



**AAN DE SLAG MET
DUURZAME INZETBAARHEID
IN ZORG EN WELZIJN**



INHOUD

SAMENWERKEN AAN VITALITEIT EN GEZONDHEID

2024, een belangrijk jaartal voor de zorg. Het is de tijd om te kijken naar de samenwerking tussen verschillende partijen om de vitaliteit en gezondheid van ouderen te verbeteren. Dit document beschrijft de aanpak van de werkgroep 'Samenwerken aan Vitaliteit en Gezondheid'.

LEERDOEL
De werkgroep heeft als doel de vitaliteit en gezondheid van ouderen te verbeteren door samenwerking te zoeken met andere partijen. Dit kan bijvoorbeeld zijn met gemeenten, zorginstellingen of andere stakeholders.

WETENSCHAPPELIJKE RESULTATEN

2024, een belangrijk jaartal voor de zorg. Het is de tijd om te kijken naar de samenwerking tussen verschillende partijen om de vitaliteit en gezondheid van ouderen te verbeteren. Dit document beschrijft de aanpak van de werkgroep 'Samenwerken aan Vitaliteit en Gezondheid'.

LEERDOEL
De werkgroep heeft als doel de vitaliteit en gezondheid van ouderen te verbeteren door samenwerking te zoeken met andere partijen. Dit kan bijvoorbeeld zijn met gemeenten, zorginstellingen of andere stakeholders.

WETENSCHAPPELIJKE RESULTATEN

2024, een belangrijk jaartal voor de zorg. Het is de tijd om te kijken naar de samenwerking tussen verschillende partijen om de vitaliteit en gezondheid van ouderen te verbeteren. Dit document beschrijft de aanpak van de werkgroep 'Samenwerken aan Vitaliteit en Gezondheid'.

LEERDOEL
De werkgroep heeft als doel de vitaliteit en gezondheid van ouderen te verbeteren door samenwerking te zoeken met andere partijen. Dit kan bijvoorbeeld zijn met gemeenten, zorginstellingen of andere stakeholders.

WETENSCHAPPELIJKE RESULTATEN

2024, een belangrijk jaartal voor de zorg. Het is de tijd om te kijken naar de samenwerking tussen verschillende partijen om de vitaliteit en gezondheid van ouderen te verbeteren. Dit document beschrijft de aanpak van de werkgroep 'Samenwerken aan Vitaliteit en Gezondheid'.

LEERDOEL
De werkgroep heeft als doel de vitaliteit en gezondheid van ouderen te verbeteren door samenwerking te zoeken met andere partijen. Dit kan bijvoorbeeld zijn met gemeenten, zorginstellingen of andere stakeholders.

'WE KUNNEN MEDEWERKERS ECHT GELUKKIG MAKEN'

2024, een belangrijk jaartal voor de zorg. Het is de tijd om te kijken naar de samenwerking tussen verschillende partijen om de vitaliteit en gezondheid van ouderen te verbeteren. Dit document beschrijft de aanpak van de werkgroep 'Samenwerken aan Vitaliteit en Gezondheid'.

LEERDOEL
De werkgroep heeft als doel de vitaliteit en gezondheid van ouderen te verbeteren door samenwerking te zoeken met andere partijen. Dit kan bijvoorbeeld zijn met gemeenten, zorginstellingen of andere stakeholders.

WETENSCHAPPELIJKE RESULTATEN

2024, een belangrijk jaartal voor de zorg. Het is de tijd om te kijken naar de samenwerking tussen verschillende partijen om de vitaliteit en gezondheid van ouderen te verbeteren. Dit document beschrijft de aanpak van de werkgroep 'Samenwerken aan Vitaliteit en Gezondheid'.

LEERDOEL
De werkgroep heeft als doel de vitaliteit en gezondheid van ouderen te verbeteren door samenwerking te zoeken met andere partijen. Dit kan bijvoorbeeld zijn met gemeenten, zorginstellingen of andere stakeholders.

TROTS ALS EEN PAUW

2024, een belangrijk jaartal voor de zorg. Het is de tijd om te kijken naar de samenwerking tussen verschillende partijen om de vitaliteit en gezondheid van ouderen te verbeteren. Dit document beschrijft de aanpak van de werkgroep 'Samenwerken aan Vitaliteit en Gezondheid'.

LEERDOEL
De werkgroep heeft als doel de vitaliteit en gezondheid van ouderen te verbeteren door samenwerking te zoeken met andere partijen. Dit kan bijvoorbeeld zijn met gemeenten, zorginstellingen of andere stakeholders.

WETENSCHAPPELIJKE RESULTATEN

2024, een belangrijk jaartal voor de zorg. Het is de tijd om te kijken naar de samenwerking tussen verschillende partijen om de vitaliteit en gezondheid van ouderen te verbeteren. Dit document beschrijft de aanpak van de werkgroep 'Samenwerken aan Vitaliteit en Gezondheid'.

LEERDOEL
De werkgroep heeft als doel de vitaliteit en gezondheid van ouderen te verbeteren door samenwerking te zoeken met andere partijen. Dit kan bijvoorbeeld zijn met gemeenten, zorginstellingen of andere stakeholders.

- 5. Voorwoord
- 6. Over Wendbaar aan het werk
- 7. Ervaringen werknemerstraject
- 8. Atlant
- 10. ASVZ
- 11. Baalderborg Groep
- 12. Brabantzorg
- 13. IJsselheem
- 14. Kempenhaeghe
- 15. Prisma
- 16. Park Zuiderhout
- 17. Intermetzo & Pluryn
- 18. Rosengaerde
- 19. Severinus
- 20. Zorggroep Oude en Nieuwe Land
- 22. Wetenschappelijke resultaten
- 26. Tips
- 27. Ervaringen werkgeverstraject
- 28. Annenborch
- 30. Ambiq
- 31. Avoord
- 32. Combinatie Jeugdzorg
- 33. Driezorg
- 34. Groenhuisen
- 35. Lunet Zorg
- 36. Oosterpoort
- 38. Novadic Kentron
- 39. Reinier van Arkel
- 40. Vughterstede
- 41. Betrokken partners

VOORWOORD

Hoe kunnen werkgevers en werknemers er sámen voor zorgen dat medewerkers in zorg en welzijn met plezier en in goede gezondheid hun pensioengerechtigde leeftijd halen? Deze vraag stond centraal bij het ESF-project Wendbaar aan het werk. Een vraagstuk dat zeker nu relevant is, gezien de oplopende tekorten op de arbeidsmarkt. In de afgelopen periode zijn 26 organisaties in Noord-Brabant en Oost-Nederland intensief met dit vraagstuk aan de slag gegaan.

Ontwikkelingen als een zwaardere en complexere zorgvraag, toegenomen administratieve lasten en zelfsturende teams zorgen voor een toenemende werkdruk bij medewerkers met cliëntgebonden functies. Dit vraagt om veerkracht van werkgevers én medewerkers, oftewel: wendbare organisaties en wendbare medewerkers. Maar hoe organiseer je dat en waar begin je? We zien dat de 26 organisaties hier hun eigen invulling aan hebben geven. Het zijn stuk voor stuk interessante ervaringen die we graag delen.

MOOIE ONDERZOEKSRESULTATEN

Parallel aan de uitvoering van de projecten voerde de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen onder leiding van Annet de Lange, lector Human Resource Management, een wetenschappelijk onderzoek uit. Zij werkte hierbij nauw samen met de Finse professor Juhani Ilmarinen, grondlegger van het Huis van Werkvermogen. En wat blijkt? Medewerkers zijn duurzamer inzetbaar door Wendbaar aan het werk!

Het enthousiasme van de deelnemende organisaties en de mooie onderzoeksresultaten inspireren ons om verder te gaan. We verbreden (Limburg en Gelderland doen ook mee) en verdiepen (medewerkers en leidinggevenden worden in één project samengebracht). Samenwerking is en blijft essentieel. Niet alleen binnen organisaties, maar ook daarbuiten. Wendbaar aan het werk staat immers niet op zichzelf: binnen de Regionale Actieplannen Aanpak Tekorten is er bijvoorbeeld ook aandacht voor duurzame inzetbaarheid en worden er goede stappen gezet. Zo hopen we gezamenlijk de tekorten op de arbeidsmarkt op te lossen.

Tot slot willen we de gemeente Enschede en het CNV bedanken. Zij hebben ons de mogelijkheid gegeven dit project te starten.



Marloes Damhuis
Projectleider WGV Zorg en Welzijn



Michiel van den Heuvel
Projectleider Transvorm

OVER WENDBAAR AAN HET WERK

In samenwerking met de werkgeversverenigingen Transvorm en WGV Zorg en Welzijn zijn 26 organisaties in zorg en welzijn aan de slag gegaan met twee projecten om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te versterken. Het ene project richtte zich op goed werknemerschap en het andere op goed werkgeverschap. Beide projecten bevatten een onderzoeks- en een praktische component. De looptijd was van 8 mei 2017 tot en met 7 november 2018.

GOED WERKGEVERSCHAP

In dit deelproject kregen de deelnemende organisaties de kans om duurzaam inzetbaarheidsbeleid vorm te geven en te implementeren. Deze aanpak houdt in dat na afloop bij de deelnemende organisaties:

- een gedragen visie en praktisch beleid is ontwikkeld ten aanzien van duurzame inzetbaarheid, afgestemd op de specifieke situatie en uitdagingen van de organisatie;
- de leidinggevenden begrijpen wat hun rol is bij het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van de medewerkers en vaardig zijn in het motiveren en activeren van medewerkers.

De organisaties kregen begeleiding, training en coaching van de adviseurs van Wecreate Consulting.

GOED WERKNEMERSCHAP

In dit deelproject kregen medewerkers van de deelnemende organisaties via een bottom-up benadering de kans zich te ontwikkelen in het nemen van regie op hun duurzame inzetbaarheid door het volgen van zelfleiderschapstrainingen. Daarnaast konden medewerkers ook gebruikmaken van een vitaliteitscan of coachingsgesprek. Na afloop heeft de deelnemende medewerker meer regie op:

- werkplezier, energie en fitheid;
- loopbaanontwikkeling;
- gezonde leefstijl.

Voor de organisatie betekent dit dat haar medewerkers na afloop:

- verantwoordelijkheid nemen voor het creëren van werkplezier;
- initiatief nemen in hun loopbaanontwikkeling;
- goed voor zichzelf zorgen.

De deelnemers kregen begeleiding, training en coaching van de adviseurs van Bewegen Werkt en Intrinzis.

WETENSCHAPPELIJK ONDERZOEK

Tijdens de projectperiode voerde het lectoraat HRM van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen een wetenschappelijk onderzoek uit. Hierover leest u meer vanaf pagina 22.

ERVARINGEN WERKNEMERS- TRAJECT

'Heel Atlant Vitaal': zo doopte Atlant zijn deelname aan beide deelprojecten van Wendbaar aan het werk. Door een unieke aanpak en herkenbaar beeldmerk bereikte de organisatie alle medewerkers.

DUURZAME INZETBAARHEID OP HET MENU

Aan de slag gaan met duurzame inzetbaarheid is belangrijk. Daarom wilde Atlant, een instelling voor wonen, zorg en welzijn in de regio Apeldoorn, iedere medewerker bereiken. De ervaring leerde echter dat communicatie per e-mail en intranet niet effectief genoeg was: niet elke collega las de berichten of ondernam actie. Wat te doen? Maikel Maaskant, als P&O'er betrokken bij zowel het werkgevers- als werknemersproject, vertelt over hun werkwijze.

MENU VOOR MEDEWERKERS

De communicatie voor 'Heel Atlant Vitaal' werd grondig aangepakt: alle collega's kregen een persoonlijke brief

met alle informatie over het project thuisgestuurd. Bovendien werden binnen de locaties menukaarten geplaatst: op koffietafels, werkplekken en in vergaderruimtes. Zo kon niemand nog om het thema vitaliteit heen.

Medewerkers konden voor het hele programma kiezen of een los 'gerecht' nemen. Hoe het idee voor het menu ontstond? "Mijn collega en ik hebben allebei een horeca-achtergrond, en zo begonnen we te brainstormen over



”
DOOR HET BEELDMERK
VOELDE IEDERE
MEDEWERKER ZICH
ONDERDEEL VAN
HET PROJECT

ERVARINGEN DEELNEMERS TRAINING ZELFLEIDERSCHAP

de mogelijkheid van een tafelmenu”, lacht Maaskant. De smakelijke aanpak bleek een voltreffer. “De aanmeldingen voor de training zelfleiderschap, het hoofdmenu, waren er erg snel”, vertelt Maaskant. Na de eerste trainingen vertelden medewerkers elkaar over hun ervaringen en werden verhalen op intranet gedeeld. Dit wakkerde het enthousiasme voor de training verder aan: “Vanwege de grote vraag hebben we zelfs een extra training georganiseerd!”

VERBODEN DOOR EEN VLINDER

Het menu maakte deel uit van het werknemertraject. “We vonden het belangrijk om dit eerst goed op poten te zetten”, zegt Maaskant. Daarna werd ook het werkgeversdeel opgepakt. “Bij Atlant was er al maatwerk in duurzame inzetbaarheid voor medewerkers. Wendbaar aan het werk heeft ons geholpen om een overkoepelende richting te bepalen waar je op terug kunt vallen.”

De P&O'er is trots op de verbinding die Atlant tussen beide deelprojecten heeft weten te leggen. “Het heeft goed geholpen om alles te bundelen onder de naam 'Heel Atlant Vitaal'”, stelt hij. Ook het bijbehorende beeldmerk bleek een succes. “Medewerkers herkennen de vlinder wanneer er over het werkgeversproject werd gecommuniceerd. ‘O ja, daar hebben wij ook aan meegedaan!’ Zo werd het iets waar iedereen zich onderdeel van voelde.”

”
Toen een collega mij vroeg wat ik van de cursus zelfleiderschap vond, gaf ik wat geksheerend aan dat ik het jammer vind dat het mij dertig jaar geleden niet aangeboden was!

”
Je wordt op een positieve manier aan het werk gezet om jezelf zo hier en daar te pushen, om actie te ondernemen en zelf de regie te nemen in het werk waar het kan.

”
De training leert je zoveel: beter naar jezelf kijken, waarom gaan dingen soms zoals ze gaan, en welke invloed heb ik daar zelf op? Het was een feestje om mee te doen, ik vind het heel jammer dat het is afgelopen.

BEHOEFTE AAN LIFESTYLECOACH

Het project Wendbaar aan het werk gaf ASVZ de kans om bij medewerkers input te verzamelen over duurzame inzetbaarheid. Dat bleek een waardevolle toevoeging.

Een visiedocument over duurzame inzetbaarheid was er al, net als verschillende projecten, events en werkgroepen rondom het thema. "Zo liepen de projecten 'zelfroosteren' en 'Medewerkers voor medewerkers al', waarbij medewerkers die naast hun baan een expertise hebben op de gebieden hoofd, hart, lichaam en ziel, hun talent inzetten voor collega's. Een van onze medewerkers geeft bijvoorbeeld yogalessen", vertelt Angelina Meijers, loopbaanadviseur bij de organisatie voor mensen met een verstandelijke beperking.

LIFESTYLECOACH

De toegevoegde waarde van Wendbaar aan het werk zat voor ASVZ vooral in de behoeftepeiling. "We zijn al zo'n drie jaar actief bezig met duurzame inzetbaarheid, maar een peiling onder medewerkers hadden we niet eerder gedaan", vertelt personeelsfunctionaris Fleur Vat. Daaruit bleek dat er behoefte was aan een lifestylecoach. "In de brede zin van het woord, dus

niet alleen voor coaching bij gezonder leven, maar ook bij rouw of een scheiding. Wanneer er privé disbalans ontstaat, heeft dat ook effect op het werk", aldus Angelina. Momenteel onderzoekt ASVZ of een lifestylecoach kan worden ingezet.

ZELFLEIDERSCHAP

Daarnaast bleek uit de peiling dat er behoefte was aan de training Zelfleiderschap. Opvallend, want de aanmeldingen voor de trainingen kwamen tijdens het project moeizaam op gang. "We denken vooral dat dat komt omdat we al een loopbaancoach hadden en een workshopaanbod dat raakvlakken heeft met dit onderwerp. Medewerkers die ergens tegenaan liepen, konden hun weg al vinden", denkt Fleur. "Maar uiteindelijk heeft de training een olievlekwerking gehad. De resultaten waren zo positief dat we overwogen de training op te nemen in het vaste aanbod, zodat we hem een aantal keer per jaar aanbieden, organisatiebreed. Dus niet alleen in Noord-Brabant."



CREËER EEN OLIEVLEK

"Focus niet te veel op de cijfers." Die tip willen Angelina en Fleur andere organisaties meegeven. "Stel goed werkgeverschap voorop en kijk niet alleen naar de investering en de verzuimcijfers." Daarnaast adviseren ze om niet te wachten tot er projectgroepen zijn samengesteld of een visiedocument klaarligt. "Ook al is er nog geen volledig draagvlak, begin gewoon met het uitvoeren van kleine projectjes, leuke ideeën. Zo ontstaat een klimaat waarbinnen bewustwording rondom het thema tot stand komt en vanzelf meer draagvlak ontstaat. Ga er dus gewoon voor. Creëer een olievlek."



Fleur Vat en Angelina Meijers

Al voor de start van Wendbaar aan het werk was duurzame inzetbaarheid een dominant thema binnen Baalderborg Groep. Zo maakten medewerkers in september vorig jaar tijdens het festival 'Iedereen aan zet' nader kennis met dit onderwerp. Adviseur inzetbaarheid Renate Poel: "Het evenement bleek vervolgens een mooie aftrap te zijn voor het project."

SUCCESS DOOR AAN TE HAKEN BIJ WAT ER IS

Naast eigen regie voor cliënten was eigen regie voor medewerkers al een strategisch speerpunt binnen Baalderborg Groep, vertelt manager P&O Maartje Janssen. Vanuit dit speerpunt werden meerdere activiteiten en acties geïnitieerd bij de zorgorganisatie voor ouderen, gehandicapten en kind & jeugd. "De trainingen Zelfleiderschap van Wendbaar aan het werk waren een mooie aanvulling op dit geheel."

SAMENHANG DER DINGEN

Janssen gelooft in de 'samenhang der dingen'. "De trainingen waren onderdeel van een groter geheel. We haakten aan bij wat er al was. Dat is volgens mij een belangrijke voorwaarde voor succes." De trainingen waren snel gevuld. "Dat laat zien dat duurzame inzetbaarheid ook leeft bij de medewerkers", meent Poel. Janssen vult aan: "Als de organisatie laat zien dat het onderwerp belangrijk is, voelen collega's de ruimte om er zelf mee aan de slag te gaan."

CONTINU PROCES

In de toekomst willen Janssen en Poel niet alleen vanuit organisatieperspectief naar duurzame inzetbaarheid kijken, maar juist ook het medewerkersperspectief daar tegenover zetten. "Vanuit gelijkwaardigheid willen we de 'goede dialoog' voeren", licht Janssen toe. Hierin zijn al goede stappen gezet. Poel geeft als voorbeeld dat ze



Maartje Janssen en Renate Poel

elke twee maanden duurzaamheidsoverleg voert met teamleiders. "We leggen verbinding, peilen behoeften en leren van elkaar. Ik merk dat de teamleiders zoekende zijn, maar ook dat ze groeien in het onderwerp." Duurzame inzetbaarheid is een continu proces, aldus Poel. "We moeten blijven kijken wat bij onze organisatie past."



DE TRAININGEN WAREN ONDERDEEL VAN EEN GROTER GEHEEL

ELKE DAG ZO FIJN MOGELIJK

Het project 'Veerkracht' liep al bij BrabantZorg. "Het doel: alle medewerkers voelen zich veerkrachtig genoeg om hun werk goed en met plezier te blijven doen, ze voelen zich hierin ondersteund, maar weten ook welke invloed ze hier zelf op hebben", vat personeelsadviseur José Verbruggen dit project samen. Het werknemersproject Wendbaar aan het werk sloot daar haast naadloos op aan.



Door het project Veerkracht volgden veel leidinggevenden bijvoorbeeld al een cursus 'motiverende gespreksvoering', konden medewerkers de test 'Veerkracht in beeld' invullen

en is het jaarlijkse veerkrachtgesprek geïntroduceerd, waarbij het 'Spinnenweb positieve gezondheid' van Machteld Huber wordt gebruikt om op zes gebieden de gezondheid van medewerkers in beeld te brengen.

ZELFORGANISATIE

Ondanks de aandacht die er al was voor veerkracht, was de training Zelfleiderschap direct een succes. "Alle trainingen zaten direct vol. We hebben nog vier extra trainingen ingekocht, zodat uiteindelijk 88 medewerkers de training konden volgen", vertelt José. Ook de reacties achteraf waren positief: van 'het was een cadeautje', tot 'ik wilde dat ik dit veel eerder had gedaan'.

VERVOLG

Wendbaar aan het werk krijgt zeker vervolg. Op welke manier precies, daarnaar wordt nog gezocht. "Uit de behoeftepeiling bleek dat medewerkers loopbaanontwikkeling en -advies erg belangrijk vinden. Mogelijk gaan we daarvoor meer ondersteuning organiseren." Daarnaast is het volgens José belangrijk dat de verschillende initiatieven die er al zijn, zichtbaar worden gemaakt. "Aan de hand van de behoeftepeiling bekijken we welke aanvullende ondersteuning medewerkers wensen."

HOGERE DOEL

Om van het project een succes te maken, is goede communicatie belangrijk, meent José: "Je moet het belang ervan communiceren, zowel richting medewerker als leidinggevende. Wil je managers motiveren om veerkrachtgesprekken te voeren dan is het belangrijk om het belang en hogere doel ervan te benoemen. Dat hogere doel vatten we samen in één zin: 'Elke dag zo fijn mogelijk', zowel voor medewerker als cliënt. Dit doel hebben we tijdens het project onvoldoende benadrukt; we zijn nu bezig met een inhaalslag. We zijn nog niet waar we willen zijn, maar we zijn goed onderweg", besluit José.



ALLE TRAININGEN ZATEN DIRECT VOL

"Duurzame inzetbaarheid met ondersteuning van buiten van ónderaf voor het voetlicht brengen." Zo omschrijft arbo- en preventieadviseur Chris van der Molen het doel van Wendbaar aan het werk voor woonzorgconcern IJsselheem. HR-adviseur Aletta Drayer: "Daarmee hebben we echt een goede start gemaakt."

ZELFLEIDERSCHAP ALS INSTRUMENT VOOR BEWUSTWORDING

Binnen IJsselheem, een zorgorganisatie voor ouderen in de gemeenten Kampen, Zwartewaterland en Zwolle, merken ze dat de zorg steeds zwaarder wordt voor medewerkers. Medewerkers vergrijzen, hebben naast hun werk mantelzorgtaken en tegelijkertijd worden de zorgvragen complexer.

Aletta en Chris, als aanjager en facilitator betrokken bij Wendbaar aan het werk, hebben de ervaring dat veel medewerkers hun twijfels hebben over het halen van de pensioenleeftijd. Ze zien dat slechts 'een enkeling' lukken. Welke rol kan duurzame inzetbaarheid daarbij spelen?

VEERKRACHT, ENERGIE EN PLEZIER

Bewustwording, is het eenduidige antwoord. "Mensen in de zorg hebben geleerd om zichzelf op de tweede plaats te zetten. Nu moeten ze tijd vinden voor zichzelf", zegt Aletta. Chris ziet zelfleiderschap als een instrument voor bewustwording. Door grenzen te stellen, bijvoorbeeld. "De een durft geen nee te zeggen, de ander wil echt iedereen helpen", weet Aletta. "In de training zelfleiderschap worden mensen zich daar bewust van en leren ze te reflecteren." De twee vinden het belangrijk dat collega's hun veerkracht, energie en plezier in het werk behouden. "Met Wendbaar aan het werk wilden we aandacht en zorg tonen voor de medewerkers", zegt Chris. "Zij zijn immers onze kracht", vult Aletta aan.

DOENERS

Tijdens het project zijn er interviews gehouden met collega's, was er een klankbordgroep en is er een visiedocument ontwikkeld. "De betrokkenheid van medewerkers was groot", vindt Aletta. Het visiedocument is voorgelegd aan het MT en ook de OR gaat ernaar kijken. Daarna komt het document



Aletta Drayer en Chris van der Molen

DUURZAME INZETBAARHEID
MOET DE RODE DRAAD IN ONZE
BEDRIJFSVOERING WORDEN

op intranet. "Het thema is immers van en voor de medewerkers", zegt Chris. Aletta beseft dat het document een 'papierene werkelijkheid' is. "Veel medewerkers zullen het niet bekijken. Daarnaast gaan we daarom vooral op doen inzetten. Bij IJsselheem werken nu eenmaal doeners." Na afloop van Wendbaar aan het werk geeft IJsselheem daarom organisatiebreed een vervolg aan trainingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

GOEDE START

Aletta en Chris zijn trots dat IJsselheem wilde deelnemen aan Wendbaar aan het werk. "We hebben echt een goede start gemaakt", stelt Aletta. "Nu is het zaak om duurzame inzetbaarheid structureel op te nemen in de arbeidsprocessen", aldus Chris. "Het moet de rode draad in onze bedrijfsvoering worden." Daar ligt volgens haar de uitdaging. Aletta heeft goede hoop. "De precieze vorm moeten we nog vinden. Maar het thema heeft de aandacht en dat geeft vertrouwen."

Bij Kempenhaeghe kreeg persoonlijk leiderschap al aandacht. Het thema werd in 2016 ondergebracht bij het Leiderschapslab. Door ook het project Wendbaar aan het werk hierin onder te brengen, bleef het thema herkenbaar voor medewerkers.

GOEDE VOEDINGSBODEM CREËREN



Kempenhaeghe wilde flexibeler en wendbaarder worden. "Dat was nodig door veranderingen in de zorg en maatschappij", stelt Lisanne Aarts, HR-partner bij het expertisecentrum voor onder meer epilepsie en slaapproblemen. "Onze ambitie om een expertisecentrum te zijn en blijven vereiste een ander soort leiderschapscultuur." Daarom werd in 2016 besloten tot een nieuwe koers, waarin persoonlijk leiderschap extra aandacht kreeg. Waarin medewerkers zichzelf leiden en ontwikkelen en zich niet laten leiden door de waan van de dag. Het Leiderschapslab werd opgericht, van waaruit activiteiten worden georganiseerd op het gebied van persoonlijk leiderschap. "Het thema persoonlijk leiderschap bestond dus al, maar was nog niet gekoppeld aan duurzame inzetbaarheid. Door deelname aan Wendbaar konden we deze thema's mooi combineren."

HERKENBARE COMMUNICATIE

Kempenhaeghe zette binnen het project vooral in op de training Zelfleiderschap en de behoeftepeiling.

"Deze activiteiten hebben we gecommuniceerd vanuit het Leiderschapslab. Door vanuit één punt de activiteiten op het gebied van persoonlijk leiderschap en duurzame inzetbaarheid aan te zwengelen, blijft het voor medewerkers herkenbaar", merkt Lisanne. Deze aanpak was succesvol: de training zelfleiderschap is zelfs een extra keer ingepland. "De training heeft als doel om medewerkers beter voor zichzelf te laten zorgen. Zodat ze het werk doen dat ze belangrijk vinden en waar ze energie uithalen." De medewerkers zijn zelf verantwoordelijk om de nieuwe inzichten in te zetten: "Persoonlijk leiderschap kun je niet van bovenaf opleggen. Je kunt wel zorgen voor een goede voedingsbodem."

VERBETERPUNTEN

Voor die goede voedingsbodem blijft Kempenhaeghe zorgen. "Het Leiderschapslab en de workshops en trainingen die het lab organiseert blijven bestaan." Ook de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap gaat door; alle managers zijn er momenteel actief mee bezig. Daarnaast wil Kempenhaeghe de behoeftepeiling gebruiken om stappen te zetten en nieuwe activiteiten te organiseren. "Uit de peiling bleek dat medewerkers niet alleen behoefte hebben aan activiteiten op het gebied van loopbaan en ontwikkeling, maar dat er ook verbeterpunten zijn op het gebied van arbeidsomstandigheden en privé-werkbalans. Daarmee gaan we zeker aan de slag. Wendbaar heeft ervoor gezorgd dat duurzame inzetbaarheid meer onderwerp van gesprek is geworden bij Kempenhaeghe."

”

PERSOONLIJK LEIDERSCHAP KUN JE
NIET VAN BOVENAF OPLEGGEN

MEDEWERKER BELANGRIJKSTE KAPITAAL

Veel managers kijken vooral naar de verzuimcijfers. "Om de verzuimcijfers omlaag te krijgen, moet je aandacht besteden aan de 94% van de medewerkers die wel gewoon aan het werk is", stelt Angela Buijze, beleidsadviseur HRM bij Prisma, een organisatie voor gehandicaptenzorg.

Bij Prisma bestond er lange tijd een bonusregeling voor medewerkers die zich minimaal een half jaar niet ziek meldden. "Maar we wilden het geld op een andere manier wilden inzetten." Het wordt nu benut voor een persoonlijk budget dat medewerkers kunnen besteden aan sport, wellness of ontspanning. "Medewerkers moeten bij de aanvraag aanvinken waarvoor ze het inzetten, maar we controleren het niet. Vertrouwen is ons uitgangspunt."

GOED OF SLECHT TEKEN?

Het thema duurzame inzetbaarheid leeft binnen de organisatie. Dat was ook te merken aan de populariteit van de events die Prisma rondom duurzame inzetbaarheid organiseerde én van de Wendbaar-training Zelfleiderschap. "Ze stroomden meteen vol." Aan de ene kant baart de hoge opkomst Buijze zorgen: is het een signaal dat de werkdruk te hoog is en verandering noodzakelijk is? Aan de andere kant vindt ze het een goed teken. "Het geeft aan dat we goed hebben gecommuniceerd én dat werknemers zelf aan de slag willen gaan." Vooral met dat laatste punt is de beleidsadviseur blij. "Het is tijd dat medewerkers het heft in eigen handen nemen en mondiger worden. Medewerkers zijn ons belangrijkste kapitaal. Eigen regie is een belangrijke voorwaarde als we ze willen behouden. Door de tekorten op de arbeidsmarkt dringt dat besef steeds meer door. Medewerkers kiezen ons, niet andersom."

GOEDE VOORBEELD

Ook al groeit het besef, er zit volgens Buijze wel een verschil tussen de noodzaak ervan inzien en ernaar handelen. "Daarin kunnen we nog veel verbeteren. Er zijn nog meerdere wensen van medewerkers – zoals zelfroosteren – waarmee we aan de slag willen gaan. Ook moet er meer aandacht komen voor stimulerend, coachend leiderschap. We zien nu nog grote verschillen tussen de teams en afdelingen. Leidinggevendens spelen, door zelf het goede voorbeeld te geven, een essentiële rol in het motiveren en inspireren van medewerkers."



” MEDEWERKERS KIEZEN ONS, NIET ANDERSOM

Park Zuiderhout maakte een bewuste keuze voor deelname aan het werknemertraject. “We merkten dat van bovenaf opgelegde maatregelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid niet beklijven.”

GENOEG IDEEËN VOOR BELEID



Het werknemertraject sloot mooi aan bij de visie van Park Zuiderhout. “We willen dat onze bewoners en cliënten zo veel mogelijk de regie over hun eigen leven behouden. Die regie staat ook bij Wendbaar van het werk centraal. In de training Zelfleiderschap leren medewerkers hoe ze zelf stappen kunnen zetten om hun werk plezieriger te maken”, vertelt directeur-bestuurder Anita Habets.

ELKAAR HELPEN

De training Zelfleiderschap sloeg aan. In totaal namen zestig medewerkers deel. “Op een groep van 240 medewerkers is dat een heel mooi aantal”, aldus Habets. “De eerste groep deelnemers was erg enthousiast en heeft echt een ambassadeursfunctie vervuld.”

De training maakt medewerkers bewuster: hoe staan ze in hun werk? Waaruit halen ze energie? Hoe kunnen ze hun werk leuker maken? Om deze vragen goed te kunnen beantwoorden, moesten de deelnemers opdrachten uitvoeren. Hiervoor werden collega's met verschillende functies aan elkaar gekoppeld als

maatje. Zo konden ze elkaar helpen bij de opdrachten en elkaar steunen in het proces, vanuit verschillende invalshoeken. Medewerkers leerden waar hun grenzen liggen: welke taken horen wel bij hun functie en welke niet? “Ze weten nu beter hoe ze balans kunnen houden en gezond kunnen blijven in hun functie.”

BUDDY'S

Momenteel werkt Park Zuiderhout aan beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid. “We hebben volop ideeën. Bijvoorbeeld voor een buddytraject, waarbij we een nieuwe medewerker aan een ervaren collega koppelen om samen de taken en werkdruk in de gaten te houden.” In het beleid zal het fysiek ontlasten van de oudere medewerkers centraal staan en de werk-privébalans van de ‘middengroep’ (35-55 jaar). “Zij hebben vaak ouder wordende ouders die zorg vragen én een gezin. Op die groep moeten we ons dus ook zeker richten”, weet Habets.



DUURZAME INZETBAARHEID LOKAAL OP DE KAART

Als projectleider van Wendbaar aan het werk komt er behoorlijk wat op je af, laat staan als je voor twee organisaties de kar trekt. Kirsten Andriessen was zowel voor Intermetzo als Pluryn projectleider. Ze blikt terug op haar dubbelfunctie én kijkt vooruit.



In de zomer van 2017 meldde eerst Pluryn, een instelling voor zorg en behandeling aan mensen met complexe zorgvragen, zich aan voor Wendbaar in het werk. Voor Intermetzo, een organisatie die bezig was te fuseren met Pluryn, was het project ook interessant. “Toen hebben we uitgezocht of Intermetzo ook mee kon doen”, vertelt Andriessen. Dat bleek het geval.

ACTIEVE WERKGROEPEN

Kijken waar de kansen liggen en vervolgens ‘alles aanzwengelen’: zo omschrijft Andriessen haar rol als projectleider van Wendbaar aan het werk. “Er waren twee actieve werkgroepen, met collega's uit verschillende disciplines. Samen konden we er echt iets van maken.” Bij Pluryn ging haar dat iets gemakkelijker af dan bij Intermetzo. Andriessen werkt bij Pluryn op de afdeling HR als projectleider en is lid van het bedrijfsopvangteam. “Daar kon ik gebruikmaken van korte lijntjes”, stelt ze. “Bij Intermetzo had ik de HR-collega's echt nodig om er een succes van te maken. Zij werkten nog niet zolang voor de

HOE MEER MEDEWERKERS MEE KUNNEN DOEN AAN DE TRAINING, HOE BETER!

organisatie en er speelde veel op dat moment. De locaties liggen bovendien verspreid over een groter gebied. De start was daarom wat stroef, maar uiteindelijk was ook iedereen bij Intermetzo enthousiast.” Andriessen vertelt dat ze nog steeds zoekende is hoe ze de medewerkers kan bereiken. De behoefte van collega's om mee te doen aan trainingen is er wel, weet ze. Maar wat is de beste methode om iedereen op de hoogte te brengen?

LOKALE AMBASSADEURS

Andriessen denkt dat lokale ambassadeurs een belangrijke rol kunnen spelen. “Voor de zelfleiderschapstrainingen tijdens het project had ik eigenlijk al ambassadeurs”, zegt ze. “Onze loopbaancoaches hebben veel collega's op de trainingen geweest. Maar we willen ook op een andere manier mensen bereiken. Hoe meer medewerkers mee kunnen doen, hoe beter!” Daarvoor wil ze met name mensen uit het primaire proces betrekken, die hun collega's enthousiast kunnen maken.

Ook op een andere manier wil Andriessen duurzame inzetbaarheid meer ‘lokaal’ in plaats van ‘centraal’ op de kaart zetten. Daarvoor gaat ze de resultaten uit de behoeftepeiling gebruiken, die medewerkers aan het begin van het project hebben ingevuld. “Onze R&D-afdeling heeft de ruwe data uitgewerkt. Daarmee kunnen we met de locaties in gesprek gaan om te kijken waaraan collega's behoefte hebben.”

RESULTATEN VAN DE TRAINING ZELFLEIDERSCHAP

- ☑ Meer eigen regie
- ☑ Bewuster keuzes maken
- ☑ Knopen doorhakken
- ☑ Meer balans
- ☑ Meer inzicht in het overschrijden van mijn grenzen
- ☑ Beter nee zeggen
- ☑ Concreter vorm geven aan gedachten, gevoelens en behoeften
- ☑ Regie in eigen handen nemen
- ☑ Vitaler
- ☑ Meer voor mezelf zorgen



TRAINING ZELFLEIDERSCHAP ALS SPIEGEL VOOR HANDELEN

“Meer eigen regie, zowel bij de cliënt als de medewerker. Daarmee waren we al bezig toen we over Wendbaar aan het werk hoorden. Het werknemersproject sprak ons aan: zelfleiderschap. Daarom besloten we mee te doen”, vertelt projectleider Michelle Pronk, personeelsadviseur bij Zorgcentrum Rosengaerde, een ouderenzorgorganisatie in de gemeente Dalfsen.

“Rosengaerde heeft een echte ‘ons-kent-ons-cultuur’. We hebben ongeveer 270 medewerkers en ik ken de meeste bij naam. Iedereen groet elkaar, er is veel persoonlijke betrokkenheid en warmte. Tegelijkertijd heeft die familiecultuur ook een nadeel: feedback geven en kritisch zijn vinden collega’s lastig. De training Zelfleiderschap kan daarbij gelukkig helpen.”

TRAINING ALS SPIEGEL

“Ik zie de training als een spiegel voor je handelen. Medewerkers leren niet alleen kritisch naar anderen, maar ook naar zichzelf te kijken. Het is mooi om die ontwikkeling te zien. Ook grenzen aangeven is belangrijk. Collega’s zeggen dat ze veel aan de bijeenkomsten hebben gehad. Ik hoop dat ook andere medewerkers enthousiast worden en dat het zich als een olievlek verspreidt door de organisatie. Dat ook mensen mee

willen doen die eerst dachten dat het niet bij hen zou passen.”

SALLANDSE BESCHIEDENHEID

“Misschien veranderen we de training nog van naam, zodat collega’s zich er beter in herkennen. ‘Zelfleiderschap? Ik ben toch geen leider? Dat past niet bij mij.’ Die opmerking hebben we meerdere keren teruggekregen van deelnemers. Sallandse bescheidenheid noem ik dat. Mensen vinden het ook lastig om over zichzelf te zeggen dat ze iets goed doen. Over een collega of hun team gaat dat prima, maar benoemen dat zij daar óók een steentje aan bijdragen, dat is moeilijker. Maar daarbij kan de training ondersteunen. Het is een mooi instrument en daarom willen we het ook na afloop van Wendbaar aan het werk graag blijven faciliteren.”

”

IK HOOP DAT HET ENTHOUSIASME VOOR DE TRAINING ZICH VERSPREIDT DOOR DE ORGANISATIE

PERSOONLIJKE KWALITEITSDAG VOOR ELKE MEDEWERKER

Severinus hield in 2017 al een tevredenheidsonderzoek. Wat telkens terugkwam waren de thema’s waardering en jobrotatie. Daarmee is de organisatie aan de slag gegaan.

“De laatste vraag bij het tevredenheidsonderzoek was: ‘Stel dat jij één dag de bestuurder van Severinus was. Wat zou jij dan meteen doen?’ Een lang verhaal kort: daar kregen we 600 antwoorden op. Wat terugkwam in al die antwoorden was het thema waardering, uitgedrukt in extra tijd of aandacht”, vertelt HR-manager Mieke van Rens. Ook jobrotatie kwam veel voor, ofwel: uitwisselen met een collega. Daarmee zijn we aan de slag gegaan. Uiteindelijk hebben we besloten dat elke medewerker in 2019 een persoonlijke kwaliteitsdag krijgt: acht uur om bijvoorbeeld op een andere afdeling te kijken, binnen de organisatie of daarbuiten. Je mag de tijd ook gebruiken om iets leuks te doen met cliënten.”

GROTE VRAAG

Via Wendbaar aan het werk kregen medewerkers de training Zelfleiderschap aangeboden. “Aan de training namen inmiddels al zeven groepen, 66 medewerkers, deel. In 2017 brachten we tijdens de Severinus dagen de training onder de aandacht. Zo konden de medewerkers al ervaren wat de leergang inhoudt. Dit zorgde ervoor dat veel mensen enthousiast werden. We gaan voorlopig gewoon met de training door. Er is grote vraag naar. We



maken, zoals veel andere zorg- en welzijnsorganisaties, de overstap naar zelforganisatie. Je ziet dat toch veel mensen behoefte hebben aan hulp bij de aanpak daarvan. Hoe neem ik zelf de regie? Daarop geeft deze training een antwoord en past zo dus mooi binnen de trend die we al hadden ingezet.”

ZELFINZICHT

“Bij Severinus zijn medewerkers erg gericht op zorgen voor een ander. Maar bij je werk hoort ook dat je zorgt voor jezelf. Het hoofddoel binnen de training is: hoe kun je effectiever zijn en beter voor jezelf zorgen? Bij Severinus komt 95 procent van de deelnemers uit het primaire proces, veelal woon- en dagbestedingsbegeleiders. Het is lastig om nu al duidelijke resultaten te zien, maar we zien wel dat ons verzuim voorzichtig daalt, terwijl dat eerst aan de hoge kant was. Medewerkers geven aan dat de training leidt tot meer zelfinzicht. Ze beseffen beter waar ze zelf invloed op uit kunnen oefenen om zich vitaler te voelen. Met kleine aanpassingen van hun gewoontes krijgen ze meer voor elkaar.”



”
BIJ JE WERK HOORT OOK
DAT JE VOOR JEZELF ZORGT

Zorggroep Oude en Nieuwe Land (ZONL) gebruikte de uitkomsten van Wendbaar aan het werk als basis voor de ontwikkeling van haar visiedocument over vitaliteit en gezondheid. P&O-adviseur en -coördinator Birgitte van den Berg: “We zijn begonnen bij de medewerker. Dat kan ik iedere organisatie aanraden.”

SAMENWERKEN AAN VITALITEIT EN GEZONDHEID

ZONL is een veelzijdige organisatie: ze biedt ouderenzorg, jeugd- en maatschappelijke ondersteuning en behandeling en revalidatie. Voor Wendbaar aan het werk werd in eerste instantie gefocust op zorg en wonen bij twee locaties. “Daar was aandacht nodig voor verzuim en preventie. Door inzet van het project wilden we juist op deze locaties een belangrijke stap vooruitzetten”, vertelt manager Bedrijfsvoering en P&O Wilma Luchies. Uiteindelijk is ervoor gekozen om Wendbaar aan het werk met alle verschillende onderdelen organisatiebreed aan te bieden. Luchies: “We zijn uitgegaan van motivatie en hoopten op besmettelijkheid.”

SPEELSE AANPAK

De keuze voor verbreding bleek succesvol. “De belangstelling voor de trainingen heeft zich verspreid als een olievlek”, vertelt Van den Berg. Communicatie was daarbij belangrijk, net als tijdens het gehele project. “Je moet ervoor zorgen dat mensen nieuwsgierig blijven”, zegt ze. Daarom werd er afgewisseld in communicatiemiddelen: een interview met medewerkers die hun ervaringen over de training delen, een nieuwjaarsgroet, een vitaliteitskaartje: door die speelse aanpak kwam het project voortdurend opnieuw onder de aandacht. “Door duurzame inzetbaarheid steeds op een andere manier terug te laten komen, beklijft het thema. Die afwisseling willen we ook bij andere projecten gaan toepassen.”



Wilma Luchies en Birgitte van den Berg

BEWEGING NAAR ZELFREGIE

De start van Wendbaar aan het werk viel samen met het MT-besluit om van eigen regie, vitaliteit en gezondheid een speerpunt te maken. “Die goede timing hielp”,



Anja Boltendal en Linda Krispin

TRAINING ZELFLEIDERSCHAP ‘HEEL NUTTIG’

concludeert Luchies. “Alles sloot bij ons op elkaar aan. De ontwikkeling van onze visie op goed werkgever- en werknemerschap en het omarmen van positieve gezondheid als gedachtegoed voor zowel cliënt als medewerker, past bij de visie op vitaliteit en gezondheid.” Van den Berg en Luchies vertellen dat ze de komende periode verder met dit thema aan de slag gaan.

Daarbij geldt het ontwikkelde visiedocument voor vitaliteit en gezondheid als leidraad. Voor het vormgeven van de visie gebruikten ze de uitkomsten van de behoeftepeiling en het wetenschappelijk onderzoek van Wendbaar aan het werk. Deze resultaten werden gepresenteerd aan de OR en het MT. “De uitkomsten hielpen het gesprek op gang”, aldus Van den Berg. “We zijn begonnen bij de medewerker. Dat kan ik iedere organisatie aanraden.” Door de resultaten te gebruiken, krijg je een gedragen beleid, merkte Luchies. “We zijn met de input van de medewerkers samen gaan bouwen. Dan komt het vuurtje op gang. Zelfleiderschap en eigen regie komen nu terug in alles wat we gaan doen.”

Anja Boltendal is verzorgende IG en werkt al 13 jaar bij ZONL. Linda Krispin is op latere leeftijd verzorgende IG geworden en werkt daarnaast bij de GGD. Beiden volgden de training Zelfleiderschap en hebben het als heel nuttig ervaren. Voor Anja was de training een bevestiging dat ze goed bezig is. “En ik maak er ook gebruik van. Een heel simpel voorbeeld: als ik een taak wat minder fijn vind om te doen, dan vraag ik ‘wie wil dit doen’? Er is altijd wel iemand die de taak beter ligt en het overneemt. Daar ben ik assertiever in geworden.” Linda vertelt dat de training haar veel inzicht heeft gegeven, zowel in zichzelf als in haar collega’s. “Ik heb meer begrip gekregen voor mijn collega’s. Ik weet dat ik bijvoorbeeld zelf een andere keuze zou maken, maar kan nu beter begrijpen waarom de ander het op haar manier aanpakt.”



JE MOET ERVOOR ZORGEN DAT MENSEN NIEUWSGIERIG BLIJVEN

WETENSCHAPPELIJKE RESULTATEN

Voor duurzame inzetbaarheid is een zogenaamde 'fit' nodig tussen het zelfmanagement van de zorgmedewerker, de leiderschapsstijl van zijn of haar leidinggevende, de HRM-instrumenten en zijn of haar belasting op het werk (De Lange et al., 2015). Als deze elementen goed op elkaar aansluiten zal de medewerker een goed werkvermogen hebben, vitaal en inzetbaar zijn of met andere woorden: duurzaam inzetbaar zijn (zie figuur 1).

LEGENDA FITMODEL

Ontwerp van werk

Hierbij gaat het om wat medewerkers ervaren bij het uitvoeren van hun taken. Centraal staat de ervaren steun van collega's en leidinggevende. Daarnaast is de ervaren fysieke/mentale/emotionele belasting en ervaren werkdruk van belang. Als laatste is de mogelijkheid om regelruimte te creëren (autonomie) een essentieel onderdeel.

Zelfmanagement

Hierbij gaat het om de mate van zelfregie die medewerkers ervaren in het vormgeven van het eigen werk (job crafting). Zichzelf uitdagen en doelen stellen en hierbij bronnen vinden (sociaal en structureel) zijn hierbij van belang. Ook belemmeringen wegnemen en de positieve kanten inzien spelen een rol.

HRM-instrumenten

Hierbij gaat het om de vraag welke HRM-instrumenten beschikbaar zijn en ook gebruikt worden. Er kan een onderverdeling gemaakt worden in ontzie-, benut-, behoud- en ontwikkelinstrumenten. Veel instrumenten zijn ook door de cao verplicht, zoals scholing en verlof.

Leiderschapsstijl

Hierbij staat de relatie met de leidinggevende en de stijl van leidinggeven centraal. Dat leiderschapsstijl een belangrijke component is in de arbeidsrelatie blijkt uit het gegeven dat de grootste reden voor vertrek van medewerkers bij een organisatie de (slechte) relatie met een leidinggevende is (Minnaar & Selebi, 2009).



Figuur 1. Fitmodel duurzame inzetbaarheid: een wisselwerking tussen werk, werknemer, leiderschap en HRM (De Lange et al., 2015)



BELANGRIJKE FACTOREN

Om te onderzoeken of de interventies van het project Wendbaar aan het werk effectief waren in het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van zorgmedewerkers hebben 1478 zorg- en welzijnsmedewerkers tweemaal een vragenlijst ingevuld. Van deze 1478 deelnemers was 84% vrouw en 16% man. Het aantal jaren dat de medewerkers werkzaam waren in de zorg- en welzijnssector liep uiteen van 0 tot 45 jaar.

KWETSBARE GROEP

Van de onderzochte medewerkers is 31% mantelzorgster naast het werk. Uit het onderzoek werd duidelijk dat het aantal uren mantelzorg hierbij een aandachtspunt vormt. Medewerkers met relatief meer uren mantelzorg ervaren namelijk een verlaagd werkvermogen in vergelijking tot hun collega's die geen mantelzorgster zijn.

VOORSPELLERS DUURZAME INZETBAARHEID

Uit het onderzoek kwam naar voren dat de volgende factoren belangrijke voorspellers zijn voor het duurzaam inzetbaar houden van zorg- en welzijnsverleners in de betrokken regio's:

- Een hoge **werkdruk** leidt tot een lager werkvermogen, lagere vitaliteit en verminderde interne en externe inzetbaarheid.
- Het creëren van meer **hulpbronnen op het werk** (zoals autonomie of ondersteuning van de leidinggevende) leidt tot een hoger werkvermogen, hogere vitaliteit en hogere interne en externe inzetbaarheid.
- Een hoge **emotionele belasting** leidt tot een lager werkvermogen, lagere vitaliteit en lagere interne inzetbaarheid, maar niet tot een lagere externe inzetbaarheid.
- Coachend **leiderschap** heeft een positieve relatie met vitaliteit en externe en interne inzetbaarheid.
- **HR-ontwikkelinstrumenten** (HR-activiteiten die een medewerker helpen om op een hoger niveau te functioneren, zoals het volgen van een training of bijscholing) hebben een positieve relatie met werkvermogen, vitaliteit en interne en externe inzetbaarheid.
- Persoon-organisatie **fit** (de mate waarin de medewerker goed past bij zijn of haar werkomgeving, zie ook figuur 1) heeft een positieve relatie met werkvermogen, vitaliteit en interne en externe inzetbaarheid.

Zorg- en welzijnsverleners kunnen zelfstandig aan hun zelfmanagement werken, maar ook ondersteund worden via Human Resource Management. Er zijn verschillende soorten HRM-praktijken beschikbaar in de onderzochte zorg- en welzijnsinstellingen, namelijk:

- HRM-praktijken gericht op de *ontwikkeling van inzetbaarheid* (ofwel loopbaanbeleid), zoals training en promotie, om werknemers te helpen hogere niveaus van functioneren te behalen (doel: *verbeteren van persoon-werk fit-situatie*).
- HRM-praktijken gericht op het *behoud van inzetbaarheid*, zoals baanveiligheid en flexibele werktijden (ofwel arbeidsomstandighedenbeleid), waardoor werknenden in staat gesteld worden hun huidig niveau van functioneren te behouden (doel: *stabiliseren van een fit-situatie*).
- HRM-praktijken gericht op het *ontzien van werkenden* via het beschermen of sparen van werkenden (door demotie, aangepaste werkregelingen of taakverlichting). Deze HRM-praktijken helpen werkenden om goed te functioneren op lagere niveaus wanneer behoud of herstel niet langer mogelijk is (doel: *herstellen van een misfit-situatie*).
- HRM-beleid gericht op het *benutten* van de

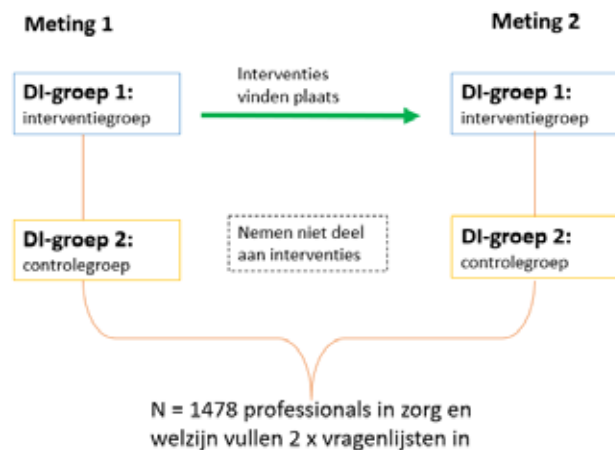
bestaande ervaring, kennis en kunde van werkenden, zoals horizontale baanverandering of taakverrijking, en het gebruiken van nog niet eerder gebruikte kennis en vaardigheden van de werknemer via het starten van een tweede loopbaan (doel: *verbeteren persoon-werk fit-situatie en employability op de arbeidsmarkt*).

EFFECTEN GEMETEN

In het project Wendbaar aan het werk zijn twee interventies getest bij verschillende organisaties. Deze interventies waren gericht op:

- het vergroten van zelfleiderschap (werknemersproject);
- een integrale aanpak duurzame inzetbaarheid met trainingen voor leidinggevendenden (werkgeversproject).

Door de resultaten van een interventie met een controlegroep te vergelijken en een procesevaluatie uit te voeren is onderzoek gedaan naar de effecten van de interventies op de duurzame inzetbaarheid van betrokken zorg- en welzijnsmedewerkers (**zie figuur 2**):



Figuur 2. Interventie- versus controlegroep

WERKNEMERSPROJECT: VERGROTEN VAN ZELFLEIDERSCHAP

De interventie 'zelfleiderschap' zorgde voor een toename van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De interventie leidde tot een hoger werkvermogen, meer vitaliteit en een hogere interne inzetbaarheid bij de deelnemers. Deze positieve effecten zijn veroorzaakt doordat de betrokken zorg- en welzijnsmedewerkers een verbetering in **zelfobservatie** verkregen door de zelfleiderschapstraining. Bij de andere onderdelen van zelfleiderschap (zoals doelen stellen, natuurlijke beloningen realiseren) waren geen verschillen te zien voor en na het volgen van de training.

WERKGEVERSPROJECT: EFFECTEN VERDIENEN MEER TIJD

Uit het onderzoek omtrent de interventie waarin een integrale aanpak werd gehanteerd van visie en beleidsontwikkeling, cultuurverandering en leiderschapsprogramma, werd duidelijk dat de instellingen niet allemaal even ver zijn met de uitvoering van de interventie op het moment van de effectmeting. Bovendien kunnen effecten van deze aanpak op het werkvermogen van medewerkers niet binnen de projectduur verwacht worden. Reden om naast de effectmeting ook een procesevaluatie uit te voeren. Er wordt bekeken of een effectmeting op een later moment mogelijk is.

PROCESEVALUATIE

In het evalueren van de interventies is ook onderzoek gedaan naar de volgende elementen rondom het onderzoek (**zie figuur 3**): communicatiestrategie (1), bestuurlijk draagvlak (2), beschikbare financiële middelen en mensen (3) en effecten van verschillende elementen van het interventieprogramma (4). Uit deze procesevaluatie voor het werknemers- en werkgeversproject werd duidelijk dat de effectiviteit van de interventies verbeterd kan worden.

1. Communicatiestrategie: realiseer een duidelijke communicatiestrategie met persoonlijke vormen van communicatie (passend bij de doelgroep);
2. Bestuurlijk draagvlak: bestuurlijk draagvlak is van belang voor een goede implementatie van de interventie en voor het borgen van leereffecten;
3. Beschikbare financiële middelen en mensen: een leercultuur vormen in relatie tot duurzame inzetbaarheid is van belang om er blijvend aandacht voor te realiseren. Met leerdoelen voor werknemers, leidinggevendenden, bestuur en andere betrokken stakeholders;
4. Effecten onderdelen interventieprogramma: niet alle elementen van het interventieprogramma waren effectief, maar deze kunnen nog doorontwikkeld worden (in het werknemersproject gaat dat bijvoorbeeld om het vitaliteitsgesprek en in het werkgeversproject om de communicatiestrategie).



Figuur 3. Procesevaluatie onderwerpen interventie Wendbaar aan het werk

TIPS

Welke tips geven deelnemende organisaties om het thema duurzame inzetbaarheid tot een succes te maken?

HOUD HET
SIMPEL
EN BEGIN
GEWOON

DUURZAME
INZETBAARHEID
ZIT IN KLEINE
DINGEN

MAAK
STRUCTUREEL TIJD
VRIJ, VOOR JEZELF
ÉN MEDEWERKERS

GEEF ALS
LEIDINGGEVENDE
HET GOEDE
VOORBEELD

Goede communicatie is essentieel

LUISTER GOED
NAAR DE
MEDEWERKERS
VOOR INPUT

MAAK DUURZAME
INZETBAARHEID GEEN SPELTJE
VAN HR, MAAR BETREK ER
MEER MENSEN BIJ

HOU HET KLEIN,
DOE HET MET
KLEINE STAPPEN

TREK ALS
LEIDINGGEVENDEN
MET ELKAAR OP EN
INSPIREER ELKAAR

**Betrek de
managers erbij.
Zij spelen een
belangrijke
(voorbeeld)rol**

**GEBRUIK GEEN NIEUWE TERMEN EN WOORDEN,
MAAR BORDUUR VOORT OP WAT ER AL IS**

ERVARINGEN WERKGEVERS- TRAJECT



‘WE KUNNEN MEDEWERKERS ECHT GELUKKIG MAKEN’

De gemiddelde hoge leeftijd van de medewerkers bij Ouderenzorg Annenborch in Rosmalen was volgens zorgmanager Loes van de Nobelen reden om mee te doen aan Wendbaar aan het Werk. Het hernieuwd enthousiasme op de werkvloer werd wel direct flink op de proef gesteld.

“Als je naar je medewerkers luistert, merk je dat het vak zwaar is. We willen graag dat iedereen op een gezonde manier de eindstreep haalt en daarna nog verder kan. We hoopten via Wendbaar te leren hoe dit kan.” Een ‘heidag’ in oktober 2017 vormde de start voor de zorgorganisatie. “De dag gaf direct inzichten, maar ook vragen: waarom doen we eigenlijk zaken zoals we ze doen?”

Annenborch is met 160 medewerkers een kleine, vrij platte organisatie. “Wij doen nagenoeg alles samen. Dit project dus ook. Samen willen we werken aan duurzame inzetbaarheid en onze medewerkers inspireren met onze inzichten.”

INZICHTEN EN AANPASSINGEN

Inzichten deden de leidinggeevenden zeker op. “We zijn bewuster van de persoonlijke situatie van medewerkers. We hebben ook direct zaken aangepast. Neem ons verzuimgesprek. De insteek is niet praten over het ziekzijn, maar over wat de medewerker nodig heeft om zijn taak te vervullen. Heeft iemand thuis problemen, dan moeten we samen kijken hoe we dit kunnen oplossen.”

Ook het jaargesprek ging op de schop. “Vragen die we stellen, zijn: hoe voel je je, hoe vind je je werk, ben je tevreden met je functie, wat is je talent en hoe zou je dat willen inzetten? We zien medewerkers opbloeien bij

die vragen. Ze worden zich bewust dat ze zelf invloed hebben op hun functie en werkvermogen.”

INSpraak VAN MEDEWERKERS

“We constateren al jaren dat medewerkers ongelukkig zijn over sommige taken. Die verschillen overigens per persoon. Nu vragen we wat ze graag willen doen. Wie wil familiegesprekken doen? Wie wil roosteren? Wie vindt zorgplannen maken leuk? We kunnen medewerkers zo echt gelukkig maken en bijdragen aan hun werkplezier. Via koffieuurtjes stimuleren we de inspraak van medewerkers. Zo druppelt Wendbaar langzaam binnen in de organisatie. En het mooie is: het werkt. We merken dat mensen uitstralen dat ze zin hebben in hun werkzaamheden.”

ENORME HOBBEL

Een al geplande roosterwijziging sloeg begin 2018 een flinke deuk in het enthousiasme op de werkvloer. “Onze medewerkers gingen van 4 dagen van 9 uur naar 5 dagen per week met minder uren. Een verandering waar we al jaren mee bezig waren, maar nu beseften

we: dit is allesbehalve wendbaar. Mensen kunnen zowel thuis, als op het werk niet meer flexibel zijn. Het tegenovergestelde van wat we wilden.” Onder meer de nieuwe Wendbaar-inzichten maakten dat de roosterwijziging vrijwel direct kritisch tegen het licht werd gehouden. “We hebben een bijeenkomst met medewerkers gehouden om te horen wat zij willen en een enquête gehouden. We gaan nu spoedig een rooster op maat invoeren. We zeggen er steeds bij: hou nog even vol, het komt weer goed!”

BLIJVEND ENTHOUSIASME

Hoe het kan dat het enthousiasme onder werknemers nog zo groot is ondanks deze hobbel? “We erkennen openlijk dat dit onhandig is voor een organisatie die insteekt op duurzame inzetbaarheid. We communiceren ook duidelijk over alle stappen die we zetten om deze plooi glad te strijken. Onze medewerkers merken dat er met Wendbaar een kanteling is ingezet en dat maakt dat we samen het enthousiasme kunnen vasthouden. De ingezette lijn mag niet stoppen.”

” TOEN BESEFTEN WE: DIT IS ALLESBEHALVE WENDBAAR

Meer inzetten op preventie. Dat wilde Ambiq, een organisatie die mensen met een licht verstandelijke beperking behandelt en begeleidt. Anne-Marie Berkel, adviseur PO&O: “Wendbaar aan het werk kwam daarvoor precies op het juiste moment.”

KIJKEN NAAR MOGELIJKHEDEN



”
DE INTERVIEWS MET COLLEGA'S
ZORGDEN ECHT VOOR ENERGIE
EN ENTHOUSIASME

Berkel, tevens projectleider, vertelt dat Ambiq zich tijdens het project daarom voornamelijk op preventie heeft gefocust. Onder andere op de mogelijkheden van een generatiepact, waarbij medewerkers bijvoorbeeld 80 procent werken tegen 90 procent loon en 100 procent pensioenopbouw. Ook de onderwerpen mantelzorg en werk-privébalans zijn onderzocht. “Vervolgens heb ik een beleidsplan opgesteld met daarbij een activiteitenplan. Dat blijven we bijstellen en concretiseren”, aldus Berkel. Ze vervolgt: “Duurzame inzetbaarheid moet nu op de agenda blijven bij Ambiq. Gelukkig staat de OR daar helemaal achter.”

ENERGIE EN ENTHOUSIASME

“Het allerleukst aan het project vind ik de interviews die ik met collega's heb gehouden om input op te halen”, zegt Berkel. “Wat heb je nodig, en waar zie jij

jezelf over tien jaar? Die gesprekken zorgden echt voor energie en enthousiasme.” Daarbij kwamen ook heel wat succesverhalen naar voren. Berkel vertelt over een team dat in een negatieve spiraal terecht was gekomen. Dit had niet alleen invloed op de sfeer in het team, maar ook op de jongeren die ze begeleidde. Daarom werd besloten om het positieve te gaan benadrukken. “Als een jongere rookte op zijn kamer, wat verboden is, werd gezegd: ‘Wat goed dat je een asbak gebruikt!’”, geeft Berkel als voorbeeld. Dat klinkt misschien overdreven, maar het positieve labelen had effect: “De sfeer sloeg om in het team.”

Kijken naar de mogelijkheden: dat is een verandering waar Berkel blij van wordt. “Door het gesprek met medewerkers aan te gaan blijkt er opeens veel meer te kunnen.”

MET ENERGIE THUISKOMEN

Marieke Vellema werkt als HR-adviseur bij Avoord, een organisatie voor zorg, welzijn en wonen. Sinds kort is er een vitaliteitscoach actief, die helpt om medewerkers meer balans te krijgen in hun leven.

“We hadden al de reguliere interventies op het gebied van verzuim. Bijvoorbeeld de psycholoog of de bedrijfsmaatschappelijk werker. We waren nu meer op zoek naar preventieve maatregelen. Een vitaliteitscoach is daarvan een onderdeel. De coach is voor alle medewerkers beschikbaar, zonder tussenkomst van een manager of P&O. De vitaliteitscoach kijkt met jou naar je gevoel van balans en energie en gaat samen met jou op zoek naar verbeterpunten.

Onderwerpen daarbij kunnen zijn: nachtrust, bewegen, rust, eetgedrag, piekeren. De coach geeft daarbij heel erg praktische tips en handvatten. Het helpt je op weg naar meer balans in je leven. Hoe zorg je voor jezelf?”

ENERGIEK THUISKOMEN

“De vitaliteitscoach is 1 september 2018 gestart en ik krijg tot nu toe heel positieve reacties. Ik weet dat er nu (half september 2018, red.) al vijf mensen een traject met haar zijn gestart. Als doel voor de lange termijn hebben we dat onze mensen vol energie naar hun werk gaan, maar óók met energie thuis komen. Daaruit vloeit als het goed is voort dat we verzuim kunnen voorkomen”, aldus Vellema. “Volgens mij zijn we nog vrij uniek met de inzet van een vitaliteitscoach, dat maakt het extra leuk. De vitaliteitscoach is wat ons betreft een prachtige stap!”

Jeroen Kamp werkt als bedrijfsleider horeca en evenementen bij Avoord. Hij volgde de leiderschapstraining van Wendbaar aan het werk.

Bij beide teams was de afgelopen jaren flink wat reuring. “We wilden zien of het volgen van deze training tot andere resultaten zou leiden. Ik kom uit de horeca

en ben een heel andere manier van samenwerken met collega's gewend. Dat kon wel eens botsen. Na deze training merk ik dat ik veel meer feeling heb met medewerkers. En zij met mij. Het team communiceert beter met elkaar en heeft meer voor elkaar over. Het is belangrijk dat medewerkers zowel thuis als op het werk lekker in hun vel zitten. Als dat niet zo is, moet ik iets met dat signaal doen. Daar

krijg ik positiviteit in het team voor terug. Voor de training was ik me nooit bewust van die cirkel.”

SPARREN

“Wat ik nog meer heb geleerd? Ik kwam tot het besef dat je ook eens met iemand met een soortgelijke functie, maar van een totaal verschillende afdeling, kunt sparren of overleggen. Een andere manager eens vragen: ‘Hoe pak jij dat aan?’ Je komt uiteindelijk allemaal dezelfde problemen of uitdagingen tegen. Ik heb daardoor wijze lessen opgedaan. Hoe communiceer je met je medewerkers? Wat vraag je wel en wat juist niet? Ik kan wel zeggen dat ik daarin beter ben geworden. Terwijl ik er in het verleden niet eens aan had gedacht om mijn collega te bellen voor tips.”



” VÓÓR DE TRAINING WAS IK ME NOOIT BEWUST VAN DIE CIRKEL

NIEUW ELAN OP DE WIDDONCK

Een hoog ziekteverzuim, teamleden met loopbaantwijfels en veel verloop onder het personeel. Combinatie Jeugdzorg worstelde al enige tijd met personeelsvraagstukken op de zorglocatie Widdonck in Heibloem toen het startte met Wendbaar aan het werk. “In korte tijd is er veel veranderd.”



Het hoge ziekteverzuim op de Widdonck, een vertrouwde plek voor jeugdhulpverlening, was volgens HRM-adviseur Jolanda Janssen een signaal om in gesprek te gaan met medewerkers. “We zagen dat het niet goed ging. Er waren ook klachten bij ouders en negatieve uitlatingen van kinderen. We zijn op zoek gegaan naar de oorzaak. Tegelijkertijd constateerden we dat de winkel open moest blijven tijdens het onderzoek. Je kunt de zorg niet zomaar stopzetten.”

”

WE WILLEN MEDEWERKERS LEREN
FEEDBACK GEVEN EN ONTVANGEN

GEDRAGSWETENSCHAPPERS

Toen duidelijk werd dat de personeelsvraagstukken samenhangen met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers werd naast een eigen project om het verloop een halt toe te roepen begin 2018 ook bij Wendbaar aan het werk aangehaakt. “Zelf waren we al bezig met een project voor lager ziekteverzuim en meer werkplezier. Dit viel nu samen met Wendbaar en dat versterkte elkaar mooi”, zegt regiomanager Veronique Zeeman.

WERKCULTUUR

Combinatie Jeugdzorg hield bijeenkomsten voor managers om de duurzame inzetbaarheid onder de aandacht te brengen. Met de drie teams voor dag- en nachtbehandeling op de Widdonck zijn volgens Janssen afzonderlijke sessies gehouden om de werkcultuur

in beeld te krijgen. “Wat voor team zijn we, waar zijn we goed in en waarin niet? Zijn er nog vragen uit het verleden? De projectleider heeft hiervoor met alle medewerkers een individueel gesprek gehouden.”

OUD ZEER

De teams hebben hierna workshops gevolgd. Zeeman: “Er is met name gekeken naar het opruimen van oud zeer en hoe je als team verder komt. De reacties op deze sessies waren erg positief. Medewerkers vinden het fijn dat ze worden gezien en gehoord. En dat er wordt erkend dat er wat moet gebeuren.”

EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID

De tweede ronde workshops volgt in het najaar. “Hoe ben je gewend om met elkaar om te gaan? Welke afspraken maak je hier samen over? Nu de randvoorwaarden beter zijn, komt het aan op medewerkers en de eigen verantwoordelijkheid. In die fase zitten we nu. Mede dankzij Wendbaar hebben we het inzicht bij medewerkers vergroot. Soms betekende dat afscheid nemen van een medewerker, maar voor wie bleef, betekende het zeker nieuw elan.”

INTERVISIE

Volgens Zeeman was het goed om eens stil te staan bij de lange historie van de zorglocatie en wat veranderingen met medewerkers doen. “Belangrijk is het om de goede communicatie te borgen in de organisatie. De intervisie voor dag- en nachtteams houden we zeker vast. Daar blijkt veel behoefte aan. Dat was alleen bij ambulante hulpverleners gebruikelijk. Daarnaast willen dat medewerkers leren feedback geven en ontvangen.”

“Op een fijne manier je pensioen halen, zodat je daarna volop kunt gaan genieten. Daarnaast streef ik voor onze medewerkers. Ik heb het helaas weleens anders zien gaan”, vertelt Monique Schrijver. Ze is facilitair teammanager bij Driezorg, een organisatie voor wonen, welzijn en zorg. Toen Monique hoorde over het project Wendbaar aan het werk, gaf ze zich daarom meteen op voor de werkgroep.

ELKE COLLEGA VITAAL MET PENSIOEN

“Driezorg heeft een lastige periode doorgemaakt waarin overleven voorop stond. Het onderlinge contact en de gesprekken met elkaar werden minder. De functioneringsgesprekken, een formeel moment om met elkaar te spreken, verdwenen naar de achtergrond. Tijdens Wendbaar aan het werk zijn we een pilot gestart met inzetbaarheidsgesprekken. Hierbij ligt het initiatief bij de medewerker. Wat wil jij? Hoe zie jij je werk over vijf jaar? Verzuim stippen we even aan, maar het is nadrukkelijk géén verzuimgesprek.”



FOCUS OP WELZIJN

“Binnen Driezorg ligt de focus nu op duurzame inzetbaarheid, op het welzijn van onze medewerkers en vrijwilligers. Dit heeft bijvoorbeeld geleid tot de aftrap van sportevenementen, nieuwe werkvormen voor teamoverleg en een nieuw rookbeleid. Ook gaan we kijken of

vergaderruimtes actiever kunnen worden ingericht. We hebben op intranet een pagina gemaakt over dit thema, ook met ervaringen [zie afbeelding]. Die houden we actueel. Als stuurgroep blijven we bij elkaar, zetten we de bestaande initiatieven voort en starten we nieuwe op. Zo kan in de toekomst hopelijk elke collega vitaal met pensioen.”

COLLEGA'S STIMULEREN

“Die inzetbaarheidsgesprekken leveren veel input op. Een collega bleek bijvoorbeeld geïnteresseerd in de uitvaartzorg. Waarom niet een dagje meekijken? En laat vooral weten hoe het was! Het inzetbaarheidsgesprek kan zo een duwtje in de rug zijn om daadwerkelijk iets met je wensen te gaan doen. Dat is erg leuk om te stimuleren bij collega's.”

ERVARINGEN UITWISSELEN

“Als leidinggevenden kwamen we voor het project meerdere keren bij elkaar. Dat was prettig, want we zijn een redelijk nieuwe ploeg en zitten niet vaak met zijn allen bijeen. Tijdens de sessies leerden we elkaar op een andere manier kennen en hebben we ervaringen uitgewisseld. Over de inzetbaarheidsgesprekken bijvoorbeeld.”



”
TIJDENS DE
SESSIES VOOR
LEIDINGGEVENDEN
LEERDEN WE
ELKAAR OP EEN
ANDERE MANIER
KENNEN

MIJN REISPLAN VERVANGT FUNCTIONERINGSGESPREK

Bij Groenhuysen ontwikkelden ze Mijn Reisplan. “Het moet ertoe leiden dat je jezelf af en toe dwingt om naar de toekomst te kijken en daar plannen voor te maken”, vertelt Annette van Hemert, hoofd HRM.

“Wij kenden voorheen altijd de traditionele functioneringsgesprekken. We besloten dat het belangrijk blijft dat er een formeel moment is tussen medewerker en leidinggevende, maar het mocht meer gaan over je eigen ontwikkeling en inzetbaarheid. We hebben toen Mijn Reisplan ontwikkeld, een format met vragen die een medewerker zelf doorloopt. Een onderdeel daarvan is dat je feedback ophaalt uit je omgeving en de uitkomsten bespreekt met je leidinggevende. Je vraagt aan je collega’s onder andere feedback op de kernwaarden van Groenhuysen (sprankelend, lef, nabij, verbindend, waardevol, red.) en stelt eventueel extra vragen. Bij dit nieuwe functioneringsgesprek staat de medewerker zelf meer aan het roer.”



Annette van Hemert.

Mijn reisplan

eigen initiatief invullen en aandragen. We trekken er twee jaar voor uit om deze methode te laten integreren en testen. Mijn Reisplan moet ertoe leiden dat je jezelf af en toe dwingt om naar de toekomst te kijken en daar plannen voor te maken.”

STIP OP DE HORIZON

Na een gesprek over het Reisplan, kan een medewerker bijvoorbeeld in gesprek gaan met Imilde Kuehn-Gaspar. Zij is naar aanleiding van het Wendbaar-project als counselor aangesteld bij Groenhuysen. Zij

gaat in gesprek met werknemers die tijdelijk vastlopen. “We willen voorkomen dat iemand uitvalt. Door middel van gesprekken, opdrachten en analyses kan de inzetbaarheid en bevlogenheid van een medewerker weer worden vergroot”, vertelt Imilde. Als voorbeeld noemt zij de werkenergie-analyse, die inzicht geeft in stress- en energiebronnen. Daardoor kan de oorzaak van een naderende burn- of bore-out worden vastgesteld en wordt duidelijk welke loopbaanstappen er nodig zijn om een medewerker weer meer plezier te laten beleven aan zijn werk. Is er een cursus, opleiding, of wellicht een andere taakverdeling nodig? “We bepalen een stip op de horizon en ik begeleid mensen naar die stip”, vat ze haar werk samen.

”

WE WILLEN VOORKOMEN
DAT IEMAND UITVALT

‘PRACTICE WHAT YOU PREACH’

Lunet Zorg stapte iets later dan de andere organisaties in het project Wendbaar aan het werk. Aan het onderzoek van de HAN deed de organisatie niet mee. “We hebben een light-versie van het project uitgevoerd”, vertelt directeur HRM Jeroen van Genuchten.

Onvoldoende doorgroei mogelijkheden was een belangrijke vertrekreden bij Lunet Zorg. Duurzame inzetbaarheid had daarom de aandacht. “We hadden bijvoorbeeld al het idee om een loopbaanconsulent aan te trekken”, vertelt Van Genuchten. Door het project Wendbaar is het thema meer gaan leven. “We hebben in alle lagen van het bedrijf achterhaald waaraan behoefte is. Hierdoor zijn er meer medewerkers bij betrokken en is het thema gaan leven”, merkt hij.

MEDEWERKER AAN ZET

“De dialoog met medewerkers leidde tot een grote mate van consensus. We zijn het er unaniem over eens dat duurzame inzetbaarheid bij de medewerker zelf begint. Dat vind ik een mooie uitkomst.” Wat hij daarmee precies bedoelt? “Duurzame inzetbaarheid moet vanuit de organisatie worden ondersteund, maar begint bij een medewerker die aangeeft iets anders te willen. Bijvoorbeeld een oudere medewerker die aangeeft een tandje minder hard te willen werken, een medewerker die

hogerop wil komen, of nieuwe kunde en kennis nodig heeft door een veranderende zorgvraag.”

LOOPBAANCOACH

Binnenkort kunnen medewerkers met wensen of vragen over hun carrière bij een loopbaancoach terecht, die intern is geworven. “We hebben de vacature expres intern uitgezet, om zo medewerkers een nieuwe kans te geven. Practice what you preach.”

Naast het aanstellen van een loopbaancoach wil Lunet Zorg diverse workshops blijven organiseren rondom thema’s als mantelzorg, overgangsklachten en mentaal fit blijven op het werk. Ook word een laatste hand gelegd aan het visiedocument duurzame inzetbaarheid. Een belangrijke stap, meent Van Genuchten. “Er komt van alles op de zorgsector af: ontgroening van zorgmedewerkers, langer doorwerken en tegelijkertijd allerlei ontwikkelingen, zoals als digitalisering, robotisering en virtual reality. Gezond en vitaal blijven en kennis op peil houden is daarom belangrijker dan ooit.”



” ER KOMT VAN ALLES OP DE ZORGSECTOR AF. GEZOND EN VITAAAL
BLIJVEN EN KENNIS OP PEIL HOUDEN IS BELANGRIJKER DAN OOI

PROBLEMEN VOORKOMEN MET DUURZAME INZETBAARHEID

Oosterpoort zit middenin een reorganisatie. Geen reden voor de jeugdhulporganisatie om het thema duurzame inzetbaarheid tijdelijk te parkeren.

Oosterpoort kreeg in 2015 te maken met de overheveling van een aantal taken naar de gemeente. Dat betekende voor Oosterpoort: bezuinigingen, inkrimping van het medewerkersbestand en veel veranderingen binnen de organisatie. "Dat vroeg om veerkracht van de medewerkers", vertelt Johan Weevers, HR-manager bij Oosterpoort. Een goede reden om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan.

"Met aandacht voor duurzame inzetbaarheid kun je veel problemen voorkomen", is zijn mening.



toe. "Het is nog niet overal geland. Nog niet alle leidinggevenden hebben de leiderschapstraining gevolgd en het thema duurzame inzetbaarheid is pas bij twee teams uitgebreid besproken. De beweging is wel in gang gezet, maar de bekendheid en het bewustzijn moet nog groeien. We willen onze visie verder uitrollen, het beleid volwassener maken en werken aan een cultuur waarin praten over inzetbaarheidsvraagstukken normaal is, net als goed voor jezelf zorgen." Een begin

is al gemaakt, bijvoorbeeld door het jaargesprek te gaan vervangen door het fitgesprek, waarin inzetbaarheid centraal staat. De komende tijd wil Johan vooral aan de slag met het uitbreiden van hun visie, gebaseerd op vitaal leiderschap. Vitale leiders inspireren medewerkers om aandacht te besteden aan hun vitaliteit. Onder meer door zelf het goede voorbeeld te geven.

KWETSBAAR OPSTELLEN

Wendy Passon, behandelcoördinator, volgde de leiderschapstraining. "Ik stuur veertien ambulant werkers aan en wilde weten hoe je met bepaalde situaties omgaat. Bijvoorbeeld een wat oudere medewerker die het werk niet meer passend vindt. We leerden over verschillende soorten van leidinggeven en speelden situaties na met een trainingsacteur. Ik oefende een situatie waarin ik het idee had dat een medewerker wat onzeker was. Maar dat probeerde ze in gesprekken steeds te verbloemen. Ik heb geleerd om me kwetsbaar op te stellen en het vanuit mezelf bespreekbaar te maken. Ik heb het meteen kunnen toepassen in de praktijk. We waren al bezig om het jaargesprek aan te passen naar een fit-gesprek. Naar aanleiding van onze deelname aan Wendbaar aan het werk hebben we daarin extra stappen gezet."

ONDERWERPEN KOPPELEN

En dus ging Oosterpoort met het onderwerp aan de slag. "We kozen eerst voor het thema mobiliteit en flexibiliteit", vertelt Johan. Zo werd de Werkgeverij opgezet, een samenwerkingsverband op het gebied van mobiliteit. De vijftien aangesloten organisaties, waaronder Oosterpoort, delen onderling werk en medewerkers. Erna volgde het thema leren en ontwikkelen. Zo kwamen er budgetten beschikbaar voor onder meer persoonlijke ontwikkeling en voor teamontwikkeling. "Door het Wendbaar-project konden we de verschillende onderwerpen koppelen: vitaliteit, mobiliteit, zingeving en ontwikkeling." Duurzame inzetbaarheid werd bij een brede groep onder de aandacht gebracht. Zowel leidinggevenden en medewerkers dachten na wat ze eronder verstaan, waaraan behoefte is, wat medewerkers zelf kunnen doen en wat Oosterpoort kan betekenen.

MINDER AANDACHT DAN GEWENST

Door een nieuwe reorganisatie heeft het thema minder aandacht gekregen dan Johan had gewild, geeft hij

”

BIJ EEN REORGANISATIE IS HET JUUST BELANGRIJK OM STIL TE STAAN BIJ JE INZETBAARHEID



CONSTANT RENNEN

"De organisatie stond de laatste jaren erg onder druk door een reorganisatie, iedereen was erg met cijfertjes bezig en wat minder met de mensen daarachter. De focus op hoe het nou eigenlijk écht met mijn collega's ging, verdween bij mij ook. Werkoverleggen gingen vooral over plannen, doelen en uren. Mijn collega's zagen me constant rennen en durfden me bijna niet meer aan te spreken. Daarin moest verandering komen. Ik merk nu we het weer vaker hebben over hoe het écht gaat, het mensen goed doet in hun werk."

JUISTE MOMENT

De huidige reorganisatie is volgens Johan zeker geen reden om het thema tijdelijk te parkeren. Integendeel: "Het is nu het juiste moment om het onder de aandacht te brengen. Bij een reorganisatie is het juist belangrijk om stil te staan bij je inzetbaarheid, nu en in de toekomst. Bovendien kun je met voldoende aandacht voor onder meer mobiliteit en vitaliteit makkelijker meebewegen met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de veranderingen die het werk van je vragen."

Novadic-Kentron verslavingszorg kende zware jaren: de organisatie zat in zwaar weer, er werd gereorganiseerd en er was een fors probleem met langdurig verzuim. De projecten Vitale Teams en Wendbaar aan het werk zorgden voor een positieve omslag.

DRIEMAAL DAAGS DRUPPELEN

“De rek was eruit, medewerkers vertrokken”, herinnert Marinka van Echteld zich de situatie van een aantal jaar geleden. Ontwikkeling en scholing waren onderschoven kindjes en duurzame inzetbaarheid was geen thema. “Dat moest anders”, aldus de HRD-adviseur. Om het tij te keren, startte eind 2016 het project Vitale Teams. Dit project moest ervoor zorgen dat het werk efficiënter werd en dat medewerkers meer te zeggen kregen over hun eigen werkzaamheden. Alle verantwoordelijkheden werden in kwadranten onderverdeeld: cliënt, kwaliteit, rendement én medewerker. Er werden teamrolhouders HR aangesteld, die duurzame inzetbaarheid binnen hun team onder de aandacht moesten brengen. “Inmiddels zijn er zeventig teamrolhouders. Daarmee hadden we al evenveel ambassadeurs”, vertelt Muryel Rozemeijer, als teamcoach betrokken bij dit project.

IDEEËNBOOM

Wendbaar aan het werk sloot goed aan op Vitale Teams. Doel voor Novadic-Kentron was het ontwikkelen van een visie op duurzame inzetbaarheid. “Zo kunnen we het thema beter borgen”, aldus Marinka. Begin 2018 was het visiedocument klaar, uitgewerkt in vier thema's: de lerende, de betrokken, de mobiele en de vitale medewerker.

”

MET KLEINE DINGEN
KUN JE AL VEEL BEREIKEN

Voor de teamrolhouders HR werden er workshops georganiseerd, zodat ze zich het thema en de visie eigen konden maken. De exacte invulling van het thema verschilt per team. “Zo is er een team dat een ideeënboom op de afdeling heeft staan.

Daarin hangen ze kaartjes met ideeën: hoe kan de samenwerking beter, wat kunnen we doen zodat medewerkers zich beter kunnen ontplooiën? Bij ieder overleg bespreekt het team kaartjes, hangen ze nieuwe kaartjes in de boom en worden afgehandelde kaartjes eruit gehaald.” Marinka benadrukt dat acties op het gebied van duurzame inzetbaarheid niet meteen heel groot hoeven te zijn. “Ons visiedocument heeft als ondertitel ‘Groot denken, klein handelen’. Met kleine dingen op individueel niveau kun je al veel bereiken.”

AANTREKKELIJKE WERKGEVER

Marinka en Muryel erkennen dat er nog werk aan de winkel is. “Om het thema écht te implementeren binnen de organisatie, moeten we driemaal daags blijven druppelen.” De positieve resultaten zijn echter al zichtbaar. “Op het gebied van verzuim is er een wereld van verschil. We zitten nu bij het best scorende kwartiel van de sector”, vertelt Marinka trots. Muryel: “Tot anderhalf jaar geleden vertrokken er veel mensen; iedereen stond onder druk, er heerste een lastige sfeer. Nu is er weer ruimte voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en wat zij belangrijk vinden. Dat is niet alleen prettig voor de werksfeer en het behoud van medewerkers, maar zorgt er ook voor dat we gemakkelijker personeel kunnen vinden. We zijn weer een aantrekkelijke werkgever.”

PERFECTE TIMING

Na jaren met grote reorganisatierondes kwam het project Wendbaar aan het werk op het pad van ggz-instelling Reinier van Arkel. Precies op het juiste moment. “Het besef was er dat we aan de slag moesten met duurzame inzetbaarheid, maar we hadden nog niets concreets”, vertelt Erica de Rooij, HR-adviseur loopbaan & mobiliteit.

Het project kwam op een perfect moment. “Met behulp van Wendbaar aan het werk wilden we een visie ontwikkelen die breed werd gedragen door de organisatie.” Interviews, scopesessies met medewerkers uit alle lagen van de organisatie en een stuurgroep hielpen bij het opzetten van de visie. Bovendien kwamen er direct ideeën voor concrete activiteiten naar boven. “We kijken serieus naar alle input uit de interviews en scopesessies. Zo blijkt er bijvoorbeeld behoefte aan een lunchwandeling met cliënten. We gaan kijken hoe we dat kunnen faciliteren.”

2019: JAAR VAN ACTIE

Bij de uitvoerende fase is Reinier van Arkel nog niet volledig aanbeland. “We vonden het vaststellen van een goede visie zo belangrijk dat daar meer tijd in is gaan zitten dan gepland. Het was best lastig om de visie op een half a4'tje te krijgen, maar het is gelukt. De visie ligt nu ter goedkeuring.” In het document staat onder meer dat ‘medewerkers ruimte krijgen om zelf hun werk te organiseren, te leren en zich te ontwikkelen’.

Dat de visie nog moet worden goedgekeurd, betekent niet dat er nog helemaal niets is gebeurd: de jaargesprekken zijn bijvoorbeeld al vervangen door ontwikkelgesprekken, waarin meer aandacht is voor inzetbaarheid. “2019 wordt het jaar waarin Reinier van Arkel het actieplan verder gaat uitwerken. Zo willen we de nachtzorg beter inrichten en het organisatieklimaat veranderen, zodat de drempel lager wordt om naar je leidinggevende te stappen. We willen het Transvorm Loopbaan Portal vaker gaan inzetten en aan de slag om de regelgekte terug te dringen.”

GEREEDSCHAPSKIST MET INSTRUMENTEN

Het mooie van Wendbaar aan het werk is volgens Erica dat duurzame inzetbaarheid een gespreksonderwerp is geworden. “Het belang ervan is onderzocht en onderkend, door medewerkers en leidinggevendens. Iedereen beseft nu dat we een gereedschapskist met instrumenten nodig hebben. Duurzame inzetbaarheid blijft dan ook zeker op de agenda staan.”

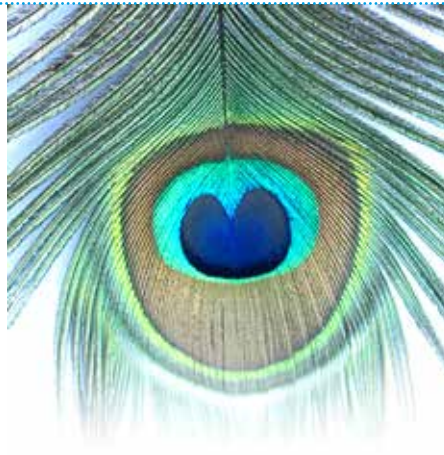


” DUURZAME INZETBAARHEID BLIJFT ZEKER OP DE AGENDA STAAN

TROTS ALS EEN PAUW

Tijdens de eerste Wendbaar aan het werk-sessie werd de teamleiders van Vughterstede gevraagd hun ogen te sluiten. Wat is je droom? Hoe ziet Vughterstede eruit in 2020? Inmiddels is de organisatie die voornamelijk aan ouderen zorg, begeleiding en diensten levert hard op weg om die dromen te realiseren.

“Uit die eerste sessie kwamen veel ideeën”, vertelt Marli van den Ende, coördinator facilitaire diensten bij Vughterstede en lid van de stuurgroep Duurzame Inzetbaarheid. “Van een personeelsmagazine tot een jaarlijkse sportdag voor alle medewerkers.” Erna werd in werkgroepen gebrainstormd: waaraan hebben medewerkers behoefte op onder meer de gebieden gezondheid, mobiliteit, betrokkenheid en loopbaan? “Daar kwamen hele lijsten uit.” Uit de ideeën van de diverse werkgroepen maakte een stuurgroep een lijst van twintig onderwerpen, waaronder ‘personeelsruimtes’, ‘contracten’ en ‘aantrekken nieuwe medewerkers’. “Voor al die onderwerpen liggen er verbetervoorstellen, waarvan een deel al is gerealiseerd.”



JE HOEFT NIET ZIEK TE ZIJN OM BETER TE WORDEN

STOPPEN MET ROKEN

Zo staat er inmiddels fruit in alle personeelsruimtes, mogen (nieuwe) zorgmedewerkers zelf kiezen hoeveel uur ze per week willen werken, worden er in de toekomst yogalessen georganiseerd, komt er overgangsbegeleiding en worden er teambuildingsactiviteiten georganiseerd. Ook wordt er gewerkt aan een aanspreekcultuur en worden vacatures en arbeidsvoorwaarden aantrekkelijker. “Op de lijst met verbetervoorstellen staat ook ‘gezamenlijk stoppen met roken’. Een medewerker kon niet wachten en organiseerde zelf een informatiebijeenkomst met tips en adviezen. Een groep collega’s is nu al – onder begeleiding – gezamenlijk gestopt met roken. Dit illustreert wel hoe enthousiast medewerkers met het thema aan de slag zijn gegaan.”

NIET ZIEK

Volgens Marli zijn zowel medewerkers als leidinggevenden blij met de initiatieven. “Het is heel

mooi dat we hiermee mochten starten. Bovendien is duurzame inzetbaarheid noodzakelijk om in de toekomst goede zorg te kunnen bieden. Een beleid rondom dit thema heeft voordelen voor werknemer én werkgever.” Ze benadrukt dat aandacht voor het thema bij elke organisatie loont. “Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden.”

De pauw werd binnen Vughterstede het symbool voor alles rondom duurzame inzetbaarheid. “We begonnen met een witte pauw. Omdat het thema nu al meer kleur heeft gekregen, zijn we overgestapt op een logo met drie gekleurde pauwenveren.” Uiteindelijk hoopt Marli dat Vughterstede een organisatie wordt waarop zowel bewoners als medewerkers ‘zo trots zijn als een pauw’.

DEELNEMENDE ORGANISATIES WERKNEMERS WENDBAAR AAN HET WERK



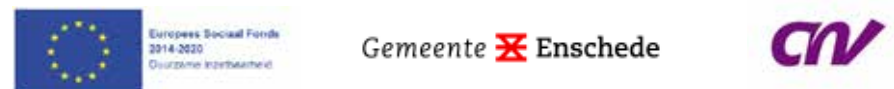
DEELNEMENDE ORGANISATIES WERKGEVERS WENDBAAR AAN HET WERK



SAMENWERKENDE PARTNERS



MEDE MOGELIJK GEMAAKT DOOR



Colofon

Deze uitgave is gerealiseerd door Transvorm en WGV Zorg en Welzijn als afsluiting van het ESF-project Wendbaar aan het werk.

© 2018, alle rechten voorbehouden

Teksten: Marloes Daamen, Tessa Nederhoff, Jenny Nijeboer en Natasja Ververs

Eindredactie: Tessa Nederhoff en Jenny Nijeboer

Vormgeving: Staet van Creatie, Tilburg

WWW.WENDBAARAANHETWERK.NL



Europees Sociaal Fonds
2014-2020
Ouvorzone Investoerment



WGV Zorg en Welzijn

WGV Zorg en Welzijn

Zutphenseweg 51

7418 AH Deventer

T 088 255 6650

E info@wgvzorgenwelzijn.nl

I www.wgvzorgenwelzijn.nl

trans voor werken
vorm in zorg en welzijn

Transvorm

Spoorlaan 171 04

5038 CB Tilburg

T 088 144 4000

E info@transvorm.org

I www.transvorm.org