



WERKGEVERS- MAATREGELEN VOOR LANGER DOORWERKEN

Irene Niks, Maren Boersma, Jos Sanders

Welke maatregelen treffen werkgevers om duurzame inzetbaarheid (DI) van medewerkers te bevorderen? In hoeverre is er ruimte voor maatwerkafspraken tussen leidinggevende en werknemer en wordt deze ruimte ook benut? Hoe hangen deze maatregelen en maatwerkafspraken samen met bedrijfsprestaties en inzetbaarheid van medewerkers? In dit hoofdstuk bieden we inzicht in antwoorden op deze vragen op basis van data van de tweejaarlijkse Werkgevers Enquête Arbeidsomstandigheden (WEA) over maatregelen voor langer doorwerken en ruimte voor maatwerk. We kijken naar trends in deze data over de periode 2010 tot 2016, verschillen tussen werkgevers en verbanden met indicatoren voor bedrijfsprestaties en inzetbaarheid van personeel. Uit de resultaten blijkt dat steeds meer bedrijven maatregelen nemen, zodat hun medewerkers langer kunnen doorwerken. Daarbij kiezen bedrijven vaker voor ontzietmaatregelen dan voor stimuleringsmaatregelen. Grote bedrijven, non-profit bedrijven en bedrijven die zijn aangesloten bij een brancheorganisatie treffen vaker maatregelen voor langer doorwerken. De onderwijs- en overheidssector loopt daarbij voorop.

9.1 INLEIDING

Door afschaffing van fiscale faciliteiten om voor het 65ste levensjaar te stoppen met werken is de Nederlandse overheid er in het afgelopen decennium in geslaagd werkenden te stimuleren langer door te werken. Was de gemiddelde pensioenleeftijd in 2006 nog 61 jaar, in 2016 is die met ruim drie jaar gestegen tot 64 jaar en 5 maanden (CBS Statline, 2017; zie ook hoofdstuk 2). Maatregelen voor langer doorwerken waren nodig om het Nederlandse sociale stelsel solide en betaalbaar te houden in tijden van voortgaande vergrijzing. Het afsluiten van veelgebruikte uitrederoutes en het verhogen van de AOW-leeftijd zorgt er echter niet automatisch voor dat alle werknemers langer kunnen en/of willen doorwerken. Zeker niet als langer doorwerken productief, gezond en zinvol dient te gebeuren op een arbeidsmarkt waar kennis en vaardigheden steeds sneller verouderen als gevolg van technologische veranderingen (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Gezond, productief en zinvol doorwerken tot of zelfs voorbij de AOW-gerechtigde leeftijd eist naast overheidsmaatregelen ook stevige inspanningen van werkenden, werkzoekenden en werkgevers.

Voor werkenden en werkzoekenden geldt dat ze moeten blijven investeren in hun kennis en vaardigheden, zodat deze van waarde blijven op de arbeidsmarkt. Daarvoor kunnen ze bedrijfsopleidingen en cursussen volgen, andere en/of nieuwe taken op zich nemen, van baan of functie veranderen of zich een gezondere leefstijl aanmeten. Van werkgevers wordt verwacht dat zij werknemers ‘daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden’ bieden, om ervoor te zorgen dat werknemers duurzaam inzetbaar zijn en blijven (Van der Klink et al., 2010). Duurzame inzetbaarheid is dus een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werkenden. Het is echter ook een gedeeld belang. Als sprake is van duurzame inzetbaarheid, voegt ‘werken’ waarde toe aan zowel de individuele werkende (inzetbaarheid) als aan arbeidsorganisaties (bedrijfsprestaties).

In de hoofdstukken 3 tot en met 8 in deze bundel gaat het onder andere over persoonskenmerken en werkkenmerken als factoren die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid. In dit hoofdstuk stellen we het werkgeversbeleid centraal. Dit doen we door te onderzoeken hoe werkgevers invulling geven aan hun verantwoordelijkheid om werknemers de mogelijkheden te bieden hun inzetbaarheid te verduurzamen. Terugblikkend naar het DI-beleidsmodel in hoofdstuk 1 (figuur 1.1) is deze werkgeversverantwoordelijkheid het beste onder te brengen in blokken 7 en 8 van dit model, oftewel beleidsvoering binnen bedrijven die van invloed kan zijn op actuele en duurzame inzetbaarheid van personeel.

We kijken allereerst naar generieke maatregelen die werkgevers treffen om het langer doorwerken te bevorderen. Vervolgens kijken we ook naar ruimte die werkgevers bieden voor individueel maatwerk, ofwel het kunnen maken van verschillende afspraken met individuele werknemers. In de literatuur worden niet-standaard afspraken over werk en/of arbeidsvoorwaarden die medewerkers met hun leidinggevende maken en die gunstig zijn voor zowel de medewerker als de organisatie ook wel idiosyncratische deals of *i-deals* genoemd (Rousseau, 2005). I-deals kunnen bijvoorbeeld gericht zijn op het salaris, de ontwikkeling van

werknemers, mogelijkheden voor flexibel werken of het oplossen van persoonlijke problemen van werknemers (Ng & Feldman, 2010; Rosen et al., 2011). Dit type maatwerkafspraken kan worden ingezet als strategisch personeelsinstrument ten behoeve van duurzame inzetbaarheid van personeel (bijvoorbeeld Nauta et al., 2007; Rousseau, 2005). Met andere woorden, ruimte voor individueel maatwerk kan dus ook worden gezien als maatregel voor langer doorwerken.

Ten slotte onderzoeken we in hoeverre generieke maatregelen voor langer doorwerken en ruimte voor maatwerk samenhangen met bedrijfsprestaties, alsook met inzetbaarheid en belastbaarheid van medewerkers (‘Actuele inzetbaarheid’ in beleidsmodel hoofdstuk 1, figuur 1.1). Het nemen van maatregelen en bieden van ruimte voor maatwerk zouden de inzetbaarheid en belastbaarheid van werknemers moeten vergroten. Dit kan dan ook de bedrijfsprestaties ten goede komen.

We beantwoorden de volgende vijf vragen:

1. Welke maatregelen nemen werkgevers voor verduurzaming van inzetbaarheid?
2. Welke ruimte is er voor werkgevers om maatwerk te bieden in afspraken over werk en arbeidsvoorwaarden ter ondersteuning van duurzame inzetbaarheid, en in hoeverre wordt deze ruimte voor maatwerkafspraken benut?
3. Welke trends zijn zichtbaar in de antwoorden op vragen 1 en 2?
4. Welke verschillen zijn er in de antwoorden op vragen 1 en 2 tussen werkgevers als we deze onderverdelen naar vestigingsgrootte, profit of non-profit, sector en de aan- of afwezigheid van een brancheorganisatie?
5. Welke relaties zijn er tussen het nemen van maatregelen gericht op verduurzaming van inzetbaarheid, het bieden van ruimte voor maatwerk en het benutten van die ruimte enerzijds, en bedrijfsprestaties en inzetbaarheid en belastbaarheid van het personeel anderzijds?

9.2 METHODE

9.2.1 Data en onderzoeksgroep

In dit hoofdstuk maken we gebruik van data van de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) 2016 van TNO, aangevuld met WEA data uit voorgaande metingen. Een beknopte beschrijving van deze databron is te vinden in de appendix in deze bundel. Voor gedetailleerde informatie over de methodologie van de WEA 2016 zie Van Emmerik et al. (2017).

9.2.2 Vragenlijst

In dit hoofdstuk staan de volgende onderwerpen uit de WEA-vragenlijst centraal:

1. voorzieningen/maatregelen die werkgevers treffen zodat alle werknemers langer kunnen doorwerken (WEA-vraagformulering: “Welke voorzieningen/maatregelen zijn er in uw vestiging getroffen, zodat alle werknemers langer kunnen doorwerken?” [meerdere antwoorden mogelijk]);

2. de aanwezige ruimte voor individueel maatwerk op het gebied van arbeidsverhoudingen (WEA-vraagformulering: “In hoeverre is er veel of weinig ruimte in uw situatie voor individueel maatwerk over de volgende onderwerpen?”);
3. indien ruimte voor maatwerk aanwezig is: de mate waarin leidinggevendenden gebruik maken van de bestaande ruimte voor individueel maatwerk (WEA-vraagformulering: “In welke mate gebruiken de leidinggevendenden de bestaande ruimte voor individueel maatwerk bij onderstaande onderwerpen op het gebied van arbeidsverhoudingen?”);
4. indicatoren voor bedrijfsresultaten in de afgelopen twee jaar: omzet, winst en arbeidsproductiviteit (WEA-vraagformulering: “De omzet van onze vestiging is...”, “De winst/het positieve financieel resultaat van onze vestiging is...”, en “De arbeidsproductiviteit in onze vestiging is...” [(sterk) afgenomen, gelijk gebleven, (sterk) toegenomen]); en
5. indicatoren voor inzetbaarheid en belastbaarheid van het personeel (WEA-vraagformulering: “Alles bij elkaar genomen, hoe tevreden bent u over uw personeel wat betreft hun brede inzetbaarheid?” en “In hoeverre is onderstaande stelling van toepassing op uw vestiging? Werknemers kunnen hun taken niet meer optimaal uitvoeren door verminderde fysieke of mentale belastbaarheid”).

Tabel 9.1 geeft een overzicht van de maatregelen die in de WEA worden uitgevraagd, waarbij we een onderscheid maken tussen ontzie- en stimuleringsmaatregelen. Ook geeft deze tabel de onderwerpen weer waarvan aan werkgevers is gevraagd in hoeverre er ruimte is voor maatwerkafspraken en in hoeverre die ruimte ook wordt gebruikt.

TABEL 9.1

Overzicht van maatregelen en onderwerpen voor maatwerkafspraken zoals uitgevraagd in de WEA

MAATREGELEN LANGER DOORWERKEN: ONTZIEN	MAATREGELEN LANGER DOORWERKEN: STIMULEREN	RUIMTE VOOR MAATWERK
<ul style="list-style-type: none"> • Deeltijd vervroegde uittreding (deeltijd-VUT) • Oudere werknemers vrijstellen van onregelmatige en ploegendienst • Kortere werkweek/aanpassing werktijden op individuele basis • Extra vrije dagen bij oudere werknemers • Taakverlichting en/of aanpassing takenpakket ('job crafting') 	<ul style="list-style-type: none"> • Stimuleren scholings- en/of cursusdeelname • Taakverbreding/taakrotatie • Loopbaan- en/of functioneringsgesprekken • Omscholen naar een andere baan/functie • Gezondheidsbeleid/stimuleren van gezondheid ingevoerd 	<ul style="list-style-type: none"> • Salaris van medewerkers • Werktijden van medewerkers • Werkprestaties van medewerkers • Ontwikkeling/opleiding van medewerkers • De taakinhoud en/of het aantal taken van werknemers • Zorgverlof/mantelzorg • Werkplek van werknemers • Werkduur van werknemers

9.2.3 Analyses

Om antwoord te geven op onderzoeksvragen 1 en 2 kijken we naar de uitkomsten van de WEA 2016 op vragen over het treffen van maatregelen voor langer doorwerken en de aanwezigheid en het gebruik van ruimte voor maatwerk. Voor het ontwaren van trends in deze

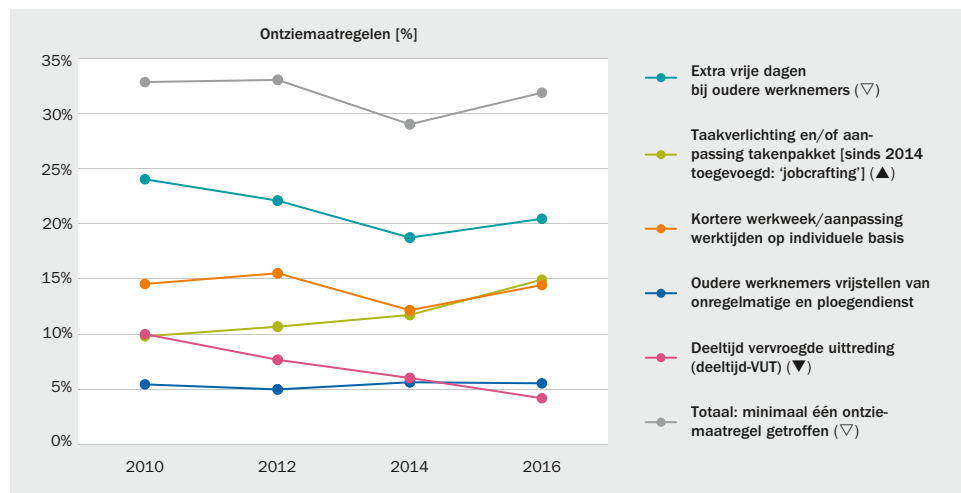
uitkomsten vergelijken we de WEA-gegevens van 2016 met die van de WEA-metingen uit 2010, 2012 en 2014 (onderzoeksvraag 3). Vervolgens kijken we naar verschillen tussen werkgevers (onderzoeksvraag 4). Dit doen we door uitkomsten van de WEA 2016 op maatregelen voor langer doorwerken, ruimte voor maatwerk en gebruik van ruimte voor maatwerk te vergelijken op basis van vestigingsgrootte, profit/non-profit, sector en aanwezigheid van een brancheorganisatie.

Om onderzoeksvraag 5 te beantwoorden onderzoeken we tenslotte de samenhang tussen maatregelen voor langer doorwerken (ontzie- en stimuleringsmaatregelen) en ruimte voor maatwerk (aanwezigheid en gebruik) enerzijds (zie tabel 9.1), en enkele indicatoren voor bedrijfsresultaten en inzetbaarheid en belastbaarheid van het personeel anderzijds. Hiervoor voeren we multiële regressieanalyses uit met als uitkomstmaten omzet, productiviteit, en winst over de afgelopen twee jaar, tevredenheid met de brede inzetbaarheid van het personeel en (verminderde) fysieke of mentale belastbaarheid van het personeel. Om rekening te houden met verschillen tussen werkgevers nemen we in de analyses vestigingsgrootte, profit/non-profit, sector en aanwezigheid van een brancheorganisatie mee als controlevariabelen. Het is belangrijk om te realiseren dat de onderzochte variabelen op één moment (cross-sectioneel) gemeten zijn. Dit houdt in dat de analyses geen inzicht bieden in causaliteit en dat de term 'uitkomstmaten' daarom niet verward mag worden met 'causale gevolgen' of 'effecten'. In de resultaten bespreken we de positieve of negatieve samenhang tussen variabelen. Vervolgens gaan we in de discussie in op wat dit doet vermoeden ten aanzien van mogelijke oorzaak-gevolg relaties.

9.3 RESULTATEN

9.3.1 Maatregelen voor langer doorwerken: stand van zaken en trends

In figuren 9.1 en 9.2 staan de verschillende maatregelen voor langer doorwerken die werkgevers in 2016 en voorgaande jaren troffen samengevat, onderverdeeld naar ontzie- en stimuleringsmaatregelen. Bij het interpreteren van de resultaten kijken we behalve naar de statistische significantie ook naar de grootte van de verschillen over de tijd heen. Om hier iets over te kunnen zeggen maken we gebruik van Cohen's *d* (Cohen, 1988). Voor verschillen tussen groepen wordt vaak een grenswaarde van 0,20 gehanteerd. Voor veranderingen in de tijd hanteren we een grenswaarde van 0,10, omdat eenzelfde percentuele verschil over de tijd al betekenisvol kan zijn terwijl dat tussen groepen als irrelevant beschouwd kan worden (Houtman et al., 2017); dus wanneer Cohen's *d* groter is dan 0,10 kunnen we spreken van een verschil van betekenis over de tijd. Voor de tabellen met de regressiecoëfficiënten van de trendanalyses zie bijlage 1 van dit hoofdstuk.

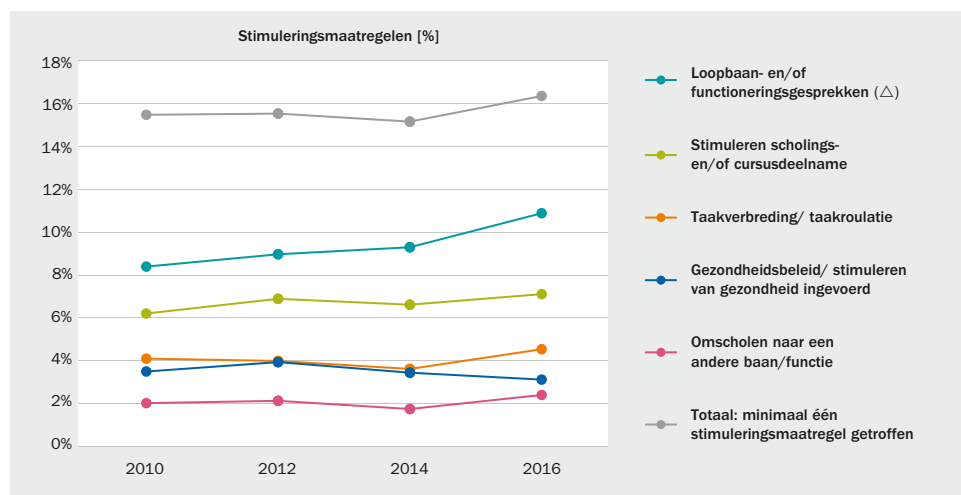


FIGUUR 9.1

Ontzietmaatregelen die werkgevers in 2010, 2012, 2014 en 2016 troffen

▲ of ▼: statistisch significante trend ($p < 0,05$), Cohen's d is groter dan 0,10

△ of ▽: eveneens statistisch significant, maar Cohen's d is kleiner dan 0,10



FIGUUR 9.2

Stimuleringsmaatregelen die werkgevers in 2010, 2012, 2014 en 2016 troffen

▲ of ▼: statistisch significante trend ($p < 0,05$), Cohen's d is groter dan 0,10

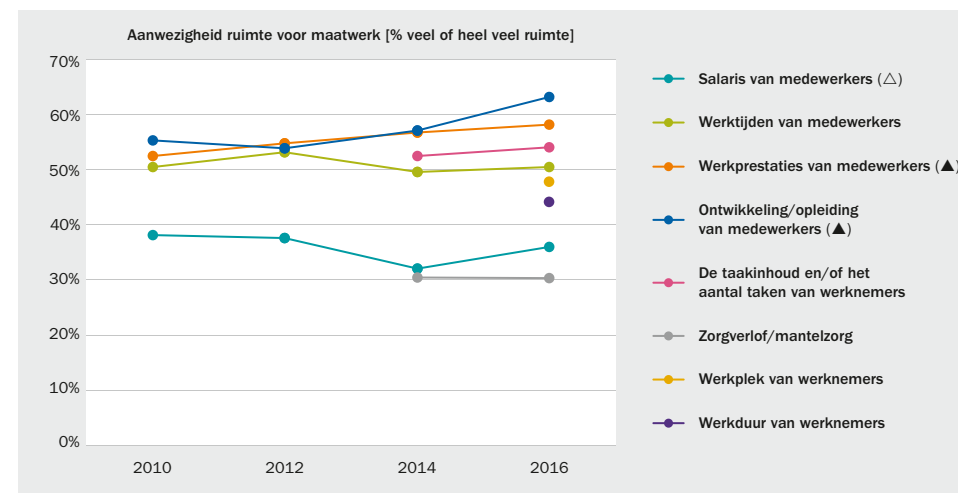
△ of ▽: eveneens statistisch significant, maar Cohen's d is kleiner dan 0,10

In hoofdstuk 2 zagen we al dat steeds meer bedrijven maatregelen nemen, zodat hun medewerkers langer kunnen doorwerken. Terwijl in 2010 32% van de bedrijven maatregelen voor langer doorwerken trof, liep dat de afgelopen jaren op tot 43% in 2016. Stimuleringsmaatregelen blijken in 2016 nog steeds minder populair dan ontzietmaatregelen: terwijl een derde van de werkgevers minimaal een ontzietmaatregel heeft getroffen, is dat voor stimuleringsmaatregelen maar de helft daarvan (16%). De ontzietmaatregel 'Extra vrije dagen voor oudere werknemers' wordt het meest ingezet (21%). Onder de stimuleringsmaatregelen is 'Loopbaan- en/of functioneringsgesprekken' de meest voorkomende maatregel (11%).

Opvallend is de toename in het gebruik van de ontzietmaatregel taakverlichting en/of aanpassing takenpakket (het zogenoemde 'job crafting'). In 2016 heeft 15% van de organisaties deze maatregel getroffen versus 10% in 2010. Het gebruik van de ontzietmaatregel deeltijd-VUT neemt daarentegen gestaag af.

9.3.2 Ruimte voor en gebruik van maatwerk: stand van zaken en trends

Figuren 9.3 en 9.4 geven de aanwezigheid en het gebruik van ruimte voor maatwerk in 2016 en voorgaande jaren weer. De vraag naar de mate waarin gebruik wordt gemaakt van de ruimte voor maatwerk is alleen gesteld aan werkgevers die hebben aangegeven dat ruimte voor maatwerk aanwezig is.

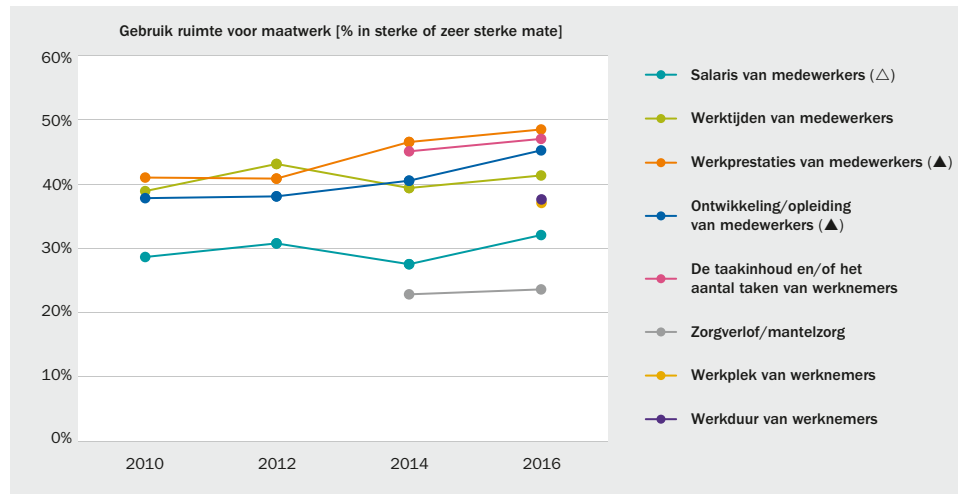


FIGUUR 9.3

Percentage werkgevers dat in 2010, 2012, 2014 en 2016 aangeeft dat (heel) veel ruimte voor maatwerk aanwezig is

▲ of ▼: statistisch significante trend ($p < 0,05$), Cohen's d is groter dan 0,10

△ of ▽: eveneens statistisch significant, maar Cohen's d is kleiner dan 0,10

**FIGUUR 9.4**

Percentage werkgevers dat in 2010, 2012, 2014 en 2016 aangeeft dat in (zeer) sterke mate gebruik wordt gemaakt van aanwezige ruimte voor maatwerk.

▲ of ▼: statistisch significante trend ($p < 0,05$), Cohen's d is groter dan 0,10
 Δ of ▽: eveneens statistisch significant, maar Cohen's d is kleiner dan 0,10

Als we kijken naar het type maatwerkafspraken, geeft de meerderheid van de werkgevers aan dat er (heel) veel ruimte is voor maatwerk op het gebied van ontwikkeling en opleiding, werkprestaties van werknemers en de taakhoud en/of het aantal taken. Ongeveer een derde van de werkgevers geeft aan dat er (heel) veel ruimte is voor maatwerkafspraken over zorgverlof/mantelzorg en salaris. Werkgevers die ruimte bieden voor maatwerk geven aan dat de ruimte voor maatwerkafspraken over werkprestaties en taakhoud en/of het aantal taken het meest worden benut. Dit geldt in mindere mate voor de ruimte voor maatwerkafspraken over zorgverlof of mantelzorg en salaris.

Alleen de onderwerpen salaris, werktijden, werkprestaties en ontwikkeling/opleiding van medewerkers zijn vanaf 2010 gemeten. Als we inzoomen op deze onderwerpen, dan zien we dat er sinds 2012 in steeds meer bedrijven ruimte is voor leidinggevende en medewerker om individuele maatwerkafspraken te maken over ontwikkeling en opleiding van de medewerker: het aandeel werkgevers dat aangeeft dat hier veel of heel veel ruimte voor is neemt toe van 54% in 2012 naar 63% in 2016. Ook zien we dat er de afgelopen jaren steeds meer gebruik van ruimte voor maatwerk ten aanzien van ontwikkeling/opleiding wordt gemaakt. Terwijl in 2010 en 2012 38% van de bedrijven aangeeft dat hier in (zeer) sterke mate gebruik van wordt gemaakt, ligt dit percentage in 2016 op 45%.

9.3.3 Verschillen tussen werkgevers

In deze paragraaf kijken we naar verschillen tussen bedrijven in de aard van de getroffen maatregelen voor langer doorwerken, de aanwezige ruimte voor maatwerk en het gebruik van deze ruimte. We kijken naar de invloed van vestigingsgrootte, profit/non-profit, sector en aanwezigheid van een brancheorganisatie. De complete overzichtstabellen staan weergegeven in bijlage 1 van dit hoofdstuk.

Vestigingsgrootte

Uit de WEA 2016 blijkt dat bedrijven met 50 of meer werknemers vaker maatregelen treffen voor langer doorwerken dan kleinere bedrijven. Dat geldt vooral voor de maatregelen 'extra vrije dagen voor werknemers', 'een kortere werkweek' en het 'houden van loopbaangesprekken'. In de kleinste bedrijven zijn maatregelen vaak geheel afwezig: van de bedrijven met 2-4 medewerkers geeft 73% aan dat er geen maatregelen worden getroffen, terwijl dit aandeel voor bedrijven met 50-99 en 100+ medewerkers respectievelijk 23% en 13% bedraagt. De maatregelen die het meest voorkomen in kleinere bedrijven zijn ontsiemaatregelen, zoals het inzetten van extra vrije dagen bij oudere werknemers en 'taakverlichting en/of aanpassing takenpakket ('job crafting')'.

Als we kijken naar maatwerk, valt op dat kleinere bedrijven meer ruimte hebben voor maatwerkafspraken over salaris en werktijden en dat zij hier ook meer gebruik van maken. Zo heeft 37% van bedrijven met 2 tot 4 werknemers veel ruimte voor salarisafspraken en 36% benut deze ruimte ook in (zeer) sterke mate. Onder bedrijven met 100 of meer werknemers heeft daarentegen 21% veel ruimte voor salarisafspraken en 20% benut deze ruimte in (zeer) sterke mate. In positieve zin valt onder bedrijven met 100 of meer werknemers op dat zij relatief vaak aangeven veel ruimte voor maatwerk te hebben op het gebied van ontwikkeling en opleiding (79% versus een gemiddelde van 63%) en zorgverlof of mantelzorg (53% versus een gemiddelde van 30%).

Profit/non-profit

Non-profit bedrijven treffen vaker maatregelen voor langer doorwerken dan profit-bedrijven. Extra vrije dagen bij werknemers en het houden van loopbaangesprekken komen het meest voor bij non-profit bedrijven. Ook wordt er relatief veel aan gezondheidsbeleid gedaan. In de profitsector worden voornamelijk ontsiemaatregelen getroffen: 'extra vrije dagen voor oudere werknemers', 'taakverlichting en/of aanpassing takenpakket' en 'kortere werktijden of het aanpassen van werktijden op individuele basis'.

Bij profit-bedrijven is daarnaast meer ruimte voor individuele salarisafspraken dan bij non-profit bedrijven. Voor maatwerkafspraken op het terrein van zorgverlof geldt juist het omgekeerde. Daar is bij non-profit bedrijven meer ruimte voor dan bij profit-bedrijven. Echter, ook hier is de mate van gebruik van maatwerkafspraken over zorgverlof laag in verhouding met de ruimte die er is: 48% van non-profit bedrijven geeft aan veel ruimte voor zorgverlof te hebben, 31% geeft aan de ruimte (zeer) sterk te benutten.

Sector

Kijken we naar verschillen tussen sectoren, dan zien we dat vooral overheidsorganisaties en onderwijsinstellingen maatregelen nemen voor langer doorwerken. Extra vrije dagen, loopbaan- en/of functioneringsgesprekken en een kortere werkweek komen het meest voor in de overheidssector. Opvallend is dat 27% van de overheidsinstellingen aangeeft gezondheidsbeleid te voeren. In andere sectoren is dat niet meer dan 8%. In de onderwijssector worden loopbaan- en/of functioneringsgesprekken en taakverlichting of taakherontwerp het meest ingezet. Ook is er ten opzichte van andere sectoren een opvallend hoog aandeel onderwijsinstellingen dat aangeeft 'andere voorzieningen/maatregelen voor langer doorwerken' in te zetten (13%).

De industrie en landbouwsector komen op de 3e en 4e plaats als het gaat om het treffen van maatregelen voor langer doorwerken. De sectoren waarin het minst gedaan wordt aan maatregelen voor langer doorwerken, zijn de horeca (72%) en zakelijke dienstverlening (69%).

Wat betreft maatwerkafspraken valt op dat de zakelijke en financiële dienstverlening de meeste ruimte hiervoor hebben, gevolgd door de onderwijssector. Ook qua benutting van de aanwezige ruimte springen zakelijke en financiële dienstverlening en onderwijs er in positieve zin uit. In de bouwsector is er minder ruimte voor maatwerkafspraken, bijvoorbeeld over werktijden, zorgverlof of werkduur. De benutting van deze ruimte is op vrijwel alle variabelen bovendien lager dan in andere sectoren. In zowel de sector financiële dienstverlening als onderwijs is er relatief veel ruimte voor maatwerkafspraken over werkprestaties.

Aanwezigheid brancheorganisatie

Bedrijven die aangeven dat er in hun sector geen branchevereniging actief is, nemen minder maatregelen voor langer doorwerken dan bedrijven die aangeven dat er wel een branchevereniging is. Dit geldt vooral voor ontsiemaatregelen zoals een kortere werktijd, extra vrije dagen, vrijstelling van onregelmatige en ploegendienst voor oudere werknemers en taakverlichting/aanpassing takenpakket ('job crafting').

Daarnaast valt op dat bedrijven met een brancheorganisatie minder ruimte hebben voor maatwerkafspraken over werktijden of over de werkplek dan bedrijven waar geen brancheorganisatie is. Daarnaast maken zij over het algemeen ook minder vaak gebruik van ruimte voor maatwerkafspraken.

Samenhang met bedrijfsprestaties en inzetbaarheid en belastbaarheid van het personeel

Tabel 9.2 geeft de uitkomsten van de regressieanalyses weer, waarbij we hebben gekeken naar verbanden tussen het nemen van maatregelen gericht op verduurzaming van inzetbaarheid, het bieden van ruimte voor maatwerk en het benutten van die ruimte enerzijds, en bedrijfsprestaties en inzetbaarheid en belastbaarheid van het personeel anderzijds. De weergegeven verbanden zijn gecorrigeerd voor de invloed van bedrijfsgrootte, profit/non-profit, sector en de aan- of afwezigheid van een brancheorganisatie. Voor alle uitkomsten geldt dat het kleine, maar statistisch significante verbanden betreft (coëfficiënten variërend van 0,04 tot 0,15; $p < .05$). Let wel dat de uitkomsten uitsluitend wijzen op een samenhang

TABEL 9.2

Verbanden tussen maatregelen en ruimte voor maatwerk enerzijds en bedrijfsprestaties en inzetbaarheid en belastbaarheid van het personeel anderzijds

	PRODUCTIVITEIT	OMZET	WINST	BREDE INZETBAARHEID	VERMINDERDE INZETBAARHEID
Ontzie- en stimuleringsmaatregelen langer doorwerken					
Aantal getroffen ontsiemaatregelen	-				+
Aantal getroffen stimuleringsmaatregelen	+	+	+	-	
Aanwezigheid ruimte voor maatwerk					
Salaris van medewerkers	+	+	+		
Werktijden van medewerkers				+	
Werkprestaties van medewerkers	+	+	+	+	-
Ontwikkeling/opleiding van medewerkers		+	+		+
De taakinhoud en/of het aantal taken van werknemers				+	-
Zorgverlof/mantelzorg		-	-	+	+
Werkplek van werknemers		+	+		
Werkduur van werknemers		-	-		
Gebruik van ruimte voor maatwerk					
Salaris van medewerkers			+		
Werktijden van medewerkers		-	-		+
Werkprestaties van medewerkers	+	+	+		
Ontwikkeling/opleiding van medewerkers		+	+	+	
De taakinhoud en/of het aantal taken van werknemers	+	+	+		
Zorgverlof/mantelzorg		-	-		
Werkplek van werknemers	-				-
Werkduur van werknemers					

Het plusteken (+) duidt op een positief verband ($p < .05$) en het minteken (-) op een negatief verband ($p < .05$).

tussen de variabelen en niet op oorzaak-gevolg relaties. Hieronder bespreken we de meest belangrijke en opvallende resultaten.

Ontzie- en stimuleringsmaatregelen

Tabel 9.2 laat allereerst een positieve samenhang zien tussen stimuleringsmaatregelen en bedrijfsprestaties: bedrijven die meer stimuleringsmaatregelen treffen, rapporteren een hogere omzet, winst en productiviteit. Voor ontsiemaatregelen is alleen een negatief verband

zichtbaar met productiviteit. Terwijl het nemen van meer stimuleringsmaatregelen samen gaat met meer productiviteit, gaat het nemen van meer ontziemaatregelen dus samen met minder productiviteit.

Verder zien we dat het nemen van meer ontziemaatregelen samengaat met een verminderde belastbaarheid bij werknemers en dat het nemen van meer stimuleringsmaatregelen samen gaat met een minder brede inzetbaarheid.

Aanwezigheid en gebruik ruimte maatwerk

Tabel 9.2 laat (kleine) positieve verbanden zien tussen zowel de aanwezigheid als de benutting van ruimte voor maatwerk in salaris, werkprestaties en ontwikkeling/opleiding enerzijds en bedrijfsprestaties anderzijds. Meer maatwerkafspraken op het gebied van zorgverlof of mantelzorg hangen juist samen met een lagere omzet en een lagere winst bij werkgevers. Ook meer maatwerk met betrekking tot werktijden en werkduur van medewerkers hangt samen met lagere omzet en lagere winst.

De regressie-uitkomsten van de variabelen over maatwerkafspraken over de werkplek en taakinhoud zijn minder eenduidig. *Aanwezigheid* van ruimte voor maatwerkafspraken rondom de werkplek hangt positief samen met bedrijfsprestaties, maar het *gebruik* van deze ruimte niet. Voor maatwerk op het gebied van taakinhoud en/of het aantal taken van werknemers geldt het omgekeerde: de *aanwezigheid* van ruimte hiervoor houdt geen verband met bedrijfsprestaties, terwijl het *gebruik* van ruimte hiervoor positief samenhangt met productiviteit, omzet en winst.

Verder laat tabel 9.2 zien dat ruimte voor maatwerk voor verschillende variabelen positief samenhangt met brede inzetbaarheid van het personeel. Met betrekking tot belastbaarheid van het personeel zijn de verbanden wisselend. Maatwerkafspraken op het gebied van ontwikkeling/opleiding, zorgverlof/mantelzorg en werktijden gaan samen met een lagere belastbaarheid, terwijl maatwerk op het gebied van werkprestaties en taakinhoud samenhangt met een hogere belastbaarheid. Er zijn geen verbanden zichtbaar tussen (benutting van) ruimte voor maatwerkafspraken over salaris en werkduur enerzijds en inzetbaarheid en belastbaarheid van personeel anderzijds.

9.4 DISCUSSIE

Dit hoofdstuk richtte zich op de vraag hoe en in welke mate werkgevers invulling geven aan hun verantwoordelijkheid om werknemers de mogelijkheden te bieden hun inzetbaarheid te verduurzamen. Om deze vraag te beantwoorden maakten we gebruik van WEA-data over maatregelen voor langer doorwerken, de aanwezigheid van ruimte voor maatwerk en het gebruik van ruimte van maatwerk. Specifiek keken we naar trends in deze data over de periode 2010 tot 2016, verschillen tussen werkgevers en samenhang met indicatoren voor bedrijfsprestaties en inzetbaarheid van personeel. Hieronder bespreken we per onderzoeksvraag de belangrijkste bevindingen.

Vraag 1. Welke maatregelen nemen werkgevers voor verduurzaming van inzetbaarheid?

Wanneer we kijken naar welke *generieke* maatregelen werkgevers treffen voor verduurzaming van inzetbaarheid, blijken werkgevers vaker te kiezen voor ontziemaatregelen dan stimuleringsmaatregelen. Ontziemaatregelen zoals uitgevraagd in de WEA zijn vooral geënt op het langer doorwerken van oudere werknemers. Dit duidt er dus op dat beleid rondom duurzame inzetbaarheid in de praktijk vooralsnog vooral op oudere werknemers gericht is. Ontziemaatregelen impliceren een reactie op een bestaand 'probleem' (verminderde belastbaarheid/inzetbaarheid), terwijl stimuleringsmaatregelen een investering zijn in toekomstige inzetbaarheid. Met andere woorden, er zit meer directe urgentie achter het treffen van ontziemaatregelen dan achter het treffen van stimuleringsmaatregelen. Het is echter belangrijk om te realiseren dat oudere werknemers geen homogene groep vormen, maar dat er veel individuele verschillen bestaan in onder andere werkinhoud en gezondheid (Marvell & Cox, 2017). Dit vraagt ook om diversiteit in maatregelen.

Vraag 2. Welke ruimte is er voor werkgevers om maatwerk te bieden in afspraken over werk en arbeidsvoorwaarden ter ondersteuning van duurzame inzetbaarheid en in hoeverre wordt deze ruimte voor maatwerkafspraken benut?

Naast generieke maatregelen die voor al het personeel gelden, kunnen werkgevers ook individuele maatwerkafspraken over werk en arbeidsvoorwaarden inzetten als strategisch personeelsinstrument voor het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van hun personeel (bijvoorbeeld Nauta et al., 2007; Rousseau, 2005). De vraag is echter in hoeverre werkgevers daadwerkelijk gebruik maken van dit instrument. In de praktijk lijkt er vooral sprake te zijn van aanwezigheid en benutting van ruimte voor maatwerk wanneer deze ruimte direct gerelateerd is aan functie-inhoud (werkprestaties, ontwikkeling/opleiding, en taakinhoud) en in mindere mate wanneer het gaat over arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld salaris, werktijden). Dit kan verklaard worden door het feit dat cao's de ruimte voor maatwerkafspraken rondom dergelijke arbeidsvoorwaarden beperken, terwijl een toenemend aantal cao's afspraken omtrent het thema employability bevat (Dorenbosch et al., 2014). Dit laatste biedt juist ruimte. Vooral ruimte voor maatwerk op het gebied van zorgverlof/mantelzorg is laag in vergelijking met andere maatwerkafspraken. Ook daar waar relatief veel ruimte is voor zorgverlof (non-profit, grote bedrijven, overheid, zorg), wordt deze ruimte vaak niet gebruikt. Dit verschil is waarschijnlijk toe te wijzen aan het feit dat zorgverlof/mantelzorg niet op alle medewerkers van toepassing is. Oftewel, benutting van ruimte hiervoor is pas aan de orde als zich een situatie voordoet waarin medewerkers daadwerkelijk ruimte voor zorgverlof/mantelzorg nodig hebben. Opvallender is dat ook aanwezige ruimte voor salarisafspraken gedeeltelijk onderbenut blijft. Enerzijds zullen leidinggevenden benutting van deze ruimte uit financieel oogpunt niet actief stimuleren. Anderzijds is het denkbaar dat het bespreekbaar maken van salarissen voor veel medewerkers een lastige kwestie is.

Vraag 3. Welke trends zijn zichtbaar in de antwoorden op vragen 1 en 2?

Uit de WEA-data blijkt dat steeds meer bedrijven maatregelen nemen, zodat hun medewerkers langer kunnen doorwerken. Deze toename kan ten eerste verklaard worden door een samenhang met de conjunctuur: in tijden van economische crisis zijn er nu eenmaal minder

middelen beschikbaar voor het investeren in duurzame inzetbaarheid van personeel. Nu de Nederlandse economie weer opleeft, komt er langzamerhand steeds meer ruimte voor dergelijke maatregelen. Ten tweede is er over de afgelopen jaren steeds meer aandacht gekomen voor het thema duurzame inzetbaarheid vanuit de overheid, branche- en werkgeversorganisaties, vakbonden en O&O-fondsen. Via landelijke campagnes en overheidssubsidies worden werkgevers aangespoord om in te zetten op duurzame inzetbaarheid. Ten slotte wint het nemen van maatregelen voor langer doorwerken aan urgentie: de vergrijzing en stijgende pensioenleeftijd zijn niet meer een 'probleem van de toekomst'. Steeds meer werkgevers zullen zich nu en in de komende jaren gedwongen voelen om actie te ondernemen om uitval van personeel te voorkomen.

Zoals in de vorige paragraaf benoemd bevat daarnaast een toenemend aantal cao's afspraken over het thema employability (Dorenbosch et al., 2014). Uit een rapport van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Ministerie van SZW, 2017) waarin 98 cao's zijn onderzocht, blijkt dat vrijwel alle cao's één of meer afspraken over scholing bevatten en dat het hier vooral gaat om individueel gerichte afspraken. Het feit dat we bij maatwerk vooral een positieve trend zien op het gebied van ontwikkeling/opleiding lijkt hiermee samen te hangen.

Vraag 4. Welke verschillen zijn er in de antwoorden op vragen 1 en 2 tussen werkgevers als we deze onderverdelen naar vestigingsgrootte, profit of non-profit, sector en de aan- of afwezigheid van een brancheorganisatie?

Uit de WEA-data blijkt dat kleine bedrijven over het algemeen minder maatregelen voor langer doorwerken treffen. Dit hangt logisch samen met het feit dat kleine bedrijven vaak over minder financiële ruimte beschikken dan grotere bedrijven. Wel hebben kleinere bedrijven meer ruimte voor maatwerkafspraken over salaris en werktijden en maken ze ook meer gebruik van deze ruimte dan grotere bedrijven. Dit zijn zaken die bij grotere bedrijven vaak op voorhand bepaald zijn. Grotere bedrijven hebben daarentegen meer ruimte voor maatwerk op het gebied van ontwikkeling en opleiding en zorgverlof of mantelzorg.

Non-profit bedrijven treffen vaker maatregelen voor langer doorwerken dan profit-bedrijven. Bij profit-bedrijven is meer ruimte voor individuele salarisafspraken dan bij non-profit bedrijven. Voor maatwerkafspraken op het terrein van zorgverlof geldt juist het omgekeerde.

Voorals in onderwijs- en overheidsinstellingen worden maatregelen voor verduurzaming van inzetbaarheid getroffen. In deze sectoren is de mate van vergrijzing relatief hoog (CBS, Statline 2016). De sector waarin het minst gedaan wordt aan maatregelen voor langer doorwerken is de horeca. Dit is dan ook een relatief 'jonge' sector waarin de mate van vergrijzing laag is. De zakelijke en financiële dienstverlening hebben de meeste ruimte voor maatwerkafspraken. Dit kan te maken hebben met de manier van bedrijfsvoering in deze sectoren, waar veelal sprake is van individuele targets en bonussen. Het is mogelijk dat deze uitkomsten op sectorniveau ook beïnvloed worden door vestigingsgrootte. Hiervoor is echter niet gecorrigeerd in de analyse.

Ten slotte wijzen WEA-data erop dat brancheorganisaties ervoor zorgen dat bedrijven weliswaar meer maatregelen voor langer doorwerken treffen, maar dat er bij deze bedrijven minder ruimte is voor maatwerk en ook minder benutting van de beschikbare ruimte. Een mogelijke verklaring is dat de aanwezigheid van een brancheorganisatie samengaat met meer collectieve regelingen voor werknemers. Het is denkbaar dat er hierdoor minder aandacht en ruimte is voor afspraken op individueel niveau.

Vraag 5. Welke relaties zijn er tussen het nemen van maatregelen gericht op verduurzaming van inzetbaarheid, het bieden van ruimte voor maatwerk en het benutten van die ruimte enerzijds, en bedrijfsprestaties en inzetbaarheid van het personeel anderzijds?

De resultaten tonen dat er diverse verbanden bestaan tussen DI-maatregelen en bedrijfsprestaties en inzetbaarheid van personeel. Echter zijn deze verbanden niet groot, is op basis van huidig onderzoek niet duidelijk wat oorzaak en gevolg zijn en is er in veel gevallen sprake van mogelijke wederzijdse verbanden. Een positief verband tussen het aantal getroffen stimuleringsmaatregelen en bedrijfsprestaties kan er bijvoorbeeld op duiden dat meer omzet, productiviteit en winst meer (financiële) ruimte bieden voor het treffen van stimuleringsmaatregelen, maar ook dat die maatregelen op hun beurt kunnen leiden tot positieve bedrijfsresultaten. Bij sommige maatregelen is er echter een negatief verband zichtbaar met bedrijfsprestaties. Dit kan erop duiden dat bepaalde maatregelen ten koste gaan van productiviteit, omzet en/of winst, maar ook dat negatieve bedrijfsprestaties het inzetten van meer maatregelen getriggerd hebben. Wat betreft de negatieve verbanden tussen maatregelen en werknemersuitkomsten, is het aannemelijk dat het constateren van verminderde inzetbaarheid of belastbaarheid van het personeel aanleiding is voor werkgevers om meer maatregelen te treffen en/of maatwerkafspraken met werknemers te maken. In lijn met de resultaten in dit hoofdstuk is hierbij te verwachten dat een lage inzetbaarheid vooral roept om stimuleringsmaatregelen, terwijl bij verminderde belastbaarheid ontzietmaatregelen meer voor de hand liggen.

Ten slotte laten de resultaten geen verband zien tussen maatwerkafspraken over werkduur en salaris enerzijds en belastbaarheid en inzetbaarheid van personeel anderzijds. Enkele eerdere Nederlandse studies tonen zelfs dat financiële *i-deals* samenhangen met een hoger verlooppercentage, minder bevlogenheid en minder 'organizational citizenship behavior' onder werknemers (Dorenbosch et al., 2012; Kroon & Freese, 2012). Op basis van deze bevindingen is het voor organisaties die inzetbaarheid van medewerkers willen verduurzamen af te raden om in te zetten op maatwerkafspraken over salaris.

9.5 UITDAGINGEN VOOR DE TOEKOMST

Allereerst is het de vraag in hoeverre de in dit hoofdstuk toegepaste tweedeling in ontzie- en stimuleringsmaatregelen volstaat. Kooij (2010) stelt op basis van een longitudinale studie bijvoorbeeld voor dat personeelsinstrumenten gecategoriseerd kunnen worden in ontwikkel-, behoud-, benut- en ontzie-instrumenten. Voor vervolgonderzoek zou het nuttig zijn om te

kijken welke indeling het beste aansluit bij de praktijk en of er alternatieve of aanvullende categorieën nodig zijn.

Daarnaast geldt dat voor sommige maatregelen het mes aan twee kanten kan snijden (ontzien en stimuleren). Dit geldt voor alle maatwerkafspraken, maar in het bijzonder ook voor de maatregel 'taakverlichting en/of aanpassing takenpakket ('job crafting')'. Het is dus ook niet zo gek dat deze maatregel aan populariteit wint. Taakverlichting duidt op ontzien, maar aanpassing van het takenpakket kan ook taakverbreding impliceren. De term 'job crafting' wordt in de wetenschappelijke literatuur uitgelegd als zelf geïnitieerde veranderingen in het werk die medewerkers in gang zetten of maken, om zo een werkomgeving te creëren die aansluit bij wat zij in hun werk waarderen, goed kunnen of willen bereiken (Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Medewerkers kunnen bijvoorbeeld inzetten op het afstoten van een taak waar zij zich niet senang bij voelen (taakverlichting), maar ook op het oppakken van nieuwe taken en het vergroten van uitdaging in het werk. De daadwerkelijke invulling van 'job crafting' is dus afhankelijk van de individuele wensen en behoeften van de medewerker. Voor toekomstig onderzoek betekent dit dat begrippen als 'job crafting' nader geconcretiseerd zouden moeten worden.

Verder zagen we voor ruimte voor maatwerk dat de aanwezigheid en benutting hiervan verschillende verbanden laat zien met de uitkomstenmaten. Zo geldt voor maatwerk op het gebied van opleiding en ontwikkeling dat er geen relatie is tussen aanwezige ruimte hiervoor en brede inzetbaarheid, maar wel tussen het gebruik van deze ruimte en brede inzetbaarheid. Dit verschil lijkt logisch verklaarbaar, als we ervan uitgaan dat onbenutte ruimte voor maatwerk niet effectief is, maar dit gaat niet op voor alle vormen van maatwerk. Bijvoorbeeld bij maatwerk op het gebied van zorgverlof en werktijden zien we namelijk dat de aanwezigheid positief samenhangt met brede inzetbaarheid, maar het gebruik ervan niet. Mogelijk ligt dit eraan dat bij het gebruik van ruimte voor maatwerk de invulling hiervan niet eenduidig is. Maatwerkafspraken kunnen, net als 'job crafting', gericht zijn op zowel het ontzien als het stimuleren van medewerkers. Daarmee kunnen effecten van maatwerkafspraken op individuele en bedrijfsuitkomsten erg diffuus zijn. Om effectiviteit van maatwerkafspraken te onderzoeken zou het daarom relevant zijn om ook de invulling van de maatwerkafspraken mee te nemen.

9.6 CONCLUSIE

Steeds meer bedrijven nemen maatregelen zodat hun medewerkers langer kunnen doorwerken. Wat betreft generieke werkgeversmaatregelen, blijken werkgevers vaker te kiezen voor ontziemaatregelen dan voor stimuleringsmaatregelen. Generieke maatregelen voor langer doorwerken worden vaker getroffen in grote bedrijven, non-profit bedrijven en bedrijven die zijn aangesloten bij een brancheorganisatie. De onderwijs- en overheidssector loopt voorop in de mate waarin maatregelen voor langer doorwerken worden getroffen. Als we kijken naar het bieden en benutten van ruimte voor individuele maatwerkafspraken over werk en/of arbeidsvoorwaarden valt op, dat deze maatregel vooral populair is wanneer de

afspraken gaan over functie-inhoud (werkprestaties, ontwikkeling/opleiding, en taakinhoud) en in mindere mate wanneer het gaat over arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld salaris, werktijden). Het aangesloten zijn bij een brancheorganisatie gaat gepaard met minder ruimte voor en benutting van maatwerkafspraken.

Zowel de generieke DI-maatregelen als individueel maatwerk lijken samen te hangen met bedrijfsprestaties en inzetbaarheid en belastbaarheid van personeel, maar de gevonden verbanden zijn klein en zeggen niets over causaliteit. Om meer inzicht te krijgen in effecten van (maatwerk) DI-maatregelen op bedrijfsprestaties en inzetbaarheid van personeel zouden bedrijven voor langere tijd gevolgd moeten worden middels een bedrijvenscohortonderzoek. Ook zou er meer aandacht moeten komen voor interventieonderzoek op het gebied van DI-maatregelen, waarbij indicatoren voor duurzame inzetbaarheid en bedrijfsprestaties voor, tijdens en na het implementeren van een maatregel in kaart worden gebracht.

LITERATUUR

- Brammer, C. H. (2009). *Onderzoeksverslag WEA-monitor 2008/2009*. Zoetermeer: Stratus.
- Brammer, C. H. (2011). *Onderzoeksverslag WEA-monitor 2010/2011*. Zoetermeer: Stratus.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: WW Norton & Company.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale NJ: Erlbaum.
- De Jong, J. (2001). *Multiculturalisme, onderwijsvrijheid en sociale cohesie*. In P. Smeyers, & B. Levering (Red.), *Grondslagen van de wetenschappelijke pedagogiek. Modern en postmodern*. (pp. 191-207). Amsterdam: Boom.
- Dorenbosch, L. W., Van Zwieten, M. H. J., & Kraan, K. (2012). I-deals in Nederland: welke werkgevers sluiten ze en wat kan het hun opleveren?. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 15, 14-36.
- Dorenbosch, L., Van Zwieten, M., & Kraan, K. (2014). Hoe draagt maatwerk bij aan duurzaam organisatiefunctioneren? In B. Blatter, L. Dorenbosch & L.Keijzer (Red.), *Duurzame inzetbaarheid in perspectief* (pp. 149-161). Leiden: TNO.
- Houtman, I., Kraan, K., Bakhuys Roozenboom, M., & Van den Bossche, S. (2017). Trends in arbeidsomstandigheden van werknemers in Nederland en Europa. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 33(4), 404-428.
- Kooij, D. (2010). Motiveren van oudere werknemers: de rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 37-50.
- Kroon, B., & Freese, C. (2012). Dragen I-deals bij aan motivatie en retentie van werknemers. *Tijdschrift voor HRM*, 29, 1-15.

Marvell, R., & Cox, A. (2017). *What do older workers value about work and why?* Brighton: Institute for Employment Studies.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2017). *CAO-afspraken 2016*. (kamerstuk 29544, nr. 783)

Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R., & Goudswaard, A. (2007). *Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Van Gorcum.

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 419-427.

Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, D., & Johnson, R. E. (2011). Let's make a deal: development and validation of the ex post I-deals scale. *Journal of Management*, 39, 709-742.

Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals workers bargain for themselves*. New York: M.E. Sharpe.

Van der Klink, J. J. L., Brouwer, S., Bultmann, U., Burdof, L., Schaufeli, W. B., Van der Wilt, G. J., & Zijlstra, F. R. H. (2010). *Duurzaam inzetbaar: Een werkdefinitie* (sustainable employability; a working definition). 's Gravenhage: ZonMw.

Van Emmerik, M. L., De Vroome, E. M. M., Kraan, K. O., & Van den Bossche, S. N. J. (2017). *Werkgevers Enquête Arbeid 2016: Methodologie en beschrijvende resultaten*. Leiden: TNO.

Van Marwijk, M. J., & Brammer, C. H. (2013). *Onderzoeksverslag WEA-monitor 2012*. Zoetermeer: Panteia.

Van Marwijk, M. J. & Brammer, C. H. (2015). *Onderzoeksverslag WEA-monitor 2014*. Zoetermeer: Panteia.

Van Marwijk, M. J., & Brammer, C. H. (2017). *Veldwerkverslag WEA-monitor 2016*. Zoetermeer: Panteia.

BIJLAGE 1

Overzichtstabellen

TABEL B1.1

Percentage werkgevers dat in 2010, 2012, 2014 en 2016 aangeeft dat type maatregel te treffen om langer doorwerken mogelijk te maken

ONTZIEMAATREGELEN	2010	2012	2014	2016	B(β)p		STIMULERINGSMAATREGELEN	2010	2012	2014	2016	B(β)p
Extra vrije dagen bij oudere werknemers	24,1% Δ	22,2%	18,8% ∇	20,5%	-1,5% (-0,040) ∇		Loopbaan- en/of functioneringsgesprekken	8,4% ∇	9,0%	9,3%	10,9% Δ	+0,7% (+0,029) Δ
Taakverlichting en/of aanpassing takenpakket [sinds 2014 toegevoegd: 'job crafting']	9,8% ∇	10,7% ∇	11,8%	15,0% \blacktriangle	+1,7% (+0,058) \blacktriangle		Stimuleren scholings- en/of cursusdeelname	6,2%	6,9%	6,6%	7,1%	+0,2% (+0,011)
Kortere werkweek/aanpassing werktijden op individuele basis	14,6%	15,6% Δ	12,2% ∇	14,5%	-0,4% (-0,012)		Taakverbreding/taakroulatie	4,1%	4,0%	3,6%	4,5%	+0,1% (+0,004)
Oudere werknemers vrijstellen van onregelmatige en ploegendienst	5,5%	5,0%	5,7%	5,6%	+0,1% (+0,004)		Gezondheidsbeleid/stimuleren van gezondheid ingevoerd	3,5%	3,9%	3,4%	3,1%	-0,2% (-0,009)
Deeltijd vervroegde uittreding (deeltijd-VUT)	10,0% \blacktriangle	7,7%	6,0% ∇	4,2% \blacktriangledown	-1,9% (-0,084) \blacktriangledown		Omscholen naar een andere baan/functie	2,0%	2,1%	1,7%	2,4%	+0,1% (+0,006)
Totaal: minimaal één ontziemaatregel getroffen	32,9%Δ	33,1%Δ	29,1%∇	32,0%	-0,7% (-0,017)∇		Totaal: minimaal één stimuleringsmaatregel getroffen	15,5%	15,6%	15,2%	16,4%	+0,2% (+0,006)

Noot. Percentages zijn kolompercentages, en zijn getoetst met de Pearson χ^2 -test (horizontale vergelijkingen). Gemiddelden zijn getoetst met de t-test. Het contrast is subgroep versus 'rest' (gewogen deviatiecontrast). \blacktriangle en \blacktriangledown : $p < 0,05$, significant hoge (lage) percentages en/of gemiddelden (tweezijdig), én Cohens d is ten minste 0,10.

Open pijltjes Δ en ∇ : eveneens significant, maar Cohens d is kleiner dan 0,10 (Cohen, 1988).

Trendanalyse: B = ongestandaardiseerde lineaire regressiecoëfficiënt = gemiddelde stijging/daling per interval (β = gestandaardiseerde lineaire regressiecoëfficiënt) p = significantie.

TABEL B1.2

Percentage werkgevers dat in 2010, 2012, 2014 en 2016 aangeeft dat (heel) veel ruimte voor maatwerk aanwezig is en percentage werkgevers dat aangeeft dat in (zeer) sterke mate gebruik wordt gemaakt van aanwezige ruimte

	AANWEZIGHEID RUIMTE VOOR MAATWERK: [% VEEL OF HEEL VEEL RUIMTE]						GEBRUIK RUIMTE VOOR MAATWERK: [% IN STERKE OF ZEER STERKE MATE]					
	2010	2012	2014	2016	B(β)p		2010	2012	2014	2016	B(β)p	
Salaris van medewerkers	38,3% Δ	37,6% Δ	32,1% \blacktriangledown	36,0%	-1,3% (-0,030) ∇		Salaris van medewerkers	28,8%	30,8%	27,6% ∇	32,1% Δ	+0,7% (+0,017) Δ
Werktijden van medewerkers	50,6%	53,3% Δ	49,7% ∇	50,6%	-0,4% (-0,008)		Werktijden van medewerkers	39,0% ∇	43,3% Δ	39,5%	41,4%	+0,4% (+0,008)
Werkprestaties van medewerkers	52,6% ∇	54,9%	56,9% Δ	58,3% Δ	+1,9% (+0,043) Δ		Werkprestaties van medewerkers	41,1% ∇	40,9% ∇	46,6% Δ	48,6% \blacktriangle	+2,8% (+0,064) \blacktriangle
Ontwikkeling/opleiding van medewerkers	55,4% ∇	54,0% ∇	57,2%	63,3% \blacktriangle	+2,6% (+0,059) \blacktriangle		Ontwikkeling/opleiding van medewerkers	37,9% ∇	38,1% ∇	40,7%	45,3% \blacktriangle	+2,5% (+0,056) \blacktriangle
De taakinhoud en/of het aantal taken van werknemers	-	-	52,6%	54,2%	+1,6% (+0,016)		De taakinhoud en/of het aantal taken van werknemers	-	-	45,2%	47,2%	+2,0% (+0,020)
Zorgverlof/mantelzorg	-	-	30,5%	30,4%	-0,1% (-0,001)		Zorgverlof/mantelzorg	-	-	22,9%	23,6%	+0,7% (+0,008)
Werkplek van werknemers	-	-	-	44,3%	-		Werkplek van werknemers	-	-	-	37,0%	-
Werkduur van werknemers	-	-	-	47,9%	-		Werkduur van werknemers	-	-	-	37,7%	-

Noot. Percentages zijn kolompercentages, en zijn getoetst met de Pearson χ^2 -test (horizontale vergelijkingen). Het contrast is subgroep versus 'rest' (gewogen deviatiecontrast). \blacktriangle en \blacktriangledown : $p < 0,05$, significant hoge (lage) percentages (tweezijdig), én Cohens d is ten minste 0,10.

Open pijltjes Δ en ∇ : eveneens significant, maar Cohens d is kleiner dan 0,10 (Cohen, 1988).

Trendanalyse: B = ongestandaardiseerde lineaire regressiecoëfficiënt = gemiddelde stijging/daling per interval (β = gestandaardiseerde lineaire regressiecoëfficiënt) p = significantie.

TABEL B1.3

Maatregelen voor langer doorwerken en aanwezigheid en gebruik van ruimte voor maatwerkafspraken onderverdeeld naar sectoren

WEA2016	TOTAAL	SECTOR			SECTOR									
		LANDBOUW [9,8%]	INDUSTRIE [6,8%]	BOUW [7,4%]	HANDEL [23%]	HORECA [8,3%]	VERVOER & COMMUNICATIE [4,2%]	FINANCIËLE INSTELLINGEN [3,0%]	ZAKELIJKE DIENST- VERLENING [20%]	OVERHEID [0,3%]	ONDERWIJS [2,3%]	ZORG [7,8%]	OVERIG [6,6%]	
60. Welke voorzieningen/maatregelen zijn er in uw vestiging getroffen, zodat alle werknemers langer kunnen doorwerken? [meerdere antwoorden mogelijk]														
· a. Deeltijd vervroegde uittreding (deeltijd-VUT)	4,2%	4,8%	8,9%▲	9,6%▲	3,5%	1,0%▼	6,4%	2,6%	1,7%▼	36,1%▲	12,1%▲	4,6%	1,2%▼	
· b. Oudere werknemers vrijstellen van onregelmatige en ploegendienst	5,6%	8,8%▲	12,1%▲	7,7%†	3,9%▼	5,1%	7,6%	2,6%	2,2%▼	35,4%▲	3,4%	11,2%▲	1,8%▼	
· c. Kortere werkweek/aanpassing werktijden op individuele basis	14,5%	24,1%▲	18,9%▲	13,6%	10,9%▼	7,8%▼	20,3%▲	9,9%	11,8%▼	48,3%▲	20,6%†	18,9%▲	15,8%	
· d. Extra vrije dagen bij oudere werknemers	20,5%	30,8%▲	34,6%▲	29,6%▲	19,6%	9,5%▼	21,1%	14,7%†	12,2%▼	67,3%▲	27,4%†	26,1%▲	13,3%▼	
· e. Stimuleren scholings- en/of cursusdeelname	7,1%	1,6%▼	9,3%	6,0%	4,7%▼	5,0%†	8,7%	8,0%	8,6%▲	27,9%▲	17,0%▲	13,0%▲	8,2%	
· f. Taakverbreding/taakrotatie	4,5%	3,2%	5,8%	2,5%†	3,1%▼	2,1%▼	3,8%	5,1%	7,1%▲	15,6%▲	4,8%	7,6%▲	2,6%†	
· g. Taakverlichting en/of aanpassing takenpakket [sinds 2014 toegevoegd: 'job crafting']	15,0%	22,9%▲	20,3%▲	19,5%▲	15,4%	8,8%▼	15,5%	10,7%	11,3%▼	42,9%▲	28,3%▲	11,5%†	10,3%▼	
· h. Loopbaan- en/of functioneringsgesprekken	10,9%	8,3%†	14,2%▲	7,0%▼	8,2%▼	5,4%▼	9,5%	17,3%▲	10,5%	54,4%▲	28,8%▲	21,3%▲	10,4%	
· i. Omscholen naar een andere baan/functie	2,4%	2,4%	4,8%▲	1,6%	1,5%▼	0,6%▼	2,9%	1,6%	2,3%	17,0%▲	8,0%▲	3,2%	2,8%	
· j. Teruggang in salaris/in functie ('demotie')	1,9%	1,4%	2,5%	1,2%	1,4%	1,1%	0,9%	3,1%	1,8%	15,0%▲	2,8%	5,8%▲	1,3%	
· k. Aanpassing van de werkplek	6,3%	9,3%▲	11,8%▲	2,5%▼	4,9%▼	6,2%	7,3%	6,9%	5,6%	32,0%▲	6,4%	8,8%▲	2,7%▼	
· l. Gezondheidsbeleid/stimuleren van gezondheid ingevoerd	3,1%	0,3%▼	8,1%▲	1,9%	1,9%▼	3,5%	4,8%	1,6%	2,6%	27,2%▲	6,3%†	7,0%▲	2,3%	
· m. Er zijn geen voorzieningen/maatregelen getroffen	60,4%	48,2%▼	47,1%▼	57,1%	61,4%	71,5%▲	56,9%	63,7%	69,5%▲	9,5%▼	37,2%▼	52,8%▼	70,7%▲	
· n. Andere voorzieningen/ maatregelen ten behoeve van langer doorwerken [Niet gevraagd in 2008-2012]	5,0%	5,3%	5,7%	4,0%	5,5%	7,8%▲	2,3%†	7,2%	3,1%▼	6,8%	12,5%▲	5,2%	3,0%†	
N	4.779	470	325	353	1.102	398	202	142	972	15	112	372	317	
34a. Aanwezigheid ruimte voor maatwerk 'Salaris van medewerkers'														
· 1 Heel weinig/geen ruimte	10,5%	7,9%†	5,6%▼	3,9%▼	12,4%▲	15,2%▲	20,4%▲	4,3%▼	4,6%▼	27,2%▲	16,2%†	21,5%▲	14,7%▲	
· 2 Weinig ruimte	17,3%	17,0%	19,7%	20,0%	14,6%▼	16,7%	19,4%	12,3%	14,1%▼	37,1%▲	19,9%	20,6%†	28,1%▲	
· 3 Veel noch weinig ruimte	36,1%	42,1%▲	39,7%	38,1%	39,5%▲	47,2%▲	34,1%	50,4%▲	27,5%▼	28,5%	21,8%▼	31,7%†	30,8%†	
· 4 Veel ruimte	27,8%	26,9%	26,3%	29,8%	29,1%	14,6%▼	20,6%▼	22,7%	38,5%▲	6,6%†	35,3%†	17,6%▼	22,4%▼	
· 5 Heel veel ruimte	8,2%	6,2%	8,7%	8,3%	4,3%▼	6,4%	5,5%	10,3%	15,3%▲	0,7%	6,9%	8,6%	4,0%▼	
- Gemiddelde	3,06	3,07	3,13	3,18▲	2,98▼	2,80▼	2,71▼	3,22†	3,46▲	2,17▼	2,97	2,71▼	2,73▼	
N	4.416	443	312	316	998	326	186	133	945	15	106	359	278	

WEA2016	TOTAAL	SECTOR			SECTOR									
		LANDBOUW [9,8%]	INDUSTRIE [6,8%]	BOUW [7,4%]	HANDEL [23%]	HORECA [8,3%]	VERVOER & COMMUNICATIE [4,2%]	FINANCIËLE INSTELLINGEN [3,0%]	ZAKELIJKE DIENST- VERLENING [20%]	OVERHEID [0,3%]	ONDERWIJS [2,3%]	ZORG [7,8%]	OVERIG [6,6%]	
34b. Aanwezigheid ruimte voor maatwerk 'Werktijden van medewerkers'														
· 1 Heel weinig/geen ruimte	5,7%	3,4%▼	4,6%	10,6%▲	5,6%	10,0%▲	11,9%▲	1,4%▼	3,2%▼	4,0%	6,5%	9,7%▲	2,0%▼	
· 2 Weinig ruimte	16,1%	22,0%▲	18,2%	24,2%▲	18,4%▲	9,6%▼	18,0%	9,2%▼	12,6%▼	7,9%	11,0%	13,4%	14,2%	
· 3 Veel noch weinig ruimte	27,6%	30,3%	32,1%†	37,1%▲	31,4%▲	25,0%	31,4%	21,2%†	18,3%▼	19,9%	23,7%	23,2%▼	35,9%▲	
· 4 Veel ruimte	39,7%	37,7%	37,2%	20,6%▼	38,4%	44,0%†	27,9%▼	55,0%▲	46,8%▲	62,3%†	48,6%†	36,6%	42,2%	
· 5 Heel veel ruimte	10,9%	6,7%▼	7,9%†	7,3%▼	6,3%▼	11,4%	10,8%	13,3%	19,1%▲	6,0%	10,1%	17,0%▲	5,7%▼	
- Gemiddelde	3,34	3,22▼	3,26	2,90▼	3,21▼	3,37	3,08▼	3,70▲	3,66▲	3,58	3,45	3,38	3,36	
N	4.505	450	318	316	1.030	336	188	133	946	15	106	361	307	
34c. Aanwezigheid ruimte voor maatwerk 'Werkprestaties van medewerkers'														
· 1 Heel weinig/geen ruimte	2,6%	5,6%▲	2,2%	3,4%	2,1%	4,2%†	7,1%▲	0,6%	1,1%▼	0,7%	2,3%	3,0%	1,0%†	
· 2 Weinig ruimte	7,9%	9,7%	12,6%▲	7,1%	5,4%▼	7,2%	9,1%	9,4%	8,2%	7,4%	10,7%	10,6%▲	4,6%▼	
· 3 Veel noch weinig ruimte	31,1%	44,2%▲	36,4%▲	42,7%▲	30,1%	32,3%	30,0%	15,7%▼	20,5%▼	31,5%	12,8%▼	34,6%	39,6%▲	
· 4 Veel ruimte	50,5%	35,8%▼	43,7%▼	42,9%▼	57,2%▲	49,5%	48,8%	60,7%▲	55,4%▲	58,4%	65,1%▲	43,3%▼	48,8%	
· 5 Heel veel ruimte	7,9%	4,7%▼	5,1%†	3,8%▼	5,2%▼	6,8%	5,0%	13,5%▲	14,9%▲	2,0%	9,0%	8,4%	6,1%	
- Gemiddelde	3,53	3,24▼	3,37▼	3,37▼	3,58▲	3,47	3,36▼	3,77▲	3,75▲	3,54	3,68†	3,44▼	3,54	
N	4.396	425	316	306	994	325	183	133	927	15	105	361	305	
34d. Aanwezigheid ruimte voor maatwerk 'Ontwikkeling/opleiding van medewerkers'														
· 1 Heel weinig/geen ruimte	2,4%	0,8%▼	2,0%	3,9%†	3,4%▲	8,0%▲	7,0%▲	0,8%	0,1%▼	0%	0,7%	2,0%	0,9%†	
· 2 Weinig ruimte	7,3%	9,7%▲	9,8%†	2,6%▼	7,2%	8,1%	7,7%	0,8%▼	8,7%†	4,6%	1,2%▼	5,5%	7,8%	
· 3 Veel noch weinig ruimte	27,0%	38,4%▲	29,5%	33,0%▲	29,1%†	29,1%	30,5%	14,1%▼	19,8%▼	14,6%	19,3%†	17,7%▼	31,5%†	
· 4 Veel ruimte	54,1%	46,6%▼	50,4%	53,6%	51,8%	50,8%	48,8%	67,9%▲	57,3%▲	70,2%	66,8%▲	64,6%▲	50,0%	
· 5 Heel veel ruimte	9,3%	4,4%▼	8,3%	6,9%	8,5%	4,0%▼	5,9%	16,5%▲	14,1%▲	10,6%	12,0%	10,2%	9,8%	
- Gemiddelde	3,60	3,44▼	3,53	3,57	3,55▼	3,34▼	3,39▼	3,99▲	3,76▲	3,87	3,88▲	3,75▲	3,60	
N	4.446	450	314	311	1.000	324	187	127	942	15	106	362	307	
34e. Aanwezigheid ruimte voor maatwerk 'De taakinhoud en/of het aantal taken van werknemers'														
· 1 Heel weinig/geen ruimte	2,9%	1,7%	2,5%	4,4%†	2,0%†	7,7%▲	7,7%▲	0,6%	1,7%▼	0%	7,1%▲	2,9%	1,2%†	
· 2 Weinig ruimte	8,5%	7,1%	10,9%	6,1%	11,5%▲	5,8%†	10,8%	9,6%	7,6%	8,0%	5,5%	9,7%	4,9%▼	
· 3 Veel noch weinig ruimte	34,4%	46,2%▲	35,5%	43,3%▲	33,8%	26,7%▼	39,9%	27,1%†	28,0%▼	35,3%	19,8%▼	35,6%	41,4%▲	
· 4 Veel ruimte	47,5%	42,6%▼	46,0%	41,9%▼	47,7%	54,3%▲	36,1%▼	50,5%	51,0%▲	52,7%	58,4%▲	44,8%	47,7%	
· 5 Heel veel ruimte	6,7%	2,3%▼	5,0%	4,4%†	5,0%▼	5,6%	5,6%	12,1%▲	11,8%▲	4,0%	9,3%	7,0%	4,8%	
- Gemiddelde	3,47	3,37▼	3,40	3,36▼	3,42†	3,44	3,21▼	3,64▲	3,64▲	3,53	3,57	3,44	3,50	
N	4.446	430	311	314	1.010	324	188	133	946	15	106	362	307	

WEA2016	TOTAAL	SECTOR			SECTOR									
		LANDBOUW [9,8%]	INDUSTRIE [6,8%]	BOUW [7,4%]	HANDEL [23%]	HORECA [8,3%]	VERVOER & COMMUNICATIE [4,2%]	FINANCIËLE INSTELLINGEN [3,0%]	ZAKELIJKE DIENST- VERLENING [20%]	OVERHEID [0,3%]	ONDERWIJS [2,3%]	ZORG [7,8%]	OVERIG [6,6%]	
34f. Aanwezigheid ruimte voor maatwerk 'Zorgverlof/mantelzorg'														
· 1 Heel weinig/geen ruimte	12,1%	18,5%▲	8,8%†	13,6%	13,8%†	22,0%▲	15,1%	4,0%▼	10,2%†	1,4%	3,6%▼	5,3%▼	7,6%▼	
· 2 Weinig ruimte	16,9%	15,6%	16,7%	33,6%▲	18,1%	16,9%	19,6%	8,0%▼	15,8%	3,5%	18,5%	12,4%▼	8,0%▼	
· 3 Veel noch weinig ruimte	40,6%	35,9%▼	42,0%	37,9%	42,2%	42,8%	40,0%	40,5%	41,1%	23,8%	45,9%	30,4%▼	52,1%▲	
· 4 Veel ruimte	25,8%	26,6%	28,8%	13,8%▼	23,0%▼	16,9%▼	20,7%	35,8%▲	24,2%	69,2%▲	30,0%	45,2%▲	29,7%	
· 5 Heel veel ruimte	4,6%	3,4%	3,7%	1,0%▼	2,9%▼	1,4%▼	4,6%	11,7%▲	8,7%▲	2,1%	1,9%	6,7%†	2,6%	
- Gemiddelde	2,94	2,81▼	3,02	2,55▼	2,83▼	2,59▼	2,80†	3,43▲	3,05▲	3,67▲	3,08	3,36▲	3,12▲	
N	4.021	405	293	292	909	280	169	109	860	14	92	328	271	
34g. Aanwezigheid ruimte voor maatwerk 'Werkplek van werknemers'														
· 1 Heel veel ruimte	7,6%	10,8%▲	5,0%†	14,9%▲	8,0%	14,4%▲	10,9%†	2,1%▼	4,0%▼	2,7%	9,7%	5,7%	2,7%▼	
· 2 Veel ruimte	13,6%	15,2%	17,4%▲	21,3%▲	12,2%	17,4%▲	19,5%▲	7,6%▼	10,0%▼	10,7%	15,9%	15,5%	6,6%▼	
· 3 Veel noch weinig ruimte	34,5%	33,8%	32,3%	27,3%▼	38,2%▲	40,9%▲	34,7%	24,2%▼	30,4%▼	34,0%	29,6%	37,5%	41,5%▲	
· 4 Weinig ruimte	36,6%	33,4%	40,9%	32,7%	34,7%	22,5%▼	30,4%†	50,4%▲	44,1%▲	49,3%	37,6%	32,9%	41,0%	
· 5 Heel weinig ruimte/geen ruimte	7,6%	6,8%	4,3%▼	3,7%▼	6,9%	4,9%†	4,5%†	15,7%▲	11,4%▲	3,3%	7,2%	8,4%	8,2%	
- Gemiddelde	3,23	3,10▼	3,22	2,89▼	3,20	2,86▼	2,98▼	3,70▲	3,49▲	3,40	3,17	3,23	3,45▲	
N	4.363	440	312	312	977	326	188	126	930	15	106	354	277	
34h. Aanwezigheid ruimte voor maatwerk 'Werkduur van werknemers'														
· 1 Heel veel ruimte	4,8%	4,1%	3,8%	12,7%▲	4,9%	6,7%†	6,9%	7,7%	3,9%	2,0%	2,6%	0,7%▼	1,6%▼	
· 2 Veel ruimte	12,4%	15,8%▲	12,7%	27,9%▲	13,5%	10,8%	12,2%	7,6%	9,0%▼	6,0%	13,3%	9,0%▼	5,2%▼	
· 3 Veel noch weinig ruimte	34,9%	30,4%▼	39,2%†	31,3%	43,4%▲	35,5%	42,4%▲	22,5%▼	24,0%▼	25,5%	23,8%▼	33,4%	52,6%▲	
· 4 Weinig ruimte	40,2%	38,0%	40,0%	24,6%▼	32,0%▼	40,3%	34,0%†	52,9%▲	50,5%▲	65,1%▲	53,2%▲	48,5%▲	37,3%	
· 5 Heel weinig ruimte/geen ruimte	7,8%	11,7%▲	4,3%▼	3,5%▼	6,1%▼	6,7%	4,5%†	9,3%	12,5%▲	1,3%	7,1%	8,5%	3,3%▼	
- Gemiddelde	3,34	3,38	3,28	2,78▼	3,21▼	3,29	3,17▼	3,48†	3,59▲	3,58	3,49†	3,55▲	3,35	
N	4.387	426	309	312	991	332	187	126	929	15	106	357	298	
35a. Gebruik ruimte voor maatwerk 'Salaris van medewerkers'														
· 1 Helemaal niet	8,3%	4,0%▼	9,5%	14,8%▲	10,2%▲	8,9%	8,7%	3,0%▼	5,1%▼	6,6%	5,1%	11,5%▲	9,9%	
· 2 In geringe mate	14,9%	13,9%	16,7%	17,0%	11,9%▼	7,8%▼	13,0%	12,6%	14,2%	36,8%▲	24,5%▲	23,5%▲	21,0%▲	
· 3 In enige mate	44,7%	57,0%▲	48,6%	45,4%	45,6%	51,8%▲	55,9%▲	47,9%	35,4%▼	46,2%	30,1%▼	37,0%▼	47,9%	
· 4 In sterke mate	26,3%	18,9%▼	19,3%▼	17,9%▼	29,3%▲	22,5%	20,3%	27,9%	38,5%▲	10,4%	32,3%	17,2%▼	19,0%▼	
· 5 In zeer sterke mate	5,8%	6,3%	5,9%	4,9%	3,1%▼	8,9%▲	2,1%†	8,7%	6,8%	0%	8,1%	10,8%▲	2,1%▼	
- Gemiddelde	3,06	3,10	2,95†	2,81▼	3,03	3,15	2,94	3,27▲	3,28▲	2,60	3,14	2,92▼	2,82▼	
N	3.694	379	272	289	810	264	137	112	836	11	87	278	219	

WEA2016	TOTAAL	SECTOR			SECTOR									
		LANDBOUW [9,8%]	INDUSTRIE [6,8%]	BOUW [7,4%]	HANDEL [23%]	HORECA [8,3%]	VERVOER & COMMUNICATIE [4,2%]	FINANCIËLE INSTELLINGEN [3,0%]	ZAKELIJKE DIENST- VERLENING [20%]	OVERHEID [0,3%]	ONDERWIJS [2,3%]	ZORG [7,8%]	OVERIG [6,6%]	
35b. Gebruik ruimte voor maatwerk 'Werktijden van medewerkers'														
· 1 Helemaal niet	6,1%	4,9%	8,2%	14,1%▲	8,7%▲	3,8%	4,1%	2,8%	4,4%▼	2,1%	1,6%†	2,5%▼	5,0%	
· 2 In geringe mate	13,0%	12,0%	15,9%	21,9%▲	13,2%	5,3%▼	15,2%	16,9%	10,7%▼	9,7%	9,1%	13,4%	15,2%	
· 3 In enige mate	39,6%	50,6%▲	45,0%†	36,2%	37,5%	34,0%▼	47,7%▲	41,6%	36,7%▼	52,8%	37,3%	35,0%†	42,9%	
· 4 In sterke mate	34,2%	25,0%▼	24,6%▼	22,7%▼	36,5%†	44,7%▲	26,8%†	27,3%	40,9%▲	33,3%	43,2%†	33,6%	33,4%	
· 5 In zeer sterke mate	7,2%	7,4%	6,3%	5,0%	4,0%▼	12,2%▲	6,3%	11,3%†	7,3%	2,1%	8,8%	15,5%▲	3,5%▼	
- Gemiddelde	3,23	3,18	3,05▼	2,83▼	3,14▼	3,56▲	3,16	3,27	3,36▲	3,24	3,48▲	3,46▲	3,15	
N	3.968	406	279	271	901	280	153	116	860	14	98	319	271	
35c. Gebruik ruimte voor maatwerk 'Werkprestaties van medewerkers'														
· 1 Helemaal niet	4,5%	0%▼	4,8%	9,1%▲	6,6%▲	1,7%▼	3,5%	1,9%	3,4%†	0,7%	6,6%	6,6%†	3,8%	
· 2 In geringe mate	9,6%	12,1%†	10,2%	16,5%▲	9,9%	4,5%▼	9,7%	11,1%	6,7%▼	9,7%	12,1%	9,1%	10,6%	
· 3 In enige mate	37,3%	40,4%	43,6%▲	44,8%▲	34,8%†	36,3%	44,4%†	24,9%▼	34,9%	50,7%	26,9%▼	31,6%▼	46,3%▲	
· 4 In sterke mate	42,1%	43,9%	37,3%†	24,2%▼	44,7%†	51,2%▲	36,1%	50,1%†	45,5%▲	36,8%	46,1%	39,8%	35,7%▼	
· 5 In zeer sterke mate	6,6%	3,7%▼	4,1%†	5,5%	4,1%▼	6,2%	6,3%	12,0%▲	9,4%▲	2,1%	8,3%	12,9%▲	3,6%▼	
- Gemiddelde	3,37	3,39	3,26▼	3,00▼	3,30▼	3,56▲	3,32	3,59▲	3,51▲	3,30	3,37	3,43	3,25▼	
N	3.988	372	285	282	905	288	161	109	855	14	100	345	271	
35d. Gebruik ruimte voor maatwerk 'Ontwikkeling/opleiding van medewerkers'														
· 1 Helemaal niet	4,3%	2,4%▼	6,2%†	2,3%†	6,9%▲	6,6%†	1,8%	1,8%	3,1%†	0%	6,0%	2,3%†	4,5%	
· 2 In geringe mate	11,6%	10,2%	10,8%	23,9%▲	15,2%▲	9,8%	15,5%	8,7%	8,4%▼	6,0%	3,0%▼	4,7%▼	12,6%	
· 3 In enige mate	38,9%	50,4%▲	40,7%	41,9%	35,2%▼	58,9%▲	41,5%	17,0%▼	34,0%▼	42,3%	32,8%	35,5%	37,9%	
· 4 In sterke mate	38,5%	32,2%▼	37,3%	26,4%▼	36,9%	20,0%▼	35,0%	60,7%▲	45,5%▲	46,3%	48,4%▲	46,2%▲	41,4%	
· 5 In zeer sterke mate	6,8%	4,8%†	4,9%	5,6%	5,8%	4,7%	6,2%	11,8%▲	8,9%▲	5,4%	9,9%	11,3%▲	3,5%▼	
- Gemiddelde	3,32	3,27	3,24	3,09▼	3,20▼	3,07▼	3,28	3,72▲	3,49▲	3,51	3,53▲	3,60▲	3,27	
N	4.035	417	288	285	899	260	163	111	868	15	104	350	275	
35e. Gebruik ruimte voor maatwerk 'De taakinhoud en/of het aantal taken van werknemers'														
· 1 Helemaal niet	4,0%	0%▼	2,0%†	11,1%▲	6,1%▲	2,3%	5,5%	2,1%	3,5%	0%	0,3%†	2,5%	3,2%	
· 2 In geringe mate	10,7%	10,1%	13,8%†	17,9%▲	12,4%†	4,0%▼	12,2%	8,4%	9,8%	6,8%	3,0%▼	10,6%	8,0%	
· 3 In enige mate	38,1%	53,3%▲	41,1%	44,1%▲	35,1%▼	45,2%▲	44,2%	31,4%	30,9%▼	48,6%	32,7%	30,9%▼	43,1%†	
· 4 In sterke mate	40,8%	34,0%▼	38,8%	21,7%▼	41,2%	43,3%	32,1%▼	47,7%	46,3%▲	43,2%	54,7%▲	45,7%†	42,6%	
· 5 In zeer sterke mate	6,4%	2,6%▼	4,3%	5,2%	5,3%	5,2%	5,9%	10,4%†	9,5%▲	1,4%	9,2%	10,3%▲	3,1%▼	
- Gemiddelde	3,35	3,29	3,30	2,92▼	3,27▼	3,45†	3,21▼	3,56▲	3,48▲	3,39	3,69▲	3,51▲	3,34	
N	4.013	383	282	288	920	273	162	111	865	15	96	343	273	

WEA2016	TOTAAL	SECTOR			SECTOR									
		LANDBOUW [9,8%]	INDUSTRIE [6,8%]	BOUW [7,4%]	HANDEL [23%]	HORECA [8,3%]	VERVOER & COMMUNICATIE [4,2%]	FINANCIËLE INSTELLINGEN [3,0%]	ZAKELIJKE DIENST- VERLENING [20%]	OVERHEID [0,3%]	ONDERWIJS [2,3%]	ZORG [7,8%]	OVERIG [6,6%]	
35f. Gebruik ruimte voor maatwerk 'Zorgverlof/mantelzorg'														
· 1 Helemaal niet	16,1%	14,0%	18,8%	24,0%▲	25,2%▲	9,5%▼	16,6%	8,4%▼	14,2%	1,5%	2,6%▼	8,3%▼	9,1%▼	
· 2 In geringe mate	21,5%	18,5%	22,6%	32,0%▲	23,7%	18,8%	17,9%	17,0%	18,1%▼	17,5%	39,0%▲	16,8%▼	22,5%	
· 3 In enige mate	38,9%	50,0%▲	38,3%	31,2%▼	30,4%▼	51,5%▲	45,1%	38,0%	42,3%▲	44,5%	36,3%	36,8%	38,8%	
· 4 In sterke mate	20,2%	17,5%	16,5%	11,1%▼	18,3%	20,0%	18,4%	27,7%†	20,2%	35,0%	19,5%	29,9%▲	27,1%▲	
· 5 In zeer sterke mate	3,4%	0%▼	3,8%	1,7%	2,3%†	0,3%▼	1,9%	8,9%▲	5,2%▲	1,5%	2,5%	8,1%▲	2,4%	
- Gemiddelde	2,73	2,71	2,64	2,34▼	2,49▼	2,83	2,71	3,12▲	2,84▲	3,18	2,80	3,13▲	2,91▲	
N	3.163	295	241	238	695	179	132	102	668	14	86	289	225	
35g. Gebruik ruimte voor maatwerk 'Werkplek van werknemers'														
· 1 In zeer sterke mate	6,5%	3,9%▼	5,1%	17,1%▲	10,1%▲	3,9%†	6,4%	4,6%	4,8%▼	3,5%	2,4%	5,6%	1,0%▼	
· 2 In sterke mate	15,2%	13,8%	20,5%▲	19,2%†	15,7%	13,3%	17,5%	12,7%	14,5%	14,6%	18,8%	9,5%▼	16,4%	
· 3 In enige mate	41,3%	43,9%	41,9%	39,8%	38,6%†	41,3%	43,1%	32,5%†	39,7%	47,9%	37,7%	51,1%▲	43,2%	
· 4 In geringe mate	31,5%	32,8%	28,2%	19,9%▼	32,4%	35,9%	29,6%	39,9%†	33,3%	31,9%	38,6%	24,3%▼	36,4%†	
· 5 Helemaal niet	5,5%	5,6%	4,3%	4,0%	3,3%▼	5,6%	3,4%	10,3%▲	7,7%▲	2,1%	2,5%	9,5%▲	3,0%†	
- Gemiddelde	3,14	3,23†	3,06	2,74▼	3,03▼	3,26▲	3,06	3,39▲	3,25▲	3,15	3,20	3,23	3,24	
N	3.772	356	275	254	853	252	153	115	838	14	88	328	245	
35h. Gebruik ruimte voor maatwerk 'Werkduur van werknemers'														
· 1 In zeer sterke mate	6,1%	8,0%	5,5%	10,9%▲	8,1%▲	3,1%▼	5,8%	4,9%	4,2%▼	2,8%	1,9%†	6,4%	3,7%†	
· 2 In sterke mate	13,4%	10,7%	21,9%▲	17,2%†	17,8%▲	6,7%▼	14,7%	11,9%	9,3%▼	11,3%	22,2%▲	10,6%	10,9%	
· 3 In enige mate	42,8%	45,6%	44,7%	46,6%	42,5%	42,6%	45,7%	38,2%	39,3%▼	51,8%	31,9%▼	42,0%	50,9%▲	
· 4 In geringe mate	31,6%	30,4%	23,4%▼	20,7%▼	28,3%▼	38,5%▲	26,8%	34,4%	39,9%▲	32,6%	36,2%	30,4%	31,8%	
· 5 Helemaal niet	6,0%	5,3%	4,5%	4,5%	3,3%▼	9,1%▲	7,0%	10,5%▲	7,3%†	1,4%	7,8%	10,6%▲	2,6%▼	
- Gemiddelde	3,18	3,14	3,00▼	2,91▼	3,01▼	3,44▲	3,15	3,34†	3,37▲	3,18	3,26	3,28▲	3,19	
N	3.895	376	276	260	872	282	162	108	834	14	101	349	261	

Noot. Percentages zijn kolompercentages, en zijn getoetst met de Pearson χ^2 -test (horizontale vergelijkingen). Gemiddelden zijn getoetst met de t-test. Het contrast is subgroep versus 'rest' (gewogen deviatiecontrast). ▲ en ▼: $p < 0,05$, significant hoge (lage) percentages en/of gemiddelden (tweezijdig). Symbolen zijn alleen gebaseerd op significantie, niet op effect-grootte. †: $p < 0,10$.

TABEL B1.4

Maatregelen voor langer doorwerken en aanwezigheid en gebruik van ruimte voor maatwerkafspraken onderverdeeld naar vestigingsgrootte, profit of non-profit en de aanwezigheid van een brancheorganisatie

WEA2016	TOTAAL	PROFIT OF NON-PROFIT				VESTIGINGSGROOTTE					22A. BESTAAT ER IN UW SECTOR EEN BRANCHEORGANISATIE?		
		PROFIT [80%]	MIXED [12%]	NON-PROFIT [8,3%]		2-4 [57%]	5-9 [21%]	10-49 [17%]	50-99 [2,3%]	100+ [3,2%]	JA [60%]	NEE [23%]	WEET NIET [17%]
60. Welke voorzieningen/maatregelen zijn er in uw vestiging getroffen, zodat alle werknemers langer kunnen doorwerken? [meerdere antwoorden mogelijk]													
· a. Deeltijd vervroegde uitstroom (deeltijd-VUT)	4,2%	3,5%▼	1,8%▼	14,7%▲		1,0%▼	4,8%	8,5%▲	14,1%▲	26,3%▲	6,0%▲	1,3%▼	1,7%▼
· b. Oudere werknemers vrijstellen van onregelmatige en ploegdienst	5,6%	5,3%▼	3,3%▼	12,4%▲		1,5%▼	6,2%	11,6%▲	21,6%▲	32,6%▲	7,2%▲	2,6%▼	4,1%▼
· c. Kortere werkweek/aanpassing werktijden op individuele basis	14,5%	14,2%	11,2%▼	23,0%▲		8,4%▼	16,1%	24,2%▲	37,9%▲	45,5%▲	17,9%▲	9,3%▼	9,6%▼
· d. Extra vrije dagen bij oudere werknemers	20,5%	19,9%†	12,4%▼	37,2%▲		10,7%▼	23,5%▲	37,8%▲	50,1%▲	61,7%▲	25,1%▲	13,6%▼	13,3%▼
· e. Stimuleren scholings- en/of cursusdeelname	7,1%	6,7%▼	5,6%	13,2%▲		5,2%▼	5,2%▼	10,9%▲	18,3%▲	25,2%▲	8,1%▲	5,3%▼	6,1%
· f. Taakverbreding/taakrotatie	4,5%	4,4%	3,0%†	7,0%▲		2,8%▼	4,9%	6,9%▲	9,5%▲	15,1%▲	4,4%	4,6%	4,6%
· g. Taakverlichting en/of aanpassing takenpakket [sinds 2014 toegevoegd: 'job crafting']	15,0%	15,3%	10,2%▼	19,0%▲		9,1%▼	15,8%	26,3%▲	31,7%▲	43,5%▲	18,0%▲	10,8%▼	10,3%▼
· h. Loopbaan- en/of functioneringsgesprekken	10,9%	9,5%▼	8,0%▼	28,2%▲		5,8%▼	8,1%▼	21,4%▲	33,0%▲	48,4%▲	12,3%▲	7,6%▼	10,3%
· i. Omscholen naar een andere baan/functie	2,4%	1,8%▼	1,7%	8,7%▲		0,8%▼	3,2%†	3,0%	8,7%▲	17,1%▲	3,1%▲	1,3%▼	1,5%†
· j. Teruggang in salaris/in functie ('demotie')	1,9%	1,6%▼	0,6%▼	6,8%▲		0,5%▼	0,9%▼	3,8%▲	9,5%▲	18,6%▲	2,1%	1,9%	1,5%
· k. Aanpassing van de werkplek	6,3%	6,0%†	3,6%▼	13,3%▲		4,5%▼	5,2%	8,9%▲	13,1%▲	26,9%▲	6,0%	6,6%	7,0%
· l. Gezondheidsbeleid/stimuleren van gezondheid ingevoerd	3,1%	2,5%▼	2,3%	10,6%▲		1,3%▼	1,9%▼	4,7%▲	14,0%▲	27,5%▲	3,5%†	3,0%	2,1%†
· m. Er zijn geen voorzieningen/maatregelen getroffen	60,4%	60,9%	68,2%▲	44,2%▼		72,6%▲	56,5%▼	38,3%▼	22,6%▼	12,9%▼	54,6%▼	70,2%▲	67,7%▲
· n. Andere voorzieningen/maatregelen ten behoeve van langer doorwerken [Niet gevraagd in 2008-2012]	5,0%	4,8%	7,8%▲	2,3%▼		5,5%†	4,1%	4,8%	4,1%	2,9%	3,9%▼	5,0%	8,5%▲
N	4.779	3.803	579	396		2.717	991	808	112	151	2.875	1.079	825
34a. Aanwezigheid ruimte voor maatwerk 'Salaris van medewerkers'													
· 1 Heel weinig/geen ruimte	10,5%	9,2%▼	10,3%	23,6%▲		10,0%	9,9%	11,3%	14,2%	15,4%▲	10,8%	11,5%	7,9%▼
· 2 Weinig ruimte	17,3%	16,8%†	13,5%▼	28,0%▲		15,9%▼	16,5%	18,9%	23,4%†	32,6%▲	17,8%	14,3%▼	19,4%
· 3 Veel noch weinig ruimte	36,1%	35,3%▼	42,5%▲	35,6%		36,7%	37,6%	33,6%†	36,0%	31,3%	36,1%	34,2%	39,4%†
· 4 Veel ruimte	27,8%	30,0%▲	24,9%	10,5%▼		27,7%	28,3%	30,2%†	22,8%	18,3%▼	27,1%	31,1%▲	26,1%
· 5 Heel veel ruimte	8,2%	8,7%▲	8,8%	2,4%▼		9,7%▲	7,6%	6,0%▼	3,6%†	2,4%▼	8,2%	9,0%	7,1%
- Gemiddelde	3,06	3,12▲	3,08	2,40▼		3,11▲	3,07	3,01	2,78▼	2,60▼	3,04	3,12†	3,05
N	4.416	3.555	502	359		2.398	972	783	112	151	2.782	965	670

WEA2016	TOTAAL	PROFIT OF NON-PROFIT			VESTIGINGSGROOTTE					22A. BESTAAT ER IN UW SECTOR EEN BRANCHEORGANISATIE?		
		PROFIT [80%]	MIXED [12%]	NON-PROFIT [8,3%]	2-4 [57%]	5-9 [21%]	10-49 [17%]	50-99 [2,3%]	100+ [3,2%]	JA [60%]	NEE [23%]	WEET NIET [17%]
34b. Aanwezigheid ruimte voor maatwerk 'Werktijden van medewerkers'												
· 1 Heel weinig/geen ruimte	5,7%	5,6%	5,4%	7,2%	6,3%†	5,2%	4,7%	6,9%	4,7%	6,2%	5,0%	5,0%
· 2 Weinig ruimte	16,1%	16,9%▲	12,6%▼	13,5%	14,6%▼	15,5%	21,0%▲	17,7%	16,6%	17,2%▲	13,3%▼	15,6%
· 3 Veel noch weinig ruimte	27,6%	26,7%▼	34,2%▲	27,0%	25,9%▼	26,9%	32,2%▲	35,8%†	30,8%	30,8%▲	18,0%▼	28,2%
· 4 Veel ruimte	39,7%	39,6%	37,9%	43,3%	39,3%	43,6%▲	36,0%▼	34,9%	42,6%	36,4%▼	48,4%▲	40,7%
· 5 Heel veel ruimte	10,9%	11,2%	9,8%	9,1%	13,9%▲	8,8%▼	6,1%▼	4,6%▼	5,3%▼	9,5%▼	15,3%▲	10,6%
- Gemiddelde	3,34	3,34	3,34	3,34	3,40▲	3,35	3,18▼	3,13▼	3,27	3,26▼	3,56▲	3,36
N	4.505	3.605	529	371	2.461	980	801	112	152	2.829	966	711
34c. Aanwezigheid ruimte voor maatwerk 'Werkprestaties van medewerkers'												
· 1 Heel weinig/geen ruimte	2,6%	2,4%†	4,5%▲	2,3%	3,1%▲	1,8%†	2,4%	2,5%	2,0%	2,7%	2,4%	2,7%
· 2 Weinig ruimte	7,9%	8,1%	7,7%	6,7%	7,2%▼	8,4%	9,5%†	7,5%	9,2%	8,0%	8,5%	6,9%
· 3 Veel noch weinig ruimte	31,1%	30,2%▼	33,9%	36,1%▲	29,9%†	32,7%	33,2%	31,6%	28,0%	33,2%▲	22,0%▼	35,1%▲
· 4 Veel ruimte	50,5%	51,0%	46,0%▼	51,7%	50,0%	50,4%	50,0%	54,7%	57,4%†	49,4%†	56,2%▲	46,6%▼
· 5 Heel veel ruimte	7,9%	8,3%▲	7,9%	3,3%▼	9,8%▲	6,7%	4,9%▼	3,6%†	3,4%▼	6,6%▼	10,9%▲	8,8%
- Gemiddelde	3,53	3,55▲	3,45▼	3,47	3,56▲	3,52	3,46▼	3,50	3,51	3,49▼	3,65▲	3,52
N	4.396	3.510	521	364	2.390	961	786	109	149	2.779	944	673
34d. Aanwezigheid ruimte voor maatwerk 'Ontwikkeling/opleiding van medewerkers'												
· 1 Heel weinig/geen ruimte	2,4%	2,4%	1,7%	3,9%†	3,3%▲	1,0%▼	2,0%	0,6%	0,8%	2,6%	2,6%	1,3%▼
· 2 Weinig ruimte	7,3%	7,4%	9,0%	3,4%▼	8,7%▲	7,1%	4,4%▼	4,8%	3,6%†	6,9%	10,3%▲	4,6%▼
· 3 Veel noch weinig ruimte	27,0%	26,8%	33,2%▲	20,1%▼	27,8%	26,5%	27,7%	22,4%	16,6%▼	26,9%	23,0%▼	33,1%▲
· 4 Veel ruimte	54,1%	54,0%	45,7%▼	66,2%▲	50,8%▼	56,4%†	57,0%†	64,3%▲	67,4%▲	55,1%†	52,1%	52,2%
· 5 Heel veel ruimte	9,3%	9,4%	10,4%	6,4%▼	9,4%	9,0%	8,9%	8,0%	11,7%	8,4%▼	12,0%▲	8,8%
- Gemiddelde	3,60	3,61	3,54†	3,68†	3,54▼	3,65▲	3,66▲	3,74†	3,86▲	3,60	3,61	3,63
N	4.446	3.549	525	372	2.412	972	798	112	152	2.825	948	672
34e. Aanwezigheid ruimte voor maatwerk 'De taakhoud en/of het aantal taken van werknemers'												
· 1 Heel weinig/geen ruimte	2,9%	2,9%	1,5%▼	4,5%▲	3,6%▲	1,6%▼	2,7%	1,7%	1,4%	3,1%	2,3%	2,5%
· 2 Weinig ruimte	8,5%	8,7%	9,4%	6,2%†	9,4%▲	6,1%▼	8,0%	13,2%†	10,9%	8,8%	9,2%	6,5%▼
· 3 Veel noch weinig ruimte	34,4%	35,4%▲	33,7%	26,4%▼	33,1%†	35,9%	36,6%	35,7%	33,3%	36,4%▲	26,5%▼	37,5%†
· 4 Veel ruimte	47,5%	46,0%▼	49,6%	58,6%▲	45,8%▼	50,6%▲	48,1%	46,8%	51,2%	45,3%▼	53,3%▲	48,4%
· 5 Heel veel ruimte	6,7%	7,1%▲	5,8%	4,3%†	8,1%▲	5,9%	4,7%▼	2,5%†	3,3%†	6,4%	8,7%▲	5,1%†
- Gemiddelde	3,47	3,46	3,49	3,52	3,45	3,53▲	3,44	3,35	3,44	3,43▼	3,57▲	3,47
N	4.446	3.550	525	371	2.413	974	796	112	151	2.797	952	697

WEA2016	TOTAAL	PROFIT OF NON-PROFIT			VESTIGINGSGROOTTE					22A. BESTAAT ER IN UW SECTOR EEN BRANCHEORGANISATIE?		
		PROFIT [80%]	MIXED [12%]	NON-PROFIT [8,3%]	2-4 [57%]	5-9 [21%]	10-49 [17%]	50-99 [2,3%]	100+ [3,2%]	JA [60%]	NEE [23%]	WEET NIET [17%]
34f. Aanwezigheid ruimte voor maatwerk 'Zorgverlof/mantelzorg'												
· 1 Heel weinig/geen ruimte	12,1%	12,9%▲	10,0%	7,0%▼	13,5%▲	13,5%	9,6%▼	1,9%▼	2,6%▼	13,8%▲	10,0%▼	7,5%▼
· 2 Weinig ruimte	16,9%	18,3%▲	13,5%▼	8,5%▼	17,9%†	17,0%	15,6%	14,8%	9,6%▼	17,3%	18,7%	12,4%▼
· 3 Veel noch weinig ruimte	40,6%	41,0%	41,2%	36,9%	41,0%	40,3%	41,6%	38,0%	34,6%	39,5%▼	36,9%▼	51,2%▲
· 4 Veel ruimte	25,8%	22,8%▼	34,0%▲	42,1%▲	22,7%▼	24,3%	29,7%▲	42,5%▲	49,5%▲	24,9%	27,9%	26,4%
· 5 Heel veel ruimte	4,6%	5,0%▲	1,2%▼	5,4%	5,0%	4,8%	3,6%	2,8%	3,6%	4,4%	6,5%▲	2,5%▼
- Gemiddelde	2,94	2,89▼	3,03†	3,30▲	2,88▼	2,90	3,02▲	3,30▲	3,42▲	2,89▼	3,02▲	3,04▲
N	4.021	3.204	464	354	2.202	844	720	108	147	2.560	873	588
34g. Aanwezigheid ruimte voor maatwerk 'Werkplek van werknemers'												
· 1 Heel veel ruimte	7,6%	8,2%▲	4,9%▼	5,8%	7,8%	9,9%▲	5,6%▼	3,9%	3,9%†	9,3%▲	3,9%▼	6,3%
· 2 Veel ruimte	13,6%	14,1%†	14,3%	8,4%▼	14,3%	11,1%▼	13,7%	16,0%	18,0%	13,6%	15,3%†	11,3%†
· 3 Veel noch weinig ruimte	34,5%	33,5%▼	37,7%	38,7%†	32,4%▼	33,5%	40,3%▲	41,5%	37,6%	35,8%▲	26,4%▼	40,4%▲
· 4 Weinig ruimte	36,6%	36,8%	33,1%†	39,7%	34,7%▼	41,2%▲	36,9%	35,5%	36,8%	34,7%▼	43,5%▲	34,7%
· 5 Heel weinig ruimte/geen ruimte	7,6%	7,3%†	10,1%▲	7,4%	10,9%▲	4,3%▼	3,5%▼	3,1%†	3,6%†	6,6%▼	10,9%▲	7,3%
- Gemiddelde	3,23	3,21▼	3,29	3,35▲	3,26▲	3,19	3,19	3,18	3,18	3,16▼	3,42▲	3,25
N	4.363	3.481	510	372	2.359	953	789	111	151	2.738	952	673
34h. Aanwezigheid ruimte voor maatwerk 'Werkduur van werknemers'												
· 1 Heel veel ruimte	4,8%	4,7%	4,8%	5,3%	5,4%▲	4,1%	4,6%	2,2%	1,9%†	5,4%▲	2,5%▼	5,5%
· 2 Veel ruimte	12,4%	13,4%▲	9,9%†	6,4%▼	12,6%	10,0%▼	13,7%	17,5%†	12,1%	13,9%▲	11,5%	7,5%▼
· 3 Veel noch weinig ruimte	34,9%	34,5%	38,1%	34,4%	32,8%▼	35,7%	40,0%▲	37,4%	35,7%	35,0%	31,0%▼	40,0%▲
· 4 Weinig ruimte	40,2%	39,3%▼	40,7%	47,4%▲	39,1%	43,7%▲	37,8%	40,6%	46,6%	39,4%	42,4%	40,1%
· 5 Heel weinig ruimte/geen ruimte	7,8%	8,1%	6,5%	6,5%	10,1%▲	6,5%†	3,8%▼	2,2%▼	3,7%†	6,3%▼	12,5%▲	6,8%
- Gemiddelde	3,34	3,33	3,34	3,44▲	3,36	3,38†	3,22▼	3,23	3,38	3,27▼	3,51▲	3,35
N	4.387	3.501	517	369	2.398	945	783	111	150	2.744	960	684
35a. Gebruik ruimte voor maatwerk 'Salaris van medewerkers'												
· 1 Helemaal niet	8,3%	8,3%	6,1%†	11,5%†	8,2%	9,8%†	6,4%▼	8,3%	9,8%	8,8%	7,2%	7,7%
· 2 In geringe mate	14,9%	14,5%	10,0%▼	27,8%▲	14,2%	13,8%	15,0%	21,4%†	27,6%▲	16,1%▲	12,4%▼	13,3%
· 3 In enige mate	44,7%	44,4%	42,2%	52,0%▲	41,2%▼	49,2%▲	48,9%▲	53,4%†	42,4%	44,5%	43,8%	46,8%
· 4 In sterke mate	26,3%	26,9%†	33,5%▲	7,4%▼	29,7%▲	21,6%▼	24,8%	15,1%▼	19,1%†	25,2%▼	29,9%▲	25,9%
· 5 In zeer sterke mate	5,8%	5,8%	8,1%▲	1,3%▼	6,6%▲	5,6%	5,0%	1,9%	1,1%▼	5,4%	6,6%	6,3%
- Gemiddelde	3,06	3,07	3,28▲	2,59▼	3,12▲	2,99▼	3,07	2,81▼	2,74▼	3,02▼	3,16▲	3,10
N	3.694	3.006	430	258	1.999	819	659	92	124	2.335	798	561

WEA2016	TOTAAL	PROFIT OF NON-PROFIT			VESTIGINGSGROOTTE					22A. BESTAAT ER IN UW SECTOR EEN BRANCHEORGANISATIE?		
		PROFIT [80%]	MIXED [12%]	NON-PROFIT [8,3%]	2-4 [57%]	5-9 [21%]	10-49 [17%]	50-99 [2,3%]	100+ [3,2%]	JA [60%]	NEE [23%]	WEET NIET [17%]
35b. Gebruik ruimte voor maatwerk 'Werktijden van medewerkers'												
· 1 Helemaal niet	6,1%	6,8%▲	3,6%▼	2,7%▼	6,0%	8,8%▲	3,9%▼	4,8%	2,8%	7,1%▲	4,5%▼	4,0%▼
· 2 In geringe mate	13,0%	13,0%	10,0%▼	17,6%▲	10,9%▼	14,5%	15,2%▲	19,9%▲	18,3%†	14,1%▲	10,5%▼	12,2%
· 3 In enige mate	39,6%	39,9%	36,6%	40,9%	36,1%▼	38,3%	48,9%▲	47,6%†	46,4%†	40,4%	36,7%▼	40,5%
· 4 In sterke mate	34,2%	33,3%▼	38,2%▲	36,4%	38,1%▲	31,5%†	27,7%▼	25,6%†	29,7%	31,7%▼	39,6%▲	36,3%
· 5 In zeer sterke mate	7,2%	7,0%	11,5%▲	2,5%▼	8,9%▲	6,8%	4,2%▼	2,1%▼	2,7%▼	6,7%	8,7%▲	7,0%
- Gemiddelde	3,23	3,21▼	3,44▲	3,18	3,33▲	3,13▼	3,13▼	3,00▼	3,11	3,17▼	3,38▲	3,30†
N	3.968	3.170	470	329	2.130	869	730	100	140	2.493	870	605
35c. Gebruik ruimte voor maatwerk 'Werkprestaties van medewerkers'												
· 1 Helemaal niet	4,5%	4,9%▲	4,6%	1,1%▼	5,6%▲	4,9%	2,0%▼	1,1%†	1,1%▼	4,5%	4,7%	4,4%
· 2 In geringe mate	9,6%	9,3%	10,3%	11,1%	9,3%	10,5%	8,8%	9,9%	10,7%	10,0%	7,1%▼	11,4%
· 3 In enige mate	37,3%	37,2%	36,5%	39,4%	34,4%▼	38,4%	42,7%▲	42,9%	41,4%	39,9%▲	32,2%▼	33,5%▼
· 4 In sterke mate	42,1%	42,1%	39,5%	45,2%	42,9%	40,6%	40,8%	43,3%	43,7%	39,7%▼	46,3%▲	45,8%▲
· 5 In zeer sterke mate	6,6%	6,6%	9,0%▲	3,2%▼	7,8%▲	5,6%	5,6%	2,8%	3,0%†	5,9%▼	9,8%▲	5,0%†
- Gemiddelde	3,37	3,36	3,38	3,38	3,38	3,31†	3,39	3,37	3,37	3,32▼	3,49▲	3,36
N	3.988	3.175	470	342	2.128	885	733	101	141	2.532	865	591
35d. Gebruik ruimte voor maatwerk 'Ontwikkeling/opleiding van medewerkers'												
· 1 Helemaal niet	4,3%	4,7%▲	4,1%	0,6%▼	5,1%▲	5,8%▲	1,1%▼	1,1%	0,4%▼	4,0%	5,0%	4,5%
· 2 In geringe mate	11,6%	11,5%	12,6%	10,3%	12,5%▲	10,0%†	12,2%	8,4%	6,5%▼	11,6%	12,4%	10,4%
· 3 In enige mate	38,9%	40,1%▲	33,9%▼	33,9%†	37,5%†	40,5%	40,9%	40,7%	36,6%	40,2%▲	31,5%▼	43,9%▲
· 4 In sterke mate	38,5%	36,9%▼	39,8%	51,8%▲	37,0%▼	38,1%	40,1%	45,8%	50,6%▲	38,2%	41,4%▲	35,4%†
· 5 In zeer sterke mate	6,8%	6,8%	9,6%▲	3,3%▼	7,9%▲	5,6%†	5,7%	4,0%	5,9%	6,1%▼	9,7%▲	5,8%
- Gemiddelde	3,32	3,30▼	3,38	3,47▲	3,30	3,28†	3,37†	3,43	3,55▲	3,31	3,38▲	3,28
N	4.035	3.207	486	342	2.132	901	748	107	146	2.563	869	603
35e. Gebruik ruimte voor maatwerk 'De taakhoud en/of het aantal taken van werknemers'												
· 1 Helemaal niet	4,0%	4,4%▲	3,3%	0,5%▼	5,1%▲	3,8%	1,7%▼	0,8%†	1,2%†	3,6%	4,4%	4,8%
· 2 In geringe mate	10,7%	10,9%	11,0%	8,9%	11,8%▲	9,4%	9,4%	11,5%	9,5%	11,1%	9,6%	10,9%
· 3 In enige mate	38,1%	38,1%	38,1%	38,1%	34,5%▼	40,4%	44,0%▲	45,0%	43,4%	41,1%▲	32,1%▼	34,2%▼
· 4 In sterke mate	40,8%	40,0%▼	39,8%	50,1%▲	40,9%	41,5%	39,6%	39,0%	43,6%	38,1%▼	46,0%▲	44,8%▲
· 5 In zeer sterke mate	6,4%	6,6%	7,8%	2,4%▼	7,7%▲	4,9%▼	5,4%	3,7%	2,4%▼	6,1%	8,0%▲	5,2%
- Gemiddelde	3,35	3,33▼	3,38	3,45▲	3,34	3,34	3,37	3,33	3,37	3,32▼	3,44▲	3,35
N	4.013	3.183	491	338	2.136	887	741	104	144	2.535	877	601

WEA2016	TOTAAL	PROFIT OF NON-PROFIT			VESTIGINGSGROOTTE					22A. BESTAAT ER IN UW SECTOR EEN BRANCHEORGANISATIE?		
		PROFIT [80%]	MIXED [12%]	NON-PROFIT [8,3%]	2-4 [57%]	5-9 [21%]	10-49 [17%]	50-99 [2,3%]	100+ [3,2%]	JA [60%]	NEE [23%]	WEET NIET [17%]
35f. Gebruik ruimte voor maatwerk 'Zorgverlof/mantelzorg'												
· 1 Helemaal niet	16,1%	17,7%▲	16,9%	2,3%▼	18,0%▲	18,9%▲	11,9%▼	5,3%▼	5,3%▼	17,9%▲	12,6%▼	13,4%‡
· 2 In geringe mate	21,5%	21,5%	14,3%▼	30,4%▲	18,2%▼	21,4%	28,7%▲	27,7%	26,2%	22,0%	20,7%	20,8%
· 3 In enige mate	38,9%	38,8%	41,8%	35,9%	36,3%▼	40,1%	42,8%▲	43,6%	43,8%	38,0%	35,5%▼	47,6%▲
· 4 In sterke mate	20,2%	18,6%▼	23,3%	29,0%▲	23,3%▲	16,7%▼	14,3%▼	21,1%	23,1%	19,1%‡	25,4%▲	16,8%▼
· 5 In zeer sterke mate	3,4%	3,5%	3,7%	2,4%	4,2%▲	2,9%	2,3%‡	2,3%	1,6%	3,0%	5,8%▲	1,5%▼
- Gemiddelde	2,73	2,69▼	2,83‡	2,99▲	2,78▲	2,63▼	2,67‡	2,87	2,90‡	2,67▼	2,91▲	2,72
N	3.163	2.483	365	315	1.674	640	614	97	137	2.003	693	468
35g. Gebruik ruimte voor maatwerk 'Werkplek van werknemers'												
· 1 In zeer sterke mate	6,5%	7,5%▲	3,7%▼	1,3%▼	7,1%‡	7,2%	4,9%‡	2,9%	4,0%	6,1%	7,7%	6,4%
· 2 In sterke mate	15,2%	15,6%	12,2%‡	16,0%	13,6%▼	14,5%	17,7%▲	24,0%▲	23,3%▲	14,7%	16,4%	15,7%
· 3 In enige mate	41,3%	39,9%▼	46,2%▲	46,0%‡	40,1%	39,5%	45,3%▲	44,7%	44,8%	44,4%▲	32,1%▼	42,5%
· 4 In geringe mate	31,5%	31,4%	32,2%	31,6%	31,5%	36,0%▲	28,5%‡	26,8%	25,6%	30,7%	35,6%▲	28,7%
· 5 Helemaal niet	5,5%	5,5%	5,6%	5,1%	7,7%▲	2,7%▼	3,5%▼	1,6%‡	2,3%‡	4,2%▼	8,2%▲	6,7%
- Gemiddelde	3,14	3,12▼	3,24▲	3,23‡	3,19▲	3,12	3,08‡	3,00	2,99‡	3,12‡	3,20▲	3,13
N	3.772	2.973	465	334	2.026	802	701	102	140	2.328	873	570
35h. Gebruik ruimte voor maatwerk 'Werkduur van werknemers'												
· 1 In zeer sterke mate	6,1%	6,8%▲	4,6%	1,6%▼	5,5%	10,5%▲	3,2%▼	4,9%	2,9%	5,2%▼	7,1%	8,2%▲
· 2 In sterke mate	13,4%	13,2%	13,3%	15,6%	12,2%▼	12,5%	16,9%▲	18,7%	16,4%	13,7%	13,6%	11,9%
· 3 In enige mate	42,8%	43,0%	38,9%‡	46,6%	41,0%▼	38,7%▼	51,0%▲	48,5%	50,0%‡	44,6%▲	35,2%▼	47,1%▲
· 4 In geringe mate	31,6%	30,7%▼	37,7%▲	31,3%	33,3%▲	34,2%‡	25,0%▼	26,7%	28,7%	31,6%	34,5%▲	27,1%▼
· 5 Helemaal niet	6,0%	6,2%	5,5%	4,9%	8,0%▲	4,2%▼	4,0%▼	1,3%▼	2,1%▼	4,8%▼	9,6%▲	5,7%
- Gemiddelde	3,18	3,16▼	3,26▲	3,22	3,26▲	3,09▼	3,10▼	3,01‡	3,11	3,17	3,26▲	3,10▼
N	3.895	3.101	463	332	2.099	846	706	103	141	2.426	891	577

Noot. Percentages zijn kolompercentages, en zijn getoetst met de Pearson χ^2 -test (horizontale vergelijkingen).

Gemiddelden zijn getoetst met de t-test. Het contrast is subgroep versus 'rest' (gewogen deviatiecontrast).

▲ en ▼: $p < 0,05$, significant hoge (lage) percentages en/of gemiddelden (tweezijdig). Symbolen zijn alleen gebaseerd op significantie, niet op effectgrootte. ‡: $p < 0,10$.