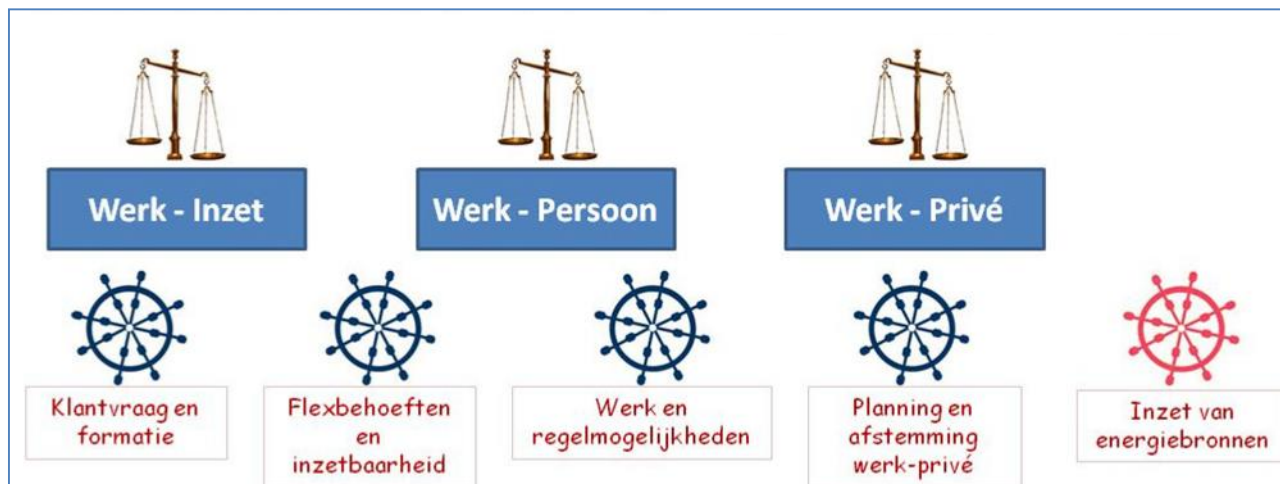


## Cockpit Werkdruk en Energie als hulpmiddel

**Doelstelling van de cockpit:** Hulpmiddel om gericht te kunnen sturen op en beheersen van werkdruk en werkdruk beleving.

**Inrichting van de cockpit:** Vaststellen van de uitgangspunten van de organisatiespecifieke , aanvaardbare Werkdrukbalans

**Hoe in te richten:** Toepassen van de *best practices* voor de 5 Werkdrukbalans & energieknoppen



Zie voor de inrichting van de cockpit: [Intro best practices 'Op zoek naar houvast voor sturen op en beheersen van werkdruk en werkdrukbeleving](#)

**Toepassen van de cockpit:** Volgen van de ontwikkeling van de organisatiespecifieke, aanvaardbare Werkdrukbalans in de praktijk aan de hand van indicatoren

**Hoe toe te passen:** Periodiek informatie verzamelen en beoordelen over de ontwikkeling van de indicatoren, die een signaal afgeven over de ontwikkeling van de organisatiespecifieke , aanvaardbare Werkdrukbalans. Deze indicatoren zijn deels kwantitatief en deels kwalitatief.

De Cockpit Werkdruk en Energie maakt deel uit van de stuurcyclus werkdruk en energie. Plan-Do-Check-Act vormen daarbij de basisstappen (Deming).

*Stuurcyclus werkdruk en energie, uitgewerkt in 6 processtappen*



## Activiteiten en verdeling van rollen en bijdragen binnen de zorginstelling: zie schema [Rollen en bijdragen Sturen op Werkdrukbalans](#)

Fase	Activiteiten	Rol en bijdrage Zorgorganisatie	Rol en bijdrage Leidinggevende	Rol en bijdrage Medezeggenschap
Proactief sturen op Werkdrukbalans	Pro actief werkdruk beheersen: zoeken, inrichten, organiseren en toepassen	Handelt proactief door de optimale randvoorwaarden te creëren voor de afstemming van personele capaciteit en inzet en de zorgvraag. Kernpunten daarin zijn de toerusting van leidinggevend en medewerkers en een adequaat capaciteitsmanagement. Stel de organisatiespecifieke 'Werkdrukbalans zorginstelling' op	Heeft behoefte aan duidelijke kaders voor de afstemming van zorgvraag en personele inzet (kwaliteit, capaciteit en inzet) en aan welke prestaties er moet worden voldaan, bijvoorbeeld voor de tevredenheid van cliënten en medewerkers.	Beïnvloedt een proactieve opstelling van de zorgorganisatie met een participatieve opstelling, initiatieven en informatieverzoeken.
Monitoring Volgen en veranderbehoeften vaststellen	Monitoren van werkdruk (beleving) en grip krijgen op veranderbehoeften	Hanteert een monitoringsysteem met kritische indicatoren rondom werkdruk op te nemen in de planning & control cyclus	Stuurt actief met het toepassen van beleid en instrumenten voor de afstemming tussen vraag en inzet en de toerusting van medewerkers; (o.a. capaciteitsmanagement)	Stimuleert een systematische werkwijze door het bevorderen van regelmatig onderzoek naar / het monitoren van werkdruk gerelateerde aspecten en het agenderen van overleg over uitkomsten.
	Veranderingen invoeren	Neemt actie gericht op het neerzetten van Werkdrukbalans zorginstelling' en het ondersteunen van leidinggevend en medewerkers bij specifieke maatregelen	Voert gerichte veranderingen uit die voortvloeien uit een gedegen diagnose en proces (o.a. betrokkenheid van medewerkers)	Is alert op een open en veilig klimaat voor alle betrokkenen bij het bespreken en oplossen van werkdrukgerelateerde thema's en stuurt bij op grond van behaalde resultaten
	Problemen wegnemen	Communiqueert de resultaten binnen de managementgeleidingen en met de medezeggenschap.	Reageert op uitkomsten van tevredenheidonderzoek en indicatoren in een instellingsspecifiek monitor instrument of signalen vanuit de medewerkers.	
Reactief Reageren op problemen	Grip krijgen op oorzaken en veranderbehoeften	Ondersteunt leidinggevend actief bij gesignaleerde problemen met begeleiding op proces en inhoud.	Zoeken binnen de toegedeelde verantwoordelijkheid naar oplossingen met behulp van eenvoudige diagnose instrumenten; stimuleert medewerkers om bij te dragen aan een heldere diagnose en het zoeken naar oplossingen.	Zet de in de organisatie gesignaleerde problemen op de agenda.
	Inzicht krijgen in problemen werkdruk (beleving)	Doet periodiek (benchmark) onderzoek naar werkdruk/medewerkertevredenheid en neemt actie via communicatie van resultaten en initiatieven gericht op bijstelling. Betreft de medezeggenschap bij de diagnose en acties.	Volgt de periodieke informatie vanuit onderzoek en de hulpmiddelen als Cockpit Werkdruk	

### Toelichting op de onderdelen van de Cockpit Werkdruk:

De cockpit bevat voor de 5 Werkdrukbalans & energieknoppen:

- Een beschrijving van de onderwerpen, die er toe doen bij de sturing op werkdruk en werkdrukbeleving.
- Enkele belangrijke indicatoren, die een signaal afgeven over de ontwikkeling van de organisatiespecifieke, aanvaardbare Werkdrukbalans. Deze indicatoren zijn deels kwantitatief en deels kwalitatief.  
Voorbeeld van een kwantitatieve indicator: de relatie tussen de hoeveelheid zorgvraag en de personele capaciteit  
Voorbeeld van een kwalitatieve indicator: het aantal keren dat de vertrekreden 'te hoge werkdruk is genoemd'
- Een beschrijving van de informatievoorziening voor het kunnen volgen van de indicatoren.  
Daarbij zal er worden uitgegaan van een gangbare situatie waarin de zorgorganisatie beschikt over geautomatiseerde bronsystemen voor cliënt en cliëntplanning, personeel & salaris en personele roosterplanning. Tevens wordt er vanuit gegaan dat de zorgorganisatie de gegevens uit deze bronsystemen kan samenbrengen in een samenhangend rapportage format, de [Cockpit Werkdruk en Energie](#).

### Start Cockpit Werkdruk

## Stuurknop Klantvraag en formatie

<b>Item</b>	1. Ontwikkeling van de zorgvraag /dienstverlening naar omvang en samenstelling ten opzichte van het uitgangspunt (begroting, verwachting)																										
<b>Beschrijving</b>	Specificatie van de omvang en samenstelling van de zorgvraag / dienstverlening: - is er sprake van meer of minder volume? - is er sprake van een ander samenstelling, lichter of zwaardere cliënten? - is er sprake van een samenloop van een andere ontwikkeling volume en samenstelling dan het uitgangspunt?																										
<b>Indicator</b>	Uitgangspunt is 100% $\frac{\text{begroting}}{\text{verwachting}}$	Voorbeeld uren AWBZ functie PV op jaarbasis	Conclusie:																								
		<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Begroting</th> <th>Realisatie</th> <th>Ontwikkeling</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PV basis</td> <td>16.254</td> <td>18.388</td> <td>+13,1%</td> </tr> <tr> <td>PV extra</td> <td>1.890</td> <td>1.456</td> <td>-22,9%</td> </tr> <tr> <td>PV special</td> <td>756</td> <td>698</td> <td>-7,7%</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td>18.900</td> <td>20.542</td> <td>+1.642</td> </tr> <tr> <td>%</td> <td>100,0</td> <td>108,7</td> <td>+8,7</td> </tr> </tbody> </table>		Begroting	Realisatie	Ontwikkeling	PV basis	16.254	18.388	+13,1%	PV extra	1.890	1.456	-22,9%	PV special	756	698	-7,7%	Totaal	18.900	20.542	+1.642	%	100,0	108,7	+8,7	- het aantal geleverde uren is 8,7% hoger dan begroot - het geleverde aantal uren PV extra en speciaal is lager dan begroot - per saldo is het volume flink toegenomen maar is de samenstelling (de productmix lichter)
	Begroting	Realisatie	Ontwikkeling																								
PV basis	16.254	18.388	+13,1%																								
PV extra	1.890	1.456	-22,9%																								
PV special	756	698	-7,7%																								
Totaal	18.900	20.542	+1.642																								
%	100,0	108,7	+8,7																								
<b>Informatieproces</b>	Bronstelsel: cliëntstelsel																										

## Stuurknop Klantvraag en Formatie - vervolg 1

<b>Item</b>	2. Relatie zorgvraag / dienstverlening met de benodigde omvang en samenstelling van de personele capaciteit																										
<b>Beschrijving</b>	Vastgestelde relatie tussen zorgvraag /dienstverlening en personele capaciteit: - er is een reële norm voor de relatie tussen de omvang van de personele capaciteit en de zorgvraag / dienstverlening -er is een reële norm tussen de samenstelling van de personele capaciteit (de mix van deskundigheidniveaus) en de zorgvraag / dienstverlening -de keuze voor het aandeel van de vaste contracturen, bijvoorbeeld 80% - de benodigde personele capaciteit is ook daadwerkelijk aanwezig																										
<b>Indicator</b>	Uitgangspunt is 100% $\neq$ norm toegestane formatie op basis van begroting / verwachting zorgvraag / dienstverlening	Voorbeeld berekening personele capaciteit (omvang en mix):  -verdeling inzet deskundigheid en het % productiviteit per AWBZ functie (aandeel directe cliënten per fte)	Conclusie: - het aandeel vaste contracturen is hoger (94,7%) dan de norm (80%) - er is een situatie van onderkwalificatie (surplus niveau 2 en 2+, tekort niveau 3) - acties zijn nodig op het vlak van scholing en werving																								
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Niveau</th> <th>2</th> <th>2+</th> <th>3-ig</th> <th>4</th> <th>%pr.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PV basis</td> <td>10%</td> <td>40%</td> <td>50%</td> <td>-</td> <td>68%</td> </tr> <tr> <td>PV extra</td> <td>-</td> <td>20%</td> <td>70%</td> <td>10%</td> <td>59%</td> </tr> <tr> <td>PV speciaal</td> <td>-</td> <td>10%</td> <td>70%</td> <td>20%</td> <td>55%</td> </tr> </tbody> </table>	Niveau	2	2+	3-ig	4	%pr.	PV basis	10%	40%	50%	-	68%	PV extra	-	20%	70%	10%	59%	PV speciaal	-	10%	70%	20%	55%	
Niveau	2	2+	3-ig	4	%pr.																						
PV basis	10%	40%	50%	-	68%																						
PV extra	-	20%	70%	10%	59%																						
PV speciaal	-	10%	70%	20%	55%																						
		-berekening benodigde personele capaciteit in fte's																									
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Niveau</th> <th>2</th> <th>2+</th> <th>3-ig</th> <th>4</th> <th>Tot.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totaal</td> <td>1,3</td> <td>5,5</td> <td>8,1</td> <td>0,3</td> <td>15,2</td> </tr> <tr> <td>Norm vaste contracturen (80%)</td> <td>1,0</td> <td>4,4</td> <td>6,5</td> <td>0,3</td> <td>12,2</td> </tr> <tr> <td>Aanwezig</td> <td>2,8</td> <td>6,5</td> <td>4,8</td> <td>0,3</td> <td>14,4</td> </tr> </tbody> </table>	Niveau	2	2+	3-ig	4	Tot.	Totaal	1,3	5,5	8,1	0,3	15,2	Norm vaste contracturen (80%)	1,0	4,4	6,5	0,3	12,2	Aanwezig	2,8	6,5	4,8	0,3	14,4	
Niveau	2	2+	3-ig	4	Tot.																						
Totaal	1,3	5,5	8,1	0,3	15,2																						
Norm vaste contracturen (80%)	1,0	4,4	6,5	0,3	12,2																						
Aanwezig	2,8	6,5	4,8	0,3	14,4																						
<b>Informatieproces</b>	Bronstelsysteem: uitgangspunten begroting (item in kaderbrief) / meerjarenbeleid inzake productiviteit, personele capaciteit (omvang en mix) en competenties																										

## Stuurknop Klantvraag en Formatie - vervolg 2

Item	3. Ontwikkeling van de personele formatie																												
Beschrijving	De ontwikkeling van de vastgestelde relatie tussen zorgvraag / dienstverlening en personele capaciteit: - is de aanwezige capaciteit qua omvang en samenstelling gelijk, hoger of lager dan de begroting? - speelt de productiviteit hierin een rol (hoger of lager)? - geeft de omvang en / of samenstelling van de zorgvraag / dienstverlening aanleiding tot een andere benodigde personele capaciteit?																												
Indicator	<p>Uitgangspunten:</p> <p>Uitgangspunt zorgvraag / dienstverlening is 100% <math>\Rightarrow</math> begroting / verwachting</p> <p>Uitgangspunt personele capaciteit is 100% <math>\Rightarrow</math> norm toegestane formatie op basis van begroting / verwachting zorgvraag / dienstverlening</p>	<p>Voorbeeld ontwikkeling van zorgvraag / dienstverlening en personele capaciteit</p> <p>-de zorgvraag / dienstverlening ontwikkelt zich conform de tabel bij item 1.</p> <p>- de norm voor de deskundigheid blijft gelijk (zie tabel bij item 2)</p> <p>- de productiviteit is bij alle producten lager dan de norm</p>	<p>Conclusies:</p> <p>-er zijn 16,5% meer fte's ingezet; dat is voor circa de helft toe te schrijven aan een hoger volume zorgvraag en voor de andere helft aan een lagere productiviteit</p> <p>- het aandeel vaste contracturen (89,3%) is gedaald richting 80% (was 94,7%)</p> <p>- door personele maatregelen is de aanwezige personele capaciteit beter in verhouding gekomen met benodigde formatie en de formatie voor de vaste contracturen</p>																										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Niveau</th> <th>2</th> <th>2+</th> <th>3-ig</th> <th>4</th> <th>Tot.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totaal</td> <td>1,6</td> <td>6,6</td> <td>9,3</td> <td>0,3</td> <td>17,7</td> </tr> <tr> <td>Norm vaste contracturen (80%)</td> <td>1,2</td> <td>5,3</td> <td>7,4</td> <td>0,3</td> <td>14,2</td> </tr> <tr> <td>Aanwezig</td> <td>2,5</td> <td>6,8</td> <td>6,2</td> <td>0,3</td> <td>15,8</td> </tr> </tbody> </table>					Niveau	2	2+	3-ig	4	Tot.	Totaal	1,6	6,6	9,3	0,3	17,7	Norm vaste contracturen (80%)	1,2	5,3	7,4	0,3	14,2	Aanwezig	2,5	6,8	6,2	0,3	15,8
Niveau	2	2+	3-ig	4	Tot.																								
Totaal	1,6	6,6	9,3	0,3	17,7																								
Norm vaste contracturen (80%)	1,2	5,3	7,4	0,3	14,2																								
Aanwezig	2,5	6,8	6,2	0,3	15,8																								
Informatieproces	Bronstelsel: personeelsinformatiesysteem en periodieke managementrapportage																												

## Stuurknop Klantvraag en Formatie - vervolg 3

<b>Item</b>	4. De balans tussen de afspraken met cliënten en de personele capaciteit		
<b>Beschrijving</b>	De ontwikkeling van de gemaakte afspraken met cliënten in relatie tot de personele inzet: - past het dienstenpatroon / het rooster op de gemaakte afspraken met cliënten?		
<b>Indicator</b>	Uitgangspunten: Uitgangspunt zorgvraag / dienstverlening is 100% $\approx$ begroting / verwachting Uitgangspunt personele capaciteit is 100% $\approx$ norm toegestane uren in dienstenpatroon op basis van begroting / verwachting aantal clienturen, bijvoorbeeld: aantal clienturen is 85% van het aantal uren in het dienstenpatroon ( $1.390 \text{ clienturen} / 0,85 = 1.635 \text{ uren}$ in het dienstenpatroon toegestaan)	Voorbeeld ontwikkeling van zorgvraag / dienstverlening en dienstenpatroon	Conclusies: -er zijn 8,0% meer uren met cliënten afgesproken. Het aantal cliënten is gelijk en ook de uren in het dienstenpatroon zijn gelijk gebleven - de medewerkers moeten met hetzelfde dienstenpatroon 8% meer zorg leveren dan de gekozen uitgangspunten - volgens de norm zou het aantal uren in het dienstenpatroon moeten toenemen tot 1.766 uur ( $1.501 / 0.85 = 1.766$ )
<b>Informatieproces</b>	Bronsysteem: cliëntensysteem, cliëntagenda, roosterplanning systeem, periodieke managementrapportage		

Weekbasis	Begroting / verwachting	Werkelijk
Afspraken clienturen	1.390	1.501
Aantal cliënten	107	107
Gemiddeld per cliënt (uren)	13,00	14,03
Uren dienstenpatroon	1.635	1.629



## Stuurknop Flex behoeften en inzetbaarheid

<b>Item</b>	1. De beschikbaarheid en toepassing van de geselecteerde flex oplossingen										
<b>Beschrijving</b>	Voor de onderkende flex behoeften vanuit de zorgvraag / dienstverlening en de personele beschikbaarheid zijn er flex oplossingen geselecteerd voor: <ul style="list-style-type: none"> <li>- planbare flex behoeften(vakantie, opleidingen, projecten)</li> <li>- onplanbare flex behoeften als piek &amp; ziek</li> <li>- tijdelijke vervanging voor tekorten in de personele bezetting (langdurige vacatures, langdurig verzuim, onbetaald verlof e.d.)</li> </ul>										
<b>Indicator</b>	Uitgangspunten: Uitgangspunt is beleid afstemming flex behoeften met flex oplossingen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planbaar: vakantiekrachten, min max contracten, vast flex rooster ☞ norm toegestane uren in dienstenpatroon op basis van begroting / verwachting aantal clienturen,</li> <li>- Onplanbaar: meeruren, op/afroep, poolinzet</li> <li>- Tijdelijke vervanging: tijdelijke waarneming, inleen, contract bepaalde tijd</li> </ul>	Voorbeeld van beschikbaarheid en toepassing van flex oplossing <table border="1"> <thead> <tr> <th>Flex behoefte</th> <th>Beschikbaarheid en toepassing in orde?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planbaar</td> <td>Nee, onvoldoende beschikbaarheid van zomerkrachten; proces vakantieplanning te laat in gang gezet</td> </tr> <tr> <td>Onplanbaar</td> <td>Ja, er is een ruim aanbod van losse ureninzet vanuit diverse vormen van flex inzet</td> </tr> <tr> <td>Tijdelijke tekorten</td> <td>Nee, de tijdelijke vervanging verloopt moeizaam door onvoldoende aanbod</td> </tr> </tbody> </table>	Flex behoefte	Beschikbaarheid en toepassing in orde?	Planbaar	Nee, onvoldoende beschikbaarheid van zomerkrachten; proces vakantieplanning te laat in gang gezet	Onplanbaar	Ja, er is een ruim aanbod van losse ureninzet vanuit diverse vormen van flex inzet	Tijdelijke tekorten	Nee, de tijdelijke vervanging verloopt moeizaam door onvoldoende aanbod	Conclusies: <ul style="list-style-type: none"> <li>-het planproces van de planbare flex behoeften moet eerder worden opgepakt, zodat er meer en tijdiger kan worden voorzien in vervanging</li> <li>- de beschikbaarheid en toepassing van de losse uren flex inzet is ruim en wordt ook ingezet voor de planbare flex behoeften en bij tijdelijke vervanging. Bijsturing is wenselijk om passende arbeidsrelaties te kunnen bieden (te veel o uren inzet e.d.)</li> <li>- voor het voorzien in tijdelijke tekorten moeten er betere condities worden aangebracht, bijvoorbeeld via een interne pool met medewerkers met een jaaruren afspraak</li> </ul>
Flex behoefte	Beschikbaarheid en toepassing in orde?										
Planbaar	Nee, onvoldoende beschikbaarheid van zomerkrachten; proces vakantieplanning te laat in gang gezet										
Onplanbaar	Ja, er is een ruim aanbod van losse ureninzet vanuit diverse vormen van flex inzet										
Tijdelijke tekorten	Nee, de tijdelijke vervanging verloopt moeizaam door onvoldoende aanbod										
<b>Informatieproces</b>	Bronstelsel: personeelsinformatie systeem, periodieke managementrapportage										

## Stuurknop Flex behoeften en inzetbaarheid - vervolg 1

<b>Item</b>	2. De dynamiek in de roosterplanning als graadmeter voor rust en stabiliteit in het rooster							
<b>Beschrijving</b>	Veel verstoring in het geplande rooster duidt meestal op: - een tekort aan goede flex oplossingen, en /of - een tekort en formatie							
<b>Indicator</b>	Uitgangspunten: Uitgangspunt is: - het geplande rooster voor medewerkers in tact te laten (geen roosterverschuiving door geplande diensten aan te passen - geen overtreding van regelgeving van de ATW, cao en gezond roosteren	Voorbeeld van roosterverstoring <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td rowspan="4" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Roosterverstoring</td> <td>Incident of regelmatig?:</td> </tr> <tr> <td>Schuiven van diensten in het geplande rooster</td> </tr> <tr> <td>Terugroepen van vaste medewerkers van hun roostervrije dag</td> </tr> <tr> <td>Overtreding van regelgeving</td> </tr> </table>	Roosterverstoring	Incident of regelmatig?:	Schuiven van diensten in het geplande rooster	Terugroepen van vaste medewerkers van hun roostervrije dag	Overtreding van regelgeving	Conclusies: Als er regelmatig sprake is van 1 of meer vormen van roosterverstoring dan is actie nodig gericht op (combinatie is mogelijk): -interventie in de beschikbaarheid van flex oplossingen - interventie in de toepassing van flex oplossingen (er is voldoende beschikbaarheid maar de toepassing is niet optimaal - de vaste formatie ligt onder het afgesproken niveau
Roosterverstoring	Incident of regelmatig?:							
	Schuiven van diensten in het geplande rooster							
	Terugroepen van vaste medewerkers van hun roostervrije dag							
	Overtreding van regelgeving							
<b>Informatieproces</b>	Bronstelsysteem: het roosterplanning systeem							

## Stuurknop Planning en afstemming werk-privé

<b>Item</b>	1. De tevredenheid over de planning afstemming werk-privé														
<b>Beschrijving</b>	De afstemmingsmogelijkheden zijn mogelijk op: <ul style="list-style-type: none"> <li>- het soort arbeidsrelatie, past het arbeidscontract op de behoeften van de medewerker?</li> <li>- het individuele arbeidspatroon, past het arbeidspatroon op de voorkeuren en wensen van de individuele medewerker?</li> <li>- het incidenteel aanpassen van de werktijden, is de medewerker in staat de werktijden incidenteel af te stemmen op de behoeften?</li> </ul>														
<b>Indicator</b>	Uitgangspunten: Uitgangspunt is dat de medewerker tevreden is over: <ul style="list-style-type: none"> <li>- het arbeidscontract (o.a. de uren)</li> <li>- het individuele arbeidspatroon</li> <li>- de incidentele aanpassingsmogelijkheden van werktijden</li> </ul>	Voorbeeld van tevredenheid zoals blijkt uit de diverse bronnen	Conclusies: <ul style="list-style-type: none"> <li>- het jaargesprek is een belangrijke bron om mogelijkheden en wensen rond het contract en werktijden te verkennen en af te stemmen. Een goede organisatie en planning van capaciteit, formatie en flex behoeften biedt de werkgever grip en regie op de afstemmingsbehoeften</li> <li>- veel klachten van medewerkers duiden meestal op onvoldoende grip en regie van werkgever op de afstemmingsmogelijkheden</li> </ul>												
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Afstemmingsniveau</th> <th>Mate van tevredenheid</th> <th>Bron</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Arbeidsrelatie</td> <td>?</td> <td>Jaargesprek Exit interview</td> </tr> <tr> <td>Arbeidspatroon</td> <td>?</td> <td>Jaargesprek Exit interview Medewerkertevredenheid</td> </tr> <tr> <td>Incidentele aanpassing</td> <td>?</td> <td>Jaargesprek Exit interview</td> </tr> </tbody> </table>	Afstemmingsniveau	Mate van tevredenheid	Bron	Arbeidsrelatie	?	Jaargesprek Exit interview	Arbeidspatroon	?	Jaargesprek Exit interview Medewerkertevredenheid	Incidentele aanpassing	?	Jaargesprek Exit interview	
Afstemmingsniveau	Mate van tevredenheid	Bron													
Arbeidsrelatie	?	Jaargesprek Exit interview													
Arbeidspatroon	?	Jaargesprek Exit interview Medewerkertevredenheid													
Incidentele aanpassing	?	Jaargesprek Exit interview													
<b>Informatieproces</b>	Bronstelsel: informatie vanuit het jaargesprek, de vertrek interviews, de periodiek onderzoek medewerkertevredenheid														

## Stuurknop Werk en regelmogelijkheden

<b>Item</b>	1. De tevredenheid over de werk- en regelmogelijkheden						
<b>Beschrijving</b>	Door op een bepaalde wijze de inrichting en uitvoering van werkprocessen vorm te geven ontstaan er positieve prikkels voor ondernemend gedrag en zelfsturing / zelfwerkzaamheid						
<b>Indicator</b>	Uitgangspunten: Uitgangspunt is: - de scores op relevante vragen in het Benchmark rapport Zorg zijn voldoende en minimaal gelijk aan het gemiddelde van de branche - de werk- en regelmogelijkheden zijn geen / slechts incidenteel aanleiding tot vertrek	Voorbeeld van indicatoren: <table border="1"> <tr> <td>Duidelijkheid over de inhoud van het werk</td> </tr> <tr> <td>Zelfstandigheid in de uitvoering van het werk</td> </tr> <tr> <td>Communicatie gericht op samenwerking</td> </tr> <tr> <td>Ondernemerschap in het eigen werk</td> </tr> </table>	Duidelijkheid over de inhoud van het werk	Zelfstandigheid in de uitvoering van het werk	Communicatie gericht op samenwerking	Ondernemerschap in het eigen werk	Conclusies: Als er systematisch op deze aspecten beter wordt gescoord dan het branche gemiddelde dan geeft dat een duidelijk signaal af: de zorgorganisatie zit op de goede weg met de positieve effecten die via de inrichting van werk- en regelmogelijkheden kan worden geboekt.  Frequente negatieve signalen vanuit het jaargesprek of exit interviews duiden op een tekort aan motivatie vanuit de werk- en regelmogelijkheden die er worden geboden
Duidelijkheid over de inhoud van het werk							
Zelfstandigheid in de uitvoering van het werk							
Communicatie gericht op samenwerking							
Ondernemerschap in het eigen werk							
<b>Informatieproces</b>	Bronstelsel: informatie vanuit het jaargesprek, de vertrek interviews, de periodieke medewerkertevredenheid						

## Stuurknop Energiebronnen

<b>Item</b>	1. Stimulansen voor ontwikkeling, enthousiasme en professionaliteit										
<b>Beschrijving</b>	Door op een bepaalde wijze leiding te geven, samen te werken en te ontwikkelen ontstaan er positieve prikkels voor ontwikkeling en verdere professionalisering										
<b>Indicator</b>	<p>Uitgangspunten:</p> <p>Uitgangspunt is:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de scores op relevante vragen in de Branchescorecard CQ meting en het Benchmark rapport Zorg zijn voldoende en minimaal gelijk aan het gemiddelde van de branche</li> <li>- factoren als ontplooiingsmogelijkheden en plezier in het werk en vormen geen / slechts incidenteel aanleiding tot vertrek</li> <li>- de informatie vanuit de ziekte registratie en sociaal medische begeleiding geeft geen / beperkt indicatie over lichamelijke factoren als oorzaak van klachten en uitstroom</li> </ul>	<p>Voorbeeld van indicatoren:</p> <table border="1"> <tr><td>Totaal score CQ-meting</td></tr> <tr><td>Ervaren professionaliteit en veiligheid medewerkers</td></tr> <tr><td>Ervaren bejegening</td></tr> <tr><td>Plezier in het werk</td></tr> <tr><td>Voldoende mogelijkheden voor ontwikkeling en loopbaan</td></tr> <tr><td>Hoge motivatie voor het werk</td></tr> <tr><td>De lichamelijke belasting van het werk vind ik acceptabel</td></tr> <tr><td>Ik kan de werkzaamheden doen binnen de tijd die daarvoor staat</td></tr> </table>	Totaal score CQ-meting	Ervaren professionaliteit en veiligheid medewerkers	Ervaren bejegening	Plezier in het werk	Voldoende mogelijkheden voor ontwikkeling en loopbaan	Hoge motivatie voor het werk	De lichamelijke belasting van het werk vind ik acceptabel	Ik kan de werkzaamheden doen binnen de tijd die daarvoor staat	<p>Conclusies:</p> <p>Als er systematisch op deze aspecten beter wordt gescoord dan het branche gemiddelde dan geeft dat een duidelijk signaal af: de zorgorganisatie zit op de goede weg op het vlak van motivatie, verdere ontwikkeling en professionalisering</p> <p>Frequente negatieve signalen vanuit het jaargesprek of exit interviews duiden op een tekort aan motivatie en plezier vanuit de mogelijkheden tot ontwikkeling en professionalisering</p>
Totaal score CQ-meting											
Ervaren professionaliteit en veiligheid medewerkers											
Ervaren bejegening											
Plezier in het werk											
Voldoende mogelijkheden voor ontwikkeling en loopbaan											
Hoge motivatie voor het werk											
De lichamelijke belasting van het werk vind ik acceptabel											
Ik kan de werkzaamheden doen binnen de tijd die daarvoor staat											
<b>Informatieproces</b>	Bronstelsel: informatie vanuit de periodieke medewerkertevredenheid, ziekteverzuimregistratie en vertrek informatie										