

INZICHT IN INZETBAARHEID

Nationaal Inzetbaarheidsplan
Monitoregevens 2012



TNO innovation
for life

APRIL 2013

› INZICHT IN INZETBAARHEID

Nationaal Inzetbaarheidsplan Monitorgegevens 2012

Betreft	Monitorrapport Nationaal Inzetbaarheidsplan Jaargang 2012	
Datum	April 2013	
Auteurs	Drs F.S.M. Vos Drs T. de Jong	
Met medewerking van	Dr. B. Blatter Dr. G. Geuskens Drs. W. van Ginkel Drs. D. Lindeboom	Dr. W. Hooftman Dr. Y. Janssen Dr. E. Vroome
Financiering	Ministerie van SZW	
Projectnummer	051.02695	
Rapportnummer	R13-10663	
Aantal pagina's	96	
Contact TNO	Francel Vos	
Telefoon	T +31 (0)88 866 52 68 M +31 (0)62 113 44 40	
Email	francel.vos@tno.nl	

Gezond Leven

Polarisavenue 151
2132 JJ Hoofddorp
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.tno.nl

T +31 88 866 61 00
F +31 88 866 87 95
infodesk@tno.nl

© 2013 TNO

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belang-hebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

Inhoudsopgave

1	Introductie.....	3
1.1	Monitoring.....	3
1.2	Doel en inhoud van dit rapport.....	3
2	Interviews met adviseurs.....	5
2.1	Aanpak monitoring	5
2.2	Aanpak interviews met adviseurs	6
2.3	Algemene kenmerken van adviseurs en betrokken organisaties	7
2.4	Redenen en doelstellingen van bedrijven om aan DI te (gaan) doen.....	9
2.5	DI projectaanpak in bedrijven	11
2.6	Het gebruik van instrumentarium	14
2.7	Leerervaringen	16
3	Drie voorbeelden uit de praktijk	19
3.1	Bilderberg hotels: 'hou 't project klein en laat daarin je succes zien'.....	19
3.2	Wooncompagnie: 'We werken aan bewustwording'	20
3.3	Tjellens: 'De DIX? Niets aan veranderen!'	21
4	Data-overzicht Duurzame Inzetbaarheids indeX (DIX).....	23
4.1	DIX model en determinanten in het kort	23
4.2	Beschrijving uitkomsten DIX werknemers.....	25
4.3	Resultaten DIX 2012	26
4.4	Doelen die werden gesteld door werknemers naar aanleiding van de DIX.....	30
5	Data-overzicht Bedrijfsscan (BS) en Oriëntatiescan (OS)	33
5.1	Korte toelichting op het doel en de inhoud van de Oriëntatiescan en Bedrijfsscan	33
5.2	Beschrijving populatie	34
5.3	Resultaten oriëntatie scan.....	35
5.4	Resultaten bedrijfscan.....	37
6	Reflectie	41
6.1	Draagt het NIP instrumentarium (BS/DIX) bij aan het in kaart brengen van aangrijpingspunten voor interventies?	41
6.2	Welke Kritische Prestatie-indicatoren benoemen bedrijven als het gaat om duurzame inzetbaarheid?.....	42
6.3	Hoe verloopt het proces? Welke projectopzet wordt gekozen?.....	43
7	Vooruitblik 2013	47
7.1	Uitbouw lerend netwerk.....	47
7.2	Doorontwikkeling instrumentarium	47
7.3	Monitoring 2013	48
A	Bijlage: Overzicht partners en betrokken bedrijven	51
B	Bijlage: Overzicht basis DIX.....	53
C	BIJLAGE: Aanvullende modules.....	65

D	BIJLAGE: Doelen werknemers	75
E	Bijlage: Overzichtstabel Bedrijfsscan en Oriëntatiescan	77

1 Introductie

Voor u ligt het eerste monitorrapport van het Nationaal Inzetbaarheidsplan, kortweg NIPlan. Het NIPlan is in 2010 ontwikkeld op initiatief van Stichting Werkgeversforum Kroon op het Werk, TNO en WerkvanNu. Samen met de aangesloten partners is een gemeenschappelijke missie voor het NIPlan geformuleerd:

Wij stimuleren 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.

De doelstelling brengen we in praktijk door het aanbieden en bevorderen van:

- › een lerend netwerk ingericht voor partners, bedrijven en hun werknemers. Het netwerk bestaat momenteel uit 49 partners; 31 adviseurs en 18 bedrijven (zie bijlage A voor een overzicht). Binnen het netwerk hanteren partners 'open innovatie'¹ als strategie. Op deze manier groeit de kennis over duurzame inzetbaarheid door kruisbestuiving en wederzijdse inspiratie.
- › een modern interactief communicatiemedium via internet waarmee werknemers, leidinggevenden en werkgevers in beweging worden gebracht. Op het portaal staan vragenlijsten en checklisten ter ondersteuning van het proces, er kunnen actieplannen worden opgesteld en interventies die het bedrijf zelf of via verzekeraars aanbiedt worden hier geëtaleerd. Ter ondersteuning van het keuzeproces kan coaching worden aangeboden.

1.1 Monitoring

De kwaliteit van dienstverlening heeft prioriteit binnen het netwerk. TNO is aangewezen als objectieve partij om de werkzaamheden en ervaringen van partners te *monitoren* en de kwaliteit van instrumentarium te bewaken. Het doel van de monitoring van de activiteiten van het NIPlan is gericht op het systematisch vermeerderen van kennis over de wijze waarop duurzame inzetbaarheid van medewerkers kan worden verbeterd. Hiermee willen we voorbeelden verzamelen van succesvolle aanpakken en interventies uit de praktijk. Ook willen we door data-analyse meer zicht krijgen in de aard van en de samenhang tussen de determinanten op werknemers- en organisatieniveau. Dit inzicht moet organisaties helpen verantwoorde interventiekeuzes te maken.

1.2 Doel en inhoud van dit rapport

In deze rapportage geven we een overzicht van de monitoractiviteiten en resultaten in 2012. De activiteiten bestonden uit:

- › interviews met leden van het NIPlan/intermediarissen die een traject gericht op duurzame inzetbaarheid begeleiden binnen een of meer bedrijven;

¹ 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. (wikipedia)

- › casestudies op basis van interviews met bedrijven;
- › verzamelen en analyseren van Duurzame Inzetbaarheidsscan (DIX) en Bedrijf- en Oriëntatiescan data (BS en OS), de kerninstrumenten van het NIPlan.

Hiermee bieden we in deze rapportage:

- › Inzicht in hoe adviseurs en bedrijven trajecten opzetten en uitvoeren;
- › Inzicht in belangrijke thema's als aangrijpingspunt voor duurzaam inzetbaarheidsbeleid.

Op basis hiervan bepalen we onze leerpunten en kijken we naar de toekomst. Met de leerervaringen willen we adviseurs en bedrijven helpen om op effectieve wijze vorm te geven aan duurzame inzetbaarheid. De informatie geeft TNO en beleidsmedewerkers stuurinformatie en input voor nieuwe kennisagenda's.

We starten met hoofdstuk 2 waarin we de monitoraanpak beschrijven. We laten zien hoe we hebben gekeken naar gebruik van het instrumentarium, aard en effect van interventies en succes en faalfactoren in het proces. Vervolgens wordt verslag uitgebracht van de interviews die gevoerd zijn met 10 koploper-organisaties uit het netwerk.

In hoofdstuk 3 en 4 staan de data die respectievelijk verzameld zijn met de basisvragenlijsten van het NIPlan, de Duurzame Inzetbaarheids index (DIX) en Bedrijf- en Oriëntatie scan (BS en OS). Deze resultaten geven een indruk van *triggers* voor bedrijven om aan de slag te gaan met Duurzame Inzetbaarheid en de belangrijkste aandachtspunten voor en behoeften van werknemers.

In hoofdstuk 5 staan drie succesvolle praktijkvoorbeelden beschreven. In hoofdstuk 6 vatten we de belangrijkste leerervaringen samen en in hoofdstuk 7 staat een vooruitblik voor 2013 centraal. We gaan in op de beoogde werkwijze van het lerend netwerk, de nieuwe kennisvragen waarop we ons willen richten en de plannen met betrekking tot de doorontwikkeling van het instrumentarium.

2 Interviews met adviseurs

Bij de monitoring is in 2012 gelet op de volgende aspecten:

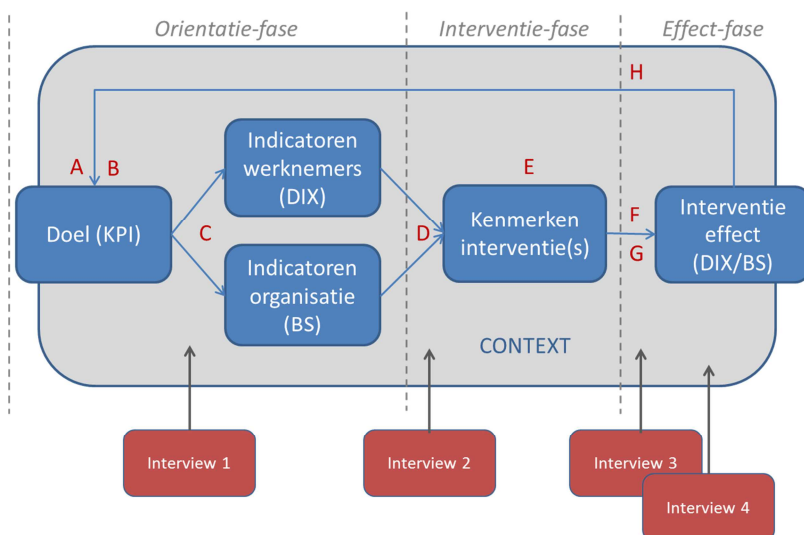
1. Het gebruik van het NIPlan-instrumentarium (en de mate waarin ze gebruikt worden/behulpzaam zijn bij een interventiekeuze);
2. Aard en effect van interventies op duurzame inzetbaarheid;
3. Procesfactoren (factoren die falen en succes van implementatie van het programma beïnvloeden).

Voordat we overgaan naar de beschrijving van de resultaten presenteren we eerst onze aanpak.

2.1 Aanpak monitoring

In Figuur 2.1 worden de verschillende fasen van de monitoraanpak schematisch weergegeven. We onderscheiden in het proces een oriëntatiefase, een interventiefase en een effect-fase. Daarnaast worden er vijf aspecten onderscheiden waar de monitoring zich op focust: doel van een traject, instrumentarium waarmee indicatoren bij werkgevers en werknemers in kaart kunnen worden gebracht, kenmerken van de interventie en het effect van de interventie. Er worden acht vragen onderscheiden (A t/m H) op basis waarvan de verschillende fasen en aspecten kunnen worden geëvalueerd (zie voor de vragen het overzicht op de volgende pagina).

In de figuur zijn de monitor-momenten aangegeven zoals die voor 2012 werden geformuleerd. We hebben in 2012 twee interviews kunnen houden met de adviseurs en de eerste DIX- en BS-data kunnen verzamelen. Een pril maar, zoals gebleken, een cruciaal begin.



Figuur 2.1 Schematische weergave NIPlan-fasen en monitormomenten (model 2012)

In onderstaand overzicht zijn de hoofdvragen die tijdens de interviews aanbod kwamen weergegeven. De letters komen overeen met de letters bij de peilen in Figuur 2.1.

Doelstelling Fase	Werking NIP- instrumentarium	Effect van interventies	Succes- en faalfactoren van het proces
<i>Oriëntatiefase</i>			
Interview 1	C Draagt het NIP-instrumentarium (BS/DIX) bij aan het in kaart brengen van aangrijpingspunten voor interventies?	A Welke Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) benoemen bedrijven als het gaat om duurzame inzetbaarheid	B Hoe verloopt het proces? Welke projectopzet wordt gekozen?
<i>Interventiefase</i>			
Interview 2		E Wat zijn de kenmerken van de gekozen interventies?	D Welke strategieën worden er gehanteerd bij de keuze voor interventies? Hoe wordt het interventieproces ingericht?
<i>Effectfase</i>			
Interview 3	F Hoe wordt het effect gemeten? Is het NIP-instrumentarium hiervoor geschikt?	G Welk effect hebben de interventies? In hoeverre draagt het effect van de interventie bij aan de oorspronkelijke doelen?	H Welke succes- en faalfactoren zijn bepalend voor het effect?
Interview 4		G Welk effect hebben de interventies? In hoeverre draagt het effect van de interventie bij aan de oorspronkelijke doelen?	H Welke succes- en faalfactoren zijn bepalend voor het effect?

2.2 Aanpak interviews met adviseurs

De volgende vragen stonden in het eerste en tweede interview centraal:

Oriëntatiefase

- › Draagt het NIPlan instrumentarium (DIX/BS) bij aan het in kaart brengen van aangrijpingspunten voor interventies? (vraag C)
- › Welke Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) benoemen bedrijven als het gaat om duurzame inzetbaarheid? (vraag A)
- › Hoe verloopt het proces? Welke projectopzet wordt gekozen? (vraag B)

Interventiefase

- › Welke strategieën worden gehanteerd bij de keuze voor interventies? Hoe wordt het interventie proces ingericht? (vraag D)
- › Wat zijn de kenmerken van de gekozen interventies? (vraag E)

In totaal zijn 10 adviseurs geïnterviewd. Sommige adviseurs begeleiden meerdere trajecten, in totaal gaat het om 15 trajecten bij 14 verschillende organisaties. Voor het NIPlan zijn dit de eerste trajecten die zijn gestart in 2012.

Omdat dit het eerste monitorjaar was, is vooral verkennend gekeken hoe trajecten zijn opgezet, welke instrumenten worden ingezet, en waar men in de praktijk tegenaan loopt. We

hebben gemerkt dat de opstart van een traject tijd kost. In een half jaar tijd waren de meeste bedrijven nog niet toe aan interventies. Vraag D en E kunnen daardoor nog maar beperkt worden beantwoord. Hier zullen we ons in 2013 meer op gaan richten. In het slothoofdstuk (vooruitblik 2013) staat een beschrijving van de (aangepaste) werkwijze die wij voor de monitoring in 2013 voor ogen hebben.

De eerste interviews zijn medio 2012 gehouden (periode mei-augustus). Een tweede interview werd eind 2012 afgenomen. Tijdens het 2^e interview werden de vorderingen en, waar mogelijk, de resultaten besproken.

De interviews zijn telefonisch afgenomen en duurden gemiddeld 1 uur. De gesprekken zijn opgenomen (indien de geïnterviewde hier akkoord voor gaf). Deze opnamen zijn gebruikt om de uitwerking van de interviews aan te vullen. De verslagen zijn voorgelegd aan de adviseurs en zij hebben deze indien nodig nog aangevuld.

In de praktijk bleek het lastig een scheidslijn te trekken tussen de oriëntatie- en interventiefase. Daarom worden resultaten van de twee interviews niet apart beschreven.

Er is gekozen om de huidige bevindingen in de volgende clusters samen te vatten:

- > algemene kenmerken van adviseurs en betrokken organisaties;
- > redenen en doelstellingen van bedrijven om aan di te gaan doen;
- > gekozen projectopzet;
- > DI aanpak in bedrijven;
- > gebruik van instrumentarium;
- > leerervaringen.

2.3 Algemene kenmerken van adviseurs en betrokken organisaties

Ondanks dat de adviseurs niet in echte hokjes te plaatsen zijn hanteren we binnen het NIPlan een indeling op basis van type dienstverlening:

Strategisch partner	Implementatie-partner	Coach	Interventie-partner
Adviseert MT, stelt diagnose, geeft richting	Ondersteunt bij inrichten van programma	Begeleidt werknemers & leidinggevenden	Gericht op acties; heeft aanbod op specifiek thema

De geïnterviewde adviseurs zijn als volgt in deze indeling te positioneren:

Tabel 2.1 Overzicht geïnterviewde adviseurs

	Strategisch partner	Implementatie-partner	Coach	Interventie-partner	Bedrijven waarvoor dienstverlening is ingezet
Randstad HR-Solutions	x	x			Rabobank Utrecht Van Gansewinkel
InHealth	x	x			ProRail St. Antonius Ziekenhuis
Vitalavie		x	x	x	Brabant Water Gemeente Gorichem

	Strategisch partner	Implementatie partner	Coach	Interventie-partner	Bedrijven waarvoor dienstverlening is ingezet
					Rabobank
Vitaliteitscentrum	x	x		x	Tjellens Veolia Qbuzz Cito
Rehabcentre			x	x	Omring Viva Zorg
Het Ontwikkelaarsgilde	x	x	x		Rabobanken Utrecht Zorg Amaris
Spectocura		x	x		Wooncompagnie
Philippens & Steen	x	x			Movares
Van der Maatgroep		x	x		Avans Hogeschool
SIGRA		x			Zorginstellingen A'dam

Zoals uit Tabel 2.1 blijkt is er een diversiteit aan adviseurs en vallen de bedrijven waar de adviseurs aan het werk zijn in verschillende sectoren. De bedrijven bestaan uit twee thuiszorgorganisaties, een basisschool en middelbare scholengroep, een zorg- en verpleeghuis, een woningbouwvereniging, waterleidingbedrijf, banken, gemeente, detacheringsbureau, afvalbedrijf, onderhoudsbedrijf, vervoersbedrijf en een ingenieursbureau. Het zijn overwegend grotere organisaties waar de adviseurs aan het werk zijn (meer dan 50 werknemers tot meer dan 1000 werknemers).

De geïnterviewde adviseurs hebben een uiteenlopende achtergrond. Naast expertise op het vlak van veranderingsprocessen of interventie processen (strategisch dan wel coachend/uitvoerend) hebben ze ook een uiteenlopende thematische focus. Sommige adviseurs hebben hun oorsprong in gezondheidsbevordering, terwijl anderen hun roots hebben liggen in loopbaanbegeleiding of (breder) vanuit het oogpunt van organisatie-optimalisatie hun diensten aanbieden. Enkele citaten om de diversiteit in missie/doelstelling van de verschillende adviesorganisaties te illustreren:

- > 'Centraal staat het zoeken van verbinding tussen medewerkers en organisatie';
- > 'Geloven dat gezondheid bijdraagt aan duurzaam succes van organisaties en maatschappij';
- > 'Bijdragen aan gezond en met plezier werken, om daarmee DI van mensen en organisaties te verbeteren';
- > 'Een praktische bijdrage leveren aan bevlogenheid van mens en organisatie';
- > 'Naast de behandeling van klachten pakken wij ook de oorzaak van de klachten aan';
- > 'Werknemers, organisaties- en hun producten of diensten – op een menselijke en creatieve wijze zo met elkaar verbinden dat zij vitaal en met plezier hun doelen halen en hun succes vergroten'.

2.4 Redenen en doelstellingen van bedrijven om aan DI te (gaan) doen

Geïnventariseerd is welke redenen bedrijven hebben om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid en welke doelen ze zich hierbij stellen.

De redenen van de organisaties lopen uiteen, maar kunnen grofweg worden gegroepeerd in drie categorieën. Per categorie zijn een aantal *quotes* gegeven ter illustratie.

Reden 1: Meer samenhang in DI beleid

In veel organisaties liepen er al trajecten die bijdragen aan DI, bijvoorbeeld trajecten op het gebied van arbeidsvoorwaarden (ontzietmaatregelen), medisch onderzoek, vitaliteitsbeleid, beleidsplan op vlak van HR, sociale innovatie, reputatie, en medewerkers tevredenheids-onderzoeken. Een integratie van trajecten ontbrak bij de deelnemende organisaties en was vaak de reden om aan de slag te gaan met DI.

- > 'Het voordeel van het NIPlan is dat 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'
- > 'Het NIPlan is een kapstok om DI beleid vorm te geven waaronder doelgroepen beleid en HR beleid';
- > 'Het bedrijf heeft behoefte aan samenhangend beleid op gebied van DI';
- > 'Slimmer verbinden van alle HR instrumenten en mogelijkheid om maatwerk te kunnen bieden, HR beleid is zo niet meer alleen gericht op prestatie maar ook op DI en competenties';
- > 'Scherp krijgen van aanbod interventies, en vullen van effectieve toolkit';
- > 'Duurzame inzetbaarheid handen en voeten geven, nieuwe wind door organisatie laten gaan'.

Reden 2: Duurzame inzetbaarheid past binnen de strategie van de organisatie

- > 'Past binnen beleidsplan van de organisatie';
- > 'Hoe moeten we ons wapenen tegen oplopend tekort aan arbeidskrachten? Inzetten op HR beleid om zo minder kwijt te zijn aan werving en selectie';
- > 'Verbeteren van imago, focus op risico's bij gezonde mensen';
- > 'Minder nadruk op individu, meer op organisatie als geheel';
- > 'Bedrijven vinden dat ze er iets mee moeten' (wel uitzondering, want goede onderbouwing ontbreekt)';
- > 'Een van strategische keuzes is om tekort aan personeel te vangen door goed HR-beleid en niet (alleen) door inzetten marketingbudget'.

Reden 3: Er was een specifieke aanleiding om aan DI te (gaan) doen

- > 'Slechte score op MTO (specifieke afdeling)';
- > 'Meerdere aanknopingspunten waaronder gesprekken met bonden';
- > 'Hoog ziekteverzuim, frequentie en/of duur (onder jongeren)';
- > 'Hoge werkdruk, leiderschap, arbeidsverhoudingen dit zijn mogelijke oorzaken van verzuim'.
- > 'Overgewicht en DI (flexibiliteit) > hoe zorg je ervoor dat mensen in hun mindset flexibel blijven en met humor kunnen werken'.
- > 'Medewerkers hebben DI-budget, wat kun je ervoor doen?'

Doelstellingen lastig concreet te maken

Bedrijven hebben bij aanvang van een DI-traject 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. Ook na het inzetten van hulpmiddelen als DIX en Bedrijfsscan worden de doelstellingen niet specifiek.

Uit de volgende uitspraken kan worden opgemaakt dat er geen heldere doelen zijn geformuleerd en ook waarom dit soms het geval is:

- > 'Ze (de organisatie) hebben geen helder beeld wat het moet opleveren';
- > 'Opbrengst kan verschillen per afdeling/bedrijfsonderdeel, daarom geen overall KPI's geformuleerd';
- > 'Dit wordt voorgelegd aan het project team, wanneer vinden jullie dat...maar is nog niet bekend';
- > 'KPI's zijn belangrijk om directie mee te krijgen, maar nog niet geformuleerd'.

Wel kon in sommige gevallen worden aangegeven waar de nadruk op ligt bij de doelstellingen blijkt uit de volgende uitspraken:

- > 'Financiële resultaten staan niet op de eerste plaats, maar het rendeert uiteindelijk wel, is het idee';
- > 'Verhogen van kwaliteit van het werk, gezondheid vitaliteit van medewerkers, talentontwikkeling, resultaatgericht werken, meer samenhang tussen verschillende activiteiten/ wat er al wordt gedaan';
- > 'Doelstelling is vergezicht volgens organisatie, is een leerproces, groeimodel, we hebben veel tijd nodig, aansluiting bij strategie komt later, nadruk ligt wel op vitaliteit en ontwikkeling (niet verzuim als centraal woord, ook al is het hoog)'.

Na wat langer doorvragen werden soms iets concretere doelen genoemd:

- > 'Bewustwording van medewerkers (baseren op aantal deelnemers vragenlijst ingevuld, aantal gevoerde gesprekken, aantal vervolgacties)';
- > 'Verzuim, verloop, productiviteit (WAI) aanpakken'.

Voor de trajecten is de voortgang eind 2012 bekeken. Uit de 2e interviews blijkt dat in sommige gevallen het doel van het traject wordt aangepast. Voor bedrijven blijkt het werken aan DI een groeiproces en een kwestie van continue finetunen en aanscherpen van focus. Door veranderingen in bezetting bij HR/Directie, of door creëren van draagvlak bij directie en managementlagen kwamen de trajecten soms nog niet goed op gang.

2.5 DI projectaanpak in bedrijven

De trajecten zijn op verschillende wijzen opgezet. Ook variëren ze in omvang, betrokkenheid van verschillende partijen en fasering.

Meerdere routes

Vanuit het NIPlan wordt onder andere het volgen van een 8-stappenplan als hulpmiddel geboden:



Figuur 2.2 8-stappenplan (model 2012)

Vanuit veranderkundig oogpunt zijn dit voor de hand liggende en verantwoorde stappen. Wij beschouwen deze stappen als de zogenaamde 'koninklijke weg' voor implementatie van een inzetbaarheidsbeleid. Op basis van eerste verkenningen zien we dat er in de praktijk meer wegen worden gekozen om aan de slag te gaan. Grofweg zien we drie manieren voor implementatie: de strategische benadering (ofwel de 'koninklijke weg'), de expansiebenadering en de 'let's do it'-benadering. Daarnaast zien wij nog een vierde route, namelijk de 'transitiebenadering', een route die gericht is op organisatieontwikkeling.

De *strategische benadering* volgt bovenstaand stappenplan. Een bedrijf wordt hierbij meestal ondersteund door een strategisch adviseur die werksessies voor het management faciliteert en de vraag en doelen in de breedte goed naar boven haalt voordat gekozen wordt voor interventies en acties richting werknemers.

De *expansiebenadering* zien we bij bedrijven waar al veel gebeurt of waar al langer lopende contacten zijn met een adviseur. Men gaat dan aan het lopende programma zaken toevoegen als loopbaanbegeleiding en meer aandacht voor werk-privébalans of men gaat zaken meer integreren. De aanpak wordt zo gaandeweg steeds strategischer voor het realiseren van de bedrijfsdoelen. Deze benadering kan worden geïllustreerd met de volgende uitspraken:

- › 'We zijn een paar jaar geleden begonnen met totaal andere instrumenten. Ooit zijn we gestart met BRAVO, nu proberen we vanuit BRAVO naar hoger level te komen.'

- › 'In het verleden hebben we vooral ingezet op het individu. Dat weten de mensen nu wel. Daarom kiezen we nu bewust eerst voor de Bedrijfscan en misschien later nog de DIX.'

De *'let's do it'-benadering* wordt vaak geïnitieerd door HR. Er is nog geen breed gedragen commitment van het management. HR wil dit bereiken door 'gewoon' aan de slag te gaan. Door kleine succesjes te boeken wil HR het management overtuigen van het nut om structureel budget en aandacht vrij te maken voor duurzame inzetbaarheid. Vaak is er een directe aanleiding, zoals ongunstige verzuimcijfers of een vergrijzend personeelsbestand of een reorganisatie. Deze benadering kan worden geïllustreerd met de volgende uitspraak:

'Aansluiting bij strategie komt vanzelf. Gewoon beginnen maar wel met hele kleine stapjes en open staan voor tegenslagen en het geheel zien als groeimodel. We nemen er de tijd voor.'

De *transitie-benadering* zien we bij bedrijven waarbij organisatieontwikkeling centraal staat. Deze laatste route volgt geen vooraf beschreven stappen maar gaat uit van elkaar beïnvloedende factoren en elkaar interveniërende *loops* van veranderingen in de context en interventies/aanpakken. Er wordt niet gefocust op scans en middelen maar bijvoorbeeld op de wijze waarop samengewerkt wordt, de aanspreekcultuur en het leiderschap. Centraal staat het hogere doel van de organisatie: 'wie willen wij zijn', 'wat willen we uitstralen' en hoe kan duurzame inzetbaarheid van mensen hier een bijdrage aan leveren.

Pilots; 'klein beginnen, groot winnen'

Binnen alle organisaties is het NIPlan-traject als pilot gestart binnen een deel van de organisatie (1 of meerdere afdelingen). De omvang varieert van 5 tot een paar honderd medewerkers per pilot. Organisaties vragen in het begin nog wel eens om een 'totaal-aanpak' maar in de praktijk blijkt het toch verstandig met kleine groepen te beginnen is de ervaring van de adviseurs. Het thema is complex en vraagt om maatwerk. Het goed inrichten van een programma kost dus tijd, zeker waar het gaat om het wekken van vertrouwen. Bovendien vraagt goed inrichten om een investering die men wil terugverdienen. Het is minder kostbaar om vanuit een kleine groep bij te sturen en de juiste richting te bepalen.

'Mensen die er warm voor lopen gebruiken we als aanvoerder. MT was eerst sceptisch maar is na pilot ook overtuigd. Nu zijn er andere vestigingen die gaan bellen wanneer ze daar gaan beginnen.'

Werking van de projectgroep

In alle organisaties is een vertegenwoordiger vanuit HR betrokken, dit is vaak ook de contactpersoon/aanspreekpunt voor de adviseurs en betrokkenen vanuit de organisaties zelf, de participatie van andere stakeholders varieert binnen de trajecten. In de meeste trajecten wordt gewerkt met een speciale projectgroep. Leden van een projectgroep variëren. We zien beleidsmedewerkers, communicatiemedewerkers, ICT medewerkers, leidinggevendenden, arbo verantwoordelijken, directie en werknemersvertegenwoordigers. Vaak is de adviseur ook onderdeel van de projectgroep.

De frequentie van contact van deze projectgroepen varieert. Opvallend is dat de directie niet in alle bedrijven vanaf het begin achter het traject staat. De participatie maar zeker in ieder geval het commitment van directie is zeer bepalend voor het verloop en resultaat van het traject ervaren de adviseurs. Daar waar draagvlak is vanuit directie/management wordt het proces door de projectgroepen als 'beter' ervaren.

Voor draagvlak is de betrokkenheid van iemand uit elke laag van de organisatie erg gewenst. Overigens gaat het niet alleen om betrokkenheid maar ook om eigenaarschap. Hoe lager de verantwoordelijkheid voor invulling en uitvoering in de organisatie ligt hoe beter het van de grond komt.

‘Het opzetten van een DI-project is zeker niet makkelijk. Ik heb er vreselijk hard aan moeten trekken. Het is heel handig geweest om het centrale management mee te nemen. Daardoor kunnen we nu praten over uitrol in 2013.’

Vorbereiding en draagvlak

In het merendeel van de trajecten is sprake van een gedegen voorbereiding. In de praktijk zie je veel aandacht voor het creëren van draagvlak bij het management, onder andere door meer grip te krijgen op de thematiek en het scherp krijgen van gewenste opbrengsten. Soms is een enkel overleg voldoende, vaak is het nodig één of meerdere werksessies te organiseren met top management en HR. Inzichten en verwachtingen zijn bij aanvang vaak verschillend of niet duidelijk en het is verhelderend om zicht op te krijgen en er over in discussie te gaan.

‘HR ziet het als een paraplu voor allerlei onderwerpen terwijl de directie vooral wil focussen op organisatie en bedrijfsvoering. Door met elkaar in gesprek te gaan hebben we een betere kijk gekregen en een gezamenlijke doelstelling kunnen formuleren.’

Een stap verder is het meekrijgen van de medewerkers. Hierbij zie je soms veel aandacht voor een goede communicatiestrategie inclusief ‘beeldmerk’, nieuwsbrieven en communicatie uitingen in de vorm van flyers en posters. Andere organisaties kiezen voor een wat eenvoudigere insteek.

‘We wilden het zo open mogelijk uitproberen, brief, uitnodiging voor de DIX, en gesprek over de resultaten. Zo simpel moet het zijn, zonder te veel dingen, om het toegankelijk te maken.’

Binnen één van de trajecten kwam naar voren dat de leidinggevenden niet goed geïnformeerd waren over het doel en de inzet van de DIX, waardoor er weerstand ontstond. Vervolgens is er sterk ingezet op communicatie en overleg om alle partijen mee te krijgen. Dit heeft geleid tot vertraging in het traject. Een leerpunt maar mét een oplossing. Bij de uitrol zal nu al bij aanvang meer aandacht worden besteed aan de rol van de leidinggevenden.

Het meekrijgen van alle partijen en de promotie van het traject is niet altijd makkelijk. Soms lijken er in de organisatie belangentegenstellingen te zijn waardoor het traject niet van de grond komt. Dit onderkennen is al een begin, uitspreken en komen tot een gezamenlijk doel is de vervolgstap.

‘De stap van MT naar HR naar leidinggevenden naar medewerkers is HEEEL groot. Gedachtevorming kost tijd. Realiseer je dat je bij doorstroom te maken hebt met ‘achterlopen’ in denken en ‘ruis’. Iedereen gooit er zijn eigen ‘saus’ overheen.’

Lange aanlooptijd

Voor al de gevolgde trajecten geldt dat er relatief veel tijd is gaan zitten in de aanloopfase van een traject. Sommige projecten staan nu ‘on hold’ en er wordt intern bekeken hoe verder

te gaan. Vaak wordt binnen een jaar wel een pilot afgerond. Al gaat het om een kleine groep, met het is er over eens dat het belangrijk is de ervaringen te delen en te communiceren over het resultaat. Zichtbaarheid is belangrijk voor het draagvlak. Het is daarbij niet erg ook de blunders of gemiste kansen te delen. Transparantie voorkomt het gevoel van 'achterkamertjes-politiek', helpt om bij te sturen en creëert betrokkenheid. Ook helpt het bij het maken van keuzes.

'Hoe paradoxaal het misschien ook klinkt, als je ziet dat er 'meerdere wegen naar Rome' leiden weet je dat je het eigenlijk niet fout kan doen en dat het gaat om een uitdagend experiment en leerproject.'

2.6 Het gebruik van instrumentarium

Gebruik van instrumentarium

Voor de inzet van instrumenten geldt dat het gaat om maatwerk. Vanuit het Niplan worden de Duurzame Inzetbaarheids Index (DIX) voor werknemers en de Bedrijfsscan (BS) voor werkgevers aangeboden. In sommige trajecten wordt zowel de BS als de DIX ingezet, in andere trajecten één van beide.

Sommige organisaties zijn nog niet toegekomen aan de inzet van een instrument omdat eerst het communicatietraject nog verder uitgewerkt moest worden en verdere voorbereidingen gerealiseerd moesten worden. Zo wilde een organisatie eerst het overzicht met interventies gereed hebben en de organisaties rondom de coaching gesprekken voordat tot inzet van DIX wordt overgegaan.

Genoemde redenen om de DIX en/of BS niet in te zetten zijn:

- › 'Het moet aansluiten op waar de organisatie mee bezig is (de organisatie heeft dit al scherp).'
- › 'Aansluiten bij behoeften en vragen van de klant, organisatie te klein voor een dergelijk instrument.'

Aangegeven werd dat de combinatie van de DIX met gesprekken handig is om te checken of scores kloppen. De BS helpt om de juiste keuzes te maken ten aanzien van de doelen en methoden:

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

De DIX werd soms ingezet voor moeilijke of specifieke doelgroepen. In één organisatie werd het ingebed als optie binnen het eigen ontwikkelingsbudget, de DIX werd onderdeel van een ingesteld gezondheidspaspoort.

Ervaringen met de DIX en BS

In de interviews werden verschillende ervaringen genoemd rondom het gebruik van de BS of de DIX.

De BS levert volgens de deelnemers aangrijpingspunten op voor verbetering op organisatieniveau. Omdat er binnen de organisaties geen concrete KPI's geformuleerd zijn kunnen we niet goed toetsen of verbeterpunten ook passen bij de doelen die gesteld worden. In de eerste fase gaat het ook vooral om verbeterpunten van het proces. Zo kwam er binnen een pilot naar voren dat de BS inzicht gaf in het feit dat de verschillende partijen anders denken over de onderwerpen. Dit maakte een discussie los. Bij de inzet van de Bedrijfsscan werden de volgende ervaringen genoemd:

- > 'De BS helpt om zicht te krijgen op de standpunten/percepties van verschillende partijen, dat is een eerste stap naar meer consensus'
- > 'Het helpt zicht te krijgen op de verschillende elementen die voor DI van belang zijn, het zorgt voor bewustwording'
- > 'De BS helpt meerdere groepen en afdelingen met elkaar in gesprek te gaan. Geeft inzicht in thema's voor de organisatie. Het geeft structuur in thema's en samenhang hiertussen'
- > 'Als initiatief niet vanuit directie komt maar vanuit HR dan is het lastiger een traject te starten. NIPlan instrumenten hielpen om de doelstellingen van Management, OR en de projectgroep in kaart te brengen. Op deze wijze werd er ook meer bewust nagedacht over nut van alles wat wordt aangeboden of juist nog niet.'

Voor de DIX gelden de volgende ervaringen:

- > 'De DIX is praktisch en makkelijk in te zetten, het zet niet aan tot grootste dingen maar leidt wel tot bewustwording, bevestiging van vermoedens. Eén van mijn oudere medewerkers had geen behoefte aan nieuwe taken, een manager kan hierop inspelen'
- > 'De DIX helpt om mensen zelf na te laten denken over eigen situatie, hieraan draagt bij dat het anoniem is, volledig, uitkomsten op papier, maakt het makkelijker om in gesprek te gaan en een gesprek voor te bereiden'
- > 'De DIX bevestigt wat mensen al wel weten maar het helpt in het aandurven kaarten van zaken bij management. De DIX spiegelt en helpt mensen met elkaar in dialoog te gaan'
- > 'De DIX leidt in sommige gevallen ook tot maatregelen op organisatie niveau (bijvoorbeeld het aanpassen van roosters)'
- > 'Helpt medewerkers inzicht geven in redenen voor verzuim'
- > 'Uitkomsten van de DIX geven meer inzicht in hoe er wordt omgegaan met jongere medewerkers (worden vaker extra ingezet) en waar hun behoefte ligt (functioneringsgesprekken)'
- > 'De DIX is van meer toegevoegde waarde voor de coach dan voor de medewerkers zelf; de uitslag bevestigt vaak wat ze al weten'
- > 'Soms is er sprake van een angstcultuur waardoor de DIX niet realistisch wordt ingevuld'

Binnen de organisaties waar de DIX onder medewerkers is afgenomen komt naar voren dat de mate waarin medewerkers ook zelf aan de slag gaan met het actieplan verschilt. In sommige organisaties wordt hierop gestuurd, en worden allerlei activiteiten ontwikkeld om mensen aan te spreken. In andere gevallen wordt dit meer los gelaten. Dan wordt het meer bij de medewerkers zelf gelegd en wordt men op de eigen verantwoordelijkheid aangesproken.

In bedrijven waar de pilot is afgerond werd de waarde van persoonlijk contact en een coach benadrukt.

- > 'Waar we goed mee hebben gescoord is de mate waarin je in 1 gesprek een advies kunt geven en de vinger kunt leggen op de zere plek. Verbazingwekkend wat men in 1 gesprek aan tools en adviezen mee kan krijgen'
- > 'De DIX is een mooi instrument maar kan niet los gezien worden van persoonlijk contact' De inzet van coaches rondom het DIX traject varieert hierbij. In sommige bedrijven zijn het de leidinggevenden en/of HR-adviseurs, terwijl er in andere gevallen gewerkt wordt met externe coaches. Ook wordt de keuze soms aan de medewerkers over gelaten. Op wat voor manier het ook georganiseerd wordt, het vereist de nodige aandacht ter voorbereiding. Dit geldt zeker als er sprake is van beperkt vertrouwen, niet alleen van medewerkers naar de coach maar ook het vertrouwen in de coach zelf is van belang.
- > 'Ik merk dat ze soms terughoudend zijn over mijn objectiviteit: Klets je als coach de mensen niet door naar je eigen praktijk? Dan wordt het natuurlijk wel lastig werken.'

Inpassen van interventie in de praktijk

Voor de meeste organisaties geldt dat er al heel veel gebeurt en men eigenlijk niet weer iets erbij wil doen. Om die reden zoekt men naar mogelijkheden om het instrumentarium onderdeel te laten zijn van het lopende proces.

- › '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.'

Soms wordt gekeken of de DIX het bestaande MTO kan vervangen of dat deze instrumenten geïntegreerd kunnen worden. Ook laat men de DIX wel invullen ter voorbereiding op een functioneringsgesprek.

We merken wel een spanningsveld tussen volledigheid en toepasbaarheid. Voor een laagdrempelige toepassing is een zo kort en krachtig mogelijk instrument nodig. Voor het 'leggen van de vinger' op de zere plek wil je vaak wat meer details weten. De DIX en BS voorzien gedeeltelijk in deze behoefte door het aanbieden van een basismodule en aanvullende modules. Op basis van de evaluaties hebben we besloten in 2013 ook te komen met een korte versie van de DIX om nog beter in de behoefte van 'kort & krachtig' te kunnen voorzien (zie ook plannen 2013).

Effecten meten met DIX en BS

Eind 2012 konden nog geen effectmetingen worden uitgevoerd op interventies met het instrumentarium. Opvallend is wel dat de adviseurs in samenspraak met de organisaties vaak nog geen concrete ideeën hebben over de opzet en planning van een effectmeting. En er wordt twijfel geuit over de termijn waarop een effect te verwachten is. Er is binnen sommige pilots wel een discussie gaande over hoe het traject te evalueren. Naast de instrumenten zou ook naar andere maten gekeken kunnen worden. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van (groeps-) interviews.

2.7 Leerervaringen

We vroegen de adviseurs wat hun belangrijkste leerervaringen zijn tot nu toe. De opmerkingen kunnen worden samengevat in drie kernervaringen:

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 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.'
- › '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 leidinggevend en 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 leidinggevend en zelf moesten veranderen in hun rol en in communicatie nog veel konden leren.
- › Geef aandacht aan het middenkader. Train en steun de leidinggevend en 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.

3 Drie voorbeelden uit de praktijk

In dit hoofdstuk gaan we ter illustratie wat dieper in op 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 (hoofdstuk 2), Tjellens en de Wooncompagnie wel.

3.1 Bilderberg hotels: 'hou 't project klein en laat daarin je succes zien'

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.

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 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 leiding-

gevende 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.'

3.2 Wooncompagnie: 'We werken aan bewustwording'

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 Nationaal Inzetbaarheidsplan (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 huidige 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

Werkplek 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 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.'

3.3 Tjellens: 'De DIX? Niets aan veranderen!'

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.' 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.'

4 Data-overzicht Duurzame Inzetbaarheids index (DIX)

De Duurzame InzetbaarheidsIndex (DIX) is één van de instrumenten binnen het NIPlan. Het instrument 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.

In deze rapportage presenteren we de resultaten van de DIX vragenlijst die is uitezet binnen een aantal deelnemende bedrijven aan het NIP in 2012. Vanuit monitrooogpunt zijn de data interessant omdat ze aangrijpingspunten bieden voor interventie-keuzes op beleidsniveau.

4.1 DIX model en determinanten in het kort

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.



Figuur 4.1 Kerndimensies en uitkomstwaarden DIX

Basis DIX vragenlijst

De dimensies van de DIX zijn bepaald op basis van literatuur (zie ook verantwoordingsdocument NIPlan Instrumentarium, Vos e.a., 2012). De dimensies worden elk bevraagd aan de hand van een aantal sub-dimensies (zie Tabel 4.1).

Tabel 4.1 Kerndimensies en sub-dimensies DIX vragenlijst

Dimensie	Sub-dimensie
Gezondheid	Algemene gezondheid
	Vermoeidheid
	Body mass index (kg/m2)
	Lichamelijke klachten
	Lichamelijk functioneren
	Veerkracht
Vakkennis	Kennis
	Leerintentie
Motivatie en commitment	Arbeidsvreugde
	Betrokkenheid
	Tevredenheid
Werk privé balans	Werk-privébalans
Huidig functioneren	Werkvermogen
	Verzuim
	Presenteïsme
	Presteren
Toekomstig functioneren	Inzetbaarheid over 3 jaar
	Interne en externe mobiliteit
	Veranderingsbereidheid

Voor elk van de dimensies is in bestaande vragenlijsten gezocht naar relevante schalen. In een aantal gevallen zijn nieuwe vragen geformuleerd. De eerste versie van de DIX + aanvullende modules is samengesteld in 2010 en bestond uit 76 vragen. Deze lijst is uitgezet bij een grote zorginstelling en ingevuld door 421 medewerkers. De data zijn geanalyseerd en beoordeeld op betrouwbaarheid en samenhang van vragen. Na deze analyses is de definitieve DIX vastgesteld. Deze versie bevat 59 vragen.

Stoplichtwaarden

De antwoorden op de DIX-vragen worden verwerkt en terug gekoppeld naar de werknemer als dashboard op een eigen portaal. Via de totaalscores op het dashboard is een uitgebreid rapport te openen met specifieke uitleg van deelscores.

De uitslagen van de DIX worden als 'stoplichtkleuren' weergegeven. Voor elk van de DIX-factoren zijn hiervoor somscores en afkappunten bepaald. Op de meeste DIX-vragen wordt een antwoord gegeven in de vorm van een rapportcijfer. Bij de vragen waarbij dit niet het geval is, is de antwoordcategorie omgerekend naar een waardering op een 10-puntsschaal. Een 10 is, net als op een rapport altijd het meest positieve cijfer. Als een vraag in andere richting is gesteld (denk aan: geef aan hoe vermoeid u bent > 1 = in het geheel niet vermoeid, 10 is zeer vermoeid), dan is omgenummerd.

De stoplichtaanduiding is daarna als volgt:

1.00-5.49	Rood
5.50-6.99	Oranje
7.00-7.99	Geel
8.00-10.00	Groen

Bedrijven krijgen een terugkoppeling van de data in de vorm van stoplichten op groepsniveau.

Vervolgmodules werknemers

In vervolgmodules van de DIX worden beïnvloedende factoren in kaart gebracht. Beïnvloedende factoren zijn die factoren die helpen de kerndimensies te verbeteren. Het zijn de 'knoppen' waaraan werknemers zelf (of met behulp van een coach) kunnen draaien. Een werkgever kan werknemers helpen om hier op tijd aandacht aan te besteden en faciliteiten beschikbaar stellen om aan deze factoren te werken.

Wij hebben twee werknemersfactoren opgenomen:

- > gezonde leef- en werkstijl;
- > leer en loopbaancompetenties.

Ter aanvulling kunnen nog de onderstaande modules worden ingezet. De onderliggende factoren van deze modules zijn niet altijd door de medewerker zélf te beïnvloeden, maar wel relevant voor het huidig en toekomstig functioneren.

- > arbeidsomstandigheden;
- > arbeidsvoorwaarden;
- > cultuur.

In de volgende paragraaf beschrijven we de resultaten van de werknemers die tot nu toe de DIX hebben ingevuld. De resultaten van de aanvullende modules bespreken we niet in dit rapport, daarvoor zijn de groepen nog wat klein. De scores staan wel in bijlage C van dit rapport. In paragraaf 4.4 staan de doelen die werknemers naar aanleiding van de DIX-scores hebben geformuleerd.

4.2 Beschrijving uitkomsten DIX werknemers

In 2012 is de DIX binnen verschillende pilots uitgezet onder werknemers. Hierbij ging het om de basis-DIX al dan niet aangevuld met aanvullende DIX modules.

In totaal hebben 474 personen de vragenlijst ingevuld vanuit 8 verschillende organisaties. De respons per organisatie varieerde tussen de 9 en 149 medewerkers. Van deze groep personen hebben 140 personen ook de aanvullende DIX modules ingevuld. Het exacte aantal kan per vraag variëren. We hebben geen zicht op het aantal DIX-en dat in totaal is ingezet en wat het responspercentage is per bedrijf.

In Tabel 4.2 staat de respons uitgesplitst naar geslacht en leeftijd. Het is opvallend dat er relatief veel vrouwelijke respondenten zijn. Dit is logisch gezien de aard van de betrokken organisaties (veel zorg en ondersteunende dienstverlening).

Tabel 4.2 Verdeling naar geslacht en leeftijd groep werknemers basis-DIX 2012

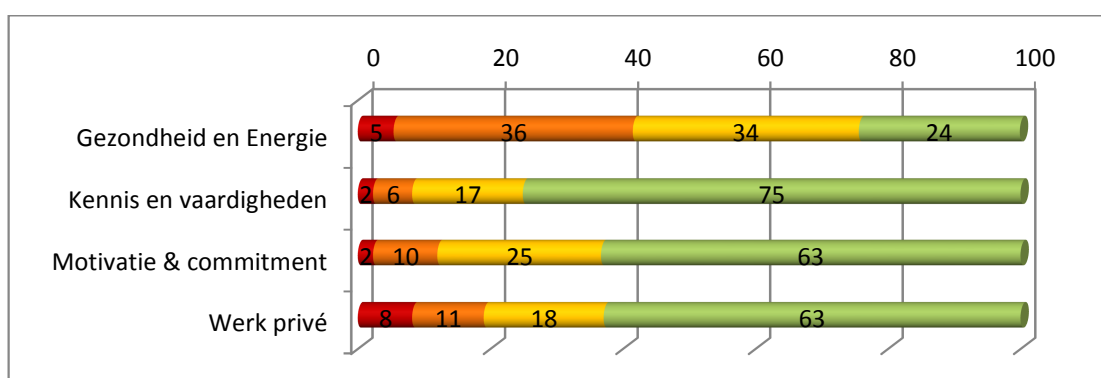
	Aantal	Percentage %
<i>Geslacht</i>		
Man	131	72,4
Vrouw	343	27,6
Totaal	474	100
<i>Leeftijd</i>		
17-34 jaar	89	21,5
35-44 jaar	114	27,5
45-55 jaar	139	33,6
55-64 jaar	72	17,4
Totaal	414	100

4.3 Resultaten DIX 2012

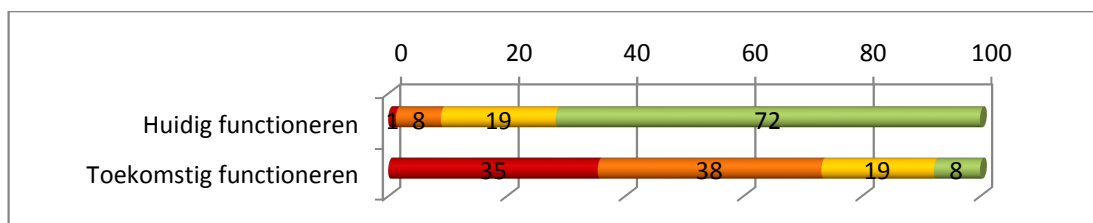
De DIX is bedoeld om risicogebieden in kaart te brengen en hierover in gesprek te gaan met werknemers. Als onderzoeksinstrument is de DIX vooral interessant als er een voor- en nameting plaatsvindt ná een interventie. Toch zijn onderstaande gegevens ook interessant om zonder interventie te bekijken.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

Gemiddelde scores op hoofdcategorieën en subdimensies

In bijlage B is een overzichtstabel met gemiddelden en stoplichtscores (rood, oranje, geel, groen) te vinden met daarin de percentages per kerndimensie en subdimensie. In onderstaande figuren zijn de scores voor de 4 kerndimensies, huidig en toekomstig functioneren weergegeven.

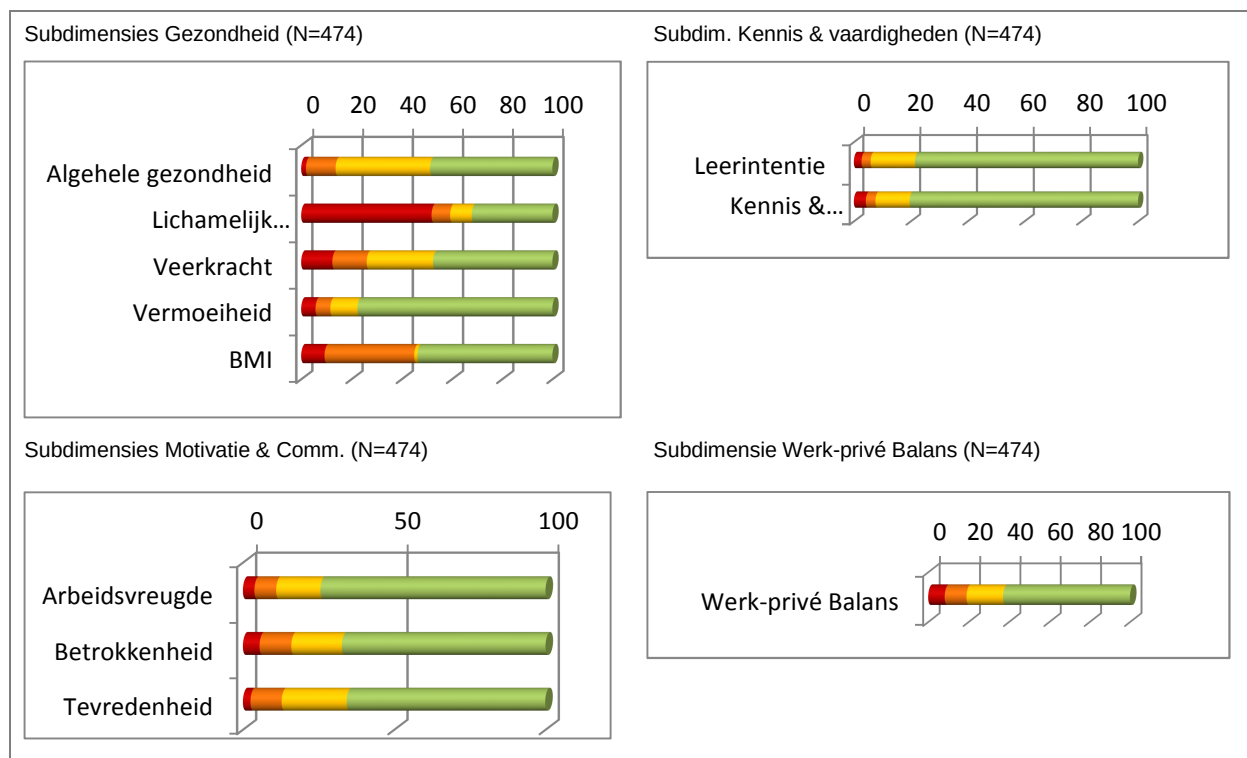


Figuur 4.2 4 kerndimensies en huidig functioneren (N=474); in percentages

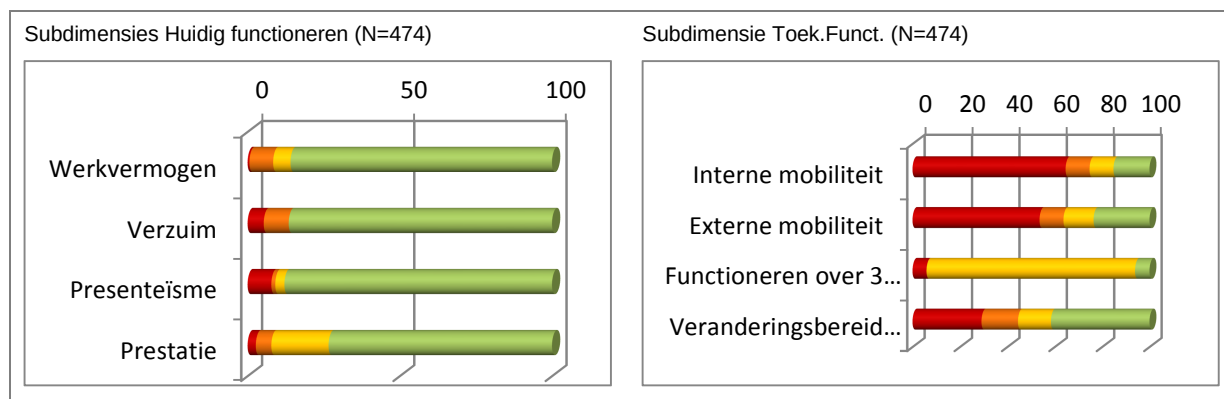


Figuur 4.3 Huidig en Toekomstig functioneren (N=474); in percentages

In het volgende figuur zijn de stoplichten (%) van de subdimensies weergegeven. Voor de leesbaarheid zijn de percentages niet opgenomen in de figuren, hiervoor wordt verwezen naar bijlage B.



Figuur 4.4 Subdimensies Gezondheid, Kennis & vaardigheden, Motivatie & Commitment, Werk-privébalans (%) (N=474)



Figuur 4.5 Subdimensies Huidig en Toekomstig functioneren (%) (N=474)

Bevindingen

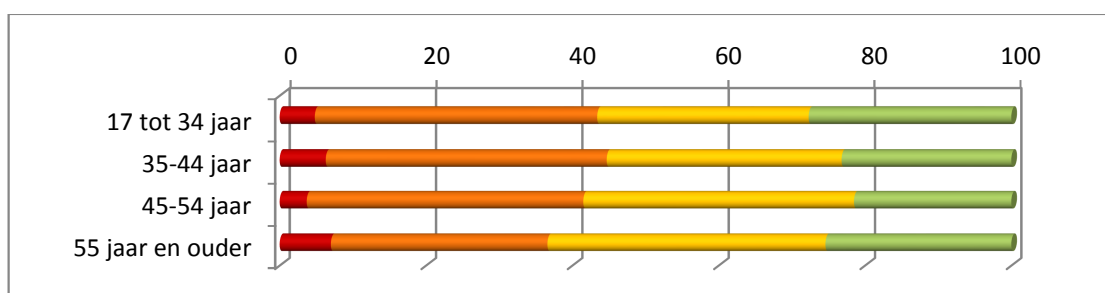
- > Binnen de categorie 'Gezondheid' bevindt zich het grootste percentage werknemers in een risico-categorie (oranje/rood) (zie Figuur 4.). Veel mensen geven bijvoorbeeld aan lichamelijke klachten te hebben die het functioneren belemmeren (zie Figuur 4.1). Ook het overgewicht is voor veel mensen een aandachtspunt.
- > 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 huidi-

ge 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.

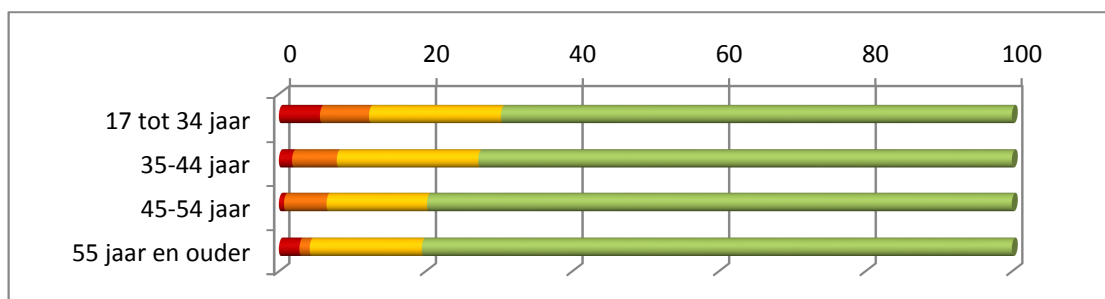
- > 'Rode en oranje' scores resulteren vaak in een verminderde inzetbaarheid en verminderde productiviteit. 28% van de medewerkers scoort niet optimaal op het huidige functioneren. Het verwachte productieverlies van deze doelgroep is een serieus punt van aandacht.

Gemiddelde scores naar leeftijd

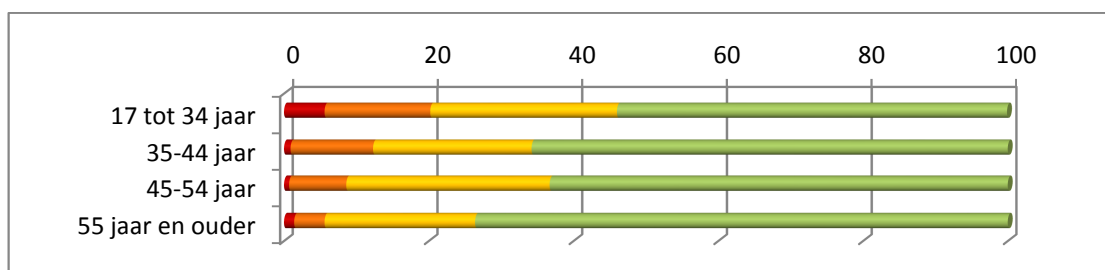
We geven in onderstaande figuren (4.6 t/m 4.11) een overzicht van de scores naar leeftijd om te kijken of er verschillen zijn en er leeftijdsgerichte aanpakken gewenst zijn. In de figuren staan alleen de scores voor de kerndimensies. Voor een volledig overzicht zie bijlage B.



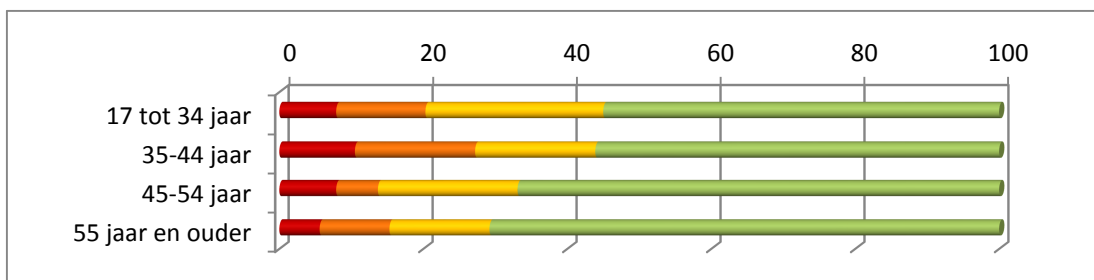
Figuur 4.6 Stoplichten (%) Gezondheid naar leeftijd (N=414)



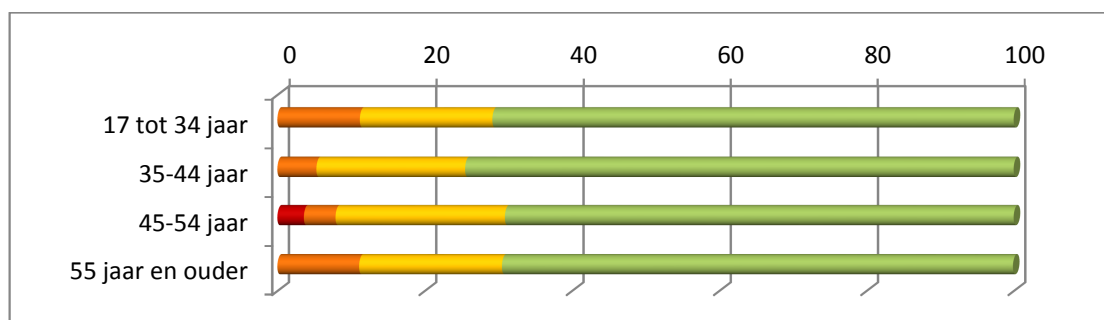
Figuur 4.7 Stoplichten (%) Kennis & Vaardigheden naar leeftijd (N=414)



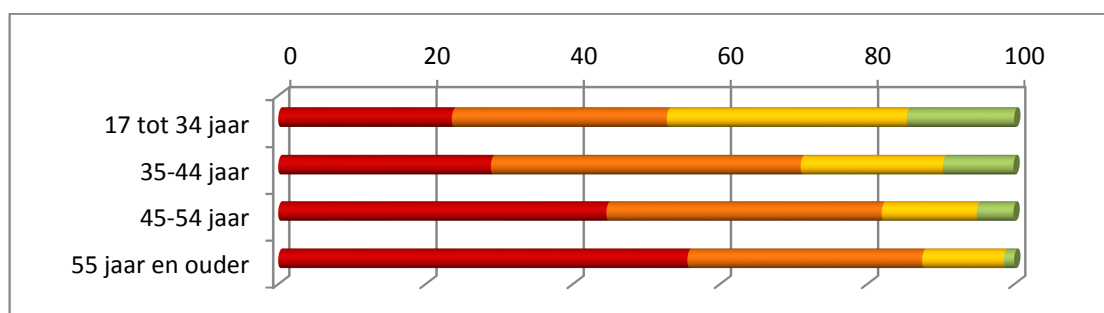
Figuur 4.8 Stoplichten (%) Motivatie & Commitment naar leeftijd (N=414)



Figuur 4.9 Stoplichten (%) werk-privé balans naar leeftijd (N=414)



Figuur 4.10 Stoplichten (%) huidig functioneren naar leeftijd (N=414)



Figuur 4.11 Stoplichten (%) toekomstig functioneren naar leeftijd (N=414)

Als we kijken naar de verschillen tussen de vier leeftijdsgroepen zien we een aantal variabelen waarop de groepen van elkaar verschillen:

- > Bij *gezondheid* zien we een klein verschil tussen de leeftijdsgroepen. Dit verschil is echter niet significant.
- > Voor *kennis & vaardigheden* zien we in het totaaloverzicht een minder gunstige score onder de jongere werknemers. De lagere score komt zowel door minder kennis & vaardigheden als door een lagere leerintentie, ook hier is het verschil echter niet significant.
- > Verder is opvallend dat de jongeren relatief wat minder *tevreden* zijn en minder *arbeidsvreugde* ervaren dan de ouderen.
- > De groep van 35-44 jaar scoort minder gunstig op *werk-privé balans*.

- › Ten aanzien van het *huidig functioneren* zien we geen grote verschillen. Opvallend is dat de leeftijdsgroep van 45-54 scores laten zien in de laagste categorie terwijl dit bij de andere groepen niet het geval is.
- › Ten aanzien van *toekomstig functioneren* zien we dat de jongeren het meest flexibel zijn, zij scoren positiever dan ouderen op inzetbaarheid (intern en extern), functioneren over 3 jaar en veranderingsbereidheid.

4.4 Doelen die werden gesteld door werknemers naar aanleiding van de DIX

De bedoeling van het NIPlan is om mensen in beweging te zetten. We stimuleren werknemers om niet alleen de DIX in te vullen maar ook om zelf doelen te stellen. Het idee hierachter is dat medewerkers zo ook reflecteren op eigen gedrag. Dit is een eerste stap om gedragsverandering in gang te zetten. De doelen van werknemers zijn interessant voor bedrijven. Zij kunnen hier hun aanbod op richten en keuzes op maat maken.

In Tabel 4.3 wordt een overzicht gegeven van de onderwerpen waar werknemers doelen op stellen. Het is uiteraard vooral interessant en zinvol om de doelen van de 'eigen' werknemers in beeld te krijgen. Het gebruik van het portaal kan hierbij behulpzaam zijn.

Tabel 4.3 Doelen om duurzame inzetbaarheid te vergroten naar aanleiding van de DIX naar leeftijd

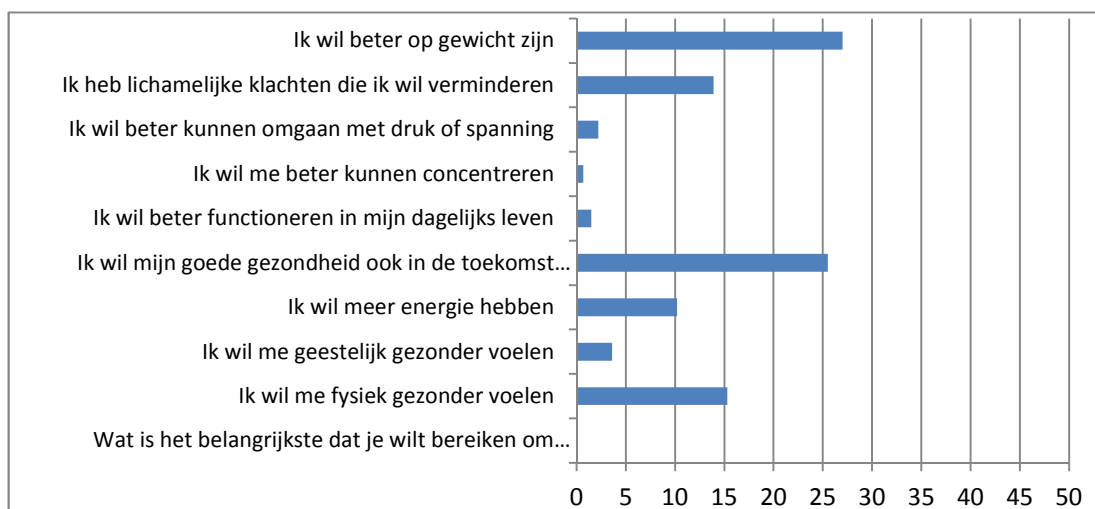
	Leeftijd				
	17 tot 34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55 jaar en ouder	Totaal
Waar ga je aan werken?					
Mijn gezondheid (n=138)	33,3% ▼	42,20%	55,3% ▲	47,90%	45,90%
Mijn kennis en vaardigheden (n=73)	28,30%	25,00%	17,00%	22,90%	22,60%
Mijn motivatie en loopbaan (n=65)	25,00%	20,30%	19,10%	12,50%	19,50%
Mijn werkprivé balans (n=35)	13,30%	12,50%	8,50%	16,70%	12,00%
·N	60	64	94	48	266

Opvallend is dat jongeren in verhouding iets minder dan ouderen doelen stellen gericht op het verbeteren van hun gezondheid. Gezondheid is wel de categorie waar de meeste doelen op gesteld worden zowel onder jongeren als ouderen. Verder valt op dat de groep 35-44 minder gunstig scoort op werk-privé balans maar hier niet vaker dan de andere groepen aan wil werken.

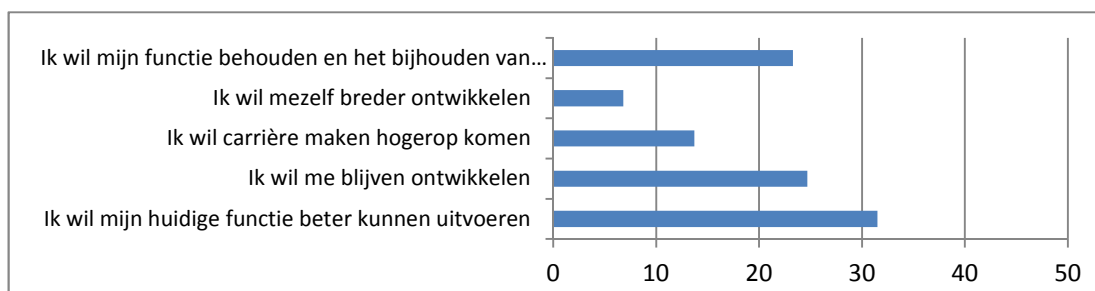
Als we iets meer 'inzoomen' op de doelen per categorie (figuur 4.12) zien we dat men:

- › bij gezondheid en energie vooral wil 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.

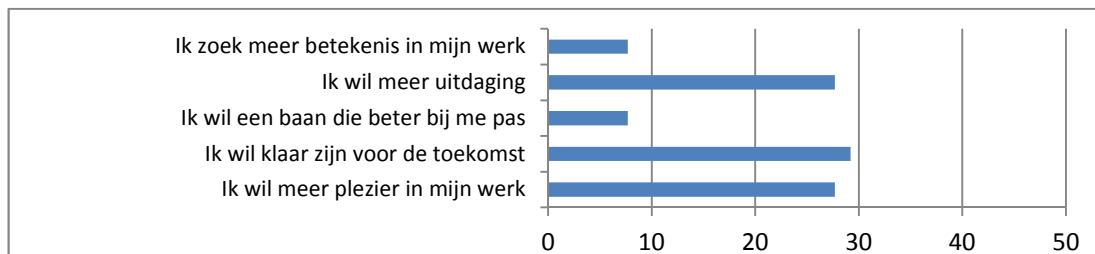
Doelen gericht op verbeteren van gezondheid en energie



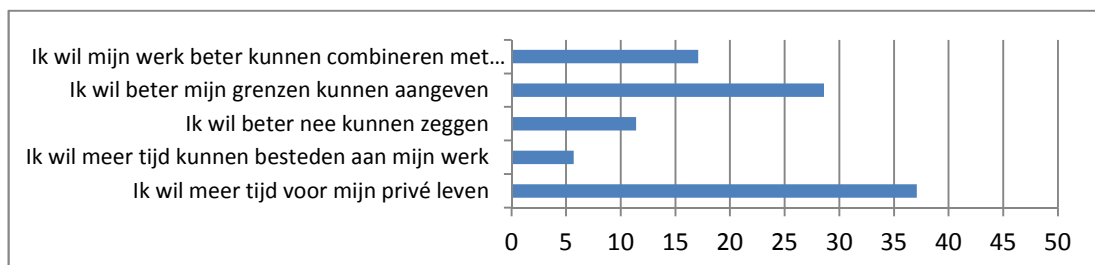
Doelen gericht op verbeteren van vakkennis & vaardigheden



Doelen gericht op verbeteren motivatie en commitment



Doelen gericht op verbeteren van werk/privé-balans



Figuur 4.12 geformuleerde doelen

5 Data-overzicht Bedrijfsscan (BS) en Oriëntatiescan (OS)

Naast de DIX vragenlijst kunnen ook de Bedrijfsscan en Oriëntatiescan worden ingezet ter ondersteuning van duurzame inzetbaarheidstrajecten.

5.1 Korte toelichting op het doel en de inhoud van de Oriëntatiescan en Bedrijfsscan

Zowel de OS als de BS is bedoeld als hulpmiddel bij werksessies waar verschillende stakeholders binnen het bedrijf aan deelnemen.

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.

Met de OS wordt ingegaan op:

- > de ambities en/of problemen binnen het bedrijf;
- > welke opbrengsten men hoopt te realiseren met het traject;
- > hoe men de opbrengsten denkt te realiseren;
- > wat men concreet wil gaan doen.

Stapsgewijs wordt aan de hand van de oriëntatiescan toegewerkt naar de formulering van een concreet doel voor de organisatie.

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) (Figuur 5.1).

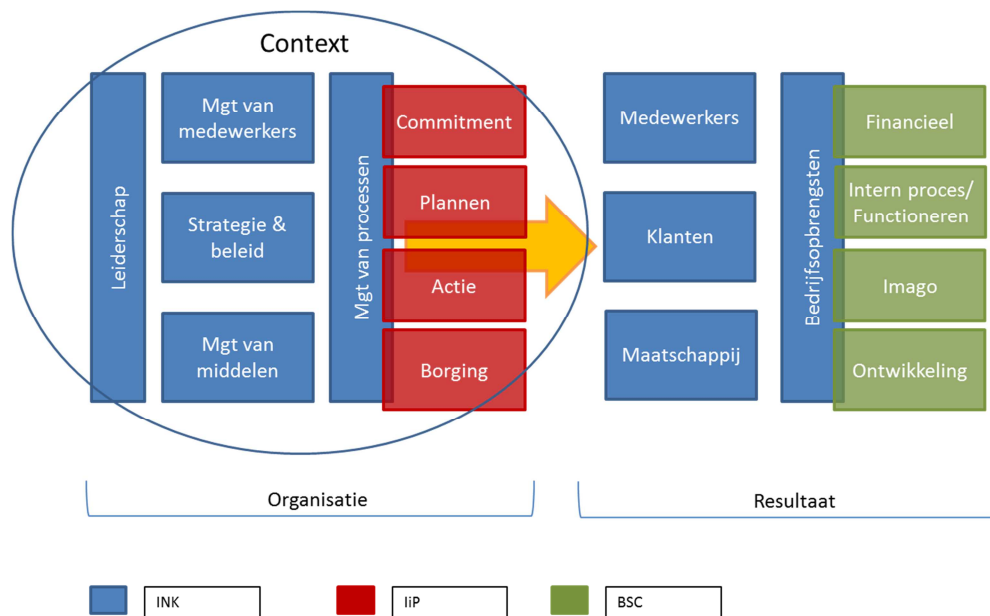
De volgende factoren worden met de scan in kaart gebracht:

- > Visie & Strategie (ten aanzien van Duurzame Inzetbaarheid (DI))
- > (DI-)beleid;
- > (DI-)middelen;
- > rol van leidinggevenden;
- > eigen verantwoordelijkheid;
- > planning;
- > borging en monitoring;
- > rol van HR;
- > participatie en communicatie;
- > cultuur.

Per onderwerp worden vier vragen gesteld die op een schaal van 1 tot 4 kunnen worden beantwoord (respectievelijk geheel mee oneens t/m geheel mee eens). Vervolgens wordt een somscore berekend door het aantal kruisjes per antwoordcategorie op te tellen, waarbij

de geheel oneens categorie maal 1 wordt gedaan en de geheel eens categorie maal 4. Zo ontstaat er een minimum score van 4 en een maximumscore van 16 per onderwerp.

De onderdelen van de bedrijfsscan zijn afgeleid van het INK²- en liP-model³, zodat de doelen en gewenste resultaten wat betreft duurzame inzetbaarheid gerelateerd kunnen worden aan de algemene bedrijfsdoelen en operationele targets.



Figuur 5.1 NIplan-bedrijfsmodel

In 2012 zijn de bedrijfsscan en oriëntatiescan in verschillende trajecten bij bedrijven ingezet. In dit hoofdstuk geven we een eerste beeld van de resultaten.

5.2 Beschrijving populatie

In 2012 is de Bedrijfsscan bij acht organisaties ingezet. Idealiter wordt de scan ingevuld door meerdere personen afkomstig uit diverse geledingen van het bedrijf. Bij de meeste bedrijven wordt de scan 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. Meestal vulden 5 á 7 sleutelfiguren van een bedrijf de scan in.

In 2012 hebben in totaal 159 personen hebben de Oriëntatiescan ingevuld. 62 personen hebben vervolgens ook de Bedrijfsscan ingevuld. De scan is zowel ingevuld door middel- grote als grote ondernemingen.

² INK model <http://www.ink.nl/nl/p4bd81e110a03e/ink-managementmodel.html>.

³ liP model <http://www.iipnl.nl/>

5.3 Resultaten oriëntatie scan

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.

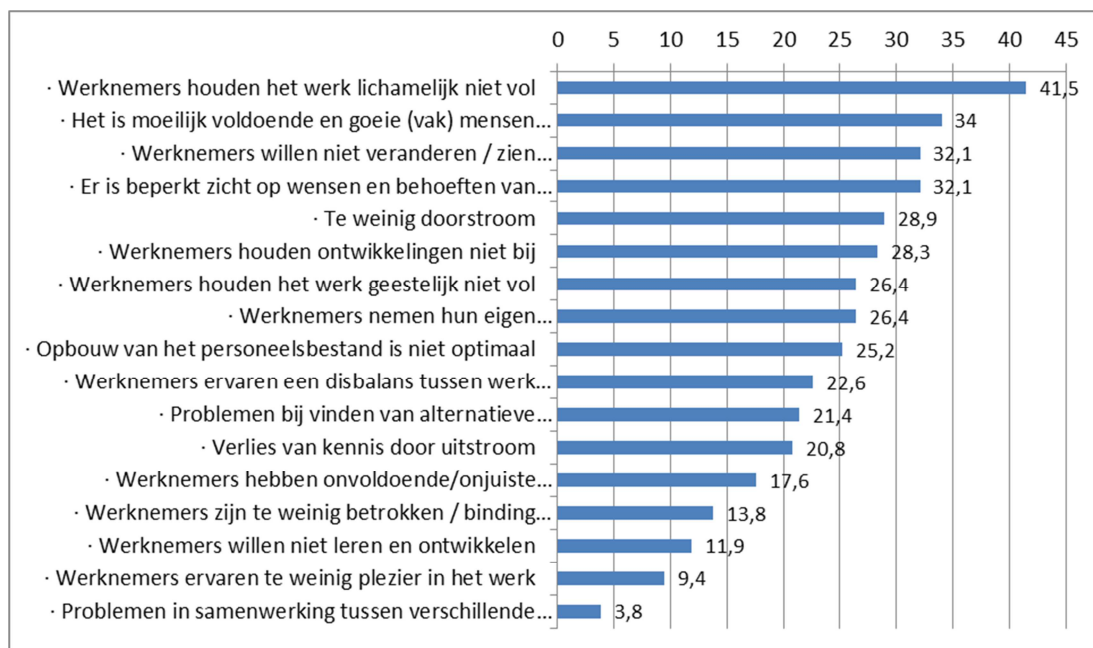
In onderstaande grafieken worden de resultaten van de 159 respondenten uit 8 bedrijven gepresenteerd. Achtereenvolgend wordt ingegaan op:

- > de genoemde redenen ('Waarom zou je aandacht willen besteden aan DI?');
- > waar men aan wil gaan werken om de doelen te bereiken;
- > wat er nodig is aan acties;
- > wat men aan opbrengst verwacht.

Genoemde redenen voor aandacht voor duurzame inzetbaarheid

Er zijn grofweg 3 hoofdcategorieën te onderscheiden (Figuur 5.2):

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



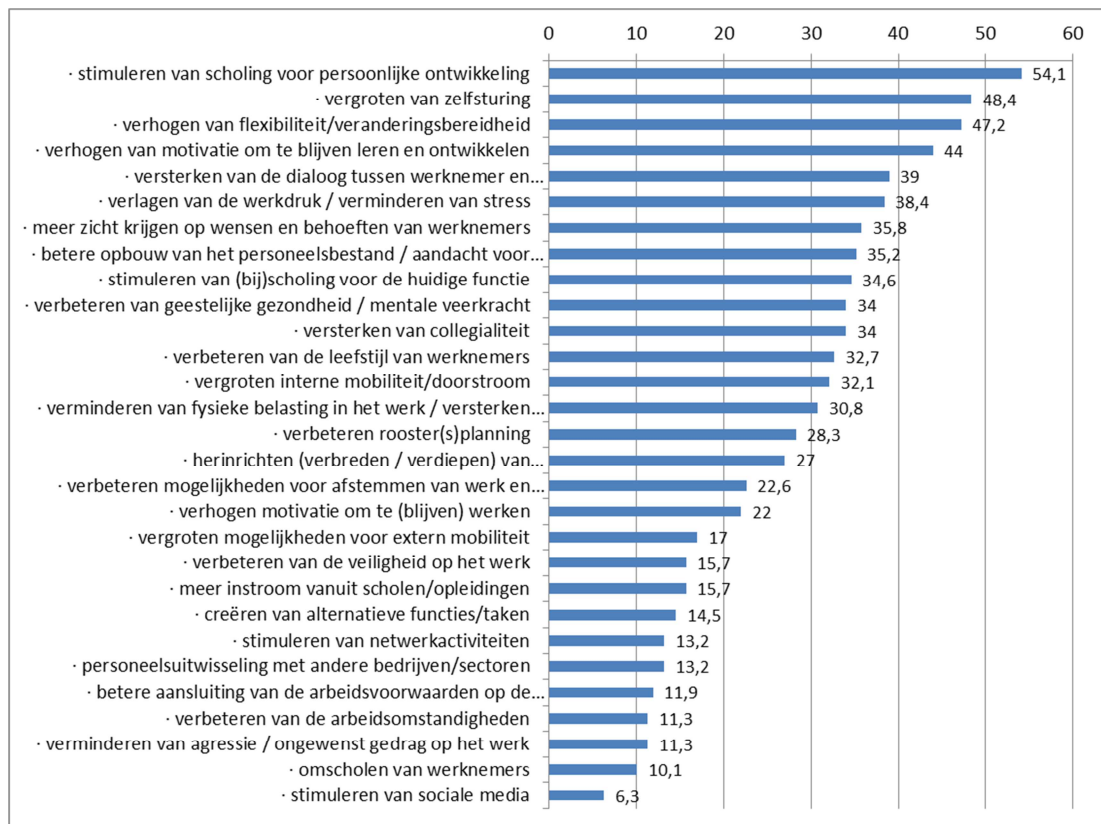
Figuur 5.2 Genoemde aandachtspunten in oriëntatiescan % aangekruist per onderwerp (n=159)

Waar wil men aan gaan werken?

De onderwerpen waar men vooral aan wil gaan werken zijn (zie Figuur 5.3):

- > ontwikkeling van werknemers: stimuleren van scholing en ontwikkeling, vergroten zelfsturing en flexibiliteit;
- > aandacht voor psychosociale aspecten: Verminderen van stress/werkdruk, verbeteren geestelijke gezondheid;

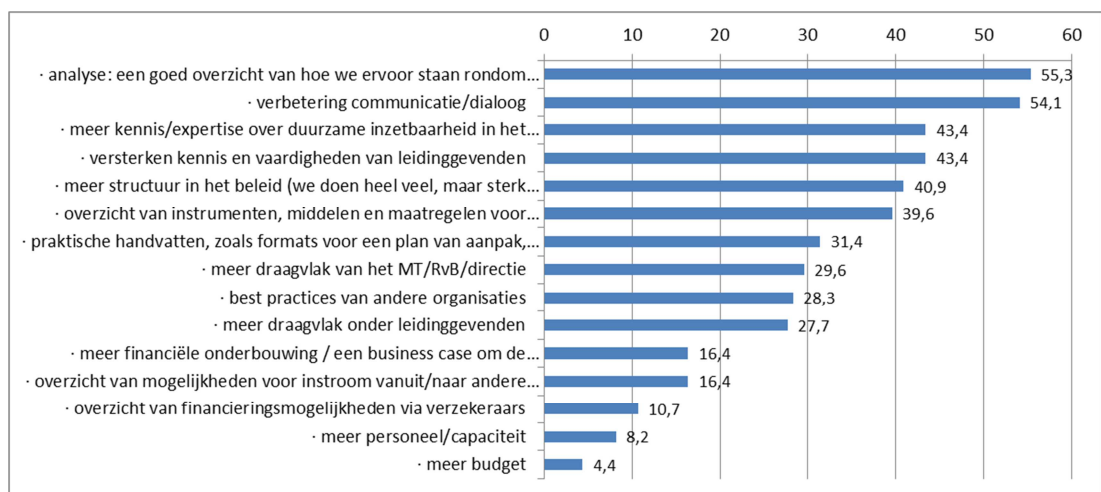
- › cultuur: dialoog tussen medewerkers en leidinggevenden en samenwerking.
- › management van personeel: opbouw personeelsbestand.



Figuur 5.3 Waar wil men aan gaan werken? % aangekruist per onderwerp (n=159)

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 (Figuur 5.4).



Figuur 5.4 Waar wil men aan gaan werken? % aangekruist per onderwerp (n=159)

Wat moet een DI-project opleveren?

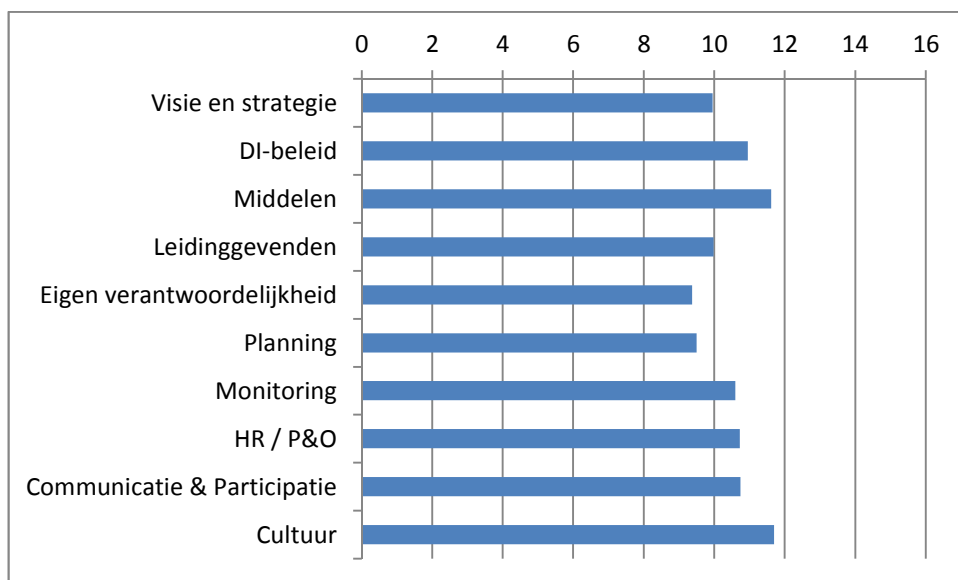
We zien dat bedrijven zowel gaan voor het reduceren van kosten (en dan met name op het verzuim) maar ook op het toevoegen van waarde (gezond & vitaal personeel dat met plezier werkt). Ook ziet men DI als middel om de output te verbeteren (kwaliteit, klanttevredenheid, efficiëntere werkprocessen) (Figuur 5.5).



Figuur 5.5 Wat moet een DI-project opleveren? % aangekruist per onderwerp (n=159)

5.4 Resultaten bedrijfscan

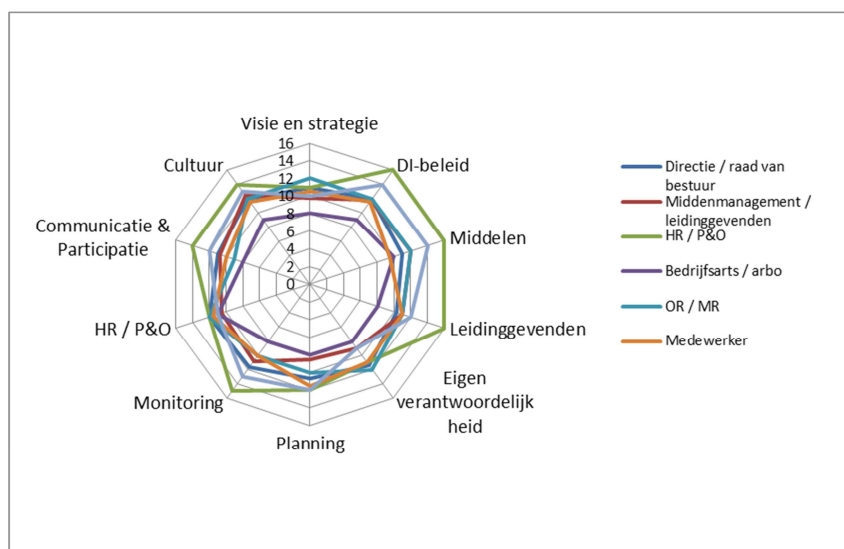
In volgende grafiek worden de gemiddelde scores van alle 62 ingevulde Bedrijfsscans gepresenteerd.



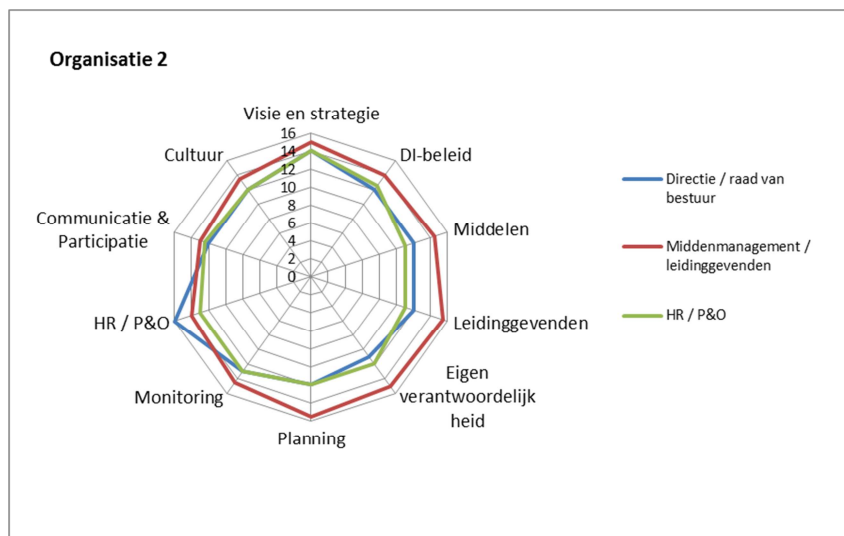
Figuur 5.6 Resultaten totaal Bedrijfsscan

Het blijkt dat een totaalpresentatie niet een beeld oplevert waar we nu als 'BV Nederland' iets mee kunnen. De getallen middelen bij het presenteren van totalen uit tot een 'veilig midden' rond een score van 10 op een schaal van 4-16.

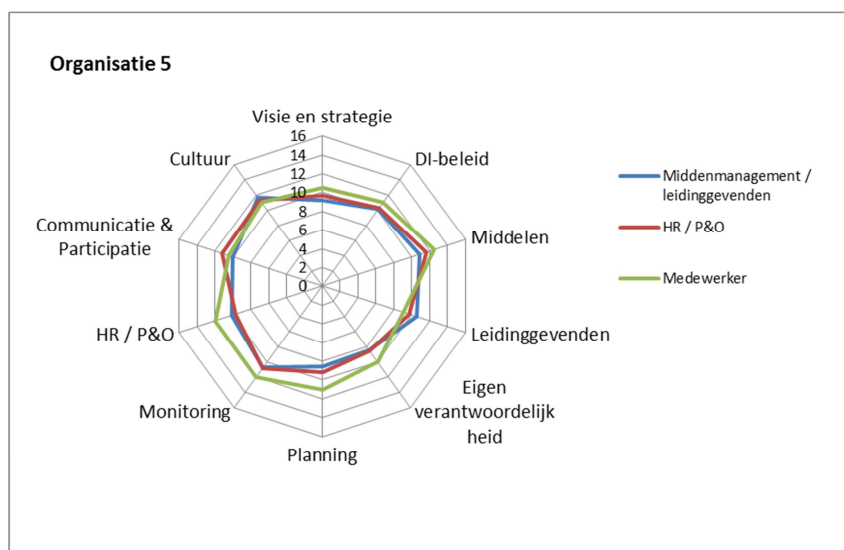
De Bedrijfsscan is een discussie-hulpmiddel. De scores worden op bedrijfsniveau in een spindiagram samengevat. In de praktijk blijken de spindiagrammen zeer goed te helpen bij het richten van de discussie. Het geeft weer op welke punten stakeholders binnen een bedrijf van elkaar verschillen en of de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



Figuur 5.7 Spindiagram Bedrijfsscan organisatie 1



Figuur 5.8 Spindigram Bedrijfsscan organisatie 2



Figuur 5.9 Spindigram Bedrijfsscan organisatie 5

In bovenstaande 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 5 is dat veel meer het geval. In organisatie 1 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 5 is de score over de verschillende onderdelen redelijk gelijkmatig verdeeld terwijl dat in organisatie 1 niet het geval is.

6 Reflectie

Op basis van de interviews, data vanuit de instrumenten en uitgewerkte case-beschrijvingen kunnen we een aantal zaken voor 2012 concluderen.

Duurzame inzetbaarheid 'leeft' en heeft in 2012 veel aandacht gekregen binnen het NIPlan en bij de participerende bedrijven. We weten iets beter waar we rekening mee moeten houden bij de inzet van de instrumenten en advisering van bedrijven en hoe je het beste aan de slag kunt gaan met een DI traject. Er resten ook nog veel vragen. Daar willen we in de komende jaren een antwoord op vinden. Suggesties hiervoor staan in hoofdstuk 7.

In het kader van de monitoring van NIPlan wilden we antwoord geven op het gebruik en toepassing van het NIPlan-instrumentarium, de aard en effecten van interventies op Duurzame Inzetbaarheid, en procesfactoren.

De volgende vragen stonden in het eerste en tweede interview centraal:

Oriëntatiefase

- › Draagt het NIPlan instrumentarium (DIX/BS) 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 verliep het proces; hoe wordt een projectopzet gekozen?

Interventiefase

- › Wat zijn de kenmerken van de gekozen interventies?
- › Welke strategieën worden gehanteerd bij de keuze voor interventies? Hoe wordt het interventie proces ingericht?

De gevolgde trajecten waren na een half jaar nog niet toe aan een definitieve keuze voor interventies. De vragen D en E kunnen daarom nog niet beantwoord worden.

Wel hebben we meer zicht gekregen op het gebruik van het instrumentarium, redenen en doelstellingen van bedrijven, de gekozen projectopzet en leerervaringen. We vatten onze bevindingen hieronder samen.

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

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. Hieronder beschrijven we een aantal belangrijke aandachtspunten bij het inzetten van instrumenten.

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. Wel is het aardig om te zien welke argumenten er zijn om aan duurzame inzetbaarheid te gaan doen (paragraaf 6.2).

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

Het formuleren van doelstellingen kost tijd

Bedrijven hebben bij aanvang van een DI-traject 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 specifieker 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 waaróm van duurzame inzetbaarheid als business- en value-case.

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

1. bedrijven starten met DI omdat medewerkers het werk lichamelijk dan wel geestelijk niet volhouden;
2. optimaliseren van arbeidsaanbod: onvoldoende mensen beschikbaar of te weinig doorstroom;
3. 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.

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.

6.3 Hoe verloopt het proces? Welke projectopzet wordt gekozen?

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

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.

DI nog niet altijd een integraal aandachtspunt voor bedrijven

Wat verder opvalt is dat bedrijven de meerwaarde van duurzame inzetbaarheid erkennen en onderstrepen, 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.

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.

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.

7 Vooruitblik 2013

In dit hoofdstuk presenteren we onze plannen voor doorontwikkeling van het netwerk, het instrumentarium en de monitoring van het gehele NIPlan.

7.1 Uitbouw lerend netwerk

In 2012 is de basis gelegd voor een vruchtbaar en inspirerend netwerk. Het werk willen we in 2013 verder uitbouwen en laten groeien, zowel kwantitatief als kwalitatief.

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:

1. PR & Communicatie;
2. Kwaliteit & Monitoring;
3. Innovatie & Ontwikkeling;
4. Samenwerking.

Het plan is de regie te verbreden van de oorspronkelijke initiatiefnemers (KOW, 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.

De wijziging van de organisatiestructuur van het NIPlan is een goede ontwikkeling maar vraagt nog om een nadere uitwerking om de wederzijdse belangen goed te borgen. Het centrale belang dat gehecht wordt aan kwaliteit en monitoring is hierbij een belangrijk punt van aandacht (zie ook paragraaf 7.3).

7.2 Doorontwikkeling instrumentarium

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 rappor-

tages 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.

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.

7.3 Monitoring 2013

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.

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?

A Bijlage: Overzicht partners en betrokken bedrijven

Partners	Bedrijven	Branches/intermediairen
PentaPro	Bilderberggroep	Fundeon
Balansgroep	Avans Hogeschool	Utrecht Zorg
Berkeley Square	Omring	Achmea
Briks Inzetbaarheid	Wooncompagnie Hoorn	
Encare	Waterland Ziekenhuis	
Ergo Optima	Viva Zorggroep	
Falke en Verbaan	Brabant Water	
FME Adviesgroep	Rabobank	
Fysio First	v Ganzewinkel	
Het Ontwikkelaarsgilde	DAF	
InHealth	Prorail	
Lifeguard	Tjellens	
Otromodo	Veolia	
Philippens en Steen / Wosm	Leger des Heils	
Priorities	Amaris	
Randstad HR Solutions	Gemeente Gorinchem	
Rehab center	Movares	
Serin	JMVH	
Shift HRM		
SpectoCura		
Tempo-Team Employability		
Vaardig Werk		
Van der Maatgroep		
Verzuim Vitaal		
Vitalavie / Gewoon gelukkig		
Vitaliteit centrum		
Werkend Nederland		

B Bijlage: Overzicht basis DIX

Tabel B.1 Overzicht gemiddelden en frequenties basis DIX

		Totaal*	Leeftijd				
			17 tot 34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55 jaar en ouder	Totaal
Gezondheid en energie							
Vermoeidheid (schaal 1 slecht tot 10 goed; gemiddelde van 4 items)	- Gemiddelde	8,59	8,45	8,53	8,67	8,72	8,59
	- Standaarddeviatie	1,50	1,80	1,34	1,39	1,54	1,50
	· N	474	89	114	139	72	414
Algehele gezondheid (schaal 1 slecht tot 10 goed; gemiddelde van 4 items)	- Gemiddelde	7,80	7,92	7,71	7,79	7,95	7,82
	- Standaarddeviatie	1,07	1,42	0,94	0,98	1,03	1,09
	· N	474	89	114	139	72	414
Body mass index (kg/m2)	- Gemiddelde	24,9	24,4	24,7	25,5	25,2	25,0
	- Standaarddeviatie	3,87	3,85	3,74	3,70	4,82	3,97
	· N	461	83	112	135	72	402
Heeft u de afgelopen 12 maanden last (pijn, ongemak) gehad van je nek (1 helemaal niet - 10 in sterke mate)	- Gemiddelde	2,91	2,98	3,11	2,68	3,04	2,93
	- Standaarddeviatie	2,61	2,71	2,66	2,57	2,63	2,63
	· N	474	89	114	139	72	414
Heeft u de afgelopen 12 maanden last (pijn, ongemak) gehad van je schouders (1 helemaal niet - 10 in sterke mate)	- Gemiddelde	3,25	3,38	3,37	3,12	3,11	3,24
	- Standaarddeviatie	2,71	2,86	2,72	2,70	2,82	2,75
	· N	474	89	114	139	72	414
Heeft u de afgelopen 12 maanden last (pijn, ongemak) gehad van je armen/ellebogen (1 helemaal niet - 10 in sterke mate)	- Gemiddelde	2,18	2,00	2,03	2,57▲	2,29	2,25
	- Standaarddeviatie	2,26	2,18	1,99	2,61	2,30	2,31
	· N	474	89	114	139	72	414
Heeft u de afgelopen 12 maanden last (pijn, ongemak) gehad van je polsen/handen (1 helemaal niet - 10 in sterke mate)	- Gemiddelde	2,27	2,20	2,58	2,14	2,49	2,33
	- Standaarddeviatie	2,30	2,35	2,50	2,14	2,55	2,36
	· N	474	89	114	139	72	414

		Totaal*	Leeftijd				
Heeft u de afgelopen 12 maanden last (pijn, ongemak) gehad van je rug (1 helemaal niet - 10 in sterke mate)	- Gemiddelde	3,63	4,09	3,95	3,23▼	3,51	3,66
	- Standaarddeviatie	2,84	2,89	3,05	2,72	2,81	2,88
	· N	474	89	114	139	72	414
Heeft u de afgelopen 12 maanden last (pijn, ongemak) gehad van je heupen/benen/knieën/voeten (1 helemaal niet - 10 in sterke mate)	- Gemiddelde	3,05	2,70	3,07	3,22	3,50	3,11
	- Standaarddeviatie	2,71	2,56	2,65	2,85	2,95	2,76
	· N	474	89	114	139	72	414
Lichamelijk functioneren (maximale score op de 6 items)	- Gemiddelde	5,63	5,85	5,42	5,48	5,46	5,54
	- Standaarddeviatie	2,95	3,02	2,97	2,89	3,10	2,97
	· N	474	89	114	139	72	414
Veerkracht (schaal 1 slecht tot 10 goed; gemiddelde van 3 items)	- Gemiddelde	7,40	7,27	7,28	7,79▲▲	7,28	7,45
	- Standaarddeviatie	1,82	2,10	1,76	1,53	1,97	1,81
	· N	474	89	114	139	72	414
Vakkennis							
Kennis(schaal 1 slecht tot 10 goed; 1 item) (ik beschik over de juiste kennis en vaardigheden voor het uitvoeren van mijn functie)	- Gemiddelde	8,49	8,17▼	8,56	8,68	8,61	8,52
	- Standaarddeviatie	1,63	2,08	1,57	1,42	1,65	1,66
	· N	474	89	114	139	72	414
Leerintentie (schaal 1 slecht tot 10 goed; gemiddelde van 4 items)	- Gemiddelde	8,60	8,52	8,43	8,70	8,71	8,59
	- Standaarddeviatie	1,46	1,71	1,55	1,26	1,60	1,50
	· N	474	89	114	139	72	414
Motivatie en commitment							
Arbeidsvreugde (schaal 1 slecht tot 10 goed; gemiddelde van 4 items)	- Gemiddelde	8,57	8,20▼▼	8,72	8,63	8,95▲	8,62
	- Standaarddeviatie	1,41	1,79	1,40	1,24	1,09	1,41
	· N	474	89	114	139	72	414
Betrokkenheid (schaal 1 slecht tot 10 goed; gemiddelde van 3 items)	- Gemiddelde	8,25	8,00	8,26	8,21	8,59▲	8,24
	- Standaarddeviatie	1,60	1,87	1,53	1,44	1,60	1,60
	· N	474	89	114	139	72	414
Tevredenheid (schaal 1 slecht tot 10 goed; gemiddelde van 2 items)	- Gemiddelde	8,00	7,75▼	8,00	8,10	8,32▲	8,04
	- Standaarddeviatie	1,30	1,67	1,14	1,17	1,13	1,29
	· N	474	89	114	139	72	414

		Totaal*	Leeftijd				
Werk privé balans							
Ik kan mijn werk goed combineren met mijn privé of familieomstandigheden	- Gemiddelde	8,31	8,12	8,03▼	8,53	8,58	8,31
	- Standaarddeviatie	1,66	1,95	1,64	1,51	1,55	1,66
	· N	474	89	114	139	72	414
Ik mis of verwaarloos regelmatig privé of familieactiviteiten door mijn werk (reversed)	- Gemiddelde	7,74	7,62	7,54	7,83	7,83	7,70
	- Standaarddeviatie	2,64	2,77	2,60	2,58	2,70	2,64
	· N	474	89	114	139	72	414
Ik mis of verwaarloos regelmatig mijn werkzaamheden door privé of familieverantwoordelijkheden (reversed)	- Gemiddelde	8,60	8,52	8,18▼	8,79	9,11▲	8,62
	- Standaarddeviatie	2,35	2,35	2,56	2,17	2,01	2,31
	· N	474	89	114	139	72	414
Werk-privé balans (schaal 1 slecht tot 10 goed; gemiddelde van 3 items)	- Gemiddelde	8,21	8,09	7,92▼	8,38	8,51	8,21
	- Standaarddeviatie	1,65	1,69	1,69	1,60	1,53	1,64
	· N	474	89	114	139	72	414
Huidig functioneren							
WorkabilityIndexWerkvermogen	- Gemiddelde	41,4	42,6▲▲	41,2	41,1	40,2▼	41,3
	- Standaarddeviatie	4,44	4,21	4,11	4,50	4,53	4,39
	· N	474	89	114	139	72	414
Welk soort taken verricht je in je werk?	voornamelijk geestelijk (psychisch)	34,0%	29,2%	31,6%	30,2%	38,9%	31,9%
	voornamelijk lichamelijk inspannende taken	23,0%	21,3%	21,1%	23,7%	22,2%	22,2%
	zowel geestelijk (psychisch) als lichamelijk inspannende taken	43,0%	49,4%	47,4%	46,0%	38,9%	45,9%
	· N	474	89	114	139	72	414
Als je aan je werkvermogen in de beste periode van je leven 10 punten geeft, hoeveel punten zou je dan aan je werkvermogen op dit moment toekennen? (1-10)	- Gemiddelde	8,05	8,13	8,07	8,13	8,03	8,10
	- Standaarddeviatie	1,35	1,67	1,16	1,12	1,35	1,30
	· N	474	89	114	139	72	414
Hoe beoordeel je je werkvermogen op dit moment als je kijkt naar de lichamelijke eisen die het werk aan je stelt? (1-5)	- Gemiddelde	4,18	4,27	4,11	4,16	4,14	4,16
	- Standaarddeviatie	0,64	0,67	0,59	0,63	0,63	0,63
	· N	474	89	114	139	72	414

		Totaal*	Leeftijd				
Hoe beoordeel je je werkvermogen op dit moment als je kijkt naar de geestelijke (psychische) eisen die het werk aan je stelt? (1-5)	- Gemiddelde	4,17	4,25	4,11	4,19	4,17	4,18
	- Standaarddeviatie	0,59	0,64	0,57	0,58	0,56	0,59
	· N	474	89	114	139	72	414
Werkvermogen volgens de WAI methode	- Gemiddelde	8,28	8,48▲	8,14	8,28	8,20	8,27
	- Standaarddeviatie	1,05	1,14	0,86	1,12	0,92	1,03
	· N	474	89	114	139	72	414
Denk je, uitgaande van je huidige gezondheidstoestand, dat je over twee jaar nog in staat bent (of zou zijn) je huidige werk te kunnen uitvoeren? (1 onwaarschijnlijk-7 zeer waarschijnlijk)	- Gemiddelde	6,65	6,70	6,74	6,68	6,17▼▼▼	6,61
	- Standaarddeviatie	1,04	0,91	0,94	1,00	1,53	1,09
	· N	474	89	114	139	72	414
Heb je de laatste tijd plezier in je gewone dagelijkse bezigheden? (0 nooit-4 altijd)	- Gemiddelde	3,37	3,24▼	3,30	3,46	3,53▲	3,38
	- Standaarddeviatie	0,68	0,71	0,68	0,68	0,58	0,68
	· N	474	89	114	139	72	414
Ben je de laatste tijd actief en fit?	- Gemiddelde	3,14	3,18	3,08	3,11	3,19	3,13
	- Standaarddeviatie	0,75	0,70	0,78	0,78	0,66	0,74
	· N	474	89	114	139	72	414
Heb je de laatste tijd vertrouwen in de toekomst? (0 nooit-4 altijd)	- Gemiddelde	3,26	3,25	3,25	3,28	3,32	3,27
	- Standaarddeviatie	0,76	0,76	0,75	0,76	0,73	0,75
	· N	474	89	114	139	72	414
Verzuim in de afgelopen 12 maanden (schaal 1 0 dagen tot 5 100-365 dagen)	- Gemiddelde	1,73	1,61	1,75	1,68	1,93▲	1,73
	- Standaarddeviatie	0,88	0,68	0,88	0,90	1,00	0,87
	· N	474	89	114	139	72	414
Presenteïsme: Ik ben wel aanwezig op mijn werk, maar niet in staat om optimaal te functioneren (schaal 1 dagelijks tot 10 nooit, 1 item)	- Gemiddelde	8,74	8,48	8,87	8,68	8,94	8,74
	- Standaarddeviatie	1,75	2,06	1,47	1,95	1,55	1,79
	· N	474	89	114	139	72	414
Prestatie (schaal 1 slecht tot 10 goed; gemiddelde van 3 items)	- Gemiddelde	8,39	8,52	8,52	8,38	8,31	8,44
	- Standaarddeviatie	1,37	1,40	1,17	1,37	1,79	1,41
	· N	474	89	114	139	72	414
Toekomstig functioneren							
Ik kan gemakkelijk een ander soort functie bij mijn huidige werkgever krijgen = Interne mobiliteit (schaal 1-10, 1 item) n	- Gemiddelde	4,77	5,58▲▲▲	4,86	4,42	4,21	4,75
	- Standaarddeviatie	2,57	2,52	2,68	2,62	2,42	2,62
	· N	474	89	114	139	72	414

		Totaal*	Leeftijd				
Ik kan gemakkelijk een nieuwe functie of baan bij een andere werkgever krijgen = Externe mobiliteit (schaal 1-10, 1 item)	- Gemiddelde	5,18	6,19▲▲▲	5,78▲▲	4,59▼	3,50▼▼▼	5,07
	- Standaarddeviatie	2,80	2,44	2,70	2,71	2,81	2,83
	·N	474	89	114	139	72	414
Functioneren over 3 jaar (4 puntsschaal, 1 item)	- Gemiddelde	2,37	2,69▲▲▲	2,43	2,15▼▼▼	2,19▼	2,35
	- Standaarddeviatie	0,69	0,68	0,62	0,58	0,90	0,71
	·N	474	89	114	139	72	414
Veranderingsbereidheid (schaal 1-10, 2 items)	- Gemiddelde	6,58	7,18▲▲	6,29	6,56	5,65▼▼	6,46
	- Standaarddeviatie	2,81	2,63	2,78	2,71	3,07	2,81
	·N	474	89	114	139	72	414
Percentages zijn kolom-percentages, en zijn getoetst met de Pearson Chi-kwadraat test (horizontale vergelijkingen). Gemiddelden zijn getoetst met de t-test (horizontale vergelijkingen). Het contrast is telkens: 'subgroep' vs. 'overige cases'. ▲: p<0,05, ▲▲: p<0,01, ▲▲▲: p<0,001 (en ▼): significant hoge (lage) percentages en/of gemiddelden. Symbolen zijn alleen gebaseerd op significantie, niet op effectgrootte.							

*Aantallen kunnen afwijken omdat sommige vragen niet door alle respondenten zijn ingevuld

Tabel B.2 Overzicht van stoplichtscores uitgesplitst naar leeftijd voor basis DIX

	Totaal	Leeftijd				
		17 tot 34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55 jaar en ouder	Totaal
Gezondheid						
Stoplicht indeling van algehele gezondheid						
· 1 rood	1,9%	2,2%	0,9%	1,4%	2,8%	1,7%
· 2 oranje	11,8%	14,6%	14,9%	11,5%	6,9%	12,3%
· 3 geel	37,6%	29,2%	42,1%	38,8%	33,3%	36,7%
· 4 groen	48,7%	53,9%	42,1%	48,2%	56,9%	49,3%
· N	474	89	114	139	72	414
Stoplichtindeling van BMI						
· 1 rood	9,3%	7,2%	9,8%	10,4%	12,7%	10,0%
· 2 oranje	35,7%	30,1%	38,4%	40,7%	28,2%	35,7%
· 3 oranje	1,3%	0%	1,8%	2,2%	0%	1,2%
· 4 groen	53,7%	62,7%	50,0%	46,7%	59,2%	53,1%
· N	460	83	112	135	71	401

Tabel B.3 Stoplichtmodel

	Totaal	Leeftijd				
		17 tot 34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55 jaar en ouder	Totaal
Stoplicht indeling van lichamelijk functioneren						
· 1 rood	51,9%	51,7%	56,1%	51,8%	51,4%	52,9%
· 2 oranje	7,4%	1,1% ▼	5,3%	12,2% ▲ ▲	8,3%	7,2%
· 3 geel	8,6%	11,2%	8,8%	6,5%	9,7%	8,7%
· 4 groen	32,1%	36,0%	29,8%	29,5%	30,6%	31,2%
· N	474	89	114	139	72	414
Stoplicht indeling van veerkracht						
· 1 rood	12,4%	14,6%	13,2%	9,4%	11,1%	11,8%
· 2 oranje	13,7%	14,6%	16,7%	10,8%	12,5%	13,5%
· 3 geel	26,4%	23,6%	28,1%	23,0%	30,6%	25,8%
· 4 groen	47,5%	47,2%	42,1%	56,8% ▲	45,8%	48,8%
· N	474	89	114	139	72	414
Stoplicht indeling van vermoeidheid						
· 1 rood	5,7%	9,0%	4,4%	5,8%	4,2%	5,8%
· 2 oranje	5,9%	9,0%	6,1%	3,6%	4,2%	5,6%
· 3 geel	10,8%	7,9%	19,3% ▲ ▲	8,6%	9,7%	11,6%
· 4 groen	77,6%	74,2%	70,2% ▼	82,0%	81,9%	77,1%
· N	474	89	114	139	72	414
Stoplicht indeling van de totale gezondheid en energieschaal						
· 1 rood	5,4%	4,8%	6,3%	3,7%	7,0%	5,2%
· 2 oranje	36,1%	38,6%	38,4%	37,8%	29,6%	36,7%
· 3 geel	34,1%	28,9%	32,1%	37,0%	38,0%	34,2%
· 4 groen	24,3%	27,7%	23,2%	21,5%	25,4%	23,9%
· N	460	83	112	135	71	401
Kennis en vaardigheden						
Stoplicht indeling van leerintentie						
· 1 rood	2,7%	4,5%	2,6%	1,4%	4,2%	2,9%
· 2 oranje	3,2%	3,4%	3,5%	2,9%	0%	2,7%
· 3 geel	15,6%	14,6%	19,3%	15,1%	9,7%	15,2%
· 4 groen	78,5%	77,5%	74,6%	80,6%	86,1%	79,2%
· N	474	89	114	139	72	414

	Totaal	Leeftijd				
		17 tot 34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55 jaar en ouder	Totaal
Stoplicht indeling van kennis en vaardigheden						
· 1 rood	4,2%	7,9%	3,5%	2,9%	4,2%	4,3%
· 2 oranje	3,4%	4,5%	1,8%	2,9%	1,4%	2,7%
· 3 geel	12,0%	16,9%	14,9%	7,2% ▼	12,5%	12,3%
· 4 groen	80,4%	70,8% ▼▼	79,8%	87,1% ▲	81,9%	80,7%
· N	474	89	114	139	72	414
Stoplicht indeling van de totale kennis en vaardighedenschaal						
· 1 rood	2,3%	5,6% ▲	1,8%	0,7%	2,8%	2,4%
· 2 oranje	5,9%	6,7%	6,1%	5,8%	1,4%	5,3%
· 3 geel	16,7%	18,0%	19,3%	13,7%	15,3%	16,4%
· 4 groen	75,1%	69,7%	72,8%	79,9%	80,6%	75,8%
· N	474	89	114	139	72	414
Motivatatie en commitment						
Stoplicht indeling van arbeidsvreugde						
· 1 rood	3,8%	9,0% ▲▲	2,6%	2,9%	0%	3,6%
· 2 oranje	7,2%	11,2%	6,1%	5,8%	5,6%	7,0%
· 3 geel	14,6%	11,2%	15,8%	14,4%	11,1%	13,5%
· 4 groen	74,5%	68,5%	75,4%	77,0%	83,3%	75,8%
· N	474	89	114	139	72	414
Stoplicht indeling van betrokkenheid						
· 1 rood	5,5%	9,0%	4,4%	4,3%	4,2%	5,3%
· 2 oranje	10,5%	13,5%	9,6%	12,9%	4,2%	10,6%
· 3 geel	16,7%	18,0%	21,9%	16,5%	9,7%	17,1%
· 4 groen	67,3%	59,6%	64,0%	66,2%	81,9% ▲▲	66,9%
· N	474	89	114	139	72	414
Stoplicht indeling van tevredenheid						
· 1 rood	2,5%	4,5% ▲	1,8%	0,7%	1,4%	1,9%
· 2 oranje	10,3%	14,6%	9,6%	11,5%	5,6%	10,6%
· 3 geel	21,5%	23,6%	24,6%	20,1%	15,3%	21,3%
· 4 groen	65,6%	57,3% ▼	64,0%	67,6%	77,8% ▲	66,2%
· N	474	89	114	139	72	414

	Totaal	Leeftijd				
		17 tot 34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55 jaar en ouder	Totaal
Stoplicht indeling van de totale motivatie en commitment schaal						
· 1 rood	2,3%	5,6%▲▲	0,9%	0,7%	1,4%	1,9%
· 2 oranje	9,7%	14,6%	11,4%	7,9%	4,2%	9,7%
· 3 geel	24,7%	25,8%	21,9%	28,1%	20,8%	24,6%
· 4 groen	63,3%	53,9%▼	65,8%	63,3%	73,6%	63,8%
· N	474	89	114	139	72	414
Werk privé balans						
Stoplicht indeling van de werk-privé schaal						
· 1 rood	8,2%	7,9%	10,5%	7,9%	5,6%	8,2%
· 2 oranje	10,8%	12,4%	16,7%▲	5,8%▼	9,7%	10,9%
· 3 geel	18,1%	24,7%	16,7%	19,4%	13,9%	18,8%
· 4 groen	62,9%	55,1%	56,1%	66,9%	70,8%	62,1%
· N	474	89	114	139	72	414
Huidig functioneren						
Stoplicht indeling van de werkvermogen o.b.v. wai schaal						
· 1 rood	0,6%	0%	0%	1,4%▲	0%	0,5%
· 2 oranje	7,8%	6,7%	7,0%	8,6%	8,3%	7,7%
· 3 geel	5,7%	9,0%	7,0%	3,6%	5,6%	6,0%
· 4 groen	85,9%	84,3%	86,0%	86,3%	86,1%	85,7%
· N	474	89	114	139	72	414
Stoplicht indeling van de verzuimschaal						
· 1 rood	5,3%	2,2%	5,3%	5,8%	8,3%	5,3%
· 2 oranje	8,2%	4,5%	7,9%	12,2%	8,3%	8,7%
· 4 groen	86,5%	93,3%▲	86,8%	82,0%	83,3%	86,0%
· N	474	89	114	139	72	414
Stoplicht indeling van de presenteeïsme schaal						
· 1 rood	7,8%	12,4%	5,3%	10,1%	5,6%	8,5%
· 2 oranje	1,3%	0%	0,9%	0,7%	0%	0,5%
· 3 geel	3,0%	4,5%	4,4%	0%▼	2,8%	2,7%
· 4 groen	88,0%	83,1%	89,5%	89,2%	91,7%	88,4%
· N	474	89	114	139	72	414

	Totaal	Leeftijd				
		17 tot 34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55 jaar en ouder	Totaal
Stoplicht indeling van prestatie						
· 1 rood	2,7%	2,2%	1,8%	2,9%	4,2%	2,7%
· 2 oranje	5,1%	3,4%	5,3%	6,5%	2,8%	4,8%
· 3 geel	18,8%	22,5%	13,2%	18,7%	18,1%	17,9%
· 4 groen	73,4%	71,9%	79,8%	71,9%	75,0%	74,6%
· N	474	89	114	139	72	414
Stoplicht indeling van de totale huidige functioneren o.b.v. wai schaal						
· 1 rood	1,3%	0%	0%	3,6%▲▲	0%	1,2%
· 2 oranje	7,6%	11,2%	5,3%	4,3%	11,1%	7,2%
· 3 geel	19,4%	18,0%	20,2%	23,0%	19,4%	20,5%
· 4 groen	71,7%	70,8%	74,6%	69,1%	69,4%	71,0%
· N	474	89	114	139	72	414
Toekomstig functioneren						
Stoplicht indeling van de interne mobiliteit schaal						
· 1 rood	64,6%	50,6%▼▼	63,2%	69,8%	73,6%	64,5%
· 2 oranje	10,1%	7,9%	9,6%	9,4%	9,7%	9,2%
· 3 geel	10,1%	18,0%▲	9,6%	7,9%	8,3%	10,6%
· 4 groen	15,2%	23,6%▲	17,5%	12,9%	8,3%	15,7%
· N	474	89	114	139	72	414
Stoplicht indeling van de externe mobiliteit schaal						
· 1 rood	53,6%	38,2%▼▼▼	45,6%▼	65,5%▲▲	75,0%▲▲▲	55,8%
· 2 oranje	10,1%	13,5%	10,5%	8,6%	8,3%	10,1%
· 3 geel	12,7%	14,6%	12,3%	10,8%	2,8%▼	10,6%
· 4 groen	23,6%	33,7%▲▲	31,6%▲	15,1%▼▼	13,9%▼	23,4%
· N	474	89	114	139	72	414
Stoplicht indeling van de functioneren over 3 jaar schaal						
· 1 rood	5,9%	2,2%	0,9%▼▼	7,9%	18,1%▲▲▲	6,5%
· 3 geel	88,0%	87,6%	93,0%▲	89,9%	68,1%▼▼▼	86,5%
· 4 groen	6,1%	10,1%	6,1%	2,2%▼▼	13,9%▲	7,0%
· N	474	89	114	139	72	414

	Totaal	Leeftijd				
		17 tot 34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55 jaar en ouder	Totaal
Stoplicht indeling van de veranderingsbereidheid schaal						
· 1 rood	29,1%	20,2%▼	27,2%	28,8%	47,2%▲▲▲	29,7%
· 2 oranje	15,4%	18,0%	19,3%	17,3%	13,9%	17,4%
· 3 geel	13,9%	10,1%	21,9%▲▲	12,9%	8,3%	14,0%
· 4 groen	41,6%	51,7%▲▲	31,6%	41,0%	30,6%	38,9%
· N	474	89	114	139	72	414
Stoplicht indeling van de toekomstig functioneren schaal						
· 1 rood	35,4%	23,6%▼▼	28,9%▼	44,6%▲	55,6%▲▲▲	37,7%
· 2 oranje	37,8%	29,2%	42,1%	37,4%	31,9%	36,0%
· 3 geel	19,0%	32,6%▲▲▲	19,3%	12,9%▼	11,1%	18,6%
· 4 groen	7,8%	14,6%▲▲	9,6%	5,0%	1,4%▼	7,7%
· N	474	89	114	139	72	414
Percentages zijn kolom-percentages, en zijn getoetst met de Pearson Chi-kwadraat test (horizontale vergelijkingen). Het contrast is telkens: 'subgroep' vs. 'overige cases'. ▲: p<0,05, ▲▲: p<0,01, ▲▲▲: p<0,001 (en ▼): significant hoge (lage) percentages. Symbolen zijn alleen gebaseerd op significantie, niet op effectgrootte.						

C BIJLAGE: Aanvullende modules

Tabel C.1 DIX-module 'Belemmeringen'; referentiebestand feb 2013

Geef aan hoe vaak de volgende vragen op u van toepassing zijn:		Totaal	Leeftijd				
			17 tot 34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55 jaar en ouder	Totaal
spanningen privé (schaal 1-10)	- Gemiddelde	2,50	2,76	2,53	2,26	2,39	2,46
	- Standaarddeviatie	1,80	2,07	1,87	1,56	1,76	1,80
	·N	473	89	114	138	72	413
een ongezonde leefstijl (schaal 1-10)	- Gemiddelde	1,99	2,11	1,82	2,08	1,90	1,99
	- Standaarddeviatie	1,58	1,67	1,54	1,74	1,47	1,62
	·N	474	89	114	139	72	414
zorgtaken voor kind(eren) of andere naasten (schaal 1-10)	- Gemiddelde	2,64	2,75	3,29▲▲▲	2,40▼	2,31	2,70
	- Standaarddeviatie	2,16	2,35	2,54	1,84	2,01	2,22
	·N	474	89	114	139	72	414
geldzorgen (schaal 1-10)	- Gemiddelde	2,02	2,37	2,17	1,94	1,58▼	2,03
	- Standaarddeviatie	1,92	2,23	2,09	1,89	1,53	1,98
	·N	474	89	114	139	72	414
files, vertragingen in het verkeer of lange woon-werk-afstand (schaal 1-10)	- Gemiddelde	1,80	2,10▲	1,85	1,74	1,39▼	1,79
	- Standaarddeviatie	1,61	1,95	1,73	1,51	0,91	1,61
	·N	474	89	114	139	72	414
gebrek aan kennis en vaardigheden voor het werk wat ik moet doen (schaal 1-10)	- Gemiddelde	2,15	2,47▲	1,91	2,13	2,01	2,12
	- Standaarddeviatie	1,63	2,01	1,30	1,70	1,52	1,65
	·N	474	89	114	139	72	414
verminderde gezondheid (schaal 1-10)	- Gemiddelde	2,20	2,19	2,16	2,20	2,22	2,19
	- Standaarddeviatie	1,69	1,89	1,59	1,66	1,70	1,69
	·N	474	89	114	139	72	414
beperkte motivatie voor mijn huidige baan (schaal 1-10)	- Gemiddelde	1,96	2,18	2,05	1,95	1,40▼▼	1,93
	- Standaarddeviatie	1,62	2,04	1,65	1,54	0,82	1,62
	·N	474	89	114	139	72	414
storing in apparatuur (schaal 1-10)	- Gemiddelde	2,38	2,21	2,28	2,36	2,42	2,32
	- Standaarddeviatie	1,95	1,79	1,89	1,93	1,97	1,89
	·N	474	89	114	139	72	414
onnodig overleg/vergaderen (schaal 1-10)	- Gemiddelde	2,53	2,56	2,43	2,49	2,63	2,51
	- Standaarddeviatie	1,97	2,13	1,91	1,94	2,13	2,00
	·N	474	89	114	139	72	414
onnodig veel administratie (schaal 1-10)	- Gemiddelde	2,86	2,51	3,06	2,90	2,86	2,85
	- Standaarddeviatie	2,31	2,31	2,33	2,32	2,38	2,33
	·N	474	89	114	139	72	414

		Totaal	Leeftijd				
Geef aan hoe vaak de volgende vragen op u van toepassing zijn:			17 tot 34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55 jaar en ouder	Totaal
collega die slecht functioneert (schaal 1-10)	- Gemiddelde	2,65	3,18▲▲	2,45	2,75	2,11▼	2,65
	- Standaarddeviatie	1,94	2,23	1,84	2,00	1,51	1,96
	·N	474	89	114	139	72	414
leidinggevende die slecht functioneert (schaal 1-10)	- Gemiddelde	2,13	2,29	2,18	2,21	1,81	2,15
	- Standaarddeviatie	1,80	1,92	1,92	1,78	1,49	1,81
	·N	474	89	114	139	72	414
Mate van lichamelijke en geestelijke belasting							
Lichamelijke belasting (schaal 1-10)	- Gemiddelde	4,69	5,02	4,61	4,92	4,75	4,83
	- Standaarddeviatie	2,84	2,78	2,64	2,96	2,96	2,83
	·N	474	89	114	139	72	414
Geestelijke belasting (schaal 1-10)	- Gemiddelde	4,90	4,72	4,94	5,08	4,90	4,93
	- Standaarddeviatie	2,43	2,59	2,35	2,48	2,57	2,48
	·N	474	89	114	139	72	414
Gemiddelden zijn getoetst met de t-test (horizontale vergelijkingen). Het contrast is telkens: 'subgroep' vs. 'overige cases'. ▲: p<0,05, ▲▲: p<0,01, ▲▲▲: p<0,001 (en ▼): significant hoge (lage) gemiddelden. Symbolen zijn alleen gebaseerd op significantie, niet op effectgrootte.							

Tabel C.2 Aanvullende DIX-modules; referentiebestand februari 2013

		Totaal	Leeftijd				
			17 tot 34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55 jaar en ouder	Totaal
Gezonde werk en leefstijl							
Voldoet aan de beweegnorm	nee	67,9%	78,6%	67,7%	73,0%	63,2%	70,3%
	ja	32,1%	21,4%	32,3%	27,0%	36,8%	29,7%
	·N	140	14	31	37	19	101
Voldoet aan de fit norm	nee	78,6%	78,6%	90,3%▲	67,6%▼	78,9%	78,2%
	ja	21,4%	21,4%	9,7%▼	32,4%▲	21,1%	21,8%
	·N	140	14	31	37	19	101
Minimaal 2 opscheplepels groenten per dag	nee	14,4%	#	21,1%	14,8%	21,4%	17,9%
	ja	85,6%	#	78,9%	85,2%	78,6%	82,1%
	·N	90	7	19	27	14	67
Minimaal 2 stuks fruit per dag	nee	57,9%	#	57,1%	66,7%	50,0%	61,6%
	ja	42,1%	#	42,9%	33,3%	50,0%	38,4%
	·N	95	9	21	27	16	73
Dagelijks ontbijt	nee	28,6%	28,6%	41,9%	27,0%	15,8%	29,7%
	ja	71,4%	71,4%	58,1%	73,0%	84,2%	70,3%
	·N	140	14	31	37	19	101
Minimaal 8 bekertjes drinken per dag	nee	68,6%	71,4%	74,2%	67,6%	73,7%	71,3%
	ja	31,4%	28,6%	25,8%	32,4%	26,3%	28,7%
	·N	140	14	31	37	19	101
Minimaal 7 uur slaap per nacht	nee	25,0%	#	31,6%	30,0%	26,7%	25,8%
	ja	75,0%	#	68,4%	70,0%	73,3%	74,2%
	·N	84	8	19	20	15	62
Roker	geen roker	71,4%	57,1%	61,3%	75,7%	94,7%▲	72,3%
	roker	28,6%	42,9%	38,7%	24,3%	5,3%▼	27,7%
	·N	140	14	31	37	19	101
Overmatig alcohol gebruik	nee	99,3%	100%	100%	97,3%	100%	99,0%
	ja	0,7%	0%	0%	2,7%	0%	1,0%
	·N	140	14	31	37	19	101
Sociale steun (schaal 1-10, 7 items)	- Gemiddelde	7,52	7,83	7,21	7,25	7,24	7,32
	- Standaarddeviatie	1,45	1,21	1,73	1,54	1,15	1,49
	·N	140	14	31	37	19	101
Actief gezondheidsgedrag (schaal 1-10, 2 items)	- Gemiddelde	7,66	8,21	7,27	7,31	8,21	7,59
	- Standaarddeviatie	1,55	1,34	1,60	1,72	1,52	1,63
	·N	140	14	31	37	19	101

		Totaal	Leeftijd				
			17 tot 34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55 jaar en ouder	Totaal
Leer en loopbaancompetenties							
Heeft u in uw bedrijf het afgelopen jaar aan een cursus of opleiding meegedaan?	Ja, gericht op mijn huidige functie	65,3%	#	66,7%	45,5%	72,7%	66,7%
	Ja, maar niet gericht op mijn huidige functie	11,1%	#	20,0%	9,1%	18,2%	14,3%
	Nee	23,6%	#	13,3%	45,5%▲▲	9,1%	19,0%
	·N	72	5	15	11	11	42
Bent u in uw bedrijf het afgelopen jaar van functie veranderd?	Ja, naar een functie van lager niveau (demotie)	1,4%	#	0%	0%	0%	0%
	Ja, naar een andere functie van hetzelfde niveau	13,9%	#	6,7%	9,1%	18,2%	9,5%
	Ja, naar een functie van hoger niveau (promotie)	9,7%	#	20,0%	18,2%	18,2%	16,7%
	Nee	75,0%	#	73,3%	72,7%	63,6%	73,8%
	·N	72	5	15	11	11	42
Hebt u in het afgelopen jaar op een andere manier kennis opgedaan?	nee	15,3%	#	20,0%	18,2%	0%	14,3%
	ja	84,7%	#	80,0%	81,8%	100%	85,7%
	·N	72	5	15	11	11	42
Leren op het werk (schaal1-10, 2 items)	- Gemiddelde	6,56	#	6,13	5,77	7,59	6,62
	- Standaarddeviatie	1,88	#	2,39	1,74	1,56	2,07
	·N	72	5	15	11	11	42
Veranderingsbereidheid (schaal 1-10, 2 items)	- Gemiddelde	6,58	7,18▲▲	6,29	6,56	5,65▼▼	6,46
	- Standaarddeviatie	2,81	2,63	2,78	2,71	3,07	2,81
	·N	474	89	114	139	72	414
Zelfsturing							
Persoonlijk leiderschap (schaal 1-10, 3 items)	- Gemiddelde	7,94	8,21	7,81	7,68	8,44▲	7,94
	- Standaarddeviatie	1,20	1,03	1,16	1,38	0,96	1,22
	·N	140	14	31	37	19	101
Gezondheidscultuur (schaal 1-10, 2 items)	- Gemiddelde	6,06	6,18	5,69	5,84	5,68	5,81
	- Standaarddeviatie	1,92	2,11	1,81	2,16	1,82	1,97
	·N	140	14	31	37	19	101
Attitude en persoonlijk leiderschap (schaal 1-10, 4 items)	- Gemiddelde	7,11	6,90	7,13	7,16	8,17▲	7,29
	- Standaarddeviatie	1,56	1,46	1,77	1,74	0,96	1,62
	·N	101	10	20	27	12	69
Actief leren (schaal1-10, 4 items)	- Gemiddelde	8,60	8,52	8,43	8,70	8,71	8,59
	- Standaarddeviatie	1,46	1,71	1,55	1,26	1,60	1,50
	·N	474	89	114	139	72	414
Actieve loopbaanontwikkeling (schaal1, geheel niet-10 in sterke mate, 7 items)	- Gemiddelde	6,59	#	6,59	6,18	6,94	6,64
	- Standaarddeviatie	1,41	#	1,32	1,57	1,12	1,44
	·N	72	5	15	11	11	42
CL1.1 Collega's stimuleren elkaar om actief aan de eigen loopbaan te werken	- Gemiddelde	5,56	#	4,53	5,55	5,18	5,14
	- Standaarddeviatie	2,28	#	2,45	1,63	3,34	2,44
	·N	72	5	15	11	11	42

		Totaal	Leeftijd				
			17 tot 34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55 jaar en ouder	Totaal
CL1.2 Mijn leidinggevende laat merken dat hij/zij de loopbaanontwikkeling van medewerkers belangrijk vindt	- Gemiddelde	6,74	#	5,53 ▼	6,64	7,27	6,43
	- Standaarddeviatie	1,91	#	2,72	0,67	1,90	2,05
	·N	72	5	15	11	11	42
Arbeidsomstandigheden en cultuur							
Psychosociale belasting: blootstelling aan tijdsdruk (schaal 1-10, 5 items)	- Gemiddelde	5,43	5,28	4,89	5,13	5,38	5,13
	- Standaarddeviatie	1,90	1,14	2,02	2,02	1,84	1,86
	·N	101	10	20	27	12	69
Psychosociale belasting: blootstelling aan emotioneel belastend werken en agressie en geweld (schaal 1-10, 5 items)	- Gemiddelde	2,45	3,18	2,71	2,79	3,18	2,89
	- Standaarddeviatie	1,39	1,13	1,50	1,40	1,37	1,38
	·N	101	10	20	27	12	69
Psychosociale belasting: mate van autonomie (schaal 1-10, 3 items)	- Gemiddelde	7,26	7,27	7,28	7,69	7,69	7,51
	- Standaarddeviatie	1,75	1,99	1,64	1,87	1,34	1,71
	·N	101	10	20	27	12	69
Arbeidsverhoudingen: collega's (schaal 1-10, 5 items)	- Gemiddelde	7,62	8,26	7,71	6,73 ▼	7,45	7,36
	- Standaarddeviatie	1,67	1,00	1,63	2,08	1,39	1,77
	·N	101	10	20	27	12	69
Arbeidsverhoudingen: leidinggevende (schaal 1-10, 5 items)	- Gemiddelde	7,30	7,56	7,42	6,72	7,50	7,18
	- Standaarddeviatie	1,75	1,57	2,01	1,78	0,87	1,71
	·N	101	10	20	27	12	69
Kwaliteit van de arbeidsomstandigheden (schaal 1-10, 6 items)	- Gemiddelde	7,14	6,98	6,93	7,02	7,64	7,09
	- Standaarddeviatie	1,38	1,41	1,26	1,71	1,01	1,43
	·N	101	10	20	27	12	69
Blootstelling aan omgevingsfactoren (schaal 1-10, 2 items)	- Gemiddelde	3,04	4,85	3,70	3,37	3,83	3,76
	- Standaarddeviatie	2,28	2,36	2,49	2,26	2,38	2,36
	·N	101	10	20	27	12	69
Blootstelling aan fysieke risicofactoren (schaal 1-10, 6 items)	- Gemiddelde	3,59	4,60	3,85	3,79	3,42	3,86
	- Standaarddeviatie	1,80	1,91	1,75	1,76	1,70	1,76
	·N	101	10	20	27	12	69
Blootstelling aan perceptuele belasting (schaal 1-10, 4 items)	- Gemiddelde	5,58	6,20	6,14	5,63	6,06	5,93
	- Standaarddeviatie	1,60	1,35	1,77	1,52	1,39	1,54
	·N	101	10	20	27	12	69
Werk je in ploegendienst?	ja, regelmatig	13,9%	30,0%	30,0%	11,1%	0%	17,4%
	ja, soms	9,9%	10,0%	15,0%	14,8%	16,7%	14,5%
	nee	76,2%	60,0%	55,0%	74,1%	83,3%	68,1%
	·N	101	10	20	27	12	69
Heb je het afgelopen jaar 's avonds gewerkt?	ja, regelmatig	23,8%	40,0%	35,0%	18,5%	16,7%	26,1%
	ja, soms	58,4%	60,0%	40,0%	63,0%	66,7%	56,5%
	nee	17,8%	0%	25,0%	18,5%	16,7%	17,4%
	·N	101	10	20	27	12	69

		Totaal	Leeftijd				
			17 tot 34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55 jaar en ouder	Totaal
Heb je in het afgelopen jaar 's nachts gewerkt?	ja, regelmatig	12,9%	20,0%	25,0%	14,8%	16,7%	18,8%
	ja, soms	24,8%	50,0%	20,0%	29,6%	41,7%	31,9%
	nee	62,4%	30,0%	55,0%	55,6%	41,7%	49,3%
	·N	101	10	20	27	12	69
Heb je het afgelopen jaar in het weekend gewerkt?	ja, regelmatig	30,7%	50,0%	45,0%	22,2%	16,7%	31,9%
	ja, soms	39,6%	40,0%	35,0%	48,1%	58,3%	44,9%
	nee	29,7%	10,0%	20,0%	29,6%	25,0%	23,2%
	·N	101	10	20	27	12	69
Percentages zijn kolom-percentages, en zijn getoetst met de Pearson Chi-kwadraat test (horizontale vergelijkingen). Gemiddelden zijn getoetst met de t-test (horizontale vergelijkingen). Het contrast is telkens: 'subgroep' vs. 'overige cases'. ▲: p<0,05, ▲▲: p<0,01, ▲▲▲: p<0,001 (en ▼): significant hoge (lage) percentages en/of gemiddelden. Symbolen zijn alleen gebaseerd op significantie, niet op effectgrootte. #: N < 10.							

Tabel C.3 Waardering Arbeidsvoorwaarden (alleen totalen i.v.m. lage aantallen)

Waardering arbeidsvoorwaarden		Totaal
Salaris (schaal 1-10, 1 item)	- Gemiddelde	6,42
	- Standaarddeviatie	1,84
	·N	72
Resultaat gerichte beloning / prestatie beloning (schaal 1-10, 1 item)	- Gemiddelde	3,74
	- Standaarddeviatie	3,35
	·N	72
Pensioenregeling (schaal 1-10, 1 item)	- Gemiddelde	6,43
	- Standaarddeviatie	2,29
	·N	72
Reiskostenvergoeding / lease auto (schaal 1-10, 1 item)	- Gemiddelde	3,22
	- Standaarddeviatie	3,23
	·N	72
Mogelijkheden om zelf arbeidsvoorwaarden samen te stellen (schaal 1-10, 1 item)	- Gemiddelde	2,88
	- Standaarddeviatie	2,99
	·N	72
Functioneringsgesprekken (schaal 1-10, 1 item)	- Gemiddelde	6,35
	- Standaarddeviatie	2,12
	·N	72
Promotie- en loopbaanmogelijkheden (schaal 1-10, 1 item)	- Gemiddelde	5,76
	- Standaarddeviatie	2,22
	·N	72
Mogelijkheden om in deeltijd te werken (schaal 1-10, 1 item)	- Gemiddelde	5,85
	- Standaarddeviatie	3,54
	·N	72
Mogelijkheden om in deeltijd te werken (schaal 1-10, 1 item)	- Gemiddelde	5,85
	- Standaarddeviatie	3,54
	·N	72
Flexibele werktijden (schaal 1-10, 1 item)	- Gemiddelde	6,68
	- Standaarddeviatie	3,08
	·N	72
Thuiswerkregeling (schaal 1-10, 1 item)	- Gemiddelde	4,93
	- Standaarddeviatie	3,84
	·N	72
Verlof- en vakantiemogelijkheden (schaal 1-10, 1 item)	- Gemiddelde	7,89
	- Standaarddeviatie	1,69
	·N	72
Overlegmogelijkheden (schaal 1-10, 1 item)	- Gemiddelde	7,60
	- Standaarddeviatie	1,70
	·N	72
Scholings- en opleidingsmogelijkheden (schaal 1-10, 1 item)	- Gemiddelde	6,58
	- Standaarddeviatie	2,40
	·N	72
Werkzekerheid (schaal 1-10, 1 item)	- Gemiddelde	7,15
	- Standaarddeviatie	1,97
	·N	72
Reis /afstand naar het werk (schaal 1-10, 1 item)	- Gemiddelde	7,61
	- Standaarddeviatie	2,45
	·N	72
Niet te zwaar werk (lichamelijk of	- Gemiddelde	6,93

Waardering arbeidsvoorwaarden		Totaal
geestelijk (schaal 1-10, 1 item)	- Standaarddeviatie	2,02
	·N	72
Werk sfeer (schaal 1-10, 1 item)	- Gemiddelde	7,86
	- Standaarddeviatie	1,71
	·N	72
Mogelijkheden voor kinderopvang (schaal 1-10, 1 item)	- Gemiddelde	2,07
	- Standaarddeviatie	3,28
	·N	72
Regeling/mogelijkheden voor mantelzorg (schaal 1-10, 1 item)	- Gemiddelde	2,25
	- Standaarddeviatie	3,30
	·N	72
Collectieve ziektekostenverzekering (schaal 1-10, 1 item)	- Gemiddelde	4,67
	- Standaarddeviatie	3,72
	·N	72
Mogelijkheden/faciliteiten om te werken aan mijn gezondheid (schaal 1-10, 1 item)	- Gemiddelde	5,39
	- Standaarddeviatie	2,97
	·N	72

Tabel C.4 Waardering arbeidsvoorwaarden (alleen totalen i.v.m. lage aantallen)

Belang van arbeidsvoorwaarden		Totaal
Belang van Salaris	niet belangrijk	1,4%
	belangrijk	73,6%
	zeer belangrijk	25,0%
	· N	72
Belang van Resultaat gerichte beloning / prestatie beloning	niet belangrijk	30,6%
	belangrijk	55,6%
	zeer belangrijk	13,9%
	· N	72
Belang van Pensioenregeling	niet belangrijk	6,9%
	belangrijk	61,1%
	zeer belangrijk	31,9%
	· N	72
Belang van Reiskostenvergoeding / lease auto	niet belangrijk	34,7%
	belangrijk	47,2%
	zeer belangrijk	18,1%
	· N	72
Belang van Mogelijkheden om zelf arbeidsvoorwaarden samen te stellen	niet belangrijk	34,7%
	belangrijk	58,3%
	zeer belangrijk	6,9%
	· N	72
Belang van Functioneringsgesprekken	niet belangrijk	5,6%
	belangrijk	66,7%
	zeer belangrijk	27,8%
	· N	72
Belang van Promotie- en loopbaanmogelijkheden	niet belangrijk	5,6%
	belangrijk	66,7%
	zeer belangrijk	27,8%
	· N	72
Belang van Mogelijkheden om in deeltijd te werken	niet belangrijk	22,2%
	belangrijk	54,2%
	zeer belangrijk	23,6%
	· N	72
Belang van Flexibele werktijden	niet belangrijk	6,9%
	belangrijk	52,8%
	zeer belangrijk	40,3%
	· N	72
Belang van Thuiswerkregeling	niet belangrijk	33,3%
	belangrijk	38,9%
	zeer belangrijk	27,8%
	· N	72
Belang van Verlof- en vakantiemogelijkheden	niet belangrijk	1,4%
	belangrijk	48,6%
	zeer belangrijk	50,0%
	· N	72
Belang van Overlegmogelijkheden	niet belangrijk	2,8%
	belangrijk	65,3%
	zeer belangrijk	31,9%
	· N	72

Belang van arbeidsvoorwaarden		Totaal
Belang van Scholings- en opleidingsmogelijkheden	niet belangrijk	4,2%
	belangrijk	52,8%
	zeer belangrijk	43,1%
	· N	72
Belang van Werkzekerheid	niet belangrijk	1,4%
	belangrijk	41,7%
	zeer belangrijk	56,9%
	· N	72
Belang van Reis /afstand naar het werk	niet belangrijk	13,9%
	belangrijk	68,1%
	zeer belangrijk	18,1%
	· N	72
Belang van Niet te zwaar werk (lichamelijk of geestelijk)	niet belangrijk	11,1%
	belangrijk	70,8%
	zeer belangrijk	18,1%
	· N	72
Belang van Werksfeer	belangrijk	26,4%
	zeer belangrijk	73,6%
	· N	72
Belang van mogelijkheden voor kinderopvang	niet belangrijk	69,4%
	belangrijk	26,4%
	heel belangrijk	4,2%
	· N	72
Belang van regelingen/mogelijkheden voor mantelzorg	niet belangrijk	43,1%
	belangrijk	48,6%
	heel belangrijk	8,3%
	· N	72
Belang van collectieve ziektekostenverzekering	niet belangrijk	52,8%
	belangrijk	33,3%
	heel belangrijk	13,9%
	· N	72
Belang van mogelijkheden/faciliteiten om te werken aan mijn gezondheid	niet belangrijk	19,4%
	belangrijk	52,8%
	heel belangrijk	27,8%
	· N	72

D BIJLAGE: Doelen werknemers

Tabel D.1 Overzicht Persoonlijke Doelen uitgesplitst naar leeftijd (februari 2013)

	Totaal	Leeftijd				
		17 tot 34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55 jaar en ouder	Totaal
Waar ga je aan werken?						
Mijn gezondheid (n=138)	44,4%	33,3% ▼	42,2%	55,3% ▲	47,9%	45,9%
Mijn kennis en vaardigheden (n=73)	23,5%	28,3%	25,0%	17,0%	22,9%	22,6%
Mijn motivatie en loopbaan (n=65)	20,9%	25,0%	20,3%	19,1%	12,5%	19,5%
Mijn werkprivé balans (n=35)	11,3%	13,3%	12,5%	8,5%	16,7%	12,0%
· N	311	60	64	94	48	266
Wat is het belangrijkste dat je wilt bereiken om je gezondheid te verbeteren?						
Ik wil me fysiek gezonder voelen	15,3%	15,8%	7,4%	17,3%	8,7%	13,2%
Ik wil me geestelijk gezonder voelen	3,6%	5,3%	0%	3,8%	8,7%	4,1%
Ik wil meer energie hebben	10,2%	10,5%	22,2% ▲ ▲	3,8%	0%	8,3%
Ik wil mijn goede gezondheid ook in de toekomst vasthouden	25,5%	26,3%	29,6%	28,8%	13,0%	25,6%
Ik wil beter functioneren in mijn dagelijks leven	1,5%	0%	3,7%	1,9%	0%	1,7%
Ik wil me beter kunnen concentreren	0,7%	0%	3,7%	0%	0%	0,8%
Ik wil beter kunnen omgaan met druk of spanning	2,2%	0%	0%	0%	8,7% ▲ ▲	1,7%
Ik heb lichamelijke klachten die ik wil verminderen	13,9%	5,3%	11,1%	15,4%	26,1%	14,9%
Ik wil beter op gewicht zijn	27,0%	36,8%	22,2%	28,8%	34,8%	29,8%
· N	137	19	27	52	23	121
Wat is het belangrijkste dat je wilt bereiken om je kennis en vaardigheden te verbeteren?						
Ik wil mijn huidige functie beter kunnen uitvoeren	31,5%	23,5%	64,7% ▲ ▲	18,8%	40,0%	36,7%
Ik wil me blijven ontwikkelen	24,7%	23,5%	17,6%	31,3%	0%	20,0%
Ik wil carrière maken hogerop komen	13,7%	29,4% ▲ ▲	5,9%	6,3%	0%	11,7%
Ik wil mezelf breder ontwikkelen	6,8%	17,6% ▲	0%	6,3%	0%	6,7%
Ik wil mijn functie behouden en het bijhouden van kennis en vaardigheden is daarvoor een vereiste	23,3%	5,9% ▼	11,8%	37,5%	60,0% ▲ ▲	25,0%
· N	73	17	17	16	10	60

	Totaal	Leeftijd				
		17 tot 34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55 jaar en ouder	Totaal
Wat is het belangrijkste dat je wilt bereiken om je motivatie te verbeteren?						
Ik wil meer plezier in mijn werk	27,7%	33,3%	7,7%	27,8%	#	26,9%
Ik wil klaar zijn voor de toekomst	29,2%	26,7%	15,4%	27,8%	#	25,0%
Ik wil een baan die beter bij me pas	7,7%	6,7%	7,7%	11,1%	#	7,7%
Ik wil meer uitdaging	27,7%	33,3%	38,5%	27,8%	#	30,8%
Ik zoek meer betekenis in mijn werk	7,7%	0%	30,8% ▲ ▲	5,6%	#	9,6%
-N	65	15	13	18	6	52
Wat is het belangrijkste dat je wilt bereiken om je werkprivé balans te verbeteren?						
Ik wil meer tijd voor mijn privé leven	37,1%	#	#	#	#	34,4%
Ik wil meer tijd kunnen besteden aan mijn werk	5,7%	#	#	#	#	6,3%
Ik wil beter nee kunnen zeggen	11,4%	#	#	#	#	12,5%
Ik wil beter mijn grenzen kunnen aangeven	28,6%	#	#	#	#	28,1%
Ik wil mijn werk beter kunnen combineren met zorg voor anderen (bv. mantelzorg, kinderen, etc.)	17,1%	#	#	#	#	18,8%
-N	35	8	8	8	8	32
Percentages zijn kolom-percentages, en zijn getoetst met de Pearson Chi-kwadraat test (horizontale vergelijkingen). Het contrast is telkens: 'subgroep' vs. 'overige cases'. ▲: p<0,05, ▲▲: p<0,01, ▲▲▲: p<0,001 (en ▼): significant hoge (lage) percentages. Symbolen zijn alleen gebaseerd op significantie, niet op effectgrootte. #: N<10						

E Bijlage: Overzichtstabel Bedrijfsscan en Oriëntatiescan

Tabel E.1 Overzichtstabel Bedrijfsscan 8-3-2013

	Totaal	Organisatie							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Wat is uw geslacht?									
· 1 Man	38,2%	21,8%▼▼▼	61,5%	40,0%	62,5%	100%▲▲	66,7%▲▲▲	23,5%	35,3%
· 2 Vrouw	61,8%	78,2%▲▲▲	38,5%	60,0%	37,5%	0%▼▼	33,3%▼▼▼	76,5%	64,7%
· N	170	78	13	5	8	5	27	17	17
Vanuit welke rol/functie in de organisatie vult u dit in?									
· 1 Directie / raad van bestuur	11,8%	12,8%	23,1%	20,0%	0%	0%	14,8%	0%	11,8%
· 2 Middenmanagement / leidinggevend	47,6%	71,8%▲▲▲	30,8%	40,0%	0%▼▼	40,0%	7,4%▼▼▼	52,9%	35,3%
· 3 HR / P&O	15,3%	9,0%▼	7,7%	40,0%	25,0%	20,0%	14,8%	35,3%▲	17,6%
· 4 Bedrijfsarts / arbo	2,4%	1,3%	7,7%	0%	0%	40,0%▲▲▲	0%	0%	0%
· 5 OR / MR	7,6%	0%▼▼▼	7,7%	0%	0%	0%	40,7%▲▲▲	0%	5,9%
· 6 Medewerker	12,4%	2,6%▼▼▼	15,4%	0%	62,5%▲▲▲	0%	18,5%	11,8%	29,4%▲
· 7 Anders	2,9%	2,6%	7,7%	0%	12,5%	0%	3,7%	0%	0%
· N	170	78	13	5	8	5	27	17	17
Heeft u een leidinggevende functie?									
· 0 Nee	32,9%	5,1%▼▼▼	46,2%	20,0%	100%▲▲▲	40,0%	66,7%▲▲▲	41,2%	58,8%▲
· 1 Ja, aan 1-4 medewerkers	6,5%	11,5%▲	0%	0%	0%	0%	7,4%	0%	0%
· 2 Ja, aan 5-9 medewerkers	7,1%	3,8%	7,7%	20,0%	0%	20,0%	3,7%	17,6%	11,8%
· 3 Ja, aan 10-49 medewerkers	23,5%	30,8%▲	23,1%	0%	0%	0%	7,4%▼	41,2%	23,5%
· 4 Ja, aan 50-99 medewerkers	15,9%	30,8%▲▲▲	15,4%	0%	0%	20,0%	0%▼	0%	0%
· 5 Ja, aan meer dan 100 medewerkers	14,1%	17,9%	7,7%	60,0%▲▲	0%	20,0%	14,8%	0%	5,9%
· N	170	78	13	5	8	5	27	17	17

	Totaal	Organisatie							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Hoeveel personen werken er bij uw bedrijf of instelling?									
· 3 10 tot en met 49	1,8%	0%	0%	20,0%▲▲	0%	0%	7,4%▲	0%	0%
· 4 50 tot en met 99	1,2%	1,3%	0%	0%	0%	0%	3,7%	0%	0%
· 5 100 tot en met 499	55,9%	83,3%▲▲▲	0%▼▼▼	0%▼	0%▼▼	20,0%	44,4%	0%▼▼▼	100%▲▲▲
· 6 500 tot en met 999	17,6%	5,1%▼▼▼	0%	0%	100%▲▲▲	0%	7,4%	94,1%▲▲▲	0%▼
· 7 1000 of meer	23,5%	10,3%▼▼▼	100%▲▲▲	80,0%▲▲	0%	80,0%▲▲	37,0%	5,9%	0%▼
· N	170	78	13	5	8	5	27	17	17
Er is een duidelijke missie/visie en doelstelling geformuleerd ten aanzien van duurzame inzetbaarheid (DI) nu en in de nabije toekomst									
· 1 Geheel mee oneens	11,3%	--	7,7%	0%	16,7%	40,0%▲	--	11,8%	6,3%
· 2 Mee oneens	54,8%	--	53,8%	0%▼	50,0%	40,0%	--	70,6%	62,5%
· 3 Mee eens	25,8%	--	30,8%	40,0%	33,3%	20,0%	--	17,6%	25,0%
· 4 Geheel mee eens	8,1%	--	7,7%	60,0%▲▲▲	0%	0%	--	0%	6,3%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Er is goed zicht op interne en externe ontwikkelingen en de impact die deze hebben op de kwantitatieve en kwalitatieve personele bezetting.									
· 2 Mee oneens	51,6%	--	46,2%	0%▼	83,3%	60,0%	--	41,2%	68,8%
· 3 Mee eens	45,2%	--	53,8%	60,0%	16,7%	40,0%	--	58,8%	31,3%
· 4 Geheel mee eens	3,2%	--	0%	40,0%▲▲▲	0%	0%	--	0%	0%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Er is sprake van een duidelijke aanpak om duurzame inzetbaarheid van werknemers te bevorderen									
· 1 Geheel mee oneens	4,8%	--	0%	0%	0%	40,0%▲▲▲	--	5,9%	0%
· 2 Mee oneens	58,1%	--	61,5%	0%▼▼	50,0%	40,0%	--	82,4%▲	56,3%
· 3 Mee eens	32,3%	--	38,5%	40,0%	50,0%	20,0%	--	11,8%▼	43,8%
· 4 Geheel mee eens	4,8%	--	0%	60,0%▲▲▲	0%	0%	--	0%	0%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16

	Totaal	Organisatie							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Het MT draagt de visie uit dat gezonde, capabele en gemotiveerde werknemers een belangrijke bijdrage leveren aan positieve bedrijfsresultaten.									
· 1 Geheel mee oneens	4,8%	--	0%	0%	0%	0%	--	5,9%	12,5%
· 2 Mee oneens	25,8%	--	7,7%	0%	50,0%	40,0%	--	23,5%	37,5%
· 3 Mee eens	58,1%	--	84,6%▲	20,0%	50,0%	60,0%	--	58,8%	50,0%
· 4 Geheel mee eens	11,3%	--	7,7%	80,0%▲▲▲	0%	0%	--	11,8%	0%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Er wordt structureel gewerkt aan het bevorderen van de gezondheid van medewerkers.									
· 1 Geheel mee oneens	1,6%	--	0%	0%	0%	0%	--	5,9%	0%
· 2 Mee oneens	40,3%	--	7,7%▼▼	0%	0%▼	40,0%	--	64,7%▲	68,8%▲▲
· 3 Mee eens	51,6%	--	84,6%▲▲	60,0%	83,3%	60,0%	--	29,4%▼	31,3%
· 4 Geheel mee eens	6,5%	--	7,7%	40,0%▲▲	16,7%	0%	--	0%	0%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Er wordt structureel gewerkt aan het op peil houden van kennis & vaardigheden van medewerkers.									
· 2 Mee oneens	21,0%	--	0%▼	20,0%	33,3%	40,0%	--	11,8%	37,5%
· 3 Mee eens	66,1%	--	84,6%	60,0%	50,0%	60,0%	--	76,5%	50,0%
· 4 Geheel mee eens	12,9%	--	15,4%	20,0%	16,7%	0%	--	11,8%	12,5%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Er wordt structureel gewerkt aan het behoud en bevorderen van de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers.									
· 2 Mee oneens	24,2%	--	23,1%	0%	33,3%	40,0%	--	23,5%	25,0%
· 3 Mee eens	62,9%	--	61,5%	40,0%	66,7%	60,0%	--	76,5%	56,3%
· 4 Geheel mee eens	12,9%	--	15,4%	60,0%▲▲	0%	0%	--	0%	18,8%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Er is structurele aandacht voor een goede werk-privébalans van werknemers.									
· 1 Geheel mee oneens	1,6%	--	0%	0%	0%	0%	--	0%	6,3%
· 2 Mee oneens	48,4%	--	15,4%▼▼	0%▼	50,0%	80,0%	--	70,6%▲	56,3%
· 3 Mee eens	46,8%	--	69,2%	100%▲	50,0%	20,0%	--	29,4%	37,5%
· 4 Geheel mee eens	3,2%	--	15,4%▲▲	0%	0%	0%	--	0%	0%

	Totaal	Organisatie							
		1	2	3	4	5	6	7	8
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Er zijn voldoende middelen en faciliteiten beschikbaar voor medewerkers									
· 1 Geheel mee oneens	3,2%	--	7,7%	0%	0%	0%	--	5,9%	0%
· 2 Mee oneens	32,3%	--	23,1%	20,0%	33,3%	80,0%▲	--	41,2%	18,8%
· 3 Mee eens	53,2%	--	46,2%	60,0%	50,0%	20,0%	--	52,9%	68,8%
· 4 Geheel mee eens	11,3%	--	23,1%	20,0%	16,7%	0%	--	0%	12,5%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Er zijn voldoende middelen en faciliteiten beschikbaar voor medewerkers									
· 2 Mee oneens	12,9%	--	15,4%	0%	0%	80,0%▲▲▲	--	5,9%	6,3%
· 3 Mee eens	66,1%	--	53,8%	80,0%	83,3%	20,0%▼	--	76,5%	68,8%
· 4 Geheel mee eens	21,0%	--	30,8%	20,0%	16,7%	0%	--	17,6%	25,0%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Er wordt binnen de organisatie voldoende tijd en geld gereserveerd voor									
· 1 Geheel mee oneens	1,6%	--	0%	0%	0%	20,0%▲▲▲	--	0%	0%
· 2 Mee oneens	25,8%	--	38,5%	0%	16,7%	80,0%▲▲	--	17,6%	18,8%
· 3 Mee eens	61,3%	--	53,8%	60,0%	83,3%	0%▼▼	--	76,5%	62,5%
· 4 Geheel mee eens	11,3%	--	7,7%	40,0%▲	0%	0%	--	5,9%	18,8%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
In de begroting en/of arbeidsvoorwaarden zit voldoende ruimte voor									
· 1 Geheel mee oneens	1,6%	--	0%	0%	0%	20,0%▲▲▲	--	0%	0%
· 2 Mee oneens	21,0%	--	30,8%	20,0%	0%	80,0%▲▲▲	--	23,5%	0%▼
· 3 Mee eens	54,8%	--	38,5%	60,0%	100%▲	0%▼	--	64,7%	56,3%
· 4 Geheel mee eens	22,6%	--	30,8%	20,0%	0%	0%	--	11,8%	43,8%▲
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Leidinggevend (h)erkennen het belang van duurzame inzetbaarheid									
· 2 Mee oneens	29,0%	--	7,7%	0%	66,7%▲	40,0%	--	5,9%▼	62,5%▲▲▲
· 3 Mee eens	59,7%	--	76,9%	80,0%	16,7%▼	60,0%	--	76,5%	37,5%▼
· 4 Geheel mee eens	11,3%	--	15,4%	20,0%	16,7%	0%	--	17,6%	0%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16

	Totaal	Organisatie							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Leidinggevend en vervullen een enthousiasmerende en stimulerende rol									
· 1 Geheel mee oneens	1,6%	--	0%	0%	0%	0%	--	0%	6,3%
· 2 Mee oneens	58,1%	--	23,1% ▼▼	0% ▼▼	66,7%	80,0%	--	76,5%	75,0%
· 3 Mee eens	33,9%	--	69,2% ▲▲	60,0%	16,7%	20,0%	--	23,5%	18,8%
· 4 Geheel mee eens	6,5%	--	7,7%	40,0% ▲▲	16,7%	0%	--	0%	0%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Leidinggevend worden aangesproken op hun rol									
· 1 Geheel mee oneens	6,5%	--	0%	0%	16,7%	20,0%	--	0%	12,5%
· 2 Mee oneens	59,7%	--	38,5%	20,0%	50,0%	60,0%	--	70,6%	81,3% ▲
· 3 Mee eens	27,4%	--	53,8% ▲	40,0%	16,7%	20,0%	--	29,4%	6,3% ▼
· 4 Geheel mee eens	6,5%	--	7,7%	40,0% ▲▲	16,7%	0%	--	0%	0%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Leidinggevend zijn in staat of worden getraind om duurzame									
· 1 Geheel mee oneens	6,5%	--	7,7%	0%	0%	40,0% ▲▲	--	0%	6,3%
· 2 Mee oneens	56,5%	--	46,2%	20,0%	50,0%	40,0%	--	58,8%	81,3% ▲
· 3 Mee eens	30,6%	--	38,5%	40,0%	33,3%	20,0%	--	41,2%	12,5%
· 4 Geheel mee eens	6,5%	--	7,7%	40,0% ▲▲	16,7%	0%	--	0%	0%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Werknemers (h)erkennen het belang van duurzame inzetbaarheid voor									
· 1 Geheel mee oneens	3,2%	--	7,7%	0%	0%	0%	--	5,9%	0%
· 2 Mee oneens	59,7%	--	46,2%	0% ▼▼	50,0%	100%	--	58,8%	81,3% ▲
· 3 Mee eens	33,9%	--	38,5%	80,0% ▲	50,0%	0%	--	35,3%	18,8%
· 4 Geheel mee eens	3,2%	--	7,7%	20,0% ▲	0%	0%	--	0%	0%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Werknemers worden aangesproken op hun eigen verantwoordelijkheid									
· 1 Geheel mee oneens	1,6%	--	7,7%	0%	0%	0%	--	0%	0%
· 2 Mee oneens	51,6%	--	23,1% ▼	0% ▼	50,0%	60,0%	--	58,8%	81,3% ▲▲
· 3 Mee eens	41,9%	--	61,5%	60,0%	50,0%	40,0%	--	41,2%	18,8% ▼
· 4 Geheel mee eens	4,8%	--	7,7%	40,0% ▲▲▲	0%	0%	--	0%	0%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16

	Totaal	Organisatie							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Werknemers spreken elkaar aan en stimuleren elkaar te werken aan DI									
· 1 Geheel mee oneens	12,9%	--	7,7%	0%	0%	40,0%	--	23,5%	6,3%
· 2 Mee oneens	66,1%	--	38,5%▼	20,0%▼	83,3%	60,0%	--	70,6%	93,8%▲▲
· 3 Mee eens	17,7%	--	53,8%▲▲▲	40,0%	16,7%	0%	--	5,9%	0%▼
· 4 Geheel mee eens	3,2%	--	0%	40,0%▲▲▲	0%	0%	--	0%	0%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Werknemers zijn goed in staat te werken aan hun inzetbaarheid en									
· 1 Geheel mee oneens	4,8%	--	7,7%	0%	0%	20,0%	--	5,9%	0%
· 2 Mee oneens	54,8%	--	38,5%	0%▼	33,3%	60,0%	--	76,5%▲	68,8%
· 3 Mee eens	37,1%	--	46,2%	80,0%▲	66,7%	20,0%	--	17,6%	31,3%
· 4 Geheel mee eens	3,2%	--	7,7%	20,0%▲	0%	0%	--	0%	0%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Er is op organisatieniveau een duidelijke planning om duurzame									
· 1 Geheel mee oneens	8,1%	--	7,7%	0%	16,7%	20,0%	--	5,9%	6,3%
· 2 Mee oneens	54,8%	--	46,2%	0%▼	50,0%	80,0%	--	64,7%	62,5%
· 3 Mee eens	32,3%	--	46,2%	40,0%	33,3%	0%	--	29,4%	31,3%
· 4 Geheel mee eens	4,8%	--	0%	60,0%▲▲▲	0%	0%	--	0%	0%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Duurzame inzetbaarheid maakt onderdeel uit van teamplannen									
· 1 Geheel mee oneens	9,7%	--	7,7%	0%	0%	40,0%▲	--	11,8%	6,3%
· 2 Mee oneens	61,3%	--	38,5%	40,0%	66,7%	60,0%	--	52,9%	93,8%▲▲
· 3 Mee eens	25,8%	--	53,8%▲▲	20,0%	33,3%	0%	--	35,3%	0%▼▼
· 4 Geheel mee eens	3,2%	--	0%	40,0%▲▲▲	0%	0%	--	0%	0%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Werknemers maken voor zichzelf plannen om aan hun duurzame									
· 1 Geheel mee oneens	14,5%	--	7,7%	0%	0%	40,0%	--	23,5%	12,5%
· 2 Mee oneens	54,8%	--	38,5%	20,0%	50,0%	60,0%	--	58,8%	75,0%
· 3 Mee eens	29,0%	--	53,8%▲	60,0%	50,0%	0%	--	17,6%	12,5%
· 4 Geheel mee eens	1,6%	--	0%	20,0%▲▲▲	0%	0%	--	0%	0%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16

	Totaal	Organisatie							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Duurzame inzetbaarheid maakt onderdeel uit van HR-plannen									
· 1 Geheel mee oneens	1,6%	--	0%	0%	0%	0%	--	5,9%	0%
· 2 Mee oneens	30,6%	--	30,8%	0%	33,3%	40,0%	--	29,4%	37,5%
· 3 Mee eens	58,1%	--	61,5%	20,0%	66,7%	60,0%	--	58,8%	62,5%
· 4 Geheel mee eens	9,7%	--	7,7%	80,0%▲▲▲	0%	0%	--	5,9%	0%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Er worden periodiek functioneringsgesprekken gevoerd met werknemers									
· 1 Geheel mee oneens	1,6%	--	0%	0%	0%	20,0%▲▲▲	--	0%	0%
· 2 Mee oneens	38,7%	--	15,4%	0%	50,0%	60,0%	--	41,2%	56,3%
· 3 Mee eens	50,0%	--	53,8%	60,0%	50,0%	20,0%	--	58,8%	43,8%
· 4 Geheel mee eens	9,7%	--	30,8%▲▲	40,0%▲	0%	0%	--	0%	0%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Kengetallen over de gezondheid van medewerkers worden verzameld en									
· 2 Mee oneens	40,3%	--	38,5%	0%	50,0%	80,0%	--	29,4%	50,0%
· 3 Mee eens	48,4%	--	38,5%	40,0%	50,0%	20,0%	--	64,7%	50,0%
· 4 Geheel mee eens	11,3%	--	23,1%	60,0%▲▲▲	0%	0%	--	5,9%	0%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Kengetallen over opleiding en ontwikkeling worden verzameld en gebruikt									
· 1 Geheel mee oneens	4,8%	--	7,7%	0%	0%	0%	--	5,9%	6,3%
· 2 Mee oneens	54,8%	--	69,2%	0%▼	66,7%	100%▲	--	29,4%▼	68,8%
· 3 Mee eens	38,7%	--	23,1%	80,0%▲	33,3%	0%	--	64,7%▲▲	25,0%
· 4 Geheel mee eens	1,6%	--	0%	20,0%▲▲▲	0%	0%	--	0%	0%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Kengetallen over medewerkerstevredenheid worden verzameld en									
· 1 Geheel mee oneens	3,2%	--	0%	0%	0%	20,0%▲	--	0%	6,3%
· 2 Mee oneens	21,0%	--	23,1%	0%	33,3%	40,0%	--	5,9%	31,3%
· 3 Mee eens	64,5%	--	61,5%	60,0%	66,7%	40,0%	--	88,2%▲	50,0%
· 4 Geheel mee eens	11,3%	--	15,4%	40,0%▲	0%	0%	--	5,9%	12,5%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16

	Totaal	Organisatie							
		1	2	3	4	5	6	7	8
HR is een gesprekspartner van/gespreksonderwerp voor MT									
· 1 Geheel mee oneens	1,6%	--	0%	0%	0%	20,0%▲▲▲	--	0%	0%
· 2 Mee oneens	12,9%	--	7,7%	0%	16,7%	0%	--	11,8%	25,0%
· 3 Mee eens	69,4%	--	69,2%	40,0%	83,3%	60,0%	--	76,5%	68,8%
· 4 Geheel mee eens	16,1%	--	23,1%	60,0%▲▲	0%	20,0%	--	11,8%	6,3%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Er is een goed verzuim- en arbo-beleid waarmee uitval wordt voorkomen									
· 1 Geheel mee oneens	1,6%	--	0%	0%	0%	0%	--	5,9%	0%
· 2 Mee oneens	19,4%	--	15,4%	0%	0%	0%	--	47,1%▲▲▲	12,5%
· 3 Mee eens	61,3%	--	69,2%	0%▼▼	83,3%	60,0%	--	47,1%	81,3%
· 4 Geheel mee eens	17,7%	--	15,4%	100%▲▲▲	16,7%	40,0%	--	0%▼	6,3%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Werving- en selectiebeleid maakt onderdeel uit van het DI-beleid									
· 1 Geheel mee oneens	1,6%	--	0%	0%	0%	20,0%▲▲▲	--	0%	0%
· 2 Mee oneens	51,6%	--	30,8%	0%▼	66,7%	40,0%	--	58,8%	75,0%▲
· 3 Mee eens	43,5%	--	61,5%	80,0%	33,3%	40,0%	--	41,2%	25,0%
· 4 Geheel mee eens	3,2%	--	7,7%	20,0%▲	0%	0%	--	0%	0%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Er is sprake van strategische personeelsplanning gerelateerd aan									
· 1 Geheel mee oneens	8,1%	--	15,4%	0%	0%	40,0%▲▲	--	0%	6,3%
· 2 Mee oneens	59,7%	--	38,5%	20,0%	66,7%	40,0%	--	64,7%	87,5%▲▲
· 3 Mee eens	27,4%	--	38,5%	40,0%	33,3%	20,0%	--	35,3%	6,3%▼
· 4 Geheel mee eens	4,8%	--	7,7%	40,0%▲▲▲	0%	0%	--	0%	0%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Het management weet wat er onder medewerkers leeft									
· 1 Geheel mee oneens	3,2%	--	0%	0%	0%	0%	--	0%	12,5%▲
· 2 Mee oneens	24,2%	--	46,2%▲	0%	50,0%	0%	--	17,6%	18,8%
· 3 Mee eens	69,4%	--	46,2%▼	100%	33,3%▼	100%	--	82,4%	68,8%
· 4 Geheel mee eens	3,2%	--	7,7%	0%	16,7%▲	0%	--	0%	0%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16

	Totaal	Organisatie							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Werknemers worden betrokken bij het maken van plannen									
· 1 Geheel mee oneens	1,6%	--	0%	0%	16,7%▲▲	0%	--	0%	0%
· 2 Mee oneens	22,6%	--	23,1%	0%	50,0%	20,0%	--	29,4%	12,5%
· 3 Mee eens	71,0%	--	61,5%	80,0%	33,3%▼	80,0%	--	70,6%	87,5%
· 4 Geheel mee eens	4,8%	--	15,4%▲	20,0%	0%	0%	--	0%	0%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Werknemers worden geïnformeerd over ontwikkelingen en plannen									
· 1 Geheel mee oneens	1,6%	--	0%	0%	0%	20,0%▲▲▲	--	0%	0%
· 2 Mee oneens	38,7%	--	38,5%	0%	50,0%	60,0%	--	64,7%▲▲	12,5%▼
· 3 Mee eens	58,1%	--	61,5%	80,0%	50,0%	20,0%	--	35,3%▼	87,5%▲▲
· 4 Geheel mee eens	1,6%	--	0%	20,0%▲▲▲	0%	0%	--	0%	0%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Werknemers weten waar ze, voor hen belangrijke, informatie kunnen									
· 2 Mee oneens	41,9%	--	53,8%	0%▼	66,7%	40,0%	--	41,2%	37,5%
· 3 Mee eens	53,2%	--	38,5%	80,0%	16,7%	60,0%	--	58,8%	62,5%
· 4 Geheel mee eens	4,8%	--	7,7%	20,0%	16,7%	0%	--	0%	0%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Medewerkers voelen zich gerespecteerd en gewaardeerd (denk bijvoorbeeld									
· 2 Mee oneens	16,1%	--	15,4%	0%	0%	20,0%	--	11,8%	31,3%
· 3 Mee eens	77,4%	--	76,9%	80,0%	83,3%	80,0%	--	88,2%	62,5%
· 4 Geheel mee eens	6,5%	--	7,7%	20,0%	16,7%	0%	--	0%	6,3%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Binnen de organisatie mogen fouten worden gemaakt (fouten zijn er om									
· 2 Mee oneens	6,5%	--	0%	0%	16,7%	40,0%▲▲	--	5,9%	0%
· 3 Mee eens	82,3%	--	76,9%	60,0%	83,3%	60,0%	--	88,2%	93,8%
· 4 Geheel mee eens	11,3%	--	23,1%	40,0%▲	0%	0%	--	5,9%	6,3%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16

	Totaal	Organisatie							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Werknemers voelen zich vrij om problemen en lastige situaties naar voren									
· 2 Mee oneens	32,3%	--	23,1%	20,0%	33,3%	40,0%	--	41,2%	31,3%
· 3 Mee eens	61,3%	--	69,2%	60,0%	66,7%	40,0%	--	52,9%	68,8%
· 4 Geheel mee eens	6,5%	--	7,7%	20,0%	0%	20,0%	--	5,9%	0%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Werknemers voelen zich vrij om aan collega's te vragen hoe ze iets het best kunnen aanpakken									
· 2 Mee oneens	11,3%	--	7,7%	20,0%	16,7%	0%	--	11,8%	12,5%
· 3 Mee eens	77,4%	--	76,9%	60,0%	83,3%	80,0%	--	82,4%	75,0%
· 4 Geheel mee eens	11,3%	--	15,4%	20,0%	0%	20,0%	--	5,9%	12,5%
· N	62	--	13	5	6	5	--	17	16
Welke aandachtspunten zijn er? Kruis aan waar voor uw organisatie de winst zit om tot optimale inzet van medewerkers te komen									
· Werknemers houden het werk lichamelijk niet vol	41,5%	68,0%▲▲▲	7,7%▼▼	--	14,3%	60,0%	14,8%▼▼	5,9%▼▼	33,3%
· Werknemers houden het werk geestelijk niet vol	26,4%	21,3%	46,2%	--	14,3%	0%	40,7%	47,1%▲	0%▼
· Werknemers hebben onvoldoende /onjuiste kennis voor het werk	17,6%	18,7%	7,7%	--	28,6%	0%	11,1%	29,4%	20,0%
· Werknemers houden ontwikkelingen niet bij	28,3%	30,7%	38,5%	--	28,6%	0%	11,1%▼	41,2%	33,3%
· Werknemers willen niet veranderen / zien noodzaak niet	32,1%	33,3%	23,1%	--	42,9%	20,0%	22,2%	29,4%	53,3%
· Werknemers willen niet leren en ontwikkelen	11,9%	10,7%	15,4%	--	42,9%▲▲	0%	0%▼	17,6%	20,0%
· Het is moeilijk voldoende en goeie (vak) mensen te vinden	34,0%	44,0%▲	7,7%▼	--	14,3%	0%	40,7%	41,2%	6,7%▼
· Problemen bij vinden van alternatieve functies/taken	21,4%	24,0%	15,4%	--	14,3%	20,0%	18,5%	11,8%	33,3%
· Verlies van kennis door uitstroom	20,8%	8,0%▼▼▼	7,7%	--	42,9%	0%	40,7%▲▲	35,3%	40,0%
· Te weinig doorstroom	28,9%	25,3%	15,4%	--	57,1%	40,0%	11,1%▼	52,9%▲	46,7%
· Problemen in samenwerking tussen verschillende generaties	3,8%	4,0%	23,1%▲▲▲	--	0%	0%	0%	0%	0%
· Werknemers ervaren te weinig plezier in het werk	9,4%	8,0%	7,7%	--	14,3%	0%	7,4%	29,4%▲▲	0%
· Werknemers zijn te weinig betrokken / binding met de organisatie	13,8%	17,3%	15,4%	--	14,3%	0%	14,8%	11,8%	0%

	Totaal	Organisatie							
		1	2	3	4	5	6	7	8
· Werknemers ervaren een disbalans tussen werk en privé	22,6%	24,0%	7,7%	--	0%	0%	25,9%	47,1%▲	13,3%
· Er is beperkt zicht op wensen en behoeften van werknemers	32,1%	18,7%▼▼▼	46,2%	--	42,9%	40,0%	55,6%▲▲	23,5%	46,7%
· Werknemers nemen hun eigen verantwoordelijkheid niet	26,4%	32,0%	15,4%	--	0%	20,0%	14,8%	47,1%▲	20,0%
· Opbouw van het personeelsbestand is niet optimaal	25,2%	29,3%	15,4%	--	28,6%	20,0%	14,8%	23,5%	33,3%
· Anders, namelijk....	6,9%	4,0%	15,4%	--	14,3%	0%	11,1%	5,9%	6,7%
· N	159	75	13	--	7	5	27	17	15
Kruis aan welke opbrengsten u verwacht te realiseren met aandacht voor duurzame inzetbaarheid?									
· verlagen van verzuim / reductie van verzuimkosten	61,0%	70,7%▲	53,8%	--	0%▼▼▼	60,0%	55,6%	82,4%	33,3%▼
· verhogen van productiviteit / verhoogde productiekosten	15,7%	12,0%	15,4%	--	0%	40,0%	11,1%	23,5%	33,3%▲
· verhogen van kwaliteit van werk	58,5%	65,3%	69,2%	--	42,9%	20,0%	37,0%▼	58,8%	73,3%
· verhogen van omzet per medewerker	7,5%	6,7%	7,7%	--	14,3%	20,0%	0%	11,8%	13,3%
· verlagen van vervangingskosten	13,2%	12,0%	0%	--	0%	0%	22,2%	23,5%	13,3%
· verlagen van aantal fouten	18,9%	22,7%	7,7%	--	14,3%	20,0%	14,8%	29,4%	6,7%
· verlagen van werving- en selectiekosten	10,7%	5,3%▼	7,7%	--	0%	20,0%	22,2%▲	23,5%	6,7%
· verminderen van aantal ongevallen / verhogen veiligheid	5,7%	4,0%	7,7%	--	0%	20,0%	7,4%	5,9%	6,7%
· meer efficiëntie in werkprocessen	49,1%	45,3%	53,8%	--	71,4%	40,0%	44,4%	52,9%	60,0%
· verkorten van tijd dat vacatures open staan	11,3%	10,7%	0%	--	0%	0%	18,5%	29,4%▲	0%
· verminderen van hoeveelheid (ongewenst) verloop	17,6%	14,7%	7,7%	--	0%	40,0%	29,6%	35,3%▲	0%
· verminderen van (te) hoge fysieke belasting van medewerkers	30,8%	46,7%▲▲▲	23,1%	--	14,3%	100%▲▲▲	7,4%▼▼	0%▼▼	20,0%
· verminderen van (te) hoge mentale belasting van medewerkers	25,2%	21,3%	53,8%▲	--	14,3%	0%	37,0%	29,4%	6,7%
· meer vernieuwing/innovatie in de organisatie	33,3%	40,0%	15,4%	--	42,9%	0%	25,9%	11,8%▼	60,0%▲
· meer openheid / vertrouwen	35,2%	30,7%	38,5%	--	42,9%	20,0%	51,9%▲	29,4%	33,3%
· talentontwikkeling	38,4%	25,3%▼▼	46,2%	--	42,9%	0%	33,3%	88,2%▲▲▲	60,0%
· gezond & vitaal personeel	55,3%	56,0%	53,8%	--	28,6%	40,0%	37,0%▼	82,4%▲	73,3%
· bevorderen van participatie en betrokkenheid	40,3%	45,3%	53,8%	--	28,6%	40,0%	33,3%	29,4%	33,3%

	Totaal	Organisatie							
		1	2	3	4	5	6	7	8
· verhogen van medewerkertevredenheid	40,9%	42,7%	69,2%▲	--	28,6%	20,0%	37,0%	52,9%	13,3%▼
· medewerkers kunnen met succes en plezier blijven werken	54,1%	49,3%	53,8%	--	28,6%	20,0%	51,9%	82,4%▲	73,3%
· minder conflicten	5,0%	2,7%	0%	--	0%	0%	11,1%	11,8%	6,7%
· meer bedrijfsgroei	5,7%	8,0%	0%	--	0%	20,0%	3,7%	5,9%	0%
· verhogen klanttevredenheid	41,5%	52,0%▲	46,2%	--	28,6%	20,0%	25,9%	52,9%	13,3%▼
· verhogen waardering als aantrekkelijk werkgever / goed werkgeverschap	34,6%	36,0%	23,1%	--	0%▼	60,0%	51,9%▲	23,5%	26,7%
· maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)	17,0%	17,3%	15,4%	--	28,6%	0%	7,4%	17,6%	33,3%
· anders, namelijk...	3,1%	2,7%	7,7%	--	0%	0%	3,7%	0%	6,7%
· N	159	75	13	--	7	5	27	17	15
Kruis aan waar uw organisatie aan wil werken om de inzetbaarheid van werknemers te verhogen									
· verminderen van fysieke belasting in het werk / versterken van de belastbaarheid	30,8%	48,0%▲▲▲	15,4%	--	14,3%	100%▲▲▲	11,1%▼	0%▼▼	13,3%
· verbeteren van geestelijke gezondheid / mentale veerkracht	34,0%	30,7%	46,2%	--	42,9%	0%	44,4%	47,1%	13,3%
· verlagen van de werkdruk / verminderen van stress	38,4%	38,7%	53,8%	--	14,3%	0%	33,3%	58,8%	33,3%
· verbeteren van de arbeidsomstandigheden	11,3%	10,7%	7,7%	--	14,3%	20,0%	25,9%▲▲	0%	0%
· verbeteren van de veiligheid op het werk	15,7%	12,0%	23,1%	--	0%	80,0%▲▲▲	29,6%▲	0%	6,7%
· verminderen van agressie / ongewenst gedrag op het werk	11,3%	12,0%	7,7%	--	0%	0%	29,6%▲▲▲	0%	0%
· verbeteren van de leefstijl van werknemers	32,7%	36,0%	30,8%	--	28,6%	20,0%	14,8%▼	58,8%▲	26,7%
· stimuleren van (bij)scholing voor de huidige functie	34,6%	34,7%	38,5%	--	14,3%	0%	37,0%	29,4%	53,3%
· stimuleren van scholing voor persoonlijke ontwikkeling	54,1%	49,3%	69,2%	--	57,1%	20,0%	44,4%	58,8%	86,7%▲▲
· omscholen van werknemers	10,1%	10,7%	0%	--	14,3%	0%	14,8%	17,6%	0%
· stimuleren van netwerkactiviteiten	13,2%	9,3%	7,7%	--	14,3%	0%	14,8%	17,6%	33,3%▲
· stimuleren van sociale media	6,3%	6,7%	7,7%	--	0%	0%	7,4%	11,8%	0%
· herinrichten (verbreden / verdiepen) van functies/takenpakket	27,0%	28,0%	30,8%	--	14,3%	0%	18,5%	23,5%	53,3%▲
· versterken van collegialiteit	34,0%	41,3%	38,5%	--	28,6%	20,0%	25,9%	35,3%	13,3%
· versterken van de dialoog tussen werknemer en leidinggevende	39,0%	26,7%▼▼	61,5%	--	28,6%	20,0%	48,1%	76,5%▲▲▲	33,3%

	Totaal	Organisatie							
		1	2	3	4	5	6	7	8
· verbeteren mogelijkheden voor afstemmen van werk en privé	22,6%	21,3%	23,1%	--	28,6%	0%	11,1%	35,3%	40,0%
· verbeteren rooster(s)planning	28,3%	38,7%▲▲	7,7%	--	28,6%	0%	29,6%	5,9%▼	26,7%
· betere aansluiting van de arbeidsvoorwaarden op de behoeften van werknemers	11,9%	10,7%	23,1%	--	14,3%	0%	11,1%	0%	26,7%
· meer zicht krijgen op wensen en behoeften van werknemers	35,8%	25,3%▼▼	53,8%	--	28,6%	40,0%	29,6%	64,7%▲▲	53,3%
· vergroten van zelfsturing	48,4%	56,0%	61,5%	--	42,9%	20,0%	22,2%▼▼	58,8%	46,7%
· betere opbouw van het personeelsbestand / aandacht voor strategische personeelsplanning	35,2%	38,7%	23,1%	--	14,3%	0%	29,6%	47,1%	46,7%
· creëren van alternatieve functies/taken	14,5%	9,3%	23,1%	--	57,1%▲▲	0%	7,4%	11,8%	33,3%▲
· vergroten interne mobiliteit/doorstroom	32,1%	28,0%	15,4%	--	28,6%	20,0%	33,3%	58,8%▲	40,0%
· vergroten mogelijkheden voor extern mobiliteit	17,0%	16,0%	7,7%	--	14,3%	0%	3,7%▼	41,2%▲▲	33,3%
· verhogen van motivatie om te blijven leren en ontwikkelen	44,0%	41,3%	30,8%	--	14,3%	20,0%	44,4%	52,9%	80,0%▲▲
· verhogen motivatie om te (blijven) werken	22,0%	8,0%▼▼▼	30,8%	--	28,6%	40,0%	25,9%	52,9%▲▲	33,3%
· verhogen van flexibiliteit/veranderingsbereidheid	47,2%	50,7%	38,5%	--	42,9%	20,0%	48,1%	47,1%	46,7%
· meer instroom vanuit scholen/opleidingen	15,7%	17,3%	0%	--	42,9%▲	0%	18,5%	5,9%	20,0%
· personeelsuitwisseling met andere bedrijven/sectoren	13,2%	17,3%	7,7%	--	14,3%	0%	0%▼	17,6%	20,0%
· anders, namelijk...	1,3%	1,3%	0%	--	0%	0%	3,7%	0%	0%
· N	159	75	13	--	7	5	27	17	15
Geef aan wat er in uw organisatie nodig is om duurzame inzetbaarheid op de kaart te zetten en te implementeren									
· meer draagvlak van het MT/RvB/directie	29,6%	17,3%▼▼	23,1%	--	42,9%	60,0%	40,7%	35,3%	53,3%▲
· meer financiële onderbouwing / een business case om de opbrengsten zichtbaar te maken	16,4%	17,3%	0%	--	28,6%	60,0%▲▲	11,1%	11,8%	20,0%
· best practices van andere organisaties	28,3%	34,7%	7,7%	--	14,3%	60,0%	11,1%▼	35,3%	33,3%
· meer budget	4,4%	4,0%	15,4%▲	--	0%	0%	7,4%	0%	0%
· meer kennis/expertise over duurzame inzetbaarheid in het algemeen	43,4%	42,7%	38,5%	--	14,3%	40,0%	40,7%	70,6%▲	40,0%
· meer personeel/capaciteit	8,2%	10,7%	0%	--	28,6%▲	0%	7,4%	5,9%	0%
· meer structuur in het beleid (we doen heel veel, maar sterk versnipperd)	40,9%	36,0%	46,2%	--	14,3%	0%	48,1%	52,9%	60,0%

	Totaal	Organisatie							
		1	2	3	4	5	6	7	8
· analyse: een goed overzicht van hoe we ervoor staan rondom duurzame inzetbaarheid	55,3%	50,7%	69,2%	--	42,9%	60,0%	37,0%▼	88,2%▲▲	66,7%
· meer draagvlak onder leidinggevendenden	27,7%	21,3%	15,4%	--	42,9%	20,0%	44,4%▲	23,5%	40,0%
· versterken kennis en vaardigheden van leidinggevendenden	43,4%	40,0%	38,5%	--	57,1%	40,0%	40,7%	58,8%	46,7%
· verbetering communicatie/dialogoog	54,1%	58,7%	53,8%	--	42,9%	20,0%	59,3%	58,8%	33,3%
· overzicht van mogelijkheden voor instroom vanuit/naar andere branches	16,4%	17,3%	0%	--	28,6%	0%	7,4%	23,5%	33,3%
· praktische handvatten, zoals formats voor een plan van aanpak, communicatieplan, etc.	31,4%	32,0%	46,2%	--	28,6%	40,0%	14,8%▼	47,1%	26,7%
· overzicht van instrumenten, middelen en maatregelen voor bevorderen van duurzame inzetbaarheid	39,6%	44,0%	53,8%	--	14,3%	0%	22,2%▼	52,9%	46,7%
· overzicht van financieringsmogelijkheden via verzekeraars	10,7%	17,3%▲	15,4%	--	28,6%	0%	0%▼	0%	0%
· anders, namelijk	2,5%	2,7%	7,7%	--	0%	0%	0%	5,9%	0%
· we hebben alles in huis en kunnen direct van start	5,7%	2,7%	7,7%	--	0%	0%	7,4%	5,9%	20,0%▲
· N	159	75	13	--	7	5	27	17	15
Percentages zijn kolom-percentages, en zijn getoetst met de Pearson Chi-kwadraat test (horizontale vergelijkingen). Het contrast is telkens: 'subgroep' vs. 'overige cases'. ▲: p<0,05, ▲▲: p<0,01, ▲▲▲: p<0,001 (en ▼): significant hoge (lage) percentages. Symbolen zijn alleen gebaseerd op significantie, niet op effectgrootte.									

Tabel E.2 Overzichtstabel Bedrijfsscan, uitgesplitst naar bedrijf 8-3-2013

Organisatie			Visie en strategie	DI-beleid	Middelen	Leidingge- venden	Eigen verant- woordelijk heid	Planning	Monito- ring	HR / P&O	Communi- catie & Participatie	Cultuur
1	Directie / raad van bestuur	Mean	11,00	12,00	11,00	10,33	11,33	10,67	11,67	12,00	11,00	12,00
		N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		Std. Deviation	1,732	1,000	2,646	,577	3,215	1,528	2,887	2,646	1,000	1,000
	Middenmanagement / leidinggevend	Mean	9,75	11,75	12,00	11,00	9,00	8,50	10,75	10,50	10,75	12,50
		N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		Std. Deviation	1,500	,500	,816	1,155	3,464	2,517	,957	1,732	,957	1,732
	HR / P&O	Mean	11,00	16,00	16,00	16,00	11,00	12,00	15,00	12,00	14,00	14,00
		N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		Std. Deviation										
	Bedrijfsarts / arbo	Mean	8,00	9,00	10,00	8,00	8,00	8,00	8,00	11,00	8,00	9,00
		N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		Std. Deviation										
	OR / MR	Mean	12,00	12,00	12,00	11,00	12,00	10,00	10,00	12,00	9,00	12,00
		N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		Std. Deviation										
	Medewerker	Mean	10,50	11,50	9,50	11,00	11,00	11,50	10,00	11,50	10,00	11,50
		N	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		Std. Deviation	2,121	,707	,707	0,000	1,414	,707	0,000	,707	1,414	,707
	Anders	Mean	10,00	14,00	14,00	12,00	9,00	12,00	13,00	11,00	12,00	13,00
		N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		Std. Deviation										
	Total	Mean	10,31	12,08	11,69	11,08	10,15	10,08	11,08	11,31	10,69	12,08
		N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
		Std. Deviation	1,548	1,656	2,136	1,847	2,577	2,060	2,100	1,548	1,601	1,498
2	Directie / raad van bestuur	Mean	14,00	12,00	12,00	12,00	11,00	12,00	13,00	16,00	12,00	12,00
		N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		Std. Deviation										
	Middenmanagement / leidinggevend	Mean	15,00	14,00	14,50	15,50	15,00	15,50	14,50	14,00	13,00	13,50
		N	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		Std. Deviation	0,000	0,000	2,121	,707	1,414	,707	2,121	1,414	1,414	3,536
	HR / P&O	Mean	14,00	12,50	11,00	11,00	12,00	12,00	13,00	13,00	12,50	12,00

Organisatie			Visie en strategie	DI-beleid	Middelen	Leidingge- venden	Eigen verant- woordelijk heid	Planning	Monito- ring	HR / P&O	Commu- nicatie & Partici- patie	Cultuur
Total		N	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		Std. Deviation	2,828	,707	1,414	1,414	0,000	1,414	1,414	1,414	,707	0,000
		Mean	14,40	13,00	12,60	13,00	13,00	13,40	13,60	14,00	12,60	12,60
		N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
		Std. Deviation	1,517	1,000	2,191	2,449	2,000	2,074	1,517	1,581	,894	1,949
3	HR / P&O	Mean	8,50	10,50	11,50	8,00	9,50	9,00	9,50	10,00	8,00	11,00
		N	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		Std. Deviation	,707	,707	,707	0,000	,707	0,000	,707	0,000	0,000	1,414
	Medewerker	Mean	10,00	11,67	12,00	11,67	10,33	10,33	11,00	11,33	11,00	12,00
		N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		Std. Deviation	2,646	2,517	2,000	4,509	2,082	2,887	1,732	2,082	3,606	0,000
	Anders	Mean	9,00	11,00	12,00	9,00	9,00	9,00	8,00	10,00	10,00	11,00
		N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		Std. Deviation										
	Total	Mean	9,33	11,17	11,83	10,00	9,83	9,67	10,00	10,67	9,83	11,50
		N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
		Std. Deviation	1,862	1,722	1,329	3,406	1,472	1,966	1,673	1,506	2,714	,837
4	Middenmanagement / leidinggevend	Mean	9,00	10,50	8,00	9,50	8,00	7,50	7,50	11,50	11,00	12,00
		N	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		Std. Deviation	4,243	2,121	0,000	3,536	1,414	2,121	,707	3,536	1,414	2,828
	HR / P&O	Mean	9,00	10,00	8,00	8,00	9,00	8,00	10,00	11,00	11,00	11,00
		N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		Std. Deviation										
	Bedrijfsarts / arbo	Mean	8,00	9,50	8,00	8,00	7,50	7,50	8,50	8,50	9,50	11,00
		N	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		Std. Deviation	0,000	2,121	0,000	0,000	,707	2,121	2,121	2,121	,707	1,414
	Total	Mean	8,60	10,00	8,00	8,60	8,00	7,60	8,40	10,20	10,40	11,40
		N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
		Std. Deviation	2,191	1,581	0,000	1,949	1,000	1,517	1,517	2,588	1,140	1,673
5	Middenmanagement / leidinggevend	Mean	9,11	10,11	10,89	10,56	8,44	8,56	10,78	10,11	10,00	11,67
		N	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
		Std. Deviation	1,833	1,764	1,167	1,740	1,667	2,186	1,202	1,764	1,225	1,225

Organisatie			Visie en strategie	DI-beleid	Middelen	Leidingge- venden	Eigen verant- woordelijk heid	Planning	Monito- ring	HR / P&O	Commu- nicatie & Partici- patie	Cultuur
	HR / P&O	Mean	9,67	10,33	11,67	9,67	8,50	9,17	10,83	9,67	11,17	11,33
		N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
		Std. Deviation	1,033	1,033	1,033	1,211	1,049	1,722	1,329	,816	,408	,516
	Medewerker	Mean	10,50	11,00	12,50	9,00	10,00	11,00	12,00	12,00	10,50	11,00
		N	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		Std. Deviation	2,121	1,414	2,121	0,000	1,414	1,414	0,000	0,000	2,121	0,000
	Total	Mean	9,47	10,29	11,35	10,06	8,65	9,06	10,94	10,18	10,47	11,47
		N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
		Std. Deviation	1,586	1,448	1,272	1,519	1,455	2,015	1,197	1,510	1,179	,943
6	Directie / raad van bestuur	Mean	10,50	12,00	15,00	9,50	9,00	8,50	11,00	11,50	12,00	13,50
		N	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		Std. Deviation	,707	1,414	0,000	,707	1,414	,707	1,414	,707	0,000	2,121
	Middenmanagement / leidinggevend	Mean	10,20	10,60	12,20	8,60	8,80	9,20	10,20	10,20	11,60	11,80
		N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
		Std. Deviation	1,304	2,191	,837	,548	1,304	1,304	1,643	,447	,548	,447
	HR / P&O	Mean	8,33	10,67	12,33	8,00	8,00	9,33	9,00	9,00	10,67	10,33
		N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		Std. Deviation	1,528	1,155	1,528	0,000	0,000	,577	0,000	1,000	,577	1,528
	OR / MR	Mean	8,00	10,00	15,00	8,00	8,00	8,00	10,00	9,00	9,00	12,00
		N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		Std. Deviation										
	Medewerker	Mean	9,20	9,20	11,60	8,40	8,80	8,40	9,40	10,00	10,40	11,00
		N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
		Std. Deviation	1,924	1,304	1,342	2,302	1,304	1,817	1,817	1,225	1,517	1,000
	Total	Mean	9,44	10,31	12,56	8,50	8,63	8,81	9,81	10,00	10,94	11,50
		N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
		Std. Deviation	1,590	1,702	1,590	1,317	1,088	1,276	1,471	1,095	1,181	1,366
Total	Directie / raad van bestuur	Mean	11,33	12,00	12,50	10,33	10,50	10,17	11,67	12,50	11,50	12,50
		N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
		Std. Deviation	1,751	,894	2,588	1,033	2,429	1,722	2,066	2,429	,837	1,378
	Middenmanagement / leidinggevend	Mean	10,00	10,91	11,45	10,55	9,18	9,23	10,68	10,68	10,86	12,05
		N	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22

Organisatie		Visie en strategie	DI-beleid	Middelen	Leidingge- venden	Eigen verant- woordelijk heid	Planning	Monito- ring	HR / P&O	Commu- nicatie & Partici- patie	Cultuur
HR / P&O	Std. Deviation	2,370	1,925	1,819	2,324	2,630	2,759	1,961	1,912	1,356	1,527
	Mean	9,87	11,07	11,73	9,60	9,20	9,67	10,80	10,27	11,00	11,33
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Bedrijfsarts / arbo	Std. Deviation	2,167	1,751	1,831	2,230	1,521	1,676	1,935	1,534	1,558	1,175
	Mean	8,00	9,33	8,67	8,00	7,67	7,67	8,33	9,33	9,00	10,33
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
OR / MR	Std. Deviation	0,000	1,528	1,155	0,000	,577	1,528	1,528	2,082	1,000	1,528
	Mean	10,00	11,00	13,50	9,50	10,00	9,00	10,00	10,50	9,00	12,00
	N	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Medewerker	Std. Deviation	2,828	1,414	2,121	2,121	2,828	1,414	0,000	2,121	0,000	0,000
	Mean	9,83	10,50	11,50	9,75	9,75	9,83	10,33	10,92	10,50	11,33
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Anders	Std. Deviation	1,946	1,834	1,679	2,800	1,603	2,167	1,670	1,443	1,977	,778
	Mean	9,50	12,50	13,00	10,50	9,00	10,50	10,50	10,50	11,00	12,00
	N	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total	Std. Deviation	,707	2,121	1,414	2,121	0,000	2,121	3,536	,707	1,414	1,414
	Mean	9,95	10,95	11,61	9,98	9,37	9,50	10,60	10,73	10,74	11,69
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
	Std. Deviation	2,115	1,787	1,953	2,243	2,082	2,201	1,929	1,830	1,536	1,326

Gezond Leven

Polarisavenue 151
2132 JJ Hoofddorp
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

T +31 88 866 61 00
F +31 88 866 87 95

www.tno.nl
infodesk@tno.nl

Handelsregisternummer 27376655

TNO.NL

Copyright © 2012 TNO Delft
Offerte met nummer 051.03019 d.d. 18 december 2012

Alle rechten voorbehouden. De informatie in dit document mag niet zonder de schriftelijke toestemming van TNO aan derden ter inzage of beschikking worden gesteld en mag door de opdrachtgever uitsluitend worden gebruikt ter evaluatie van deze offerte en van zijn/haar belang bij de verlening van de opdracht.