

# Eindmeting Duurzaam werken in de VVT 2.0, de stappen van het Lerend Netwerk

Karin Jettinghoff  
CAOP, Den Haag, juli 2013

---

## 1. Inleiding

### *Aanleiding*

Door de verwachte krapte op de arbeidsmarkt, de toenemende zorgvraag, de voorgenomen verhoging van de AOW-leeftijd en de voorgenomen kabinetsplannen wordt het steeds belangrijker dat medewerkers in de VVT duurzaam inzetbaar zijn. Onder duurzame inzetbaarheid verstaan de sociale partners in de VVT dat medewerkers met plezier, gezond, competent, productief en gemotiveerd in de zorg kunnen blijven werken, nu en in de toekomst. Duurzame inzetbaarheid is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers. Er zijn veel factoren die van invloed zijn op de inzetbaarheid van medewerkers. Bovendien verschillen deze per persoon en kunnen ze gedurende de loopbaan en/of levensfase veranderen. De sociale partners willen organisaties stimuleren en ondersteunen bij de implementatie van een integrale aanpak van duurzame inzetbaarheid.

### *Het project "Duurzaam werken in de VVT"*

Met behulp van ESF-subsidie is AO-VVT eind 2012 gestart met het project "Duurzaam werken in de VVT". Een van de doelstellingen van het project is het bevorderen van integrale, systematische aanpak van werken aan duurzame inzetbaarheid: een aanbod aan organisaties waarmee ze hun eigen route kunnen uitstippelen naar duurzame inzetbaarheid afgestemd op de VVT. Bijbehorende producten zijn een visiedocument en een stappenplan/routekaart "Duurzaam werken in de VVT". Deze documenten zorgen ervoor dat organisaties hun vertrekpunt kunnen bepalen, een onderbouwde keuze kunnen maken in de aanvliegroute die bij hen past en op integrale en projectmatige wijze uitvoering kunnen geven aan een project gericht op inzetbaarheid (do's en don'ts) en deze borgen in het bestaande beleid.

### *Lerend netwerk vormt onderdeel van dit project*

Om tot deze producten te komen, is onder andere een lerend netwerk opgezet. De zes<sup>1</sup> deelnemers aan dit netwerk zetten ieder hun eigen route naar duurzame inzetbaarheid uit. In het netwerk koppelen zij terug hoe dit proces verloopt. De bedoeling hiervan is dat de deelnemende organisaties op deze wijze informatie kunnen uitwisselen en van elkaar kunnen leren. Dit levert relevante bagage op voor ieders individuele reis met de organisatie.

### *Monitoring van lerend netwerk via ontwerpgericht onderzoek*

Tijdens de deelname aan dit netwerk worden de stappen die de organisaties zetten in het uitstippelen van hun eigen route gemonitord middels een ontwerpgericht onderzoek. De bevindingen hiervan worden teruggekoppeld, zodat de deelnemende organisaties de resultaten ook weer mee kunnen nemen in hun vervolg. Het doel van dit ontwerpgericht onderzoek is bijdragen aan het ontwikkelen van het best mogelijke stappenplan naar duurzame inzetbaarheid voor organisaties in de VVT. Dit wordt gedaan door het ontwikkelproces en de daarop van invloed zijnde factoren in de zes deelnemende organisaties te monitoren en (waar mogelijk) uitspraken te doen over de effecten van de doorlopen stappen. De focus ligt daarbij nadrukkelijk niet op de effectiviteit van de in te zetten instrumenten maar nadrukkelijk op de procesmatige stappen die zijn gezet vanaf het moment dat de organisatie besluit aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid tot en met het moment waarop het project wordt geïmplementeerd in de organisatie.

---

<sup>1</sup> Zorgcentra De Betuwe, Stichting Kraamzorg de Waarden Groep, VitrasCMD, Saffier De Residentie, Zorgbalans, Stichting Schakelring.

### *Onderzoeksvragen*

Tijdens het ontwerpgericht onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal:

*Welke stappen dient een organisatie te zetten om tot een optimaal duurzaam inzetbaarheidsbeleid te komen?*

Om antwoord te kunnen geven op bovenstaande onderzoeksvraag is het van belang de volgende onderzoeksvragen beantwoord te krijgen per organisatie:

1. Wat was de Ausgangssituatie en beleid rond het thema van de organisaties?
2. Wat zijn de doelstellingen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid van de organisaties?
3. Welke stappen zijn gezet om te komen tot een geïntegreerd beleid gericht op duurzame inzetbaarheid?
4. Wat waren succesfactoren in het doorlopen van het proces?
5. Wat waren knelpunten in het doorlopen van het proces?
6. Welke projectresultaten zijn er tot nog toe behaald?
7. Welke factoren hebben hierop een positieve en welke een negatieve invloed gehad?

### *Aanpak: de nul-, tussen- en eindmeting*

In januari 2013 is een nulmeting uitgevoerd waarin de Ausgangssituatie van de deelnemers op het gebied van duurzame inzetbaarheid in kaart is gebracht, alsook hun motivatie (aanleiding) om deel te nemen aan het lerend netwerk. De resultaten van de nulmeting zijn vastgelegd in een rapportage en teruggekoppeld aan de deelnemers via een rapportage en een presentatie tijdens de vijfde bijeenkomst van het lerend netwerk.

In de periode mei/juni 2013 is een tussenmeting uitgevoerd waarin is nagegaan welke stappen de organisaties sinds de nulmeting hebben genomen in het uitzetten van hun route naar duurzame inzetbaarheid. Hiertoe zijn per organisatie face to face interviews afgenomen met de deelnemer(s) aan het lerend netwerk (de medewerker(s) vanuit p&o die met dit onderwerp binnen de eigen organisatie aan de slag zijn gegaan) en met een vertegenwoordiger van de OR en/of leden van de werkgroep die in het kader van duurzame inzetbaarheid is ingesteld. Daarbij is tevens gebruik gemaakt van de informatie uit de bijeenkomsten van het lerend netwerk. Van de tussenmeting is een rapportage opgesteld. De resultaten zijn ook gebruikt voor het invullen van de routekaart.

In juli 2013 heeft de eindmeting van het project plaatsgevonden. Aangezien er weinig tijd zat tussen de tussenmeting en de eindmeting, is ervoor gekozen om in het kader van de eindmeting aan de deelnemers te vragen om een format eindrapportage op te stellen waarin staat beschreven hoe het uitstippelen van de eigen route naar duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie is verlopen. In deze eindrapportage is aan de deelnemers gevraagd een aantal vragen te beantwoorden over de volgende onderwerpen: (1) de stappen die sinds de tussenmeting nog zijn gezet binnen de organisatie, (2) een terugblik en reflectie op het uitstippelen van de eigen route naar duurzame inzetbaarheid, (3) de verwachtingen ten aanzien van het vervolg en (4) tips voor andere organisaties die met duurzame inzetbaarheid aan de slag gaan.

### *Leeswijzer*

In dit verslag staan de uitkomsten van de eindmeting beschreven en wordt teruggekeken op het project. In hoofdstuk 2 staat beschreven welke stappen de deelnemers aan het lerend netwerk hebben genomen in de periode na de tussenmeting in mei of juni 2013 en tot aan de eindmeting in juli 2013. In hoofdstuk 3 wordt teruggekeken en gereflecteerd op hoe het uitstippelen van de eigen route naar duurzame inzetbaarheid op de zes organisaties die hebben deelgenomen aan het lerend netwerk is verlopen. De verwachtingen en voornemens ten aanzien van het vervolg van het project komen in hoofdstuk 4 aan de orde. In de bijlage staat een korte beschrijving van de zes deelnemers en hun route naar duurzame inzetbaarheid.

## **2. Stappen sinds de tussenmeting**

### *Sinds de tussenmeting nog de nodige stappen gezet*

In het kader van de eindmeting is bij de zes organisaties die deelnemen aan het lerend netwerk nagegaan welke stappen zij na de tussenmeting in mei en juni 2013 hebben genomen ten aanzien van

duurzame inzetbaarheid. Ook is nagegaan of zich sinds de tussenmeting nog ontwikkelingen hebben voorgedaan die van invloed zijn op de eigen route naar duurzame inzetbaarheid. Uit de resultaten blijkt dat bijna alle deelnemende organisaties aan het lerend netwerk sinds de tussenmeting in mei/juni 2013 nog de nodige stappen hebben gezet in het uitstippelen van hun route naar duurzame inzetbaarheid. Eén organisatie is van start gegaan met de projectgroep om een aantal onderdelen uit het plan van aanpak uit te voeren. Twee organisaties hebben vorderingen gemaakt met het uitwerken van hun plan van aanpak voor duurzame inzetbaarheid en zijn voorbereidende werkzaamheden verricht. Binnen twee organisaties is het oorspronkelijke project ten aanzien van duurzame inzetbaarheid niet van start is gegaan of stil is gelegd, maar zijn andere projecten en activiteiten opgepakt die ook met duurzame inzetbaarheid te maken hebben. Bij één organisatie zijn activiteiten rond duurzame inzetbaarheid niet goed van de grond gekomen wegens reorganisatie en wisselingen in het bestuur en management. Daarnaast hebben zich bij twee organisaties recent ontwikkelingen voorgedaan, die mogelijk van invloed zijn op de uitvoering van hun plan van aanpak voor duurzame inzetbaarheid. De stappen van de verschillende deelnemers na de tussenmeting en de ontwikkelingen die zich bij twee organisaties hebben voorgedaan staan hieronder nader beschreven.

#### *Van start met de projectgroep: kennismaking en werkverdeling*

Eén organisatie had tijdens de tussenmeting al een start gemaakt met het uitvoeren van de verschillende stappen uit het plan van aanpak. Ook was een projectgroep ingesteld om verschillende onderdelen uit het plan van aanpak uit te voeren, maar deze was nog niet bijeen geweest. Tijdens de eindmeting is de projectgroep voor de eerste twee keer bij elkaar geweest. Tijdens deze twee bijeenkomsten hebben de leden met elkaar kennis gemaakt en kennis gedeeld. Vervolgens zijn vijf thema's benoemd en werkgroepen gevormd die met de verschillende thema's aan de slag gaan. Voor één onderwerp (aanpassen selectieprocedure en introductieprogramma) was in 2012 al werkgroep gestart. Voor twee onderwerpen (eigen verantwoordelijkheid en functioneringsgesprek/werkoverleg) zijn door de projectgroep 'mind maps' gemaakt, die door de betreffende werkgroepen verder zullen worden uitgewerkt in een projectplan. Daarnaast is een 'mind map' gemaakt voor communicatie en wordt uitgewerkt in een actieplan. Voor het vierde thema (re-integratie) zal in de zomer een 'mind map' worden gemaakt en een projectplan worden geschreven. Het vijfde thema (werkvermogensmonitor) zal in vierde kwartaal van 2013 opgepakt. Op deze wijze wordt de uitvoering van het plan van aanpak verder opgepakt.

#### *Vorderingen met het plan van aanpak voor duurzame inzetbaarheid*

Binnen twee organisaties zijn vorderingen gemaakt met het uitwerken van het plan van aanpak voor duurzame inzetbaarheid. Eén organisatie heeft het plan van aanpak voor een pilot in oktober 2013 op één van de locaties verder uitgewerkt. De pilot bestaat uit een informatiebijeenkomst over duurzame inzetbaarheid, het invullen van een vragenlijst en individueel gesprek. Doel is enerzijds dat medewerkers zich meer bewust zijn van het belang van duurzame inzetbaarheid en anderzijds dat inzicht wordt verkregen in wat voor medewerkers relevant is ten aanzien van duurzame inzetbaarheid (wat werkt en wat werkt niet). Dit plan is reeds voorgelegd aan het hoofd P&O en zal op basis van haar feedback nog worden aangepast. Ook heeft deze organisatie de concept instrumenten van de denktank getest die zijn bedoeld om de dialoog tussen leidinggevenden en medewerkers over duurzame inzetbaarheid te ondersteunen.

De andere organisatie heeft een plan van aanpak voor mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid opgesteld. Deze is inmiddels goedgekeurd door de projectgroep en zal vervolgens aan het MT worden voorgelegd. Daarnaast is het plan van aanpak voor duurzame inzetbaarheid zo goed als afgerond. Ook dit plan zal worden voorgelegd aan het MT. Voor beide thema's is tevens een communicatieplan opgesteld. Verder staan diverse workshops in de planning om te praten met MT en leidinggevende over duurzame inzetbaarheid en mantelzorg vriendelijk personeelsbeleid.

#### *Oorspronkelijke project niet van start, maar wel andere activiteiten opgepakt*

Binnen één organisatie is het oorspronkelijke project dat de P&O-medewerker in het kader van de deelname aan het lerend netwerk had bedacht (een pilot met team- en ontwikkelgesprekken) niet goedgekeurd door de Raad van Bestuur vanwege andere prioriteiten (de transitie naar zelfsturende teams). Hier is duurzame inzetbaarheid uiteindelijk wel benoemd in het meerjarenkader 2014-2017 als uitgangspunt voor het strategisch HRM-beleid. Dit beleid zal in het najaar van 2013 worden geschreven.

Daarnaast zijn sinds de tussenmeting andere activiteiten opgepakt die ook te maken hebben met duurzame inzetbaarheid.

Zo is er een voorstel geschreven om op één locatie een pilot met de WAI uit te voeren en op basis daarvan tot mogelijke interventies te komen. Dit voorstel zal op korte termijn behandeld worden in het MT. Het idee is om leidinggevend en medewerkers van de pilotlocatie nadrukkelijk te betrekken bij zowel de selectie van de organisatie die WAI gaat uitvoeren, als het samenstellen van de vragenlijst en het bepalen van de boodschap/communicatie. Het ontwikkelen, aankopen van interventies staat voor begin 2014 gepland. De intentie is om dit instrument uiteindelijk voor alle locaties te gaan inzetten.

Daarnaast is binnen deze organisatie een vervolg gegeven aan het MD traject voor teamleiders. Om hieraan invulling en vorm te geven, zal na de zomer een aantal gesprekken plaatsvinden met de Raad van Bestuur, de teamleiders en de P&O-medewerker die met duurzame inzetbaarheid aan de slag is gegaan. Hierin zal worden gesproken over de koers van de organisatie en de transitie, alsook hun behoefte aan training, scholing, ontwikkeling.

Verder zijn verbetervoorstellen geformuleerd op basis van de uitkomsten van het MTO dat in 2013 is uitgevoerd. Deze voorstellen zijn reeds goedgekeurd door het MT en de OR en zullen nader worden uitgewerkt. De voorstellen hebben betrekking op het verbeteren van de communicatie, het borgen van veranderingen, het vergroten van de verantwoordelijkheid en betrokkenheid van medewerkers en de samenwerking tussen disciplines.

#### *Oorspronkelijke project stilgelegd, maar toch aan de slag met duurzame inzetbaarheid*

Binnen een andere organisatie is het project door de ondertoezichtstelling stilgelegd. De P&O-medewerker is alleen doorggegaan met de lopende activiteiten (organisatiescan onder leidinggevend en adviseurs en pilot met de vitaliteitscan). De overige activiteiten om te komen tot een visie en plan van aanpak voor 2014 (organisatiescan onder medewerkers, workshops voor visievorming en een behoeftepeiling onder medewerkers) zijn tijdelijk stilgelegd.

Ondanks dat het project op het moment van de eindmeting nog steeds stil ligt, is de P&O-medewerker wel haar missie uit blijven dragen en heeft ze andere activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid opgepakt (onder meer op het gebied van verzuimbegeleiding en ontwikkelingsgesprekken) en heeft ze voorbereidend werk gedaan. *“Duurzame inzetbaarheid is een breed thema, dus er is altijd wat te doen.”* De P&O-medewerker verwacht uiteindelijk wel weer het projectplan op te kunnen pakken en af te kunnen ronden, resulterend in een visie en een plan van aanpak voor 2014.

#### *Door reorganisatie en wisselingen in bestuur en MT duurzame inzetbaarheid niet van de grond*

Binnen één organisatie is het project om duurzame inzetbaarheid in te zetten bij de transitie naar zelfstandige teams niet goed van de grond gekomen. Tijdens de tussenmeting bleek dat het project was vertraagd door het besluit van de nieuwe directeur-bestuurder om de transitie naar zelfstandige teams versneld in te voeren. Deze versnelde invoering zorgde er (in combinatie met andere lopende projecten met een meer verplichtend karakter) voor dat aan duurzame inzetbaarheid minder prioriteit werd gegeven (er was minder tijd en ruimte voor). Daardoor is de uitvoering van het project vertraagd. Tijdens de eindmeting bleek het project zelfs helemaal stil te komen te liggen. Medio juni 2013 is een nieuw MT van start gegaan. Dit heeft tot gevolg dat de bestuursagenda voor de organisatie opnieuw zal worden bepaald en dat opnieuw zal moeten worden onderzocht of duurzame inzetbaarheid hierin past.

#### *Ontwikkelingen bij twee organisaties mogelijk van invloed op uitvoeren van plan van aanpak*

Bij twee organisaties hebben zich sinds de tussenmeting ontwikkelingen voorgedaan die mogelijk van invloed zijn op het verder uitvoeren van het project en de plannen ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Binnen één organisatie is door terugloop van de productie de financiële situatie verslechterd. Dit vraagt onder andere om een meer flexibele inzet van het personeel. Binnen de andere organisatie zal er 10-25% bezuinigd moeten gaan worden. Mede hierdoor is er een vacature/aanname stop afgekondigd, wat gevolgen heeft voor de belasting van medewerkers. Er is ook een tijdelijke terughoudendheid in opleiden en er zal meer aandacht gaan naar het creëren van meer mobiliteit. Zoals een deelnemer het omschrijft: *“Deze ontwikkeling kan het uitvoeren van de plannen bemoeilijken, maar het kan ook de noodzaak voor medewerkers om meer de eigen regie te nemen versterken.”*

### 3. Reflectie op uitstippelen van eigen route naar duurzame inzetbaarheid

In dit hoofdstuk blikken we terug en geven we een reflectie op hoe het de deelnemers aan het lerend netwerk is vergaan bij het uitstippelen van hun eigen route naar duurzame inzetbaarheid. Hiervoor hebben we gebruik gemaakt van de resultaten uit de nul-, tussen en eindmeting en alle ontvangen documenten van de deelnemende organisaties (zoals plannen van aanpak en artikelen in personeelsbladen). We gaan in op de Ausgangssituatie van de organisaties, de stappen die zij hebben gezet om te komen tot een geïntegreerd beleid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid, de succes- en faalfactoren bij het doorlopen van dit proces en het behaalde eindresultaat. In de bijlage hebben we een korte beschrijving opgenomen van de zes organisaties die deelnemen aan het lerend netwerk en hun route naar duurzame inzetbaarheid.

#### 3.1 Ausgangssituatie van de deelnemende organisaties

##### *Verschillen in Ausgangssituatie van de deelnemers*

De Ausgangssituatie van de deelnemers aan lerend netwerk was verschillend. Eén deelnemer had bij de start van het lerend netwerk reeds een projectinitiatieplan geschreven om te komen tot visie voor duurzame inzetbaarheid en plan van aanpak voor duurzame inzetbaarheid voor 2014. Binnen een aantal organisaties was het de uitgesproken wens van Raad van Bestuur en/of OR om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan, maar had men doorgaans nog geen duidelijk beeld hoe dit op te pakken. Bijvoorbeeld: *“Raad van Bestuur wilde het graag opgenomen hebben in de plannen en de OR vroeg er ook om. Verder was er weinig beeld (of juist een heel divers beeld) bij.”* en *“Duurzame inzetbaarheid was tussen raad van bestuur en OR besproken, en stond op agenda van P&O. Hier was geen concrete actie op ingezet. Duurzame inzetbaarheid was niet gedefinieerd.”* Andere deelnemers hadden een voornemen om iets met duurzame inzetbaarheid te doen, gezien het hoge ziekteverzuim en de hoge gemiddelde leeftijd van medewerkers binnen de organisatie.

##### *Arbeidsbelasting, ziekteverzuim en vergrijzing aanleiding voor duurzame inzetbaarheid*

Voor de deelnemende organisaties is de aanleiding om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan vergelijkbaar. Werknemers in de sector hebben fysiek en psychisch zwaar werk, de gemiddelde leeftijd onder werknemers is hoog en de organisaties hebben een hoog ziekteverzuim. Daarnaast noemen de deelnemers de aankomende krapte op de arbeidsmarkt en de verwachte toenemende zorgvraag (de dubbele vergrijzing). Daarom is het van belang voor de organisaties om hun medewerkers te behouden.

##### *Wel activiteiten op gebied van duurzame inzetbaarheid, maar kapstok ontbreekt*

De organisaties voerden over het algemeen wel activiteiten uit op het gebied van duurzame inzetbaarheid, maar nog niet onder die noemer. Het ontbrak doorgaans nog aan een kapstok om structuur te geven aan alle activiteiten. Zoals een deelnemer het verwoordt: *“Wij waren als organisatie al geruime tijd bezig met het uitwerken van beleid op diverse onderdelen binnen het gebied van duurzame inzetbaarheid, zoals beleid voor oudere medewerkers, gezond roosteren en het bevorderen van de gezondheid van onze medewerkers. Er was echter nog geen integrale aanpak van alle bestaande elementen, geen kapstok om structuur te geven aan de inspanningen.”*

##### *Personeelsbeleid in voldoende mate op orde om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid*

Volgens de deelnemers waren de randvoorwaarden binnen de organisatie op orde om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te kunnen gaan. Het ziekteverzuimbeleid, arbobeleid en opleidingsbeleid voldoende waren ontwikkeld. Verbeterpunt was volgens sommigen dat de P&O-afdeling soms nog te reactief is, het beleid kan nog veel meer uitgedragen worden en actief in de organisatie geïmplementeerd.

##### *Voldoende informatiebronnen, maar overstijgende analyse ontbreekt*

De meeste organisaties beschikken ook over voldoende bronnen om informatie uit te halen over de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, bijvoorbeeld informatie over de personeelsopbouw en het personeelsverloop, ziekteverzuimgegevens en uitkomsten van de RI&E of het MTO. Deze informatie biedt inzicht in aspecten als de gezondheid/vitaliteit, het werkplezier, de competenties en motivatie/ambities



van medewerkers. Echter, vaak is er nog geen overstijgende analyse uitgevoerd op al deze informatiebronnen die handvatten biedt voor verdere stappen.

#### *Duurzame inzetbaarheid vraagt om een cultuurverandering binnen de deelnemende organisaties*

Om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te versterken, is een cultuurverandering nodig. Binnen organisaties moet een verandering plaats vinden van een cultuur waarin de werkgever voor haar medewerkers zorgt naar een cultuur waarin medewerkers zelf de verantwoordelijkheid nemen voor hun inzetbaarheid. Deze gewenste cultuur is bij aanvang van het project nog ver weg. De deelnemers realiseren zich dat het veranderen van de cultuur een kwestie van lange adem is en niet zal worden bereikt met het inzetten van een of twee activiteiten.

#### *Verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid doorgaans belegd bij P&O*

De beleidsagenda voor duurzame inzetbaarheid ligt doorgaans bij de afdeling P&O. De deelnemers aan het lerend netwerk zijn over het algemeen ook werkzaam op deze afdeling. Zij zijn degenen die met dit onderwerp binnen de eigen organisatie aan de slag gaan. Zij hebben functies als beleidsadviseur HR, P&O adviseur, beleidsmedewerker Arbeid en Gezondheid en Duurzame Inzetbaarheid, verzuimadviseur, verzuimcoördinator, coördinator arbobeleid en hoofd P&O. De deelnemers hebben over het algemeen geen beslissingsbevoegdheid binnen de organisatie. Om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te kunnen gaan, hebben zij draagvlak vanuit het bestuur en management nodig, die hen hiervoor ook faciliteren (onder meer door hiervoor tijd en financiële middelen beschikbaar te stellen). Om te bevorderen dat duurzame inzetbaarheid geen "speeltje van P&O" blijft maar iets wordt van de hele organisatie, willen de P&O-medewerkers ook andere geledingen van de organisatie (zoals de OR, teamleiders en medewerkers) bij dit proces betrekken.

### **3.2 Verloop van uitstippelen van eigen route naar duurzame inzetbaarheid**

#### *Visievorming en formuleren van doelstellingen vormen onderdeel van de route*

De meeste deelnemers realiseren zich dat het belangrijk is niet zomaar met projecten rond duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan, maar eerst een visie te ontwikkelen en doelen te stellen. Duurzame inzetbaarheid is een breed begrip. Het is belangrijk om als organisatie een duidelijk beeld te hebben van wat je onder duurzame inzetbaarheid verstaat. Vragen die in dat kader relevant zijn, betreffen: Waar heb je het over hebt als je met elkaar over duurzame inzetbaarheid praat? Wat betekent duurzame inzetbaarheid voor de eigen organisatie? Hoe zet je duurzame inzetbaarheid neer binnen de eigen organisatie? Wat is het belang ervan voor de eigen organisatie? En wat wil de organisatie ermee bereiken?

Voor de deelnemers aan het lerend netwerk was visievorming een onderdeel van het project. Zij vonden het belangrijk om dit op te pakken in samenspraak met anderen binnen de organisatie. Zo kan het draagvlak voor het project worden vergroot. De deelnemers hebben hier ook de tijd en ruimte voor genomen. In de meeste gevallen heeft de P&O-medewerker een aanzet gemaakt voor een visie en doelstellingen ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Deze aanzet bespraken zij vervolgens met de Raad van Bestuur, het MT en de OR. Op basis van de feedback en input van deze partijen, zijn de visie en doelstellingen aangepast. Daarna zijn de visie en doelstellingen meestal nog formeel ter instemming voorgelegd aan de Raad van Bestuur en/of het MT. Twee organisaties hebben ervoor gekozen om via de uitvoering van een project samen met de werkvloer komen tot een visie ten aanzien van duurzame inzetbaarheid.

Voor de organisaties bleek het doorgaans makkelijk om de visie op duurzame inzetbaarheid aan te laten sluiten bij de missie of doelstelling van de eigen organisatie. Vaak heeft de missie van de organisatie betrekking op goede zorg voor de klant of op klanttevredenheid. Hiervoor heeft de organisatie medewerkers nodig die competent, gezond en met plezier hun werk doen en productief zijn.

De meeste organisaties hebben als einddoelstelling (stip op de horizon) dat medewerkers zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen (duurzame) inzetbaarheid. Naast een stip op de horizon hebben de meeste organisaties ook tussendoelstellingen geformuleerd die samenhangen met de uitvoering van het project dat de organisaties in het kader van hun deelname aan het lerend netwerk uitvoeren. De tussendoelstellingen die de organisaties hebben geformuleerd, zijn doorgaans nog vrij algemeen en gericht op de langere termijn. Door meer concrete tussendoelen voor de kortere termijn te

formuleren, maak je de doelen meer behapbaar en kun je beter bepalen of de organisatie nog op koers ligt.

#### *Evenals het opzetten en voorbereiden van een concreet project omtrent duurzame inzetbaarheid*

Voorwaarde voor deelname aan het lerend netwerk was onder meer dat organisaties gedurende het lerend netwerk op een integrale en projectmatige wijze uitvoering geven aan een project gericht op duurzame inzetbaarheid en deze borgen in het bestaand beleid van hun organisatie. In dat kader zijn alle deelnemers aan de slag gegaan met het opzetten van een concreet project. Vier deelnemers hebben hun project uitgewerkt in een plan van aanpak die aansluit bij de organisatie (of zijn hier nog mee bezig). Twee deelnemers hebben eerst gekeken naar wat er binnen de organisatie reeds gebeurt op dit gebied. Op basis daarvan hebben zij een projectplan voor duurzame inzetbaarheid opgesteld. In het plan van aanpak staan meestal ook de visie en doelstellingen beschreven. De deelnemers hebben deze plannen van aanpak (meestal samen met de visie en doelstellingen) over het algemeen besproken met de OR en de Raad van Bestuur en/of het MT en formeel ter instemming voorgelegd aan de Raad van Bestuur en/of het MT. Bij opstellen van plan van een plan van aanpak hebben deelnemers gebruik gemaakt van informatie uit lerend netwerk. Een deelnemer zegt over het opstellen van een plan van aanpak: *“Het op papier zetten van ideeën en ook wat er al gedaan wordt aan duurzame inzetbaarheid werkt voor velen in de organisatie positief.”*

De projecten die de deelnemers hebben bedacht variëren sterk in vorm en inhoud. Een organisatie kiest voor een brede, integrale benadering met enerzijds aanpassingen in het bestaand beleid en anderzijds nieuwe, concrete activiteiten (workshops, pilot met de WAI, onderzoek, e.d.). De activiteiten sluiten aan bij wat er al gebeurt in de organisatie en bouwen daarop voort. Een andere organisatie wil een meerjarenbeleidsplan voor duurzame inzetbaarheid opstellen en daarnaast twee concrete activiteiten uitvoeren die gericht zijn op quick wins. Een aantal organisaties kiest voor de uitvoering van een pilot (soms in combinatie met een aantal andere activiteiten). Deelnemers noemen verschillende redenen om eerst met een pilot te beginnen. Het een goede manier om te kijken hoe het project landt bij medewerkers. De beperkte omvang maakt het makkelijker om het project samen met medewerkers uit de pilotlocatie vorm te geven en te ontwikkelen en als organisatie ook echt uitvoering te kunnen geven aan de vervolgacties.

Alle organisaties hebben gedurende het lerend netwerk de nodige stappen gezet in de voorbereiding van hun project en de uitvoering van het plan van aanpak. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het regelen van een budget voor de uitvoering van de projectactiviteiten, het vinden van een team of afdeling die dient als pilotgroep, het aanstellen van een projectleider die een projectonderdeel verder uitwerkt en voorbereidt, de selectie van een externe partij voor de uitvoering van de vitaliteitsscan, het laten ontwikkelen van een workshop door een externe partij, het opstellen van een digitale vragenlijst voor managers en adviseurs en het verder uitdenken en uitwerken van een of meerdere (project)activiteiten.

#### *Meeste deelnemers nog niet gestart met uitvoering van dit project*

Het oorspronkelijke doel van het lerend netwerk was dat alle organisaties voortvarend met hun project aan de slag zijn tegen het einde van het lerend netwerk. Twee organisaties zijn gedurende het lerend netwerk ook echt aan de slag te gaan met de uitvoering van hun plan van aanpak voor duurzame inzetbaarheid. De overige organisaties waren nog niet zo ver. Hiervoor zijn verschillende verklaringen te geven.

Een verklaring is dat door ontwikkelingen in de eigen organisatie (bijvoorbeeld de transitie naar zelfstandige teams, ondertoezichtstelling en bezuinigingen) en in de sector (bijvoorbeeld de kabinetsplannen) en door het ontbreken van draagvlak op bestuurs-/managementniveau verschillende projecten zijn vertraagd of (tijdelijk) stil gelegd. Een aantal deelnemers heeft de periode dat het project stil lag wel gebruikt om voorbereidend werk te doen en/of andere activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid op te pakken.

Een andere verklaring is dat bij de meeste organisaties de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid is belegd bij één persoon, meestal de deelnemer aan het lerend netwerk (de P&O-medewerker die met dit onderwerp binnen de eigen organisatie aan de slag gaat). Door alle ontwikkelingen in de sector, komt er veel op organisaties in de VVT af en moeten ze veel tegelijk oppakken. De deelnemers moeten hierdoor naast het project rond duurzame inzetbaarheid vaak ook allerlei andere activiteiten oppakken. Dit heeft soms tot gevolg dat deelnemers minder tijd kunnen

besteden aan de uitvoering van het project rond duurzame inzetbaarheid. Een deelnemer geeft aan: *“Diverse gebeurtenissen, zoals herhuisvertingsbeleid, bezuinigingen, collega’s die weg zijn gegaan en omvorming tot buurtteams, hebben met name invloed gehad op de mogelijkheid om tijd te besteden aan duurzame inzetbaarheid.”* En een andere deelnemer zegt hierover: *“Door het regeerakkoord kwam de prioriteit bij aantal andere zaken te liggen en daarmee het verdelen van tijd in mijn agenda.”* Daarnaast leiden de ontwikkelingen in de sector er vaak toe dat binnen de organisatie minder prioriteit wordt gegeven aan duurzame inzetbaarheid en dat de uitvoering van de projecten omtrent duurzame inzetbaarheid in een lager tempo worden voortgezet of zelfs (tijdelijk) worden stilgelegd (zie volgende alinea over draagvlak bij bestuur en management).

De deelnemers willen dat de uitvoering van het project niet alleen bij hen ligt, maar dat dit wordt opgepakt met andere partijen binnen de organisatie. Zij willen voorkomen dat het project stil valt als zij wegvallen. Bovendien draagt dit bij aan het creëren van draagvlak op de werkvloer. De deelnemers hebben de nodige stappen gezet om ervoor te zorgen dat de verantwoordelijkheid voor het project breder belegd wordt binnen de eigen organisatie. Zo hebben de meeste organisaties een projectgroep ingesteld waarin verschillende geledingen uit de organisatie zijn vertegenwoordigd. De projectgroep heeft onder meer tot taak om (bepaalde onderdelen uit) het plan van aanpak verder uit te werken en het plan uit te voeren. Verder kiest een aantal organisaties ervoor de uitvoering van een pilot (onderdeel van het project) vorm te geven met de teamleiders en werknemers van de pilotlocatie, of om een project uit te voeren om een visie te ontwikkelen met input van en in samenwerking met de werkvloer.

Het instellen van een projectgroep is doorgaans goed verlopen. De meeste organisaties hebben een projectgroep ingesteld met enthousiaste deelnemers. Een deelnemer zegt hierover: *“Goed gegaan is het bij elkaar roepen van de werkgroep. Mensen melden zich spontaan aan.”* En een andere deelnemer zegt hierover: *“Ik ben trots op het enthousiasme in de organisatie voor dit onderwerp. Met name bij de OR en de projectgroep.”* Toch blijkt dat de projectgroep niet altijd even goed te functioneren. Hiervoor worden verschillende redenen genoemd. Binnen één organisatie ontbrak het in de projectgroep aan voldoende hiërarchisch niveau om het project aanhangig te kunnen maken binnen de organisatie. Binnen een andere organisatie had de projectgroep geen duidelijke taak (er was al een plan opgesteld en de uitvoering ervan liep al). In een aantal gevallen bleek dat de leden wel graag meedenken maar onvoldoende tijd en ruimte hebben om daadwerkelijk mee te werken aan de uitvoering van het project.

#### *Veel aandacht voor het creëren en behouden van draagvlak bij bestuur en management*

Zoals eerder aangegeven, ligt de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid doorgaans bij een medewerker van de afdeling P&O. Om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te kunnen gaan, is het van belang dat hiervoor commitment is vanuit het bestuur en management en dat deze partijen hiervoor ook de benodigde tijd en financiële middelen beschikbaar stellen. Het zorgen voor draagvlak vanuit de Raad van Bestuur/ directie was ook een voorwaarde voor deelname aan het lerend netwerk. Als dit niet goed is geborgd, kan het lastig worden om het project verder uit te rollen binnen de organisatie. Zoals twee deelnemers aangaven: *“Duurzame inzetbaarheid eerst op de agenda van de RvB, CMT en OR zetten, voordat we ons als P&O probleemeigenaar voelen.”* en *“Betrokkenheid/verantwoordelijkheid op een hoger level/MT niveau is echt nodig om iets in gang gezet te krijgen.”*

Om draagvlak te creëren en te behouden hebben de deelnemers verschillende activiteiten en stappen ondernomen. Zoals eerder aangegeven, hebben zij de Raad van Bestuur en het MT betrokken bij visievorming en formuleren van doelstellingen en het plan van aanpak door deze onderdelen met hen te bespreken en aan hen ter instemming voor te leggen. Daarnaast heeft een aantal deelnemers de rol en verantwoordelijkheden van de bestuurder en het MT vastgelegd in het plan van aanpak voor duurzame inzetbaarheid. Verder hebben twee deelnemers het hoofd P&O betrokken bij project rond duurzame inzetbaarheid; het hoofd P&O is benoemd tot projectleider of tot stakeholder (verantwoordelijke) voor duurzame inzetbaarheid binnen het MT. Eén deelnemer aan het lerend netwerk was zelf hoofd P&O. Het hoofd P&O zit hiërarchisch op een hoger niveau en heeft daardoor meer invloed. Dit kan bijvoorbeeld helpen om het project aanhangig maken bij het bestuur en management.

Het creëren van draagvlak bij het bestuur en management bleek de nodige tijd en aandacht te vragen van de deelnemers. Hoewel binnen de meeste organisaties bij aanvang wel commitment was vanuit het bestuur en management voor duurzame inzetbaarheid, bleek gedurende het project dat het niet altijd duidelijk was wat dit commitment waard was. Zo bleek bijvoorbeeld binnen één organisatie: *“De ideeën voor duurzame inzetbaarheid zijn goed, maar het ‘loskrijgen’ van tijd/geld om één en ander daadwerkelijk*



*tot uitvoering te brengen is lastig.*” Binnen een andere organisatie was twijfel over de motivatie van het bestuur om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan. Staan ze echt achter het idee van duurzame inzetbaarheid of zeggen ze dat alleen maar omdat het politiek correct is? Een geïnterviewde merkt hierover op: *“Organisaties moeten er ook echt voor kiezen om achter de filosofie van duurzame inzetbaarheid te staan. Dat moeten ze dan ook laten zien door er echt wat voor aan de kant te zetten (bijvoorbeeld tijd, geld en ruimte). Als ze dat niet zo aanpakken, dan zijn ze ook niet geloofwaardig.”*

Daarnaast bleek dat de deelnemers door alle ontwikkelingen in de sector en de eigen organisatie (zoals kabinetsplannen, bezuinigingen, reorganisaties en wisselingen in bestuur en MT) er steeds weer voor moesten waken dat onderwerp op de agenda blijft en dat ze tijd en financiële middelen kregen om project uit te voeren. Dit lukte niet altijd. Soms blijkt dat door de ontwikkelingen in de sector en de eigen organisatie duurzame inzetbaarheid minder prioriteit en aandacht krijgt vanuit bestuur en/of management en het project rond duurzame inzetbaarheid vertraagt, stil komt te liggen of zelfs helemaal niet van de grond komt. Een deelnemer heeft dit als volgt verwoord: *“Duurzame inzetbaarheid is geen losstaand verhaal. In een organisatie die middenin een volledige organisatieverandering zit, moet dit voet aan de grond krijgen.”*

De kunst is om duurzame inzetbaarheid goed te positioneren binnen de organisatie en er ruimte voor te claimen. Daarbij is het van belang om aan te sluiten bij de ontwikkelingen in de sector en het bestuur en management ervan te overtuigen dat duurzame inzetbaarheid juist van belang is in tijden van reorganisaties en bezuinigingen. In de praktijk blijkt dit echter vaak lastig te realiseren. Daarnaast is het belangrijk om gedurende het gehele traject aandacht te besteden aan het behouden van het draagvlak voor duurzame inzetbaarheid en steeds weer na te gaan of je het bestuur en management nog mee hebt. Een citaat van een deelnemer ter illustratie: *“Om te komen tot het project ‘team- en ontwikkelgesprekken’ ben ik bij de locatiemanager begonnen. Vervolgens ben ik met de teamleider in gesprek gegaan en zijn we tot een voorstel gekomen. Dit heb ik met de RvB besproken, die ervoor koos om het project ‘on hold’ te zetten i.v.m. een ander project dat prioriteit kreeg. Hiervan heb ik geleerd om alle geledingen op de hoogte te houden van mijn activiteiten.”*

#### *OR doorgaans enthousiast over plannen voor duurzame inzetbaarheid*

De meeste deelnemers hebben één of meerdere bijeenkomsten gehouden met de OR over het thema waarin met elkaar is gesproken over de plannen voor duurzame inzetbaarheid. Dit is doorgaans positief ontvangen door de OR en de leden hebben ook meegedacht over en input gegeven voor de plannen ten aanzien van dit onderwerp. Een deelnemer geeft aan positief verrast te zijn door de bereidheid van de OR om mee te denken en hun enthousiasme hierin. Een andere deelnemer zegt hierover: *“Ik ben trots op het enthousiasme in de organisatie voor dit onderwerp. Met name bij de OR en de projectgroep.”*

Verder is de OR twee keer uitgenodigd om een bijeenkomst met het lerend netwerk bij te wonen. De OR is doorgaans ook vertegenwoordigd in de projectgroep en op deze wijze betrokken bij de uitvoering van het plan van aanpak voor duurzame inzetbaarheid. Daarnaast vervult de OR binnen de meeste organisaties een monitorings- en signaleringsfunctie; de leden geven aan dat ze de vorderingen binnen de organisatie kritisch zullen blijven volgen (vinger aan de pols houden) en dat ze het onderwerp onder de aandacht zullen blijven houden. De verantwoordelijke P&O-medewerker informeert de OR over het algemeen over de voortgang ten aanzien van de plannen voor duurzame inzetbaarheid.

#### *Eerste stappen gezet in communicatie over duurzame inzetbaarheid richting de werkvloer*

Een aantal organisaties heeft gedurende de looptijd van het lerend netwerk eerste stappen genomen om over duurzame inzetbaarheid te communiceren naar de medewerkers. De meeste deelnemers hebben één of meerdere artikelen over duurzame inzetbaarheid geplaatst in het personeelsblad of op intranet. Ook hebben verschillende deelnemers tijdens bijeenkomsten met medewerkers (bijvoorbeeld werkoverleg) iets verteld over het onderwerp en het project. Verder is op een aantal organisaties een plan van aanpak opgesteld (of wordt daaraan gewerkt) waarin staat beschreven hoe de communicatie binnen de organisatie zal worden vormgegeven.

Hoewel duurzame inzetbaarheid bij de meeste medewerkers nog niet erg leeft, zien enkele deelnemers wel de eerste veranderingen op de werkvloer. Zoals een deelnemer aangeeft: *“Ik merk dat bij sommigen e.e.a. wel landt. Al zijn deze nog te veel in de minderheid. Er is nog missiewerk te verrichten.”* Een andere deelnemer zegt hierover: *“Ik ben positief verrast door verhalen uit de organisatie. Medewerkers die door*

*omstandigheden hun toekomstplannen aan moesten passen en daarin zelf hun verantwoordelijkheid hebben genomen. Deze verhalen gaan we optekenen en verspreiden in de organisatie.”*

Wat als lastig punt wordt ervaren in de communicatie naar de werkvloer, is dat de VVT organisaties over het algemeen groot in omvang zijn en medewerkers in verschillende gemeenten en op verschillende locaties werken. Ook is een deel van de medewerkers (zoals medewerkers thuiszorg en kraamverzorgenden) door de aard van hun werk relatief weinig aanwezig op hun locatie (zij zijn vaak bij cliënten thuis aan het werk). Hierdoor is het lastiger voor organisaties om medewerkers te bereiken.

*Lerend netwerk was een goede stok achter de deur om met duurzame inzetbaarheid bezig te blijven*

Deelname aan het lerend netwerk bleek voor de deelnemers over het algemeen een goede motivatie om met duurzame inzetbaarheid bezig te blijven. Zoals een deelnemer heeft aangegeven: *“In het eerste kwartaal van dit jaar leek de energie en het draagvlak te verdwijnen door tegenvallende bedrijfsresultaten. Het lerend netwerk was een goede stok achter de deur.”* En een andere deelnemer: *“Er waren vaak weer actuele situaties die de urgentie van het project wat teruggedreef. Momenteel is dat de financiële situatie van onze stichting. Door de participatie aan het lerend netwerk en de denktank werd de voorgenomen werkstructuur wel aangehouden.”* Een deelnemer geeft aan dat deelname aan het lerend netwerk ook als een katalysator heeft gewerkt: *“Door het delen van kennis, ideeën en inzichten tijdens het lerend netwerk was het plan van aanpak voor mijn organisatie veel sneller klaar was dan wanneer ik dat ‘alleen’ had moeten doen.”*

*Tips die deelnemers tijdens de eindmeting hebben gegeven voor andere organisaties die met duurzame inzetbaarheid aan de slag gaan:*

- Zorg dat je binnen de instelling iemand op MT niveau hebt die zich verantwoordelijk voelt voor het onderwerp. Zorg verder dat je bij een aantal stakeholders in de organisatie draagvlak hebt en zorg dat er meerdere mensen uitvoerend werk kunnen verrichten.
- Zet het op de agenda van RvB, CMT en OR. Zorg dat het leeft en dat er draagkracht is.
- Gezamenlijk visie bepalen zodat het doel helder is en je over dezelfde zaken praat (anders blijft het hangen in overgewicht en roken). Eenduidige communicatie. Volhouden!
- Begin kleinschalig, zet het onderwerp op de agenda.
- Maak geen al te grootse plannen een deel van duurzame inzetbaarheid is maatwerk.
- Ontwikkel het met elkaar en leg het niet van bovenaf op.
- Blijf de organisatie, mensen meenemen in het proces. Wordt geen probleemeigenaar.
- Het echt borgen van duurzame inzetbaarheid in het meerjarenbeleid.
- Niet in een organisatie invoeren die volledig in verandering is en waar DI niet onderdeel is van die verandering.

*Eindsituatie: het wiel is in beweging gezet en wordt in beweging gehouden*

Hoewel nog niet alle organisaties bezig zijn met de uitvoering van hun project rond duurzame inzetbaarheid, hebben de meeste deelnemers wel de nodige stappen gezet in het uitstippelen van hun route naar duurzame inzetbaarheid. De meeste organisaties hebben een visie en doelstellingen ten aanzien van duurzame inzetbaarheid geformuleerd of hebben hiertoe een project opgezet. De deelnemers hebben een project ten aanzien van duurzame inzetbaarheid opgezet en dit project meestal uitgewerkt in een plan van aanpak. Er zijn ook al de nodige voorbereidingen getroffen voor de uitvoering van het project. Verder is er veel aandacht geweest voor het creëren en behouden van draagvlak bij het bestuur en management en bij de OR. De meeste deelnemers hebben ook de eerste stappen gezet om over het onderwerpen het project te communiceren naar de werkvloer. Kortom, er is het nodige voorwerk verricht dat zeker zal bijdragen aan een succesvolle uitvoering van het project. De inspanningen die tot nu toe zijn geleverd, hebben er volgens verschillende deelnemers toe geleid dat het thema binnen de organisatie op de kaart is gezet en op de agenda staat. Hoewel de deelnemers gedurende de looptijd van het project geregeld met actuele situaties te maken kregen waardoor het draagvlak en de aandacht voor duurzame inzetbaarheid dreigde af te nemen, is het de meeste deelnemers gelukt om met het thema bezig te blijven. Het lerend netwerk was daarbij een goede stok achter de deur. De meeste deelnemers

zijn weliswaar niet zover als ze hadden verwacht en gehoopt, maar zijn toch steeds een stapje verder gekomen. *“Het wiel is in beweging gezet en wordt ook in beweging gehouden.”*

#### 4. Vervolg

Tijdens de eindmeting is bij de zes deelnemers nagegaan welke vervolgstappen en activiteiten zij nog willen gaan uitvoeren in het kader van duurzame inzetbaarheid. Ook is gevraagd wat de benodigde randvoorwaarden zijn en wat mogelijke risico's zijn voor een succesvol vervolg. Tevens is gevraagd hoe ze gaan bewerkstelligen dat duurzame inzetbaarheid onder de aandacht blijft van medewerkers en wordt geborgd in het beleid van de organisatie. De antwoorden op deze vragen komen in dit hoofdstuk aan de orde.

##### *Meeste deelnemers gaan verder met hun project*

Bij de eindmeting gaven vier deelnemers aan verder te willen gaan met het voorbereiden en uitvoeren van het project zoals beschreven in hun plan van aanpak. Een deelnemer gaf aan dat binnen de organisatie eerst weer opnieuw zal worden bepaald of duurzame inzetbaarheid als thema past binnen de bestuursagenda. Binnen deze organisatie is een nieuw MT van start gegaan en zal de bestuursagenda opnieuw worden bepaald. Een andere deelnemer geeft aan dat het project dat ze oorspronkelijk hadden bedacht om gedurende het lerend netwerk uit te voeren, niet is doorgegaan. Er liggen binnen de organisatie wel nieuwe plannen: het opstellen van het strategisch HRM-beleid waar duurzame inzetbaarheid een uitgangspunt voor vormt, een pilot met de werkvermogensmonitor en inrichting van MD traject.

##### *Benodigde randvoorwaarden: draagvlak, betrokkenheid en faciliteiten*

Als benodigde randvoorwaarden voor een succesvol vervolg noemen de deelnemers de volgende punten:

- voldoende draagvlak om ermee verder te gaan,
- dat het onderwerp voldoende prioriteit heeft binnen de organisatie,
- het meenemen van de organisatie,
- de borging van de plannen binnen het MT en HR,
- zorgen dat ruimte gecreëerd wordt om duurzame inzetbaarheid vorm te geven (voldoende tijd en financiële middelen beschikbaar stellen), en
- betrokken en enthousiaste medewerkers die tijd vrijmaken om een werkelijke bijdrage te leveren.

Deze voorwaarden zijn binnen een deel van de organisaties al aanwezig, maar bij een deel moet hier ook nog verder aan gewerkt worden.

##### *Mogelijke risico's en knelpunten: reorganisaties en bezuinigingen in de sector*

Wat door de deelnemers als risico of knelpunt wordt gezien bij uitvoeren van de vervolgstappen en – activiteiten, is dat door de nodige reorganisaties en bezuinigingen waar de sector mee te maken heeft (en gaat krijgen) de aandacht voor en urgentie om dit onderwerp goed door te voeren zullen verminderen. Er zal ook minder financiële ruimte zijn voor de uitvoering van het project. Deze ontwikkelingen kunnen het uitvoeren van de plannen bemoeilijken. Om het thema op de agenda te houden, is het van belang dat zowel de Raad van Bestuur en het MT als de werkvloer het nut ervan inzien en de noodzaak voelen om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan. Het risico is dat (door alle ontwikkelingen in de organisaties) die noodzaak voor duurzame inzetbaarheid niet wordt gevoeld en dat het niet gaat leven. Zoals één geïnterviewde het verwoordt: *“Er ‘moet’ zoveel. Doordat managers (te) druk zijn, ze geen ruimte in het hoofd over houden om zich verder te ontwikkelen t.a.v. duurzame inzetbaarheid en bewust hun werkwijze aan te passen. Het overkomt ze dan i.p.v. dat ze het willen. Ze zien het als weer zo'n kunstje van P&O.”* Volgens een andere geïnterviewde kunnen de ontwikkelingen waar de sector mee te maken krijgt, ook de noodzaak voor medewerkers versterken om meer de eigen regie te nemen.

##### *Duurzame inzetbaarheid onder de aandacht van medewerkers door regelmatige communicatie*

Een belangrijk middel om duurzame inzetbaarheid onder de aandacht te houden van medewerkers vormen regelmatige communicatie uitingen (bijvoorbeeld via het personeelsblad, twitter, flyers en intranet)

waarin wordt ingegaan op het thema en de voortgang in de vervolgstappen en- activiteiten. Daarnaast hebben organisaties het plan om het thema structureel aan de orde te laten komen in de functioneringsgesprekken en in allerlei overlegmomenten (zoals team-/werkoverleggen, MT overleg, OR overleg).

#### *Borging van duurzame inzetbaarheid met name door inbedding in het beleid*

Twee organisaties geven aan nog niet met borging bezig te zijn geweest. Hoe borging wordt vormgegeven dient nog te worden besproken. Door de overige organisaties worden verschillende manieren genoemd om duurzame inzetbaarheid te borgen.

Drie deelnemers geven aan dat duurzame inzetbaarheid wordt geborgd door het thema op te nemen in het beleid van de organisatie. Binnen één organisatie is duurzame inzetbaarheid geborgd doordat het is benoemd als uitgangspunt voor het strategische HRM-beleid. Binnen een andere organisatie wordt opnieuw bekeken of het past binnen de bestuursagenda en visie op HR. Is dat het geval, dan is duurzame inzetbaarheid onderdeel van het volledige personeelsbeleid. Binnen een organisatie wordt - naast het algemene, brede plan van aanpak voor duurzame inzetbaarheid - voor verschillende onderwerpen een afzonderlijk projectplan geschreven dat gebaseerd is op de PDCA-cyclus. Daarnaast worden de meeste vervolgstappen en -activiteiten onderdeel van het reguliere beleid van de organisatie.

Een deelnemer geeft aan bezig te zijn met het ontwikkelen van een barometer voor duurzame inzetbaarheid om inzichtelijk te maken hoe een locatie ervoor staat. In deze barometer staan allerlei indicatoren die P&O kan aanleveren voor de rapportages van de managers (volgens de P&C cyclus). Door duurzame inzetbaarheid op deze manier 'meetbaar' te maken, kan inzichtelijk worden gemaakt voor managers wat er onder duurzame inzetbaarheid valt en kunnen te ondernemen acties worden benoemd.

#### *Mogelijke voortzetting van het lerend netwerk*

In de laatste bijeenkomst met het lerend netwerk hebben de deelnemers aangegeven dat ze graag zouden zien dat het lerend netwerk een vervolg krijgt. De meeste organisaties staan op het punt om echt met hun project aan de slag te gaan en hebben er behoefte aan om ook in die fase van elkaar te kunnen blijven leren. In dat kader heeft het bestuur van A+O VVT de projectleider van het project "Duurzaam werken in de VVT 2.0" verzocht een voorstel op te stellen voor een vervolg op het lerend netwerk met een looptijd tot medio 2014.

**Bijlage: Korte beschrijving van de zes organisaties die deelnemen aan het lerend netwerk en hun route naar duurzame inzetbaarheid**



## Organisatie A

De organisatie had al het besluit genomen om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan, voordat werd besloten om deel te nemen aan het lerend netwerk. Er waren nog geen structurele activiteiten die bewust onder de noemer Duurzame Inzetbaarheid vielen. De beleidsmedewerker Arbeid & Gezondheid had als taak om duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie in te zetten. Hiervoor was commitment vanuit het management. De beleidsmedewerker had zich reeds in thema verdiept en een projectinitiatieplan opgesteld om te komen tot een visie voor duurzame inzetbaarheid. Dit plan is in december 2012 vastgesteld. De beleidsmedewerker heeft het plan ook toegelicht tijdens een overleg met de OR. Voor de uitvoering van dit plan is het hoofd P&O benoemd als projectleider en de beleidsmedewerker Arbeid & Gezondheid is projectadviseur die de projectleider ondersteunt. In de praktijk is de projectadviseur degene die het project uitvoert en de bijeenkomsten met het lerend netwerk bijwoont.

De organisatie heeft de uitvoering van dit projectinitiatieplan uitgekozen als project waar zij gedurende het lerend netwerk mee aan de slag gaan. Het project betreft het uitvoeren van een vooronderzoek om te komen tot visie voor duurzame inzetbaarheid. Het vooronderzoek bestaat uit de volgende stappen:

1. een organisatiescan onder managers, adviseurs en medewerkers om organisatiedenkbeelden, waardensystemen, de huidige manier van werken en het dagelijkse gedrag in kaart te brengen;
2. een pilot met de vitaliteitsscan om een bescheiden inventarisatie te maken van de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers en om te kijken of het een passend instrument voor onze organisatie is;
3. een workshop waarin op basis van de uitkomsten van stap 1 en 2 een diagnose wordt gesteld voor de organisatie.

Deze stappen dienen te resulteren in een rapportage waarin de visie staat beschreven en waarin advies wordt gegeven over te nemen stappen in 2014.

De projectadviseur is voortvarend van start gegaan met de uitvoering van dit vooronderzoek. De organisatiescan is afgenomen onder managers en adviseurs en de pilot met de vitaliteitsscan is uitgevoerd op drie locaties. Doordat de organisatie onder verscherpt toezicht is komen te staan, is het project echter stil komen te liggen (alleen de lopende activiteiten konden doorgaan). De projectadviseur hoopt op korte termijn weer verder te kunnen gaan met het project en de andere activiteiten uit het vooronderzoek op te kunnen pakken. In de tijd dat project stil ligt is de projectadviseur haar missie blijven uitdragen, heeft ze andere activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid opgepakt (o.a. verzuimbegeleiding en ontwikkelingsgesprekken) en heeft ze het nodige voorbereidend werk gedaan.

De projectadviseur heeft een projectgroep ingesteld, waarin onder meer het hoofd P&O, twee locatiemanagers, een OR-lid en de projectleider deelnemen. De werkgroep is twee keer bij elkaar geweest. De werkgroep is nog niet erg actief, omdat deze nog geen duidelijke taak heeft. Het projectinitiatieplan was al opgesteld en de uitvoering hiervan liep al.

Om draagvlak te creëren onder medewerkers heeft de projectadviseur een aantal keer een artikel geplaatst over duurzame inzetbaarheid in het blad van de organisatie onder de noemer "*Zorg voor jezelf*". Ook communiceert zij tijdens bijeenkomsten en overleggen met medewerkers over het thema. Daarnaast heeft zij via intranet achtergrondinformatie beschikbaar gesteld over allerlei onderwerpen die te maken hebben met duurzame inzetbaarheid, zoals ouder worden en werk, mantelzorg en werk en fysieke belasting.

Om te zorgen dat duurzame inzetbaarheid geborgd wordt, zijn activiteiten rond duurzame inzetbaarheid opgenomen in het jaarplan van de afdeling P&O en in het jaarplan van de beleidsmedewerker Arbeid & Gezondheid (projectadviseur). Daarnaast is ze bezig met het ontwikkelen van een DI-barometer om verschillende aspecten van duurzame inzetbaarheid inzichtelijk en meetbaar te maken. Zo kan inzichtelijk

worden gemaakt hoe de verschillende locaties ervoor staan wat betreft dit thema, welke vorderingen zij maken op dit gebied (monitoring) en welke activiteiten er (nog) genomen dienen te worden.

## Organisatie B

Binnen de organisatie gebeurde er al veel op het gebied van duurzame inzetbaarheid, maar niet onder die noemer. De Ondernemingsraad (OR) had al eerder aangegeven hier wat mee te willen. De verzuimadviseur heeft bij het managementteam (MT) ingebracht aan de slag te willen gaan met duurzame inzetbaarheid en het MT reageerde enthousiast. Kort daarop kwam het ESF afk. project voorbij en heeft de organisatie zich opgegeven voor deelname aan het lerend netwerk. Er was nog geen visie geformuleerd en nog geen plan van aanpak opgesteld. De verzuimadviseur zou het thema samen met een midden manager oppakken en ze zouden samen de bijeenkomsten met het lerend netwerk bijwonen.

De organisatie heeft een project rond duurzame inzetbaarheid bedacht waar ze gedurende het lerend netwerk aan willen gaan werken. Het project is erop gericht om medewerkers handvatten te bieden om tijdens de transitie naar zelfstandige teams duurzaam inzetbaar te blijven. Centraal staat de vraag: Hoe zorg je ervoor als medewerker dat je tijdens de transitie naar zelfstandige teams duurzaam inzetbaar blijft en wat heb je daarbij nodig? Hoe blijf je duurzaam inzetbaar met de steeds groter wordende verantwoordelijkheid? Het project is nog niet uitgewerkt in een plan van aanpak. Deze wil de verzuimadviseur opstellen met een werkgroep.

Binnen de organisatie bleek het moeilijk om *duurzame inzetbaarheid* voet aan de grond te laten krijgen. De nieuwe bestuurder besloot de transitie naar zelfstandige teams versneld in te voeren. Hierdoor had de midden manager uiteindelijk onvoldoende tijd en ruimte voor het project rond duurzame inzetbaarheid en is de verzuimadviseur hier alleen verder gegaan. Hoewel de verzuimadviseur wel door mocht gaan met het project, bleek hier weinig tijd en ruimte voor te zijn binnen de organisatie. Als gevolg van de versnelde invoering van de transitie en andere lopende projecten binnen de organisatie met een meer verplicht karakter, werd aan duurzame inzetbaarheid minder prioriteit gegeven. Daardoor is de uitvoering van het project in een langzamer tempo voortgezet. Ook is de inrichting van de werkgroep uitgesteld, doordat de transitie naar zelfstandige teams veel extra inspanningen van medewerkers vroeg. De verzuimadviseur had dit eigenlijk al in een eerder stadium willen oppakken.

De verzuimadviseur heeft gedurende deze periode wel een visiedocument opgesteld waarin staat beschreven (1) hoe zij als organisatie duurzame inzetbaarheid zien, (2) wat de kaders zijn voor duurzame inzetbaarheid en (3) hoe ze duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie verder willen uitrollen en uitwerken. Het visiedocument is in het MT geweest en die heeft ermee ingestemd. Input voor het visiedocument vormde de brainstorm die de verzuimadviseur hierover heeft gevoerd met de midden manager en een bijeenkomst met de OR. Tijdens deze bijeenkomst met de OR heeft de verzuimadviseur een (concept)visie ten aanzien van duurzame inzetbaarheid gepresenteerd en het project en lerend netwerk toegelicht. Zij was benieuwd naar de reactie van de OR (wat vindt de OR ervan? hoe landt dit?) en zij heeft de OR ook om input gevraagd over hoe dit verder op te pakken.

Recent is binnen de organisatie een nieuw MT van start gegaan. Door deze wisseling is duurzame inzetbaarheid op losse schroeven komen te staan. Er is een stuurgroep gestart, waarin het MT ook is vertegenwoordigd, om de bestuursagenda voor de organisatie te bepalen (benoemen van prioriteiten en projecten). Onderdeel hiervan is het bepalen van de visie op HR/personeelsbeleid. Er zal opnieuw bekeken worden of duurzame inzetbaarheid hierbinnen past. Mocht blijken dat duurzame inzetbaarheid past binnen de bestuursagenda en de visie op HR, dan is het thema wel meteen volledig onderdeel van het personeelsbeleid.

## Organisatie C

Binnen deze organisatie is al veel gebeurd rond duurzame inzetbaarheid. Zij waren op dat moment vooral bezig met de aanpak van het hoge ziekteverzuim. De term duurzame inzetbaarheid werd niet gebruikt, maar er heerste wel het idee dat ze hier wat mee moesten. Het ESF project kwam voor hen op het juiste moment. Een lerend netwerk is voor deze organisatie met een kleine P&O afdeling interessant, omdat het de mogelijkheid biedt om met anderen te overleggen en van anderen te leren. Die mogelijkheid is binnen de eigen organisatie beperkt. De verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid is belegd bij het hoofd P&O en zij zou ook de bijeenkomsten van het lerend netwerk gaan bijwonen.

Het hoofd P&O is voortvarend te werk gegaan. Zij heeft eerst discussiestuk geschreven en dit besproken met het MT. Hier kwam niet veel reactie op. Iedereen vond het wel goed en het hoofd P&O kreeg de opdracht om er verder mee aan de slag gaan. Begin 2013 heeft het project door ontwikkelingen in de organisatie even stil gelegen. Die periode heeft het hoofd P&O gebruikt om het discussiestuk voor het MT verder uit te werken in een algemeen plan van aanpak. Dit plan was een stuk concreter en daar kwam meer reactie op. Zij heeft dit plan weer voorgelegd aan het MT en op basis van hun feedback aangepast en besproken in de OR. De OR reageerde enthousiast.

In het plan van aanpak staat beschreven wat de organisatie reeds doet op het gebied van duurzame inzetbaarheid en welke concrete activiteiten ze de komende periode (in 2013 en 2014) willen gaan uitvoeren. Het betreft activiteiten gericht op het bevorderen van de vitaliteit/gezondheid, de competenties, het werkplezier en de productiviteit van medewerkers. De organisatie heeft gekozen voor een integrale aanpak die aansluit bij wat er al gebeurt op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Activiteiten betreffen zowel aanpassingen in bestaand beleid, als concrete activiteiten. Bij aanpassingen in beleid valt onder meer te denken aan het aanpassen van het selectieproces en het ziekteverzuimbeleid (processen en procedures), het opstellen van een actief re-integratiebeleid en duurzame inzetbaarheid opnemen in functioneringsgesprekken. Bij concrete activiteiten gaat het bijvoorbeeld om het ontwikkelen van een workshop "Zorg voor jezelf en zwanger zijn", het opzetten van een 'buddysysteem' voor starters, en een pilot met een werkvermogensmonitor.

De organisatie is gedurende het lerend netwerk ook al van start gegaan met het uitvoeren van het plan van aanpak; ze zijn onder meer aan de slag geweest met het aanpassen van de functioneringsgesprekken en de selectieprocedure, het ontwikkelen van een arbozorgsysteem en het aanbieden van verschillende workshops en trainingen. Daarnaast heeft het hoofd P&O voor de uitvoering van bepaalde onderdelen uit het plan van aanpak een projectgroep ingesteld. Deze bestaat uit twaalf personen (het hoofd P&O, enkele teammanagers, medewerkers en OR-leden en een communicatiemedewerker). De projectgroep is in juni 2013 twee keer bij elkaar is geweest om, kennis te maken en werkgroepen te vormen rond vijf onderwerpen: (1) werkvermogensmonitor, (2) eigen verantwoordelijkheid, (3) functioneringsgesprek en werkoverleg, (4) aanpassen selectieprocedure en introductieprogramma, (5) re-integratie. Voor twee onderwerpen zijn mind maps gemaakt die door de werkgroepen zullen worden uitgewerkt in een projectplan (volgens de PDCA-cyclus). Ook is een mind map gemaakt voor de communicatie. Deze zal worden uitgewerkt in een actieplan.

Voor deze organisatie heeft het lerend netwerk gewerkt als een katalysator. Door het delen van kennis, ideeën en inzichten was plan van aanpak veel sneller klaar dan als de projectleider het 'alleen' had moeten doen.

## Organisatie D

De organisatie heeft al veel gedaan op het gebied van duurzame inzetbaarheid, maar niet onder die noemer. De OR heeft aangegeven dat ze graag zien dat de organisatie iets met levensfasengericht personeelsbeleid gaat doen. De organisatie heeft aangegeven dit te willen koppelen aan duurzame inzetbaarheid. Er is voor de duur van twee jaar extra formatie toegekend aan P&O voor de functie van beleidsadviseur P&O, die zich bezig te houden met strategisch beleid en bij haar is ook de taak belegd om duurzame inzetbaarheid op te pakken binnen de organisatie. Het lerend netwerk kwam voor de organisatie op een goed moment. Er was wel over duurzame inzetbaarheid gesproken, maar er waren nog geen concrete acties genomen. Er was nog geen duidelijke visie; een kapstok om de dingen die ze al doen aan op te kunnen hangen. Voor de beleidsadviseur P&O was het lerend netwerk een goede stok achter de deur om met dit onderwerp aan de slag te gaan.

Het project dat de beleidsadviseur P&O in het kader van deelname aan het lerend netwerk heeft opgepakt, is een pilot met team- en ontwikkelgesprekken. De teamgesprekken zijn bedoeld om als team met elkaar te bepalen (1) waar ze het komende jaar aan gaan werken (rekening houdend met de ontwikkelingen die spelen binnen de locatie en/of het team), (2) welk talent eenieder heeft om hieraan een bijdrage te kunnen leveren en (3) wat eenieder hiertoe nog verder wil leren en ontwikkelen. In de ontwikkelgesprekken gaan leidinggevenden in gesprek met medewerkers over hun talenten en leerpunten en maken zij afspraken over hoe die verder te ontwikkelen (bijvoorbeeld via opleiding of coaching).

De beleidsadviseur P&O heeft een team bereid gevonden voor deze pilot. Dit betrof een team dat ook deel nam aan een pilot rond zelfsturende teams. Het idee was dat dit mooi bij elkaar aansluit; ze kunnen de team- en ontwikkelgesprekken gebruiken om in kaart te brengen wat je nodig hebt om als team op deze wijze te kunnen werken. De beleidsadviseur P&O wilde het team zelf ook betrekken bij ontwikkeling van project met team- en ontwikkelgesprekken. Zij heeft er daarom voor gekozen om geen plan van aanpak op te stellen. Bij de Raad van Bestuur heeft de beleidsadviseur P&O een verzoek ingediend voor extra financiële middelen voor uitvoering van de pilot. Het bestuur heeft dit verzoek afgewezen en wil eerst dat zelfsturende teams worden ingevoerd en dat er een kapstok komt om project aan op te hangen.

Daarnaast wilde de beleidsadviseur P&O een visiedocument gaan schrijven voor duurzame inzetbaarheid. Volgens haar is het goed om een visie te benoemen en te delen binnen de afdeling P&O, zodat het ook door kan sijpelen naar andere P&O-thema's en onderdelen. Duurzame inzetbaarheid zal met veel dingen raakvlak hebben. Een visie kan daarbij dienen als kapstok. Om te komen tot een visie is eerst met de OR en Raad van Bestuur gesproken over hoe ze duurzame inzetbaarheid willen neerzetten binnen de eigen organisatie. Benoem je duurzame inzetbaarheid als zodanig? Of ga je ermee aan de slag onder een andere noemer (bijvoorbeeld aan de hand van het vier kwadranten model gericht op het bevorderen van werkplezier, vitaliteit/gezondheid, competenties en arbeidsproductiviteit van medewerkers)? Uiteindelijk heeft de Raad van Bestuur ervoor gekozen om duurzame inzetbaarheid als zodanig te benoemen en is het thema opgenomen in het meerjarencader van de organisatie en als uitgangspunt voor het strategisch HRM beleid. Dit beleid wordt in het najaar van 2013 geschreven.

Ondanks dat het oorspronkelijke project niet van start is gegaan, staat duurzame inzetbaarheid wel op de agenda binnen de organisatie. Bovendien zijn gedurende het lerend netwerk wel andere activiteiten gestart die te doen hebben met duurzame inzetbaarheid. Zo is de beleidsadviseur P&O ook projectleider strategische personeelsplanning (SPP) en volgt ze een leergang over dit onderwerp. Verder is er een voorstel bij het CMT ingediend voor een pilot met de WAI op één locatie. Daarnaast wordt er een vervolg gegeven aan het MD traject voor leidinggevenden. En naar aanleiding van het MTO zijn door medewerkers en OR leden verbetervoorstellen uitgewerkt en inmiddels goedgekeurd door CMT en OR.



## Organisatie E

De organisatie was al geruime tijd bezig met het uitwerken van beleid op diverse onderdelen binnen het gebied van duurzame inzetbaarheid bijvoorbeeld op het gebied van beleid voor oudere medewerkers, gezond roosteren en bevorderen van de gezondheid van medewerkers. De activiteiten waren echter nog onsamenhangend. Er was nog geen kapstok om structuur te geven aan de inspanningen. Daar waren ze naar op zoek. Daarom hebben ze gekozen om deel te nemen aan het lerend netwerk. Dit bood tevens een goede gelegenheid om te leren hoe andere organisaties met dit onderwerp om gaan. De organisatie telt relatief veel oudere medewerkers en was op dat moment nog erg gericht op het behoud van oudere medewerkers (opzetten seniorenbeleid, gesprekken met oudere medewerkers). Die focus wilden ze verbreden. Het is ook van belang om jongeren te behouden voor de organisatie. De coördinator arbobeleid en de verzuimcoördinator hebben de bijeenkomsten met het lerend netwerk bijgewoond.

In het kader van hun deelname aan het lerend netwerk hebben zij een projectopdracht geformuleerd en een projectgroep ingericht (bestaande uit de coördinator arbobeleid, de verzuimcoördinator, een personeelsadviseur, een teamleider en een vertegenwoordiger van de OR). De projectopdracht luidde: *“Op welke manier kan de organisatie ervoor zorgen dat duurzame inzetbaarheid een vaste waarde wordt binnen de organisatie en dat de medewerkers zich hierbij betrokken voelen.”* Deze projectopdracht is vervolgens in overleg met de projectgroep uitgewerkt in een projectplan. Het plan is om samen met de medewerkers te gaan kijken hoe ze duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie kunnen gaan vormgeven. Er is gekozen voor een kleinschalige aanpak. Ze beginnen met een pilot op één afdeling. Voor deze afdeling wordt een informatiebijeenkomst georganiseerd (gegeven binnen het werkoverleg) waarin duurzame inzetbaarheid wordt geïntroduceerd. Er wordt korte film over het thema gepresenteerd waarna ruimte is voor nadere uitleg en het beantwoorden van vragen. Na de bijeenkomst krijgen de medewerkers een vragenlijst mee om in te vullen. Na inventarisatie van de uitkomsten gaan 2 leden van de projectgroep individueel met de medewerkers in gesprek. De resultaten moeten inzicht geven in wat voor medewerkers relevant is ten aanzien van duurzame inzetbaarheid en wat niet (wat werkt wel en wat werkt niet). Het voornemen is dat pilot na zomervakantie gaat starten (in oktober 2013). Het doel is dat medewerkers zich meer bewust zijn van het belang van duurzame inzetbaarheid en hun eigen rol hierin.

In het personeelsblad is in een aantal artikelen aandacht gegeven aan dit onderwerp. In het eerste artikel zijn de medewerkers geïnformeerd over de deelname aan het ESF project en over de start van de projectgroep die met duurzame inzetbaarheid aan de slag gaat binnen de organisatie. Daarnaast is het plan om aan de voorgenomen pilot veel publiciteit te geven onder meer via het personeelsblad, maar vooral door in allerlei overleg momenten dit onderwerp te bespreken (bijvoorbeeld bij team- en werkoverleggen en overleg met het MT en de OR). Ook in de jaargesprekken met medewerkers wil de organisatie dat dit onderwerp standaard op de agenda staat.

Binnen de organisatie komen ze langzaam maar zeker steeds een stapje verder met duurzame inzetbaarheid. Het gaat niet snel, maar er zit wel vooruitgang in. Er waren vaak weer actuele situaties die de urgentie van het project wat teruggedreef. Door de participatie aan het lerend netwerk en de denktank werd de voorgenomen werkstructuur wel aangehouden (was stok achter de deur). Wat ook motiverend was, was dat het thema binnen de organisatie is belegd bij meerdere personen die er samen aan werken.

Recente ontwikkeling is dat de financiële situatie van de organisatie is verslechterd door terugloop van de productie. Dit vergt o.a. een meer flexibele inzet van personeel, waardoor omstandigheden en randvoorwaarden zullen veranderen. *“De genoemde financiële situatie kan het uitvoeren van de plannen bemoeilijken, maar het kan ook de noodzaak voor medewerkers om meer de eigen regie te nemen versterken.”*

## Organisatie F

Binnen de organisatie gebeurde er van alles op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Er was echter nog geen kapstok voor duurzame inzetbaarheid. De HR-adviseur had bij haar vorige werkgever een opleiding gevolgd op het gebied van duurzame inzetbaarheid en wilde dit thema binnen de organisatie oppakken. Om het thema meer concreet te maken, is uitgegaan van het vier kwadranten model (gezond, met plezier, productief en competent). De HR-adviseur is met de Raad van Bestuur om tafel gaan zitten en deze was enthousiast. Ook is de HR-adviseur in gesprek gegaan met de OR. De OR is een groot voorstander van duurzame inzetbaarheid. De HR-adviseur is door haar directeur gewezen op het lerend netwerk. Zij heeft die kans aangegrepen om kennis te delen en op te halen.

Het plan dat de HR-adviseur in wil uitvoeren ten aanzien van duurzame inzetbaarheid betreft het opstellen van een meerjarenplan voor duurzame inzetbaarheid en het uitvoeren van twee projecten, gericht op quick wins. Het eerste project is gericht op het ontwikkelen van een mantelzorg vriendelijk personeelsbeleid voor medewerkers die buiten hun werk mantelzorg verlenen aan iemand in hun omgeving, bijvoorbeeld een ziek familielid. Doel is dat de organisatie een certificaat verkrijgt voor mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid. De Raad van Bestuur heeft hiertoe ook een intentieverklaring ondertekend. Het tweede project zou samen met de werkvloer worden ontwikkeld en betrof het opzetten van een idee om duurzame inzetbaarheid van de grond te krijgen binnen de organisatie.

Met het opzetten van de projecten is voortvarend van start gegaan. Voor het eerste project - het ontwikkelen van een mantelzorg vriendelijk personeelsbeleid - is een externe projectleider aangesteld. De projectleider heeft een plan van aanpak voor mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid opgesteld. Deze is recent goedgekeurd in de werkgroep en zal worden voorgelegd aan MT. Voor het tweede project heeft de HR-medewerker een werkgroep ingericht. Dit project kwam niet goed van de grond. Dit kwam enerzijds omdat het in de werkgroep ontbrak aan voldoende hiërarchisch niveau om het project aanhangig te kunnen maken binnen de organisatie. Daarnaast wilden de leden van de projectgroep wel graag meedenken over duurzame inzetbaarheid, maar ontbrak het hen aan tijd om er ook echt aan mee te werken. Ook de HR-medewerker geeft aan dat diverse gebeurtenissen in de organisatie (zoals herhuisverstingsbeleid, bezuinigingen, collega's die weg zijn gegaan, omvorming tot buurtteams) de mogelijkheid om tijd te besteden aan duurzame inzetbaarheid hebben belemmerd. De werkgroep is daarom stil gelegd.

De HR-adviseur is vervolgens aan de slag gegaan om ervoor te zorgen dat het hoofd P&O de stakeholder (verantwoordelijke) voor dit onderwerp wordt en om enkele workshops voor het overkoepelend MT voor te bereiden. De bedoeling is dat in de workshops met het overkoepelend MT wordt bepaald dat de organisatie aan de slag wil en dat overeenstemming komt over de koers die ze hiertoe binnen eigen organisatie willen inzetten. Inmiddels staan diverse workshops in de planning om te praten met het MT en leidinggevende over duurzame inzetbaarheid en mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid. Hier aan gekoppeld is er ook een communicatieplan opgesteld en zal er in functioneringsgesprekken extra aandacht komen voor inzetbaarheid en mantelzorg aspecten.

De organisatie is minder ver met duurzame inzetbaarheid dan vooraf de verwachting was. De projectleider had inmiddels wel een paar stappen verder willen zijn. Het project gaat nu wel op de rails komen. Mogelijke knelpunten voor een goed vervolg, betreffen voornamelijk de veranderingen die er aan zitten te komen in de zorg (recent heeft organisatie te maken met bezuinigingen, vacaturestop, meer aandacht naar creëren van mobiliteit, tijdelijke terughoudendheid in opleiden). Hierdoor is het gevaar dat een project als duurzame inzetbaarheid juist weer naar de achtergrond verdwijnt. De kunst is om met duurzame inzetbaarheid aan te sluiten bij deze ontwikkelingen (ook al is dat vaak lastig).