

Issuemonitor duurzame inzetbaarheid Q4 2013

Werken aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Een monitoronderzoek onder leidinggevenden in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Rogier van Kalmthout

januari 2014

projectnummer: 6073

Inhoud

Samenvatting

Inleiding

1	Duurzame inzetbaarheid: bekendheid en associaties	5
2	Beleid rondom duurzame inzetbaarheid	10
2.1	Beleid algemeen	10
2.2	Waaruit bestaat het beleid?	13
2.3	Uitdagingen voor de toekomst	17
3	In gesprek over duurzame inzetbaarheid	20
3.1	In gesprek over aspecten van duurzame inzetbaarheid	20
3.1.1	Belemmeringen	23
3.2	In gesprek over psychosociale arbeidsbelasting	25
3.3	Stijl van leidinggeven binnen bedrijven met succesvol DI-beleid	27
4	Verantwoordelijkheden van de leidinggevende en medewerker	30
4.1	Verantwoordelijkheden van de leidinggevende	30
4.2	Verantwoordelijkheden van de medewerker	33
4.3	Wat zijn medewerkers bereid te doen om duurzaam inzetbaar te blijven?	34

Bijlagen

Bijlage 1	Onderzoeksverantwoording
Bijlage 2	Vragenlijst

Samenvatting

Achtergrond en opzet

In december 2013 is een onderzoek uitgevoerd onder leidinggeevenden (n=1566). In dit onderzoek is in kaart gebracht of er beleid is ten aanzien van duurzame inzetbaarheid, hoe het gesprek hierover tussen leidinggevende en medewerkers verloopt en wie welke verantwoordelijkheden heeft voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Verder is gekeken waarin bedrijven met succesvol beleid zich onderscheiden van bedrijven zonder beleid of zonder succesvol beleid.

Dit jaar is voor het eerst onderzoek gedaan onder leidinggeevenden, een vergelijking van de resultaten met eerdere metingen onder leidinggeevenden is daarom niet mogelijk. Wel zijn, waar mogelijk, de resultaten van het onderzoek onder leidinggeevenden gespiegeld aan de resultaten uit eerdere onderzoeken onder medewerkers (Issuemonitor duurzame inzetbaarheid van mei 2013 en het onderzoek naar psychosociale arbeidsbelasting (PSA) van december 2013). In deze onderzoeken is in kaart gebracht wat medewerkers nodig hebben om duurzaam inzetbaar te blijven, of dit binnen het bedrijf geregeld is en of het onderwerp bespreekbaar is met hun leidinggevende.

Duurzame inzetbaarheid beter bekend onder leidinggeevenden

De term duurzame inzetbaarheid is beter bekend onder leidinggeevenden (28%) dan onder medewerkers (17%). Leidinggeevenden en medewerkers noemen beiden 'betrokkenheid', 'gezondheid' en 'ontwikkeling' van personeel als onderwerpen die bij duurzame inzetbaarheid van medewerkers horen.

Bereidheid medewerkers voor hun duurzame inzetbaarheid hoger dan verwacht

Medewerkers zijn tot meer bereid dan leidinggeevenden verwachten om duurzaam inzetbaar te blijven en daarmee betaald werk en kansen op de arbeidsmarkt te behouden. Deze bereidheid is vooral hoger op zaken die niet van invloed zijn op het salaris. Zo hebben medewerkers een hogere bereidheid om van baan te veranderen, zich te laten omscholen en twee verschillende banen naast elkaar te doen. Bij bedrijven met succesvol DI-beleid is de kloof tussen de verwachtingen van leidinggeevenden en bereidheid van medewerkers kleiner dan bij bedrijven zonder (succesvol) DI-beleid. Daarnaast valt op dat slechts een kwart van de medewerkers bereid is om ongezond gedrag te veranderen om zo duurzaam inzetbaar te blijven.

Een derde van de bedrijven aan de slag met duurzame inzetbaarheid

In de toekomst verwacht 60 procent van de leidinggeevenden bij bedrijven problemen rondom de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Het grootste probleem zien zij in de vermindering van de arbeidsproductiviteit, gevolgd door een vermindering van de motivatie en flexibiliteit van medewerkers.

Op dit moment heeft een derde van de bedrijven beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid of is men bezig dit te ontwikkelen. Dit beleid richt zich het vaakst op aspecten die te maken hebben met vergroten van de betrokkenheid van medewerkers. Volgens leidinggevenden zijn de grootste uitdagingen bij het invoeren van DI-beleid het (juiste) verantwoordelijkheidsgevoel bij medewerkers opwekken, gevolgd door het kiezen van de juiste maatregelen. Wanneer bedrijven aangeven dat hun beleid succesvol is, zien zij dit vooral terug in een dalend ziekteverzuim, dalend verloop, een stijgende medewerkertevredenheid en betere bedrijfsresultaten.

Het verschil tussen bedrijven met succesvol DI-beleid en bedrijven zonder (succesvol) DI-beleid zit hem vooral in de bredere, integrale aanpak. Zo geven de leidinggevenden van succesvolle bedrijven vaker aan dat baanaspecten die van belang zijn om duurzame inzetbaar te blijven, voor medewerkers zijn geregeld. Ook staat duurzame inzetbaarheid bij deze bedrijven in alle lagen van het bedrijf vaker op de agenda dan in bedrijven waar nog geen (succesvol) DI-beleid is, ook bij de medewerkers zelf.

Succesvolle bedrijven gaan vaker het gesprek aan met medewerkers over DI

Bij bedrijven zonder (succesvol) DI-beleid typeren de leidinggevenden hun stijl van leidinggeven vaker als 'efficiënt producent'. In bedrijven met succesvol DI-beleid is de 'mentor' een stijl die vaker voorkomt. Deze leidinggevenden gaan dan ook vaker dan hun collega's met medewerkers in gesprek over baanaspecten die te maken hebben met duurzame inzetbaarheid. Dergelijke gesprekken vinden vaak op een vast moment plaats en DI is vaker een vast onderdeel in functioneringsgesprekken. Van alle leidinggevenden ervaart ongeveer de helft belemmeringen bij het aangaan van deze gesprekken, vooral als het over de capaciteiten van de medewerker gaat.

Weinig medewerkers ervaren belemmeringen bij gesprekken over psychosociale arbeidsbelasting (PSA)

Bij gesprekken over PSA, geven leidinggevenden vaker aan bang te zijn dat de medewerker het gesprek als een inmenging in zijn/haar privésituatie ervaart. Opvallend is dat medewerkers dit daarentegen niet noemen als een belemmering om het gesprek aan te gaan. Zij ervaren belemmeringen omdat eerdere gesprekken op niets uitliepen en omdat men bang is hierdoor zijn/haar baan te verliezen. Overigens geeft 87% van de medewerkers aan geen belemmeringen te ervaren bij gesprekken over PSA, terwijl ongeveer de helft van de leidinggevenden deze wel ervaart. Leidinggevenden zien dus meer tegen dergelijke gesprekken op dan medewerkers. Op belangrijke veroorzakers van PSA, zoals agressie en geweld, en pesten en (seksuele) intimidatie door collega's, is momenteel nog weinig voor medewerkers geregeld in termen van maatregelen en beleid. Leidinggevenden gaan hierover dan ook nauwelijks het gesprek met hun medewerkers aan.

Verantwoordelijkheid duurzame inzetbaarheid

Ongeveer 70% van zowel van de leidinggevenden als van de medewerkers vinden dat de medewerker zelf verantwoordelijk is voor zijn/haar duurzame inzetbaarheid. Leidinggevenden zien voor zichzelf de rol weggelegd om de medewerkers hierin te stimuleren en motiveren. Het aangaan van goede informele, persoonlijke gesprekken met medewerkers wordt hierbij als het meest nuttige instrument gezien. Nuttiger dan een POP (persoonlijk ontwikkelingsplan), gezondheidscheck of PIP (persoonlijk inzetbaarheidsplan).

Inleiding

De issuemonitor duurzame inzetbaarheid wordt twee maal per jaar uitgevoerd. In december 2013 is dit onderzoek uitgevoerd onder leidinggevend en is een onderzoek uitgevoerd medewerkers over psychosociale arbeidsbelasting. In mei 2013 is een onderzoek uitgevoerd naar duurzame inzetbaarheid onder medewerkers. In dit rapport worden de uitkomsten van het onderzoek onder leidinggevenden (n=1566) beschreven, waar mogelijk worden deze gespiegeld aan resultaten uit de onderzoeken onder medewerkers.

Doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in:

- De mate waarin duurzame inzetbaarheid binnen het bedrijf op de agenda staat;
- De wijze waarop duurzame inzetbaarheid in de praktijk vorm krijgt;
- Of er een gap bestaat tussen wat medewerkers nodig hebben om duurzaam inzetbaar te blijven en de mate waarin het bedrijf daarin voorziet, gezien vanuit het perspectief van de leidinggevende en medewerker;
- Of leidinggevenden en medewerkers met elkaar het gesprek aan gaan over duurzame inzetbaarheid. Hoe deze gesprekken georganiseerd zijn en welke belemmeringen daarbij ervaren worden;
- De rol van de leidinggevende en medewerkers bij het duurzaam inzetbaar houden van de medewerkers.

In het onderzoek is gekeken welke bedrijven succesvol zijn in het implementeren van beleid en waarop deze bedrijven zich met name onderscheiden van bedrijven zonder beleid en/of zonder succesvol beleid.

De ondervraagde leidinggevenden zijn een representatieve vertegenwoordiging van het Nederlandse bedrijfsleven, op basis van de kenmerken sector en bedrijfsgrootte. De gegevensverzameling heeft plaatsgevonden tussen 9 en 22 december 2013. Een veldwerkverantwoording is als bijlage bij dit rapport opgenomen.

Door de resultaten te spiegelen aan eerdere onderzoeken onder medewerkers, kan inzicht worden gegeven in verschillen in perceptie, opvattingen en gedrag tussen leidinggevenden en medewerkers als het gaat om onderwerpen die gerelateerd zijn aan duurzame inzetbaarheid en psychosociale arbeidsbelasting van medewerkers. Om deze vergelijking te maken gebruiken we in het rapport cijfers uit twee eerdere onderzoeken:

- **peiling psychosociale arbeidsbelasting** (december 2013): een onderzoek onder een representatieve vertegenwoordiging van n=1.342 medewerkers en n=194 zzp-ers van 18 jaar en ouder.
- **Issuemonitor duurzame inzetbaarheid** (mei 2013): een onderzoek onder een representatieve vertegenwoordiging van n=836 medewerkers en ZZP-ers van 18 jaar en ouder.

Leeswijzer

Alle gepresenteerde resultaten in dit rapport zijn enquêteresultaten waarbij de steekproefkenmerken van het Nederlandse bedrijfsleven representatief zijn naar populatiekenmerken. We spreken van representativiteit naar achtergrondkenmerken sector en bedrijfsgrootte.

Wanneer in dit rapport wordt gesproken over verschillen tussen groepen, betreft dit getoetste, significante verschillen. Bij uitsplitsingen naar achtergrondkenmerken zoals sector of type medewerkers is het totale bedrijfsleven als basis genomen. In het rapport wordt op verschillende plaatsen onderscheid gemaakt tussen succesvolle en niet-succesvolle bedrijven. Met succesvolle bedrijven bedoelen we bedrijven die, naar eigen zeggen, enigszins tot zeer succesvol beleid rondom duurzame inzetbaarheid hebben ingevoerd. Met niet-succesvolle bedrijven bedoelen we bedrijven bij wie het beleid niet of niet succesvol is ingevoerd.

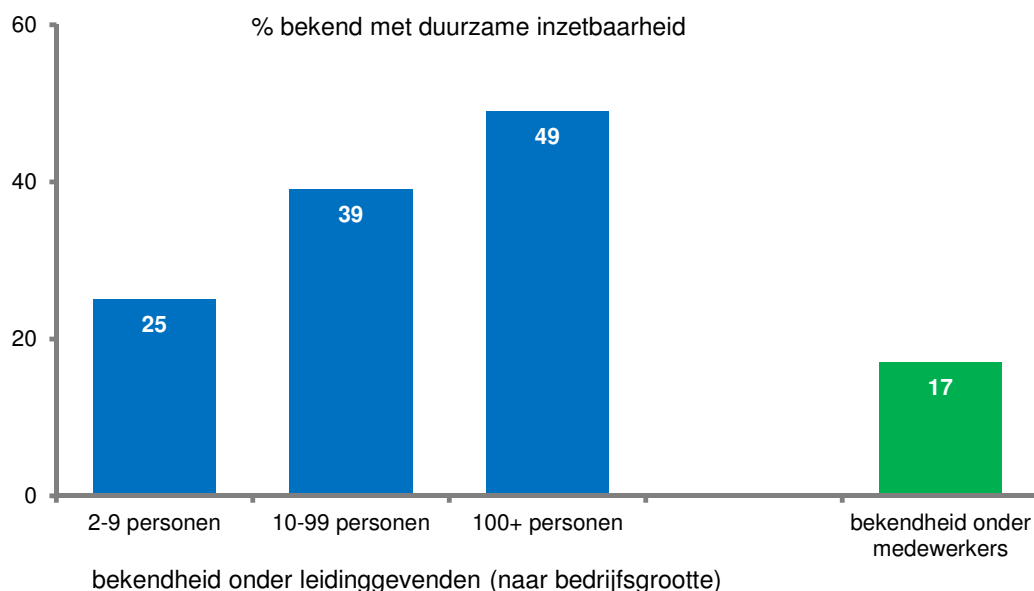
De grafieken in de rapportage zijn gebaseerd op niet-afgeronde percentages, terwijl de weergegeven getallen afgerond worden weergegeven. Hierdoor kunnen balkjes in staafdiagrammen met een gelijk percentage minimaal in lengte van elkaar verschillen.

1 Duurzame inzetbaarheid: bekendheid en associaties

Het duurzaam inzetten van personeel heeft als doel om medewerkers nu en in de toekomst goed, gezond en gemotiveerd hun werk te kunnen laten doen. Om dit te bereiken moeten leidinggevenden en medewerkers investeren in gezondheid, competenties, betrokkenheid en de organisatie van het werk.

In welke mate hebben leidinggevenden en medewerkers weleens gehoord van de term 'duurzame inzetbaarheid'? Hoe groter het bedrijf, des te beter de bekendheid. Van bedrijven met meer dan 100 medewerkers heeft bijna de helft van de leidinggevenden gehoord van duurzame inzetbaarheid van personeel. Bij de kleine bedrijven (2-9 medewerkers) is dit slechts een kwart. Leidinggevenden binnen de overheid (53%) en de zorg (50%) hebben vaker van duurzame inzetbaarheid van personeel gehoord, leidinggevenden in de horeca minder vaak (20%). De term is beter bekend onder leidinggevenden (totaal: 28%) dan onder medewerkers (17%).

1 | Heeft u weleens gehoord van de term duurzame inzetbaarheid van personeel? (leidinggevenden: n=1.527, medewerkers: issuemonitor mei 2013: n=737)



Via een open vraag is nagegaan hoe men duurzame inzetbaarheid van personeel zou omschrijven. De antwoorden zijn gecodeerd en weergegeven in figuur 2.

Voor zover zij van de term hebben gehoord, kunnen zowel leidinggevenden als medewerkers duurzame inzetbaarheid goed omschrijven. Van de vijf succesfactoren van duurzame inzetbaarheid (zie volgende pagina), worden met name de gezondheid, en ontwikkeling van perso-

neel genoemd. De meeste genoemde associaties van leidinggevendenden is het ervoor zorgen dat medewerkers in goede gezondheid blijven, dat medewerkers langdurig in dienst blijven, en dat er leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt gevoerd. Medewerkers associëren duurzame inzetbaarheid het meest met het aanpassen van werk aan de mogelijkheden van de medewerker (bijvoorbeeld door oudere medewerkers geen zwaar fysiek werk te laten doen), investeren in goed personeel en mee kunnen groeien met het bedrijf.

2 | Hoe zou u duurzame inzetbaarheid van personeel beschrijven?

(selectie: iedereen die weleens heeft gehoord van de term duurzame inzetbaarheid van personeel)

leidinggevendenden (n=533)		medewerkers (n=148)	
	%		%
• goede gezondheid/terugdringen ziekteverzuim	22	• het werk/functie aanpassen aan de werknemer	28
• zorgen dat medewerkers langdurig in dienst blijven	16	• investeren in goed personeel/leveren van kwaliteit	23
• leeftijdsbewust personeelsbeleid	13	• meegroeien binnen het bedrijf	18
• werken aan flexibele inzet	13	• investeren in gezondheid van personeel	17
• plezier in het werk / motiveren	12	• goede inzetbaarheid	17
• zorgen voor goede arbeidsomstandigheden	11	• omscholing/bijtscholing personeel	15
• werken aan flexibele inzet	10	• mensen zo lang mogelijk laten werken	15
• zorgen voor goede scholingsmogelijkheden	10	• het personeel betrekken bij de organisatie	14
• niet te veel belasten	4	• goede arbeidsomstandigheden creëren	10
• balans	4	• personeel gemotiveerd hebben/houden	10
• afwisselend werk	3	• mensen op verschillende manieren inzetten	9
• medewerkers betrekken bij bedrijfsbeslissingen	3	• flexibiliteit/mensen op piektijden inzetten	9
• weet niet/geen antwoord	8	• weet niet / geen antwoord	5

N.B. genoemde categorieën bij leidinggevendenden en medewerkers verschillen, omdat deze twee groepen andere antwoorden hebben gegeven. Weinig genoemde antwoorden zijn niet opgenomen in de tabel. Voor leidinggevendenden betreft het antwoorden die door minder dan 3% gegeven zijn, voor medewerkers antwoorden die door minder dan 9% gegeven zijn.

In het omschrijven van de term duurzame inzetbaarheid van personeel zien we onder leidinggevendenden weinig verschillen naar bedrijfskenmerken. Wel zien we enkele verschillen tussen leidinggevendenden van bedrijven waar succesvol beleid is ingevoerd. Zij omschrijven duurzame inzetbaarheid vaker als goede en veilige omstandigheden (22%) dan bedrijven waar geen of geen succesvol DI-beleid is ingevoerd (8%). Onder medewerkers zijn er geen verschillen naar bedrijfskenmerken.

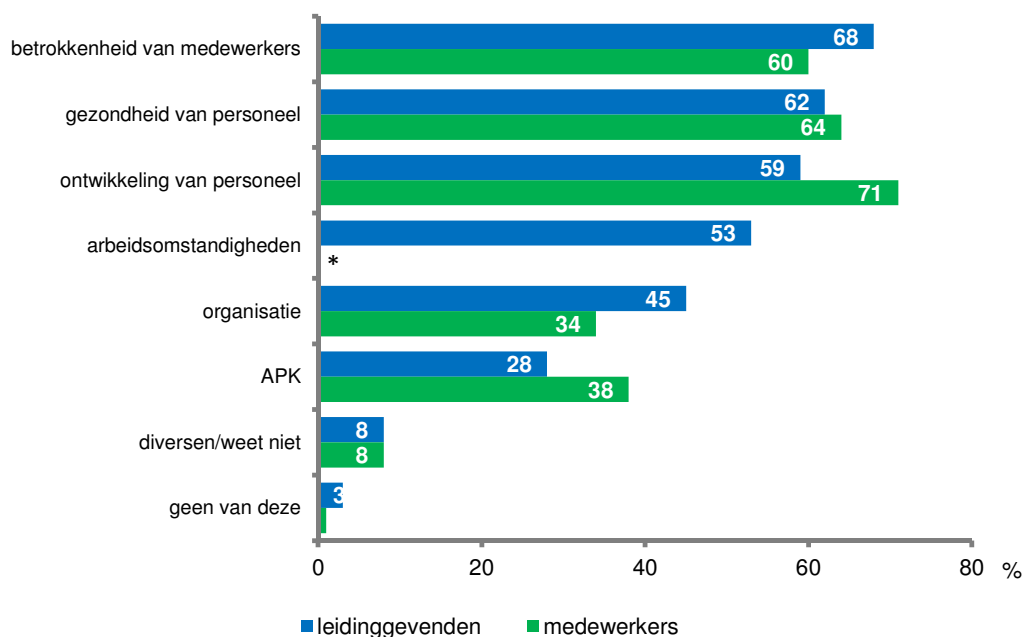
Op basis van resultaten van eerder onderzoek onder leidinggevendenden heeft het ministerie van SZW succesfactoren van duurzame inzetbaarheid geformuleerd:

- gezondheid van personeel (leefstijl, ziekteverzuim, uitval, gezondheidsmanagement);
- arbeidsomstandigheden (werkdruk, agressie en geweld, pesten, fysiek zwaar werk, gevaarlijk werk);
- ontwikkeling van personeel (scholing en opleiding, breed inzetbaar zijn, arbeidsmobiliteit);
- betrokkenheid van medewerkers (vaktrots, passie, betrokkenheid bij de collega's, bij het bedrijf);
- organisatie (van het werk, zelfsturing, werkprocessen, verantwoordelijkheid laag op de werkvloer);
- "APK" (periodiek medisch onderzoek, scan, meten of je het nog naar je zin hebt, goede gesprekken met leidinggevendenden).

In welke mate vinden leidinggevenden en medewerkers dat deze factoren horen bij duurzame inzetbaarheid? Leidinggevenden vinden 'betrokkenheid van medewerkers' (vaktrots, passie, betrokkenheid bij collega's, betrokkenheid bij het bedrijf), 'gezondheid van personeel' (leefstijl, ziekteverzuim, uitval, gezondheidsmanagement) en 'ontwikkeling van personeel' (scholing en opleiding, breed inzetbaar zijn, arbeidsmobiliteit) het best bij duurzame inzetbaarheid van personeel passen. Medewerkers vinden dit ook. De factor 'arbeidsomstandigheden' (werkdruk, agressie en geweld, pesten, fysiek zwaar werk, gevaarlijk werk) volgt voor leidinggevenden op plek 4, waarna 'organisatie' (organisatie van het werk, zelfsturing, werkprocessen, verantwoordelijkheid laag op de werkvloer) en 'APK' volgen (periodiek medisch onderzoek, scan, meten of je het nog naar je zin hebt, goede gesprekken met managers).

Leidinggevenden noemen de succesfactor 'organisatie' vaker dan medewerkers. Opvallend is dat medewerkers 'ontwikkeling van personeel' en 'APK' meer noemen dan leidinggevenden als onderwerpen die bij duurzame inzetbaarheid horen.

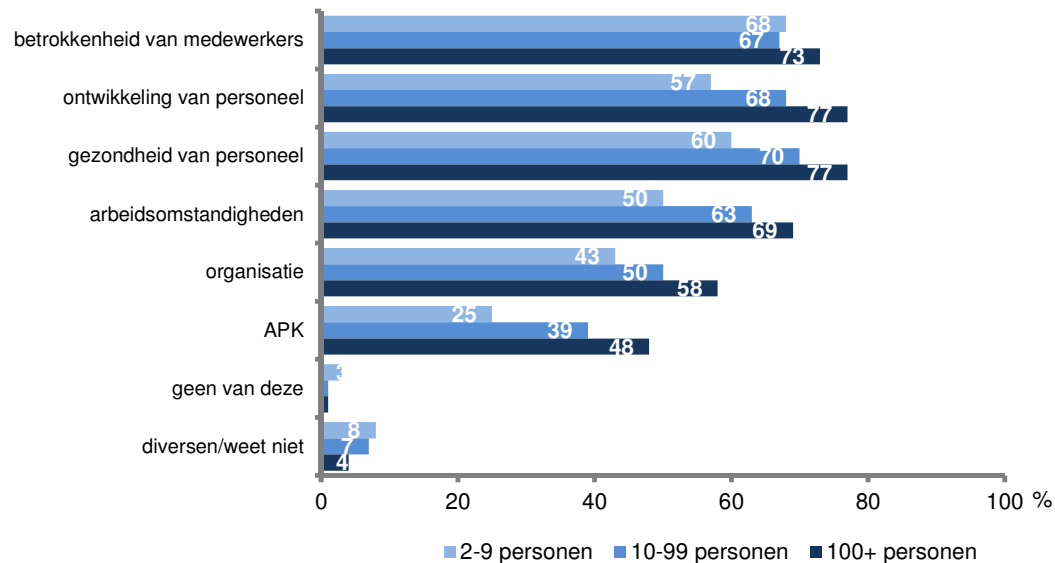
3 | Welke onderstaande onderwerpen vindt u horen bij duurzame inzetbaarheid van personeel? (leidinggevenden, n=1.527, medewerkers, n=836)



* niet voorgelegd aan medewerkers

Hoe groter het bedrijf, des te vaker leidinggevenden vinden dat de voorgelegde onderwerpen bij duurzame inzetbaarheid horen. We zien het grootste verschil bij 'APK'. Ruim de helft van de leidinggevenden binnen grote bedrijven vinden dit bij duurzame inzetbaarheid horen. Van leidinggevenden van kleine bedrijven vindt slechts een kwart dit.

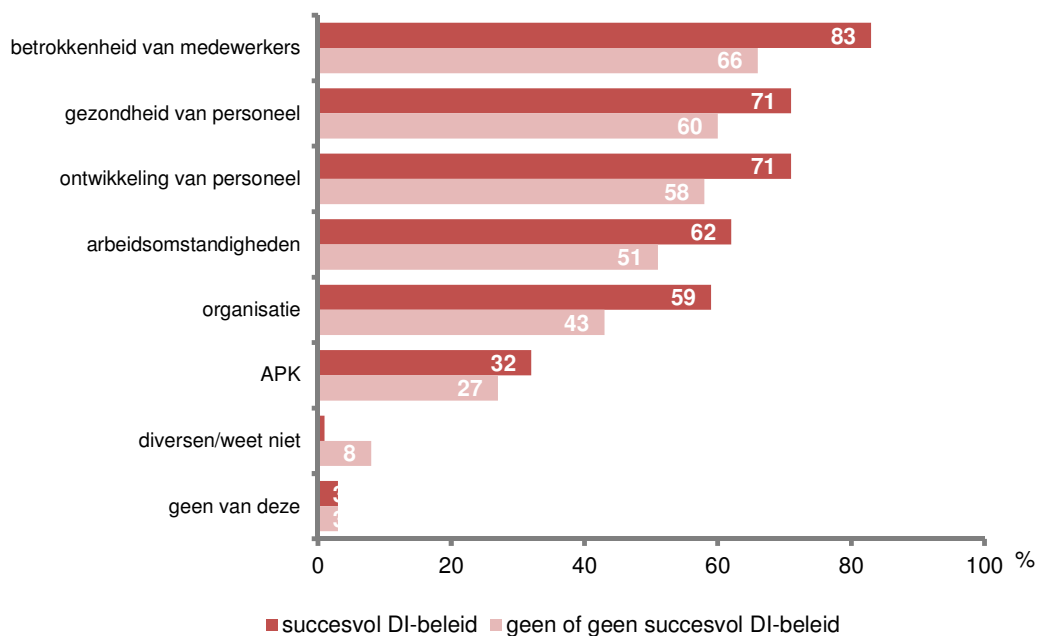
4 | Welke onderwerpen/thema's vindt u horen bij duurzame inzetbaarheid van personeel? (n=1.527)



* niet voorgelegd aan medewerkers

Bedrijven die succesvol beleid rond duurzame inzetbaarheid hebben ingevoerd associëren alle zes de succesfactoren vaker met duurzame inzetbaarheid dan bedrijven die geen, of geen succesvol DI-beleid hebben ingevoerd.

5 | Welke onderwerpen/thema's vindt u horen bij duurzame inzetbaarheid van personeel? (n=1.527)



* niet voorgelegd aan medewerkers

Verder constateren we de volgende verschillen naar sector:

- leidinggevenden binnen **de overheid** associëren alle factoren vaker dan gemiddeld met duurzame inzetbaarheid;
- leidinggevenden in **het onderwijs** noemen vaker 'gezondheid van personeel' (94%)
- leidinggevenden in de **gezondheidszorg** noemen vaker 'ontwikkeling van personeel' (73%);
- leidinggevenden binnen de sectoren **handel** en **horeca** associëren gezondheid van personeel en betrokkenheid van medewerkers met duurzame inzetbaarheid, maar de andere factoren worden minder vaak genoemd.

2 Beleid rondom duurzame inzetbaarheid

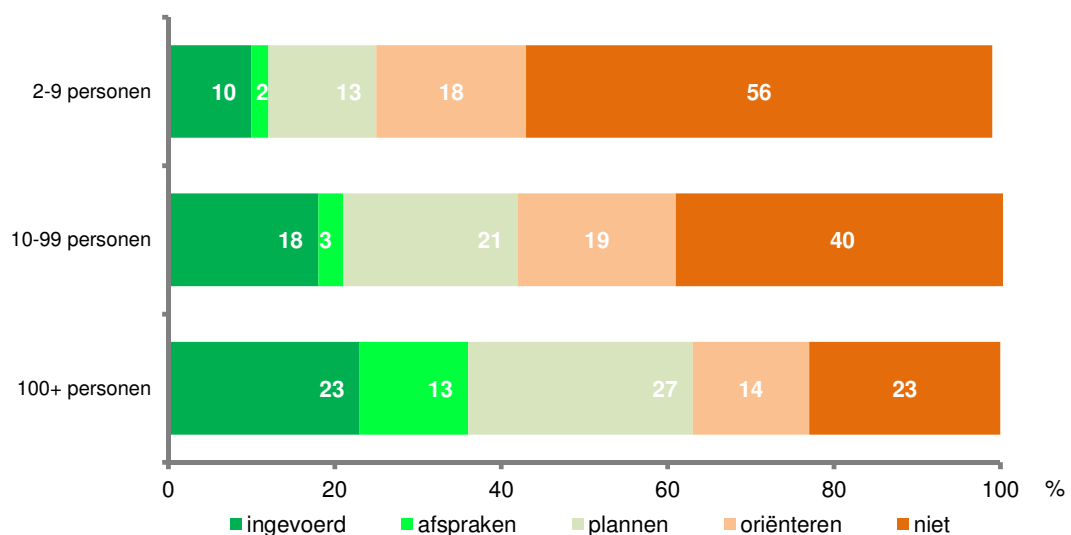
2.1 Beleid algemeen

Hoe ver zijn bedrijven met de ontwikkeling van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid van personeel? We onderscheiden vijf categorieën:

1. **ingevoerd:** er is beleid rond duurzame inzetbaarheid ingevoerd
2. **afspraken:** het is nog niet ingevoerd, maar er zijn wel afspraken gemaakt met een vakbond of OR
3. **plannen:** er zijn wel plannen, maar nog geen afspraken gemaakt
4. **oriënteren:** we zijn ons aan het oriënteren
5. **niet:** we hebben geen beleid rondom duurzame inzetbaarheid

Bij grote bedrijven is er vaker al beleid rond duurzame inzetbaarheid van personeel ingevoerd (23%) dan bij kleinere bedrijven (10%). Dit verklaart ook de grotere bekendheid bij leidinggevenden van grote bedrijven met duurzame inzetbaarheid. Van alle leidinggevenden geeft een derde aan op dit moment beleid te hebben op het gebied van duurzame inzetbaarheid of bezig te zijn om dit te ontwikkelen (beleid is reeds ingevoerd (12%) of er zijn afspraken met een OR of vakbond gemaakt (3%) of er zijn plannen gemaakt (15%).

6 | In welke mate is er in uw bedrijf/organisatie beleid rond duurzame inzetbaarheid? (leidinggevenden n=1.527)



Opvallend is dat, wanneer er beleid rond duurzame inzetbaarheid is ingevoerd, middelgrote bedrijven dit beleid minder vaak als succesvol beoordelen (53% tamelijk tot zeer succesvol, dan kleine (73%) of grote bedrijven (68%). In totaal vindt 66% van deze groep het beleid succesvol,

en 7% niet. Deze 7% noemen zeer uiteenlopende redenen waarom het beleid niet succesvol is, bijvoorbeeld dat medewerkers dit niet accepteren of het beleid niet werkt zoals het zou moeten.

Het succesvolle beleid uit zich het meest in een daling van het ziekteverzuim (vooral bij kleine bedrijven), maar ook in (een stijging van de) tevredenheid van de medewerkers. Daarnaast geeft een deel aan dat het beleid rond duurzame inzetbaarheid binnen het bedrijf tot goede bedrijfsresultaten heeft geleid. Er zijn opvallende verschillen tussen grotere en kleinere organisaties waar het beleid succesvol is. Bij kleine organisaties zien we vaker dat medewerkers tevreden zijn, het ziekteverzuim is gedaald en medewerkers betrokken zijn bij het bedrijf. Bij grotere organisaties zijn er vaker goede resultaten behaald (in het algemeen), is er door het beleid meer in scholing geïnvesteerd en is er meer begrip vanuit medewerkers.

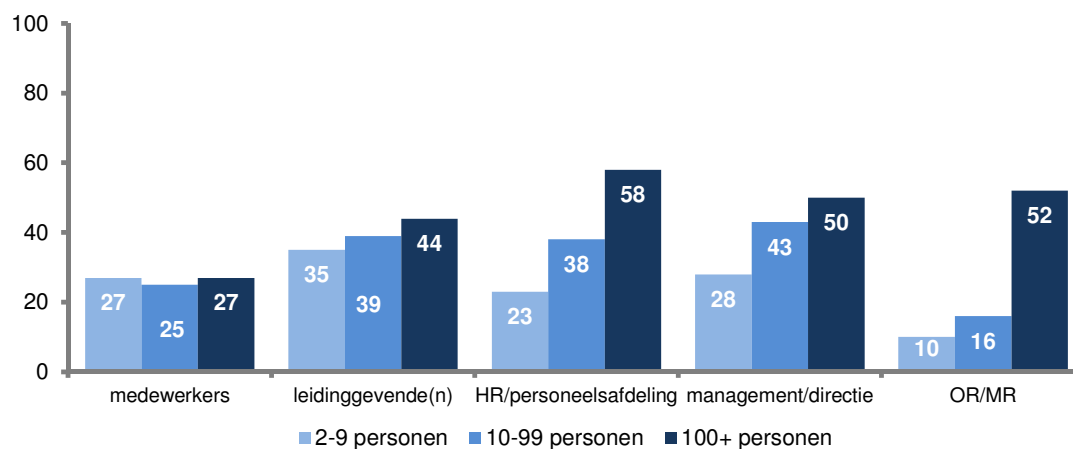
7 | Wat maakt dat u dit beleid succesvol vindt?

(selectie: leidinggevenden die het beleid enigszins, tamelijk of zeer succesvol vinden)

bedrijven met:	2-9	10-99	> 100
	medewerkers (n=65) %	medewerkers (n=89) %	medewerkers (n=62) %
• medewerkers zijn tevreden	29	15	14
• ziekteverzuim is gedaald	28	16	15
• het werkt goed, er zijn goede resultaten behaald	16	10	20
• mensen blijven hier lang werken/weinig verloop	10	19	11
• medewerkers zijn betrokken bij het bedrijf	12	6	1
• men is bereid zich meer in te zetten voor het bedrijf	7	5	1
• er wordt veel in scholing geïnvesteerd	4	11	8
• de medewerkers begrijpen dat het nodig is	3	10	8
• er is meer aandacht voor een gezonde levensstijl	1	10	6
• hulp zoeken bij het vinden van ander werk	2	3	7
• weet niet	4	2	5
• anders	15	9	8

Staat beleid gericht op duurzame inzetbaarheid op de agenda binnen de organisatie? Van de medewerkers vindt ongeveer een kwart van wel. Bij de leidinggevenden is dit ongeveer vier tiende. Hoe groter de organisatie, des te vaker dit beleid op de agenda staat van HR of de personeelsafdeling, het management of de ondernemings- of medezeggenschapsraad. Hierbij moeten we wel opmerken dat kleinere organisaties vaak geen ondernemings- of medezeggenschapsraad hebben, waardoor het logisch is dat het hier minder vaak op de agenda staat.

8 | In welke mate staat duurzame inzetbaarheid op de agenda van... (% tamelijk + in zeer sterke mate, leidinggevend, n=1.527)



Bij bedrijven waar al beleid rond duurzame inzetbaarheid aanwezig is, staat dit logischerwijs ook vaker op de agenda. Maar hoe zit het bij bedrijven die nog geen beleid rond duurzame inzetbaarheid hebben ingevoerd? Bij deze bedrijven staat duurzame inzetbaarheid ook veel minder vaak op de agenda.

9 | In welke mate staat duurzame inzetbaarheid op de agenda van.. (% staat tamelijk+ in zeer sterke mate op de agenda, uitgesplitst naar wel en geen DI-beleid aanwezig)

DI-beleid staat op de agenda van...	DI-beleid aanwezig (n=315)	nog geen DI-beleid ingevoerd(n=1.212)
	%	%
• leidinggevend	71	32
• management/directie	65	26
• medewerkers	59	21
• HR/personeelsafdeling	50	19
• OR/MR	31	9

Bij de bedrijven waar nog geen beleid aanwezig is, maar dit wel op de agenda staat, is dit het vaakst de agenda van leidinggevend, gevolgd door het management. Daarnaast is er ook een duidelijk verschil tussen bedrijven die succesvol beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid hebben ten opzichte van bedrijven die geen, of geen succesvol beleid hebben. Bij de succesvolle bedrijven staat het integraal veel meer op de agenda:

10 | In welke mate staat duurzame inzetbaarheid op de agenda van.. (% staat tamelijk+ in zeer sterke mate op de agenda, uitgesplitst naar wel en geen succesvol DI-beleid ingevoerd)

DI-beleid staat op de agenda van...	succesvol DI-beleid (n=216)	nog geen DI-beleid ingevoerd(n=1.311)
	%	%
• leidinggevend	81	32
• Management/directie	73	28
• medewerkers	69	22
• HR/personeelsafdeling	49	20
• OR/MR	32	9

2.2 Waaruit bestaat het beleid?

Bedrijven kunnen op verschillende manieren zorgen voor duurzame inzetbaarheid van personeel. Zo kan een bedrijf bijvoorbeeld zorgen voor voldoende ontwikkelingsmogelijkheden, maar ook voor een goede werksfeer of een goede aandacht voor stresspreventie.

Welke maatregelen die duurzame inzetbaarheid bevorderen zijn op de werkvloer aanwezig? In tabel 11 staat een overzicht, waarbij de antwoorden zijn gesorteerd naar de zes eerder genoemde succesfactoren van duurzame inzetbaarheid (zie hoofdstuk 1). De antwoorden van leidinggevenden en medewerkers zijn naast elkaar weergegeven.

We kunnen stellen dat over het algemeen veel zaken nog niet geregeld zijn. In het gunstigste geval is bij circa 70% van de bedrijven een arbeidsaspect dat duurzame inzetbaarheid bevordert aanwezig. Veel van de voorgelegde aspecten zijn slechts bij minder dan de helft van de bedrijven goed geregeld.

11 | Wat is er voor de medewerkers geregeld (volgens de leidinggevende en de medewerker)?

	wat is voor de medewerkers geregeld...		
	volgens de leidinggevende (n=1.527)	volgens de medewerker (n=1.546) ¹	verschil
	%	%	%
Organisatie			
• combinatie werk-privé wordt makkelijk gemaakt	34	23	-11
• medewerkers worden betrokken bij organisatie van het werk en werkprocessen	60	35	-25
• medewerkers spreken elkaar aan op wat goed/fout gaat	54	48	-6
• mogelijk om meer of minder uren te werken	51	37	-14
• wordt gewerkt met zelfsturing	36	19	-17
Ontwikkeling			
• aandacht voor omscholing en bijscholing	44	38	-6
• doorgroei naar andere functies wordt gestimuleerd	15	16	+1
• zorgen dat medewerkers zich breder ontwikkelen en breder inzetbaar zijn	39	25	-14
• middels loopbaancheck inzicht krijgen in loopbaanwensen en mogelijkheden.	8	12	+4
Gezondheid			
• overbelasting (fysiek + emotioneel) wordt voorkomen	41	20	-21
• gezondheid van medewerkers wordt gestimuleerd (fietsenplan, sporten etc.)	20	20	0
• aandacht voor ziekteverzuim	51	40	-11
• aandacht voor stresspreventie	17	7	-10
'APK'			
• jaarlijks wordt bepaald of je nog voldoende fit en gekwalificeerd bent	7	6	-1
• een jaarlijkse gezondheidscheck	6	6	0
Betrokkenheid			
• medewerkers krijgen erkenning/waardering voor prestaties	67	30	-37
• medewerkers worden gemotiveerd gehouden	50	22	-28
• zorgen dat medewerkers plezier hebben in hun werk	61	29	-32
• medewerkers krijgen genoeg verantwoordelijkheden	71	49	-22
• problemen op de werkvloer worden opgelost	67	40	-27
• zinvol werk	42	30	-12
• medewerkers hebben iets voor elkaar over	70	60	-10
• er is een respectvolle verstandhouding tussen medewerker en leidinggevende	72	52	-20
(Psychosociale) Arbeidsomstandigheden			
• zorgen voor goede arbeidsomstandigheden	71	41	-30
• medewerkers worden actief betrokken bij arbobeleid	21	10	-11
• medewerkers leren om te gaan met agressie en geweld	13	15	+2
• er is beleid met betrekking tot pesten en seksuele intimidatie op het werk (door collega's)	14	14	0
	aant.	aant.	aant.
• gemiddeld aantal antwoorden	11,1	7,9	-3,2

¹ Bron: peiling PSA, december 2013

Leidinggevend en noemen het vaakst aspecten die te maken hebben met de factor 'betrokkenheid', namelijk dat er een respectvolle verstandhouding is tussen medewerker en leidinggevende, dat medewerkers iets voor elkaar over hebben en dat medewerkers voldoende verantwoordelijkheden krijgen. Ook noemen leidinggevend en vaak dat er zorg is voor goede arbeidsomstandigheden. Zaken die minder vaak geregeld zijn, zijn een loopbaan- of fitheidstest, een jaarlijkse gezondheidscheck, en het leren omgaan met agressie en geweld.

Medewerker benoemen ook het vaakst aspecten die te maken hebben met betrokkenheid, zoals dat medewerkers collegiaal met elkaar omgaan, er een respectvolle verstandhouding is tussen medewerker en leidinggevende en dat men voldoende verantwoordelijkheden krijgt. Daarnaast geven ze vaak aan dat medewerkers elkaar aanspreken op wat goed en fout gaat. Het minst vaak zijn zaken geregeld die met 'APK' te maken hebben, zoals een jaarlijkse gezondheidscheck.

In welke mate verschilt de perceptie van leidinggevend en medewerkers als het gaat om zaken die op het werk geregeld zijn? Volgens leidinggevend en zijn meer zaken geregeld dan volgens medewerkers, dit is af te leiden aan het gemiddeld aantal gegeven antwoorden. Het opvallendste verschil zien we bij het krijgen van erkenning en waardering voor prestaties. Twee derde van de leidinggevend en geeft aan dat dit aanwezig is, terwijl minder dan een derde van de medewerkers dit noemt. We zien een vergelijkbaar verschil ook bij het zorgen dat medewerkers plezier hebben in hun werk, dat er gezorgd wordt voor goede arbeidsomstandigheden, dat medewerkers gemotiveerd gehouden worden, dat problemen op de werkvloer worden opgelost en dat medewerkers worden betrokken bij de organisatie van het werk. Volgens leidinggevend en zijn deze zaken veel vaker 'geregeld' dan volgens medewerkers.

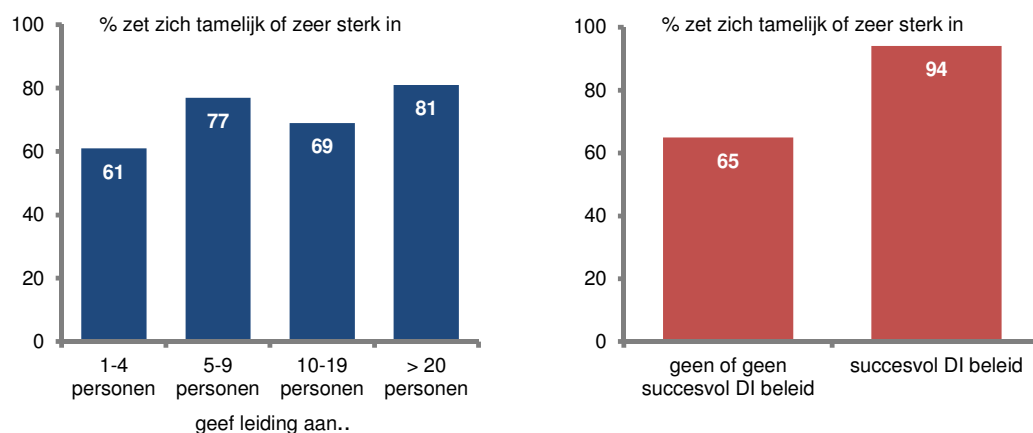
In de volgende tabel is het onderscheid weergegeven tussen bedrijven waar beleid rond duurzame inzetbaarheid succesvol is ingevoerd, en bedrijven waar geen, of geen succesvol DI-beleid is ingevoerd. Bij de bedrijven met succesvol beleid zijn bijna alle zaken die duurzame inzetbaarheid bevorderen vaker op het werk geregeld dan bij bedrijven waar dit beleid er niet is. We zien de grootste verschillen bij het betrekken van medewerkers bij het arbobeleid (verschil van 27%) bij de organisatie van het werk en werkprocessen (verschil van 24%), aandacht voor ziekteverzuim (verschil van 25%), aandacht voor bijscholing en omscholing (verschil van 22%), het gemotiveerd houden van medewerkers (verschil van 22%) en het stimuleren van de gezondheid van personeel (verschil van 22%). Ook wordt binnen bedrijven met succesvol DI-beleid vaker gesproken over de stijl van leidinggevend en en factoren die van invloed zijn op de psychosociale werkbelasting, zoals ervaren werkdruk.

12 | Wat is er voor de medewerkers geregeld (volgens de leidinggevende en de medewerker)?

	wat is er volgens de leidinggevende voor de medewerkers geregeld...		
	Succesvol DI-beleid (n=216) %	geen of geen succesvol DI-beleid (n=1.311) %	verschil %
Organisatie			
• combinatie werk-privé wordt makkelijk gemaakt	45	33	-12
• medewerkers worden betrokken bij organisatie van het werk en werkprocessen	81	57	-24
• medewerkers spreken elkaar aan op wat goed/fout gaat	73	52	-21
• mogelijk om meer of minder uren te werken	55	51	-4
• wordt gewerkt met zelfsturing	49	34	-15
Ontwikkeling			
• aandacht voor omscholing en bijscholing	64	42	-22
• doorgroei naar andere functies wordt gestimuleerd	30	13	-17
• zorgen dat medewerkers zich breder ontwikkelen en breder inzetbaar zijn	56	37	-19
• middels loopbaancheck inzicht krijgen in loopbaanwensen en mogelijkheden.	19	6	-13
Gezondheid			
• overbelasting (fysiek + emotioneel) wordt voorkomen	55	40	-15
• gezondheid van medewerkers wordt gestimuleerd (fietsenplan, sporten etc.)	40	18	-22
• aandacht voor ziekteverzuim	74	49	-25
• aandacht voor stresspreventie	32	15	-17
'APK'			
• jaarlijks wordt bepaald of je nog voldoende fit en gekwalificeerd bent	18	5	-13
• een jaarlijkse gezondheidscheck	11	5	-6
Betrokkenheid			
• medewerkers krijgen erkenning/waardering voor prestaties	84	65	-19
• medewerkers worden gemotiveerd gehouden	70	48	-22
• zorgen dat medewerkers plezier hebben in hun werk	77	59	-18
• medewerkers krijgen genoeg verantwoordelijkheden	85	69	-16
• problemen op de werkvloer worden opgelost	85	65	-20
• zinvol werk	60	40	-20
• medewerkers hebben iets voor elkaar over	81	69	-12
• er is een respectvolle verstandhouding tussen medewerker en leidinggevende	86	71	-15
(Psychosociale) Arbeidsomstandigheden			
• zorgen voor goede arbeidsomstandigheden	83	70	-13
• medewerkers worden actief betrokken bij arbobeleid	33	19	-14
• medewerkers leren om te gaan met agressie en geweld	18	13	-5
• er is beleid met betrekking tot pesten en seksuele intimidatie op het werk (door collega's)	28	12	-16
	aant.	aant.	aant.
• gemiddeld aantal antwoorden	15,4	10,9	4,5

Twee derde van de leidinggevenden zegt zich in tamelijke of zeer sterke mate in te zetten om zaken die duurzame inzetbaarheid bevorderen te realiseren. Ruim een kwart (27%) doet dit 'enigszins' en 5% niet zo of helemaal niet. We zien weinig verschillen naar sector of bedrijfs-grootte. Wel zien we een verschil bij de 'span of control': aan hoe meer mensen de leidingge-vende leiding geeft, des te vaker geeft men aan dat men zich bezighoudt met het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Ook in bedrijven waar succesvol beleid rond duurzaam inzetbaar ingevoerd is, zet men zich vaker in om deze zaken te regelen dan bij bedrijven waar dit beleid er niet is.

13 | In welke mate zet u zich in om dit soort zaken (duurzame inzetbaarheid) te regelen? (n=781)

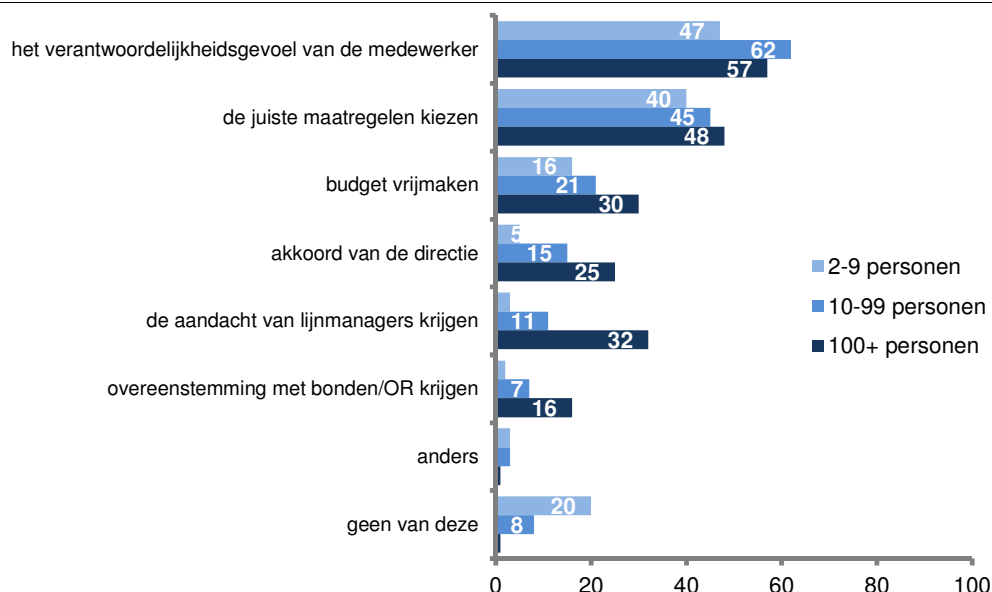


2.3 Uitdagingen voor de toekomst

Om beleid gericht op duurzame inzetbaarheid te realiseren, moeten verschillende hobbels genomen worden. Leidinggevenden zien daarbij als grootste uitdaging om bij medewerkers het (juiste) verantwoordelijkheidsgevoel op te wekken. Dit wordt als een grotere uitdaging gezien dan het kiezen van de juiste maatregelen, budget vrijmaken of het krijgen van akkoord van de directie.

Leidinggevenden bij grote bedrijven zien meer uitdagingen bij de invoering van beleid dan kleine. Zij noemen vaker het krijgen van het akkoord van de directie als uitdaging, naast aandacht van lijnmanagers en overeenstemming met de bonden of de OR. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat deze zaken weinig van toepassing zullen zijn bij kleine bedrijven, waardoor deze ook minder door kleine bedrijven genoemd worden. Leidinggevenden bij bedrijven met succesvol DI-beleid noemen relatief vaak het verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers als grootste uitdaging (64%).

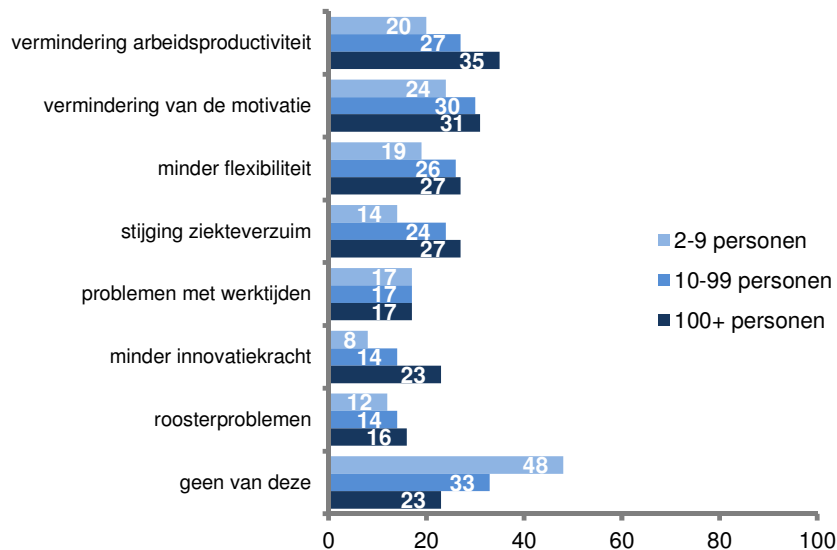
14 | Wat ziet u als de grootste uitdagingen als het gaat om het invoeren van een beleid dat gericht is op duurzame inzetbaarheid van uw medewerkers? (leidinggevend n=1.527)



Circa zes tiende van de leidinggevenden bij bedrijven verwacht in de toekomst problemen rondom duurzame inzetbaarheid. Het grootste probleem zal een vermindering van de arbeidsproductiviteit zijn, gevolgd door en vermindering van de motivatie en de flexibiliteit. Hierin verschillen de bedrijven met succesvol DI-beleid en bedrijven zonder (succesvol) beleid niet van elkaar.

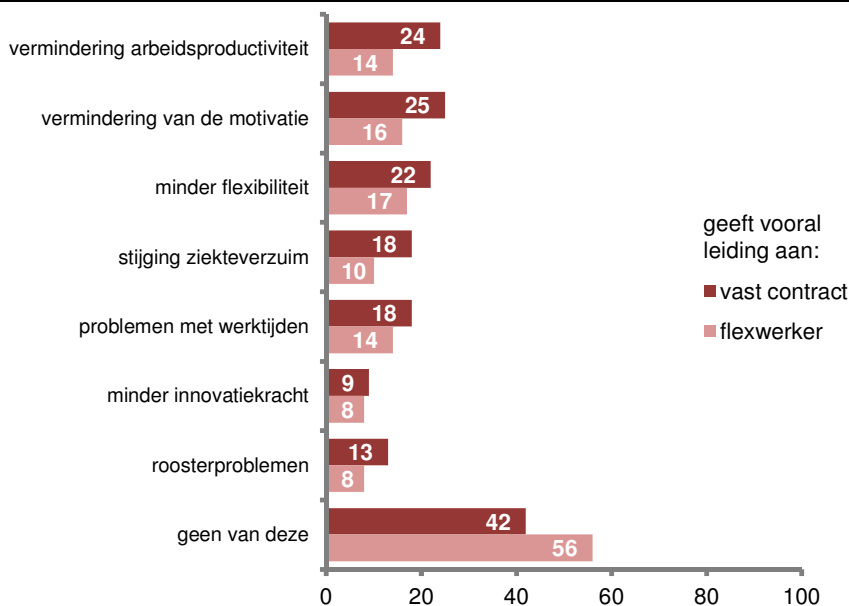
Ondanks het feit dat grote bedrijven beleid rond duurzame inzetbaarheid meer geprofessionaliseerd hebben dan kleine bedrijven, verwachten zij toch meer problemen rondom dit thema dan kleine bedrijven. Grote bedrijven vrezen in de toekomst vooral vaker een stijging van het ziekteverzuim en ze vrezen vaker een afname van de innovatiekracht. Personen die vooral leiding geven aan hoger opgeleiden verwachten ook vaker een afname van innovatiekracht (24%). In het onderzoek is niet gevraagd naar de reden hiervan.

15 | Welke van de volgende problemen rondom duurzame inzetbaarheid verwacht u in de toekomst?
(gevraagd aan: leidinggevenden, indeling naar bedrijfsgrootte, n=1.527)



Personen die vooral leiding geven aan medewerkers met een vast contract verwachten vaker problemen rondom duurzame inzetbaarheid in de toekomst dan leidinggevenden die vooral flexwerkers onder zich hebben. Men verwacht vooral vaker een afname van de arbeidsproductiviteit, motivatie en flexibiliteit. Leidinggevenden die werken aan duurzame inzetbaar verplichten, vrezen vaker deze problemen rondom duurzame inzetbaarheid in de toekomst. Dit kan de reden zijn dat ze het werken aan duurzame inzetbaarheid verplichte. Bedrijven met succesvol DI-beleid noemen verwachten juist minder problemen in de toekomst, mogelijk omdat ze al goede resultaten zien.

16 | Welke van de volgende problemen rondom duurzame inzetbaarheid verwacht u in de toekomst?
(naar type arbeidscontract van de medewerker medewerkers waar men leiding over heeft, n=1.527)



N.B. deze vraag is niet gesteld in de onderzoeken onder medewerkers

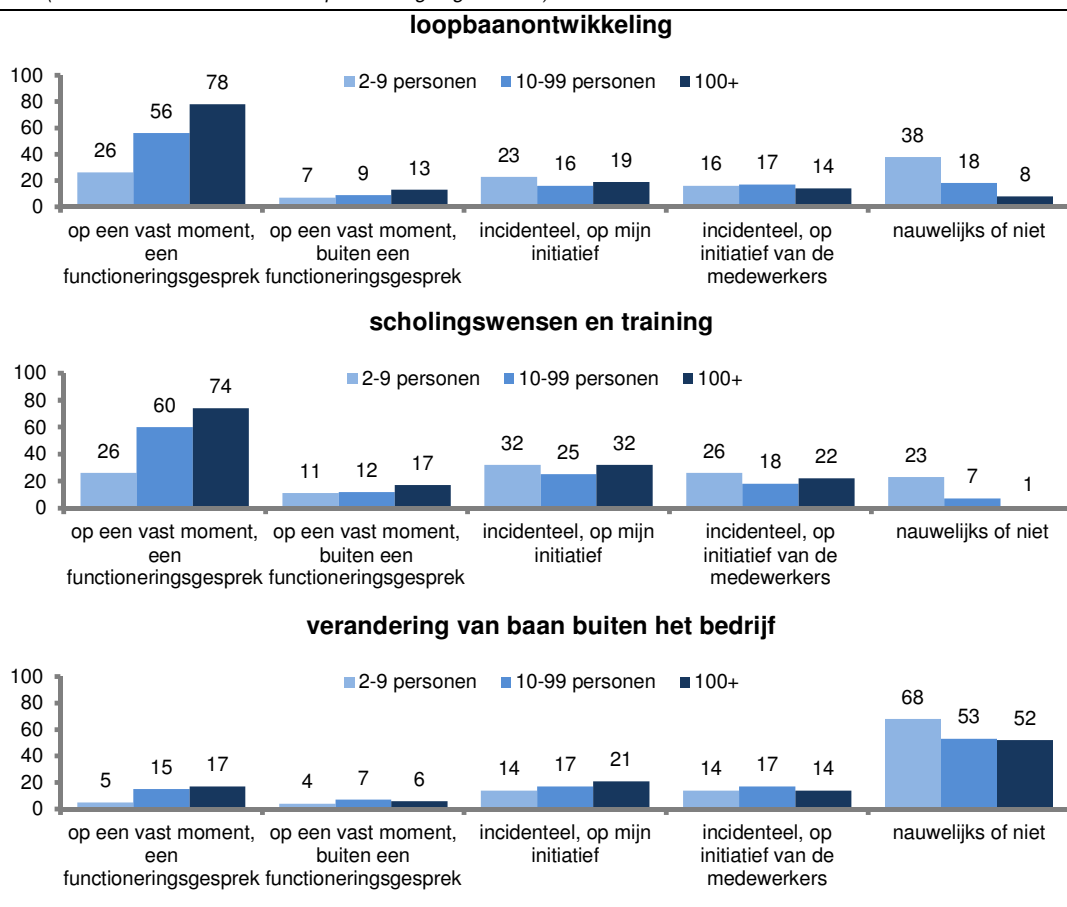
3 In gesprek over duurzame inzetbaarheid

3.1 In gesprek over aspecten van duurzame inzetbaarheid

Aan de leidinggevenden van bedrijven is gevraagd in welke mate ze met hun medewerkers spreken over verschillende aspecten van hun baan. In de volgende figuren zijn de resultaten per baanaspect weergegeven, waarbij een uitsplitsing is gemaakt naar bedrijfsgrootte.

Gesprekken over *loopbaanontwikkeling* vinden het vaakst plaats op een vast moment tijdens het functioneringsgesprek. Hoe groter het bedrijf, hoe vaker het onderwerp loopbaanontwikkeling een vast onderdeel is van het functioneringsgesprek. Opvallend is dat binnen 38% van de kleinere bedrijven niet of nauwelijks over loopbaanontwikkeling wordt gesproken.

17 | Op welke momenten spreekt u met uw medewerkers over? (1)
(random aan 50% van de steekproef voorgelegd: n=709)



Onderdeel van loopbaanontwikkeling kunnen extra trainingen of scholing zijn. Ook hier zien we dat *wensen voor extra scholing of training* vaker worden besproken binnen grote bedrijven dan binnen kleine bedrijven. Ook deze gesprekken vinden het vaakst op een vast moment tijdens het functioneringsgesprek plaats.

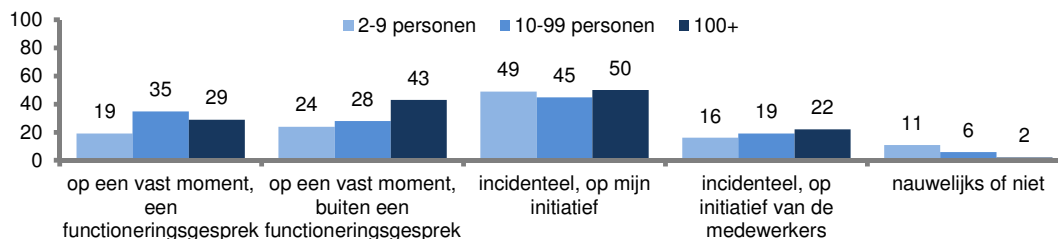
Ruim de helft van de leidinggevenden spreekt niet met de medewerkers over een *baanswitch buiten het bedrijf*. Deze gesprekken vinden vaker plaats bij grote bedrijven dan bij kleine bedrijven. Als deze gesprekken wel plaatsvinden, gebeurt dit meestal incidenteel op initiatief van de leidinggevende of de medewerker.

De meeste leidinggevenden spreken met hun medewerkers over *de organisatie van het werk*. Dit gebeurt meestal incidenteel en op initiatief van de leidinggevende. Binnen grote organisaties komt het vaker voor dat de organisatie van het werk op vaste momenten (buiten het functioneringsgesprek) wordt besproken.

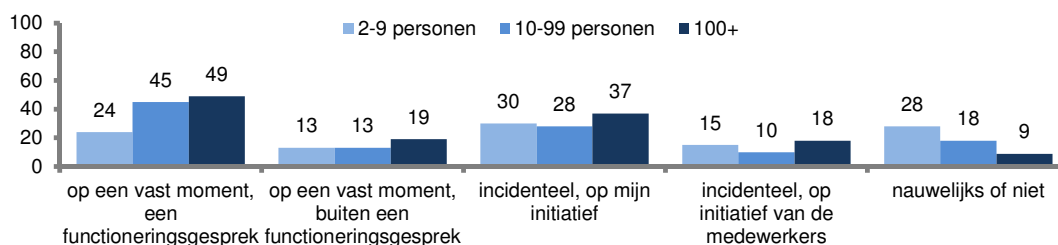
De vraag *of men voldoende autonomie in het werk ervaart* wordt binnen een ruime meerderheid van de bedrijven besproken. Ook hier zien we dat dit vaker gebeurt bij grote bedrijven. Dit onderwerp wordt meestal aangehaald bij het functioneringsgesprek, maar ook weleens incidenteel op initiatief van de leidinggevende.

18 | Op welke momenten spreekt u met uw medewerkers over? (2)
(random aan 50% van de steekproef voorgelegd: n=709)

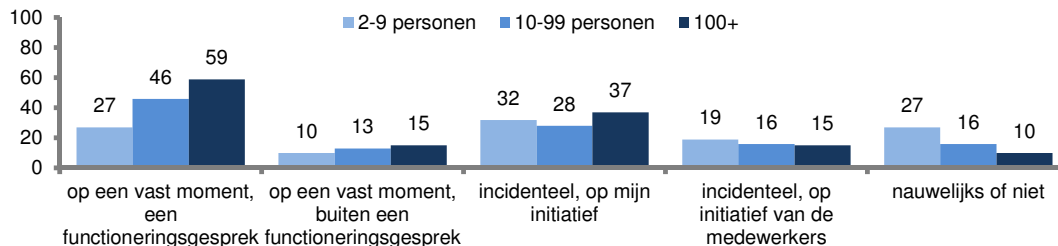
de organisatie van het werk



of men voldoende autonomie in het werk ervaart



tevredenheid over mijn stijl van leidinggeven



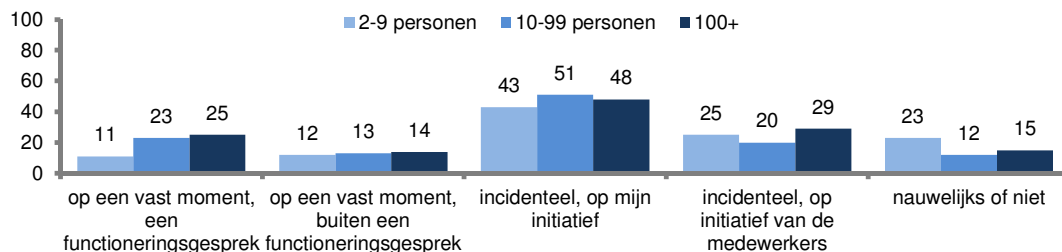
Een meerderheid van de leidinggevendens spreekt met hun medewerkers over hun *stijl van leidinggeven*. Dit gebeurt meestal tijdens het functioneringsgesprek, of incidenteel op initiatief van de leidinggevende. Bij meer dan de helft van de grote bedrijven wordt dit onderwerp besproken tijdens het functioneringsgesprek.

Het praten over *de gezondheid* van medewerkers gebeurt het vaakst incidenteel. In ongeveer de helft van de gevallen is dit op initiatief van de leidinggevende, in ruim een kwart van de gevallen op initiatief van de medewerkers zelf.

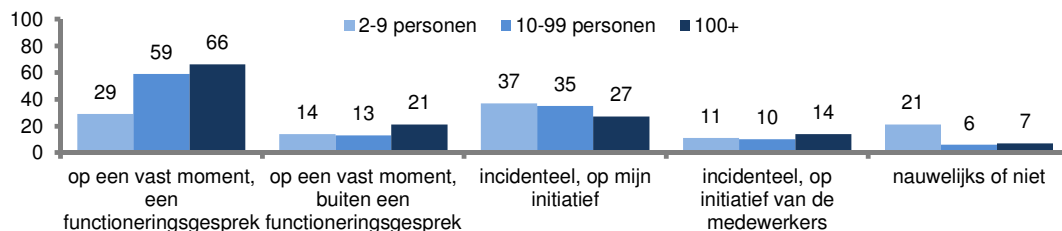
De vraag *of de capaciteiten van medewerkers toereikend zijn voor uitvoering van het werk*, wordt bij een ruime meerderheid van de leidinggevendens met de medewerker besproken. Ook hier zien we dat dit bij grote bedrijven vaker een onderdeel van het functioneringsgesprek is.

19 | Op welke momenten spreekt u met uw medewerkers over? (3)
(random aan 50% van de steekproef voorgelegd: n=709)

hun gezondheid



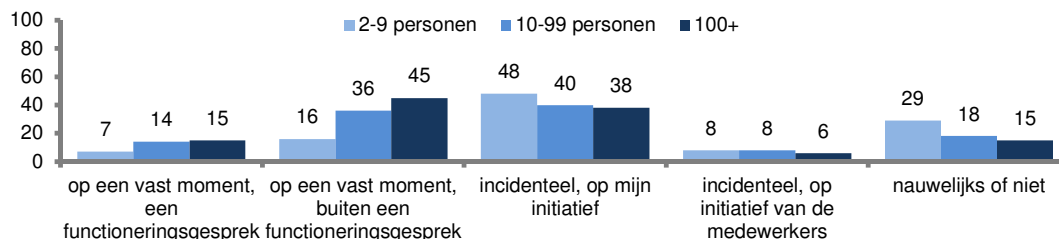
of hun capaciteiten toereikend zijn om het werk goed te kunnen doen



Ongeveer driekwart van de leidinggevenden bespreekt met de medewerkers over *hoe het bedrijf er financieel voor staat*. Binnen grote bedrijven gebeurt dit vaak op een vast moment, buiten een functioneringsgesprek om (dus bijvoorbeeld bij vergaderingen). Binnen kleinere bedrijven gebeurt dit vaker in ad hoc georganiseerde bijeenkomsten, op initiatief van de leidinggevende.

20 | Op welke momenten spreekt u met uw medewerkers over? (4)
(random aan 50% van de steekproef voorgelegd: n=709)

hoe het bedrijf er financieel voor staat



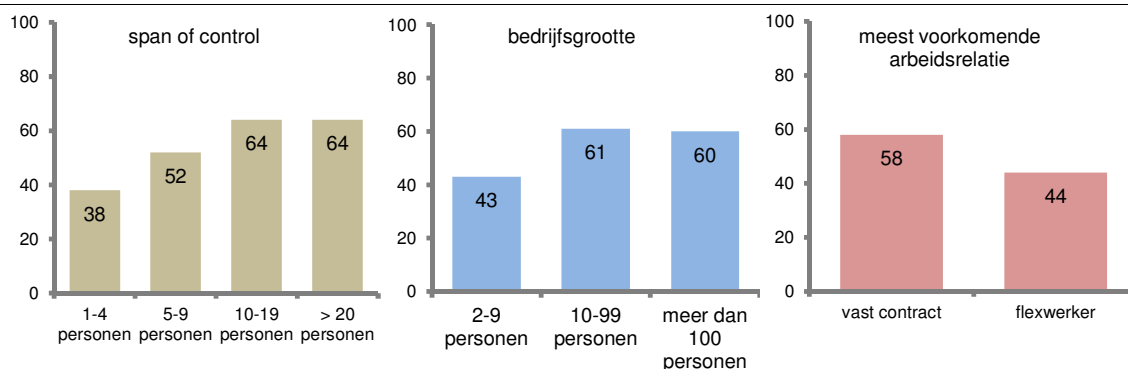
Over het algemeen stellen we vast dat leidinggevenden binnen grotere organisaties meer met hun medewerkers spreken over baanaspecten die duurzame inzetbaarheid bevorderen. Bij grote organisaties vinden gesprekken over deze onderwerpen vaker en structureler plaats. Dit gebeurt dan vooral tijdens het functioneringsgesprek. Een uitzondering hierop zijn de gesprekken over 'de organisatie van het werk', 'hun gezondheid' en 'hoe het bedrijf er financieel voor staat'. Deze vinden meer incidenteel op initiatief van de leidinggevende plaats. Verder valt op dat bij bedrijven met succesvol beleid rondom duurzame inzetbaarheid, gesprekken over deze baanaspecten vaker, en structureler op vaste momenten plaatsvindt. Het lijkt hier meer geformaliseerd en onderdeel van beleid te zijn.

3.1.1 Belemmeringen

Van de leidinggevenden die weleens met medewerkers over de verschillende baanaspecten praten, ervaart 47% belemmeringen en 53% niet. Hoe groter het bedrijf, hoe vaker leidinggevenden belemmeringen ervaren bij het aangaan van een gesprek. Dit verband zien we ook bij span of control: hoe meer mensen een leidinggevende onder zich heeft, hoe vaker men belemmeringen ervaart bij het aangaan van een gesprek. We merken hier bij op dat leidinggevenden bij grote bedrijven vaker dergelijke gesprekken voeren, waardoor de kans ook groter is dat ze belemmeringen ervaren.

Wanneer een leidinggevende voornamelijk personen met vast contract onder zich heeft, ervaart hij of zij ook vaker belemmeringen dan wanneer dit voornamelijk flexwerkers zijn.

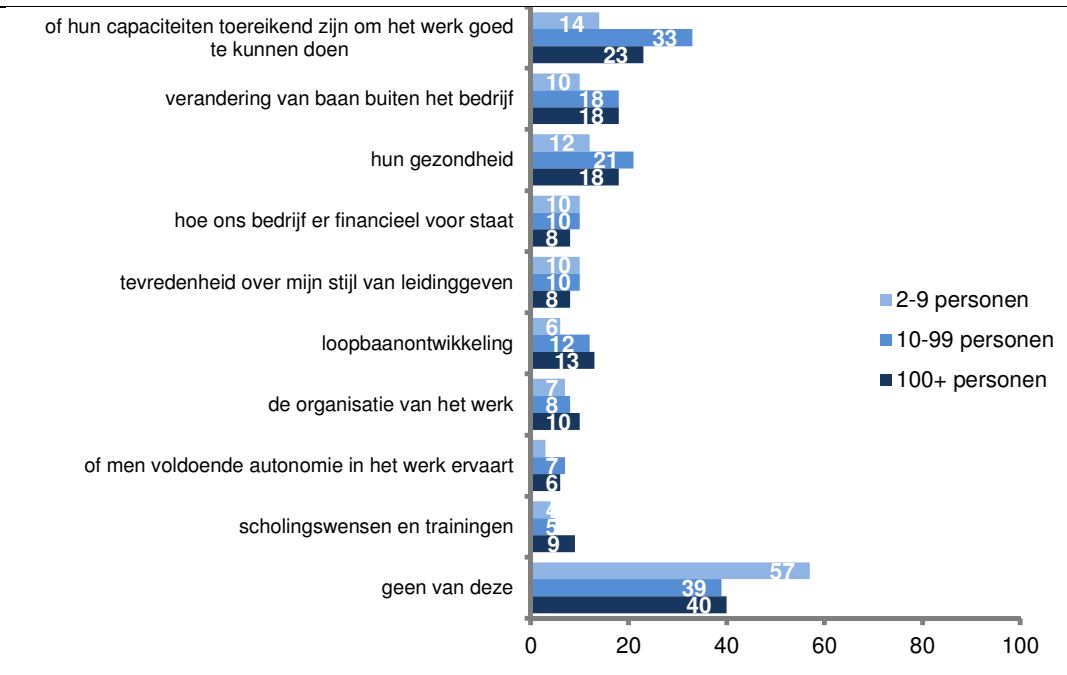
21 | Ervaren van belemmeringen bij het aangaan van een gesprek met de medewerker
(% ervaart belemmeringen, n=709)



Leidinggevenden ervaren de meeste belemmeringen voor het aangaan van een gesprek over de capaciteiten van een medewerker. Op enige afstand volgen de onderwerpen: verandering van baan buiten het bedrijf, gezondheid van de medewerkers en hoe het bedrijf er financieel voor staat.

De minste belemmeringen ervaart de leidinggevende bij het aangaan van een gesprek over de organisatie van het werk, of de medewerker voldoende autonomie in het werk ervaart, of over scholingswensen.

22 | Bij welke van deze onderwerpen ervaart u belemmeringen bij het aangaan van een gesprek? (leidinggevenden: n=692)



3.2 In gesprek over psychosociale arbeidsbelasting

Onder psychosociale arbeidsbelasting worden situaties op het werk verstaan die ernstige vormen van stress kunnen veroorzaken en kunnen leiden tot uitval. Verschillende aspecten die psychosociale arbeidsbelasting (PSA) kunnen veroorzaken zijn voorgelegd. Aan zowel medewerkers als leidinggevenden is gevraagd of men hier weleens met elkaar over spreekt.

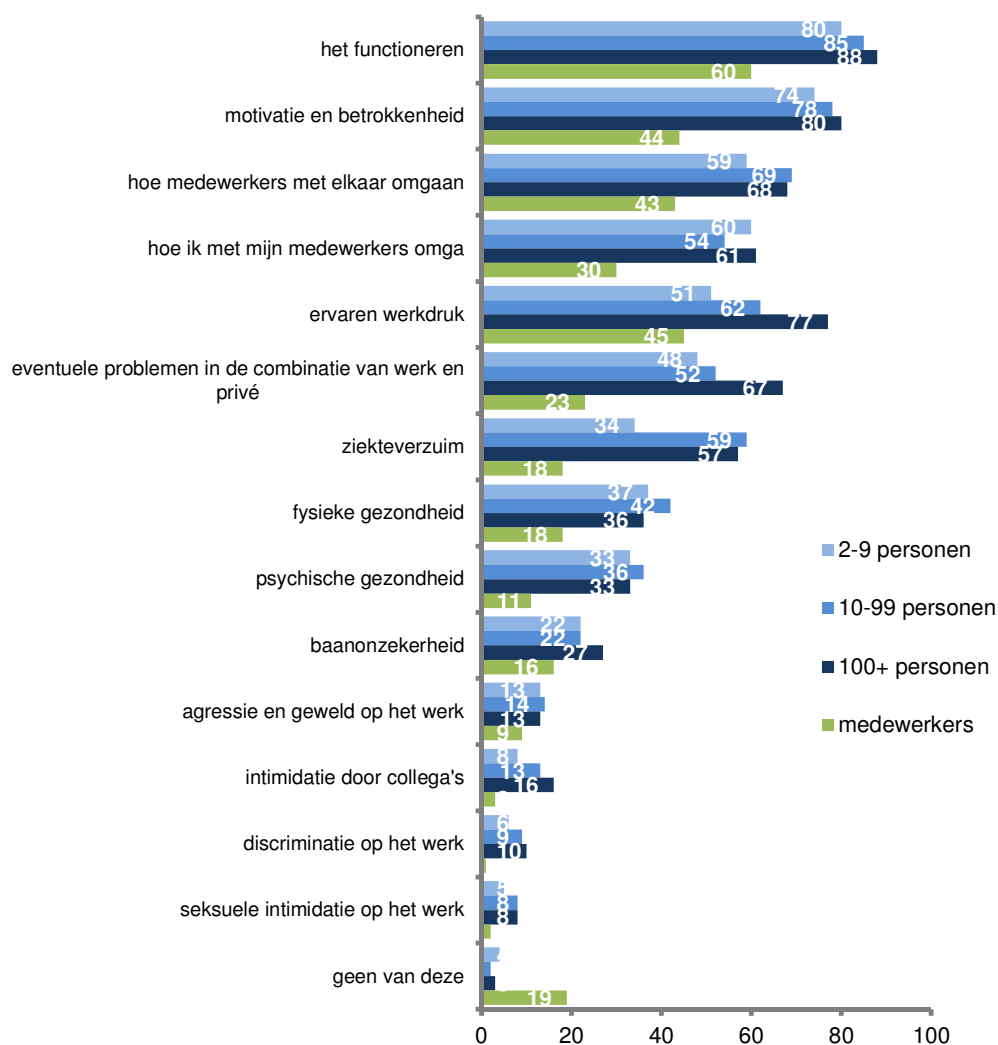
Medewerkers geven aan met hun leidinggevende over gemiddeld 4,3 van de 14 PSA-gerelateerde aspecten te praten (zie grafiek 23), terwijl leidinggevenden aangeven over gemiddeld 6,0 van deze aspecten met hun medewerkers te praten. We zagen een vergelijkbaar verschil ook al bij de vraag welke zaken allemaal op het werk geregeld zijn (paragraaf 2.2). Hoewel de frequentie van de antwoorden lager is onder medewerkers, zien we wel dat de verdeling over de onderwerpen vergelijkbaar is met die van de leidinggevenden.

Als het gaat om het praten met de medewerker over onderwerpen van psychosociale arbeidsbelasting zijn de verschillen tussen grote en kleine bedrijven beperkt. Een ruime meerderheid van de leidinggevenden spreekt met de medewerkers over het functioneren, hun motivatie en betrokkenheid, collegialiteit, werkdruk en problemen in de combinatie werk-privé. Eerdere resultaten laten zien dat ongeveer een derde van de leidinggevenden bij de medewerkers navragen of ze hun werk als belastend ervaren². In bedrijven met succesvol DI-beleid vragen leidinggevenden vaker aan hun medewerkers of ze hun werk als belastend ervaren.

13% van de leidinggevenden spreekt weleens met de medewerkers over agressie en geweld op de werkvloer of intimidatie door collega's. Ongeveer een tiende spreekt over discriminatie en seksuele intimidatie op het werk. Volgens medewerkers komen deze onderwerpen bijna niet aan bod in het gesprek met de leidinggevende (dat gebeurt waarschijnlijk pas wanneer deze zaken op het werk voorkomen).

² Bron: peiling PSA onder medewerkers, december 2013

23 | Over welke onderwerpen spreekt u met uw medewerkers? (leidinggevend: n=818, random 50% van de steekproef) / Over welke onderwerpen spreekt u zoal met uw leidinggevende of opdrachtgever? (onderzoek Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA) onder medewerkers: n=1.546)



Meer dan de helft van de leidinggevend ervaart geen belemmeringen bij het aangaan van een gesprek over een van deze onderwerpen. Als men wel belemmeringen ervaart, is dit het vaakst als het gaat over het functioneren van medewerkers, verandering van baan buiten het bedrijf of de fysieke of psychische gezondheid van medewerkers.

De voornaamste belemmering voor leidinggevend bij het aangaan van gesprekken over duurzame inzetbaarheid en psychosociale arbeidsbelasting is dat ze denken dat de medewerker het gesprek als inmenging in de privé-situatie ervaart. Ruim een kwart vindt het lastig om erover te praten, en ook ruim een kwart denkt dat medewerkers het lastig vinden om hierover te praten. Bij gesprekken over psychosociale arbeidsbelasting denkt ook een kwart van de leidinggevend dat medewerkers bang zijn hun baan te verliezen als ze hierover praten.

24 | Aard van de belemmeringen die de leidinggevende ervaart bij het aangaan van een gesprek over psychosociale arbeidsbelasting (leidinggeevenden n=795)

Bij welke van deze onderwerpen ervaren leidinggeevenden belemmeringen bij het aangaan van een gesprek? (leidinggeevenden: n=795)		Welke van de volgende belemmeringen ervaart u tijdens dit gesprek? (leidinggeevenden: n=685)	
	%		
• functioneren van medewerkers	18	de medewerker ervaart dit als inmenging in de privésituatie	37
• verandering van baan buiten het bedrijf	9	ik vindt het lastig om over te praten	28
• fysieke gezondheid	9	medewerkers willen er niet over praten	27
• psychische gezondheid	6	medewerkers zijn bang hierdoor hun baan te...	26
• loopbaanontwikkeling	6	het past niet binnen onze bedrijfscultuur	20
• autonomie in het werk	3	eerdere gesprekken hierover liepen op niets uit	14
• werkdruk	3	anders	2
• manier van leidinggeven	2	geen van deze	12
• organisatie van het werk	2		
• ziekteverzuim	4		
• scholing	2		
• training on the job	2		
• betrokkenheid	1		
• hoe het financieel met het bedrijf gaat	1		
• geen van deze	58		

Ook aan medewerkers is gevraagd³ welke belemmeringen zij ervaren bij het aangaan van een gesprek met de leidinggevende over psychosociale arbeidsbelasting. Degenen die belemmeringen ervaren (13%), geven vooral aan dat eerdere gesprekken op niets uitliepen (37%), dat men bang is hun baan te verliezen door hierover te praten (30%), dat men dit lastig vindt (25%) of dat het niet past binnen het bedrijf (18%). Opvallend hierin is dat medewerkers het niet als inmenging van de privésituatie ervaren, terwijl dit voor leidinggeevenden de belangrijkste belemmering is.

3.3 Stijl van leidinggeven binnen bedrijven met succesvol DI-beleid

In de volgende tabel zijn verschillende stijlen van leidinggeven weergegeven.

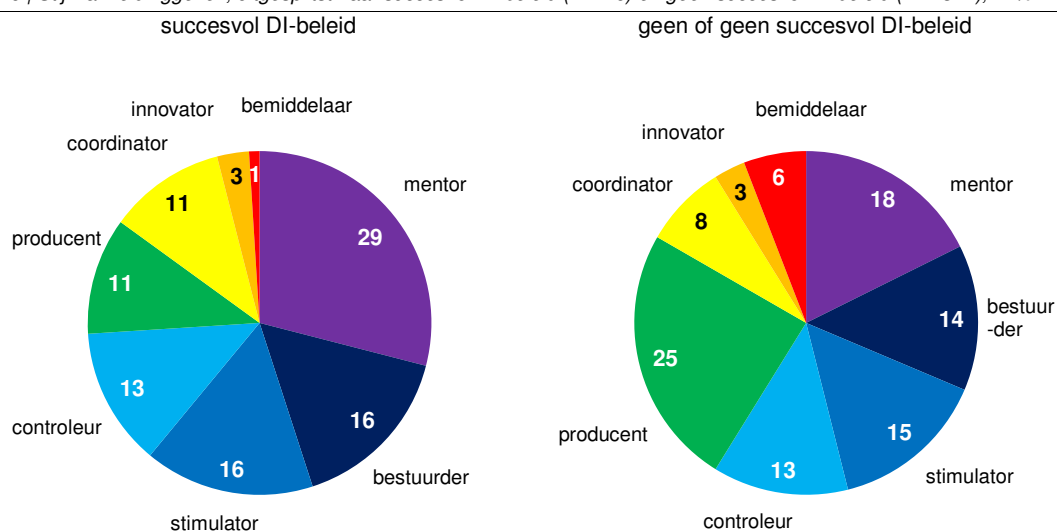
25 | Definities verschillende stijlen van leidinggeven

<ul style="list-style-type: none"> • Productief - Productief werken staat centraal. De manager moet een productieve werkomgeving bevorderen en tijd en stress weten te managen • Bestuurder - Plannen en doelen formuleren kenmerken deze stijl. De manager heeft een visie, ontwerpt en organiseert en weet effectief te delegeren • Controleur - Centraal staat het bewaken van individuele prestaties evenals het controleren van het functioneren van de gehele organisatie • Coördinator - Deze stijl legt de nadruk op projectmanagement, het ontwerpen van taken en cross-functioneel management 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentor - Besteedt veel aandacht aan de ontwikkeling van mensen, is zorgzaam en bereid om te helpen • Stimulator - Ook facilitator genoemd. Richt zich primair op het verbeteren van de samenwerking. Verbeterd samenhang en teamwork; lost conflicten op • Innovator - Accent ligt op vernieuwingen en aanpassingen van de organisatie • Bemiddelaar - Accent op externe relaties en effectief onderhandelen. Reputatie en imago zijn belangrijk
---	---

³ Bron: peiling PSA, december 2013

Opvallend is dat de stijl van leidinggeven binnen bedrijven die succesvol DI-beleid hebben afwijkt van de bedrijven die geen (succesvol) DI-beleid hebben. De stijl van leidinggeven binnen bedrijven met succesvol DI-beleid kan vaker worden getypeerd als 'ondersteunend'. De leidinggevende is een mentor die de medewerkers ondersteunt en helpt zelf problemen op te lossen. In de niet succesvolle bedrijven is de meest toegepaste stijl die van 'efficiënt produceren', waarbij productief werken centraal staat.

26 | Stijl van leidinggeven, uitgesplitst naar succesvol DI-beleid (n=216) en geen succesvol DI-beleid (n=1.311), in %



De leidinggevenden in succesvolle bedrijven praten vaker, en vaker op structurele wijze, met hun medewerkers over hun functioneren, gezondheid, loopbaanontwikkeling, scholing van het werk, organisatie van het werk, ervaren werkdruk en problemen die werknemers ervaren in de combinatie van werk en privé en bedrijfsresultaten.

27 | Welke momenten spreekt u met uw medewerkers over... (meer antwoorden mogelijk, naar succesvol DI-beleid (n=112) vs geen of geen succesvol DI-beleid (n=597)

	succesvol DI-beleid			geen, of geen succesvol DI-beleid		
	structureel %	incidenteel %	niet %	structureel %	incidenteel %	niet %
• of hun capaciteiten toereikend zijn voor het werk	80	42	6	45	48	20
• scholingswensen	77	51	5	39	56	22
• de organisatie van het werk	74	64	4	44	65	11
• loopbaanontwikkeling	71	41	10	35	38	38
• of men voldoende autonomie in het werk ervaart	59	52	11	39	44	28
• mijn stijl van leidinggeven	58	34	36	40	49	26
• hoe het bedrijf er financieel voor staat	47	53	14	25	55	28
• hun gezondheid	46	70	13	23	69	22
• verandering van baan buiten het bedrijf	16	42	51	11	27	67

Ook geven deze leidinggevenden hun medewerkers vaak meer eigen verantwoordelijkheid en autonomie (zie tabel 12), stimuleren hun medewerkers om aan hun eigen inzetbaarheid te werken (zie tabel 29), verwachten ze van hun medewerkers dat ze dat zelf ook doen (zie paragraaf 4.5) en maken zich sterk om binnen het bedrijf alles te regelen dat de medewerker nodig heeft om inzetbaar te blijven (zie tabel 12). We zien dan ook dat binnen de bedrijven met succesvol DI-beleid de randvoorwaarden om inzetbaar te blijven beter zijn geregeld (zie tabel 12). Ook worden problemen op de werkvloer binnen deze bedrijven vaker opgelost, en worden medewerkers meer betrokken bij de organisatie van het werk en het vormgeven van arbobeleid (zie tabel 12).

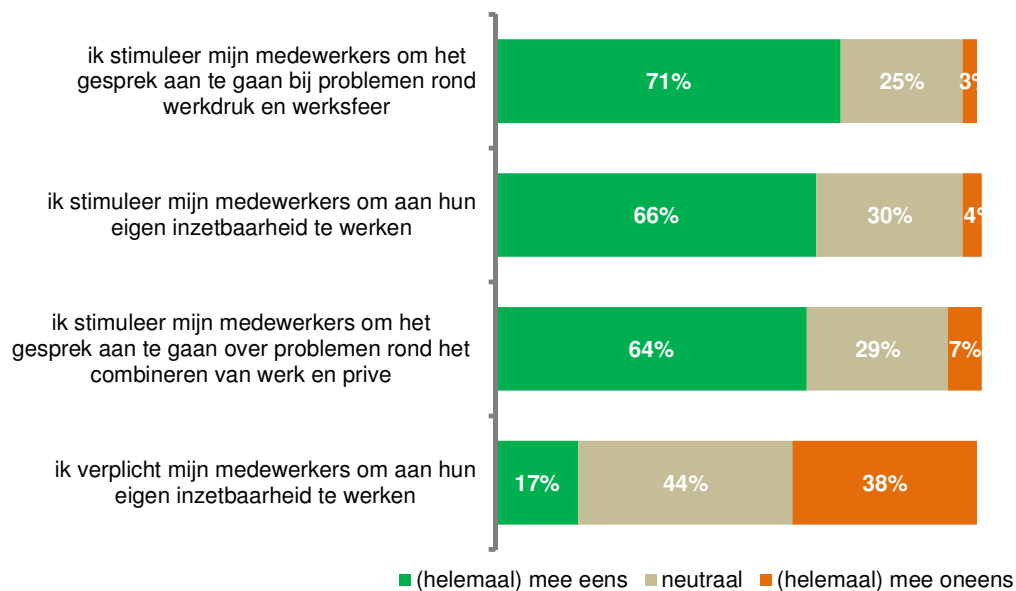
Uiteindelijk zien we dat medewerkers binnen bedrijven met succesvol beleid rond duurzame inzetbaarheid meer betrokken en gemotiveerd zijn, en meer plezier hebben in hun werk. Mogelijk verklaart dit het lagere ziekteverzuim en betere bedrijfsprestaties van deze bedrijven.

4 Verantwoordelijkheden van de leidinggevende en medewerker

4.1 Verantwoordelijkheden van de leidinggevende

In hoeverre nemen leidinggevenden verantwoordelijkheid om de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers te stimuleren? Zeven op de tien stimuleert hun medewerkers om het gesprek aan te gaan bij problemen rond werkdruk en werksfeer. Ruim zes op de tien stimuleert medewerkers om aan hun eigen inzetbaarheid te werken, en om het gesprek aan te gaan rond het combineren van werk en privé. We zien geen verschillen tussen grote en kleine bedrijven.

28 | Kunt u aangeven in hoeverre u het met deze stelling eens of oneens bent? (leidinggevenden, n=1.527)



Wel zien we sterke verschillen tussen bedrijven die succesvol beleid rond duurzaam hebben ingevoerd, en bedrijven die dit niet hebben. Leidinggevenden van bedrijven met succesvol beleid geven vaker aan medewerkers te stimuleren het gesprek aan te gaan (91%), aan hun eigen inzetbaarheid te werken (85%) en het gesprek aan te gaan over problemen rond het combineren van werk en privé (79%).

29 | Kunt u aangeven in hoeverre u het met deze stelling eens of oneens bent? (% (helemaal) mee eens)

	succesvol DI-beleid (n=216) %	nog geen DI-beleid ingevoerd (n=1.311) %
• 'ik stimuleer mijn medewerkers om het gesprek aan te gaan bij problemen rond werkdruk en werksfeer'	91	69
• 'ik stimuleer mijn medewerkers om aan hun eigen inzetbaarheid te werken'	85	63
• 'ik stimuleer mijn medewerkers om het gesprek aan te gaan over problemen rond het combineren van werk en privé'	79	62
• 'ik verplicht mijn medewerkers om aan hun eigen inzetbaarheid te werken'	22	19

Leidinggevenden stimuleren dus wel, maar verplichten is voor velen een stap te ver. Een klein deel (17%) verplicht hun medewerkers om aan hun eigen inzetbaarheid te werken. Dit gebeurt niet vaker binnen bedrijven met succesvol DI-beleid dan bij bedrijven waar dit beleid er niet is. Dat duidt er op dat het verplichten van medewerkers om aan hun inzetbaarheid te werken, niet noodzakelijk is om tot succesvol beleid rond duurzame inzetbaarheid te komen.

Als leidinggevenden hun medewerkers stimuleren door het gesprek aan te gaan bij problemen rond werkdruk en werksfeer (stelling 1 uit de vorige grafiek), dan gebeurt dit meestal via een (individueel) gesprek over het werk.

30 | U gaf aan dat u medewerkers stimuleert om het gesprek aan te gaan bij problemen rond werkdruk en werksfeer. Hoe doet u dat? (selectie: degenen die aangeven het gesprek over deze problemen te stimuleren, leidinggevenden: n=1.167)

	%
• werkoverleg/gesprekken op vaste tijden/ open deur mentaliteit	68
• actief vragen naar werkdruk of werksfeer	19
• door signalen op te vangen	9
• actie ondernemen om dit op te lossen	6
• luisteren / openheid	5
• medewerkers moeten problemen rondom werkdruk zelf melden	4
• vragen wat anders kan of zelf laten nadenken hierover	2
• hulp aanbieden	2
• vertrouwenspersoon of bedrijfsarts inschakelen	1
• adviseren	1
• anders	3
• weet niet	2

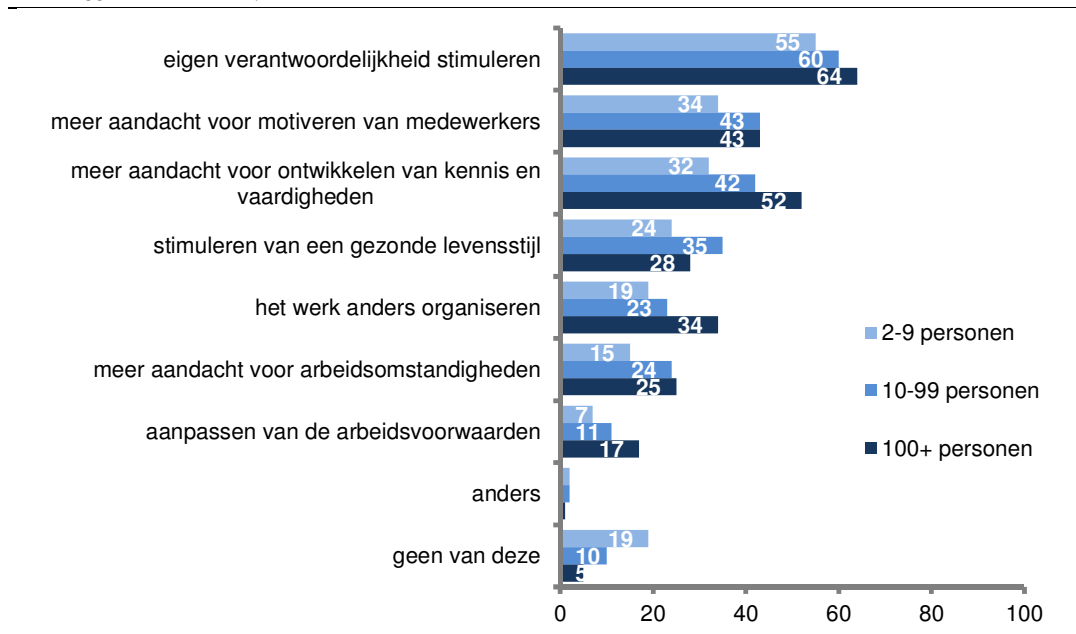
Als leidinggevenden hun medewerkers stimuleren om aan hun eigen inzetbaarheid te werken (stelling 2 uit de vorige grafiek), dan gebeurt dit meestal door erover te praten (ad hoc of tijdens een functioneringsgesprek). Een op de zeven stimuleert door extra scholing of cursussen aan te bieden en ongeveer een tiende door aandacht te geven aan gezonder leven of de medewerker meer zelf te laten nadenken.

31 | U gaf aan dat u uw medewerkers stimuleert om aan hun eigen inzetbaarheid te werken. Hoe doet u dat? (selectie: degenen die aangeven medewerkers te stimuleren om aan hun eigen inzetbaarheid te werken, leidinggevenden; n=1.062)

	%
• regelmatig gesprek aangaan of tijdens een functioneringsgesprek	40
• aanbieden van scholingen of cursussen	14
• meer verantwoordelijkheid geven, zelf laten nadenken om problemen op te lossen	11
• aandacht geven aan gezonder leven	9
• nieuwe taken laten oppakken, breder inzetbaar laten zijn	6
• betrekken bij ontwikkelingen binnen het bedrijf, laten meedenken	5
• werkverdeling of werkdruk aanpassen	5
• constateren of oplossen van problemen	5
• werknemer blijven motiveren	5
• bespreken van toekomstplannen	4
• laten nadenken over verbeterpunten	4
• flexibele werktijden / flexwerken stimuleren	3
• zorgen dat medewerkers plezier houden in het werk	3
• belangstelling tonen / aandacht geven aan de werknemer	3
• beloning geven of salaris verhogen	2
• anders	8
• weet niet	3

Leidinggevenden bij grote bedrijven zijn meer gemotiveerd duurzame inzetbaarheid bij medewerkers te bevorderen dan leidinggevenden uit kleine bedrijven. Het liefst stimuleren leidinggevenden duurzame inzetbaarheid van medewerkers door de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers te stimuleren. Meer aandacht voor het ontwikkelen van kennis en vaardigheden volgt daarna, waarbij we zien dat grote bedrijven dit vaker noemen dan kleine. Aanpassen van de arbeidsvoorwaarden en het anders organiseren van het werk worden minder vaak genoemd.

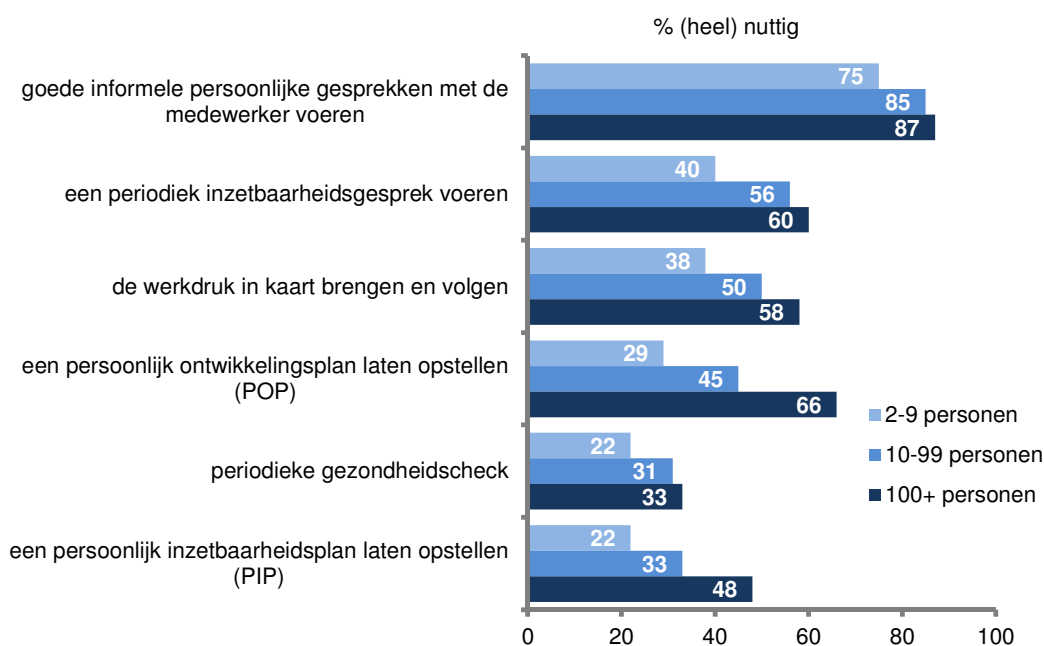
32 | Op welke van de volgende wijzen zou u de duurzame inzetbaarheid van uw medewerkers willen versterken? (leidinggevenden: n1.527)



Een aantal methoden zijn voorgelegd waarmee medewerkers gestimuleerd kunnen worden om verantwoordelijkheid te nemen voor hun inzetbaarheid. Volgens bedrijven is het aangaan van goede informele persoonlijke gesprekken het nuttigst. Ruim een vierde denkt dat het voeren van een periodiek inzetbaarheidsgesprek nuttig is en ruim een vier tiende denkt dat het in kaart brengen van de werkdruk helpt.

Het laten opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP), inzetbaarheidsplan (PIP) en het laten uitvoeren van een periodieke gezondheidscheck worden door minder dan een derde nuttig geacht. We zien dat de POP en PIP vaker als nuttig worden beschouwd door leidinggevenden bij grote bedrijven.

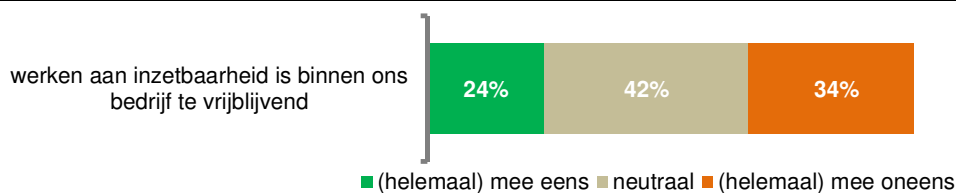
33 | Hoe nuttig denkt u dat de volgende instrumenten zijn om medewerkers te stimuleren verantwoordelijkheid te nemen voor hun inzetbaarheid? (leidinggevenden: n=1.527)



4.2 Verantwoordelijkheden van de medewerker

Circa een kwart van de leidinggevenden vindt dat binnen het bedrijf waar men werkt het werken aan duurzame inzetbaarheid van personeel te vrijblijvend is.

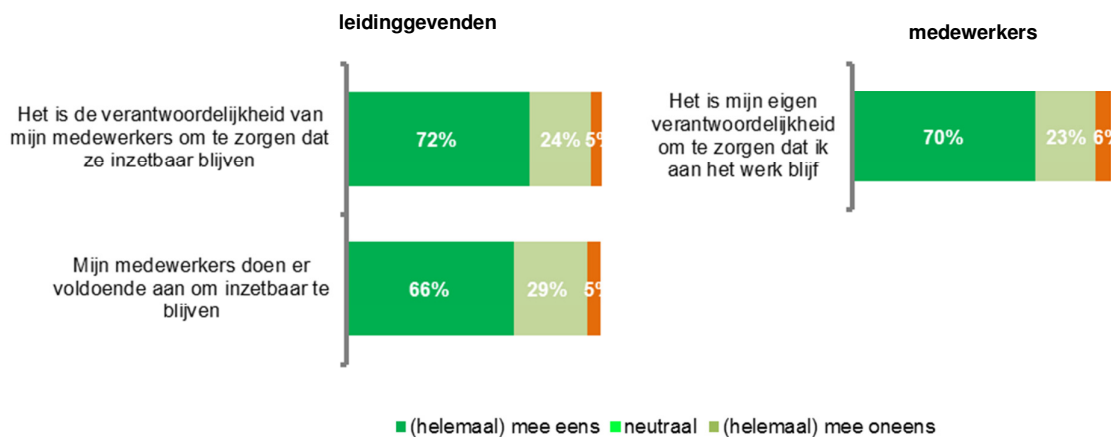
34 | Vrijblijvendheid werken aan inzetbaarheid (leidinggevenden: n=1.527)



In hoeverre vinden leidinggevenden het de verantwoordelijkheid van medewerkers dat zij duurzaam inzetbaar blijven? Zeven op de tien leidinggevenden vindt dat de medewerkers hier (volledig) verantwoordelijk voor zijn. Een even groot deel van de medewerkers deelt deze mening.

In paragraaf 2.3 zagen we dat, volgens leidinggevenden, het verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers de grootste uitdaging is bij het doorvoeren van beleid rond duurzame inzetbaarheid. Nu zien we echter dat een meerderheid van de leidinggevenden (66%) vindt dat medewerkers voldoende verantwoordelijkheid nemen om inzetbaar te blijven.

35 | Wilt u van de volgende uitspraak aangeven in hoeverre u het er mee eens bent? (leidinggevenden: n=718, medewerkers: n=737)



4.3 Wat zijn medewerkers bereid te doen om duurzaam inzetbaar te blijven?

Als je tot je pensioen goed inzetbaar bent op de arbeidsmarkt, ben je duurzaam inzetbaar. Dit is niet vanzelfsprekend. Er is een risico dat medewerkers vastroesten in hun huidige baan of werkloos, langdurig ziek of arbeidsongeschikt raken. Mensen verschillen in wat ze over hebben voor het behoud van hun kansen op de arbeidsmarkt en voor het behoud van betaald werk.

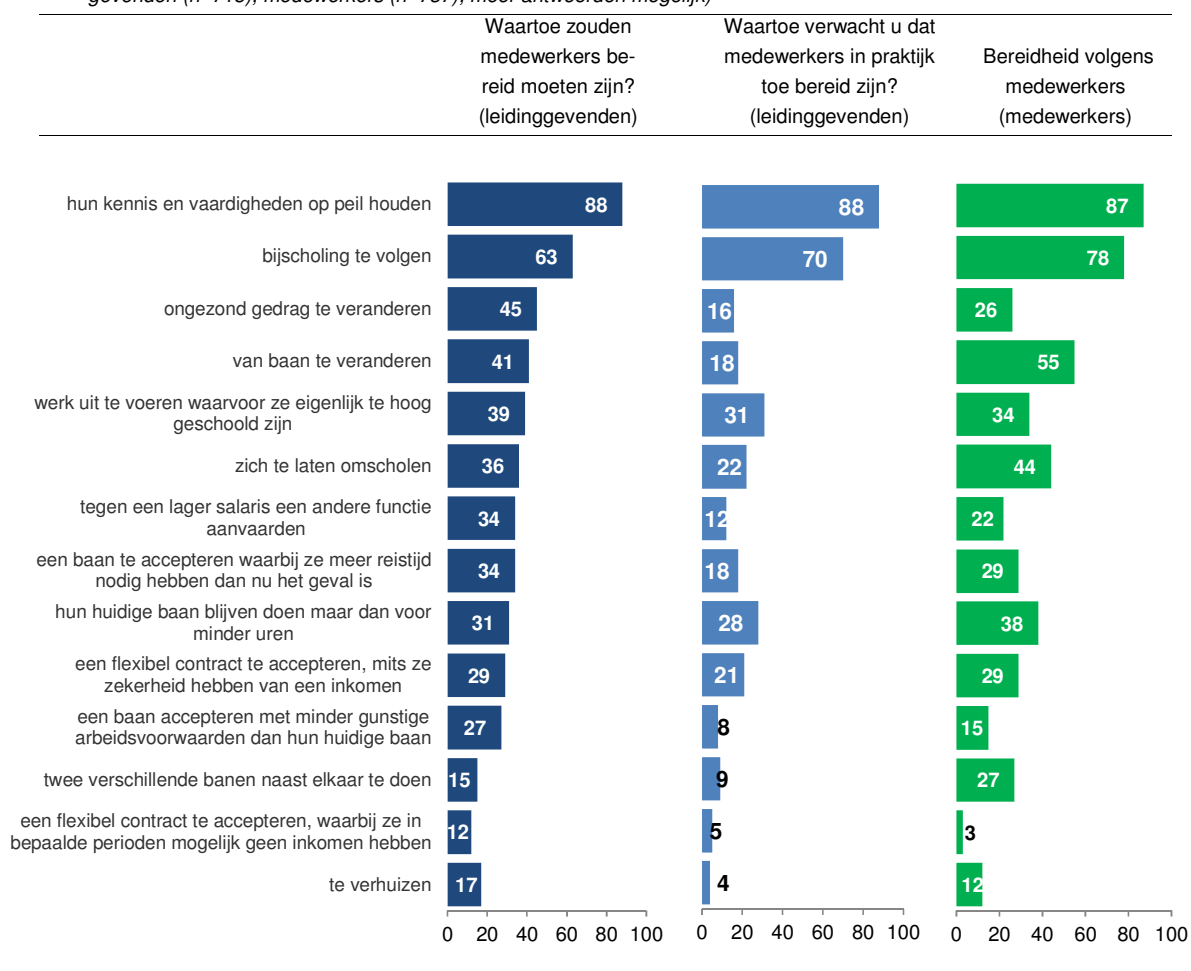
Zijn medewerkers daadwerkelijk zo flexibel als leidinggevenden zouden wensen?

In veel gevallen wel, zolang men maar zekerheid houdt van werk of inkomen tegen een vergelijkbaar salaris of vergelijkbare voorwaarden. Medewerkers zijn op een aantal punten bereid kansen op de arbeidsmarkt te behouden, namelijk door kennis en vaardigheden op peil te houden, bijscholing te volgen, van baan te veranderen, twee verschillende banen naast elkaar te doen of een flexibel contract te accepteren als men de zekerheid houdt van een vast inkomen. Op een aantal punten zijn medewerkers minder flexibel, minder dan de leidinggevende zou willen. Zo is men weinig bereid kansen te behouden door ongezond gedrag te veranderen, werk uit te voeren waarvoor men te hoog geschoold is, tegen een lager salaris een andere baan accepteren, of een baan te accepteren met minder gunstige arbeidsvoorwaarden.

Heeft de leidinggevende een goed beeld van de bereidheid van de medewerkers?

De leidinggevende schat de bereidheid van de medewerker veelal lager in dan deze in werkelijkheid is. Op een aantal punten zijn de verschillen heel groot. Zo denkt 18% van de leidinggevendenden dat de medewerkers bereid zijn van baan te wisselen, terwijl dit in werkelijkheid 55% is. Bovendien denkt 22% van de leidinggevendenden dat de medewerker bereid is zich om te laten scholen, terwijl 44% van de medewerkers hiertoe bereid is. Ook zou 38% van de medewerkers bereid zijn hun huidige baan in minder uren te doen, als zij daarmee de kans op betaald werk en kansen op de arbeidsmarkt kunnen behouden. Ook dat wordt door leidinggevendenden lager ingeschat.

36 | Waartoe moeten medewerkers bereid zijn om betaald werk en kansen op de arbeidsmarkt te behouden? ⁴ (leidinggevendenden (n=718), medewerkers (n=737); meer antwoorden mogelijk)



⁴ Als je tot je pensioen goed inzetbaar bent op de arbeidsmarkt, ben je duurzaam inzetbaar. Dit is niet vanzelfsprekend. Er is een risico dat medewerkers vastroesten in hun huidige baan of werkloos, langdurig ziek of arbeidsongeschikt raken. Mensen verschillen in wat ze over hebben voor het behoud van hun kansen op de arbeidsmarkt en voor het behoud van betaald werk. Waartoe vindt u dat medewerkers bereid moeten zijn om betaald werk en kansen op de arbeidsmarkt te behouden? Medewerkers moeten bereid zijn om:

Verder valt op dat 29% van de medewerkers vanuit het oogpunt van baanbehoud, een flexibel contract accepteren (leidinggevend schatten dit in op 21%), en geeft 27% aan twee verschillende banen te willen doen (leidinggevend schatten dit in op 9%). Kortom, medewerkers zijn vaak tot meer bereid dan de leidinggevende denkt en verwacht.

Bij bedrijven die succesvol beleid hebben op het gebied van duurzame inzetbaarheid zijn de verwachtingen van leidinggevend over waartoe hun medewerkers bereid zijn hoger. Bijvoorbeeld ongezond gedrag (35% ipv 18%), bijscholing volgen (81% ipv 70%), een baan te accepteren met meer reistijd (33% ipv 18%) een flexibel contract te accepteren mits ze zekerheid hebben van een inkomen (24% ipv 21%). De kloof bij deze bedrijven tussen de verwachtingen van de leidinggevend en de bereidheid van de medewerkers is dus kleiner.

37 | Waartoe moeten medewerkers bereid zijn om betaald werk en kansen op de arbeidsmarkt te behouden⁵?
(leidinggevend: n=718, meerdere antwoorden mogelijk)

	2-9 personen (n=718)	10-99 personen (n=522)	meer dan 100 personen (n=287)
	%	%	%
• hun kennis en vaardigheden op peil houden	88	86	93
• bijscholing te volgen	69	78	79
• ongezond gedrag te veranderen	15	21	23
• van baan te veranderen	18	16	27
• werk uit te voeren waarvoor ze eigenlijk te hoog geschoold zijn	31	30	34
• zich te laten omscholen	20	30	32
• tegen een lager salaris een andere functie aanvaarden	12	11	10
• een baan te accepteren waarbij ze meer reistijd nodig hebben dan nu het geval is	18	22	28
• hun huidige baan blijven doen maar dan voor minder uren	27	29	25
• een flexibel contract te accepteren, mits ze zekerheid hebben van een inkomen	21	22	22
• een baan accepteren met minder gunstige arbeidsvoorwaarden dan hun huidige baan	8	10	8
• twee verschillende banen naast elkaar te doen ²	8	9	14
• een flexibel contract te accepteren, waarbij ze in bepaalde perioden mogelijk geen inkomen hebben	6	3	1
• te verhuizen	4	5	5

⁵ Gehele vraagstelling: "Als je tot je pensioen goed inzetbaar bent op de arbeidsmarkt, ben je duurzaam inzetbaar. Dit is niet vanzelfsprekend. Er is een risico dat medewerkers vastroesten in hun huidige baan of werkloos, langdurig ziek of arbeidsongeschikt raken. Mensen verschillen in wat ze over hebben voor het behoud van hun kansen op de arbeidsmarkt en voor het behoud van betaald werk. Waartoe vindt u dat medewerkers bereid moeten zijn om betaald werk en kansen op de arbeidsmarkt te behouden?" Medewerkers moeten bereid zijn om... (meer antwoorden mogelijk)² Volledige tekst: "Twee verschillende banen naast elkaar te doen in deeltijd (zodat u bijvoorbeeld meer afwisseling in taken heeft, fysiek of geestelijk zwaar werk kan afwisselen met minder belastend werk, uw huidige werk kan combineren met nieuwe taken)".

De uitsplitsing naar bedrijfsgrootte laat zien dat grote bedrijven over het algemeen vinden dat medewerkers meer bereidheid moeten tonen om hun betaald werk en kansen op de arbeidsmarkt te behouden. Dit geldt met name voor de bereidheid tot het veranderen van baan, het laten omscholen en het accepteren van een baan met meer reistijd.

Bijlagen

Bijlage 1 Onderzoeksverantwoording

Vragenlijstconstructie

De gestelde vragen zijn deels ontleend aan eerdere metingen onder medewerkers. Voor onderwerpen waar geen bestaande vraagstellingen voorhanden waren, zijn nieuwe vragen ontwikkeld. De vragenlijst is in nauwe samenwerking tussen SZW en Veldkamp tot stand gekomen. De overall gemiddelde afnameduur van de vragenlijst bedroeg 16 minuten.

Steekproef

Voor de gegevensverzameling is gebruik gemaakt van de steekproefbron TNS Businessbase. Dit is een accesspanel met circa 20.000 personen die werkzaam zijn in het bedrijfsleven en hebben aangegeven deel te willen nemen aan business-to-business onderzoek. De database bestaat uit functionarissen in het bedrijfsleven die eindverantwoordelijk of medeverantwoordelijk zijn, of invloed hebben op specifieke deelgebieden binnen de organisatie zoals personeelszaken, automatisering en financiële zaken. Naast de functie zijn van de deelnemers in Businessbase ook bedrijfsgegevens bekend, zoals de sector waarin het bedrijf actief is en het aantal medewerkers. Het is niet mogelijk voor respondenten om zichzelf bij TNS Businessbase aan te melden, de database is zorgvuldig op uitnodiging samengesteld. De look-and-feel, en het beloningssysteem zijn op de doelgroep aangepast.

De steekproef voor dit onderzoek bestaat uit leidinggevenden van bedrijven met minimaal twee medewerkers. Alle sectoren uit het Nederlandse bedrijfsleven zijn in het onderzoek betrokken. Er is gestreefd naar representativiteit op de bedrijfskenmerken sector en bedrijfsgrootte. De normcijfers zijn ontleend aan de Gouden Standaard en het CBS en zijn in samenwerking met het ministerie van SZW bepaald. De steekproef is gestratificeerd uitgezet naar sector en grootteklasse. Hierdoor zijn er per sector en grootteklasse voldoende waarnemingen gedaan, zodat in de resultaten gekeken kan worden naar verschillen op deze kenmerken. De netto steekproef is uiteindelijk herwogen naar de kenmerken van de bedrijvenpopulatie.

In de volgende tabel is de verdeling van de weegfactoren weergegeven.

Verdeling weegfactoren

	%
0 -1	23
1 -2	52
2 – 3,3	35

De steekproefsamenvatting van de bedrijfspopulatie (ZZP-ers uitgezonderd) is weergegeven in de eerste kolom van de volgende tabel (de ideaalcijfers). In de tweede kolom staat de verhouding van de bruto steekproef en in de derde kolom die van de netto steekproef. In kolom 4 zien we de verhoudingen van de netto steekproef, nadat deze gewogen is naar sector en grootteklasse.


Steekprofsamenstelling voor en na weging

	populatie	bruto steekproef	netto steekproef ongewogen	netto steekproef na weging
<i>Bedrijfsgrootte: 2-9 medewerkers</i>	%	%	%	%
▪ Landbouw en nijverheid	19,3	5,7	5,9	19,3
▪ Handel	19,6	14,0	12,2	19,5
▪ Horeca	6,9	6,4	6,6	6,8
▪ vervoer, informatie en communicatie	5,5	4,2	5,6	5,5
▪ zakelijke en financiële dienstverlening	18,6	9,6	10,5	18,6
▪ overheid	0,0	0,2	0,3	0,0
▪ onderwijs	1,3	0,5	0,7	1,3
▪ zorg	5,7	1,3	2,0	5,7
▪ cultuur, recreatie en overige dvl	5,9	3,1	4,1	5,9
▪ totaal 2-9 medewerkers	82,6	45,1	48,0	82,5
<i>Bedrijfsgrootte: 10-99 medewerkers</i>				
▪ Landbouw en nijverheid	4,1	5,8	6,9	4,1
▪ Handel	3,6	6,0	5,4	3,6
▪ Horeca	1,0	2,5	2,7	1,0
▪ vervoer, informatie en communicatie	1,5	3,7	4,6	1,5
▪ zakelijke en financiële dienstverlening	3,1	4,4	4,9	3,1
▪ overheid	0,1	1,2	0,8	0,1
▪ onderwijs	0,4	3,0	2,8	0,4
▪ zorg	1,0	2,6	2,9	1,0
▪ cultuur, recreatie en overige dvl	0,8	1,5	2,5	0,8
▪ totaal 10-99 medewerkers	15,5	30,6	33,5	15,5
<i>Bedrijfsgrootte: meer dan 100 medewerkers</i>				
▪ Landbouw en nijverheid	0,5	3,1	3,4	0,4
▪ Handel	0,3	4,1	1,3	0,3
▪ Horeca	0,0	0,3	0,3	0,1
▪ vervoer, informatie en communicatie	0,2	3,0	2,4	0,2
▪ zakelijke en financiële dienstverlening	0,4	2,4	3,2	0,4
▪ overheid	0,1	4,2	2,5	0,1
▪ onderwijs	0,2	2,0	1,1	0,2
▪ zorg	0,3	4,4	2,7	0,3
▪ cultuur, recreatie en overige dvl	0,1	0,9	1,5	0,1
▪ totaal 100+ medewerkers	2,0	24,3	18,5	2,0

Bijlage 2 Vragenlijst


B1 : Persoonlijke en bedrijfsgegevens**Begin block****Q1 :****Single coded**

Wat geldt voor u?

- 1 ik geef direct leiding aan 20 of meer personen
 - 2 ik geef direct leiding aan 10 tot 19 personen
 - 3 ik geef direct leiding aan 5 tot 9 personen
 - 4 ik geef direct leiding aan 1 tot 4 personen
 - 5 ik geef geen leiding
-  [GO TO END QUESTIONNAIRE](#)

Q2 :**Single coded**

Hoeveel mensen zijn meer dan 12 uur per week werkzaam bij de vestiging van het bedrijf/de organisatie waar u werkt, inclusief uzelf?

- 1 1 persoon
-  [GO TO END QUESTIONNAIRE](#)
- 2 2 - 4 personen
 - 3 5 - 9 personen
 - 4 10 - 19 personen
 - 5 20 - 49 personen
 - 6 50 - 99 personen
 - 7 100-249 personen
 - 8 250-499 personen
 - 9 500 personen of meer

Q35 :**Single coded**

In welke mate heeft uw bedrijf/organisatie zeggenschap over het HR beleid?

- 1 dat bepalen wij volledig zelfstandig
- 2 dat bepalen we grotendeels zelf, maar wordt ook deels vanuit het hoofdkantoor geregeld
- 3 wij hebben daar invloed op, maar het meeste wordt vanuit het hoofdkantoor geregeld
- 4 dat wordt volledig vanuit het hoofdkantoor geregeld

Q3 :

Single coded

Tot welke sector behoort uw bedrijf?

- 1 landbouw, bosbouw, visserij
- 2 productie van goederen, grondstoffen of delfstoffenwinning
- 3 bouw
- 4 groothandel
- 5 detailhandel of reparatie
- 6 vervoer of opslag
- 7 horeca of accommodaties
- 8 telecom, IT, media
- 9 financiële dienstverlening
- 10 zakelijke dienstverlening
- 11 openbaar bestuur en overheidsdiensten
- 12 cultuur, sport en recreatie
- 13 onderwijs
- 14 gezondheidszorg
- 15 overige dienstverlening

Q4 :

Multi coded

In welke van de volgende fasen bevindt uw bedrijf/organisatie zich?

meer antwoorden mogelijk

- 1 start
- 2 groei
- 3 consolidatie (behoud van omvang en activiteiten)
- 4 verandering van activiteiten
- 5 fusie/samengaan met een ander bedrijf/organisatie
- 6 krimp (zonder gedwongen ontslagen)
- 7 krimp (met gedwongen ontslagen)
- 8 afbouw (met als doel het bedrijf te beëindigen)

Q5 :

Multi coded

Wat is de leeftijd van de mensen aan wie u leiding geeft?

meer antwoorden mogelijk

- 1 starters t/m 24 jaar
- 2 25 t/m 34 jaar
- 3 35 t/m 49 jaar
- 4 50 jaar en ouder

Q36 :

Single coded

En welke leeftijdsgroep komt het meest voor?

- 1 starters t/m 24 jaar
- 2 25 t/m 34 jaar
- 3 35 t/m 44 jaar
- 4 45 t/m 54 jaar
- 5 55 jaar en ouder

Scripter notes: Indien bij vorige vraag meer dan een antwoord gegeven

Q6 :

Single coded

Wat is van toepassing op de medewerkers aan wie u leiding geeft?

- 1 hun beroep is lichamenlijk zwaar
- 2 hun beroep is geestelijk zwaar
- 3 hun beroep is lichamenlijk EN geestelijk zwaar
- 4 geen van deze

**Position fixed*

Q7 :

Multi coded

Wat is het opleidingsniveau van de mensen aan wie u leiding geeft?

meer antwoorden mogelijk

- 1 t/m mavo\vmbo
- 2 mbo, havo of vwo
- 3 hbo of hoger

Q37 :

Single coded

En welk opleidingsniveau komt het meest voor?

- 1 t/m mavo\vmbo
- 2 mbo, havo of vwo
- 3 hbo of hoger

Scripter notes: Indien bij vorige vraag meer dan een antwoord gegeven

Q8 :

Single coded

Wat is uw eigen hoogst voltooide opleidingsniveau?

- 1 Geen onderwijs
- 2 Basisonderwijs
- 3 LBO \ VBO \ VMBO (kader- en beroepsgerichte leerweg) \ MBO 1
- 4 MAVO \ eerste 3 jaar HAVO en VWO \ VMBO (theoretische en gemengde leerweg)
- 5 MBO 2, 3, 4 of MBO oude structuur
- 6 HAVO en VWO bovenbouw \ HBO-\WO-propedeuse
- 7 HBO-\WO-bachelor of kandidaats
- 8 HBO-\WO-master of doctoraal
- 9 Weet niet \ wil niet zeggen

Q9 :

Multi coded

Welke arbeidsrelaties hebben de medewerkers aan wie u leiding geeft?

meer antwoorden mogelijk

- 1 vast contract (voor onbepaalde tijd)
 - 2 tijdelijk contract met uitzicht op vaste aanstelling
 - 3 tijdelijk contract (voor bepaalde tijd)
 - 4 uitzendkracht
 - 5 oproepkracht / invalkracht / ZZP-er
 - 6 werkzaam via de Wet Sociale Werkvoorziening (bijvoorbeeld Sociale Werkplaats)
 - 7 geen van deze **Exclusive *Position fixed*
- ↩ **GO TO END QUESTIONNAIRE**

Q41 :

Single coded

En welk type arbeidsrelatie komt het meest voor?

- 1 vast contract (voor onbepaalde tijd)
- 2 tijdelijk contract met uitzicht op vaste aanstelling
- 3 tijdelijk contract (voor bepaalde tijd)
- 4 uitzendkracht
- 5 oproepkracht / invalkracht / ZZP-er
- 6 werkzaam via de Wet Sociale Werkvoorziening (bijvoorbeeld Sociale Werkplaats)
- 7 geen van deze **Position fixed*

Scripter notes: Alleen indien bij de vorige vraag meerdere antwoorden gegeven

Q34 :

Single coded

Wat is het percentage ziekteverzuim onder degenen aan wie u leiding geeft, bij benadering?

- 1 0-2 procent
- 2 3-4 procent
- 3 5-6 procent
- 4 7-8 procent
- 5 9-10 procent
- 6 meer dan 10 procent
- 7 weet niet **Position fixed*

B1 : Persoonlijke en bedrijfsgegevens

End block

B2 : Gap tussen werknemer en werkgever

Begin block

Q11 : Oud: Q31

Single coded

Heeft u weleens gehoord van de term duurzame inzetbaarheid van personeel?

- 1 ja
- 2 nee

ASK ONLY IF Q11=1

Q12 : Oud: Q32

Open

Hoe zou u duurzame inzetbaarheid van personeel omschrijven?

Q13 : Oud: Q33

Multi coded

[Not back](#)

Welke onderstaande onderwerpen\thema's vindt u horen bij duurzame inzetbaarheid van personeel?

meer antwoorden mogelijk

Random

- 1 gezondheid van personeel (leefstijl, ziekteverzuim, uitval, gezondheidsmanagement)
 - 2 arbeidsomstandigheden (werkdruk, agressie en geweld, pesten, fysiek zwaar werk, gevaarlijk werk)
 - 3 ontwikkeling van personeel (scholing en opleiding, breed inzetbaar zijn, arbeidsmobiliteit)
 - 4 betrokkenheid van medewerkers (vaktrots, passie, betrokkenheid bij de collega's, bij het bedrijf)
 - 5 organisatie (van het werk, zelfsturing, werkprocessen, verantwoordelijkheid laag op de werkvloer)
 - 6 "APK" (periodiek medisch onderzoek, scan, meten of je het nog naar je zin hebt, goede gesprekken met managers)
 - 7 anders, namelijk...
 - 8 geen van deze
 - 9 weet niet
- *Open *Position fixed
*Exclusive *Position fixed
*Exclusive *Position fixed*

Not back

Als je tot je pensioen goed inzetbaar bent op de arbeidsmarkt, ben je duurzaam inzetbaar. Dit is niet vanzelfsprekend. Er is een risico dat medewerkers vastroesten in hun huidige baan of werkloos, langdurig ziek of arbeidsongeschikt raken.

Mensen verschillen in wat ze over hebben voor het behoud van hun kansen op de arbeidsmarkt en voor het behoud van betaald werk.

Waarom vindt u dat medewerkers bereid moeten zijn om betaald werk en kansen op de arbeidsmarkt te behouden?

Medewerkers moeten bereid zijn om:

Meer antwoorden mogelijk

- 1 hun kennis en vaardigheden op peil te houden
- 2 bijscholing te volgen
- 3 van baan te veranderen (als dat nodig is)
- 4 zich te laten omscholen
- 5 te verhuizen
- 6 werk uit te voeren waarvoor ze eigenlijk te hoog geschoold zijn
- 7 ongezond gedrag te veranderen (stoppen met roken, iets doen aan overgewicht)
- 8 tegen een lager salaris een andere functie te aanvaarden, zodat ze aan de slag kunnen blijven
- 9 hun huidige baan blijven doen, maar dan voor minder uren
- 10 twee verschillende banen naast elkaar te doen in deeltijd (zodat ze bijvoorbeeld meer afwisseling in taken hebben, fysiek of geestelijk zwaar werk af kan wisselen met minder belastend werk, hun huidige werk kunnen combineren met nieuwe taken).
- 11 een baan te accepteren waarbij ze meer reistijd hebben dan nu het geval is
- 12 een flexibel contract te accepteren, waarbij ze in bepaalde perioden mogelijk geen inkomen hebben
- 13 een flexibel contract te accepteren, mits ze zekerheid hebben van een inkomen
- 14 een baan te accepteren met minder gunstige arbeidsvoorwaarden dan hun huidige baan
- 15 anders, namelijk... **Open *Position fixed*

Q38 : Oud: Q34

Multi coded

Not back

En tot welke van deze zaken zijn medewerkers in de praktijk bereid, verwacht u?

Meer antwoorden mogelijk

- 1 hun kennis en vaardigheden op peil te houden
- 2 bijscholing te volgen
- 3 van baan te veranderen (als dat nodig is)
- 4 zich te laten omscholen
- 5 te verhuizen
- 6 werk uit te voeren waarvoor ze eigenlijk te hoog geschoold zijn
- 7 ongezond gedrag te veranderen (stoppen met roken, iets doen aan overgewicht)
- 8 tegen een lager salaris een andere functie te aanvaarden, zodat ze aan de slag kunnen blijven
- 9 hun huidige baan blijven doen, maar dan voor minder uren
- 10 twee verschillende banen naast elkaar te doen in deeltijd (zodat ze bijvoorbeeld meer afwisseling in taken hebben, fysiek of geestelijk zwaar werk af kan wisselen met minder belastend werk, hun huidige werk kunnen combineren met nieuwe taken).
- 11 een baan te accepteren waarbij ik meer reistijd heb dan nu het geval is
- 12 een flexibel contract te accepteren, waarbij ik in bepaalde perioden mogelijk geen inkomen heb
- 13 een flexibel contract te accepteren, mits ik de zekerheid heb van een inkomen
- 14 een baan te accepteren met minder gunstige arbeidsvoorwaarden dan mijn huidige baan
- 15 anders, namelijk... **Open *Position fixed*

Scripter notes: Alleen die antwoorden weergeven die bij de vorige vraag zijn genoemd

Q17 : Oud: Q45

Matrix

In welke mate staat duurzame inzetbaarheid van medewerkers bij uw bedrijf/organisatie op de agenda van:

	in zeer sterke mate	tamelijk	enigszins	niet zo	helemaal niet	niet van toepassing	weet niet
medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
leidinggevende(n)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HR-/personeelsafdeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
management/directie/raad van bestuur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ondernemingsraad/medezeggenschap(sraad)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q16 :

Single coded

In welke mate is er in uw bedrijf/organisatie beleid rond duurzame inzetbaarheid?

- 1 er is beleid over duurzame inzetbaarheid ingevoerd
- 2 het is nog niet ingevoerd, maar er zijn wel afspraken gemaakt met een vakbond of OR
- 3 er zijn wel plannen, maar er zijn nog geen afspraken gemaakt
- 4 we zijn ons nog aan het oriënteren
- 5 we zijn ons (nog) niet aan het oriënteren

ASK ONLY IF Q16=1

Q18 :

Single coded

Hoe succesvol vindt u het beleid rond duurzame inzetbaarheid?

- 1 zeer succesvol
- 2 tamelijk succesvol
- 3 enigszins succesvol
- 4 niet zo succesvol
- 5 helemaal niet succesvol
- 6 weet niet

**Position fixed*

Q19 :

Open

Wat maakt dat u dit beleid <antw vorige vraag> succesvol vindt?

Q46 :

Multi coded

Wat ziet u als de grootste uitdagingen als het gaat om het invoeren van een beleid dat is gericht op duurzame inzetbaarheid van uw medewerkers?

meer antwoorden mogelijk

- 1 akkoord van de directie
- 2 de aandacht van lijnmanagers krijgen
- 3 het verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerker
- 4 overeenstemming met bonden en/of OR bereiken
- 5 de juiste maatregelen kiezen
- 6 budget vrijmaken
- 7 anders, namelijk...
- 8 geen van deze

**Open *Position fixed
*Exclusive *Position fixed*

Q20 : Oud: Q36

Multi coded

Welke van de volgende zaken zijn voor uw medewerkers geregeld?

meer antwoorden mogelijk

Random

- 1 de combinatie werk\privé is makkelijker gemaakt (bijvoorbeeld door flexibel werken\thuiswerken)
- 2 het is mogelijk om meer of minder uren te werken
- 3 er wordt gewerkt met zelfsturing
- 4 doorgroei naar andere functies wordt gestimuleerd
- 5 er wordt gezorgd voor goede arbeidsomstandigheden.
- 6 medewerkers worden actief betrokken bij het arbobeleid
- 7 de gezondheid van medewerkers wordt gestimuleerd (sporten, fietsenplan, gezonde voeding)
- 8 de gezondheid van medewerkers wordt gestimuleerd (sporten, fietsenplan, gezonde voeding)
- 9 er is aandacht voor stresspreventie
- 10 overbelasting wordt voorkomen
- 11 er is aandacht voor ziekteverzuim
- 12 er is een jaarlijkse gezondheidscheck
- 13 jaarlijks wordt bepaald of medewerkers nog voldoende fit en opgeleid zijn om hun huidige werk te kunnen doen (jaarlijks inzetbaarheidsgesprek)
- 14 er is een loopbaancheck, waardoor medewerkers inzicht krijgt in hun loopbaanwensen en - mogelijkheden en de opleiding/ervaring die daarvoor nodig is
- 15 er is aandacht voor omscholing en bijscholing
- 16 we hebben beleid/we leren onze medewerkers om te gaan met agressie en geweld (van klanten en gebruikers van buiten de organisatie)
- 17 we hebben beleid met betrekking tot pesten en (seksuele) intimidatie op het werk (door collega's)
- 18 geen van deze

**Exclusive *Position fixed*

Q42 : Oud: Q36

Multi coded

En welke van de volgende zaken zijn voor uw medewerkers geregeld?

meer antwoorden mogelijk

Random

- 1 er wordt gezorgd dat medewerkers plezier hebben in hun werk
- 2 problemen op de werkvloer worden opgelost
- 3 medewerkers krijgen erkenning en waardering voor hun prestaties
- 4 medewerkers worden gemotiveerd gehouden
- 5 medewerkers hebben iets voor elkaar over (collegialiteit)
- 6 er is een respectvolle verstandhouding tussen medewerker en leidinggevende
- 7 medewerkers krijgen genoeg verantwoordelijkheden (voldoende autonomie)
- 8 medewerkers doen werk dat ze zelf zinvol vinden
- 9 medewerkers worden betrokken bij de organisatie van het werk en de werkprocessen
- 10 medewerkers spreken elkaar aan op wat er beter kan/wat er fout gaat
- 11 er wordt gezorgd dat medewerkers breder inzetbaar zijn
- 12 anders, namelijk...
- 13 geen van deze

**Open *Position fixed
*Exclusive *Position fixed*

Q21 : Oud: Q37

Single coded

In welke mate zet u zich in om dit soort zaken te realiseren?

meer antwoorden mogelijk

- 1 zeer sterk
- 2 tamelijk sterk
- 3 enigszins
- 4 niet zo
- 5 helemaal niet
- 6 geen van deze
- 7 weet niet

*Position fixed
*Position fixed

B2 : Gap tussen werknemer en werkgever

End block

B3 : De dialoog, het gesprek

Begin block

Q47 : Oud: Q39

Matrix

Op welke momenten spreekt u met uw medewerkers over:

	op vast moment, in functionerings gesprek	op vast moment, buiten functionerings gesprek	incidenteel, op mijn initiatief	incidenteel, op initiatief van medewerker	nauwelijks of niet
loopbaanontwikkeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verandering van baan buiten het bedrijf/de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
scholingswensen/-behoeften en trainingen (training on the job)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
de organisatie van het werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
of men voldoende autonomie in het werk ervaart	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hun gezondheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
of hun capaciteiten toereikend zijn om het werk goed te kunnen doen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tevredenheid over mijn stijl van leidinggeven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hoe ons bedrijf/organisatie er financieel voor staat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Scripter notes: Deze vraag aan random 1/2 van de respondenten

Q48 :

Multi coded

Bij welke van deze onderwerpen ervaart u belemmeringen bij het aangaan van het gesprek?

Meer antwoorden mogelijk

Random

- 1 loopbaanontwikkeling
- 2 verandering van baan buiten het bedrijf/de organisatie
- 3 scholingswensen/-behoeften en trainingen (training on the job)
- 4 de organisatie van het werk
- 5 of men voldoende autonomie in het werk ervaart
- 6 hun gezondheid
- 7 of hun capaciteiten toereikend zijn om het werk goed te kunnen doen
- 8 tevredenheid over mijn stijl van leidinggeven
- 9 hoe ons bedrijf/organisatie er financieel voor staat

Scripter notes: -indien antwoord vorige vraag<>geen van deze
-alleen de gegeven antwoorden bij de vorige vraag weergeven

Q22 : Oud: Q39

Multi coded

Over welke van de volgende onderwerpen spreekt u met uw medewerkers?

- 1 hun functioneren
- 2 hun motivatie en betrokkenheid
- 3 fysieke gezondheid
- 4 psychische gezondheid
- 5 ziekteverzuim
- 6 ervaren werkdruk
- 7 hoe medewerkers met elkaar omgaan (collegialiteit)
- 8 hoe ik met mijn medewerkers omga
- 9 baanonzekerheid
- 10 eventuele problemen in de combinatie van werk en privé
- 11 agressie en geweld op het werk (van buiten de organisatie)
- 12 discriminatie op het werk
- 13 intimidatie door collega's
- 14 seksuele intimidatie op het werk
- 15 geen van deze

**Exclusive *Position fixed*

Scripter notes: Deze vraag aan random 1/2 van de respondenten (die vorige twee vragen niet hebben gehad)

Q23 :

Multi coded

Bij welke van deze onderwerpen ervaart u belemmeringen bij het aangaan van het gesprek?

Meer antwoorden mogelijk

Random

- 1 functioneren, prestaties van medewerkers
- 2 loopbaanontwikkeling
- 3 verandering van baan buiten het bedrijf/de organisatie
- 4 organisatie van het werk
- 5 autonomie in het werk
- 6 training on the job
- 7 scholing
- 8 fysieke gezondheid
- 9 psychische gezondheid
- 10 ziekteverzuim
- 11 werkdruk
- 12 betrokkenheid
- 13 uw manier van leidinggeven
- 14 hoe het (financieel) gaat met het bedrijf/de organisatie
- 15 hoe medewerkers met elkaar omgaan
- 16 hoe medewerkers en leidinggevenden met elkaar omgaan
- 17 geen van deze

**Exclusive *Position fixed*

Scripter notes: -indien antwoord vorige vraag<>geen van deze
-alleen de gegeven antwoorden bij de vorige vraag weergeven

Q26 :

Multi coded

Welke van de volgende belemmeringen ervaart u?

Meer antwoorden mogelijk

Random

- 1 het past niet binnen onze bedrijfscultuur
- 2 medewerkers willen er niet over praten
- 3 ik vind het zelf lastig om over te praten
- 4 eerdere gesprekken hierover liepen op niets uit
- 5 Medewerkers zijn bang hun baan te verliezen als ze hier over praten
- 6 de medewerker ervaart dit als inmenging in de privésituatie
- 7 anders, namelijk...
- 8 geen van deze

**Open *Position fixed
*Exclusive *Position fixed*

Scripter notes: indien bij Q23 of Q48 belemmeringen ervaren

Q27 :

Multi coded

Met welke anderen in uw bedrijf/organisatie spreken uw medewerkers hierover?

Meer antwoorden mogelijk

- 1 leidinggevende(n)
- 2 HR-/personeelsafdeling
- 3 management/directie/raad van bestuur
- 4 preventiemedewerker
- 5 vertrouwenspersoon
- 6 bedrijfsarts
- 7 arbo-coördinator
- 8 arbodienst
- 9 andere externe partijen
- 10 geen van deze
- 11 weet niet

**Exclusive *Position fixed*
**Exclusive *Position fixed*

Q49 :

Multi coded

Welke van de volgende problemen rondom duurzame inzetbaarheid verwacht u in de toekomst?

meer antwoorden mogelijk

- 1 Vermindering arbeidsproductiviteit
- 2 Minder flexibiliteit
- 3 Minder innovatiekracht
- 4 Stijging ziekteverzuim
- 5 Roosterproblemen
- 6 Problemen met werktijden
- 7 Vermindering van de motivatie
- 8 geen van deze

**Exclusive *Position fixed*

Q50 :

Multi coded

Op welke van de volgende wijzen zou u de duurzame inzetbaarheid van uw medewerkers willen versterken?

meer antwoorden mogelijk

Random

- 1 Eigen verantwoordelijkheid stimuleren
- 2 Meer aandacht voor ontwikkelen van kennis en vaardigheden
- 3 Meer aandacht voor motiveren van medewerkers
- 4 Stimuleren van een gezonde leefstijl
- 5 Meer aandacht voor arbeidsomstandigheden
- 6 Het werk anders organiseren
- 7 Aanpassen van de arbeidsvoorwaarden
- 8 anders, namelijk...
- 9 geen van deze

**Open *Position fixed*
**Exclusive *Position fixed*

B3 : De dialoog, het gesprek

End block

B4 : Eigen verantwoordelijkheid

Begin block

Q28 : Oud: Q35**Matrix**

Wilt u van de volgende uitspraken aangeven in hoeverre u het ermee eens of oneens bent?

	helemaal mee eens	mee eens	neutraal	mee oneens	helemaal mee oneens
Het is de verantwoordelijkheid van mijn medewerkers om te zorgen dat ze inzetbaar blijven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn medewerkers doen er voldoende aan om inzetbaar te blijven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik stimuleer mijn medewerkers om aan hun eigen inzetbaarheid te werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werken aan inzetbaarheid is binnen ons bedrijf te vrijblijvend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik verplicht mijn medewerkers om aan hun eigen inzetbaarheid te werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik stimuleer mijn medewerkers om het gesprek aan te gaan bij problemen rond werkdruk en werksfeer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik stimuleer mijn medewerkers om het gesprek aan te gaan over problemen rond het combineren van werk en privé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ASK ONLY IF Q28 ST=3 & SC=1,2

Q29 :**Open**

U gaf aan dat u uw medewerkers stimuleert om aan hun eigen inzetbaarheid te werken. Hoe doet u dat?

ASK ONLY IF Q28 ST=6 & SC=1,2

Q40 :

Open

U gaf aan dat u uw medewerkers stimuleert om het gesprek aan te gaan bij problemen rond werkdruk en werksfeer. Hoe doet u dat?

Q30 :

Matrix

Hoe nuttig denkt u dat de volgende instrumenten zijn om medewerkers te stimuleren verantwoordelijkheid te nemen voor hun inzetbaarheid?

	heel nuttig	nuttig	neutraal	niet zo nuttig	helemaal niet nuttig
ze een persoonlijk inzetbaarheidsplan laten opstellen (PIP)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ze een persoonlijk ontwikkelplan laten opstellen (POP)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
een periodiek inzetbaarheidsgesprek voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
goede informele persoonlijke gesprekken met uw medewerker	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
periodieke gezondheidscheck	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
de werkdruk in kaart brengen en volgen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B4 : Eigen verantwoordelijkheid

End block

B5 : Managementstijl

Begin block

Q45 :

Single coded

Elke manager heeft een eigen stijl. Hieronder ziet u een typologie van stijlen.
Welke stijl omschrijft de manier waarop u leiding geeft het beste?

- 1 Producent - Productief werken staat centraal. De manager moet een productieve werkomgeving bevorderen en tijd en stress weten te managen.
- 2 Bestuurder - Plannen en doelen formuleren kenmerken deze stijl. De manager heeft een visie, ontwerpt en organiseert en weet effectief te delegeren.
- 3 Controleur - Centraal staat het bewaken van individuele prestaties evenals het controleren van het functioneren van de gehele organisatie.
- 4 Coördinator - Deze stijl legt de nadruk op projectmanagement, het ontwerpen van taken en crossfunctioneel management.
- 5 Mentor - Besteedt veel aandacht aan de ontwikkeling van mensen, is zorgzaam en bereid om te helpen.
- 6 Stimulator - Ook facilitator genoemd. Richt zich primair op het verbeteren van de samenwerking. Verbetert samenhang en teamwork; lost conflicten op.
- 7 Innovator - Accent ligt op vernieuwingen en aanpassingen van de organisatie.
- 8 Bemiddelaar - Accent op externe relaties en effectief onderhandelen. Reputatie en imago zijn belangrijk.

B5 : Managementstijl

End block

B6 : Website

Begin block

Q44 :

Single coded

Kent u de website www.duurzameinzetbaarheid.nl?

- 1 ja
- 2 nee

B6 : Website

End block