



HANDREIKING

Indicatoren Gezondheidsbeleid

Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
1. Gezondheid in perspectief.....	5
2. Integrale aanpak: strategiekaart	7
3. Gezondheid meten en indicatoren.....	9
4. Health Balanced Scorecard	11
5. Aanbevelingen vanuit de sector.....	14
Bijlage 1. Vragen deelthema's strategiekaart	15
Bijlage 2. Strategiekaart.....	17

Inleiding

Handreiking

Sturen op duurzame inzetbaarheid van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt, om hen arbeidsfit te maken en houden. Dat is een kerntaak van SW-bedrijven. In de praktijk valt het niet altijd mee om duurzaam inzetbaarheidsbeleid of gezondheidsbeleid strategisch te verankeren. Deze handreiking helpt managers, staf- en beleidsmedewerkers hierbij.

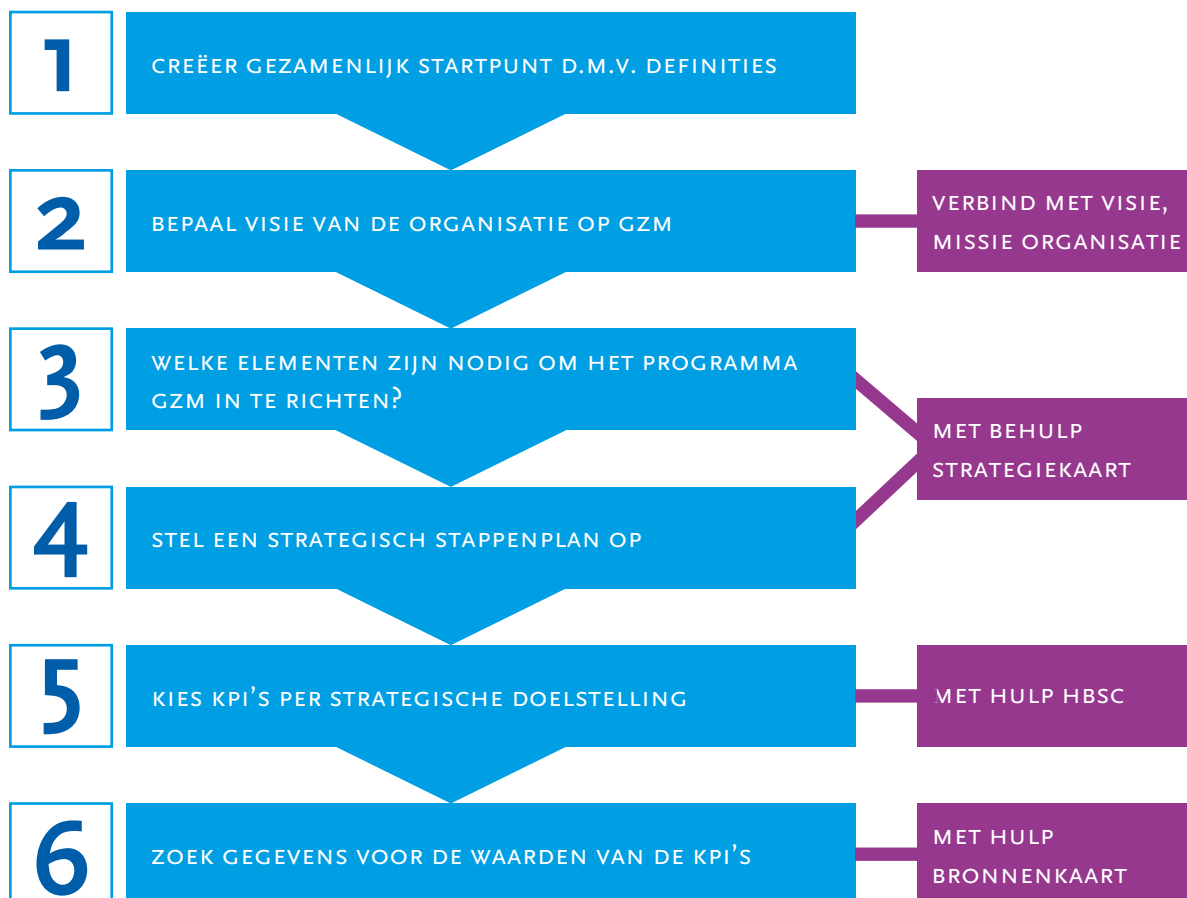
In de volgende hoofdstukken staan zes stappen waarmee beleid strategisch verankerd kan worden in de organisatie en het resultaat gemeten kan worden aan de hand van indicatoren. Vanuit een gezamenlijk vertrekpunt en een gedegen analyse kunt u de indicatoren gericht opstellen, inrichten én meten. Zo voorkomt u dat het duurzame inzetbaarheidsbeleid beperkt blijft tot het inzetten van losse interventies. Vitaliteit, gezondheid en duurzame inzetbaarheid draaien immers om onderliggende structuren. Door de stappen uit deze handreiking te

volgen, legt u een duurzame verbinding tussen het inzetbaarheidsbeleid en de strategie en ontwikkeling van de organisatie.

Voor deze handreiking zijn interviews gehouden met professionals die betrokken zijn bij het inrichten en uitvoeren van gezondheidsbeleid binnen hun SW-organisatie. Hun bevindingen vormen samen met de kennis en ervaring van Inhealth de basis voor deze handreiking. De handreiking kan ook ingezet worden om bestaand beleid door te lichten en waar nodig te verbeteren.

In de volgende hoofdstukken worden de zes stappen één voor één uitgewerkt. In de eerste stap creëert u een gezamenlijk startpunt door met elkaar af te spreken welke definities van gezondheid, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid passend en hanteerbaar zijn voor de organisatie. Vervolgens kan de organisatie een gezamenlijke visie en missie op gezondheidsbeleid formuleren en bepalen welke strategische stappen de komende

Stroomschema bepalen indicatoren



vijf jaar nodig zijn om deze missie te realiseren. Een volgende stap is het bepalen van de kritieke prestatie-indicatoren en de waarden waarmee deze gemeten kunnen worden. Zo kunt u de effectiviteit en de voortgang van het programma vaststellen. In de zesde stap verzamelt u tot slot de gegevens en stelt u waar nodig het ingezette beleid bij. De handreiking wordt afgesloten met enkele tips uit de praktijk.

Opbouw van de handreiking

De handreiking is als volgt opgebouwd. In het eerste deel krijgt u een toelichting op de verschillende definities die in het brede werkveld van duurzame inzetbaarheid gebruikt worden. Zo creëren we een gezamenlijk startpunt. Hoofdstuk 2 laat zien dat een integrale aanpak noodzakelijk is om blijvend resultaat te realiseren. Het inrichten van een totaalprogramma op het gebied van duurzame inzetbaarheid of gezondheid is namelijk meer dan het inzetten van losse interventies. Door een strategiekaart in te vullen, ziet u welke elementen nodig zijn om een programma tot een succes te maken.

Gezondheid is een thema dat zich lastig laat meten. Wat is een indicator en welke soorten zijn er te onderscheiden? Dit staat in het derde hoofdstuk centraal. Indicatoren staan niet op zichzelf. Er moet een relatie zijn met de visie die de organisatie heeft. Bij het meten is het goed om de verbinding te maken met de organisatiestrategie. Een hulpmiddel daarbij is de Health Balanced Scorecard. De Health Balanced Scorecard maakt duidelijk hoe organisaties resultaat kunnen boeken met gezondheid als strategie en hoe deze strategie is te meten met indicatoren.

Hoofdstukindeling

1. Gezondheid in perspectief
2. Integrale aanpak: strategiekaart
3. Gezondheid meten en indicatoren
4. Health Balanced Scorecard
5. Aanbevelingen vanuit de sector

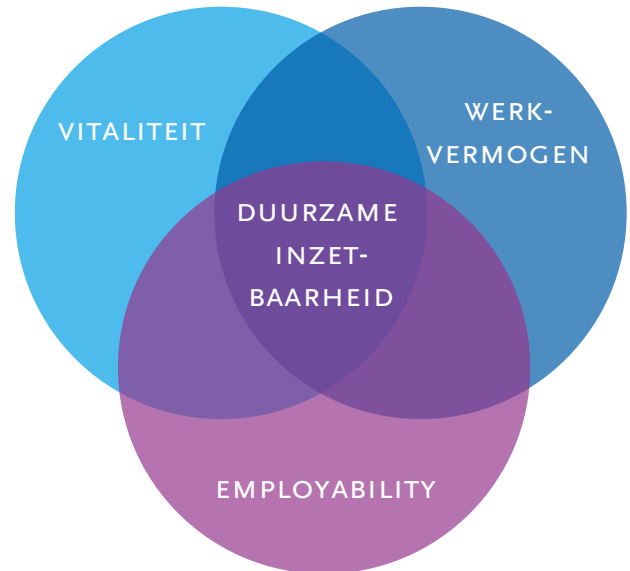
Bijlage 1. Vragen deelthema's strategiekaart

Bijlage 2. Strategiekaart

1. Gezondheid in perspectief

Stap 1: Definitie bepalen

Niet iedereen geeft dezelfde betekenis aan de begrippen gezondheid, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Om resultaat te kunnen meten is het goed om een gezamenlijk startpunt te hebben. Daarom staan hieronder de meest gehanteerde definities van deze begrippen op een rij. Met deze definities kunt u inspiratie opdoen om een eigen definitie op te stellen. Voor SW-bedrijven is het van belang om een eigen visie en missie te hebben op gezondheidsbeleid binnen de organisatie, die aansluiten bij de missie en visie van de gehele organisatie. Bij de definitie hieronder is zo mogelijk de vertaling gemaakt naar de doelgroep met een afstand tot de arbeidsmarkt. SW-bedrijven kunnen deze definities samen bespreken en de door hen gekozen betekenis zelf verder vertalen naar de eigen organisatie.



Gezondheid

Het mede door eigen inspanning en naar welbevinden kunnen behouden en ontwikkelen van de gezien de levensfase en levensomstandigheden noodzakelijke lichamelijke, psychische en sociale functies.

(Dr. Jaap van der Stel 2016)

Het vermogen om zich aan te passen en een eigen regie te voeren, in het licht van de fysieke, emotionele en sociale uitdagingen in het leven.

(Dr. Machteld A.S. Huber, 2014)

Employability

Employability verwijst naar de mate waarin men fysiek, psychisch (zoals motivatie om te werken) en sociaal in staat is om te werken.

(Prof. dr. Juhani Ilmarinen)

Employability is het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te kunnen blijven vervullen, zowel in het eigen bedrijf als, indien nodig, in een ander bedrijf of in een andere sector.

(Prof. dr. Beatrice van der Heijden, 2011)

Vitaliteit

Vitaliteit staat voor energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen.

(Prof. dr. Wilmar Schaufeli en Prof. dr. Arnold Bakker, 2013)

Vitaliteitsmanagement

De activiteiten die werkgevers ontplooiën om hun werknemers te stimuleren tot gezond en productief langer doorwerken en het behouden van plezier in het werk. Vitaliteitsmanagement bevordert op deze wijze dat medewerkers en organisaties zo gezond mogelijk en vitaal blijven'.

(Prof. dr. Tinka van Vuuren)

Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.

(Prof. dr. Jacques van der Klink, 2011)

Stap 2: Visie op gezondheidsmanagement bepalen

Door een vertaling te maken van bovengenoemde definities naar de eigen organisatie kunnen SW-bedrijven een gezamenlijk startpunt creëren en vervolgens hun eigen visie op gezondheidsbeleid bepalen. Met een visie zorg je voor een helder punt op de horizon. Waar wil je gezamenlijk in de toekomst naar toe? Wat is de toekomstdroom voor de gezondheid en het welzijn van de doelgroep?

Daarna kun je met elkaar de organisatiemissie bepalen. Op welke wijze kan de organisatie bijdragen aan deze visie op gezondheid, welke ambities heeft zij daarbij en welke doelen stelt de organisatie zich? Je kunt hierbij de verbinding leggen met de algemene organisatiemissie, zodat het gezondheidsbeleid bijdraagt aan bijvoorbeeld het bestaansrecht, werkterrein, en de normen en waarden van de organisatie. De ambitie en doelen uit de missie zijn van belang voor alle vervolgstappen.

Een voorbeeld van een visie zou bijvoorbeeld kunnen zijn: 'Medewerkers met een vergrote afstand tot de arbeidsmarkt zo duurzaam mogelijk binnen reguliere arbeid aan de slag krijgen en houden'. Een ander voorbeeld: 'De organisatie biedt medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans door optimaal gebruik te maken van aanwezig talent'.

2. Integrale aanpak: strategiekaart

Stap 3 en 4: Strategie en stappenplan bepalen

Een succesvol programma inrichten op het gebied van gezondheidsmanagement is meer dan het inzetten van losse interventies. Waar te beginnen en hoe verbinding te leggen met de context, strategie en ambitie van de organisatie? De strategiekaart biedt daarbij hulp. Voorafgaand aan het invullen van de strategiekaart is het goed om de missie en visie van de organisatie helder te hebben (stap 2). De strategiekaart kan vervolgens gebruikt worden als basis voor het stappenplan om de visie op gezondheidsmanagement in een periode van 3 tot 5 jaar te realiseren.

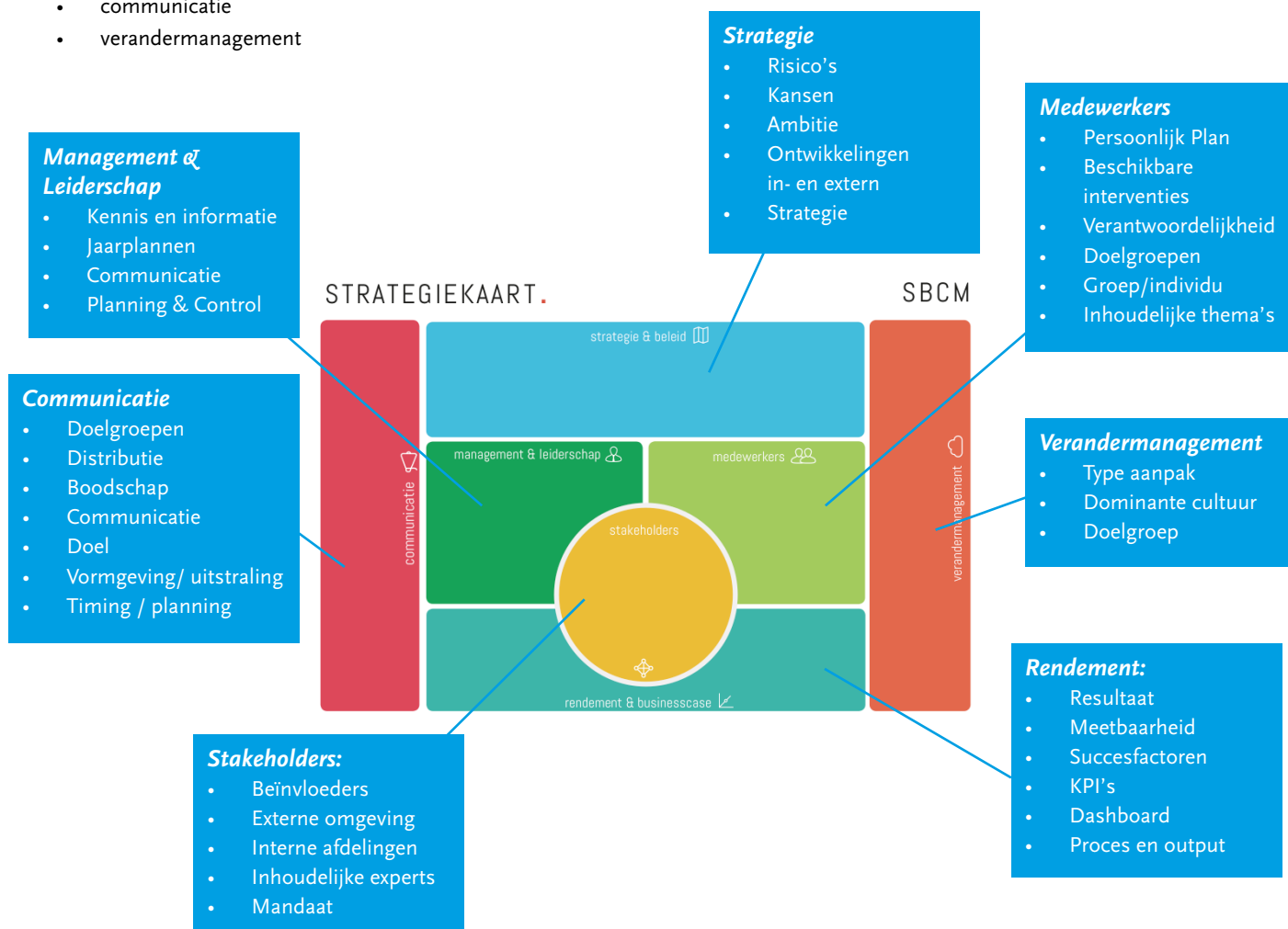
Op de strategiekaart komen alle onderdelen aan bod die van belang zijn voor een toegewijd en succesvol programma:

- strategie & beleid
- management en medewerkers
- overige stakeholders
- gewenst rendement
- communicatie
- verandermanagement

De velden van de strategiekaart

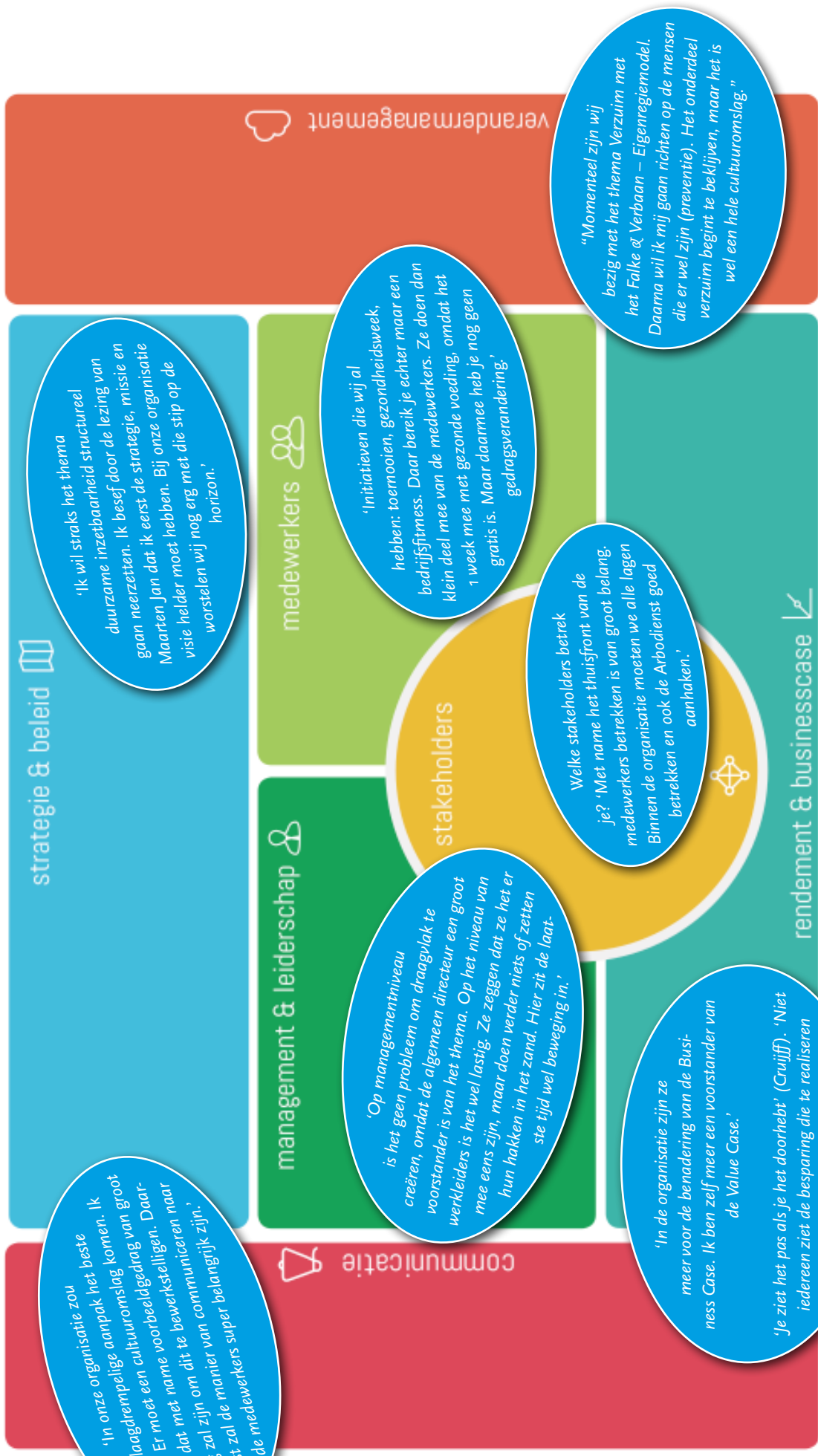
Om de strategiekaart in te vullen voor uw eigen organisatie maakt u een analyse van elk van de onderdelen van de kaart. De rechthoeken geven deelthema's per onderdeel weer. Op elk deelthema zijn vragen ontwikkeld om het onderdeel scherp te krijgen. Deze vragen zijn per onderdeel opgenomen in bijlage 1. Uiteraard hoeft niet elke vraag per deelthema te worden beantwoord. Belangrijk is dat u voor uw organisatie een goed beeld heeft van de verschillende onderdelen van de strategiekaart, zodat u deze onderdelen mee kunt nemen in het daadwerkelijke plan van aanpak met bijbehorende acties en indicatoren.

Als voorbeeld is op de volgende pagina de input van diverse SW-bedrijven op de verschillende onderdelen weergegeven in de strategiekaart. Wanneer de strategiekaart is ingevuld, heeft u overzicht van de verschillende factoren, spelers en actoren. Deze kunt u mee nemen bij het op te stellen stappenplan.



STRATEGIEKAART .

SBCM



3. Gezondheid meten en indicatoren

Stap 5: Indicatoren bepalen

Gezondheidsmanagement is zoals gezegd meer dan het inzetten van losse interventies, ofwel het 'verrichten'. Vitaliteit, gezondheid en duurzame inzetbaarheid draaien om de onderliggende structuren, de strategie en de ontwikkeling van de organisatie. Dit heet richten en inrichten.

De verbinding tussen de interventies op het gebied van duurzame inzetbaarheid en de ambities en doelstellingen van de organisatie zijn dus cruciaal voor een structurele implementatie en verankering van het thema duurzame inzetbaarheid.

Bij het meten, wat veelal op interventieniveau plaatsvindt, is het goed om de verbinding te blijven maken met de twee bovengeslagen lagen. Is die verbinding er niet, dan blijven interventies ad hoc en puur instrumenteel. Indicatoren staan dus niet op zichzelf. Er moet een relatie zijn met de visie die de organisatie heeft.

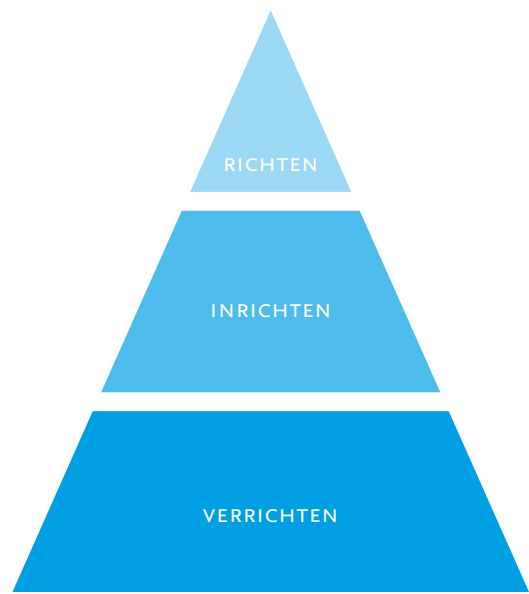


Wat zijn indicatoren?

Wat zijn indicatoren precies? Om een oordeel te kunnen geven over de kwaliteit van een bepaald aspect van de organisatie is zoals gezegd informatie nodig. En om informatie te verkrijgen, moeten gegevens verzameld worden. De gegevens verkrijgt je door te meten. Een indicator geeft betekenis aan een meting en heeft een signaalfunctie.

Definitie

Een indicator is een meetbaar fenomeen dat een signalerende functie heeft en een aanwijzing geeft over de mate van kwaliteit van een bepaald aspect. Wijkt een indicator af van een afge-



Drs. Maarten Jan Stam MBA

sproken norm, dan is bijsturing mogelijk. We onderscheiden proces-, structuur- en uitkomstindicatoren.

Procesindicatoren geven een indicatie van het verloop van processen in een organisatie, bijvoorbeeld van de doorlooptijd van een proces. Denk aan de doorlooptijd van het re-integratieproces.

Structuurindicatoren geven informatie over de organisatorische voorwaarden waarbinnen een organisatie verantwoord kan leveren. Bijvoorbeeld over het percentage medewerkers dat heeft deelgenomen aan bijeenkomsten over gezondheid of over het ziekteverzuim onder medewerkers.

Uitkomstindicatoren geven een indicatie van de uitkomst van de organisatie, bijvoorbeeld van de mate van tevredenheid van klanten.



Vraag aan de SW-bedrijven

Aan de bij het onderzoek betrokken SW-bedrijven is gevraagd welke indicatoren zij al meten, maar ook welke indicatoren zij voor voor de toekomst zouden willen meten:

Wat kun en wil je meten?

- Ziekteverzuim, aantal o-verzuimers (structuur)
- Aantal ongevallen (structuur)
- Percentages deelname aan BRAVO-activiteiten (structuur)
- PMO, health checks (uitkomst)
- Medewerkerstevredenheid (uitkomst)
- Werkvermogen (uitkomst)

Ervaringen SW-bedrijven met het meten



De meeste geïnterviewden meten de effecten van hun ingezette beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid door het inzetten van verschillende indicatoren. Veelal gaat het om structuurindicatoren. Zo wordt het verzuim bijgehouden door de landelijke verzuimbenchmark. Er is wel behoefte om meer te meten en kennis van en inzicht in het effect van het ingezette beleid te krijgen. Dit geldt vooral voor de bedrijven die nog nauwelijks gestart zijn met het thema duurzame inzetbaarheid.

Het is belangrijk om voor de organisatie te bepalen welke indicatoren nodig zijn om de missie en bijbehorende doelen te kunnen waarborgen. Dit kan bijvoorbeeld ook gaan om proces- en structuur-indicatoren, zoals bijhouden of het thema duurzame inzetbaarheid regelmatig terugkomt op de werkoverleggen van afdelingen. Of bijhouden of er bijvoorbeeld in de IPOP/POP-gesprekken en in de teamplannen van leidinggevenden afspraken zijn gemaakt over duurzame inzetbaarheid en de realisatie daarvan. In het volgende hoofdstuk staat hoe u indicatoren kunt bepalen die inzicht geven in het door u ingezette plan van aanpak.

4. Hulpmiddel bij stap 5, de Balanced Scorecard

Om indicatoren te meten kunt u gebruikmaken van de Balanced Scorecard. De Balanced Scorecard is een methode waarmee de belangrijkste onderdelen van het bedrijf op een structurele wijze gemeten en bijgehouden kunnen worden. De Balanced Scorecard bestaat uit vier onderdelen. Robert Kaplan noemt dit perspectieven. De vier perspectieven zijn:

- Financieel perspectief
- Afnemersperspectief
- Intern perspectief
- Leer- en groeiperspectief

Door een Balanced Scorecard te maken, kan de organisatie per perspectief bekijken wat de belangrijkste kritische succesfactoren (KSF) zijn. Een kritische succesfactor bestaat uit bepaalde activiteiten of processen die van groot belang zijn voor de organisatie om de strategie te kunnen behalen. De kritische succesfactoren worden vaak meetbaar gemaakt door middel van kritieke prestatie-indicatoren (KPI). Deze indicatoren zijn een meeteenheid voor de kritische succesfactor. De meeteenheid wordt kwantitatief weergegeven en wordt uitgedrukt in een getal of percentage. Kritieke prestatie-indicatoren zijn dus variabelen of maatstaven om prestaties van organisaties te analyseren. Een KPI meet een doelstelling.

Door de Balanced Scorecard te gebruiken kun je als professional heldere (en meetbare) doelen formuleren, waardoor strategie beter kan worden uitgevoerd.

De Health Balanced Scorecard

De Health Balanced Scorecard (HBSC) is een vertaling van de algemene Balanced Scorecard naar het thema gezondheid. De Health Balanced Scorecard geeft richting aan de manier waarop organisaties resultaat kunnen boeken met gezondheid als strategie.

Voor elk van de vier perspectieven van de Balanced Scorecard zijn de kritische succesfactoren (KSF's) benoemd en de kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) opgenomen. Het resultaat staat in het figuur op de volgende bladzijde. In het midden van de figuur zijn de vier perspectieven weergegeven.

Voor het invullen van de HBSC met bijbehorende KPI's is het dus van belang eerst de missie en visie van de organisatie helder te hebben (stap 2). Vervolgens formuleert de organisatie haar strategie op gezondheidsmanagement. De strategie wordt vertaald in het stappenplan om de visie op gezondheidsmanagement in een periode van 3 tot 5 jaar te realiseren. Deze is met de strategiekaart in kaart gebracht (stap 3 en 4). Als de strategische doelstellingen bekend zijn, is de volgende stap deze te vertalen naar kritische succesfactoren en vervolgens naar meetbare prestatie-indicatoren. Voor elke strategische doelstelling probeert u die indicatoren te bedenken die meten waar het om gaat. Bij elke indicator stelt u een richtwaarde of norm vast die aangeeft of de ontwikkeling de gewenste kant op gaat. In het model op de volgende pagina ziet u om welke KPI's het kan gaan.

Stappen voor het invullen van de HBSC

- Bepaal per perspectief welke kritische succesfactoren van belang zijn om de visie en strategie te kunnen realiseren. Om te beginnen kunt u ook één of twee van de belangrijkste kritische succesfactoren bepalen en deze verder uitwerken.
- Vervolgens kunt u per kritische succesfactor bepalen welke KPI's nodig zijn (meetbaar).
- Verken daarna welke gegevens nodig zijn en waar de te meten gegevens verzameld kunnen worden om de KPI's meetbaar te maken (bronnenkaart).

Toelichting HBSC vanuit financieel perspectief

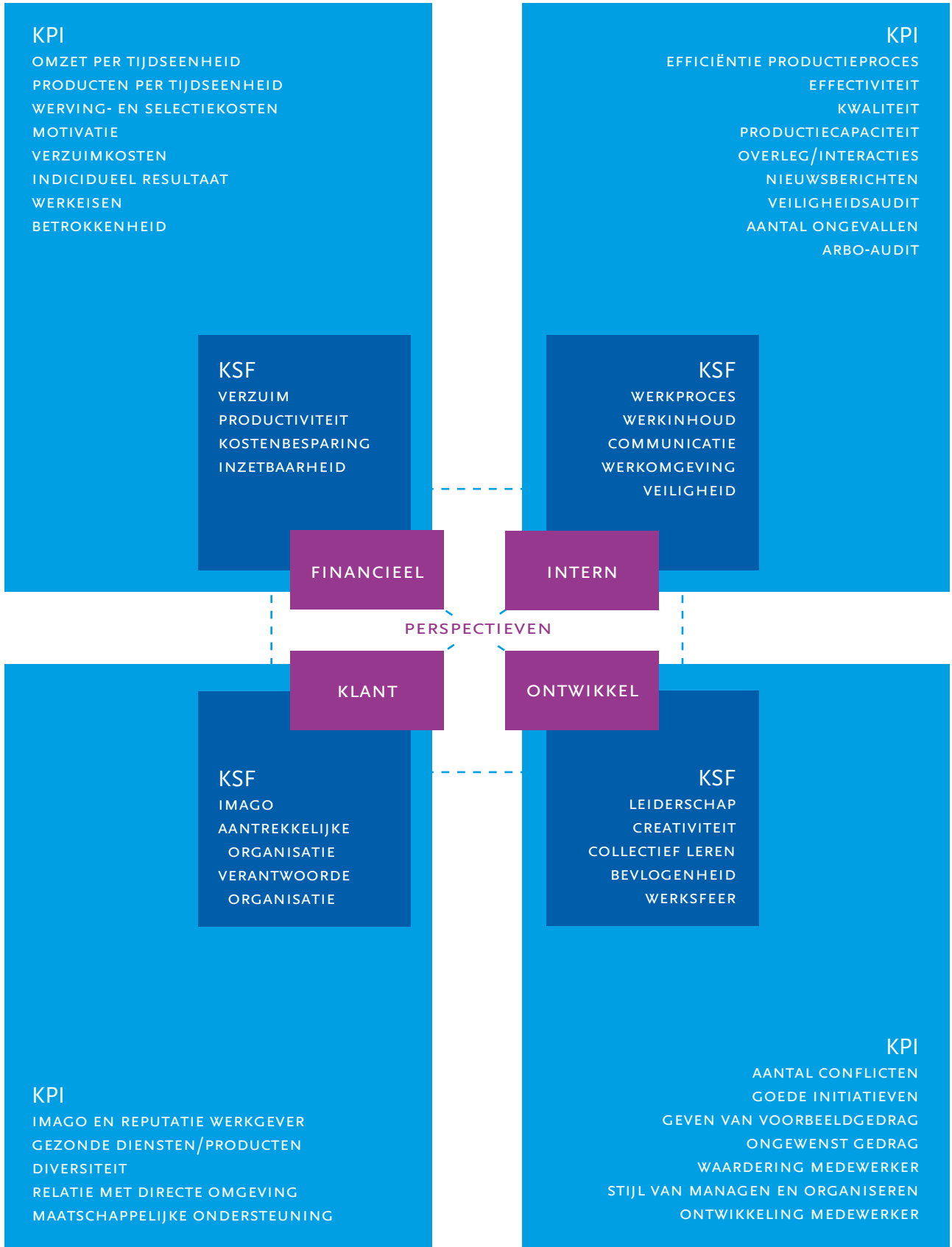
Vanuit financieel perspectief kunnen de volgende KSF's van belang zijn:

- inzetbaarheid medewerkers
- kostenbesparing
- verzuim
- productiviteit

Om deze succesfactoren (KSF's) te meten kun je de volgende KPI's gebruiken:

- motivatie
- verzuimkosten
- werkeisen
- omzet per tijdseenheid
- enz. (zie model)

Health Balanced Score Card



Stap 6: het verzamelen van de gegevens

Om de KPI's te kunnen meten, moet u de bronnen achterhalen waarmee u deze gegevens kunt verzamelen. Per veld in de bronnenkaart kunt u afleiden uit welke bronnen u de informatie voor de KPI's kunt halen en waar deze informatie in de organisatie is te vinden. Onderstaand is een voorbeeld weergegeven van de diverse bronnen.

Zo kunt u voor KPI's die betrekking hebben op P&O en vitaliteit gebruikmaken van de productiecijfers, preventief medisch onderzoek, de work ability index, enz. Per indicator kun je als organisatie de norm bepalen die past bij het ingezette beleid en de organisatie. Uiteraard kunt u hiervoor gebruikmaken van benchmarkcijfers en de huidige cijfers. Tevens kan worden gekeken naar de samenhang van de indicatoren. De laatste stap is uiteraard het bijstellen van het plan van aanpak op basis van de behaalde normen.

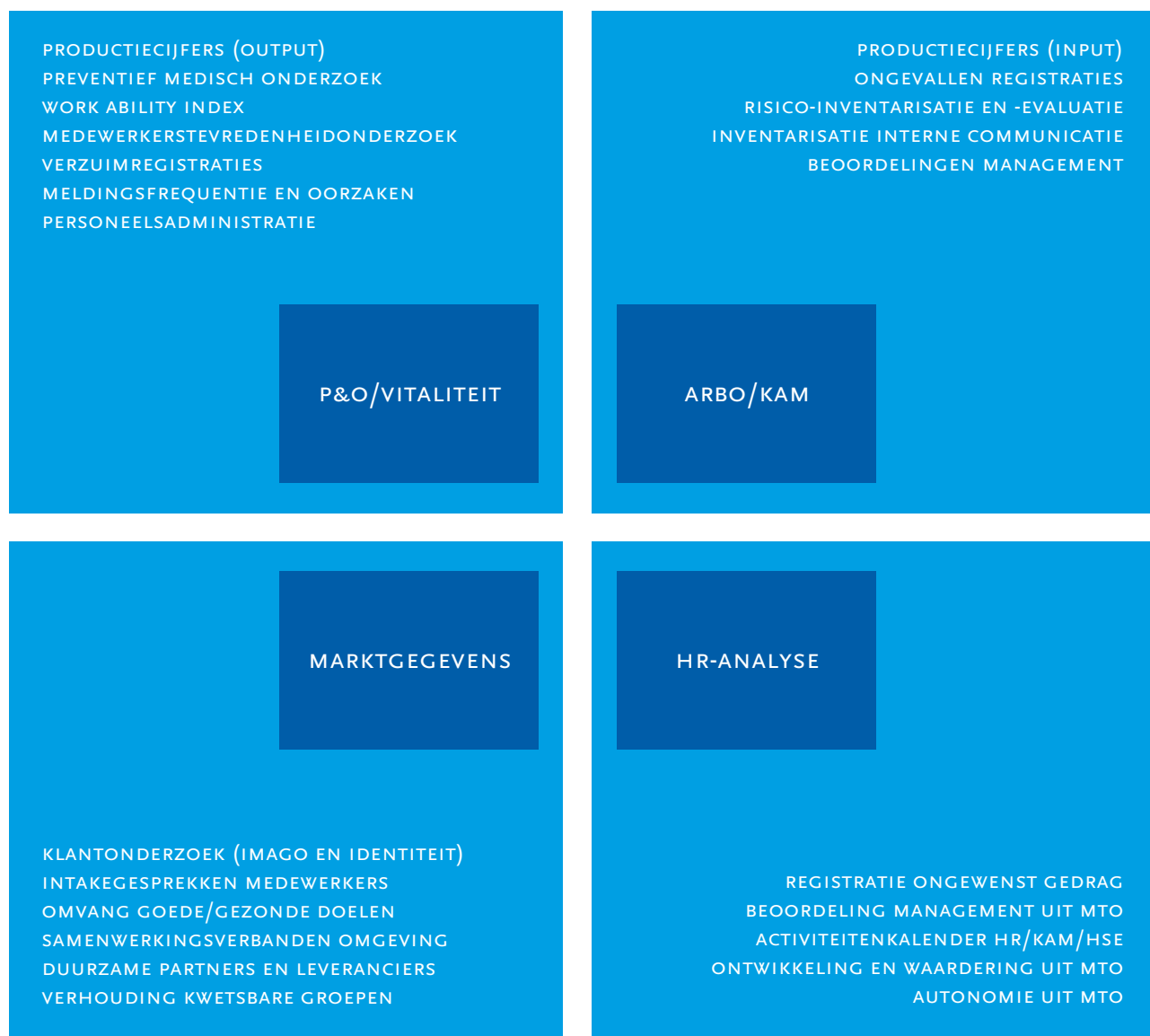
De bronnenkaart is dus een hulpmiddel bij het invullen van de HBSC, om de KPI's uit de vier verschillende velden van de Health Balanced Scorecard verder uit te werken.

Tot slot

Door alle stappen uit te werken, kunt u tot een goede analyse komen en wordt het ingezette beleid ten aanzien van de gezondheid en vitaliteit van medewerkers gemonitord door meetbare KPI's. Hierdoor kan ingezet beleid daar waar nodig worden bijgestuurd. Eventueel kunt u starten door eerst het belangrijkste perspectief in de HBSC volledig verder uit te werken.

Het stroommodel zorgt er ook voor dat het ingezette gezondheidsbeleid een afgeleide is van de visie en missie van de organisatie en daaraan bijdraagt. Dat vergroot de haalbaarheid en het effect van het beleid. Hierdoor is het mogelijk om de organisatie verder te helpen met duurzame inzetbaarheid als strategie en om het resultaat daarvan te meten aan de hand van indicatoren.

Bronnenkaart



Drs. Maarten Jan Stam MBA

5. Aanbevelingen vanuit de sector

Tenslotte nog wat tips van de geïnterviewden:

BEGIN KLEIN

'In het begin was het lastig om te starten met duurzame inzetbaarheid. Er werd toen veel gezegd: 'Hebben we al geprobeerd' en: 'Zal wel weer niet lukken'. Goed voorbeeldgedrag en een gezonde omgeving hebben ons uiteindelijk erg geholpen.'

MONITOR RESULTAAT

'We meten elke 2 jaar de medewerkerstevredenheid met een groot onderzoek. Ook maken we een trendanalyse door de jaren heen.'

DEEL KENNIS MET ANDERE SW-BEDRIJVEN

'Graag hoor ik wat de andere SW-bedrijven al doen op dit gebied. Dat zou ik enorm waarderen.'

ONDERHOUD EN BLIJF SUCCESSEN VIEREN

'Door ons programma over schuldhulpverlening hebben we na 1 jaar 40 procent minder verzuim en een besparing van een kwart miljoen. Ook het 'stoppen met roken'-programma levert veel op. Als er honderd man stoppen, dan levert dat € 150.000 op.'

PRESENTEER INZICHTEN

'De BRAVO-programma's hebben een hoge opkomst. Er wordt veel over gecommuniceerd. Daarbij maken we gebruik van nieuwsbrieven, een journaal (video), posters, aanschrijven via mail, benaderen via leidinggevenden, intranet, etc.'

BETREK MEDEWERKERS EN DIRECTIE

'Onze directie bestaat uit echte sportmensen. Daar kan ik wel een ambassadeur vinden.'

Bijlage 1. Vragen deelthema's strategiekaart

In deze bijlage staan vragen die ondersteunen bij het invullen van de deelthema's op de strategiekaart.

STRATEGIE	Risico's	Welke uitdagingen/risico's spelen er nu en in de toekomst binnen de organisatie die directe relevantie hebben voor HR?
	Kansen	Hoe draagt het te ontwikkelen initiatief DI bij aan de uitdagingen/ambitie van de organisatie. Welke kansen/ mogelijkheden zie je?
	Ambitie	Wat is de ambitie van de organisatie? En hoe verhoudt die zich tot de ambitie van het te ontwikkelen initiatief DI? Is er alignment?
	Ontwikkelingen in- en extern	Welke uitdagingen/ontwikkelingen spelen er nu en in de toekomst binnen en buiten de organisatie die directe relevantie hebben voor HR (de medewerkers)?
	Strategie	Wat is de strategie van de organisatie? En hoe verhoudt die zich tot de ambitie van het te ontwikkelen initiatief DI? Is er alignment?
	Doelstellingen	Wat zijn de doelen van de organisatie? En hoe verhouden die zich tot de ambitie van het te ontwikkelen initiatief DI? Is er alignment?

STAKEHOLDERS	Beïnvloeders	Welke groepen of belanghebbenden hebben directe invloed op het te ontwikkelen initiatief DI? Zijn ze betrokken?
	Externe omgeving	Met welke stakeholders van buitenaf heb je te maken en hoe houd je hier rekening mee in het te ontwikkelen initiatief DI?
	Interne afdelingen	Met welke interne afdelingen heb je te maken en op welke manier zullen zij betrokken worden in het te ontwikkelen initiatief DI?
	Inhoudelijke experts	Welke inhoudelijke experts heb nodig voor het te ontwikkelen initiatief DI?
	Mandaat	Welke partij is besluitvormend, wat is zijn belang en op welke manier is hij betrokken in het te ontwikkelen initiatief DI?

RENDEMENT	Resultaat	Welk resultaat is er te behalen met het te ontwikkelen initiatief DI?
	Meetbaarheid	Op welke manier is het beoogde resultaat DI meetbaar te maken?
	Succesfactoren	Wat zijn succesfactoren bij het behalen van het beoogde resultaat?
	KPI's	Welke KPI's zijn leidend binnen de organisatie? Hierop gaan we verder in bij de bespreking van de Health Balanced Scorecard in deze handreiking (hoofdstuk 4).
	Dashboard	Hoe zijn resultaten van het te ontwikkelen initiatief DI periodiek opvraagbaar en zichtbaar te maken?
	Proces en output	Hoe wordt binnen de organisatie verantwoording afgelegd over de resultaten van het te ontwikkelen initiatief DI?

MANAGEMENT & LEIDERSCHAP	Kennis en informatie	Hoeveel kennis en informatie heeft het management over het te ontwikkelen perspectief DI?
	Jaarplannen	In hoeverre is het te ontwikkelen initiatief DI een onderdeel of een afgeleide van het jaarplan?
	Communicatie	Welke overlegstructuren zijn er? Waar kan het te ontwikkelen initiatief DI op de agenda gezet worden?
	Planning & control	In hoeverre is er bij het te ontwikkelen initiatief DI rekening gehouden met de planning & control van de organisatie?
	Voorbeeldgedrag	In hoeverre vertoont het management voorbeeldgedrag? Wat is ervoor nodig om deze rol op te pakken?

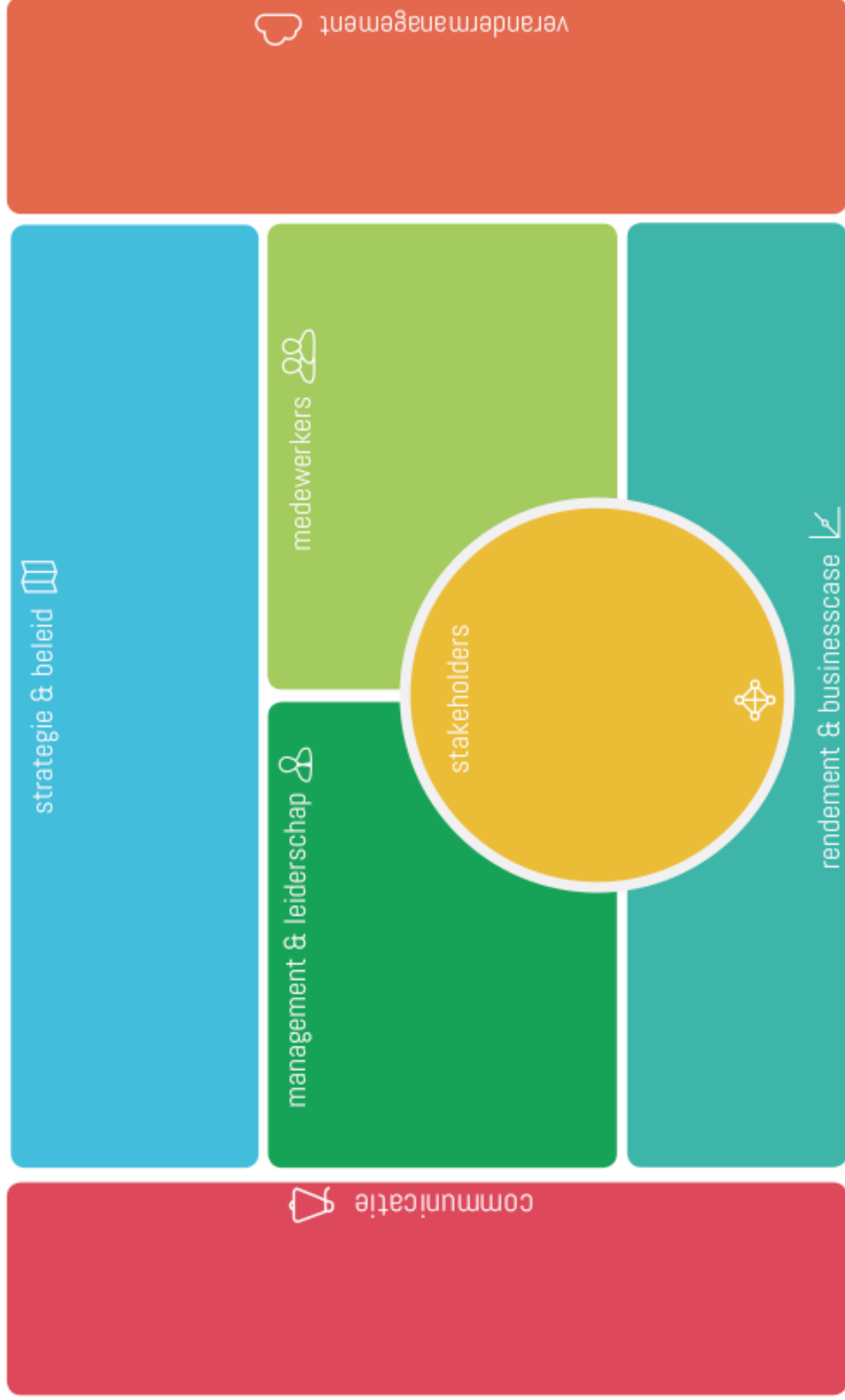
MEDEWERKERS	Persoonlijk plan	Wordt er in de organisatie gebruikgemaakt van een persoonlijk plan, bijvoorbeeld van het IPO? In hoeverre is het te ontwikkelen initiatief DI geborgd in dit plan?
	Beschikbare interventies	Welke concrete ondersteuning biedt de organisatie op het gebied van het te ontwikkelen initiatief DI?
	Verantwoordelijkheid	Waar ligt bij het te ontwikkelen initiatief DI de verantwoordelijkheid van de medewerkers en waar ligt die van de organisatie?
	Doelgroepen	Welke doelgroepen zijn er? En hoe wordt bij het aanbod van interventies rekening gehouden met de diverse doelgroepen?
	Groep/ individu	Dient het beschikbare aanbod gericht te zijn op de groep of het individu? Of beiden?
	Inhoudelijke thema's	Op welke onderwerpen en thema's moet het aanbod van interventies zich richten?

COMMUNICATIE	Doelgroepen	Op welke manier is de communicatie rondom het te ontwikkelen initiatief DI afgestemd op de diverse doelgroepen?
	Distributie	Welke communicatiekanalen zijn van belang bij de communicatie rondom het te ontwikkelen initiatief DI?
	Boodschap	Welke boodschap wil je communiceren met het te ontwikkelen initiatief DI?
	Communicatiedoel	Welk doel wordt er beoogd met de communicatie?
	Vormgeving/uitstraling	Op welke manier is de communicatie rondom het te ontwikkelen initiatief DI intern én extern vormgegeven?
	Timing/planning	In hoeverre is er in de communicatie van het te ontwikkelen initiatief DI rekening gehouden met andere communicatie/initiatieven binnen de organisatie?

VERANDER-MANAGEMENT	Type aanpak	Wat voor aanpak gaat bijdragen aan het succes van het te ontwikkelen initiatief DI?
	Dominante cultuur	Wat is de dominante cultuur binnen uw organisatie?
	Doelgroep	Welke afdelingen en/of mensen in de organisatie zijn bepalend voor de voortgang van het te ontwikkelen initiatief DI?
	Draagvlak	Op welke manier wordt in het te ontwikkelen initiatief DI voorbeeldgedrag van management en overige ambassadeurs gestimuleerd?

STRATEGIEKAART

SBCM



Colofon

Auteur

Maarten Jan Stam, Inhealth, Utrecht

Fotografie

David Siglin via Unsplash

Vormgeving

]RUURD]'s Resourceful Creatives, Berlijn

Dit is een uitgave van het kennispartnerschap voor sociale werkgelegenheid, een initiatief van Cedris en SBCM.

© januari 2018 Cedris, Utrecht / SBCM, Den Haag



Cedris

Postbus 8151
3503 RD Utrecht
T: 030 - 290 68 00
E: info@cedris.nl
W: www.cedris.nl
[@Cedris](#)



SBCM

Postbus 556
2501 CN Den Haag
T: 070 - 376 58 47
E: info.sbcm@caop.nl
W: www.sbcm.nl
[@SBCMsw](#)
Volg ons op [LinkedIn!](#)

Over Cedris en SBCM

Cedris is de landelijke vereniging voor sociale werkgelegenheid en re-integratie. De vereniging richt zich voor haar leden op kennisontwikkeling, dienstverlening en belangenbehartiging.

Bijdragen aan passend, betaald en duurzaam werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dàt is de missie van SBCM, Kenniscentrum en A&O-fonds sociale werkgelegenheid.

