

Met plezier en behoud van lichamelijke en geestelijke gezondheid tot aan je pensioen aan het werk blijven. Dat is duurzame inzetbaarheid, inmiddels onderdeel van veel cao's en beleidsplannen van zorgorganisaties. Uitvoeren in de praktijk is vaak een zoektocht. Toch zijn er genoeg lichtende voorbeelden waar andere organisaties van kunnen profiteren.

Rondetafel | Loek Kusiak

'Maak duurzame inzetbaarheid niet moeilijk'



Rosita den Hartog, Lieke Withagen, Titia Keuning, Johan de Leeuw, Anouk ten Arve en Cecile Timmermans

Rondetafel verkent duurzame inzetbaarheid

Er is geen ontkomen aan: medewerkers in de zorg moeten langer vitaal en productief blijven. En daarin moeten organisaties investeren. De belangrijkste redenen zijn vergrijzing van het huidige personeelsbestand, verhoging van de pensioenleeftijd, kortingen op zorgbudgetten, toenemende zelfredzaamheid van de patiënt, een zwaardere arbeidsbelasting door een stijgend aantal ouderen met chronische aandoeningen. Hoe biedt in deze dynamiek een zorgverlener een uitdagende en gezonde werkomgeving? En welke verantwoordelijkheid heeft de medewerker voor zijn duurzame inzetbaarheid? Hierover werden in conferentieoord Woudschoten te Zeist door een rondetafel met hrm-managers en andere beleidsmedewerkers – onder leiding van Johan de Leeuw, voorzitter van de Stichting IZZ – ervaringen en suggesties uitgewisseld.

Ggz-organisatie Parnassia BV, onderdeel van de Parnassia Groep, vertelt projectleider Rosita den Hartog, heeft zijn ambities voor een 'Parnassia 2.0' verwoord in een bedrijfsplan: 'Dat is opgebouwd rond pijlers als gezonde patiënten, gezonde bedrijfsvoering, goed werkgeverschap en gezonde medewerkers. Duurzame inzetbaarheid is een behoefte om als organisatie te overleven. Onze medewerkers zullen langer aan het werk moeten blijven.'

Om de stap naar duurzame inzetbaarheid in de praktijk te maken, werd Parnassia in 2011 deelnemer in het pilotproject 'Kans op balans' (zie kader). Onderdeel van het project is de zogeheten werkvermogensmonitor, een meetinstru-

ment van 60 vragen die inzicht geeft in de verwachte inzetbaarheid van de individuele medewerker en op organisatie-niveau de potentiële uitval van medewerkers laat zien.

'De monitor,' zegt Den Hartog, 'is uitgevoerd onder alle medewerkers van Parnassia BV en leverde concrete informatie op over zaken als onder meer productiviteit, afwisseling in het werk, werktempo en fysieke belasting. Om de uitkomsten van de monitor bij hun collega's onder de aandacht te brengen en nader te duiden, vervullen 25 medewerkers een rol als ambassadeur. Daarnaast zetten we het intranet in bij het ontsluiten en bekendheid geven aan alle hrm-instrumenten die we hebben.'

Opleiding volgen

Ook ziekenhuis Medisch Centrum Leeuwarden (MCL) was deelnemer aan 'Kans op Balans' en ging met de werkvermogensmonitor (met als onderdeel de zogenaamde workability index -WAI) aan de slag. 'Het verhaal,' zegt Titia Keuning, hoofd Arbo bij MCL, 'van onze bestuursvoorzitter was: "Onze medewerkers zijn een kei in het investeren in de gezondheid van anderen, maar hoe goed passen we eigenlijk op onszelf?" Vervolgens is ons gezondheidsbeleid nadrukkelijk toegespitst op duurzame inzetbaarheid. We geven op praktische wijze inhoud aan termen als vitaliteit, werkvermogen, employability en eigen verantwoordelijkheid van de medewerker. 'Welke acties moet ik uitvoeren om mijn werkvermogen te verbeteren? Een opleiding volgen? Fitness om klachten te voorkomen? En wat heb ik nodig van mijn werkgever?'

Laat de monitor als uitslag de kleur groen zien, dan duidt dit op een hoog werkvermogen. Oranje wil zeggen 'voor verbetering vatbaar'. Bij rood is het werkvermogen kritiek.



Titia Keuning: 'Maar ook een voldoende score op werkvermogen, betekent dat je kritisch op je functie moet blijven en oog houdt voor werkplezier.'

'Klopt,' beaamt Cecile Timmermans, manager personeel&organisatie van het St. Elisabeth Ziekenhuis in Tilburg. 'Lange tijd was het vanzelfsprekend dat je zelf niet over je loopbaan hoefde na te denken. De werkgever had daar wel plannetjes voor. Maar eenmaal met beleid voor duurzame inzetbaarheid aan de slag, moet je als werkgever wel op maat kunnen leveren, iets te bieden hebben. Je mag een medewerker dan niet met lege handen laten staan.'

Zelf houdt het St. Elisabeth om de twee jaar een vitaliteitsonderzoek, vergelijkbaar met de werkvermogensmonitor.

'De medewerker,' zegt Timmermans, 'wordt bevraagd op motivatie, relatie met zijn leidinggevende, flexibiliteit, leefstijl. Resultaten worden individueel teruggekoppeld. Van iemand die als uitslag 'rood' scoort, mag je verwachten dat hij dit zelf oppakt en een vervolgttraject ingaat.' Om het gesprek over werkvermogen makkelijker te maken, is het 'Huis van het Werkvermogen' bedacht, een uit Finland overgewaaid model. De begane grond en de eerste en tweede verdieping van het Huis gaan over verantwoordelijkheden van de werknemer, zoals gezondheid, motivatie, beroepsspecifieke competenties, normen en waarden. De bovenste verdieping staat symbool voor het management en de organisatie, ofwel de arbeidsverhoudingen, werkstandigheden, arbeidsvoorwaarden, leidinggeven. Het balkon vertegenwoordigt de invloed van het privéleven en andere externe factoren op de werknemer.

Titia Keuning: 'De uitdaging is een balans vinden tussen de etages van de medewerker en de eisen die het werk stelt. Het is natuurlijk een zeer persoonlijk Huis omdat het per medewerker verschilt. Daarom moet je de manager in dit type dialoog trainen, maar de eerste ervaringen met het gebruik van het Huis in jaargesprekken zijn zeer positief.'

Lieke Withagen, beleidsmedewerker van Stichting RegioPlus, samenwerkingsverband van 16 regionale werkgeversorganisaties in zorg en welzijn, constateert dat de focus richting 2014 op mobiliteit ligt. 'Niet dat duurzame inzetbaarheid van de agenda is gehaald, integendeel.

ZorgaanZet in Limburg, één van onze regionale werkgeversorganisaties, heeft een 'Lerend Netwerk voor Duurzame Inzetbaarheid' waarin zorgorganisaties kennis uitwisselen en elkaar inspireren. Ook inspirerend voor andere regio's en sectoren. Duurzame inzetbaarheid wordt in de agenda's momenteel wel overschaduwd door veranderingen in wetgeving en door personeeloverschotten, waar veel werkgevers mee kampen. Ze vragen om advies voor mobiliteit, maar willen ook de kwalitatief goede medewerkers behouden. Verder hebben organisaties nog steeds veel aandacht voor de aanpak van fysieke belasting en agressie.'

'Vorm van gedrag'

In het St. Elisabeth Ziekenhuis werd een verzuim van 4,8 procent (in 2010) te hoog geacht. Er kwam een pilot met

als doel verzuim voortaan niet meer vanuit een medische oorzaak te benaderen, maar te zien 'als vorm van gedrag, van gewoonte,' zegt Timmermans. 'Leidinggevenden zijn getraind in het anders kijken naar verzuim. Ze herkennen nu eerder de werknemer die niet lekker in zijn vel zit. 'Heb jij het hier nog naar je zin? Wat kun je nog wèl voordat je je ziek meldt?' Deze aanpak voor meer zichtbaar leiderschap op de werkvloer ervaren werknemers als motiverend. Het ziekteverzuim bij ons is gedaald naar drie procent, het laagst van alle STZ-ziekenhuizen.'

'Werknemers in de zorg zijn gepassioneerd en vaak bereid een stapje extra te zetten voor patiënten of mantelzorgtaken. Het risico is dat ze zichzelf voorbijlopen,' zegt Anouk ten Arve, programmamanager inzetbaarheid bij Stichting IZZ, dat onder andere het 'Beslismodel Inzetbaarheid' heeft ontwikkeld. Het model is handig als economische onderbouwing van interventies. 'Investeringen in training,' aldus Ten Arve, 'verdienen zichzelf terug, of leveren zelfs extra geld op door een lager ziekteverzuim, productievere werknemers en tevreden klanten. We proberen onze programma's en de 200.000 medewerkers die bij ons verzekerd zijn communicerende vaten te laten zijn. Dan wil je ook dat ze beschermd zijn tegen extra arbeidsrisico's.'

'Veel programma's in de zorg,' reageert Lieke Withagen, 'zijn gericht op het voorkomen van fysieke belasting van vast personeel. Je zou willen dat zo iets er ook komt voor mantelzorgers. Bij hen is de overbelasting vaak al enorm, terwijl de overheid nog meer verantwoordelijkheid bij mantelzorgers wil neerleggen. Het zou interessant zijn om na te gaan hoe je de vermindering van werkbelasting via reguliere werkgevers kunt beïnvloeden.'

Talenten Bank

Interne mobiliteit mag dan bijdragen aan duurzame inzetbaarheid, externe mobiliteit doet dat zeker ook. In Brabant hebben vier ziekenhuizen, waaronder het St. Elisabeth, een virtuele marktplaats voor het uitwisselen van personeel opgezet, de Talenten Management Bank. Cecile Timmermans: 'Een medewerker die na jaren in dezelfde functie eens wat anders wil, kan zich aanmelden met een profiel. Als een ander ziekenhuis in de regio een tijdelijke opdracht heeft en je hebt een match, dan kan deze medewerker met behoud van loon- en arbeidsvoorwaarden daar aan de slag. Door detachering krijgt iemand weer een frisse kijk op zijn werk en introduceert hij nieuwe dingen als hij weer op de oude werkplek terugkeert. Er is weer bevlogenheid, waardoor deze medewerker ook voor de zorg behouden blijft.'

Successen op het gebied van duurzame inzetbaarheid zijn er blijkbaar genoeg. 'Het gaat nu om de verspreiding,' vindt Anouk ten Arve, 'om de navolging van deze voorbeelden zo laagdrempelig mogelijk te maken. Zet ze op een website, bijvoorbeeld zorgsuccessen.nl. Dan kunnen er anderen er ook van profiteren. Beter goed gejat dan slecht verzonnen.'

Rosita Den Hartog: 'Parnassia heeft mobiliteitsadviseurs, een loopbaancentrum, coaches voor managers en medewerkers. Er is dus al heel veel. Gezien de bezuinigingen die

Kans op Balans

Tussen 2010 en 2013 heeft het CAOP het project 'Kans op Balans' begeleid in zes zorginstellingen uit de thuiszorg, de ziekenhuisbranche, de (forensische) psychiatrie en de ouderenzorg. De deelnemers kregen de kans om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren. Medewerkers hebben vrijwillig en anoniem de Werkvermogensmonitor® van PreventNed ingevuld en kregen een digitale persoonlijke terugkoppeling over de (verwachte) inzetbaarheid. De instellingen kregen zicht op de potentiële uitvalkans. Iedere instelling is aan de slag gegaan met verbeteringen. Het CAOP heeft de instellingen geadviseerd over aanpak, implementatie in de organisatie en draagvlakcreatie onder medewerkers en leidinggevendenden. Daarnaast kwam het benutten van de uitslag van de Werkvermogensmonitor® aan bod. En hoe je het instrument in het P&O-beleid kunt integreren. Iedere instelling heeft advies op maat gekregen. In kenniskring-

bijeenkomsten wisselden de projectleiders ervaringen uit over kennis, aanpakken en dilemma's. Dit was erg leerzaam en inspirerend. Volgens Margot Eekhout, projectleider 'Kans op Balans' bij het CAOP, kun je de duurzame inzetbaarheid verhogen door de Werkvermogensmonitor® in te bedden in het bestaande (personeels)beleid en te koppelen aan andere instrumenten zoals de jaarplancyclus, arbo- en vitaliteitsbeleid, verzuimbeleid en loopbaanontwikkeling. Belangrijk is dat medewerkers en leidinggevendenden goed met elkaar in contact staan en afspraken maken die passen bij de situatie. Het instrument is geen doel op zich. Gebruik het vooral om in gesprek en tot gezamenlijke afspraken te komen en zo de duurzame inzetbaarheid te verbeteren. 'Kans op Balans' is gefinancierd door het ministerie van VWS. Lees meer op www.caop.nl/kenniscentrum/duurzame-inzetbaarheid/kans-op-balans.html of mail naar m.eekhout@caop.nl.

op ons afkomen, moeten we nu aan strategische personeelsplanning doen. Welke medewerkers hebben we over vijf jaar nodig? En daarbij is duurzame inzetbaarheid een mogelijkheid om te anticiperen op de veranderende vraag naar zorg en arbeid. Medewerkers weten dat ze langer moeten doorwerken en daarom wendbaar moeten blijven. Het is belangrijk om je in een organisatie die nieuwe vormen van zorg wil aanbieden pro-actief ten aanzien van nieuwe taken op te stellen in plaats van reactief.' Anouk ten Arve waarschuwt dat we de pro-activiteit van medewerkers ten aanzien van hun loopbaan niet moeten overschatten. 'Op linnenkamers van verpleeg- en verzorgingshuizen werken vrouwen die het daar niet tot hun 67ste gaan volhouden. Ze hebben altijd volgens protocol gewerkt. We hebben hen nooit laten nadenken over andere werkzaamheden. Nu we dat wel opeens van ze verlangen, is dat beangstigend voor ze. Deze groep moet je extra bij de arm nemen.'

Compassie

'Duurzame inzetbaarheid,' stelt Keuning (MCL), 'kun je bekijken vanuit het organisatieperspectief, waarbij een goede prestatie en patiënttevredenheid voorop staan. Vanuit het perspectief van de medewerker staat werkplezier voorop. Om duurzaam inzetbaar te zijn, zijn beide perspectieven nodig. Wij koppelen beide in het leanproject MCLean en het programma 'Compassie in de zorg'. Compassie naar je zelf, ontdekken hoe je je drijfveren beter kunt aanwenden, leidt tot compassie naar de patiënt en meer mensgerichte zorg.'

'Inderdaad,' bevestigt Cecile Timmermans. 'Zelf hebben wij ambities om "Liefste ziekenhuis" te worden. Verplaats je in de opgave waar de patiënt voor staat en ondersteun hem daarin. Dat wordt al moeilijker als de medewerker is blijven hangen in een functie die verveelt, of de leidinggevende het gesprek met de medewerker uit de weg gaat. Ik

ben er ook op tegen dat een bedrijfsarts of maatschappelijk werker de rol van de leidinggevende overneemt als die een probleem heeft met een medewerker. Dat zijn escapes van leidinggevendenden om eigen onmacht of onwil op anderen's bordje te leggen.'

'Communicatie' is volgens Anouk ten Arve het sleutelwoord voor leidinggevendenden. 'Een vitaliteitsonderzoek van Stichting IZZ onder 7500 medewerkers liet zien dat communicatie, of beter gezegd: het gebrek eraan, opvallend vaak hét probleem is. Medewerkers willen graag vooraf meedenken over de invulling van hun werk en achteraf feedback krijgen. Het minste wat leidinggevendenden dan kunnen doen is een paar open vragen stellen.'

Rosita den Hartog: 'Over stijl van leidinggeven hoor ik medewerkers soms zeggen: 'Ik wil niet alleen als medewerker maar ook als mens gezien worden. Zo simpel kan het zijn.'

Lieke Withagen adviseert om inzetbaarheid niet te laten verzanden in alleen maar pilots. 'Voorkom dat je eerst een jaar in dit thema investeert en dat daarna niks meer gebeurt. Het moet wel beklijven en duurzaam verweven zijn met beleid en strategie van de organisatie.'

In krimpende zorgorganisaties doen managers vaak 'niets anders dan voor krimp in plaats van voor verandering kiezen', stelt discussieleider Johan de Leeuw vast. 'De mensen aan de top moeten dan wel blijven zeggen dat duurzame inzetbaarheid belangrijk is. Bovendien wordt de regio door decentralisatie steeds meer het kristallisatiepunt voor de arbeidsmarkt. Regionaal afspraken maken over beschikbare capaciteit en inzetbaarheid van medewerkers wordt de nieuwe taak voor leidinggevendenden.'

Zorgorganisaties hebben zelf al veel instrumenten voor inzetbaarheid in huis, concluderen de deelnemers aan de rondetafel. 'Duurzame inzetbaarheid moet niet iets extra's worden. Inventariseer in wat je al hebt en begin gewoon. En maak het niet moeilijk.' |