

Wat is het Nationaal Inzetbaarheidsplan?

Monitoring NIPlan 2012

Voorbeelden uit de praktijk

Wat gaan we in 2013 doen?

Nationaal Inzetbaarheidsplan

Werkgever en werknemer aan zet

Inzicht in inzetbaarheid: Monitoring NIPlan 2012



De kwaliteit van dienstverlening heeft prioriteit binnen het Nationaal Inzetbaarheidsplan (NIPlan). TNO is aangewezen als objectieve partij om de werkzaamheden en ervaringen van partners te *monitoren* en de kwaliteit van instrumentarium te bewaken. Door monitoring van de activiteiten willen we de kennis over de wijze waarop duurzame inzetbaarheid van medewerkers kan worden verbeterd vergroten. We verzamelen voorbeelden van succesvolle aanpakken en interventies in de praktijk en door data-analyse willen we meer zicht krijgen in de aard van en de samenhang tussen de bepalende factoren op werknemers- en organisatieniveau. Dit inzicht moet organisaties helpen verantwoorde interventiekeuzes te maken. In deze rapportage geven we een overzicht van de monitoractiviteiten en resultaten in 2012.

Wat is het Nationaal Inzetbaarheidsplan?

- Achtergrond
- Partners
- Instrumenten

Monitoring NIPlan 2012

- Rol instrumentarium
- KPI's
- Projectopzet en proces
- Leerervaringen adviseurs
- Verzamelde data met instrumenten

Voorbeelden uit de praktijk

- Bilderberg
- Wooncompagnie
- Tjellens

Wat gaan we in 2013 doen?

- Uitbouw lerend netwerk
- Doorontwikkeling instrumentarium
- Continuering monitoring

Volgens de deelnemers...

'Ik vind het belangrijk dat de dingen die we doen en waarover we adviseren een wetenschappelijke of evidence based basis hebben (krijgen), zodat ik er echt achter kan staan en geen 'gebakken lucht' verkoop.'

'Met het NIPlan kunnen allerlei initiatieven en interventies worden geïntegreerd, in het verleden werd er geen navolging gegeven aan losse acties, nu kan er beter gevolg aan worden gegeven.'

'Door het netwerk kan ik een beroep doen op de expertise van andere professionals en wellicht samenwerken.'

Wat is het Nationaal Inzetbaarheidsplan?

Achtergrond

Het NIPlan is in 2010 ontwikkeld op initiatief van [Stichting Werkgeversforum Kroon op het Werk](#), TNO en [WerkvanNu](#). Het NIPlan is een lerend netwerk voor adviseurs en bedrijven die willen werken aan duurzame inzetbaarheid.

Missie

Samen met de aangesloten partners stimuleren wij mensen én organisaties om het beste in elkaar naar boven te halen. We delen kennis, ontwikkelen kennis en passen deze toe. Dit doen we vanuit ieders rol, expertise en verantwoordelijkheid. Het resultaat is duurzame Inzetbaarheid van mensen, in balans met de ambities van organisaties.

Partners

Het netwerk is ingericht voor adviseurs, bedrijven en hun werknemers. Binnen het netwerk waren in 2012 **49 partners** actief. Binnen het netwerk hanteren partners 'open innovatie' als strategie. Op deze manier groeit de kennis over duurzame inzetbaarheid door kruisbestuiving en wederzijdse inspiratie. Open innovatie is de praktijk van bedrijven om innovatieve ideeën met anderen uit te wisselen, bijvoorbeeld door processen of uitvindingen met bedrijven of andere betrokkenen te delen.

Binnen het NIPlan worden verschillende instrumenten ingezet:

- Oriëntatie- en Bedrijfsscan
- Duurzame inzetbaarheidsindex (DIX)
- Coaching en andere interventies
- Portaal

Volgens de deelnemers...

'Kennis delen = kennis vermenigvuldigen.'

'Ik wil graag meer kennis ontwikkelen over duurzame inzetbaarheid, zodat ik meer zicht heb over hoe medewerkers hun eigen inzetbaarheid op deze thema's kunnen versterken en ik organisaties kan adviseren over het faciliteren hiervan.'

Wat is het Nationaal Inzetbaarheidsplan?

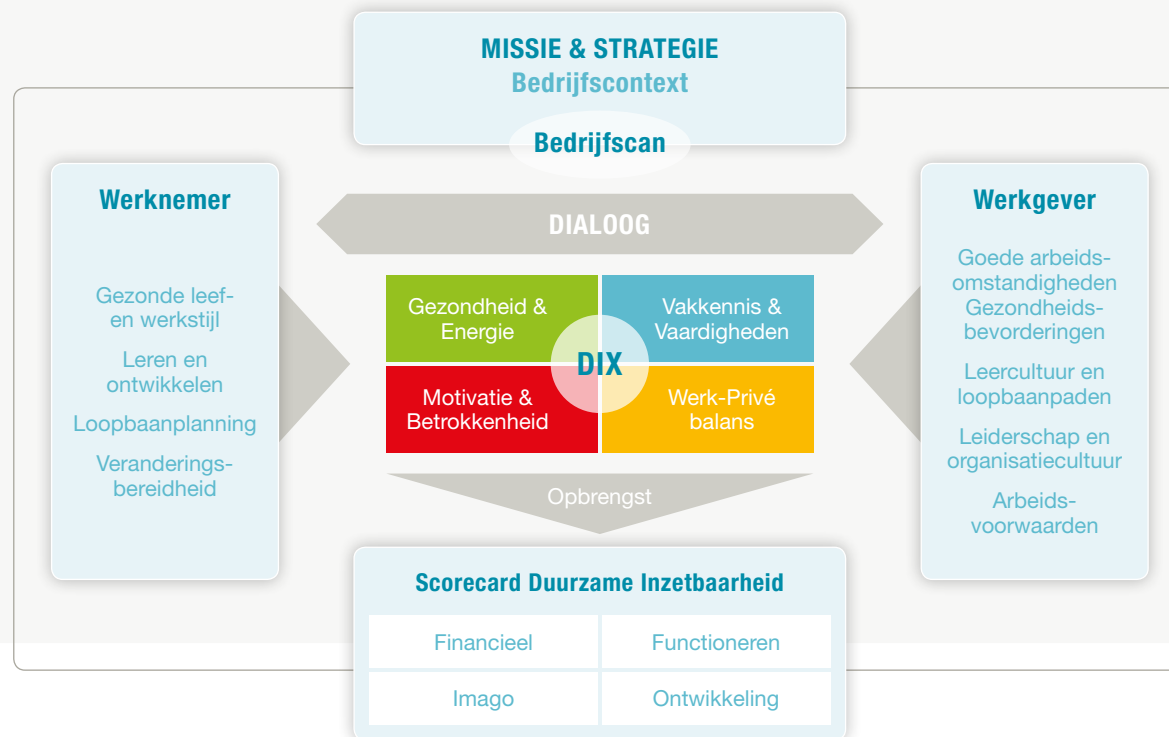
Ons model

Ons model is opgebouwd vanuit de volgende standpunten:

- Duurzame inzetbaarheid is een verantwoordelijkheid van werkgever én werknemer
- Duurzaam inzetbare medewerkers zijn gezond, hebben de juiste vakkennis, zijn gemotiveerd en hebben aandacht voor de werk-privébalans
- Duurzame inzetbaarheid vraagt om een continue dialoog

tussen werkgever en werknemer

- Aanpakken en interventies worden afgestemd op de context van de organisatie en het individu en zijn daardoor steeds in ontwikkeling
- Duurzame inzetbaarheid resulteert in opbrengsten voor de organisatie én het individu (financieel, imago, functioneren, ontwikkeling, werkzekerheid, kwaliteit van leven)



Volgens de deelnemers...

'Wij geloven dat gezondheid bijdraagt aan duurzaam succes van organisaties en maatschappij'.

'Het NIPlan is een kapstok om DI beleid vorm te geven waaronder doelgroepen beleid en HR beleid.'

Wat is het Nationaal Inzetbaarheidsplan?

Binnen het NIPlan worden verschillende instrumenten ingezet:

DIX

Medewerkers vullen via een persoonlijk portaal de door TNO gevalideerde DIX-vragenlijst in. Dit instrument brengt direct in beeld hoe het er met de inzetbaarheid van de medewerker voor staat.

[LEES VERDER ►](#)

Oriëntatie- en Bedrijfsscan

Om te bepalen wat DI kan betekenen vullen stakeholders aan het begin van het proces de Oriëntatiescan in. Met de Bedrijfsscan brengt u in beeld wat er in uw bedrijf op dit moment al gebeurt op het terrein van duurzame inzetbaarheid. Als werkgever faciliteert en ondersteunt u medewerkers op verschillende manieren. De Bedrijfsscan laat u zien op welke punten dat nog beter en effectiever kan.

[LEES VERDER ►](#)

Portaal

Vanuit het NIPlan werken we met een interactief, webbased, portaal. Via het portaal kunnen werknemers gebruik maken van instrumenten, coaching en interventies. Werkgevers hebben zicht op stuurdata en TNO zorgt via het portaal voor de monitoring.

[LEES VERDER ►](#)

Coaching en andere interventies

Het doel van het NIPlan is om 'beweging' te realiseren. We stoppen niet bij het scannen van een uitgangssituatie maar bieden follow-up in de vorm van coaching en interventies.

Volgens de deelnemers...

'De DIX spiegelt en helpt mensen met elkaar in dialoog te gaan'

'De BS helpt om zicht te krijgen op de standpunten en percepties van verschillende partijen, dat is een eerste stap naar meer consensus'

Achtergrond informatie DIX

sluit kader ✕

De DIX geeft werknemers zicht op aangrijpingspunten voor duurzame inzetbaarheid en dient ter ondersteuning van de dialoog tussen werknemers en leidinggevenden en/of coach. Met behulp van het instrument kunnen ook interventietrajecten worden gemonitord. Door voor- en nametingen kunnen veranderingen in inzetbaarheid en dus het effect van de interventies worden gemeten.

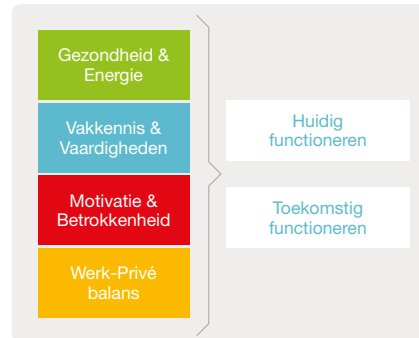
Het NIPlan-model vormde het uitgangspunt voor de DIX. In de DIX zitten daarom vragen over de 4 kerndimensies in het model:

- gezondheid en energie;
- vakkennis en vaardigheden;
- motivatie en commitment;
- werk-privé balans.

Huidig en toekomstig functioneren zijn hier als uitkomstwaarden aan toegevoegd. Verondersteld wordt dat huidig functioneren samenhangt met toekomstig functioneren maar dat er ook een directe relatie bestaat tussen de 4 kerndimensies en toekomstig functioneren.

DOWNLOADS

- [Werknemers aan Zet](#)



Mijn rapporten

De rapporten van vragenlijsten en opdrachten die jij hebt gemaakt zijn in te zien door op de 'tekentjes' te klikken. Je kunt scores op vragenlijsten vergelijken met eerdere metingen. Ook kun je de antwoorden terugkijken die jij hebt gegeven en een trendrapportage bekijken. Het rapport van de laatst ingevuld vragenlijst staat bovenaan.

Opties

Mijn persoonlijke inzetbaarheidsscan 30-05-13

Mijn actieplannen

Status	Actieplan bekijken	Starten / bijwerken
<p>Actieplan Gezondheid en Energie</p> <p>Ik heb al enkele acties uitgevoerd, maar ben er nog niet</p>	Bekijken	Werk status bij
<p>Actieplan Motivatie en Betrokkenheid</p> <p>Ik moet nog starten</p>		

Mijn doelen

Je hebt de volgende doelen gesteld:

- Beter functioneren in mijn huidige baan (bv. minder verzuimen, beter aan de eisen van mijn werk kunnen voldoen)
- Nog meer uit mijn werk halen / optimaal presteren
- Groeien in mijn werk/loopbaan
- Beter kunnen omgaan met druk/stressbestendiger zijn
- Meer plezier in mijn werk

Ik wil graag verder groeien in mijn werk en vooral veel administratie en teveel overleg verminderen. Dat gaat ten koste van de inhoud. Hierdoor zijn de prestaties minder. Hoogste prioriteit heeft het plezier in mijn werk terugkrijgen. Ik wil meer met de inhoud bezig zijn en minder met de randvoorwaarden. Ook het omgaan met druk kan wel beter en hindert me nu bij het werk.

[NIEUW DOEL STELLEN](#)

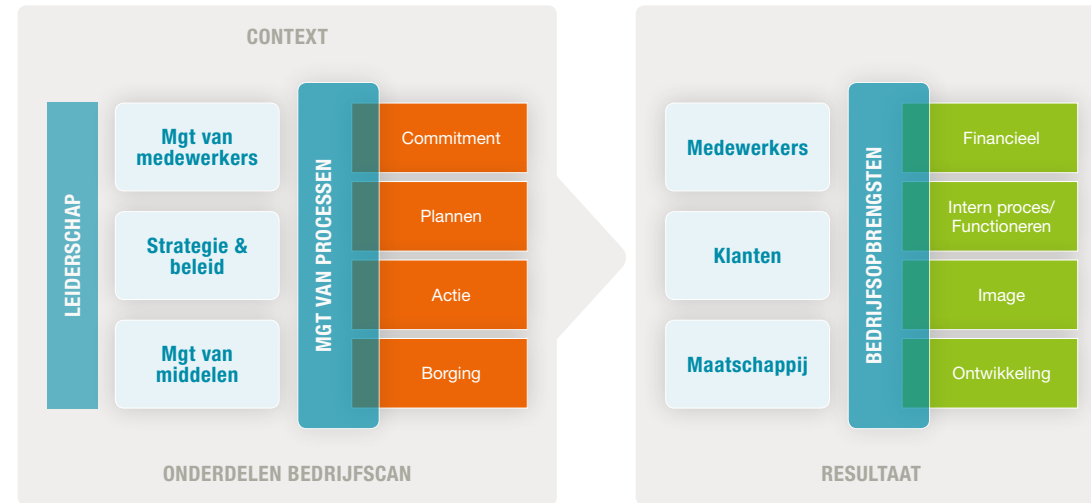
Achtergrond informatie Bedrijfsscan & Oriëntatiescan

sluit kader ✕

BEDRIJFSSCAN

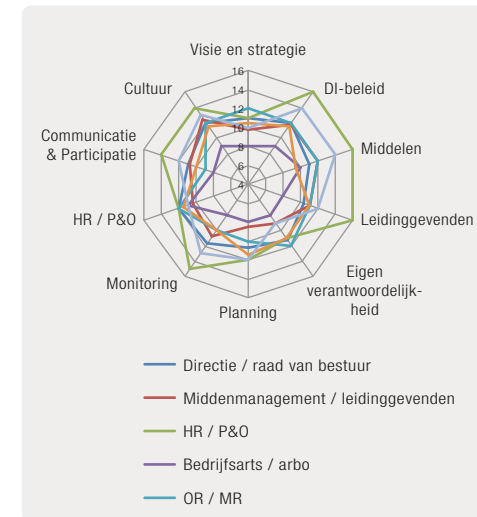
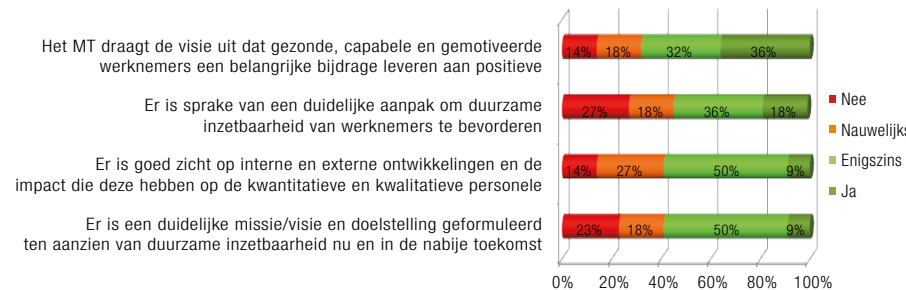
De Bedrijfsscan (BS) is een checklist en waarderingssysteem voor het ondernemingsbeleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid: een 'foto' waar het bedrijf op dit moment staat. De informatie vergelijkt het bedrijf met zijn ambities om hiaten en de meest geschikte interventiestrategie te bepalen. Met een dergelijke 'foto' is de inzet van instrumenten succesvoller, omdat deze ingebed kunnen worden in het bedrijfsbeleid en een follow-up kan worden geboden. Doelstellingen en gewenst resultaat worden samen met het bedrijf geformuleerd op onderdelen die gerelateerd zijn aan het Balanced Score Card model (BSC).

BASIS VOOR BEDRIJFSSCAN



DOWNLOADS

- [Werkgevers aan Zet](#)



Achtergrond informatie Bedrijfsscan & Oriëntatiescan

sluit kader ✕

ORIËNTATIESCAN

Meestal wordt eerst de OS ingevuld om te kijken of men als organisatie écht wil inzetten op Duurzame Inzetbaarheid of dat er eigenlijk andere uitdagingen logischer zijn om op te pakken. Ook helpt de OS om doelen te formuleren. Voor **adviseurs** is dit handig omdat ze zo inzicht krijgen in de motivatie van een individueel bedrijf. Voor beleidsmakers is het interessant omdat het inzicht geeft waar bedrijven meer in het algemeen aan willen werken.

WIE GEBRUIKEN DE SCANS?

Bij de meeste bedrijven worden de Oriëntatie- en Bedrijfsscan ingevuld door directie, leidinggevenden, een afvaardiging van medewerkers en HR. In een kleiner aantal zijn ook OR en arbo-professionals betrokken. Wie de invullers precies zijn varieert per bedrijf.

Reductie van verzuim, verhoging van productiviteit, effectieve inkoop van de providers en verbeteren van de kwaliteit en effectiviteit van zorg.

Medewerkers zijn vitaal en gemotiveerd en in staat hun werk lang vol te houden en gezond te kunnen genieten van hun pensioen. Daarnaast zijn de HR-processen in de organisatie eenduidig, efficiënt en doelgericht. Resultaten zijn meetbaar en informatie is voor iedereen toegankelijk.

Financieel

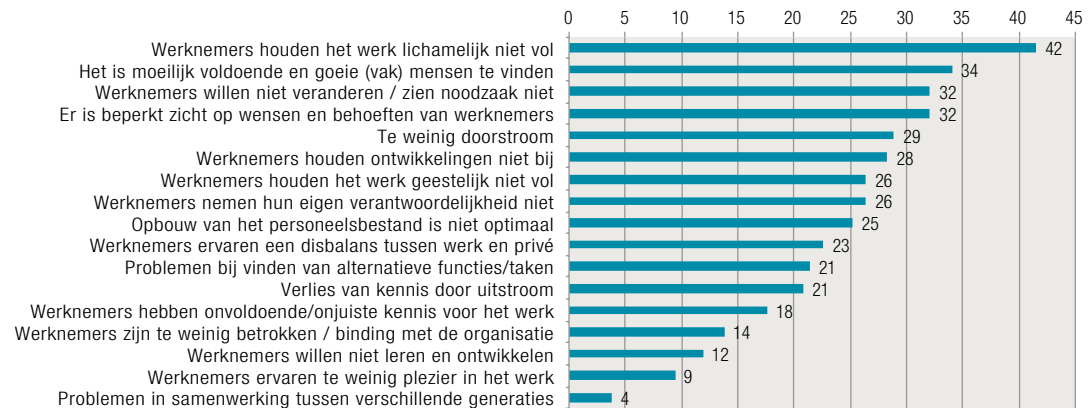
Functioneren

Imago

Ontwikkeling

Organisatie X staat bekend als aantrekkelijke werkgever en is continu zichtbaar in de markt als zodanig.

Medewerkers en leidinggevenden zijn open in dialoog, er is onderling vertrouwen, kennis delen staat centraal en leren en ontwikkelen zit in de genen. De organisatie kenmerkt zich door zelfsturing en eigen verantwoordelijkheid.



1

2



1

2

3

Partners

sluit kader ✕

ADVISEURS

Achmea Groot Zakelijk	
Balansgroep	www.balansgroep.nl
Berkeley Square	www.berckeleysquare.nl
Best Vitaal	www.bestgroep.nl
Briks Inzetbaarheid	www.briksadvies.nl
Encare	www.encare.nl
Ergo Optima	www.ergooptima.nl
Falke & Verbaan	www.falkeverbaan.nl
Fysio First	www.fysiofirst.nl
HRrepublic	www.hrrepublic.nl
InHealth	www.inhealth.nl
Lifeguard	www.lifeguard.nl
Het Ontwikkelaars-gilde	www.hetontwikkelaarsgilde.nl
Otromodo	www.otromodo.nl
Pavodi & Partners	www.pavodi.eu
PentaPro	www.PentaPro.nl
Philippens & Steen	www.philippensensteen.nl

Randstad HR-Solutions	www.randstad.nl
Rehab centre	www.rehabcentre.nl
Serin	www.serin.nl
Shift HRM	www.shifthrm.nl
Spectocura	www.spectocura.nl
Tempo Team	www.tempoteam.nl
TIGRA	www.tigra.nl
Vaardig Werk	www.vaardigwerk.nl
Van der Maatgroep	www.gezondenmetplezierwerken.nl
Verzuim Vitaal	www.blij.nl
Vitalavie	www.vitalavie.nl
Vitaliteitcentrum	www.vitaliteitcentrum.nl
Werk van Nu	www.werkvannu.nl
YNOVA	

GEADVISEERD BEDRIJF

Amaris	Qbuzz
St Antonius Ziekenhuis	Rabobanken
Hogeschool Avans	Rabobank Amerstreek
BAM	Rabobank Utrecht
Bilderberg Group	RET Rotterdam
Brabant Water	Stamicarbon
Briks Inzetbaarheid	Stichting Kopwerk
Cito	Tjellens
Ergo Optima	Utrecht Zorg
Fundeon	Veolia
Van Gansewinkel	ViValZorggroep
Gemeente Gorinchem	Vrijwaard
Medicum Consult	Wilms Installatietechniek
Movares	Wooncompagnie
Omring	
ProRail	
QBTEC Woerden	

Monitoring NIPlan 2012

Het doel van de monitoring is om op systematische wijze de kennis over de manier waarop duurzame inzetbaarheid van medewerkers kan worden verbeterd te vergroten. We doen dit door het verzamelen van succesvolle aanpakken, voorbeelden en interventies uit de praktijk.

De monitorresultaten in dit document zijn verzameld door het houden van interviews met adviseurs en het analyseren van data van de [DIX](#), [bedrijfsscan](#) en [oriëntatiescan](#).

Bij de monitoring in 2012 stonden de volgende vragen centraal:

- Draagt het NIPlan instrumentarium (BS/DIX/OS) bij aan het in kaart brengen van aangrijpingspunten voor interventies?
- Welke Kritische Prestatie-Indicatoren (KPI's) benoemen bedrijven als het gaat om duurzame inzetbaarheid?
- Hoe verloopt het proces? Welke projectopzet wordt gekozen?
- Welke leerervaringen hebben de adviseurs?
- Wat zeggen verzamelde data met de instrumenten tot nu toe?

De doelstelling van het NIPlan is ook te kijken naar effectiviteit van interventies. In 2012 waren de bedrijven nog niet zo ver dat al effecten gemeten kunnen worden, deze vraag nemen we mee voor [2013](#).

[VOLLEDIGE MONITORRAPPORT](#) ►

Volgens de deelnemers...

'Met het NIPlan kunnen allerlei initiatieven en interventies worden geïntegreerd, in het verleden werd er geen navolging gegeven aan losse acties, nu kan er beter gevolg aan worden gegeven.'

Monitoring NIPlan 2012

Draagt het NIPlan instrumentarium (BS/DIX/OS) bij aan het in kaart brengen van aangrijpingspunten voor interventies?

Ervaringen

Het NIPlan instrumentarium bestaat uit bruikbare hulpmiddelen om duurzame inzetbaarheid binnen bedrijven 'op de kaart' te krijgen. Wel vraagt de inzet om een gewogen keuze. De inzet van instrumenten is geen doel op zich maar dient om inzicht te krijgen, de dialoog op gang te brengen en mensen in beweging te krijgen.

Adviseurs rapporteerden de volgende aandachtspunten bij het inzetten van instrumenten:

- Zet instrumentarium in als lust en niet als last
- Instrumenten (ver)dienen een dialoog
- Mini-scan gewenst
- Instrumentarium levert bruikbare stuurinformatie

Volgens de deelnemers...

'De inzet van de BS moet aansluiten op waar de organisatie mee bezig is (de organisatie heeft dit al scherp).'

'Grote gevaar is dat als je niet de BS doet dat je allerlei dingen aanbiedt die er al zijn.'

'De DIX is een mooi instrument maar kan niet los gezien worden van persoonlijk contact'

'De DIX bevestigt wat mensen al wel weten maar het helpt in het aandurven kaarten van zaken bij management'

Aandachtspunten bij inzetten instrumentarium

sluit kader ✕

INSTRUMENTARIUM INZETTEN ALS LUST EN NIET ALS LAST

Instrumenten moeten passen bij de fase van het proces waar het bedrijf in zit. Het instrumentarium is bij aanvang van het NIPlan netwerk vrij centraal gepositioneerd. Uiteraard is het instrumentarium niet bedoeld als dwang maar als hulpmiddel en bepaalt het bedrijf uiteindelijk wat ingezet gaat worden. Het NIPlan wil ondersteuning bieden in het proces. Het moment waarop en hoe het instrumentarium wordt ingezet bepaalt de adviseur samen met het bedrijf. Het wel of niet inzetten van het instrumentarium heeft uiteraard wel consequenties voor het meten van de effecten van interventies op individueel of groepsniveau. Het is daarom goed om in de toekomst na te denken over alternatieve evaluatie strategieën.

INSTRUMENTEN (VER)DIENEN EEN DIALOOG

De DIX en BS blijken toegevoegde waarde te hebben in het voeren van de dialoog, zowel op werknemer als op werkgever niveau. De instrumenten kunnen hierdoor ook gezien worden als interventie; het zet zaken gestructureerd op de agenda en brengt organisaties en medewerkers in beweging. Aan de andere kant werken de instrumenten ook niet zónder een gesprek. De DIX zonder gesprek realiseert veel minder actie dan een DIX mét een gesprek. Over de resultaten van de BS moet worden gesproken, zónder gesprek mist het zijn toegevoegde waarde. De dialoog is ook vóóraf belangrijk. Een goede introductie van instrumentarium is van groot belang. Een leerpunt is dat het

belangrijk is dat de DIX realistisch wordt ingevuld. Een angstcultuur kan dit tegenwerken. We maken hieruit op dat het belangrijk is om binnen een organisatie eerst na te gaan wat de houding is van medewerkers ten aanzien een dergelijk instrument en goed uit te leggen wat het doel is en hoe de privacy is geborgd.

MINI-SCAN GEWENST

Een aantal adviseurs en bedrijven gaf aan dat er vanwege de doelgroep of 'overload' aan vragenlijsten behoefte is aan kort en krachtig instrumentarium. Zeker de DIX wordt soms nog vrij lang gevonden. We gaan om deze reden in 2013 aan de slag met een mini-versie van de DIX.

BRUIKBARE STUURINFORMATIE

Op groepsniveau geven de data bruikbare stuurinformatie voor organisaties. We willen ook toe naar bruikbare stuurinformatie op branche en landelijk niveau. De eerste data geven enig zicht op belangrijke aangrijpingspunten. Zo zien we op basis van de DIX-data dat de gezondheid (lichamelijk functioneren en overgewicht) en het functioneren in de toekomst voor veel van de medewerkers als belangrijkste aandachtspunt naar voren komen. De uitkomsten van de bedrijfsscan zijn op landelijk niveau nog lastig te vergelijken omdat geen eindscores na discussie van verschillen zijn verzameld.

Monitoring NIPlan 2012

Welke Kritische Prestatie-indicatoren benoemen bedrijven als het gaat om duurzame inzetbaarheid?

In de praktijk blijkt dat het formuleren van kritische prestatie-indicatoren lastig is, zeker in de beginfase van het project.

Adviseurs noemden een 3-tal aandachtspunten:

- Het formuleren van doelstellingen kost tijd
- Uiteenlopende aanleidingen en doelstellingen
- Toegevoegde waarde zit ook in transparantie en orde scheppen

Volgens de deelnemers...

‘Verhogen van kwaliteit van het werk, gezondheid vitaliteit van medewerkers, talentontwikkeling, resultaatgericht werken.’

‘De doelstelling is een vergezicht volgens de organisatie, het is een leerproces, groeimodel. We hebben veel tijd nodig.’

‘Hoe moeten we ons wapenen tegen oplopend tekort aan arbeidskrachten?’

‘Aansluiting bij strategie komt later, nadruk ligt op vitaliteit en ontwikkeling (niet verzuim als centraal woord, ook al is het hoog).’

Aandachtspunten bij formuleren Kritische Prestatie-indicatoren

sluit kader ✕

HET FORMULEREN VAN DOELSTELLINGEN KOST TIJD

Bedrijven hebben bij aanvang van een traject op het gebied van duurzame inzetbaarheid vaak een algemeen doel. Vanuit het NIPlan proberen we bedrijven te bewegen om deze doelen zo scherp mogelijk te maken. Dit helpt om acties ook op resultaat te kunnen toetsen en helpt om programma's te kunnen bijsturen.

Voor bedrijven blijkt het lastig om in de beginfase al tot 'SMART-doelstellingen' (doelstellingen die Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Resultaat- en Tijdspecifiek zijn) en Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) te komen. De praktijk laat zien dat de doelstellingen vaak algemeen beginnen en pas na een aantal sessies specifiekere worden. Het formuleren van doelen kost dus tijd.

UITEENLOPENDE AANLEIDINGEN EN DOELSTELLINGEN

Duurzame inzetbaarheid blijft net als gezondheid en tevredenheid een soft thema waarvoor het lastig is harde opbrengstmaten te definiëren. Zeker in tijden van crisis blijkt een duidelijke opbrengst uiteraard relevant voor een investerend Management Team. Kostenbesparing is daarmee niet het toverwoord om beweging te krijgen in duurzame inzetbaarheid.

De Oriëntatiescan en werksessies met verschillende sleutelfiguren uit de organisatie helpen de doelen concreet te maken en de discussie aan te gaan over het waarom van duurzame inzetbaarheid als business- en value-case.

Er zijn 3 hoofdredenen voor bedrijven om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid:

- bedrijven starten met DI omdat medewerkers het werk lichamelijk dan wel geestelijk niet volhouden;
- optimaliseren van arbeidsaanbod: onvoldoende mensen beschikbaar of te weinig doorstromen;
- medewerkers bewust maken van veranderingen in de organisatie of op de arbeidsmarkt en de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers daarin stimuleren.

De bedrijven willen opbrengsten op verschillende manieren terugzien:

- reduceren van kosten (en dan met name op het verzuim)
- toevoegen van waarde (gezond & vitaal personeel dat met plezier werkt)
- DI als middel om de output te verbeteren (professionalisering, kwaliteit, klanttevredenheid, efficiëntere werkprocessen).

Het is vooral duidelijk dat de argumenten zeer verschillend zijn en geconcludeerd wordt dat het dus belangrijk om in de beginfase goed op de verwachtingen en ambities in te gaan alvorens interventies ingezet worden.

Aandachtspunten bij formuleren Kritische Prestatie-indicatoren

sluit kader ✕

TOEGEVOEGDE WAARDE ZIT OOK IN TRANSPARANTIE EN ORDE SCHEPPEN

In de drie organisaties waarvan de case is uitgewerkt (hoofdstuk 3) paste duurzame inzetbaarheid binnen het (strategisch) personeelsbeleid. Er waren al instrumenten voor DI maar door een project zag men pas goed wat men in de 'kast' had staan en hoe zaken verbonden kunnen worden. Met het NIPlan is er een paraplu ontstaan waar de instrumenten in passen. Ook kunnen er extra instrumenten aan worden toegevoegd waardoor - via een 'menukaart' - een compleet overzicht ontstaat. Een organisatie gaf aan daarmee meer medewerkers te hebben bereikt dan zonder NIPlan omdat alles overzichtelijk op één plek staat.



Monitoring NIPlan 2012

Hoe verloopt het proces? Welke projectopzet wordt gekozen?

Door middel van de interviews hebben we zicht gekregen op een aantal belangrijk proces-elementen binnen de trajecten die bij de bedrijven zijn gestart in 2012. Het heeft een aantal aandachtspunten opgeleverd voor de adviseurs en bedrijven, zowel voor het op gang brengen als inrichten van het proces.

Succesfactoren

Het blijkt dat Duurzaam inzetbaarheidsbeleid het beste uit de verf komt bij organisaties die een project starten vanuit een positieve doelstelling; 'Wij willen het beste halen uit onze mensen', 'wij willen onze ambities realiseren en onze medewerkers moeten hierin mee kunnen bewegen', 'wij willen de beste service bieden en werken aan ons imago'. Succes zit hem in het serieus nemen en waarderen van mensen, het aangaan van de dialoog en het ondersteunen daar waar nodig. Succes zit in de overtuiging dat mensen 'ertoe doen', dat het functioneren van mensen van wezenlijke invloed is op het realiseren van de (bedrijfs)ambities.

De kracht van trajecten zit ook in de 'teamspirit', het werkt als het thema gezamenlijk wordt opgepakt. Mensen stimuleren elkaar en trekken zich aan elkaar op.

Verder werden de volgende aandachtspunten genoemd:

- **Beginfase met veel discussie is cruciaal**
- **Belang van een enthousiaste trekker**
- **Veranderen = communiceren**
- **DI nog niet altijd een integraal aandachtspunt voor bedrijven**
- **Onderken de invloed van de adviseur**

Volgens de deelnemers...

'Het traject moet een continu proces zijn. Zorg dat DI een onderwerp is bijvoorbeeld bij werkoverleggen en laat het steeds weer terugkomen.'

'Elke organisatie is anders, je kunt nooit een blauwdruk hanteren, je kunt niet af met een standaard aanpak.'

'Beschouw een traject als een experiment, neem kleine stappen en neem de tijd. Durf dingen uit te proberen.'

Aandachtspunten voor het inrichten van het proces

sluit kader ✕

BEGINFASE MET VEEL DISCUSSIE IS CRUCIAAL

Bedrijven vinden duurzame inzetbaarheid belangrijk maar de ervaring is dat bedrijven afwachtend zijn in het implementeren van programma's en aanpakken. Voor veel bedrijven blijkt er een lange aanloop nodig te zijn om alle stakeholders binnen de bedrijven mee te krijgen. Het thema leidt vaak tot veel discussie binnen organisaties en het duiden van het probleem (of de uitdaging) blijkt vaak niet eenvoudig. Bedrijven willen best aan de slag met duurzame inzetbaarheid maar neem ruim te tijd voor de voorbereiding en het stap-voor-stap in gang zetten van het traject. In de praktijk blijkt vaak 75% van het project besteed te worden aan het richten en inrichten van het proces. Slechts 25% wordt besteed aan daadwerkelijke acties.

De interviews laten zien dat de oriëntatiefase in adviestrajecten een zeer belangrijke en cruciale fase is in het realiseren van duurzame inzetbaarheid. De belangrijkste opbrengst van deze fase is dat er een eenduidig beeld ontstaat over wat Duurzame Inzetbaarheid is, dat er discussie op gang gebracht is over de wijze waarop het thema kan worden opgepakt, dat de steun van directie en een breed gedragen visie cruciaal is en dat het een proces is waar ruimte moet zijn voor kleine stappen en het vieren van successen.

BELANG VAN EEN ENTHOUSIASTE TREKKER

Een trekker die enthousiast aan de slag gaat lijkt bij de organisaties het begin van succes, maar het scheelt of die zelf besluiten kan nemen of niet. Als men overtuigd is dat DI de basis is van het succes

van het bedrijf dan geeft het onderwerp nauwelijks aanleiding tot discussie. Komt het initiatief vanuit HR, dan moet het hoger management eerst worden overtuigd. Het vinden van 'partnership' en het creëren van een 'gezamenlijk belang' binnen de organisatie blijkt essentieel maar ook het serieus nemen van mensen. De medewerkers housekeeping van Bilderberg werden gastvrij ontvangen in een hotel, konden alle vragen stellen die zij wilden en stelden zichzelf meteen concrete doelen. Daar werd ook korte tijd later actie op ondernomen. Zo werd het onderwerp tastbaar en heel concreet ingezet als instrument voor persoonlijke ontwikkeling.

VERANDEREN = COMMUNICEREN

Communicatie- en verandertrajecten verlopen globaal via: begrijpen, bewust worden, gedrag veranderen. Sommige bedrijven werken binnen een jaar voor alle medewerkers het hele traject af. Andere bedrijven hebben gewerkt met pilots of zijn toegekomen aan de eerste fase (begrip en bewustwording). Voor enkele medewerkers (de voorlopers) heeft dat geleid tot gedragsverandering, de rest is (nog) niet gevolgd. Alle organisaties werkten via een systematische aanpak die zijn vruchten heeft afgeworpen. Toch is niet bij alle bedrijven sprake geweest van een 'koninklijke route'. Er zijn duidelijk meerdere 'wegen die naar Rome leiden'. Dat communicatie een essentieel onderdeel is, evenals bewustwording en het delen van visie en doelen is duidelijk. Concrete acties die hierop volgen kunnen heel verschillend zijn.

1

2



1

2

3

4

5

6



Aandachtspunten voor het inrichten van het proces

sluit kader ✕

DI NOG NIET ALTIJD EEN INTEGRAAL AANDACHTSPUNT VOOR BEDRIJVEN

Wat verder opvalt is dat bedrijven de meerwaarde van duurzame inzetbaarheid erkennen en ondersteunen, echter dat het voor bedrijven nog niet vanzelfsprekend is om hier integraal aandacht voor te hebben binnen hun beleid en bedrijfsvoering. Vaak zijn er binnen bedrijven veel beleidsmaatregelen van toepassing die gericht zijn op de arbeidsomstandigheden van werknemers, maar vaak zijn deze gericht op de plichten en rechten van werknemers jegens het bedrijf en minder op de rechten en plichten daarin voor werkgevers jegens werknemers. De adviestrajecten waarover gerapporteerd is laten zien dat het verbinden van deze beleidsmaatregelen met een integrale visie op duurzame inzetbaarheid binnen bedrijven een belangrijk onderdeel is in het komen tot vervolgstappen in de adviestrajecten.

ONDERKEN DE INVLOED VAN DE ADVISEUR

Terugkijkend naar de resultaten van de interviews met adviseurs, kunnen we zeggen dat afhankelijk van welk aandachtsgebied en/of achtergrond en expertise een adviseur heeft (strategisch, implementatie, coach en/of interventie) dit perspectief het meest naar voren komt in de desbetreffende adviestrajecten. Het is te verwachten dat verschillen in benaderingen van de adviseurs en de mogelijke voorkeur in keuze voor projectaanpakken van invloed kunnen zijn op uiteindelijke uitkomsten van de interventies. Echter, op dit moment is nog niet bekend of er daadwerkelijk invloed is en hoe groot deze invloed is. Dit zou kunnen inhouden dat afhankelijk van waar een bedrijf behoefte aan heeft of urgentie ervaart, een adviseur met een dergelijke aandachtsgebied of achtergrond beter geschikt zou kunnen zijn.

Monitoring NIPlan 2012

Welke leerervaringen hebben de adviseurs?

We vroegen de adviseurs wat hun belangrijkste leerervaringen zijn tot nu toe.

De opmerkingen kunnen worden samengevat in vier kernervaringen:

- Duurzame inzetbaarheid vraagt om een continue proces waarin steeds kleine stappen worden gezet
- 'Fun' is een belangrijke voorwaarde voor succes
- Aandacht voor de rol van de leidinggevende moet vooraan in het proces
- Let op de context

Volgens de deelnemers...

'Maak er geen verplicht nummer van maar verleid mensen om mee te doen.'

'Als er een angstcultuur is, er conflicterende belangen tussen partijen zijn, dan landt het niet.'

'Geef aandacht aan het middenkader. Train en steun de leidinggevenden in hun rol; zij kunnen als vliegwiel voor DI gaan dienen!'

Welke leerervaringen hebben de adviseurs?

sluit kader ✕

DUURZAME INZETBAARHEID VRAAGT OM EEN CONTINUE PROCES WAARIN STEEDS KLEINE STAPPEN WORDEN GEZET

- Het traject moet een continu proces zijn. Zorg dat DI een onderwerp is bijvoorbeeld bij werkoverleggen en laat het steeds terugkomen.
- Elke organisatie is anders, je kunt nooit een blauwdruk hanteren, je kunt niet af met een standaard aanpak.
- Beschouw een traject als een experiment, neem kleine stappen en neem de tijd. Durf dingen uit te proberen.
- Wees ook blij met kleine stapjes
- Wees blij met elke stap, ook als mensen kiezen voor een gemakkelijke route. Mensen kiezen op onbekend terrein voor veiligheid, beschouw een stap als beweging in de goede richting en dwing mensen niet meteen van '10 meter hoog' te springen.

'FUN' IS EEN BELANGRIJKE VOORWAARDE VOOR SUCCES

- Kleed een traject verrassend in. Start een fitheidsproject bijvoorbeeld met een grote taart. Het gaat bij het verbeteren van je gewicht immers niet om een streng (dus niet leuk) dieet maar om meer gezonde en minder ongezonde dingen doen. Je mag best taart eten maar niet 7 dagen van de week. Zo'n verrassingseffect werkt.
- Kies voor kleur en spelvormen. Een beeldmerk voor een project spreekt aan net als een stukje competitie.
- Maak er geen verplicht nummer van maar verleid mensen om mee te doen.
- Een goede kick-off is belangrijk maar niet voldoende. Het moet duidelijk zijn wat het doel is en men moet er in geloven dat bijvoorbeeld het invullen van de DIX wat oplevert. Goede voorbeelden kunnen hierbij helpen net als enthousiaste trekkers. Gebruik mensen die enthousiast zijn als 'aanvoerders'.

AANDACHT VOOR DE ROL VAN DE LEIDINGGEVENDE MOET VOORAAN IN HET PROCES

- Het is belangrijk dat leidinggevendenden betrokken zijn en medewerkers motiveren de DIX in te vullen. Dat het onderwerp op de agenda staat van het werkoverleg bijvoorbeeld. Een training geven hielp. Dat bracht ook inzicht in het feit dat leidinggevendenden zélf moesten veranderen in hun rol en in communicatie nog veel konden leren.
- Geef aandacht aan het middenkader. Train en steun de leidinggevendenden in hun rol; zij kunnen als vliegwiel voor DI gaan dienen!

LET OP DE CONTEXT

- Als er eerder onderzoeken zijn uitgevoerd waar niets mee gedaan is, dan heeft dat impact op de motivatie om aan een nieuw traject mee te doen (vooral bij medewerkers). Let hierop.
- De DIX kan worden gezien als selectie instrument. Als er een angstcultuur is, er conflicterende belangen tussen partijen zijn, dan landt het niet. Het is de angsten te (h)erkennen en bespreekbaar te maken voordat je een traject ingaat. Openheid is een belangrijke succesfactor.
- De mate van nut hangt af van context organisatie, als er geen grote urgentie is vanuit de organisatie (bijvoorbeeld hoog ziekteverzuim, werkdruk etc.) is de behoefte aan vervolgstappen (interventies en opvolging) minder groot, en verzandt het in de praktijk.

Monitoring NIPlan 2012

Wat zeggen verzamelde data met de instrumenten tot nu toe?

In 2012 hebben verschillende bedrijven de DIX, de Oriëntatie- en Bedrijfsscan ingezet. Organisaties hebben soms de DIX ingezet, soms de Oriëntatie- en Bedrijfsscan en soms allemaal.

Beschikbare data 2012:

- Oriëntatiescan: 159 respondenten uit 8 bedrijven
- Bedrijfsscan: 62 respondenten uit 8 bedrijven
- DIX: 474 respondenten uit 8 bedrijven

Resultaten Oriëntatiescan

sluit kader ✕

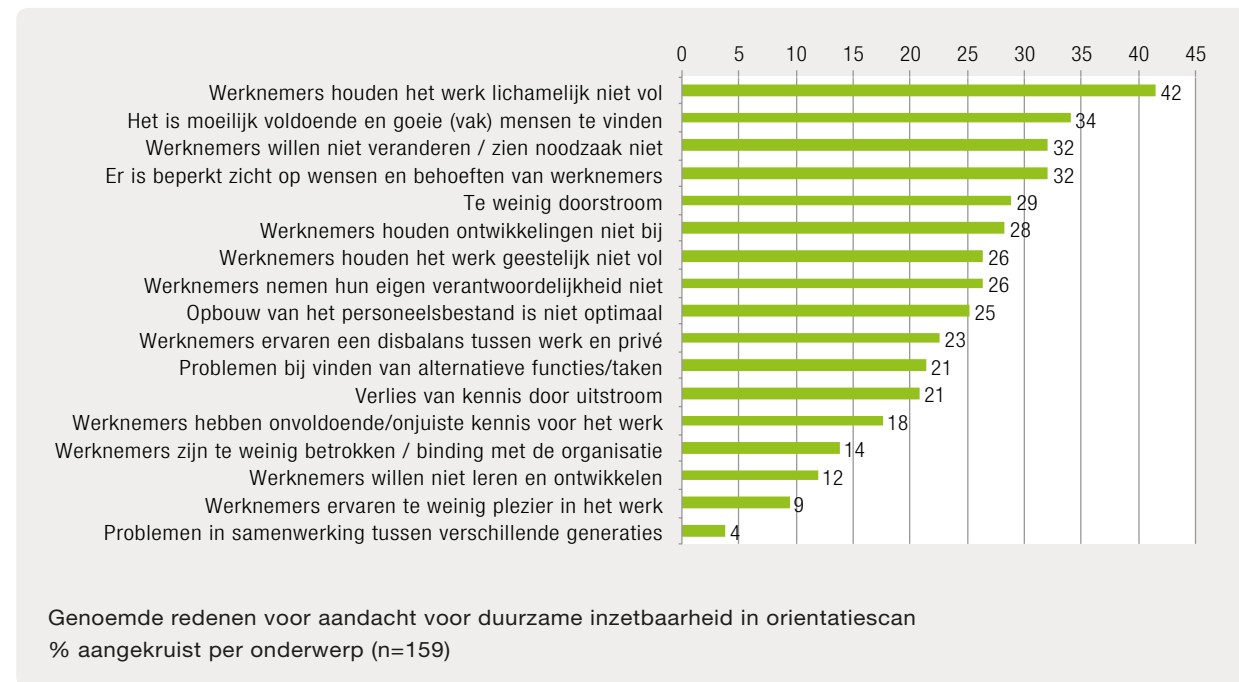
Het aardige van de Oriëntatiescan is dat je een overzicht krijgt van issues die spelen binnen de bedrijven en zaken die ze willen aanpakken. Voor zowel adviseurs als beleidsmakers zijn dit interessante zaken om met hun aanbod op in te spelen. Voor adviseurs omdat ze zo inzicht krijgen in de motivatie van een individueel bedrijf. Voor beleidsmakers omdat het inzicht geeft waar bedrijven meer in het algemeen aan willen werken.

In de grafieken staan de resultaten van de 159 respondenten uit 8 bedrijven.

GENOEMDE REDENEN VOOR AANDACHT VOOR DUURZAME INZETBAARHEID

Er zijn grofweg 3 hoofdcategorieën te onderscheiden:

- bedrijven starten met DI omdat medewerkers het werk lichamelijk dan wel geestelijk niet volhouden;
- optimaliseren van arbeidsaanbod: onvoldoende mensen beschikbaar of te weinig doorstromen;
- medewerkers bewust maken van veranderingen in de organisatie of op de arbeidsmarkt en de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers daarin stimuleren.



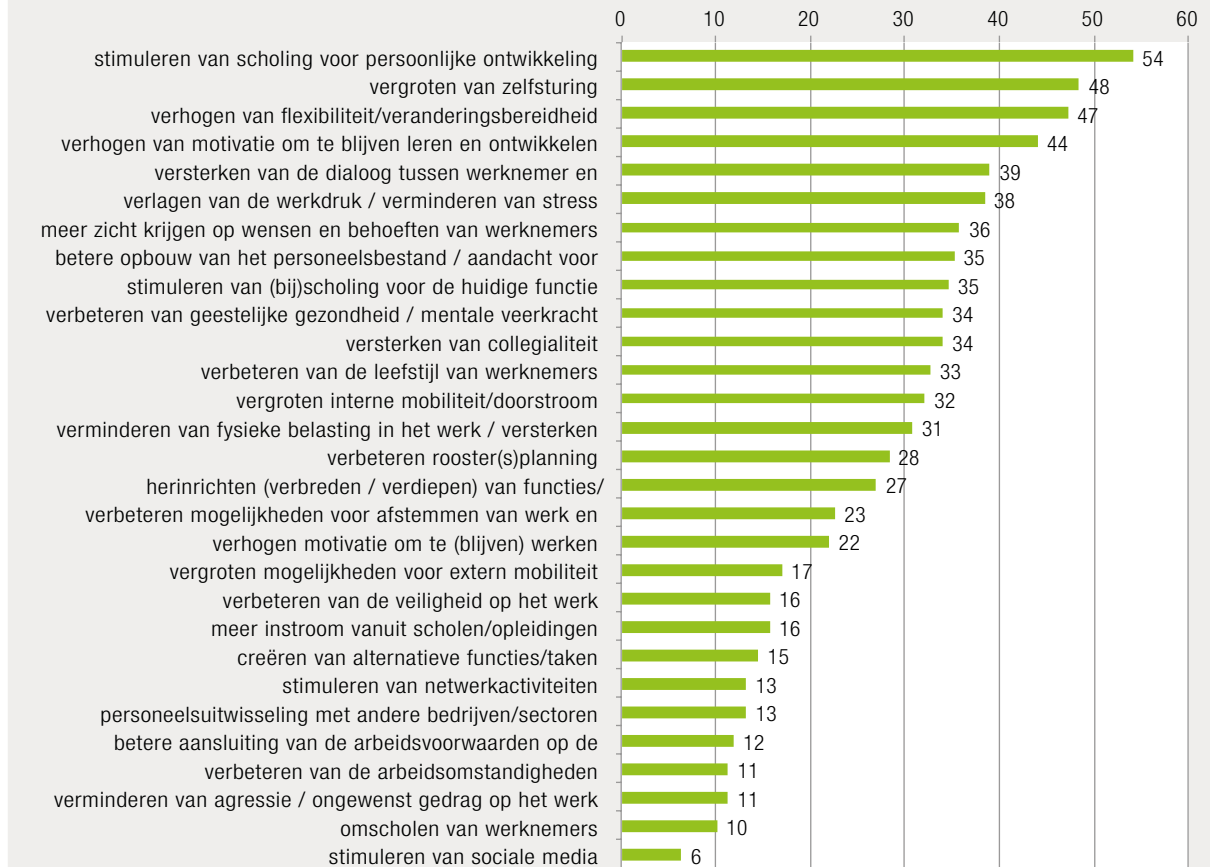
Resultaten Oriëntatiescan

sluit kader ✕

WAAR WIL MEN AAN GAAN WERKEN?

De onderwerpen waar men vooral aan wil gaan werken zijn:

- ontwikkeling van werknemers: stimuleren van scholing en ontwikkeling, vergroten zelfsturing en flexibiliteit;
- aandacht voor psychosociale aspecten: Verminderen van stress/werkdruk, verbeteren geestelijke gezondheid;
- cultuur: dialoog tussen medewerkers en leidinggevenden en samenwerking.
- management van personeel: opbouw personeelsbestand.



Waar wil men aan gaan werken? % aangekruist per onderwerp (n=159)

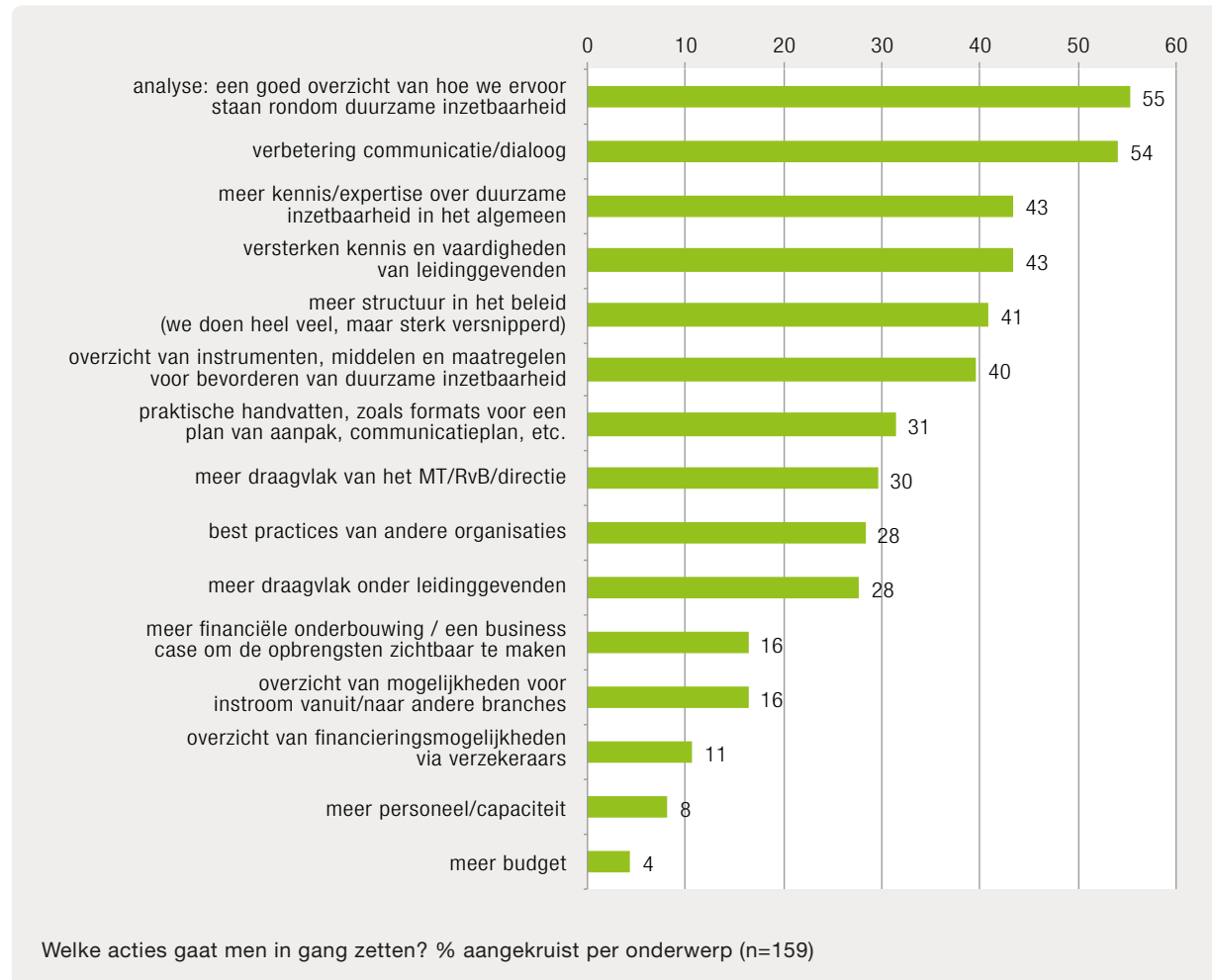


Resultaten Oriëntatiescan

sluit kader ✕

WELKE ACTIES GAAT MEN IN GANG ZETTEN?

Als we kijken naar de geplande acties dan zien we dat de meeste bedrijven toch eerst kiezen voor een grondige analyse van de huidige situatie. Hierbij gaat het zowel om verdiepende analyse van de problematiek (waar zit nou precies het probleem) als om het in kaart brengen van wat men allemaal al doet. Ook is er veel aandacht voor het versterken van de communicatie en de rol van de leidinggevende.

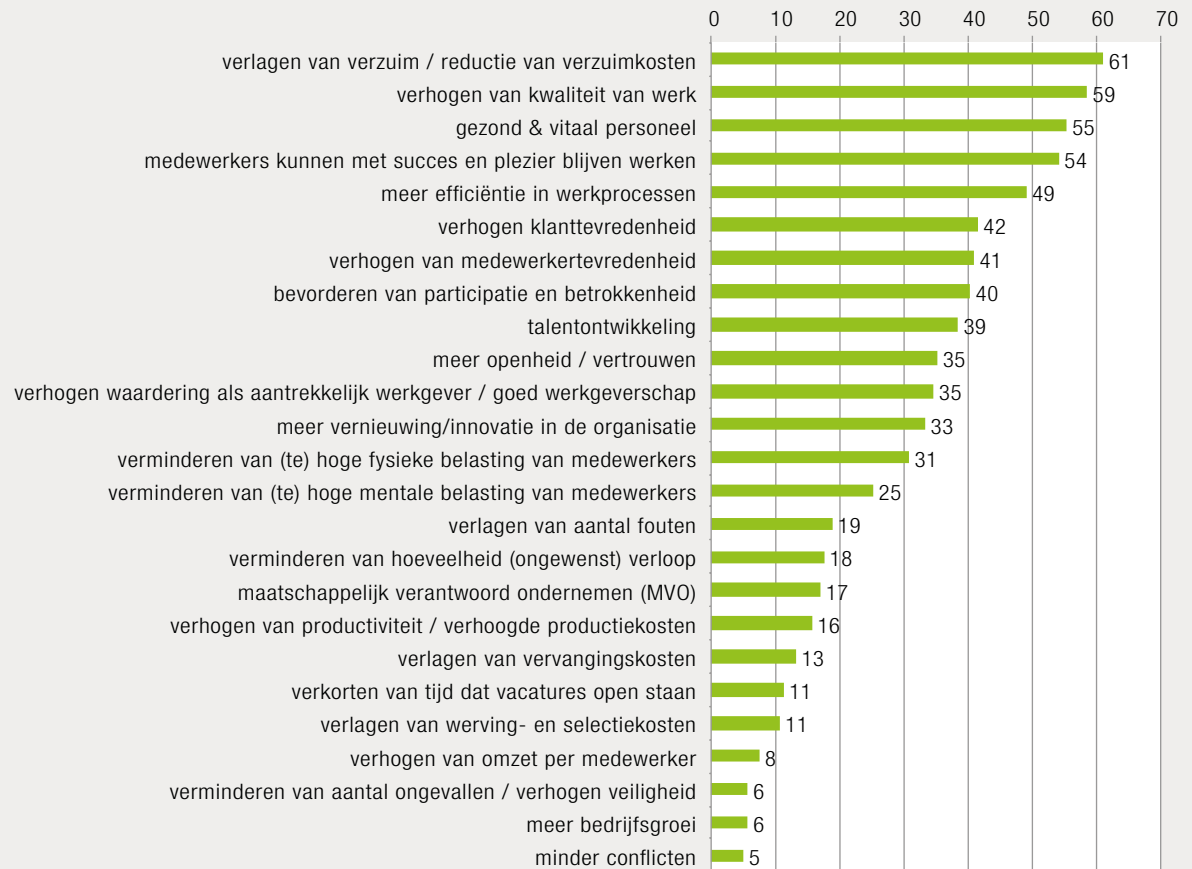


Resultaten Oriëntatiescan

sluit kader ✕

WAT MOET EEN DI-PROJECT OPLEVEREN?

We zien dat bedrijven zowel gaan voor het reduceren van kosten (en dan met name op het verzuim) maar ook op het toevoegen van waarde (gezond & vitaal personeel dat met plezier werkt). Ook ziet men DI als middel om de output te verbeteren (kwaliteit, klanttevredenheid, efficiëntere werkprocessen).



Wat moet een DI-project opleveren? % aangekruist per onderwerp (n=159)



Resultaten Bedrijfsscan

sluit kader ✕

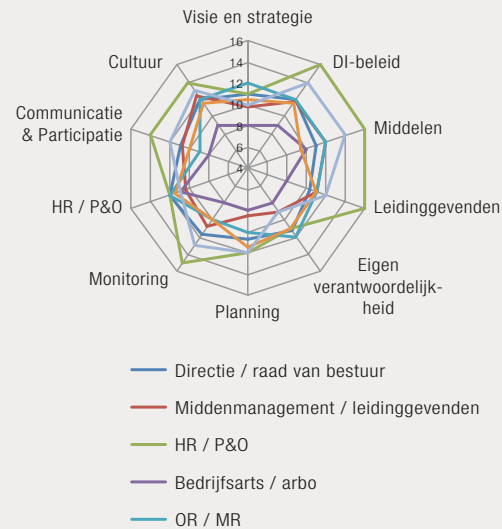
De Bedrijfsscan is een discussie-hulpmiddel. De scores worden op bedrijfsniveau in een spindigram samengevat. In de praktijk blijken de spindigrammen zeer goed te helpen bij het richten van de discussie. Het geeft weer op welke punten stakeholders binnen een bedrijf van elkaar verschillen en of de verschillende onderdelen evenveel ontwikkeld zijn. Het is daarom interessant

om te kijken naar spindigrammen van een aantal organisaties.

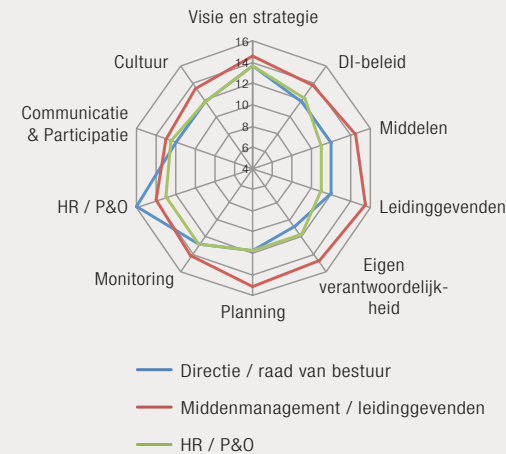
In de diagrammen zien we de grote verschillen per organisatie over de mate waarin de aspecten in de praktijk zijn doorgevoerd. In organisatie 1 is men het duidelijk niet geheel eens over de mate waarin er aandacht is voor of gewerkt wordt

aan DI. In organisatie 3 is dat veel meer het geval. In organisatie 1 en 3 is men ook duidelijk wat zuiniger in zijn score dan in organisatie 2 maar in organisatie 2 springt de positieve score van het middenmanagement weer in het oog. Bij organisatie 2 en 3 is de score over de verschillende onderdelen redelijk gelijkmatig verdeeld terwijl dat in organisatie 1 niet het geval is.

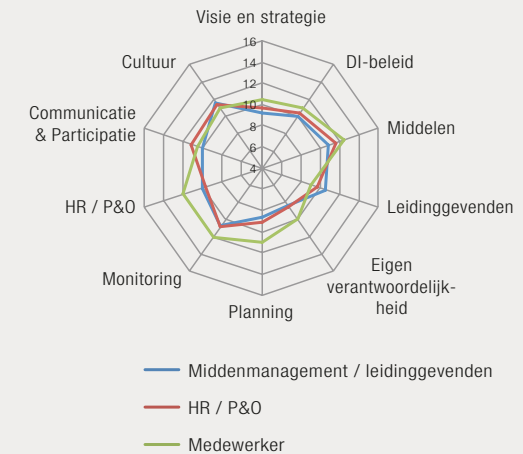
ORGANISATIE 1



ORGANISATIE 2



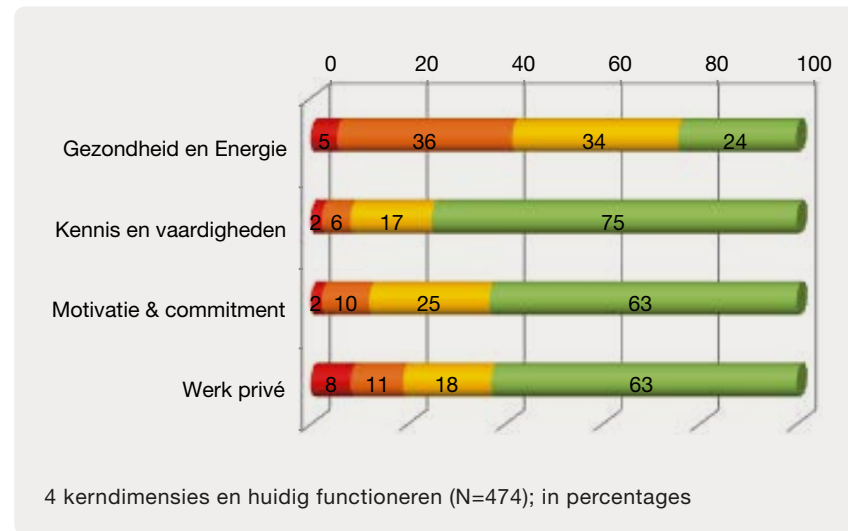
ORGANISATIE 3



Resultaten DIX

sluit kader ✕

De DIX is bedoeld om risicogebieden in kaart te brengen en hierover in gesprek te gaan met werknemers. Als onderzoeksinstrument is de DIX vooral interessant als er een voor- en nameting plaatsvindt ná een interventie. Toch zijn onderstaande gegevens ook interessant om zonder interventie te bekijken. Er is op verschillende fronten winst te behalen.

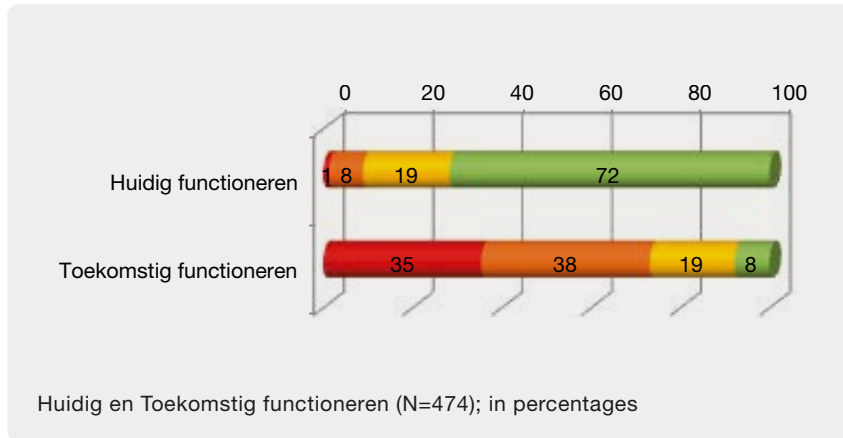


BEVINDINGEN

- Ten opzichte van de andere kerndimensies komt binnen de categorie 'Gezondheid' het hoogste percentage werknemers in de risico-categorie (oranje/rood) voor. Veel mensen geven bijvoorbeeld aan lichamelijke klachten te hebben die het functioneren belemmeren. Ook het overgewicht is voor veel mensen een aandachtspunt.
- Ongeveer een kwart van de werknemers geeft aan niet het optimale kennis & vaardigheden niveau te hebben of hier onvoldoende aan te werken.
- De motivatie en betrokkenheid, evenals de werk/privé- balans van medewerkers die de DIX invulden is voor ruim een derde van de populatie niet optimaal.
- Opvallend is dat men het huidig functioneren beduidend positiever scoort dan de verwachting in de toekomst. Een verklaring lijkt zou gezocht kunnen worden in de huidige krappe arbeidsmarkt en de crisis waardoor mensen er niet zoveel vertrouwen in hebben makkelijk een andere baan te kunnen vinden. Zeker in combinatie met beperkte mogelijkheden voor doorstroom en beperkte veranderingsbereidheid van medewerkers is dit een punt van aandacht.
- Rode en oranje scores resulteren vaak in een verminderde inzetbaarheid en verminderde productiviteit. 28% van de medewerkers scoort niet optimaal op het huidig functioneren. Het verwachte productieverlies van deze doelgroep is een serieus punt van aandacht.

Resultaten DIX

sluit kader ✕



WERKNEMERS FORMULEERDEN NA HET ONTVANGEN VAN HET DIX-RAPPORT VERSCHILLENDE DOELEN VOOR ZICHZELF

- Ten aanzien van gezondheid en energie wil men vooral werken aan een beter gewicht en het behouden van de huidige gezondheid.
- Verbeteren van vakkennis is vooral gericht op het beter kunnen uitoefenen van de functie, het bijhouden van de vakkennis en het willen werken aan ontwikkeling.
- Om de motivatie en de betrokkenheid te vergroten zoekt men vooral naar meer uitdaging. Men wil het plezier in werk vergroten en wil ook klaar zijn voor de toekomst.
- Men wil proberen meer tijd vrij te maken voor het privéleven en wil werken aan het aangeven van grenzen.

Praktijkvoorbeelden

Ter illustratie presenteren we hier drie praktijkvoorbeelden. De beschrijvingen zijn tot stand gekomen door interviews met een vertegenwoordiger uit een bedrijf waar een traject loopt. De geïnterviewden betreffen in dit geval dus niet de adviseurs maar medewerkers van het bedrijf (directie of P&O).

We hebben gesprekken gevoerd met Bilderberg Hotels, de Wooncompagnie en Tjellens. Bilderberg hotels behoorde niet tot de bedrijven waarvan de adviseurs zijn geïnterviewd, Tjellens en de Wooncompagnie wel.

Bilderberg

Gezond en betrokken kunnen blijven werken tot op hoge leeftijd. Directeur P&O Bilderberg Els van Batum vindt het NIPlan daar een geschikt instrument voor. 'We willen medewerkers ruimte geven voor hun eigen ontwikkeling en hen hiermee een steun in de rug geven. Maar ook een beetje richting geven om hun eigen beleving van gastvrijheid aan te wenden voor onze gasten.'

[LEES VERDER ►](#)

Wooncompagnie

Wooncompagnie verhuurt woningen in Purmerend en Schagen en op het platteland van Noord-Holland. Personeelsadviseur Jorien de Boer vindt haar organisatie vooruitstrevend. Ze verwachtte dat het thema Duurzame inzetbaarheid zou aanslaan. Helaas werd haar enthousiasme om ermee aan de slag te gaan niet door iedereen gedeeld

[LEES VERDER ►](#)

Tjellens

Directeur Tjellens Bob van den Berg had al eens gelezen over het NIPlan, maar een van zijn adviseurs kwam met het idee om het model te gebruiken. Van den Berg vond dat een goed idee: 'De pijlers van het NIPlan maken dat medewerkers fysiek, emotioneel en mentaal in balans zijn. Dan is er een goede werkrelatie, wordt goed gepresteerd en kunnen wij de vaste baan honoreren die veel mensen willen.'

[LEES VERDER ►](#)

Volgens de deelnemers...

Bilderberg hotels:

'Hou 't project klein en laat daarin je succes zien'

Wooncompagnie:

'We werken aan bewustwording'

Tjellens:

'De DIX? Niets aan veranderen!'



sluit kader ✕

Gezond en betrokken kunnen blijven werken tot op hoge leeftijd. Directeur P&O Bilderberg Els van Batum vindt het NIPlan daar een geschikt instrument voor. 'We willen medewerkers ruimte geven voor hun eigen ontwikkeling en hen hiermee een steun in de rug geven. Maar ook een beetje richting geven om hun eigen beleving van gastvrijheid aan te wenden voor onze gasten.'

IN GESPREK MET MEDEWERKERS

Els van Batum wil graag samen met de medewerkers al doende veranderingen realiseren. 'Onze medewerkers moeten zich daarvoor wel meer bewust worden dat zij zelf invloed hebben op hun omgeving.' Het NIPlan-model gaat uit van de dialoog tussen werkgever en werknemer. Een essentieel punt, vindt Van Batum, omdat het past in Bilderbergs strategisch personeelsbeleid.

Bilderberg hotels:

'Hou 't project klein en laat daarin je succes zien'

GEEN REPRESSIE

Bilderberg heeft een grote groep medewerkers housekeeping, de mensen die de hotelkamers schoonmaken. Volgens Van Batum denken veel van hen dat ze niets waard zijn: 'Ik dacht deze houding terug te zien in een hoog ziekteverzuim. Maar het leek me niet zinvol om daar repressieve maatregelen op te nemen zoals extra controles uitvoeren. Ik geloof niet dat zoiets werkt. Liever geef ik mensen meer aandacht. Ik ga met hen de dialoog aan over hun motivatie, zelfvertrouwen en hoe zij zichzelf en de organisatie verder kunnen brengen. Dat zij inzien dat ze zelf hun omstandigheden kunnen beïnvloeden.'

HERKENNING EN AANPAK

Van Batums collega's herkenden haar beelden over de housekeeping. Zij vertelde hen vervolgens over het NIPlan en met diverse betrokken collega's schreef ze een richtinggevend plan. Samen werkten ze in een stuurgroep met managers en hoofden housekeeping, een verzuimcoördinator, een adviseur van het NIPlan, general managers en OR-leden.

Van Batum: 'Vanuit de kleine groep van de housekeeping kon een olievlekwerking uitgaan, zo dachten we. De hoofden housekeeping vulden als eerste voor zichzelf de duurzame inzetbaarheidsscan in en werden er enthousiast van. Nadat we alle 19 hotels hadden bezocht met ons verhaal kwamen alle medewerkers housekeeping een dag bij elkaar, verspreid over twee dagen. Ze schreven doelen voor zichzelf en



sluit kader ✕

wisselden die uit met een collega.' Van Batum stelde tools beschikbaar om die doelen te realiseren. De top vijf van doelen van medewerkers housekeeping waren:

1. In gesprek met mijn leidinggevende zijn.
2. Gezonde voeding.
3. Niet roken.
4. Leren en mezelf ontwikkelen.
5. Een talencursus (voor de niet Nederlandse medewerkers).

TIPS EN RESULTATEN

Van Batum heeft goede ervaring opgedaan met het NIPlan, ook met de adviseur die haar hielp met praktische adviezen, de ontwikkeling van instrumenten en het opzetten van een eigen inzetbaarheidsplan. Deze adviseur kon deels worden betaald uit subsidie. Tips voor andere organisaties die ook met het NIPlan aan de slag willen heeft Van Batum ook: 'Begin met een pilot en werk daarin samen met mensen die in mogelijkheden denken. Hou 't project klein en laat daarin je succes zien.' Opvallende resultaten zijn er ook. Het kort verzuim bij de housekeeping is afgenomen en de mensen zijn meer betrokken bij hun werk en de organisatie. En wat Van Batum het mooist vindt: 'De medewerkers housekeeping voelen zich nu gehoord en gewaardeerd. Dat is zoveel waard.'



1

2

Woon Compagnie

sluit kader ✕

Wooncompagnie verhuurt woningen in Purmerend en Schagen en op het platteland van Noord-Holland. Personeelsadviseur Jorien de Boer vindt haar organisatie vooruitstrevend. Ze verwachtte dat het thema Duurzame inzetbaarheid zou aanslaan. Helaas werd haar enthousiasme om ermee aan de slag te gaan niet door iedereen gedeeld.

FLEXIBILITEIT?

Via het NIPlan maakte de P&O-afdeling van Wooncompagnie inzichtelijk dat het personeelsbeleid met alle daarbij behorende instrumenten als een paraplu onder duurzame inzetbaarheid valt. De gemiddelde leeftijd van het personeel van de Wooncompagnie is 45 jaar. Er zijn lange dienstverbanden en er is weinig mobiliteit. Medewerkers beseffen nog niet welke invloed de veranderingen in de branche hebben op het eigen werk. Maar hoe het wordt? En wat medewerkers over pakweg vijf jaar moeten doen en kunnen? Op die vragen heeft het management nog geen duidelijk antwoord. De Boer: 'De directie wil gedwongen ontslagen voorkomen maar vraagt wel een grote mate van flexibiliteit van het huidig personeel. Medewerkers moeten dus op meerdere plekken inzetbaar kunnen zijn.' Niet iedereen kan zich iets bij het woord flexibiliteit voorstellen. In de praktijk blijkt dat medewerkers erg gebonden zijn aan de eigen functie.

KWIEK@WERK

De afdeling P&O van de Wooncompagnie ging aan de slag met het NIPlan. Als eerste stelde P&O iedereen in de organisatie de vraag: 'hoe moet de Medewerker 2.0 eruit zien?' De Boer: 'Daar kregen we veel reacties op. We stelden een projectgroep samen bestaande uit de adviseur van Kroon op het Werk, collega's van verschillende afdelingen en afgevaardigden uit de OR en het MT. Ik vond het een lastige materie omdat veel samenkomt in een inzetbaarheidsplan en je het passend moet maken op jouw organisatie. Gelukkig werd de betekenis van duurzame inzetbaarheid in de discussies met de projectgroep steeds duidelijker. Ons doel werd uiteindelijk om medewerkers langer gezond, gemotiveerd en met plezier te laten doorwerken door middel van Kwiek@werk. Dat is de kapstok waaraan alle bestaande en nieuw te ontwikkelen instrumenten hangen.'

PILOT

De projectgroep deed twee pilots met de duurzame inzetbaarheidsindex (DIX) nadat het managementteam hiermee akkoord was gegaan. In de eerste pilot vulde de helft van de deelnemers de DIX in maar daar kwamen weinig acties uit. Nadat de andere pilotgroep de DIX had ingevuld bleek dat de medewerkers geen toegevoegde waarde in de DIX zagen. De Boer: 'Ze vinden het

Woon Compagnie

sluit kader ✕

een algemene vragenlijst waar een onpersoonlijke score uitkomt die hen onvoldoende uitnodigt tot actie. Een gesprek over duurzame inzetbaarheid met collega's en hun leidinggevende vinden ze van meer waarde. Ze willen maatwerk per individu en vinden dat onvoldoende terug in de DIX.'

EERST BEWUSTWORDING DAARNA ACTIE

Duurzame inzetbaarheid bij Wooncompagnie zal waarschijnlijk over een paar jaar meer prioriteit krijgen. Maar de eerste stappen zijn gezet. De Boer wil medewerkers stimuleren zelf na te denken over hun inzetbaarheid: 'We hebben prachtige instrumenten beschikbaar waarmee medewerkers het heft in eigen handen kunnen nemen bij hun loopbaan. Steeds meer medewerkers gaan daar nu gelukkig mee aan de slag. We hebben dus wel iets aangewakkerd. Met het NIPlan werkten we achteraf gezien vooral aan bewustwording.'

Wooncompagnie:

'We werken aan bewustwording'



1

2



sluit kader ✕

Directeur Tjellens Bob van den Berg had al eens gelezen over het NIPlan, maar een van zijn adviseurs kwam met het idee om het model te gebruiken. Van den Berg vond dat een goed idee: 'De pijlers van het NIPlan maken dat medewerkers fysiek, emotioneel en mentaal in balans zijn. Dan is er een goede werkrelatie, wordt goed gepresteerd en kunnen wij de vaste baan honoreren die veel mensen willen.'

AFBREUKRISICO BIJ KLANT ZO LAAG MOGELIJK

Tjellens is een detacheringsbureau in de Metaalbranche die graag een langere relatie met de klant aangaat door in-, door- en uitstroom te verzorgen. Nieuwe medewerkers van Tjellens krijgen al snel de vraag voorgelegd of ze goed in hun vel zitten. Directeur Bob van den Berg legt uit waarom het antwoord belangrijk is: 'We detacheren medewerkers bij onze klanten. Vaak komen zij daar na een half jaar in vaste dienst. Wij moeten ervoor zorgen dat het afbreukrisico zowel voor de klant als de gedetacheerde medewerker zo laag mogelijk is. En dus doen we er alles aan om de inzetbaarheid van deze medewerkers te verhogen. Dat kan het beste door te kijken hoe iemand in zijn vel zit. Daarvoor zetten we onder andere de duurzame inzetbaarheidsindex (DIX) in.'

Verschillende instrumenten om te kijken naar de 'fit' met het werk. Van den Berg vindt diverse zaken belangrijk bij detachering. Zo is praktijkbegeleiding nodig in het bedrijf waar de gedetacheerde gaat werken. Ook moet de klant de overkoepelende HR-zaken regelen. Tjellens bereidt de medewerker voor op de detachering door goed naar de persoon zelf te kijken. Daarvoor zijn veel verschillende personeelsinstrumenten beschikbaar, maar vaak gaat de aanpak in drie stappen: het intakegesprek, de Jungian Type Index (JTI) en de duurzame inzetbaarheidsindex (DIX). Van den Berg: 'In het intakegesprek moeten de drijfveren van de medewerker naar boven komen. De JTI zetten we in om diverse redenen. De medewerkers krijgen hun eigen manier van werken en communiceren duidelijk in beeld. En we leggen hen aan de hand van de resultaten van de test uit hoe zij en anderen vanuit hun eigen persoonlijkheid beter kunnen samenwerken. Ook leren zij beter met hun energie omgaan.'

Tjellens:

'De DIX'

Niets aan veranderen!'

1

2





sluit kader ✕

De derde stap is de DIX, de vragenlijst waarmee de medewerker de eigen inzetbaarheid in kaart brengt. Van den Berg: 'We vragen of mensen de uitslag met ons willen bespreken. Als dat zo is, dan kunnen we hen helpen om doelen en actiepunten te maken die hun duurzame inzetbaarheid vergroot.'

INTEGRALE HR-TRAJECTEN

Tjellens heeft een aantal consultants zelf in dienst. Zij begeleiden gedetacheerde medewerkers en worden daar zelf waar nodig in opgeleid of bijgeschoold. Het bedrijf schenkt dus ook aandacht aan duurzame inzetbaarheid voor de eigen consultants. Tegelijkertijd met de invoering van de DIX stelde de NIPlan-adviseur ook het HR-beleid voor het bedrijf op. Het fysieke aspect krijgt bij Tjellens onder andere aandacht via het fietsteam dat het bedrijf sponsort. Van den Berg: 'Bij zware functies gaan mensen vaak sporten om af te reageren. Wie wil kan in ons fietsteam komen sporten.'

DIX BRENGT DIALOOG EN BEWUSTWORDING OP GANG

Van den Berg is tevreden over het NIPlan en de DIX. Hij zou er niets aan willen veranderen en adviseert andere bedrijven ook de DIX in te zetten. 'Het brengt dialoog en bewustwording op gang en dat is altijd goed.'



1

2

Wat gaan we in 2013 doen?

In 2012 is de basis gelegd voor een vruchtbaar en inspirerend netwerk. Het netwerk willen we in 2013 verder uitbouwen en laten groeien, zowel kwantitatief als kwalitatief. Voor 2013 zijn de volgende hoofddoelen gesteld: uitbouw lerend netwerk, doorontwikkeling instrumentarium en continuering monitoring.

Uitbouw lerend netwerk

Het netwerk wordt in 2013 verder verzelfstandigd. Het netwerk krijgt een sterker 'leren van elkaar' karakter en de wijze waarop we ons profileren en willen werken aan innovatie en ontwikkeling wordt in 2013 gestuurd vanuit een viertal werkgroepen:

- PR & Communicatie;
- Kwaliteit & Monitoring;
- Innovatie & Ontwikkeling;
- Samenwerking.

Het plan is de regie te verbreden van de oorspronkelijke initiatiefnemers (Kroon op het Werk, WerkvanNu en TNO) naar een 'bestuur' waar ook partners (adviseurs en bedrijven) zitting in nemen. Ook willen we meer ruimte bieden voor partijen die met eigen instrumentarium werken (anders dan DIX en BS) om zodoende meer een platform te zijn voor diverse aanbieders.

Doorontwikkeling instrumentarium

We hebben geconstateerd dat het instrumentarium van het NIPlan op een aantal punten doorontwikkeld kan worden:

- Inhoudelijke verbetering van instrumenten
- Nieuwe portalen
- Ondersteuning voor leidinggevenden
- Transparantie in aanbod
- Andere instrumenten dan DIX en BS
- Samenhang tussen instrumenten

Continuering monitoring

De monitoring van het NIPlan wordt in 2013 gecontinueerd. Hierbij zal de aanpak en focus iets verschuiven:

- Digitalisering monitor
- Andere vormen van input
- Duurzame inzetbaarheid als onderdeel van organisatieontwikkeling
- Kernvragen 2013

Volgens de deelnemers...

'Ik verwacht van het netwerk een open en innovatieve omgeving, waarbij partners vanuit ieders expertise, rol en verantwoordelijkheid elkaar inspireren en versterken in de uitvoering van diverse programma's rondom duurzame inzetbaarheid.'

'Samen bereiken we meer. Ik zie in het netwerk een uitstekende manier om DI vanuit integraal te benaderen. Ik zie ook dat organisaties daaraan behoefte hebben.'

Wat

In 2012 is
uitbouwen
uitbouw le

Uitbou

Het net
verzelfs
sterker
waarop
aan inn
gestuur

- PR &
- Kwal
- Innov
- Same

Het pla
oorspr
Werkva
ook par
nemen.
partijen
(anders
een pla

Doorontwikkeling instrumentarium

sluit kader ✕

We hebben geconstateerd dat het instrumentarium van het NIPlan op een aantal punten verbeterd en doorontwikkeld kunnen worden:

INHOUDELIJKE VERBETERING VAN INSTRUMENTEN

Er is herhaaldelijk gevraagd of het mogelijk is om de DIX in te korten. Momenteel analyseren wij de data op samenhang en eventuele overlap van vragen. Op basis van deze analyse kijken we of het mogelijk is de DIX in te korten met behoud van kwaliteit. Inmiddels is al wel een 'quickscan' in omloop gebracht die ingezet kan worden als onderdeel van bijvoorbeeld een functioneringsgesprek. Als de 'quickscan' daar aanleiding toe geeft kan de DIX als vervolg worden aangeboden. In 2013 zullen we met deze aanpak ervaring opdoen.

Ook voor het bedrijfsinstrumentarium wordt continue gekeken of aanpassing gewenst is. Op verzoek van branches werken wij aan branche-modules voor de BS en voor 2013 staat ook een update van de OS op de agenda.

NIEUWE PORTALEN

Aan het einde van 2012 is al gestart met het bouwen van een nieuwe digitale omgeving voor werknemers. Hierin is de DIX verwerkt en een scala aan verdiepende modules. De rapportages zijn sterk vereenvoudigd en het is beter mogelijk om een passend aanbod op maat aan te bieden aan werknemers. We zullen het gebruik van dit nieuwe instrumentarium evalueren in 2013.

Voor werkgevers willen we ook een geschikte omgeving inrichten waar adviseurs en bedrijven zélf overzichten kunnen vinden en samenstellen van groepsdata van de DIX en waar de data van de BS inzichtelijk worden gemaakt. Begin 2013 wordt gestart met het bouwen van dit portaal.

ONDERSTEUNING VOOR LEIDINGGEVENDEN

De rol van leidinggevenden blijkt cruciaal in het proces. We werken aan een training en instrumentarium om leidinggevenden te ondersteunen in hun rol en nodigen adviseurs en bedrijven uit om de instrumenten uit te proberen.

TRANSPARANTIE IN AANBOD

Zowel voor de huidige als voor potentiële partners van het NIPlan is het belangrijk zicht te hebben op het aanbod dat er is. Het gaat zowel om instrumenten als om ondersteuning bij het richten en inrichten van het proces. We werken aan een omgeving (een soort zoekmachine) waarmee we de kennis, expertise en aanbod van partners willen ontsluiten en waar we bedrijven de mogelijkheid willen bieden de juiste adviseur voor hun vraag te vinden.



Wat

In 2012 is
uitbouwen
uitbouw le

Uitbou

Het net
verzelfs
sterker
waarop
aan inn
gestuur

- PR &
- Kwal
- Innov
- Same

Het pla
oorspr
Werkva
ook par
nemen.
partijen
(anders
een pla

Doorontwikkeling instrumentarium

sluit kader ✕

ANDERE INSTRUMENTEN DAN DIX EN BS

We verkennen momenteel de inzet van ander instrumentarium onder de vlag van het NIPlan. We willen hiervoor ruimte bieden maar willen ook goed kunnen monitoren. Voor 2013 zoeken we hierin de juiste balans.

SAMENHANG TUSSEN INSTRUMENTEN

We hopen in 2013 meer data te kunnen verzamelen waardoor we de samenhang tussen werknemers- en werkgeversdata kunnen bepalen. Is het bijvoorbeeld zo dat bedrijven die laag scoren op hun DI-beleid of inzet in tijd/middelen ook een lagere score laten zien op de groepsresultaten van de DIX. De groepen zijn nu te klein om er statistische analyses op te kunnen uitvoeren.

De geformuleerde doelen van werknemers en de argumenten om te gaan werken aan duurzame inzetbaarheid zijn nu vooral inspirerend en richtinggevend voor beleid. In 2013 kunnen we hopelijk met een bredere data-set informatie gaan geven over de samenhang tussen factoren uit de BS en DIX waardoor een keuze voor een bepaalde interventie beter gefundeerd kan worden.



1

2

Wat

In 2012 is
uitbouwen
uitbouw le

Uitbouw

Het net
verzelfs
sterker
waarop
aan inn
gestuur

- PR &
- Kwal
- Innov
- Same

Het pla
oorspr
Werkva
ook pa
nemen.
partijen
(anders
een pla

Continuering monitoring

sluit kader ✕

De monitoring van het NIPlan wordt in 2013 gecontinueerd. Hierbij zal de aanpak en focus iets verschuiven:

DIGITALISERING MONITOR

In 2012 is gemonitord door het houden van interviews. We willen deze arbeidsintensieve methode in 2013 meer digitaliseren en maken hiervoor vragenmodules die gekoppeld kunnen worden aan de portalen van adviseurs.

ANDERE VORMEN VAN INPUT

Een aantal vragen zijn lastig te digitaliseren en zijn interessant om groepsgewijs te bediscussiëren. We richten hiervoor in 2013 een aantal focusgroep-bijeenkomsten in voor adviseurs en bedrijven om bepaalde thema's beter te kunnen bediscussiëren.

Uiteraard gebruiken we ook de plenaire netwerksessies als input voor onze monitoring.

DUURZAME INZETBAARHEID ALS ONDERDEEL VAN ORGANISATIEONTWIKKELING

Met een 8-stappenplan en instrumentarium is het NIPlan van origine erg gericht op implementatie van instrumentarium en versterking van (HR) beleid. Voor veel organisaties en adviseurs is dit een goede insteek. Er zijn echter ook organisaties die in hun continue organisatie ontwikkeling tegelijk willen werken aan DI. Het gaat hier niet zozeer om implementatie van een programma maar om een 'transitie' of een versterking van de algemene organisatie ontwikkeling die men voorstaat. Een beweging in denken en doen binnen een organisatie. We willen deze route in 2013 beter verkennen en in de monitoring een nadrukkelijke plek geven.

1

2



Wat

In 2012 is
uitbouwen
uitbouw le

Uitbouw

Het net
verzelfs
sterker
waarop
aan inn
gestuur
• PR &
• Kwal
• Innov
• Same

Het pla
oorspr
Werkva
ook par
nemen.
partijen
(anders
een pla

Continuering monitoring

sluit kader ✕

KERNVRAGEN 2013

In 2013 zal in de monitoring weer gekeken worden naar de bruikbaarheid van het instrumentarium en de werkzame elementen in een implementatie- en transitieproces. Daarnaast zal ook gekeken worden naar het effect van het werken in een netwerk als een NIPlan. Wat is er nodig om effectief met elkaar samen te werken? Concreet zijn de volgende monitorvragen geformuleerd:

1.	Instrumenten
1.1	Helpt het instrumentarium (DIX/BS) bij het stellen van een DI-diagnose?
1.2	Helpt het instrumentarium (DIX/BS) bij het formuleren van een actieplan?
1.3	Leidt het werken met een portaal tot beweging en het volbrengen van acties?
1.4	Zijn er relaties tussen DIX-resultaten en resultaten BS, binnen een bedrijf?
2.	Effectieve interventies
2.1	Is er een relatie tussen DIX/BS-resultaten en de gevolgde aanpak?
2.2	Welke interventies worden gevolgd, op welk terrein (gezondheid, leefstijl, werkgerelateerde aspecten, ontwikkeling, motivatie en betrokkenheid) ?
2.3	We hebben het steeds over een integrale aanpak, maar wat is dat eigenlijk, wordt hier ook voor gekozen, wat is het resultaat?
3.	Proces
3.1	Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren voor een succesvolle NIPlan-aanpak in bedrijven?
3.2	Wat is de toegevoegde waarde van een open, lerend netwerk zoals NIPlan voor de implementatie van DI in organisaties?

Colofon

Dit E-zine is gemaakt in het kader van de jaarlijkse monitoractiviteiten van het Nationaal Inzetbaarheidsplan. TNO is aangewezen als objectieve partij om de werkzaamheden en ervaringen van partners te monitoren en de kwaliteit van instrumentarium te bewaken. Zo kan de kennis over de manier waarop duurzame inzetbaarheid van medewerkers kan worden verbeterd worden vergroot.

Het Nationaal Inzetbaarheidsplan is een initiatief van de Stichting Kroon op het Werk, TNO Innovation for life en Werk Van Nu.



KROON OP HET WERK

TNO innovation
for life

WERK VAN NU
STRATEGIE EN INNOVATIE IN BEDRIJF

TEKST

Francel Vos

Tanja de Jong

VORMGEVING EN OPMAAK

Jennifer Keek

Coek Design, Zaandam.

MEER INFORMATIE

Francel Vos

Consultant/researcher

T +31 (0)88 866 52 68

E francel.vos@tno.nl

www.nationaalinzetbaarheidsplan.nl