

# Thema: or en HR

Or's oefenen in agenderen van duurzame inzetbaarheid

## It's all in the game

*Duurzame inzetbaarheid bevorderen is voor veel organisaties een worsteling. Meer regie op de werkvloer? Meer aandacht voor leefstijl? Welke competenties zijn nodig om langer gemotiveerd aan het werk te blijven? HR-professionals en ondernemingsraden zijn daarin zoekende. Or's in de zorg kunnen nu terugvallen op een game om te oefenen in de ontwikkeling van beleid voor duurzame inzetbaarheid.*

Door Loek Kusiak

**D**uurzaam inzetbare medewerkers in de zorg zijn bevlogen, gezond en vakbekwaam. Ze hechten aan autonomie in hun werk en een goede balans tussen werk en privé. Duurzame inzetbaarheid in een organisatie daadwerkelijk inhoud geven begint niet met een uit de bestuurskamer gedropte beleidsnota, maar met een open dialoog tussen werkvloer, medezeggenschappers en managers. Dat beeld kwam naar voren op een symposium in september in Soesterberg over 'Duurzame Inzetbaarheid en Sociale Innovatie', georganiseerd door zorgverzekeraar IZZ (200.000 verzekerden, werkzaam in de zorg) en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Vooral de beroepsgroep HR-managers was ruim vertegenwoordigd, hunkerend naar kennis en vooral praktijkvoorbeelden, hoewel het van die laatste nog niet overloopt. Want zoals een HR-manager van een Amsterdamse zorginstelling opmerkte: "Voor organisaties is lastig te bepalen wat onder duurzame inzetbaarheid valt en hoe je aan de slag moet om medewerkers daarin te ondersteunen. Die kennis is nog beperkt aanwezig." Toch hoeft het zo moeilijk niet te zijn, reageert HR-coach Françoise Wijnbergen van Buurtzorg Nederland, dat werkt in de thuiszorg met zelfsturende teams. "Wat je als HR-functionaris niet moet doen, is zaken overnemen en denken vanuit hiërarchie en methodes. Laat los en maak medewerkers zelf verantwoordelijk voor hun inzetbaarheid." En Hans Vos, directeur ZZGzorggroep: "Stop met zinloze onderzoeken naar medewerkestevredenheid en beloon medewerkers voor innovatieve diensten en werkmethoden die ze bedenken."

### 'Nieuwe competenties'

Bezuinigingen dwingen zorginstellingen soms rigide keuzes in het zorgaanbod te maken en te sturen op kosten. Onzekerheid over contracten in 2015 met opdrachtgevers als gemeenten, maar ook hogere drempels voor opname in een verzorgingshuis hebben al geleid tot vele duizenden ontslagen in de jeugd-, thuis- en verpleeghuiszorg. Ondertussen worden werknemers geacht tot het 67ste levensjaar door te werken. "Duurzame inzetbaarheid", zegt adviseur Diane Lettink van kennis- en trainingscentrum CAOP, "draait allang niet meer uitsluitend om ouderenbeleid. We zien flexibilisering van arbeidsrelaties en een krappe arbeidsmarkt, dus: hoe blijf ik als medewerker aantrekkelijk voor een werkgever? Bij inzetbaarheid gaat het dan om maatwerk, om het verwerven van nieuwe competenties, maar ook om leiderschap en coaching van managers. Zijn zij wel vaardig genoeg om los te komen van het klassieke functioneringsgesprek en een ander soort dialoog met medewerkers aan te gaan? De discussie over goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid kan de or met zijn initiatiefrecht op gang brengen." "Ook de zorginstellingen zelf hebben belang bij een goed imago op de arbeidsmarkt. Willen ze goed blijven presteren, dan moeten ze stevig inzetten op behoud van inzetbaarheid, gezondheid en productiviteit van medewerkers. Het gaat om innoveren en motiveren", zegt Anouk ten Arve. Zij is

programmamanager duurzame inzetbaarheid bij IZZ en ondersteunt ondernemingsraden door middel van een Serious Game, een trainingmethode in de vorm van een rollenspel, bij het initiëren van beleid voor duurzame inzetbaarheid. Or-leden en HR-functionarissen van vijf zorginstellingen speelde de game recentelijk weer in het gebouw van vakbond De Unie in Culemborg.

### Minder werkdruk

Hoe het werkt? De or-leden kruipen in de huid van een functionaris (directeur, arbo-coördinator, or-lid, verpleegkundige) van de fictieve verpleeginstelling ZorgPlus. Deze organisatie kampt met een hoog ziekteverzuim en veel medewerkers die in onregelmatige roosters fysiek zwaar werk verrichten. Voor de ZorgPlus-medewerkers zijn er activiteiten om de gezondheid te verbeteren, maar de raad van bestuur wil integraal beleid voor duurzame inzetbaarheid. Daartoe oefenen de or-leden vanuit hun aangenomen rollen (elf in totaal) met een zevenstappenmodel: van het creëren van draagvlak voor duurzaam inzetbaarheidsbeleid (stap 1) tot aan het evalueren en borgen van duurzame inzetbaarheid in de organisatie (stap 6 en 7). Kortom, een oefening in het vaststellen van behoeften, structureren, en het ontwikkelen en uitvoeren van een inzetbaarheidsplan. De verwachtingen van de deelnemende or-leden zijn hooggespannen, op zoek naar zoals de meesten zeggen 'handvatten om duurzame inzetbaarheid goed op de agenda te krijgen'. "Bij ons is wel een notitie over duurzame inzetbaarheid geschreven", zegt or-lid Merel Friso van het Amphia Ziekenhuis, "maar de uitwerking is nog te veel op oudere medewerkers gericht. De or wil juist ook aandacht en kansen voor de jongere werknemers die een loopbaan willen ontwikkelen." Tijdens het doorlopen van de verschillende stappen in de game komen de argumenten om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden duidelijk naar boven. Dat zijn vooral: vermindering van werkdruk, minder fy-

**Een eye-opener: tot nieuwe invalshoeken komen door de werkelijkheid na te spelen**

sieke belasting door investeringen in technologie en tilmiddelen, gedragsverandering ten behoeve van minder ziekmeldingen (en daardoor ook besparing van kosten) en betere zorg voor de cliënt dankzij vitale en gemotiveerde medewerkers.

### Waardering uitspreken

“We moeten”, stelt or-lid Mary de Vries van Ziekenhuis Rivierenland, “medewerkers binnenboord houden. Dat kan alleen als ze wendbaar en weerbaar zijn, want voor elke medewerker die uitvalt komt er door bezuinigingen geen nieuwe terug. De medezeggenschap moet zorgen voor korte communicatielijnen naar de werkvloer, waar de ervaringsdeskundigen vaak de beste ideeën hebben. Niet wachten dus totdat medewerkers ontevreden zijn. Voor veel medewerkers is het lastig om te zeggen: ik voel me niet gehoord door mijn leidinggevende.”

“Te veel focus van de or op reductie van bijvoorbeeld zeven naar zes procent ziekteverzuim is ook niet effectief”, adviseert spelleider/begeleider Anouk ten Arve. “Als die 93 procent werknemers beter functioneert, heb je minder verstoring van het zorgproces en dus minder inhuurkrachten nodig. Belangrijk is ook dat de or in een vroeg stadium goed weet hoe de belangen liggen van verschillende afdelingen in een instelling ten opzichte van duurzame inzetbaarheid. Ziet iedere teammanager er de noodzaak en de voordelen van in? Wil men zich er hard voor maken of gaat men dwarsliggen of afzijdig gedrag vertonen als het op sociaal innoveren aankomt? Wanneer de or dat vooraf niet goed in beeld heeft, lopen projecten vast.”

“Innoveren is niet iets extra's doen bovenop je normale werk, zoals managers soms denken. Innoveren is ook dat managers waardering uitspreken voor wat je doet, door te inspireren en meer beslissingsbevoegdheid bij medewerkers te leggen”, zegt or-lid Nanda van Dijk van Stichting De Jutters (jeugdpsychiatrie). En or-lid José van Gils van het Amphia Ziekenhuis: “Als manager moet je je mensen kennen en vertrouwen. Als een zieke medewerker om de dag een telefoontje krijgt wanneer hij weer terugkomt, heb je niks begrepen van de gedragsverandering die voor duurzame inzetbaarheid nodig is.”

### Cursus mindfulness

Or's doen er ook verstandig aan om als onderdeel van het stappenplan na te gaan wat de organisatie reeds aan activiteiten voor leefstijl- en gezondheidsbevordering onderneemt. “Een cursus mindfulness, yoga onder werktijd, korting op het fitnesscentrum,

Foto: Loek Kuislaak



Zorgmedewerkers in een Leids ziekenhuis

vaak is het aanbod al groot”, zegt Ten Arve. “Ga als or praten met medewerkers en ontdek welke zaken uit dat aanbod wel of niet in de doelen van duurzame inzetbaarheid passen. Zoek naar samenhang.”

Or-voorzitter Francisca Tanis van het Maxima Medisch Centrum

blijkt terug op een ochtend en middag stoeien met de game: “Echt een eye-opener, omdat je met alle partners in een zorginstelling de werkelijkheid naspeelt en tot heel nieuwe invalshoeken komt. Ik had me niet gerealiseerd dat je duurzame inzetbaarheid zo stap voor stap kon aanvlagen en de or daarmee in een veel actievere rol komt.”

Duurzame inzetbaarheid is bij het Maxima Medisch Centrum eerder op de agenda geweest, maar volgens Tanis een stille dood gestorven. “Nu wordt het, zeker na die game, weer actueel. Het belang ervan speelt bij ons in de verpleging, maar ook in de lo-

gistiek. De verpleegkundige adviesraad wil zich daar voor inspannen, onze onderdeelcommissies willen dat, en ook de bestuurder. De or heeft ingestemd met een aanvraag voor subsidie bij het ministerie van SZW, afkomstig uit het Europees Sociaal

Fonds, voor een project om werknemers langer en gemotiveerd aan het werk te houden. Subsidie is er onder meer voor het inschakelen van een adviseur die helpt bij het analyseren van een probleem. De ESF-subsidie is een mooi breekijzer om inzetbaarheid op de kaart te krijgen.”



**Zijn managers wel vaardig genoeg om een ander soort dialoog met medewerkers aan te gaan?**

### Meer informatie?

Kijk op [www.duurzameinzetbaarheid.nl](http://www.duurzameinzetbaarheid.nl).