

Aan de slag met **duurzame inzetbaarheid** in zorg en welzijn



Wendbaar
aan het werk Plus
Zuid-Nederland



1 november 2018 tot 21 december 2021

Inhoud

- 3 Voorwoord
- 4 De Wever
- 6 Veilig Thuis
- 8 Column Oscar Overbeek – CNV
- 10 De zes pijlers van positieve gezondheid – Bureau Veranders
- 12 De Annenborch
- 14 De Leyhoeve
- 16 Archipel
- 18 BrabantZorg
- 20 Huis van Werkvermogen – Beweging Werkt
- 22 Lunetzorg
- 24 Prisma
- 26 Het Hoge Veer
- 28 Koninklijke Visio
- 30 Column Koen de Hond – Transvorm
- 32 FIT methodiek – Krachtig Ontwikkelen
- 34 Avoord
- 36 SWZ Zorg
- 38 Bravis ziekenhuis
- 40 Laverhof
- 42 GGZ Westelijk Noord-Brabant
- 44 Land van Horne
- 46 De 7 stappen methodiek – Wecreate
- 48 Column Raymond Braecken – Zorg aan Zet
- 50 Cicero Zorggroep
- 52 XONAR
- 54 Regionaal Autisme Centrum
- 56 Mijzo
- 58 De Zorggroep
- 60 Werk als waarde model – Ascender
- 62 Eigen Regie Model – Adaptics
- 64 Onderzoek: Meten is weten – HAN en Hogeschool Zuyd

Voorwoord

We zitten in de afrondende fase van het programma Wendbaar aan het werk Plus: het vervolg op Wendbaar aan het werk, dat in 2017-2018 plaatsvond. Beide programma's zijn we simpelweg 'Wendbaar' en 'Wendbaar Plus' gaan noemen. In deze publicatie spreken we van Wendbaar aan het werk, ook als we het over de actuele editie van het programma hebben.

Dit programma kwam tot stand met hulp van Europese subsidie van het Europees Sociaal Fonds (ESF). In Noord-Brabant en Limburg doen 22 organisaties mee. Een groot deel recidivisten; organisaties die zó enthousiast waren over Wendbaar, dat ze zich ook voor Wendbaar Plus aanmeldde.

Het overeenkomstige doel?

Duurzame inzetbaarheid tot in de vezels van de organisatie laten doordringen. Om uitstroom te voorkomen. Gezondheid en geluk op de werkvloer te boosten. En om een goede, eigentijdse werkgever te zijn. Niet alleen op papier, ook voelbaar in de dagelijkse praktijk. Niet alleen op bestuursniveau, maar juist om de mensen aan het bed optimaal te faciliteren. De kunst van Wendbaar aan het werk: duurzame

inzetbaarheid echt van iedereen te laten zijn. Voor vitale, tevreden, productieve medewerkers. En voor wendbare organisaties die zich aan kunnen passen aan veranderende omstandigheden. Ook in crisistijd. Door welbekende omstandigheden viel het aantal deelnemers aan Wendbaar aan het werk Plus iets tegen. De crisis op de arbeidsmarkt en de pandemie gaven zorg- en welzijnsorganisaties grote uitdagingen, daarnaast zagen zij vaak geen ruimte om een extra project te draaien. De organisaties die deelnamen, willen we daarom graag complimenteren. Naast alle ad hoc maatregelen namen jullie de tijd om na te denken over hoe we samen wendbaar blijven. Nu, in crisistijd. En ook daarna. Dat betekende in sommige gevallen extra taken of

tijdsinvestering. Dat is zwaar. Maar we zijn ervan overtuigd dat het jullie ook iets heeft opgeleverd. Dat interventies handvatten hebben geboden om stappen te zetten om duurzame inzetbaarheid te verbeteren. We zien dat ook terug in de onderzoeksresultaten van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en Hogeschool Zuyd (zie pagina 64). En uit de verhalen die jullie voor deze slotpublicatie met ons deelden. Heel erg bedankt daarvoor.

Hopelijk bieden de verhalen jullie ook weer nieuwe inspiratie. Veel leesplezier!

**Transvorm
Zorg aan Zet
CNV**



Karlijn de Buck
Vitaliteitscoach
De Wever



‘Duurzame inzetbaarheid is nu in iedere laag van de organisatie een belangrijk aandachtspunt’

Karlijn de Buck werkt als vitaliteitscoach en programmamanager vitaliteit bij De Wever. Binnen het team duurzame inzetbaarheid focust Karlijn zich op de vitaliteit van de medewerkers. Het team won onlangs nog de HR Zorg Award 2021 met een vitaliteitsproject voor studenten met handreikingen over omgaan met stress en de balans bewaken tussen stage, studie en privé.

TIP

“Sta in het begin stil bij de gevolgen van het project. Rol je het project uit binnen één locatie of team? Denk dan na over de gevolgen voor de hele organisatie. Dat was voor ons de reden om de hele organisatie mee te nemen in dit project.”

“De arbeidsmarkt is krap en de werkdruk is hoog. Daarom focussen we ons op de inzetbaarheid en het behoud van onze medewerkers. We begonnen dit project met een nulmeting. Daaruit bleek dat we ons het beste konden focussen op het kennisniveau van onze medewerkers over duurzame inzetbaarheid. In eerste instantie wilden we alleen aan de slag met het personeel op de werkvloer. Maar duurzame inzetbaarheid moet een vaste plek binnen de organisatie krijgen. Daarom kozen we voor trainingen op drie verschillende niveaus binnen de organisatie: zorgmanagers, clustermanagers en de medewerkers op de werkvloer.”

Trainingen op drie niveaus

“In de praktijk merken we dat de medewerker op de vloer lastig te bereiken is. Zij staan met hun handen aan het bed en nemen de tijd niet om uitgebreid het intranet te lezen. Daarom wilden we het project op

een integrale manier aanvliegen. Samen met onze contactpersoon van Adaptics organiseerden we drie trainingen. We begonnen met een training vitaal leiderschap voor de zorgmanagers: hoe motiveren en stimuleren zij medewerkers om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid? Daarna organiseerden we een training voor de medewerkers. Zij gingen in groepjes aan de slag met de vier kernkwadranten van vitaliteit: fysiek, mentaal, emotioneel en spiritueel. Medewerkers gingen met elkaar in gesprek over hun energiebalans en de mogelijke verbeterpunten. Voor de een was dat meer rust door yoga en meditatie, voor de ander investeren in relaties. De reacties waren positief: collega's vonden het fijn dat ze op een praktische manier aan de slag gingen en met een concreet doel de training verlieten. Want wij faciliteren de trainingen, maar de medewerkers zijn zelf verantwoordelijk om hier stappen in te zetten.”

Duurzame inzetbaarheid blijft op de agenda

“In november organiseerden we een training vitaal leiderschap voor clustermanagers. De cirkel is dan rond: de clustermanager inspireert de zorgmanager en de zorgmanager inspireert de medewerkers. Zo zorgen we ervoor dat duurzame inzetbaarheid in iedere laag van de organisatie een belangrijk aandachtspunt is. Ook na het project gaan we jaarlijks trainingen aanbieden op leiderschapsniveau. En de medewerker krijgt structureel de training persoonlijke vitaliteit aangeboden.”



Martin Paalman

P&O-adviseur
Sterk Huis



'Het aantal medewerkers dat zich inschreef overtrof onze verwachtingen'

Martin Paalman werkt als P&O-adviseur bij Sterk Huis. Daarvan werkt hij gemiddeld vier uur per week voor Veilig Thuis Midden-Brabant. Martin houdt zich onder andere bezig met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en was projectleider voor Wendbaar aan het werk.

TIP

“Duurzame inzetbaarheid is voor iedereen anders.
Als medewerkers met een individueel plan aan
de slag gaan, bereiken ze veel meer.”

“De werkdruk neemt toe, de arbeidsmarkt wordt krapp(er) en er ligt steeds meer druk op medewerkers. Daarom zochten we een manier om medewerkers aan ons te blijven binden. Via Transvorm kwam ik in contact met Wendbaar aan het werk. Ik was snel overtuigd: dit was iets voor onze organisatie. Ook de directie was enthousiast en we riepen een projectgroep in het leven. Uit de quickscan bleek dat de grootste behoefte binnen onze organisatie op individueel niveau ligt. Ons doel was dat medewerkers zicht krijgen op hun eigen vitaliteit. Het aanbod van Bewegen Werkt sloot daar goed op aan. 35 van de 70 medewerkers meldden zich aan en gingen individueel aan de slag.”

35 individuele plannen

“De vitaliteitscoaches van Bewegen Werkt gingen met deze 35 medewerkers in gesprek. Waar valt de meeste winst te behalen en wat past het beste bij deze persoon? Iedere collega heeft een

andere behoefte en een ander doel. Bijvoorbeeld een opleiding volgen, extra werkbegeleiding, stoppen met roken of meer sporten. Dus uiteindelijk lagen er 35 individuele plannen op tafel. De reacties van de medewerkers waren erg positief: ze vonden het fijn dat ze heel concreet aan de slag gingen met één of meerdere eigen vitaliteitsdoel(en).

Daarnaast bracht Bewegen Werkt een rapport uit met de grootste gemene delers uit de 35 individuele plannen. Zoals de thuiswerkplek beter faciliteren en een betere uitwerking van het opleidingsbeleid. Deze onderwerpen zijn inmiddels uitgewerkt en vastgelegd in het organisatiebeleid van Veilig Thuis Midden-Brabant.”

Duurzame inzetbaarheid op maat

“Bewegen Werkt heeft vaste programma’s. Wij wilden daar onze eigen draai aan geven. Daar is de organisatie heel flexibel in. Onze contactpersonen waren altijd

goed bereikbaar, heel vriendelijk en ze hebben echt kwaliteit in huis. Van tevoren waren we bang dat er te weinig animo was voor ons project. Maar het overtrof juist onze verwachtingen en meer dan de helft van onze medewerkers schreef zich in.

Ik ben in mijn werkverleden al veel bezig geweest met duurzame inzetbaarheid. Dit project was voor ons een eyeopener dat duurzame inzetbaarheid voor iedereen anders is. Er is niet één programma dat voor iedere collega werkt. Met een individueel, op maat gemaakt programma per medewerker bereik je veel meer resultaat.”



De opwaartse spiraal is ingezet

Als vakbond zetten we ons al meer dan 110 jaar in voor sterke werknemersrechten en goede arbeidsvoorwaarden. Dat doen we goed en dat blijven we ook doen. Daarnaast vinden we het ontzettend belangrijk om mee te denken over problemen en kansen op de arbeidsmarkt. En vooral om bij te dragen aan oplossingen. Dat gaat verder dan cao-afspraken. Er komt meer bij kijken dan onderhandelen over verlofuren en een eerlijk loon.



Méér dan penvoerder

In eerste instantie werd CNV door de werkgeversorganisaties – Transvorm en Zorg aan Zet in Zuid-Nederland – gevraagd om als penvoerder op te treden bij de subsidieaanvraag voor het programma Wendbaar aan het werk Plus. Dit project zet duurzame inzetbaarheid op de agenda in alle lagen van zorg- en welzijnsorganisaties. Ook bij medewerkers. Dat was voor CNV reden om intensiever in dit project te participeren. Met name in de opstartfase van het project heb ik veel met de werkgeversorganisaties en projectleiders gesproken. Vooral om deelnemende organisaties op te roepen om medewerkers actief bij het programma te betrekken. Dat is belangrijk om ervoor te zorgen dat initiatieven en interventies niet alleen door bestuurders en personeelsfunctionarissen beleefd worden, maar door iedereen in een organisatie. Toewijding en draagvlak van mensen op de werkvloer zijn cruciaal voor succes.

De achterdeur sluiten

Aandacht voor duurzame inzetbaarheid is essentieel. Sterker: het is de basis van effectief strategisch personeelsbeleid. Want je kunt wel mensen aannemen, maar als de achterdeur wagenwijd open blijft staan, schiet je daar niet zoveel mee op. Mede door corona is het belang van behoud van medewerkers – eindelijk, mag ik wel zeggen – tussen de oren gekomen. Bij werkgevers en werknemers.

Samenwerken

Samen naar oplossingen toewerken, daar staat CNV voor. In het programma Wendbaar aan het werk zijn wij de voorvechter van de werknemer. En bundelen we de krachten met werknemers, werkgevers en werkgeversorganisaties. Die wisselwerking is door iedereen als heel prettig, waardevol en krachtig ervaren. Het netwerk is sterker geworden. Vanuit verschillende belangen en invalshoeken hebben we laten zien dat we één gezamenlijk doel hebben: mensen aan het werk houden. Gezond, veilig, met plezier en onder de juiste arbeidsvoorwaarden.

Opwaartse spiraal

Medewerkers weten vaak heel goed wat zij nodig hebben om hun werk goed, gezond, veilig en met plezier te kunnen doen. En te blijven doen. Vanuit de werkvloer komen vaak heel verrassende verhalen en ideeën. Bovendien: als medewerkers mee kunnen en mogen denken, dan geeft ze dat een goed gevoel. Ze voelen zich gezien, gewaardeerd. En als medewerkers gelukkig zijn met hun baan, dan is dat goed voor iedereen. Het boost de vitaliteit, productiviteit en loyaliteit van de medewerker. Daar profiteert de werkgever van, maar vooral ook de cliënten en de patiënten. Bovendien vindt een aantrekkelijke werkgever makkelijker goed nieuw personeel. Zo komt een organisatie in een opwaartse spiraal. Daar worden steeds meer mensen – medewerkers, teams en bestuurders – zich bewust van. En dat betekent dat dit programma geslaagd is.

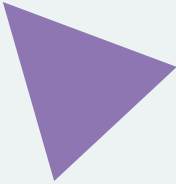
Oscar Overbeek

Bestuurder Relatie & Advies, CNV



De zes pijlers van positieve gezondheid

De zes pijlers van positieve gezondheid is een manier om breder naar gezondheid te kijken dan alleen naar of iemand ziek is. De theorie legt de nadruk op meer aspecten: of je je fit voelt, maar ook op de kwaliteit van leven en mentaal welbevinden. Een vragenlijst is het instrument waarmee de respondent een breed beeld kan scheppen over hoe het gaat. En in actie kan komen om dat te verbeteren.



Het doel van de zes pijlers van positieve gezondheid is niet per se het voorkomen van ziekte. Het draait om het zijn van een veerkrachtig mens, dat om kan gaan met de sociale, fysieke en emotionele uitdagingen in het leven. En de regie heeft over de eigen gezondheid.

Zes pijlers

De zes pijlers zijn gevormd nadat onderzoeker en voormalig huisarts Machteld Huber aan ruim 2.000 mensen vroeg: wat versta jij onder gezondheid?

- 
- 1 **Lichaamsfuncties** - Ik voel me gezond en fit
 - 2 **Mentaal welbevinden** - Ik voel me vrolijk
 - 3 **Zingeving** - Ik heb vertrouwen in mijn eigen toekomst
 - 4 **Kwaliteit van leven** - Ik geniet van mijn leven
 - 5 **Meedoen** - Ik heb goed contact met andere mensen
 - 6 **Dagelijks functioneren** - Ik kan goed voor mezelf zorgen

Vragenlijst als instrument

Op deze pijlers werd een vragenlijst gebaseerd. Die maakt inzichtelijk hoe de respondent scoort per pijler. Samen vormen deze scores een persoonlijk spinnenweb, dat gaat over iemands persoonlijke gezondheid. De medewerker kan de uitslag bespreken met een vertrouwenspersoon, een vriend bijvoorbeeld, maar dat kan ook een arts zijn. Vervolgens kan de medewerker kijken op welke pijlers deze naar eigen mening nog onvoldoende scoort. Hier ligt de ruimte om aan de slag te gaan om dat te veranderen. De medewerker heeft zo de regie over de eigen gezondheid.

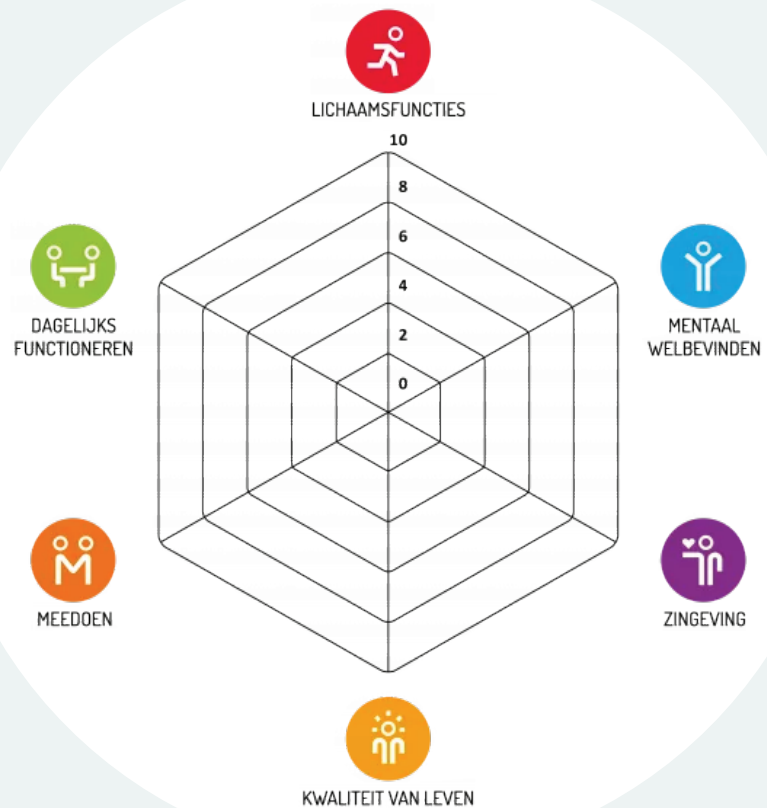
Scoort iemand bijvoorbeeld lager dan gehoopt op dagelijks leven? Dan is het de moeite waard om te onderzoeken wat een stap kan zijn naar een betere score op deze pijler. Een simpel voorbeeld zou zijn: elke dag gezond koken.

Duurzaam inzetbaar

De vragenlijst kan regelmatig ingevuld worden, om te zien of de bedachte acties in de praktijk ook daadwerkelijk effect hebben. Uiteindelijk moet deze

methode iedereen kunnen helpen bij het doel om een veerkrachtig mens te worden, dat de sociale, fysieke en

emotionele uitdagingen in het leven aan kan. En daardoor duurzaam inzetbaar is.





Hilde van der Weerden
Loes van de Nobelen
Managers
De Annenborch



'We hebben nu al mooie resultaten geboekt'

Ouderen in Rosmalen een fijne en gezonde oude dag bezorgen. Dat is waar de medewerkers van De Annenborch goed in zijn. Maar terwijl ze zo goed voor anderen zorgden, vergaten ze zichzelf nogal eens. Managers Loes van de Nobelen en Hilde van der Weerden beschrijven hoe De Annenborch via Wendbaar aan het werk een cultuuromslag maakte.

TIP

“Duurzame inzetbaarheid regel je niet in één jaar, daar moet je continu met elkaar mee bezig zijn.”

“Wij zagen dat onze medewerkers heel goed voor de ouderen zorgden, maar niet altijd voor zichzelf. Om dat te veranderen, hebben we in 2017 al eens meegedaan aan Wendbaar aan het werk. Als leidinggevendenden leerden wij toen welke invloed we hebben op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.”

Elkaar leren kennen

“Samen met Wecreate hebben we een plan van aanpak gemaakt en uitgevoerd, nadat eerst een onderzoek naar de tevredenheid van medewerkers was gedaan. Tijdens interviews, workshops en werkbezoeken aan andere organisaties, hebben we veel geleerd over de rol van leidinggevendenden. We stelden samen spelregels op: dit is de cultuur die we bij De Annenborch willen, dit zijn onze manieren en zo gaan wij onderling met elkaar om. Je bent niet alleen zorgzaam, oprecht, enthousiast en gastvrij naar cliënten. Ook als collega's onderling zorg je goed voor elkaar. De professionals van Wecreate lieten onder meer zien

hoe je als leidinggevende bijdraagt aan een open cultuur. Zo zijn toen functioneringsgesprekken omgezet in jaarlijkse talentgesprekken. In plaats van beoordeeld te worden, krijgen medewerkers sindsdien vooral ruimte om te vertellen over hun werk. Niet alleen over hoe het invullen van hun functie gaat, maar juist ook over waar ze blij van worden en waar ze goed in zijn. Zo leren leidinggevende en medewerker elkaar beter kennen en hun talenten beter benutten.”

Autonomie

“Nu we in 2021 weer de mogelijkheid hadden om mee te doen aan Wendbaar aan het werk, wilden wij de volgende slag slaan. Uit de theorie van het FIT-model blijkt dat behalve de stijl van leidinggeven, ook het vergroten van autonomie van medewerkers en teams het werk leuker maakt. Dat hebben de leidinggevendenden continu onderstreept en aangemoedigd bij de medewerkers. Inmiddels heeft die aanpak al goede voorbeelden opgeleverd. Zoals de werkkleding

van het team Wijkzorg. De kleding van dat team was aan vervanging toe, zat niet lekker meer en was niet warm genoeg voor de winter. We hebben hen de vrijheid en verantwoordelijkheid gegeven zelf een kledingpakket samen te stellen en te regelen. Het leverde een mooi, representatief en comfortabel resultaat op.”

“De komende jaren willen we de lijn van ons leiderschap en de autonomie van medewerkers doortrekken. Onze leidinggevendenden volgen via Wecreate een tweejarig leertraject en we zijn vijf jaar lang een academische werkplaats met en voor de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen geworden. Vanzelfsprekend onderzoeken we ook regelmatig de tevredenheid van onze medewerkers. Duurzame inzetbaarheid blijft een belangrijk thema.”



Elly van der Wijk

Programmamanager
De Leyhoeve



DE LEYHOEVE
— WOONLANDSCHAP —



‘We hebben een belangrijke eerste stap gezet’

Elly van der Wijk is programmamanager bij woonlandschap De Leyhoeve. Binnen die organisatie kunnen mensen regulier wonen, thuiszorg of 24-uurszorg ontvangen. Elly is dagelijks bezig met bekijken wat de organisatie en de collega's – met alle uitdagingen waar de ouderenzorg de komende tijd voor staat – nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen.

TIP

“Een nulmeting helpt, maar volg ook je buikgevoel. En: houd proefsessies met staf- en directieleden. Zo krijg je een goed beeld van wat een interventie inhoudt en wat het kan brengen. Dat leverde bij ons zo veel enthousiasme op bij managers, dat we meteen aan de slag konden.”

“Binnen De Leyhoeve was er weliswaar een duurzaam inzetbaarheidsbeleid, maar dat was vooral gericht op het individu. We hadden het gevoel dat er nog veel te winnen en verbeteren was op teamniveau. Met behulp van een nulmeting werd dat gevoel bevestigd. Op teamniveau konden we nog écht vooruitgang boeken. Omdat we bij De Leyhoeve zo min mogelijk werken volgens protocollen en richtlijnen om de beste zorg te kunnen bieden, moeten medewerkers continu voor zichzelf bepalen wat ze ergens van vinden en hoe ze ermee omgaan. Om dat goed te kunnen doen, moet je niet alleen lekker in je vel zitten, maar je ook fijn en veilig voelen binnen een team. Weet je wat de kracht is van alle leden uit je team? Dan benut je die optimaal. Maar: om dat samen te bereiken was wel onderling vertrouwen nodig. Via Wendbaar aan het werk kwamen we uit bij Krachtig Ontwikkelen en gingen we aan de slag met de FIT-methodiek.”

FIT/PIT

“Zelf doopten we het om tot FIT/ PIT: Functioneren In Teams/ Professionaliseren In Teams. We willen dat iedereen elkaar straks beter kent, weet wat je van elkaar verwacht en waar elkaars kwaliteiten liggen. Dat collega's continu met elkaar het gesprek aangaan en samen een fijne werkwijze organiseren. Op een organische manier, zonder dat daarvoor direct een leidinggevende nodig is. Op die manier pakt iedereen binnen het team makkelijker taken op. En is er hulp aanwezig als je dat nodig hebt.”

“We hebben goede stappen gezet, maar merken ook dat er teams zijn die meer nodig hebben, buiten FIT. FIT is de basis, in de toekomst gaan we de koers verder verfijnen. Zo bekijken we nu of het goed is om één van onze eigen collega's te laten opleiden tot FIT-begeleider. En met de teams die

FIT al goed hebben geïmplementeerd, pakken we door met dienend leiderschap. Zodat de mensen in teams elkaar nog beter versterken.”

Werkgeluk

“Mensen die gelukkiger zijn in hun werk zijn minder vaak ziek, zijn gemotiveerder en zijn meer betrokken bij de organisatie. En: gelukkige medewerkers zorgen voor gelukkige bewoners. Win-win voor onze organisatie. Daarin hebben we nu een belangrijke eerste stap gezet. We merken dat onze medewerkers dat waarderen.”



Inge van Rijswijk

HR-coördinator
Archipel



'Alle collega's zijn gestopt met roken na de workshop!'

Inge van Rijswijk werkt als projectleider en HR-coördinator bij Archipel. Werkgeluk, werkvermogen, goed werkgeverschap en behoud van medewerkers zijn belangrijke thema's in haar werk.

TIP

“Vitaliteit is een heel breed thema met veel verschillende onderwerpen. Een onderzoek onder medewerkers geeft houvast en focus, zodat je weet waar de behoefte van je collega's echt ligt.”

“We begonnen met een behoefte-onderzoek bij onze collega's. 361 collega's vulden de vragenlijst in en gaven aan waar ze moeite mee hadden of hulp bij wilden. De volgende onderwerpen werden het meest genoemd: grenzen stellen en keuzes maken, regie over je loopbaan, fysieke en psychische belasting, stress en spanning herkennen en sport en beweging. Samen met Bewegen Werkt baseerden we daar ons projectplan op. We stelden een jaarplanning op met verschillende bijeenkomsten voor 2020. Vanwege corona ging alleen de interventie in februari door. Het project lag bij ons helaas echt even stil door corona, op een enkele digitale bijeenkomst na. Pas na de zomer van 2021 gingen we verder met de uitvoering van het plan. We hebben wel voorzichtige stappen gezet in het ontwikkelen van een leefstijlprogramma, met workshops over stoppen met roken, voeding en beweging en specifiek voor vrouwen in de overgang.”

Gestopt met roken

“De workshops die wél doorgingen, zijn heel positief ontvangen. Voeding en beweging is toch een thema dat veel mensen interesseert. En veel mensen hebben de wens om hier stappen in te zetten. Ook de reacties over de workshop stoppen met roken waren positief. Iedereen is gestopt! En we hebben er vertrouwen in dat ze dat allemaal volhouden. Het is top om te zien dat collega's zelf de regie nemen om zich in te schrijven, aan hun gezondheid denken en de stap zetten om te stoppen met roken. Ook op andere manieren willen we collega's stimuleren om met gezondheid aan de slag te gaan: bijvoorbeeld door meer aandacht te hebben voor gezonde recepten, ook voor onze cliënten. Dus niet alleen in projectvorm, maar ook op dagelijkse basis. Hier kunnen we zeker nog stappen in zetten, maar die beweging is door dit project wel in gang gezet.”

“Wij zagen Bewegen Werkt echt als een partner. Onze contactpersoon

John zat in de werkgroep en was heel betrokken. Vanwege corona, de uitval van de projectleider en het ontstaan van een nieuwe werkgroep zijn we wel even zoekende geweest. John was daarin heel flexibel en dacht goed mee over het inzetten van de workshops. Daarnaast is het fijn dat hij veel kennis en voorbeelden heeft uit andere organisaties. Ook vond ik de digitale lerend netwerkbijeenkomst met andere deelnemende organisaties echt een toegevoegde waarde. Hier kun je van elkaar leren en elkaar inspireren. Ook na dit project blijft het netwerk in stand om kennis uit te wisselen. En onze eigen werkgroep blijft ook na dit project bestaan. We gaan kijken of we meer kunnen organiseren op locatieniveau. We willen op onze verschillende locaties activiteiten of workshops organiseren op een kleinschalige manier. Dat maakt het voor meer collega's makkelijker om aan te sluiten. Volgend jaar gaan we het plan vormgeven.”



Femke Bartels

Adviseur gezondheidsbeleid
BrabantZorg

Elke dag zo fijn mogelijk



'Collega's waren erg enthousiast na de workshops'

Femke Bartels werkt al ruim achttien jaar bij BrabantZorg. Als adviseur gezondheidsbeleid adviseert ze het management over de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Veerkracht versterken, medewerkers behouden en het verzuim terugbrengen zijn daarin prominente onderwerpen.

TIP

“Organiseer een informatiebijeenkomst voor het management, zodat zij de tools hebben om medewerkers te motiveren om goed voor zichzelf te zorgen.”

“We stimuleren medewerkers om zelf de regie te pakken over hun duurzame inzetbaarheid. In onze organisatie noemen we dat veerkracht. We houden veerkrachtgesprekken met onze medewerkers. De basis daarvoor ligt in het ‘spinnenwebmodel’ van Machteld Huber. Het model gaat over je eigen veerkracht en wat je leven betekenisvol maakt. De antwoorden brengen je positieve gezondheid in kaart en stimuleren tot nadenken over het verbeteren van je welbevinden. Onderwerpen zoals werkdruk, goed slapen, mantelzorg en de overgang komen vaak naar voren in deze veerkrachtgesprekken. De afgelopen jaren zijn we aan de slag gegaan met zelforganisatie. Dat vraagt veel van medewerkers. Omgaan met veranderingen is ook bij ons een belangrijk aandachtspunt.”

Een persoonlijk vitaliteitsdoel

“Bewegen Werkt organiseerde meerdere workshops: van werkdruk naar werkgeluk, voeding en beweging, slapen en ontspannen, omgaan met veranderingen en mantelzorg. ‘Ik Vitaal’ kwam daar later bij: een

heel mooi programma waarbij medewerkers aan de slag gaan met een persoonlijk vitaliteitsdoel. Dat sluit goed aan bij ons eigen thema veerkracht. Maar ook bij de zelforganisatie, want medewerkers pakken in dit project zelf de regie. We konden continu overleggen met Bewegen Werkt. Onze contactpersonen ondersteunden ons in de communicatie richting de medewerkers met heel mooi communicatiemateriaal. Zo zorgden we voor meer zichtbaarheid en enthousiasme bij onze medewerkers. Bewegen Werkt was ook heel flexibel: een online workshop of live op locatie? Alles was mogelijk. En maandelijks hadden we een bijeenkomst met projectleiders van andere organisaties om kennis uit te wisselen en van elkaar te leren.”

Medewerkers staan centraal

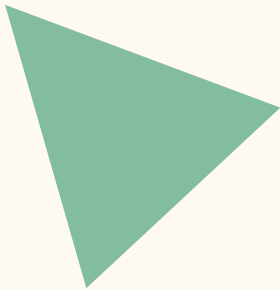
“Het animo voor de workshops was lager dan verwacht. We denken dat dat deels door corona en deels door de hoge werkdruk komt. Medewerkers voelen zich bezwaard om de tijd te nemen voor een workshop als de

werkdruk hoog is. Maar de collega's die wél een workshop volgden, waren daar achteraf heel blij mee en enthousiast over. De ruimte is er om een workshop te volgen, nu moeten medewerkers die ruimte nog pakken. Dus daar ligt nog een uitdaging voor ons. Onze contactpersonen van Bewegen Werkt kwamen met het idee om een workshop voor het gehele team aan te bieden in plaats van individueel. Hoewel het niet direct leidde tot meer inschrijvingen, was het wel heel fijn dat ze meedachten over het verhogen van het animo.

De cliënt staat in onze organisatie centraal, maar de medewerker ook. Want zonder medewerkers heb je geen goede zorg voor cliënten. Onze medewerkers zorgen heel goed voor hun cliënten, maar je ziet dat ze vaak over hun eigen grenzen gaan en geen nee zeggen. Iedere vijf jaar wordt de strategische visie bijgesteld. Veerkracht blijft een belangrijk onderwerp in onze organisatie.”



Huis van Werkvermogen



Hoe groot is het werkvermogen van een medewerker?
Het Huis van Werkvermogen is een instrument om dat te bepalen. Het dak is het werkvermogen. De vier etages die gaan over de medewerker en de werkomgeving bepalen hoe stevig dat is. Zijn die niet met elkaar in balans, dan heeft dat effect op het werkvermogen. En daarmee op de duurzame inzetbaarheid van een medewerker.



Mensen met een stevig werkvermogen werken met plezier en in goede gezondheid en genieten daarna ook meer van hun pensioen. Hun duurzame inzetbaarheid is dus ook beter. Dat is het principe waarop het Huis van Werkvermogen is gebouwd, gebaseerd op jarenlang wetenschappelijk onderzoek van de Finse professor Juhani Ilmarinen.

Balans tussen de etages

Het Huis van Werkvermogen staat of valt met de balans tussen de etages. De begane grond gaat over de vitaliteit van een medewerker, zowel op fysiek als mentaal vlak. Een gezonde kracht verzuimt minder en heeft een hoog werkvermogen.

De eerste etage is voor talent en ontwikkeling. Is de medewerker capabel om zijn taken uit te voeren? Wordt er niet te veel van hem gevraagd? Een medewerker die niet opgewassen is tegen zijn taak, zal minder werkvermogen voelen en sneller verzuimen. Maar te weinig uitdaging is ook weer niet bevorderlijk.

Dan de tweede etage, persoonlijke drijfveren. Op deze etage liggen verschillende vragen te wachten. Voelt de medewerker zich gemotiveerd? Ervaart hij of zij werkplezier? En passen de normen en waarden van het bedrijf bij de medewerker? Als het antwoord hierop steeds 'ja' is, draagt dat bij aan een goed werkvermogen.

Volgens deze theorie heeft de medewerker de touwtjes van deze etages in handen. Hij of zij kan zelf kiezen voor een gezonder leven door goed te eten of te sporten, een opleiding te volgen om het werk beter uit te kunnen voeren of - eventueel samen met de werkgever - onderzoeken hoe het werkplezier vergroot kan worden. De medewerker wordt daarbij beïnvloed door zijn sociale omgeving. Denk aan familie en vrienden, maar ook de maatschappij.

De verdieping van de werkgever

De werkgever komt vooral in beeld op de derde verdieping: werk en energie. Wat voor taken moet de medewerker doen? Hoeveel druk rust er op zijn of

haar schouders? Hoe is de sfeer op de werkvloer? En krijgt hij of zij genoeg waardering?

Als deze etages in balans zijn, heeft de medewerker een stevig werkvermogen. Gaat de medewerker regelmatig met tegenzin aan de slag? Dan is één van de etages aan renovatie toe. Het Huis van Werkvermogen is een instrument om te bepalen op welke etage het misgaat. Door dit te herstellen, zal de duurzame inzetbaarheid verbeteren.



Jeroen van Genuchten

HR-directeur
Lunetzorg



'We staan weer dichterbij de medewerkers'

Jeroen van Genuchten is HR-directeur bij Lunetzorg, een organisatie in de gehandicaptenzorg met meer dan 2.700 medewerkers. Jeroen is verantwoordelijk voor alle zaken rondom personeel: van strategische personele vraagstukken tot operationele activiteiten rondom instroom, uitstroom en HR-advies.

TIP

“Borg duurzame inzetbaarheid in de systemen en structuren binnen de jaarcyclus, zodat het een vaste plek heeft in de organisatie.”

“Verzuim, kort- en langdurig, is in onze organisatie een belangrijk aandachtspunt. Wij startten een aantal jaar geleden met zelfsturende teams. Gaandeweg ontdekten we dat onze medewerkers op deze manier niet voldoende aandacht en waardering kregen. Het verzuim werd een steeds groter probleem. We wilden beter zicht krijgen op wat er speelt bij de medewerkers, zodat we actie kunnen ondernemen aan de voorkant. Daarom startten we een pilotgroep met het herintroduceren van teamleiders. Het project Wendbaar aan het werk sloot hier goed op aan.”

Workshops voor teamleiders

“We werkten samen met Pauline van Dorssen van Intrinzis. De teamleiders van de pilotgroep volgden vier workshops. Daarin kwamen verschillende onderwerpen aan bod: hoe zorg je er als leidinggevende voor dat je zelf vitaal blijft? Hoe

coach je je medewerkers zodat zij zelf de regie durven nemen? En welke uitdagingen kom je tegen binnen de teams en wat vraagt dat van jou als leidinggevende? De deelnemende teamleiders vonden het prettig dat ze gezamenlijk deelnamen aan de workshops. Zo konden ze elkaar helpen, inspireren en ervaringen delen. De komende tijd blijven we de pilotgroep monitoren. We blijven met elkaar in gesprek en sturen bij als het nodig is. Inmiddels zijn in de hele organisatie teamleiders aangesteld.”

Vervolg in de organisatie

“Met dit project richtten we ons op de ontwikkeling van de teamleiders. Zij zijn verantwoordelijk voor het verzuim binnen de teams. Maar we willen ook dat medewerkers zelf de regie pakken. Dus er is in alle lagen in de organisatie aandacht voor duurzame inzetbaarheid. Denk aan het aanbieden van trainingen voor medewerkers die moeite hebben met

nee zeggen. Of over de balans vinden tussen werk en privé. We hebben een verzuimaanpak waarbij we kijken naar wat iemand nog wél kan als het lichamelijk niet meer lukt. Duurzame inzetbaarheid verdient een vaste plek in de organisatie. En door het inzetten van teamleiders staan we weer dichterbij de medewerkers.”



Nicolette Lobach
Beleidsadviseur HRM
Prisma



'Duurzame inzetbaarheid is het bestaansrecht van HR'

Nicolette Lobach is beleidsadviseur HRM bij Prisma, een gehandicaptenzorgorganisatie. Binnen haar functie is ze dagelijks bezig met thema's rondom duurzame inzetbaarheid, zoals verzuim en arbeidsomstandigheden.

TIP

“Tijdens de coronaperiode belden de leden van ons collegiaal opvangteam met medewerkers na heftige situaties, zoals werken in volledig beschermende kleding bij isolatie of quarantaine.

Dát soort initiatieven, waarbij het gaat om oprecht contact, draagt bij aan duurzame inzetbaarheid.”

“De term duurzame inzetbaarheid vind ik een modeterm en containerbegrip. Wat mij betreft gaat duurzame inzetbaarheid over alles wat komt kijken bij de in-, door- en uitstroom van mensen. Over de juiste mensen op de juiste plek en over mensen die met plezier werken, nu én de toekomst. Het gaat ook over ontwikkeling. Tegenwoordig leren we niet meer voor één vak, dat we ons hele werkzame leven bij één werkgever uitvoeren. Het werkveld is dynamisch. Daarom is duurzame inzetbaarheid, in de breedste zin van het woord, ontzettend van belang.”

Duurzaam inzetbaarheidsbeleid

“Het beleidsstuk over duurzame inzetbaarheid binnen Prisma is in 2016 vastgesteld. Hoewel we aan het onderwerp dus al lang aandacht schenken, is het niet volledig geïmplementeerd. Medewerkers weten nog niet zo goed wat Prisma verstaat onder duurzame inzetbaarheid. Als organisatie moeten we ook inzichtelijk

krijgen waar we staan, of het beeld uit 2016 ons nog past. Daarom helpt Wecreate ons een beter beeld krijgen van wat we anno 2021 verstaan onder duurzame inzetbaarheid. Maar ook het belang van een eenduidige gedragen visie duidelijk te maken aan het management én medewerkers warm te maken om met het onderwerp aan de slag te gaan. Het doel: dat voor iedereen duidelijk wordt welke rollen en verantwoordelijkheden we verwachten en dat we dat ook van elkaar weten. We willen het gat tussen de verantwoordelijkheid van de werkgever en medewerker dichten.”

Kapstok

“Een paar jaar geleden maakten we al kennis met Wendbaar aan het werk en sindsdien werken we samen met diverse preferred suppliers. Jaarlijks bieden we bijvoorbeeld de training ‘krachtig zelfleiderschap’ van Intrinzis aan. We hebben veel initiatieven op het gebied van duurzame inzetbaarheid, maar met Wecreate

werken we aan een kapstok waaraan we straks alles kunnen ophangen. Zodat een initiatief als Jij Centraal – een pagina waar medewerkers alles kunnen vinden over thema’s als fit en vitaal, werk-privébalans, leren en ontwikkelen, persoonlijke effectiviteit, loopbaanontwikkeling, preventie en veiligheid, waardering en samenwerken in teams – ook echt een plek krijgt in de organisatie. Zodat we dat in de toekomst nog beter kunnen inzetten.”

Lerend netwerk

“Een van de grootste voordelen van Wendbaar aan het werk is het lerend netwerk, bestaande uit projectleiders uit alle deelnemende organisaties. Het is een perfecte plek om van elkaar te leren, elkaar te inspireren. Zo kwamen wij ook uit bij Wecreate; een andere organisatie had met hun hulp precies dát bereikt wat wij nodig hebben.”



Jessica Aerts-
van Ostaijen

Personeelsconsulent
Het Hoge Veer

HET • HOGE • VEER

Prettig leven zoals u dat wilt.

‘We wilden een impuls geven aan het thema duurzame inzetbaarheid’

Jessica Aerts-van Ostaijen is personeelsconsulent bij Het Hoge Veer. Ze adviseert het management op HR-gebied, en houdt zich bezig met operationele zaken als arbeidsvoorwaardegesprekken, exitgesprekken en verzuimgesprekken.

TIP

“Vraag vooraf goed naar de behoeftes van je medewerkers. Wendbaar aan het werk is de perfecte manier om diverse interventies te proberen en te kijken wat past binnen jouw organisatie”

“Al lange tijd hadden we de noodzaak en het nut van het thema duurzame inzetbaarheid in beeld. Binnen de organisatie bestond daarom een werkgroep van enthousiaste medewerkers uit verschillende teams, met wie we over het onderwerp brainstormden. Toen we aan de slag gingen met de eerste actiepunten, concludeerden we dat we allemaal heel verschillend dachten over duurzame inzetbaarheid. Alleen al over werkfruit; sommigen vonden dat de verantwoordelijkheid van de werkgever, anderen van de werknemer. Het bleek noodzakelijk een beleidsstuk op te stellen dat ons richting gaf. Daarom gingen we aan de slag met Wendbaar aan het werk. Samen met Bewegen Werkt kregen we – ook financieel – de ruimte om een visiesessie te organiseren en vast te stellen wat duurzame inzetbaarheid binnen onze organisatie betekent. Bewegen Werkt organiseerde voorafgaand aan de visiesessie individuele gesprekken met medewerkers, zodat zij goed op de hoogte waren van wat er al was binnen onze organisatie én waar

behoefte aan was. Samen gingen we om de tafel en werkten we een strategie uit.”

Een nieuwe aanpak voor het functioneringsgesprek

“Belangrijke onderwerpen op de agenda waren een nieuwe aanpak voor de verplichte jaarlijkse functioneringsgesprekken en aandacht voor teamontwikkeling. Het functioneringsgesprek groeide al uit tot een persoonlijk gesprek op maat, wanneer de medewerker daar behoefte aan heeft. Met de hulp van krachtig ontwikkelen zetten we een pilot op en gingen we aan de slag met FIT. Binnen deze gesprekmethodiek combineren we individuele ontwikkeling met teamontwikkeling in zes stappen. Aan de hand van de verschillen en overeenkomsten tussen de individuele medewerkers, maken we nieuwe teamplannen en -acties. Drie teams binnen onze organisatie zijn hier nu mee bezig. Aan het einde van dit jaar evalueren we of we het gaan toepassen binnen de gehele organisatie.”

Leren van elkaar

“Via Bewegen Werkt organiseerden we in de afgelopen tijd ook twee workshops voor medewerkers, over mindfulness en werkprivébalans. De reacties daarop waren positief: iedereen haalde eruit wat voor hem of haar interessant was. En grappig: sommige collega's bleken bijvoorbeeld heel veel over mindfulness te weten, waardoor we nu precies weten bij wie we voor extra informatie aan kunnen kloppen.”

Impuls

“Als organisatie zorgen we continu voor goede informatieverstrekking en houden we het onderwerp duurzame inzetbaarheid bespreekbaar. Want: duurzame inzetbaarheid is nooit af. Ons grootste doel – het neerzetten van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid – gaf een impuls aan het thema duurzame inzetbaarheid. Daar bouwen we in de toekomst op voort.”



Jenny Rinsampessy

Adviseur arbo- en
gezondheidsmanagement
Koninklijke Visio



‘Het begrip vitaliteit moet handen en voeten krijgen’

Jenny Rinsampessy is adviseur arbo- en
gezondheidsmanagement bij Koninklijke Visio,
expertisecentrum voor mensen met een visuele beperking.
Ze houdt zich bezig met de arbeidsomstandigheden en
gezondheid van ruim 2700 medewerkers.

TIP

“Begin je met het thema inzetbaarheid, maak dan vooraf concreet wat je daaronder verstaat. Dat scheelt enorm veel tijd.”

“Binnen de organisatie hadden we wel versnipperd informatie beschikbaar over duurzame inzetbaarheid, maar niets concreets. Terwijl het wel zo’n groot maatschappelijk thema is. Waar we precies op moesten inzetten om onze medewerkers goed, fijn en gezond aan het werk te houden, wisten we nog niet. Daarom sloten we ons aan bij Wendbaar aan het werk. Samen met Bewegen Werkt bekeken we welke behoefte er was en wat wij binnen de organisatie verstaan onder duurzame inzetbaarheid. Aan de hand daarvan maakten we een visiedocument. Zo konden we de focus leggen op wat voor ons belangrijk is: vitaliteit.”

Vitaliteitsportal

“Met een projectgroep gingen we aan de slag om het woord vitaliteit handen en voeten te geven. Bij vitaliteit hebben mensen toch vaak het idee dat ze moeten gaan sporten, terwijl het zo veel breder is dan lichamelijk fit zijn. Geestelijk fit zijn is minstens zo belangrijk. We proberen dat niet alleen goed uit te leggen, we willen ook overzichtelijk handvatten en tools

aanbieden. Daarom ontwikkelen we een vitaliteitsportal voor alle medewerkers. Een verzamelplaats voor alles wat te maken heeft met vitaliteit – en duurzame inzetbaarheid in het algemeen – op één plek. Zoals informatie over stoppen met roken. Met diverse e-learningmodules. Maar ook een plek waar medewerkers een coach mindfulness kunnen benaderen. En waar verzuimpreventie een belangrijke rol speelt.”

“Dankzij het portal is het veel inzichtelijker waar onze medewerkers terecht kunnen wanneer ze iets willen doen met duurzame inzetbaarheid. Zo ondersteunen we ze veel gerichter. Mijn verwachting is dat de medewerkers van Visio hier enthousiast op gaan reageren. Als projectgroep werken we nu toe naar de livegang van het portal in januari 2022. We denken na over hoe we hier op ludieke manier ruchtbaarheid aan kunnen geven.”

Medewerkersonderzoek

“De samenwerking met Bewegen Werkt verliep uitstekend. Onze start

was rommelig door wat wisseling van de wacht binnen onze organisatie, zij gingen daar uitstekend mee om. Maar we zijn nog niet klaar. Een paar maanden terug zetten we een medewerkersonderzoek uit, waarbij we inzoomden op werkdruk en werkplezier. Binnenkort verwachten we de uitslag. Aan de hand van de uitkomsten gaan we weer aan de slag met Bewegen Werkt. Zo weten we waar we nóg beter op in kunnen zetten met het portal.”

Duurzame inzetbaarheid moet leven

“Hoge werkdruk in de zorg, krappe bezettingen; het zijn belangrijke redenen waarom we het thema duurzame inzetbaarheid levend moeten houden. Dat gaan we allereerst doen door actief naar het portal te blijven verwijzen. We willen dat vitaliteit bij iedereen onder de aandacht én actueel blijft.”



Vóór op de golf

Hoe kunnen werkgevers en werknemers in zorg en welzijn er samen voor zorgen dat iedereen met plezier en in goede gezondheid de pensioengerechtigde leeftijd bereikt? Die vraag staat centraal in Wendbaar aan het werk Plus Zuid-Nederland.

Ook al in de eerste editie van het programma, in 2017. Toen al liepen de tekorten op de arbeidsmarkt op. Zorgvragen werden steeds zwaarder en complexer. Administratieve lasten namen toe. En de werkdruk ook. Zeker bij medewerkers in cliëntgebonden functies. Dat alles vroeg om veerkracht van medewerkers en organisaties. En nog steeds. Om die veerkracht – of wendbaarheid – te vergroten, is Wendbaar aan het werk in het leven geroepen.



Keuzevrijheid

Wat mooi is aan Wendbaar aan het werk: het programma biedt veel keuzevrijheid. Projectleiders inventariseren – eventueel met hulp – welke kennis en ervaring al aanwezig is in de organisatie en wat er nodig is om stappen te zetten op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Ze bepalen zelf op welk niveau ze een interventie willen inzetten: op individueel medewerkersniveau, op teamniveau of op organisatieniveau. Ze kiezen zelf een type interventie. En een zogenaamde preferred supplier die past bij de doelen van de organisatie en de bedrijfscultuur. Er is de laatste maanden echt een community ontstaan, waarbinnen projectleiders van elkaar én van onze kennispartners leren. Wetenschappers van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en Hogeschool Zuyd, bijvoorbeeld. Want: alles wat we doen heeft een wetenschappelijke basis. We onderzoeken ook de effecten van de interventies door nul- en eindmetingen te doen. Deelnemers zien waar ze stonden toen ze begonnen en waar ze nu staan. En dat het werkt.

Borgen

Dat blijkt bijvoorbeeld uit het verhaal

van verzorgingshuis De Annenborch in Rosmalen. Bestuurder-directeur Janneke Pander is een groot voorvechter van Wendbaar aan het werk. Zij vertelde me dat het programma voor haar als een wonder kwam. Haar organisatie nam deel aan beide edities. De FIT-methodiek is nu de basis van het hele HR-model. Werkgeluk staat centraal. Daar heeft ze vol op ingezet. Want: een gelukkige medewerker straalt dat uit op de werkvloer. En daar profiteren ook de cliënten van. Nu is haar organisatie zelfs een academische werkplaats, met wetenschappers op de payroll. Ze blijft inzetten op duurzame inzetbaarheid en laat de effecten daarvan meten. Inspanningen worden geborgd. Heel mooi om te zien.

Surfen

En dit is slechts één voorbeeld. Zo deden er aan Wendbaar aan het werk Plus dus 22 organisaties mee. Er zijn heel veel mooie initiatieven ontstaan, die effect hebben binnen alle gelederen van deze organisaties. Ik ben trots dat wij als Transvorm dit samen met collega-werkgeversorganisatie Zorg aan Zet en vakbond CNV hebben kunnen stimuleren en faciliteren. Als werkgeversorganisatie tracht

Transvorm de vernieuwing op te zoeken. Vóór op de golf. Op het gebied van duurzame inzetbaarheid hebben we nu een paar jaar 'gesurft' op die golf. In de afgelopen jaren hebben we in de twee Wendbaar-programma's een koplopersgroep ondersteund bij het agenderen en implementeren van duurzame inzetbaarheid in de organisaties. We hopen dat het thema op hun agenda blijft staan. En dat ze die koplopersrol blijven vervullen, door ook andere organisaties in het netwerk te inspireren.

Toekomst

Ik voorzie niet direct een Wendbaar 3, maar ik sluit 'm ook niet uit. We hopen dat onze deelnemers hun inspanningen voortzetten. Op eigen kracht, of door gebruik te maken van bestaand aanbod. Vanuit Transvorm bieden we van alles om met duurzame inzetbaarheid en aanverwante thema's aan de slag te gaan. Zoals het Activiteitenpakket Duurzame inzetbaarheid, Sterk in je werk en het Actieprogramma Behoud van Zorgprofessionals. Mooie plekken om te landen na Wendbaar.

Koen de Hond

Directeur/bestuurder Transvorm



FIT methodiek

De FIT Methodiek is bedacht als alternatief voor het traditionele functioneringsgesprek. FIT staat voor Functioneringsgesprekken In Teamverband. Het is bedoeld om medewerkers van elkaar te laten leren en de teamspirit te verbeteren. Op deze manier worden thema's als duurzame inzetbaarheid in groepsverband besproken.

Een verbeterde energie en meer werkplezier: dat zou het uiteindelijke resultaat moeten zijn van de FIT methodiek. Deze methode is ontwikkeld door doctor in de sociale psychologie Rudy Vandamme en trainer Valentijn Spit. Zij zien in hun Functioneringsgesprekken In Teamverband de ideale methode voor teams om van elkaar te leren en zelfsturend te worden.

Zes stappen

Een professional begeleidt dit functioneringsgesprek, dat ook over een thema kan gaan. Het gesprek verloopt volgens zes stappen:



Stap 1

Zorgen voor een sfeer van vertrouwen, leren en ontwikkeling. Een setting creëren die gemoedelijk en collegiaal is. Het team neemt plaats in een cirkel, zonder tafels.



Stap 2

Het team spreekt spelregels af, bijvoorbeeld over de vertrouwelijkheid en het opbouwend leveren van feedback. Zo wordt de zelforganisatie van het team geactiveerd.





Stap 3

Eén teamlid start met een zelfreflectie. Diegene vertelt wat al goed gaat, wat beter kan en wat leerdoelen of persoonlijke ontwikkelingsthema's zijn. Het teamlid kan daarna zelf de groep inschakelen om te reageren op zijn reflectie. Vervolgens vraagt de begeleider hoe het teamlid zich wil ontwikkelen en welke acties daaraan verbonden zijn. Hierna volgen één voor één de andere teamleden.



Stap 4

Het team reflecteert op het hele team, bijvoorbeeld op de teamprestaties. Maar ook op wat het team betekent voor een patiënt of cliënt en welke plek het inneemt in de totale organisatie.

Stap 5

De begeleider daagt het team uit om concrete acties vast te leggen, om de voorgenomen team- en organisatieontwikkeling te bewerkstelligen. Het team wordt uitgedaagd zelfsturend te zijn.



Stap 6

Het team evalueert de bijeenkomst.





Marijke Dieckmann

HR-adviseur
Avoord



'Duurzame inzetbaarheid leeft nu echt bij Avoord'

Marijke Dieckmann is HR-adviseur bij ouderenzorgorganisatie Avoord. Samen met drie collega's geeft ze het HR-beleid van de organisatie vorm voor ongeveer 1200 medewerkers.

TIP

“Zorg dat je mandaat en toewijding hebt van bestuur, directie en management. Creëer allereerst bij hen draagvlak. Zijn zij doordrongen van het belang van aandacht voor duurzame inzetbaarheid, dan wordt het project gegarandeerd nóg succesvoller.”

“In 2017 en 2018 namen we al deel aan Wendbaar aan het werk. We kozen ervoor om in 2020 duurzame inzetbaarheid in ons beleid op te nemen, maar in verband met corona liepen we vertraging op. Toch wilden we niet wachten totdat ons beleid af was voordat we weer mee konden doen aan het project. Met name op integraal team- en medewerkersniveau was ruimte voor verbetering. Daarom kozen we er nu voor aan de slag te gaan met het geven van handvatten aan onze managers op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Zodat zij het gesprek met medewerkers erover makkelijker kunnen aangaan. En we later onze inzichten vanuit dit project ook mee kunnen nemen in het verder opstellen en afmaken van ons duurzaam inzetbaarheidsbeleid.”

Aan de slag met verzuimmanagement

“Natuurlijk is er binnen onze

organisatie altijd al aandacht voor onze medewerkers. Toch kwam het voor dat medewerkers en managers pas met elkaar in gesprek gingen over inzetbaarheid als het eigenlijk al te laat was. Nu gaan we eerder het gesprek aan over waar mensen tegenaan lopen in hun werk. En weten we ook hoe we het gesprek aan moeten gaan. Zo voorkomen we problemen. Samen met Bewegen Werkt introduceerden we de theorieën huis van werkvermogen en het model van positieve gezondheid. Met die tools zorgen we ervoor dat onze medewerkers plezier in hun werk blijven houden én optimaal inzetbaar blijven. Het verloop in de zorg is hoog, dat is zo in de gehele sector. Door de regie bij de medewerkers te leggen, merken we dat zij zich verantwoordelijker voelen. En dat ze zelf dus ook beter focussen op gesprekken met collega's en managers over duurzame inzetbaarheid. Uiteraard

kunnen medewerkers altijd bij managers aankloppen als er iets is. Maar het is niet meer alléén iets voor de werkgever, we zetten ons er samen voor in.”

Structureel op de agenda

“Dat we duurzame inzetbaarheid nu structureel op de agenda zetten – door er bijvoorbeeld ook in het werkoverleg aandacht aan te besteden of het mee te nemen in onze gesprekscyclus – zorgt ervoor dat het écht is gaan leven in de organisatie. En we blijven zelf dingen toevoegen. Zo maakten we het platform Avoord Vitaal, met instrumenten die duurzame inzetbaarheid en vitaliteit bevorderen. Denk aan workshops, trainingen en informatie. We zien dat daar veel gebruik van wordt gemaakt. In de toekomst gaan we daarmee verder.”



Rian van Duijnhoven

Adviseur verzuim
SWZ Zorg

SWZ
SOWIEZO DE BESTE ZORG

‘Wendbaar aan het werk was
een fijne aanvulling op de
koers die we zelf inzetten’

Rian van Duijnhoven is adviseur verzuim bij SWZ Zorg, een organisatie die mensen met een lichamelijke of meervoudige beperking en mensen met niet-aangeboren hersenletsel ondersteunt in alle fasen van hun leven. Dagelijks houdt ze zich bezig met het begeleiden van verzuimende medewerkers en het coördineren van zaken rondom duurzame inzetbaarheid.

TIP

“Ben blij met kleine stappen en kleine resultaten. Het afgelopen jaar leerde ik vooral dat niet alles in één keer moet. Een project is niet pas geslaagd als twintig teams meedoen. Aandacht voor duurzame inzetbaarheid verspreidt – als een olievlek – langzaam door de organisatie.”

“Binnen onze organisatie merken we al langere tijd dat een derde van het personeel uitvalt vanwege fysieke of mentale overbelasting. Daarom is duurzame inzetbaarheid voor ons een belangrijk thema. Op vier gebieden – fysiek, mentaal, emotioneel en spiritueel – willen we onze medewerkers programma’s aanbieden. Daarnaast is het goed dat we weten waar onze medewerkers vooral behoefte aan hebben. Maar misschien wel het belangrijkste: we moeten de communicatie met betrekking tot duurzame inzetbaarheid verbeteren. Vóór de start met Wendbaar aan het werk hadden we al een aantal programma’s beschikbaar, zoals groepsconsulten voor vrouwen in de overgang en trainingen Compassie in de zorg. Op dat moment zat er echter nog geen lijn in. Wendbaar aan het werk was voor ons een fijne aanvulling op de koers die we zelf al hadden ingezet. Het project bood ondersteuning en

hield de aandacht voor duurzame inzetbaarheid gaande.”

Het belang dringt door

“We hebben een prachtig interactief intranet, waarop we alles rondom duurzame inzetbaarheid delen. Maar veel medewerkers kijken er niet op. Aanvullend ontwikkelden we zelf een slogan: ‘Kies voor jezelf, zodat jij er kunt zijn voor de ander’. Elke keer als we communiceren over duurzame inzetbaarheid, laten we deze slogan zien. Zodat het thema duurzame inzetbaarheid iets bekends wordt. We merken nu dat het belang van het thema steeds meer doordringt en dat het meer leeft in de organisatie. Cruciaal, omdat we werken met zelforganiserende teams waarin er geen leidinggevende is die zegt ‘Nu gaan we aandacht besteden aan het onderwerp’. Mensen denken nu steeds meer na over wat ze zelf kunnen doen rondom duurzame inzetbaarheid, bijvoorbeeld aan de slag gaan met

gezondheid of zelfleiderschap. Dat is wat Wendbaar aan het werk ons vooral heeft gebracht.”

Netwerkbijeenkomsten

“De lerend netwerkbijeenkomsten die Wendbaar aan het werk organiseert, gaven de mogelijkheid ervaringen te delen met en vragen te stellen aan andere organisaties. Dat bood inspiratie. Het is ook fijn om te horen dat organisaties tegen dezelfde zaken aanlopen. Gedurende het project was ons grootste struikelblok het beperkte aantal deelnemers aan interventies. Dat is ook te verklaren, want de zorg is overbelast. Persoonlijke ontwikkeling schiet erbij in, zorgmedewerkers kiezen niet voor zichzelf, maar voor de ander. Ik putte hoop uit het feit dat die tendens niet alleen bij ons te zien was. Het hielp de moed erin te houden, niet bij de pakken neer te gaan zitten en door te gaan.”



Sytske Martens

Verzuim- en
re-integratieadviseur
Bravis ziekenhuis



'Onze visie vertegenwoordigt de hele organisatie'

Het Bravis ziekenhuis in Roosendaal en Bergen op Zoom is al jarenlang druk bezig met het thema duurzame inzetbaarheid. Toch miste de bijna drieduizend hoofden tellende organisatie nog een instrument om alle activiteiten en ideeën aan te toetsen. Sytske Martens, verzuim- en re-integratieadviseur bij Bravis, legt uit hoe Wendbaar aan het werk het ziekenhuis daaraan helpt.

TIP

“Zorg dat je vraag helder is voor de externe partner die jouw organisatie helpt met duurzame inzetbaarheid.”

“Een voorbeeld van wat wij al deden, is het vitaliteitsportaal. Daarin kunnen medewerkers van alles kosteloos aanvragen, zonder dat ze toestemming van hun leidinggevende nodig hebben. Jonge ouders die worstelen met de werk-privébalans kunnen bijvoorbeeld een coach benaderen. Geeft iemand mantelzorg, dan is er een training die handvatten geeft om de balans goed te bewaken. En zo zijn er meer voorbeelden. Maar we misten een visie specifiek voor het thema duurzame inzetbaarheid. Die hebben we nodig zodat we ons beleid op de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers kunnen afstemmen.”

Medewerkers bereiken

“We wilden een visie ontwikkelen die door alle geledingen van het ziekenhuis gedragen werd. Wecreate heeft heel veel informatie uit de organisatie gehaald. Ze zijn met een groep van 25 ziekenhuismedewerkers in gesprek gegaan over die visie. Daar zaten leden van de

ondernemingsraad, teamleiders, zorgmanagers en medewerkers van op de werkvloer in. De vraag die op tafel lag, was: Wat zou de visie op duurzame inzetbaarheid van Bravis volgens jullie moeten zijn?”

“Met die visie kunnen we toetsen of alles wat we doen een positief effect heeft op de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Duurzame inzetbaarheid raakt namelijk zo’n beetje alle onderwerpen binnen een organisatie. Stel dat je een vacature hebt. Als je medewerkers het belangrijk vinden om door te groeien, moet je ze die kans ook daadwerkelijk geven. En niet meteen extern gaan werven. Ook je uitstroombesluit is een voorbeeld. Je kunt het erg vinden als iemand net een opleiding heeft gevolgd en dan jouw organisatie verlaat. Maar ik zie diegene liever als een mooie ambassadeur, die op zijn nieuwe werkplek laat zien: bij Bravis kun je jezelf echt ontwikkelen. Daar krijg je op termijn misschien wel meer nieuwe medewerkers voor terug.”

Toetsen

“Op basis van de informatie die Wecreate heeft opgehaald gaan we één visie formuleren. Vervolgens maken we het toetsingsinstrument, een model met vragen als: zit in dit initiatief voldoende ruimte voor de eigen regie van de werknemer? Het nemen van de eigen regie is namelijk een belangrijk speerpunt voor de medewerkers van het Bravis. We toetsen ook of de faciliteiten voor een initiatief voldoende aanwezig en duidelijk zijn. De visie en het toetsingsinstrument zorgen hopelijk uiteindelijk voor een verbeterde duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers.”



Maaïke van Gogh

HRM-adviser
Laverhof



Laverhof

leven als thuis

‘Dankzij ons beleid hebben ook spontane acties nu een basis’

Zorgorganisatie Laverhof schoot vooral losse flodders af op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Het werd tijd voor een beleid. Wendbaar aan het werk kwam dan ook precies op het juiste moment, vertelt HRM-adviser Maaïke van Gogh.

TIP

“Zorg dat je medewerkers de verantwoordelijkheid voelen voor hun eigen duurzame inzetbaarheid en weten wat de mogelijkheden zijn binnen jouw organisatie.”

“We deden al mee aan verschillende initiatieven gericht op duurzame inzetbaarheid. Denk aan een fruitweek, waarbij dagelijks op iedere afdeling een schaal vers fruit werd gezet. Maar het werd tijd om die losse initiatieven om te zetten in een beleid. Een beleid waarin duurzame inzetbaarheid een structurele plek heeft en iedere medewerker zich bewust is van zijn eigen verantwoordelijkheid. We hebben eerst zelf geprobeerd een beleid te maken, maar dat lukte niet goed. Het werd steeds te breed. Alle HR-thema's kun je namelijk onder duurzame inzetbaarheid scharen: van werving en selectie tot uitstroom. Wecreate voelde direct aan wat wij wilden.”

Weinig verzuim

“De gemiddelde leeftijd van onze medewerkers is vrij hoog. Het verzuim is nog steeds relatief laag, maar wel hoger dan voor corona. Dat niveau willen we weer terug naar

beneden brengen. Daar hebben we de medewerkers bij nodig. Wij willen van hen weten wat ze nodig hebben. Zij moeten dan weer weten wat de mogelijkheden zijn binnen onze organisatie. Denk aan een workshop over stoppen met roken of mindfulness. We streven ernaar om samen met de medewerker oplossingen te zoeken, bijvoorbeeld als iemand te weinig werkplezier heeft.”

Kapstok

“Die mogelijkheden en oplossingen moesten in dat beleid komen. Wecreate heeft ons fijn geholpen. We hebben meerdere sessies met hen gehad. Daarin wisselden we informatie uit. Wij vertelden wat we als organisatie wilden bereiken. De adviseurs van Wecreate leerden in die periode Laverhof kennen. Dat is belangrijk, want het beleid moet wel passen bij de sfeer en cultuur van onze organisatie. Daarnaast wilden we

niet een heel star document maken, maar de mogelijkheid hebben om bijvoorbeeld spontane activiteiten te organiseren. We zochten echt naar een kapstok, waar we onze ideeën aan op konden hangen. Ook moest het aansluiten op de praktijk. De eerste afspraken waren alleen met Wecreate, de manager HRM en mij, later schoven een beleidsmedewerker met arbo in haar portefeuille en de opleidingscoördinator aan. Ik ben heel tevreden over het beleid dat we samen hebben ontwikkeld en de manier waarop we dat met elkaar hebben gedaan.”



Esther Sonke-Levoleger

Senior HR- en loopbaanadviseur
GGZ WNB



‘Onze medewerkers maakten voor het eerst kennis met duurzame inzetbaarheid’

Hoe benadruk je het belang van duurzame inzetbaarheid bij je medewerkers? En vertel je ze wat voor gereedschap zij zelf hebben om hieraan te werken? Senior HR- en loopbaanadviseur Esther Sonke-Levoleger van GGZ Westelijk Noord-Brabant (GGZ WNB) vond een oplossing via Wendbaar aan het werk.

TIP

“Onderzoek in je eigen organisatie eerst waar de medewerkers behoefte aan hebben. En of je duurzame inzetbaarheid beter in individueel of in teamverband kunt aanvliegen.”

“We deden al van alles aan duurzame inzetbaarheid. Denk aan een mantelzorgmakelaar, die onze medewerkers kon ondersteunen als zij in hun privésituatie mantelzorg moesten verlenen. Of de inzet van een psycholoog, maatschappelijk werker of vitaliteitscoach, als die paste bij een vraag van een medewerker. Ook boden we een loopbaanonderzoek aan. Maar we waren nog altijd op zoek naar een goed beleid om dit soort activiteiten in vast te leggen. We hadden een beleidsstuk liggen, maar dat was een jaar of vijf geleden opgezet en ging niet veel verder dan adviezen. Bijvoorbeeld over hoe je een loopbaantraject aanvraagt of je werkplek het best inricht. We wilden dat beleid verdiepen, zodat onze hele organisatie zou zien wat wij aan duurzame inzetbaarheid doen en welke regelingen er zijn.”

Individueel niveau

“Bewegen Werkt had een goed onderbouwd concept. Daarmee konden wij onze mensen kennis laten

maken met het thema duurzame inzetbaarheid. De adviseurs van Bewegen Werkt deden eerst een nulmeting binnen de organisatie. Daaruit bleek dat medewerkers niet bekend waren met wat er allemaal al was. We hebben als projectgroep, naast mij zaten daar de verzuimadviseur, opleidingsadviseur en iemand van de servicedesk in, met Bewegen Werkt besloten om de workshops op individueel niveau aan onze medewerkers aan te bieden. Dan zouden ze vrij zijn om zich in te schrijven, in plaats van dat het een verplichting in teamverband werd. Voeding, omgaan met veranderingen, stoppen met roken, mindfulness en yoga zijn voorbeelden van de workshops. Het werden door corona helaas wel vooral webinars, gegeven door professionele trainers. In die webinars gingen deelnemers met elkaar en de trainers in gesprek over het thema en kregen ze handvatten en tips mee.”

“De webinars werden minder goed

bezoekt dan gehoopt. Dat was jammer, we gaan nog evalueren waar dat door komt. Misschien omdat de webinars buiten werktijd waren? Achteraf gezien hadden we het wellicht toch in teamverband moeten doen. Dan hadden meer medewerkers kennisgemaakt met duurzame inzetbaarheid. Zeker omdat het personeel dat wel deel heeft genomen enthousiast was. We zijn desondanks tevreden over de samenwerking met Bewegen Werkt. De trainers waren heel flexibel, dachten mee en pasten webinars eventueel aan zodat die beter matchten met de medewerkers. Ze hadden kennis van zaken.”

Lange adem voor beleid

“We gaan door met het thema duurzame inzetbaarheid. We hebben daar een deel van ons budget voor gereserveerd. We beginnen in januari met het evalueren van dit traject. Uiteindelijk is er nieuw beleid nodig, maar dat vraagt om een lange adem. Van het afgelopen jaar hebben we in ieder geval weer veel geleerd.”



Tonny Leenders

Adviseur duurzame inzetbaarheid
Land van Horne



'We zetten de expertise van onze eigen medewerkers in om andere medewerkers te helpen'

Tonny Leenders werkt als adviseur duurzame inzetbaarheid bij Land van Horne. De afgelopen jaren zijn er flinke stappen gezet met bedrijfsmaatschappelijk werk, bedrijfsfysiotherapie, een goede steunstructuur, vitaliteitsworkshops en een visie op duurzame inzetbaarheid. Met een goed resultaat: het ziekteverzuim daalde. Wat in het geheel nog ontbrak, was de mening van de medewerkers. Wat hebben zij nodig om hun werk goed te kunnen blijven doen?

TIP

“Zorg voor draagvlak binnen het bestuur, ook als het meer tijd kost dan gehoopt. Het is niet erg om daar meer tijd en energie in te steken. Het is belangrijk dat zij goed op de hoogte zijn en de noodzaak van de plannen erkennen.”

“Het project Wendbaar aan het werk kwam voorbij en dat leek ons een goed moment voor een behoeftepeiling onder onze medewerkers. Bewegen Werkt voerde de Monitor Duurzame Inzetbaarheid (MoDI) uit, een digitaal vragenlijstonderzoek naar vitaliteit en inzetbaarheid. Deze vragenlijst stuurden we naar een pilotgroep van 280 medewerkers van in totaal ruim 2.600 medewerkers. Van thuiszorg tot de ondersteunende dienst: alle disciplines waren vertegenwoordigd in de pilotgroep en konden anoniem deelnemen.”

Van feedback geven tot leefstijl

“Uit het onderzoek kwamen een aantal aandachtspunten: werkvermogen, beweging, slaap, ontspanning en leefstijl. De medewerkers met een zorgelijk resultaat mochten zich aanmelden voor een individueel vitaliteitsgesprek

met een vitaliteitscoach van Bewegen Werkt. Daarnaast waren er groepssessies met onze teams. De onderzoeksresultaten werden besproken en er zijn concrete doelen geformuleerd. Zo gaat het ene team aan de slag met feedback geven, het andere team met leefstijl en weer een ander team met werkbelasting of werkdruk. Deze thema's zijn inmiddels vast onderdeel van het werkoverleg. Omdat corona tot vertraging van het project leidde, zitten we momenteel nog in de tweede fase van het project. We onderzoeken welke interventies een structurele plek krijgen in de organisatie. Volgend jaar willen we starten met een jaarplanning en vitaliteitsplatform.”

Eigen expertise

“De afdeling PR en Communicatie helpt ons om medewerkers mee te krijgen. We communiceren regelmatig over het project en we deelden de

groepsresultaten op het intranet. We richten ons communicatieplan straks in met behulp van landelijke thema's, zoals passende workshops tijdens de Week van de Werkstress. Zelf hebben we diëtistes, fysiotherapeuten en ergotherapeuten in huis. Hun expertise is ook voor eigen medewerkers ontzettend waardevol. Bijvoorbeeld met workshops over voeding of beweging. Deze medewerkers waarderen het ook dat zij gevraagd worden. Dat we deze kennis in huis hebben en zo collega's met elkaar kunnen verbinden, is natuurlijk geweldig.”



De 7 stappen methodiek

De 7 stappen methodiek is een stappenplan dat tot een duurzaam inzetbaarheidsbeleid moet leiden. Het is gebaseerd op een vanuit de EU gefinancierd onderzoek uit 1992, verricht door de Ierse onderzoekers Richard Wynne en Nadia Clarkin. Daar kwamen vijf aspecten uit die belangrijk zijn voor een goed beleid.



Het onderzoek betrof zo'n 1500 Europese bedrijven met een goed beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Deze vijf aspecten kwamen daaruit als belangrijk voor een goed beleid:

- 1 De behoeften in de organisatie peilen
- 2 Draagvlak voor het beleid creëren, van hoog tot laag in de organisatie
- 3 Flexibiliteit om het programma af te stemmen op de organisatie
- 4 Activiteiten gericht op zowel het individu als de werkomgeving opzetten
- 5 Deskundigen inschakelen om de effectiviteit te vergroten

Deze aspecten komen terug in een stappenplan. In zeven stappen moet iedere organisatie volgens deze methode tot een goed beleid voor duurzame inzetbaarheid kunnen komen. Een beleid dat op maat is gemaakt.

De zeven stappen

Stap 1



Vorbereiden

Het plan begint met het benadrukken van het belang van duurzame inzetbaarheid door de hele organisatie, van hoog tot laag. Dat kan door middel van onderzoeksresultaten, sprekende voorbeelden, maar bijvoorbeeld ook door al bekende bedrijfsgezondheidsgegevens over het voetlicht te brengen.

Stap 2



Structureren

Vervolgens is het belangrijk om een stevige structuur op te zetten. Denk aan het oprichten van een uitgebalanceerd projectteam, dat een rol krijgt binnen de organisatie en geraadpleegd wordt bij besluitvorming. Hierbij kunnen ook externe deskundigen op het gebied van duurzame inzetbaarheid worden ingeschakeld.

Stap 3



Analyseren

Wat zijn de behoeften van medewerkers en wat zijn problemen die ze nu ervaren? Dat wordt in deze stap in kaart gebracht. Een blijde medewerker is volgens deze theorie een duurzaam inzetbare medewerker.

Stap 4



Ontwikkelen

Dan worden de doelen van het beleid geformuleerd en acties bedacht om die te realiseren.

Stap 5



Implementeren

Het beleid wordt in de hele organisatie doorgevoerd.

Stap 6



Evalueren

Het nieuwe beleid en de effecten worden geëvalueerd.

Stap 7



Borgen

Op basis van de evaluatie kan het beleid worden aangepast. Het is belangrijk dat dit beleid continu onder de aandacht wordt gebracht en dat meerdere mensen verantwoordelijk zijn.

Sommige organisaties kiezen voor een plan met vijf stappen: zij voegen stap 1 en 2 en stap 6 en 7 samen. Het doel blijft hetzelfde: een organisatie die in zijn geheel duurzaam inzetbaar is én dat blijft.



Meetbaar dan wel voelbaar resultaat

In de zorg moeten we veel doen met te weinig mensen. Dat is de realiteit waar we mee te maken hebben: een beperkte beschikbaarheid van 'menskracht'. Door het tekort aan mensen, is de waarde van zorgmedewerkers alleen nog maar groter geworden. Ze zijn letterlijk onmisbaar. Daarom is aandacht voor duurzame inzetbaarheid cruciaal.



Met Wendbaar aan het werk willen we méér bewustwording creëren rondom duurzame inzetbaarheid en wat het betekent voor medewerkers, teams en organisaties om met dit thema aan de slag te gaan.

Topprioriteit

Als samenwerkingsverband horen we van onze deelnemers dat duurzame inzetbaarheid mede door de pandemie een topprioriteit is geworden. Juist nu is het heel belangrijk om met dit thema aan de

slag te gaan. Aan de andere kant merken we – mede door de druk van de crisis – dat het voor zorg- en welzijnsorganisaties vaak moeilijk is om écht stappen te zetten. Want: je doet zo’n project als Wendbaar aan het werk er niet ‘zomaar even bij’. Een duivels dilemma: waar investeer je als medewerker en als organisatie energie in? Operationeel moet alles doorgaan. Tegelijkertijd is het minstens zo belangrijk om regelmatig een pas op de plaats te maken en nieuwe kennis op te doen.

Kosten versus baten

Interventies op duurzame inzetbaarheid, zoals we die gestimuleerd en gefaciliteerd hebben binnen dit programma, kosten inderdaad tijd. Maar: ze leveren ook veel op. Daar ben ik van overtuigd. Als medewerkers, teams en organisaties geholpen worden om hun werk op een logischere, leukere of gezondere manier te doen, leidt dat tot méér dan alleen bewustwording over duurzame inzetbaarheid. Het leidt ook tot meer werkplezier, ontwikkeling, bevlogenheid en loyaliteit. En minder burn-out, stress en uitval. Allemaal voorbeelden van beoogde resultaten van het proces dat we binnen Wendbaar aan het werk samen in gang gezet hebben.

Resultaat voelbaar

Krachtig aan dit programma is dat iedere organisatie kan instappen. Ervaring met duurzame inzetbaarheidsinterventies of niet. In iedere organisatie vindt namelijk een nulmeting plaats, en die hoeft niet per se daadwerkelijk nul te zijn. Want: interventies zijn grotendeels maatwerk. Bovendien zijn de opgezette projecten sterk onderlegd. Een bedrijfsscan, kennisdelingsbijeenkomsten en effectmetingen horen er allemaal bij. Een totaalplaatje om het onderwerp duurzame inzetbaarheid goed tussen de oren en op de agenda te krijgen bij zorg- en welzijnsorganisaties. Op het moment van schrijven zijn de resultaten nog niet helemaal definitief, maar ik durf wel te stellen dat er bij alle deelnemende organisaties effecten meetbaar dan wel voelbaar zijn.

Voortzetting lerend netwerk

Binnen het programma Wendbaar aan het werk is een lerend netwerk ontstaan, met daarin bijvoorbeeld de projectleiders van alle deelnemende organisaties, de leveranciers en wetenschappers. Ik was zelf ook bij een van de kennisbijeenkomsten: een walk and talk. Heel prettig en nuttig. Al wandelend praatten we met

elkaar. Om van elkaar te weten te komen waar we allemaal mee bezig zijn. Samen met collega’s van andere organisaties over één thema sparren. Zien welke ideeën er leven binnen dit project. Welke hobbels overwonnen zijn. En vooral om elkaar te inspireren. Samen tot nieuwe inzichten te komen, die iedereen weer meeneemt naar de eigen organisatie.

Dat is voor mij in deze context ook de definitie van succes. Het aantal bijeenkomsten doet er niet toe. Wél het gevoel dat iedereen na zo’n meeting weer vérder kan met wat ‘ie gehoord of geleerd heeft. Dat professionals zich realiseren dat ze niet de enige zijn die ergens mee worstelen. En dat ze zich gehoord en geholpen voelen. Dat de lerend netwerkbijeenkomsten doorgang vinden ná de afloop van het programma, is de kers op de taart.

Raymond Braeken

*Waarnemend directeur Zorg aan Zet
Programmamanager Strategisch
Arbeidsmarktbeleid*



Marij Vanderbroeck

Leidinggevende verzuim, arbo en
duurzame inzetbaarheid
Cicero Zorggroep



‘Wendbaar zijn is voorbereid zijn op de toekomst’

Marij VanderBroeck werkt als leidinggevende verzuim, arbo en duurzame inzetbaarheid bij Cicero Zorggroep. In die rol is ze betrokken bij het project Wendbaar aan het werk.

TIP

“Leg van tevoren een duidelijk doel vast.
Dat scheelt veel tijd in de voorbereidingen.”

“Werk is meer dan alleen geld verdienen. Het is goed voor je eigenwaarde, je bent onderdeel van de maatschappij en je werkt aan je persoonlijke ontwikkeling. Veel van onze medewerkers werken al jaren in de directe zorg. In een mooi, maar zwaar beroep. Duurzame inzetbaarheid en een leven lang fit blijven zijn belangrijke onderwerpen in de zorg. Dus als werkgever zoeken we continu naar mogelijkheden en middelen om onze medewerkers fit aan het werk te houden. We zijn in onze organisatie gestopt met het verplichte jaargesprek. We willen vanuit een gelijkwaardig gesprek met onze medewerkers zorgen dat we van elkaar weten wat er nodig is om in balans te zijn. We gingen met Ascender aan de slag om de gespreksvoering opnieuw vorm te geven. De bedoeling is om aan de hand van de module De waarde van werk de juiste voorwaarden te scheppen om, op basis van gelijkwaardigheid, een continue dialoog op gang te brengen. Door

met elkaar in gesprek te zijn, leer je elkaar (nog beter) kennen, herken je waar eventuele knelpunten zitten en kun je onderzoeken of er mogelijkheden zijn om die op te lossen.”

Het juiste gesprek voeren

“Samen met Ascender maakten we een plan. Maar door corona kwam er een grote streep door ons tijdsplan. De werkdruk was nog hoger dan normaal, dus we kozen ervoor om onze medewerkers niet ook nog te belasten met extra trainingen. Maar we wilden het wel uitvoeren, dus we zitten nu nog midden in het project. Samen met Ascender gaan we eerst trainingen aanbieden aan leidinggevenden. Zij zijn onze ambassadeurs. Vervolgens gaan we aan de slag met onze medewerkers. Het voeren van een goed gesprek is en blijft iets van ons samen. We blijven evalueren en bijsturen als dat nodig is. Het is een continu proces dat na dit project niet is afgelopen.”

Kennis uitwisselen met andere organisaties

“Vaak zien we leuke initiatieven op het gebied van duurzame inzetbaarheid voorbij komen op social media. We hoeven niet altijd zelf het wiel uit te vinden, dus we waren benieuwd of we dit toe konden passen in onze eigen organisatie. Daarom was het fijn dat we aan konden sluiten bij de netwerkbijeenkomsten. Maar al snel bleek dat zorgorganisaties allemaal met dezelfde problemen worstelen. Denk bijvoorbeeld aan draagvlak creëren bij je medewerkers. Het was wel heel fijn om kennis en ideeën uit te wisselen met andere organisaties. Je merkt dat kleine organisaties veel sneller besluiten kunnen nemen. In een grote organisatie gaat dat vaak trager, omdat beslissingen over meerdere schijven van de organisatie gaan. Het was inspirerend om een kijkje in elkaars keuken te krijgen.”



Liesbeth Vanderlinden

HR-adviseur
XONAR



'Ieder team heeft nu een verbeterplan voor een betere energiebalans'

Liesbeth Vanderlinden werkt als HR-adviseur bij XONAR. Toen ze twee jaar geleden in dienst kwam, waren er al wel wat losse activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Maar het stond nog niet standaard op de agenda. Liesbeth zorgde ervoor dat het thema werkgeluk de aandacht kreeg.

TIP

“Ga niet alles eindeloos overdenken en onderzoeken voordat je begint. Maak het niet te groot, zet die eerste stap. Iedere stap die je zet is er al één in de goede richting. De rest volgt vanzelf wel.”

“In september 2020 deden we zelf een medewerkerstevredenheidsonderzoek om inzicht te krijgen in de vitaliteit en tevredenheid van de medewerkers. Het grootste aandachtspunt bij onze medewerkers is de energiebalans. Veel medewerkers verliezen energie gedurende de werkdag. Bijvoorbeeld door hoge taakeisen, emotionele belasting en steeds ingewikkelder werk. Met de resultaten uit dit onderzoek wilden we aan de slag. En toevallig kwam het project Wendbaar aan het werk toen op ons pad.”

25 teamsessies

“Samen met Suzanne van Buro Veranders zijn we in gesprek gegaan met onze teams. We organiseerden 25 teamsessies. Suzanne begon vaak met een toelichting over de cijfers uit het onderzoek. Door met elkaar in gesprek te gaan, krijgen de cijfers meer betekenis. Collega's gingen in deze sessies aan de slag met oefeningen over de persoonlijke energiebalans

en stress- en energiebronnen op het werk. Geen enkele sessie was hetzelfde, want het verloop hangt af van de input van het team. Bij de ene sessie bespreekt het team wat ze gaan doen om de vitaliteit en het werkplezier te vergroten, de andere groep heeft daar nog een extra sessie voor nodig. De verbeterplannen per team zijn ook heel divers: van beter roosteren tot processen optimaliseren of juist goede afspraken over de communicatie met de leidinggevende of met elkaar. Op dit moment hebben we follow-up sessies. Daarin bespreken we waar het team staat en we kijken of er ook écht een verbetering is. Als er nog extra ondersteuning nodig is, bespreken we samen hoe we dat aanpakken.”

“De ervaringen van de coördinatoren en managers waren positief. In het verleden werd er ook weleens een onderzoek gedaan, maar er werd weinig gedaan met de resultaten. Nu heeft het echt een plek in de

organisatie. De collega's vonden het ook fijn dat er aandacht voor dit thema is. En duurzame inzetbaarheid blijft ook na dit project op de agenda staan. We zetten bijvoorbeeld nieuwsbrieven over werkgeluk in en tijdens de Week van het Werkgeluk gingen we bij alle locaties langs met een mandje werkgeluk om onze collega's in het zonnetje te zetten.”

Meerwaarde

“De samenwerking met Suzanne van Buro Veranders was heel fijn. Door corona hebben we in het begin wat struggles gehad om een aantal teamsessies online te organiseren. Dat had niet de voorkeur, maar we wilden het project ook niet stilleggen. Suzanne dacht hier altijd goed over mee. De lerend netwerkbijskomsten met de andere organisaties waren ook zeker een meerwaarde. Het is fijn om met soortgelijke organisaties ervaringen, informatie en kennis te delen.”



Ivonne van den Boom

HR-adviseur
Regionaal Autisme Centrum



Regionaal
Autisme Centrum

‘We hebben gevonden wat werkt voor onze organisatie’

Ivonne van den Boom is HR-adviseur bij het Regionaal Autisme Centrum. Ze zette zelf de HR-afdeling op en stuurt nu een team van drie medewerkers en een stagiaire aan. Verder is ze onderdeel van het managementteam en onderhoudt ze contact met leidinggevendenden.

TIP

“Houd er rekening mee dat investeren in je organisatie vaak meer tijd, vasthoudendheid, regelwerk en verantwoordelijkheid vraagt dan je vooraf denkt. Zorg daarom ook altijd voor een back-up, zodat je iemand hebt om op terug te vallen. Zo kan het project altijd doorgang vinden!”

“Pas begin 2021 sloten wij aan bij Wendbaar aan het werk; vrij laat in het project. Daarom stelde ik snel een projectgroep, inclusief OR – want hoe eerder je die in een project betreft, hoe constructiever je stappen zet – samen. Met die projectgroep bespraken we welk aspect van duurzame inzetbaarheid specifiek onze aandacht verdiende. Vervolgens zochten we hier de geschikte preferred supplier bij. We nodigden vier suppliers uit voor een gesprek. Daaruit bleek dat Krachtig Ontwikkelen het beste paste bij wat wij met onze organisatie voor ogen hadden. Uit onderzoek werd namelijk duidelijk dat we een aanpak op duurzame inzetbaarheid niet bovenin de organisatie moesten doorvoeren, maar juist op teamniveau; bij de medewerkers zelf. Krachtig Ontwikkelen bleek de juiste partner om daarin stappen te gaan zetten.”

Pilot Functiegesprekken In Teams

“Inmiddels zijn we bezig met een pilot omtrent Functiegesprekken In Teams (FIT). Drie verschillende teams uit onze organisatie doen daaraan mee. Tussentijds evalueren we met behulp van een kort evaluatieformulier dat elk individu ontvangt. Zo krijgen we direct inzicht in de bevindingen en weten we of de teams deze manier van werken aanbevelen aan de rest van de organisatie. We onderzoeken op die manier bijvoorbeeld of FIT onze traditionele functioneringsgesprekken kan vervangen. Wanneer die vraag beantwoord is, weten we of FIT binnen de gehele organisatie te implementeren is.”

Duurzame inzetbaarheid in de toekomst

“We besloten deel te nemen aan Wendbaar aan het werk omdat we met een goed beleid over duurzame inzetbaarheid medewerkers voor onze organisatie willen behouden. Dankzij dit project komen we te weten wat voor onze organisatie werkt. Dat helpt ons onderwerpen, zoals gezondheid, medewerkersverantwoordelijkheid en een persoonlijk ontwikkelingsplan, op een effectieve en structurele manier aan te pakken. De reacties van onze medewerkers zijn positief. Daarom willen we in de toekomst voortborduren op deze ontwikkelingen. We willen onze aanpak rondom duurzame inzetbaarheid nog verder uitbreiden.”



Ilse de Graaf
Vitaliteitscoach
Mijzo

'Eindelijk hebben we een beleid over duurzame inzetbaarheid'

Ilse de Graaf werkt als vitaliteitscoach bij Mijzo. Van het organiseren van een stappenchallenge tot workshops: Ilse's doel is om iedereen gezond aan het werk te houden binnen Mijzo.

TIP

“Geef de projectleider een duidelijke rol om draagvlak te creëren én te behouden binnen de organisatie.”

“Organisaties De Riethorst Stromenland, Volckaert en Schakelring fuseerden in 2021 en gaan nu verder onder de naam Mijzo. Normaal gesproken start je met een beleid en daarna ga je dingen organiseren. Bij ons is het juist omgekeerd: we doen al veel aan duurzame inzetbaarheid, er was alleen nog geen gezamenlijk beleid. Daarom kozen we ervoor om met dit project in te zetten op visie en beleid op organisatieniveau. Zo maken we gelijk van drie organisaties één organisatie én we creëren een kapstok om onze activiteiten aan op te hangen. Het aanbod van Bewegen Werkt paste hier goed bij.”

Beleid over duurzame inzetbaarheid

“Samen met Bewegen Werkt organiseerden we een visiesessie waarbij we input ophaalden uit de hele organisatie. Van bestuurders tot facilitaire medewerkers: iedereen mocht zich inschrijven om erbij te zijn. 25 collega's deden mee. Deze collega's hielden we tijdens het hele proces ook op de hoogte over de voortgang van de werkgroep en het

visiedocument. Ze vonden het fijn dat ze hierbij werden betrokken. Nadat het visiedocument klaar was, gingen we aan de slag met het beleid met daarin jaarplannen en strategische duurzame doelen tot 2025.”

“Duurzame inzetbaarheid moet een vast item worden tijdens het werkoverleg en in bijvoorbeeld kwartaalrapportages. We benadrukken in het beleid ook de aandacht die er moet zijn voor de randvoorwaarden zoals risico-inventarisaties van de panden of een werkbaar roostersysteem. Goede randvoorwaarden hebben uiteindelijk ook invloed op duurzame inzetbaarheid. We leggen ook duidelijk vast wat er allemaal mogelijk is binnen Mijzo, want medewerkers weten dit vaak niet. We kunnen bijvoorbeeld loopbaancoaches, verzuimspecialisten en ergocoaches inzetten. Vanuit een toolbox kunnen medewerkers straks een keuze maken uit het vitale aanbod dat op dat moment bij hun locatie of team past. Verder blijven we doorgaan

met workshops organiseren: denk aan omgaan met werkdruk, afvallen, stoppen met roken, de overgang en in balans blijven. Daarbij hebben we aandacht voor iedere levensfase: loopbaangesprekken voor jonge meiden tot workshops voor mensen die richting hun pensioen gaan.”

Samenwerking met Bewegen Werkt

“Bewegen Werkt is een heel fijne samenwerkingspartner. Ik spreek mijn contactpersoon John iedere week. Ik vond de netwerkbijeenkomsten met andere organisaties ook heel waardevol. Als zorgorganisatie loop je toch vaak tegen dezelfde onderwerpen aan, zoals hoge werkdruk of veel verzuim. Op deze bijeenkomsten wisselden we kennis en ideeën uit. Het is voor Mijzo fijn dat alles nu in een beleid staat. Nu is het aan ons allemaal de taak om het aanbod goed onder de aandacht te brengen. Uiteindelijk willen we dat medewerkers zelf de regie pakken. Dat ze ook als ze pas 30 jaar zijn nadenken over hoe ze duurzaam inzetbaar zijn en blijven.”



Cora in 't Groen

HR-manager
De Zorggroep



'Met een overkoepelend beleid hebben we nu meer overzicht'

Cora in 't Groen is HR-manager bij De Zorggroep. Ze is verantwoordelijk voor ongeveer 100 collega's op de afdeling HR. En samen zijn ze weer verantwoordelijk voor meer dan 5.000 medewerkers. De taken van de afdeling HR zijn heel divers: van personeels- & salarisadministratie tot verzuim & inzetbaarheid en van HR-advies & beleid tot recruitment & opleidingen en alles daaromheen.

TIP

“Je hoeft niet altijd helemaal opnieuw te beginnen: heb oog voor wat je al in huis hebt en verbind die kennis met elkaar.”

“We voldeden aan alle wetgeving, maar daar is ook alles mee gezegd. De kennis zat in de hoofden van mensen, maar was niet gekoppeld aan functies. Dus als iemand op vakantie was, hadden we al een probleem. Dat moest anders. Er moest een overkoepelend beleid komen met overzicht, coördinatie en duidelijke aanspreekpunten.”

Beleid vastleggen met Buro Veranders

“Er was al wel beleid, maar dat was versnipperd over de hele organisatie. Bijvoorbeeld een risico inventarisatie- en evaluatie (RI&E) voor een bepaald gebouw of een medewerkers-tevredenheidsonderzoek op een bepaalde locatie. Zaken werden met enthousiasme gefragmenteerd opgepakt, maar met zo’n grote organisatie is het noodzakelijk dat er een overkoepelend beleid is. Suzanne van Buro Veranders bracht samen met Lisa, onze nieuwe junior

medewerker arbo en preventie, alles in kaart: wat ligt er al vast, welke commissies zijn er, waar zit de overlap? Van medewerkers op de vloer tot de centrale ondernemingsraad en de raad van bestuur: iedereen werd hierbij betrokken. We vergaderden veel via Teams. Op die manier werd iedereen betrokken en geïnformeerd.”

Blijvend aandachtspunt in de organisatie

“De inventarisatie is afgerond en de basis staat in de steigers. De hoofdlijnen staan op papier. We gaan er nu zelf mee aan de slag. Het is fijn dat er nu een overkoepelend overzicht en aanspreekpunt is voor alle beleidszaken op het gebied van arbo en preventie. Dit valt bovendien binnen het team Inzetbaarheid, zodat ook daar het linkje snel wordt gelegd. Dat brengt rust en overzicht. Er worden nu arbocoaches op de werkvloer getraind. Medewerkers

kunnen dan ter plekke hun vragen stellen en de arbocoach heeft een signalerende functie. Dat zorgt meteen voor kortere lijntjes, omdat je samen op de werkvloer staat. En daarnaast weten de medewerkers dat ze veilig werken op de locaties vanwege de RI&E.”



Werk als waarde model

Werk draait om meer dan het verdienen van een inkomen. Het gaat om ertoe doen. Het Werk als waarde model kijkt naar de doelen en waarden die een medewerker wil realiseren in zijn werk. Vervolgens zijn twee vragen essentieel voor de duurzame inzetbaarheid: is de medewerker zelf in staat om die doelen en waarden te realiseren? En stelt de werkomgeving hem daartoe in staat?

Op basis van literatuurstudies en interviews heeft een expertpanel een lijst met zeven werkwaarden gevormd bij dit model:

- 1 Kennis en vaardigheden gebruiken
- 2 Kennis en vaardigheden ontwikkelen
- 3 Betrokken zijn bij belangrijke beslissingen
- 4 Betekenisvolle werkcontacten hebben en opbouwen
- 5 Eigen doelen stellen
- 6 Een goed inkomen verdienen
- 7 Een bijdrage leveren aan het creëren van iets waardevols

Om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te meten, worden per waarde drie vragen gesteld. Hoe belangrijk is deze waarde voor je? Ben je in staat om de waarde te realiseren? Stelt je werkomgeving je daartoe in staat? De antwoorden vormen samen iemands persoonlijke capability set.

Capability

Het uitgangspunt van dit model is dat werk waarde toe moet voegen voor zowel organisatie als medewerker. Het is gemaakt door de Nederlandse hoogleraar Jac van der Klink. Hij baseerde zich op de capability benadering van voormalig Nobelprijswinnaar Amartya Sen, die een goede economie niet als doel, maar als middel zag voor menselijk welbevinden. Van der Klink maakte van die benadering een model dat als instrument voor het meten van duurzame inzetbaarheid kon dienen.

Het Werk als waarde model richt zich niet alleen op het huidige functioneren, maar juist ook op de lange termijn. Want het huidige functioneren kan een scheef beeld geven, bijvoorbeeld als de medewerker tegen zijn grenzen aanloopt. Ook kan er iets veranderen, bijvoorbeeld bij een reorganisatie.

Lef

Deze aanpak vraagt lef van de leidinggevenden, want zij moeten medewerkers verschillende mogelijkheden geven. Waar de één een opleiding belangrijk vindt om zijn kennis en vaardigheden te ontwikkelen, wil de ander misschien meer waardering in de vorm van extra salaris. Volgens dit model wordt dat lef beloond: de vitaliteit en weerbaarheid van mensen neemt toe, als ze voelen dat ze waardevol werk doen.





Het Eigen Regie Model



Duurzame inzetbaarheid vraagt om maatwerk. Volgens het Eigen Regie Model moet een medewerker zelf de touwtjes in handen nemen over zijn werk. Die weet namelijk beter dan wie dan ook wat hij nodig heeft om het werk leuk te houden. Het Eigen Regie Model is een instrument voor werkgevers om over dit onderwerp in gesprek te gaan met de medewerker. Dat is belangrijk, want bewustzijn is stap één.

Maatregelen als het niet hoeven draaien van nachtdiensten of extra vrije dagen zijn te algemeen om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden. Ze kunnen een onderdeel zijn, maar het is niet genoeg. Wat voor de een fijn is, vindt de ander juist niet prettig. Maatwerk is hard nodig om personeel duurzaam inzetbaar te houden tot de pensioenleeftijd. Om dat te bereiken moet een medewerker volgens de theorie achter het Eigen Regie Model zelf in actie komen. Die weet zelf immers het best wat hij of zij voelt, denkt, wil en kan. Maar de werkgever weet dan weer

beter wat de mogelijkheden binnen de organisatie zijn om het werk op maat in te richten. Daarom is het belangrijk om hierover het gesprek aan te gaan.

Belang van bewustzijn

Hoogleraar Tinka van Vuuren deed literatuuronderzoek en toetste de resultaten onder ruim duizend medewerkers van vier organisaties in de zakelijke dienstverlening, waar het Eigen Regie Model uit kwam. Daarin zijn vier factoren verzameld die belangrijk zijn om medewerkers de regie in handen te laten nemen. Het is een instrument voor werkgevers

om het gesprek aan te gaan met medewerkers. Want uit het onderzoek kwam het bewustzijn van medewerkers als grootste factor van invloed op het pakken van de eigen regie. Het bewustzijn van het belang van die eigen rol.

De vier factoren

Vermogen, houding, faciliteiten en cultuur: dat zijn de vier. Het model deelt ze op in twee categorieën. Wat wil en kan de medewerker zelf en wat biedt de organisatie? Houding en vermogen behoren tot die eerste categorie. Het vermogen gaat over het kunnen.

Weet ik wat ik moet doen? Bezit ik de vaardigheden? Het zijn praktische vragen, voor de medewerker. De houding is ook een onderwerp waarbij de medewerker bij zichzelf te rade moet gaan. Deze vragen gaan over

gevoel, vertrouwen. Geloof ik dat ik het kan? Past dit bij mij? Maar ook: sta ik het mezelf toe om met mijn gezondheid bezig te zijn, gun ik het mezelf?

De organisatorische factoren draaien om faciliteiten en cultuur. De faciliteiten behoren net als het vermogen tot de praktische kant. Heb ik voldoende informatie over de mogelijkheden en het beleid van de organisatie op dit terrein? Denkt de organisatie mee? Bij cultuur redeneert het model meer vanuit het gevoel. De medewerker dient vragen te beantwoorden als: wat vinden anderen ervan? Kan ik het maken om hiermee bezig te zijn?

Eigen regie over inzetbaarheid

Als een medewerker deze vragen beantwoordt, wordt die zich volgens dit model bewust van wat hij of zij wil, kan en voelt. Dat zou volgens deze theorie moeten leiden tot het pakken van de eigen regie, waardoor de medewerker het werk leuk blijft vinden. Dat zorgt dan weer voor optimale duurzame inzetbaarheid.





Onderzoek: Meten is weten

Gedurende het programma Wendbaar aan het werk Plus zijn diverse metingen gedaan om voortgang te monitoren, effecten te meten en ervaringen te peilen. Want: meten is weten. Prof. dr. Annet de Lange, namens de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen projectleider Wendbaar aan het werk, deelt namens het onderzoeksteam de resultaten: "Spoiler: op de vraag of alle inspanningen effect hebben gehad, kunnen we volmondig 'ja' antwoorden!"

Annet de Lange is al sinds 2017, het prille begin van de eerste editie, een vaste waarde binnen het programma Wendbaar aan het werk. Zij houdt zich bezig met alles wat samenhangt met de thema's duurzame inzetbaarheid en gezond werken. Het onderzoek dat Annet en haar collega's van de HAN en Hogeschool Zuyd (samen met lectoraat dr. Jol Stoffers) uitvoeren, geeft inzicht aan de deelnemers én wordt gebruikt om de ontvangen subsidies te verantwoorden. "In het geval van Wendbaar aan werk Plus



Annet de Lange

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

werkten we aan het vergroten van de bewustwording over het belang van duurzame inzetbaarheid, onder zorg- en welzijnsorganisaties en hun medewerkers.”

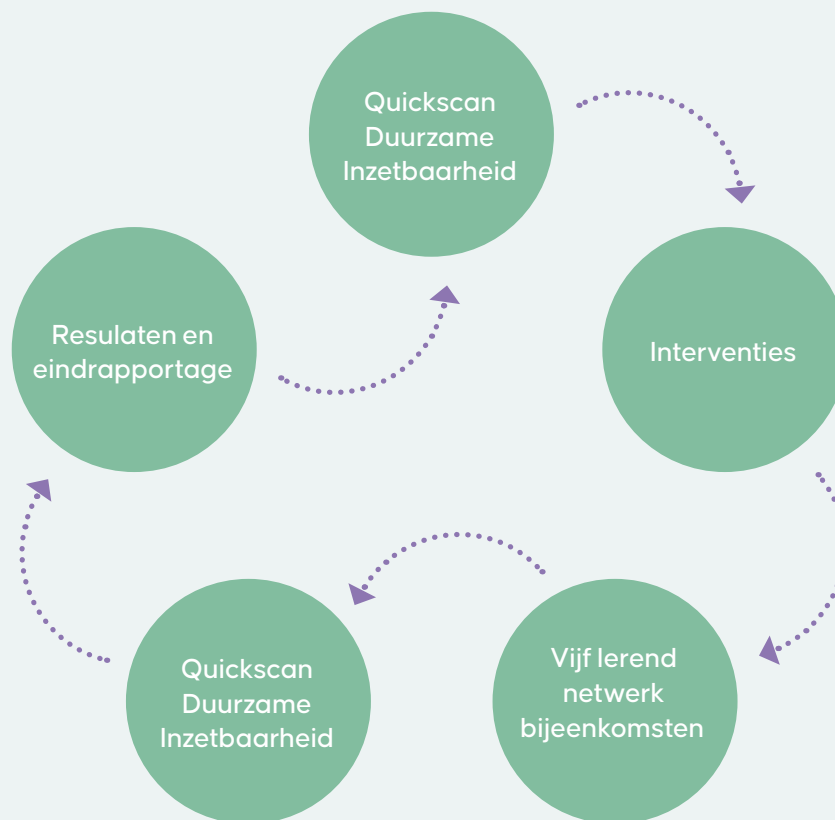
Sinds de start van het programma zijn de projectleiders in de deelnemende organisaties gefaciliteerd en begeleid in de ontwikkeling van een eigen visie en beleid voor duurzame inzetbaarheid. En ook in het opzetten en implementeren van concrete interventies gericht op het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Het onderzoek in het kort

“In dit project volgden we een duidelijke onderzoekscyclus met relevante onderzoeksfases”, legt Annet uit (zie figuur 1). “We hebben hiervoor een quickscan ontwikkeld rondom duurzame inzetbaarheid, geschikt om op HR-niveau in te vullen. Die is in 2020 door alle deelnemende organisaties ingevuld. Dit noemen we ook wel de nulmeting. Hiermee controleren we: waar staat deze organisatie op het vlak van duurzame inzetbaarheid (in termen van integraliteit, kennis, houding en gedrag)? Er volgde ook een advies uit, bijvoorbeeld

over geschikte interventies voor de organisatie (op medewerker-, team- of organisatieniveau). Alle organisaties hebben dus op verschillende momenten gedurende het programma persoonlijke rapporten ontvangen. De organisaties hebben naar eigen inzicht – op basis van het advies – verschillende

interventies uitgezet. Daarnaast zijn er lerend netwerkbijeenkomsten georganiseerd. Tegen het einde van de looptijd van het programma – september tot en met november 2021 – is er opnieuw een meting gedaan.”





Wie deden er mee?

In totaal namen 22 zorg- en welzijnsorganisaties deel aan Wendbaar aan het werk Plus. Bij aanvang stond de teller op 25. Er zijn geen deelnemers afgevallen, maar gedurende het project vond er een fusie plaats tussen verschillende organisaties. Het merendeel van de deelnemende

organisaties is actief in de VVT. Verder zijn de gehandicaptenzorg, geestelijke gezondheidszorg, jeugdzorg, ziekenhuizen en sociaal werk ook vertegenwoordigd. In een voormeting is alle organisaties gevraagd in te schatten hoeveel interventies ze wilden doorvoeren en op welk niveau in de organisatie.

In de nameting deelden ze hoeveel ze er daadwerkelijk hebben uitgevoerd. Door de coronamaatregelen – en de daaruit volgende drukte in de sector zorg en welzijn – was het totale aantal uitgevoerde interventies iets lager dan men verwachtte bij de start.

Resultaten meten

De ervaringen van organisaties (HR-projectleiders) zijn onderzocht volgens het ASE-model. Dat staat voor Attitude, Sociale invloed en Eigen effectiviteit. In het kort: als de kennis, houding en gedrag ten opzichte van een thema – in dit geval duurzame inzetbaarheid – op een positieve manier ontwikkelen, vergroot de intentie om met het thema aan de slag te gaan en kun je verwachten dat er ook meer acties plaatsvinden. En dat een thema een duurzaam karakter krijgt binnen een organisatie. Ook integraliteit helpt daarbij: hoe meer kennis, houding en gedrag op verschillende niveaus ontwikkelt, des te meer draagvlak er is in de gehele organisatie.

Goed nieuws!

De organisaties hebben allemaal per meetmoment een themarapport gekregen, dus na de nulmeting en de nameting. Met daarin specifieke en gepersonaliseerde adviezen om de kennis, houding en gedrag over duurzame inzetbaarheid en de integraliteit te verbeteren.

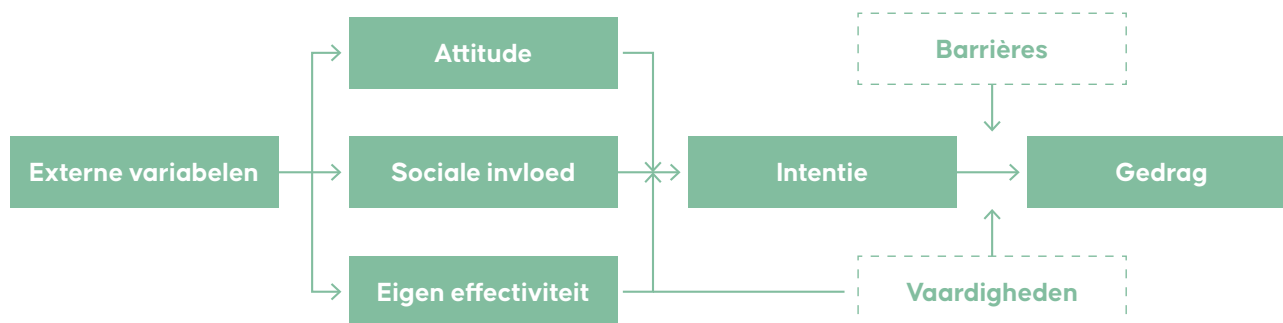
Annet de Lange: “Wat we wilden weten is: constateren organisaties positieve ontwikkelingen gedurende het programma? Het antwoord is ja!

Niet op alle vlakken overigens, maar wel op het vlak van integraliteit van beleid. De integraliteit is in de tweede meting significant toegenomen ten opzichte van de nulmeting. Op een schaal van 100 verschoof het gemiddelde van 65,3 naar 77,8. Op organisatieniveau zijn er méér acties uitgezet op het vlak van duurzame inzetbaarheid. Op teamniveau is kennis en gedrag positief veranderd. En op medewerkersniveau zien we zelfs significante positieve verschillen ten aanzien van de kennis



Interventieniveau	Ingeschat	Uitgevoerd
Integraal niveau	23	4
Organisatieniveau	23	11
Teamniveau	16	6
Medewerkerniveau	17	12

Integraliteit: kennis, houding en gedrag



(van 46,6 naar 56,4), houding (van 58,1 naar 64,6) én het gedrag (van 52,9 naar 59,3). Dat is ook wel te verklaren: op medewerkersniveau zijn de meeste interventies ingezet. Ook de implementatiefase van de interventie deed ertoe. Dus hoe

verder een organisatie is gekomen met het uitvoeren en invoeren van de interventie, met name op medewerkersniveau, des te groter waren de verschillen die we vonden. Ofwel, hoe verder men was met de interventie, hoe meer

voortgang men al geboekt had. En dat is natuurlijk fijn, want het indiceert dat de interventies effect hebben.



Een extraatje vanuit de Hogeschool Arnhem Nijmegen

Op 7 december 2021 wordt de digitale handreiking voor HR-professionals in zorg en welzijn over het thema duurzame inzetbaarheid officieel gelanceerd. Ontwikkeld dankzij aanvullende subsidie van de vereniging voor HR in zorg en welzijn (VPHG Oost). Uit verschillende onderzoeken blijkt namelijk dat er behoefte is aan een platform waar professionals even kunnen grasduinen als ze vastlopen. Waar ze informatie kunnen vinden, laagdrempelige tips en trucs, aansprekende casuïstiek, bruikbare planningstools en links naar relevante publicaties en video's. HAN hoopt daar met deze digitale handreiking een eerste aanzet voor te geven.

Bekijk de handreiking via <http://nkdi.nl/handreiking-vhpg>



Er is absoluut nog steeds ruimte voor verandering, maar er is een mooie stap in de goede richting gezet. En in deze crisistijd is het ook wel fijn om bevestigd te zien dat alle inspanningen niet voor niets geweest zijn.”

Het nut en de noodzaak van het lerend netwerk

“Het lerend netwerk is nieuw in Wendbaar aan het werk Plus”, vertelt Annet. “Voor aanvang van het programma kenden de HR-professionals van de deelnemende organisaties elkaar niet of beperkt. En nu zijn ze verenigd op dit onderwerp. Dat is het tweede stadium van de vijf stadia van een Community of



Practice (een groep mensen die een probleemstelling of passie delen voor een bepaald onderwerp, waarin ze leren hoe ze hun vak beter kunnen uitoefenen door in interactie te komen

middels bijeenkomsten, red.). Er is dus nog ruimte voor groei. Het onderwerp blijft relevant voor de deelnemende organisaties, en het enthousiasme is er ook. Het idee is dan ook dat het lerend netwerk in stand blijft in de regio Zuid.”

Het onderzoeksteam

Er werkte een heel team van onderzoekers aan Wendbaar aan het Werk Plus. Annet de Lange: “Mooi aan dit project was dat het echt een regionale samenwerking was tussen de verschillende hbo-instellingen. Dat was voor ons allemaal van toegevoegde waarde. De Hogeschool Arnhem Nijmegen en Hogeschool Zuyd zijn samen opgetrokken. Vanuit de HAN waren onder andere Teun Aalbers, Sarah Detaille, Eghe Osagie, Mirthe Pijnappels, Stephan Spieker en Etty Wielenga-Meijer betrokken. En vanuit Hogeschool Zuyd Joost Hoedemakers, Ilse Schrijver en Jol Stoffers.”

In totaal zijn er vijf lerend

netwerkbijeenkomsten georganiseerd gedurende de looptijd van Wendbaar aan het Werk Plus. De inhoud van deze meetings – door corona veelal digitaal – werd vormgegeven door de hogescholen, HAN en Zuyd, en Transvorm en Zorg aan Zet. De waardering voor deze bijeenkomsten is ook getoetst, aldus Annet.

“De HR-projectleiders mochten ze beoordelen met een rapportcijfer

“Dit was een fantastisch project om aan te mogen werken, ontzettend waardevol”

tussen 1 en 10. De losse bijeenkomsten kregen respectievelijk cijfers van 7,1 tot 8. We zien dus écht toegevoegde waarde. Bovendien wordt het netwerk niet opgeheven, het idee is dat de organisaties de komende tijd met elkaar in contact blijven om kennis te delen en elkaar te inspireren op het vlak van duurzame inzetbaarheid.”

Veel geleerd

Het is heel leerzaam om in de driehoek onderwijs, onderzoek en werkveld te werken, stelt De Lange. “Verschillende studenten hebben bijvoorbeeld kunnen afstuderen met onderzoek op basis van (geanonimiseerde) data uit dit programma. Dit soort actuele onderzoeken brengt studenten – de toekomstige HR-professionals – betere kennis bij, die ze straks ook meenemen in de beroepspraktijk.

Tegelijkertijd kunnen wij als onderzoekers neutraal observeren en beoordelen: wat gebeurt er nu eigenlijk in zo’n programma? Wat lukt wel en

wat lukt niet? En hoe verhoudt dat zich tot andere organisaties? Dat is voor afzonderlijke organisaties of een betrokken samenwerkingsverband moeilijker te beoordelen.”

“Dit was een fantastisch project om aan te mogen werken, ontzettend waardevol”, vat Annet de Lange samen. “Het komt niet vaak voor dat je als onderzoeker of student de kans krijgt om in zó veel organisaties in een

sector tegelijkertijd mee te mogen kijken. En samen over een thema te leren in een netwerk gelijkgestemden. We hopen dat dit project – en alle eindproducten die eruit zijn voortgekomen – een inspiratie zijn om mee aan de slag te gaan én blijven. Ook als het programma straks officieel ten einde loopt. En als wij ergens bij kunnen ondersteunen, beginnen we morgen weer! Want: meten is weten”.



Wendbaar aan het werk Plus
Zuid-Nederland is een initiatief van vakbond CNV,
Transvorm en Zorg aan Zet.



Startpunt voor een
gezonde arbeidsmarkt



Dit project is mede mogelijk
gemaakt door het Europees
Sociaal Fonds van de
Europese Unie



Transvorm

Spoorlaan 171 04
5038 CB Tilburg
T 088 144 40 00
transvorm.org

Zorg aan Zet

Godsweetersingel 77
6041 GK Roermond
T 0475 557 555
zorgaanzet.org

Tekst

Swaans Communicatie

Vormgeving

Creation Station