

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

Miranda Grootscholte
CAOP, Den Haag, april 2013

1. Inleiding

Door de verwachte krapte op de arbeidsmarkt, de toenemende zorgvraag, de voorgenomen verhoging van de AOW-leeftijd en de voorgenomen kabinetsplannen wordt het meer en meer belangrijk 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.

Met behulp van ESF-subsidie is AO-VVT in 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 instellingen 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 instellingen hun vertrekpunt kunnen bepalen, een onderbouwde keuze kunnen maken in de aanvliegroute die bij hun 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.

Om tot deze producten te komen, wordt onder andere een lerend netwerk opgezet. De zes¹ deelnemers aan dit netwerk gaan ieder hun eigen route naar duurzame inzetbaarheid uitzetten en in het netwerk terugkoppelen hoe zaken lopen. Tijdens de deelname aan dit netwerk worden hun stappen middels een ontwerpgericht onderzoek gemonitord en de bevindingen teruggekoppeld.

Het doel van dit ontwerpgericht onderzoek is bijdragen aan het ontwikkelen van het best mogelijke stappenplan naar duurzame inzetbaarheid voor instellingen 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.

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?

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

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

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

Dit verslag is de weerslag van de nulmeting die heeft plaatsgevonden rondom de eerste en de tweede bijeenkomst van het lerend netwerk (januari 2013). Ten behoeve daarvan zijn (voornamelijk) telefonisch interviews afgenomen bij de deelnemers aan het lerend netwerk, dit zijn de medewerkers vanuit p&o die met dit onderwerp binnen de eigen instelling aan de slag gaan. Tevens zijn de eerste twee bijeenkomsten van het netwerk bijgewoond. Achtereenvolgens komen aan de orde: de aanleiding om deel te nemen aan het lerend netwerk, de Ausgangssituatie van de instellingen, de visie, ambitie/doelstellingen en draagvlak met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. En ook wordt kort aangestipt hoe ver men reeds is met het plan van aanpak, de uitvoering, borging en monitoring en evaluatie daarvan.

2. Aanleiding

In deze nulmeting stippen we kort twee verschillende aanleidingen aan. Ten eerste de aanleiding voor de organisaties om met Duurzame inzetbaarheid (DI) aan de slag te gaan. En ten tweede de aanleiding om met het project vanuit het AO fonds VVT mee te doen.

Aan de slag met DI

De aanleiding om met DI aan de slag te gaan was voor de meeste deelnemende instellingen ongeveer gelijk. Redenen die zijn genoemd zijn: veel werknemers die fysiek en psychisch zwaar werk doen, hoog ziekteverzuim, hoge gemiddelde leeftijd, de aankomende krapte op de arbeidsmarkt en de verwachte toenemende zorgvraag (de dubbele vergrijzing). Hierdoor is het voor de instellingen van belang de medewerkers die nu in de organisatie werken ook te behouden voor de organisatie.

Ook is door een enkele instelling genoemd dat DI een thema is dat op dit moment "hot" is binnen HR-land. En dat de OR de initiator is die wil dat de organisatie met DI aan de slag gaat.

Deelname project

Voor de meeste deelnemende organisaties geldt dat, voordat het project voorbij kwam, ze reeds binnen de eigen organisatie gesproken hadden over het onderwerp en dat de noodzaak om met dit onderwerp aan de slag te gaan door een of meerdere partijen in de instelling was onderkend. Onduidelijk was vaak nog welke stappen te zetten.

Voor velen kwam het project dus op het juiste moment, maar was het project niet de directe aanleiding om met het onderwerp aan de slag te gaan. Voor sommigen heeft (het voornemen) deel te nemen aan het lerend netwerk het een en ander wel in een stroomversnelling gebracht.

De deelnemers verwachten dat het project een stok achter de deur is om het onderwerp daadwerkelijk op te pakken, het de mogelijkheid geeft ideeën uit te wisselen, het handvatten biedt om met het onderwerp aan de slag te gaan en bij andere instellingen binnen te kunnen kijken. Vooral deelnemers van kleine P&O-afdelingen geven aan blij te zijn met de mogelijkheden van het lerend netwerk om ideeën uit te wisselen.

3. Uitgangssituatie

In deze paragraaf beschrijven we aan de hand van een aantal vragen de uitgangssituatie van de deelnemende instellingen.

Wat wordt er al gedaan aan duurzame inzetbaarheid?

Geen van de organisaties onderneemt activiteiten onder de noemer DI. Toch doen de instellingen vaak al veel aan DI, maar beseffen ze dat nog niet altijd. Wat ontbreekt is een kapstok/paraplu waaraan ze de losse activiteiten die ze ondernemen kunnen hangen en op basis waarvan ze kunnen bepalen waar de witte vlekken zitten. Kortom een duidelijke visie.

Hierbij een aantal voorbeelden van activiteiten die reeds worden uitgevoerd of voorzieningen die aanwezig zijn en die verbonden kunnen worden aan het onderwerp DI: een goed arbobeleid, een scholingscarroussel, een training dialoog, bijeenkomsten “anders omgaan met verzuim”, project “de werkvloer centraal”, zelfroosteren, cursus “ervaar jezelf”, gezondheidsbeleid, ouderenbeleid, vitaliteitsscan en MTO's.

Beschikt de instellingen in de basis over een goed P&O-beleid?

De meeste geïnterviewden zijn van mening dat de randvoorwaarden binnen de organisatie op orde zijn om met DI aan de slag te gaan. Zij geven aan dat hun verzuimbeleid, arbeidsomstandighedenbeleid en opleidingsbeleid voldoende ontwikkeld is. Verbeterpunt is 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. Echter door het neerzetten van een goed DI-beleid wil P&O pro-actiever aan de slag. Overigens geeft een van de geïnterviewden aan dat ze bewust kiezen voor een reactieve houding omdat ze niet met elke grill in P&O-land mee willen en dit over de medewerkers uit willen storten. Op basis van de input van medewerkers maken ze beleid en waken er dus voor om teveel top-down te doen. Een enkeling typeert de eigen afdeling reeds als proactief. Zij geven aan dat er al veel wordt gedaan om bijvoorbeeld het ziekteverzuim terug te dringen en de cultuur binnen de instelling te veranderen.

Heeft P&O voldoende zicht op hun medewerkers?

Uit de gesprekken blijkt dat de projectleiders meestal over veel verschillende bronnen beschikken om informatie uit te halen. De meeste organisaties halen informatie uit de opbouw en het verloop van het personeelsbestand. De RI&E en het MTO worden ook gebruikt en er zijn goede cijfers over ziekteverzuim en ook exit-interviews worden als informatiebron genoemd. Echter vaak is er nog geen overstijgende analyse uitgevoerd op al deze informatiebronnen die handvatten biedt voor verder stappen. Wel is duidelijk dat het verzuim hoog is en wat de risicogroepen zijn voor verzuim en dat de gemiddelde leeftijd hoog ligt.

De mate waarin organisaties denken zicht te hebben op competenties, ontwikkelpotentie en vitaliteit verschilt. Over het algemeen is het zo dat deze kennis eerder bij direct leidinggevenden beschikbaar is dan bij P&O. Echter de meeste denken dit vrij makkelijk uit de organisatie op te kunnen halen. Bijvoorbeeld omdat ze vaak op de werkvloer komen, de afdeling p&o laagdrempelig is of men goede contacten met leidinggevenden heeft.

Wat moet er veranderen binnen organisatie?

Om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te versterken is een cultuurverandering nodig, namelijk een cultuur waarin medewerkers zelf de verantwoordelijkheid nemen voor hun inzetbaarheid. Aan de deelnemers is gevraagd hoever men nog af staat van deze gewenste cultuur en of er knelpunten zijn om deze cultuur te bereiken.

Alle geïnterviewden geven aan dat de gewenste cultuur nog ver weg is. De medewerkers komen uit een tijd waarin de werkgever nog voor je zorgde. Ze zijn niet geneigd goed voor zichzelf te zorgen en daarvoor de verantwoordelijkheid te nemen. Ze zijn eerder geneigd zichzelf weg te cijferen om maar goed voor de cliënt te kunnen zorgen.

Echter er zijn op sommige plekken al wel eerste stappen gezet. In sommige huizen/afdelingen van deelnemende instellingen waar sprake was van een negatieve cultuur is soms al een cultuurveranderingstraject ingezet. Hierbij ging het vaak om huizen/afdelingen waar sprake was van een vrij hiërarchische, controlerende cultuur. Een reden om hiermee aan de slag te gaan is dat sommige organisaties op dit moment bezig zijn met een omslag naar (in meer of mindere mate) zelfsturende teams. Deze ontwikkeling sluit over het algemeen goed aan bij de verandering die men met DI voor ogen heeft.

Het is niet zo dat er op dit moment organisaties brede knelpunten zijn, waardoor het extra moeilijk is de gewenste cultuurverandering te bewerkstelligen. Sommige organisaties hebben wel onlangs met fusies te maken gehad, echter de meeste daarmee samenhangende perikelen lijken -voor nu- achter de rug. Echter voor de meeste deelnemers zijn de gevolgen van de bezuinigingen op de thuiszorg nog niet in te schatten.. Een organisatie staat nu voor een transitie, maar wil juist DI inzetten als instrument om deze transitie zo goed mogelijk te laten verlopen.

Welke rol hebben leidinggevenden met betrekking tot DI?

Op dit moment is het in de meeste instellingen nog niet zo dat leidinggevenden bewust de inzetbaarheid van medewerkers bevorderen. Zij kunnen hierin wel een belangrijke rol spelen, bijvoorbeeld door het onderwerp in jaargesprekken aan te kaarten. Er zijn echter twee belangrijke randvoorwaarden om dit te kunnen realiseren. Ten eerste moeten er regelmatig gesprekken plaatsvinden tussen leidinggevende en de medewerker en dient de leidinggevende voldoende geëquipeerd te zijn om de gesprekken op dusdanige wijze te voeren dat het ook kan bijdragen aan de DI van de medewerker.

Wat betreft de eerste voorwaarde, de mate waarin er gesprekken gevoerd worden tussen leidinggevende en medewerker, lijken er relatief grote verschillen te bestaan. Sommige leidinggevenden worden afgerekend op het aantal gesprekken dat ze voeren en daarbij is het de bedoeling dat ze ook echt de 100% behalen. Bij anderen is het wel de bedoeling dat er gesprekken worden gevoerd, maar wordt hier niet op gestuurd waardoor dit nog lang niet altijd gebeurt.

Of de huidige leidinggevenden ook in staat zijn om de dialoog met hun medewerkers aan te gaan, blijkt sterk persoonsafhankelijk te zijn. Aangegeven werd dat de leidinggevenden die vanaf een afstand leidinggevenden dit al wel proberen te doen, maar diegenen die meer een controlerende stijl hebben dit zeker niet doen. In een enkele instelling zijn leidinggevenden hier al wel op getraind. Echter dit geldt nog lang niet voor alle instellingen. Meestal doen de leidinggevenden het nog ieder op hun eigen manier. Overigens is het in sommige instellingen zo dat de afstand tussen leidinggevende en medewerker, volgens de geïnterviewden, juist te groot is om dit onderwerp goed te kunnen oppakken. Medewerkers hebben in die huizen nog te vaak het gevoel dat er van alles naar beneden wordt uitgestort.

Kortom, uit de interviews komt het beeld naar voren dat in de gesprekkencyclus nog onvoldoende aandacht is voor DI.

4. Visie

Door de deelnemers aan het lerend netwerk is nog geen visie op DI op papier gezet. Wel hebben zij over het algemeen duidelijk voor ogen waar zij heen willen met het project en welke elementen een visie op DI zou moeten bevatten. In onderstaand kader zijn wat uitspraken van deelnemers onder elkaar gezet.

Gaat om zorgen voor jezelf, gezond en betrokken medewerkers.

Centraal staat dat medewerkers bewust worden van hun eigen verantwoordelijkheid voor de eigen duurzame inzetbaarheid. Belangrijk daarbij is gezondheid/ vitaliteit en de motivaties en kennis en vaardigheden van medewerkers.

Het gaat om alle medewerkers, zodat je zaken tijdig in kunt zetten. Als je bij ouderen begint dan ben je te laat.

Belangrijk voor elke organisatie. Vraag moet zijn kun je het je als organisatie permitteren het niet te doen. Uit onderzoek blijkt dat mensen met flow 25% productiever zijn.

We zetten in op cultuurverandering. Werkvermogen moet bij werkverantwoordelijkheden komen. Niet alleen voor de cliënt zorgen maar ook voor je zelf. Eigen werkvermogen moet onderdeel zijn van de functieomschrijving. Je moet zelf zorgen dat je goed je werk kunt doen.

We willen er naar toe dat medewerkers gezond zijn en een gezonde bijdrage kunnen leveren aan de arbeidsorganisatie.

DI is eigen verantwoordelijkheid van de medewerker, het is dus belangrijk de dialoog aan te gaan met de leidinggevende. Dialoog is olie voor de organisatie, hoe daar voor zorgen is de grootste vraag.

Overigens zijn alle deelnemers wel overtuigd van het belang van een visie, als basis om op een goede manier met DI aan de slag te gaan. Ze zijn op zoek naar een kapstok of een paraplu waaraan ze de zaken, die vanuit de instelling reeds worden ondernomen op dit gebied, op kunnen hangen en waardoor ze ook kunnen zien welke haken er leeg blijven, dus welke witte vlekken er nog zijn.

Voor de meeste deelnemers is het ook vrij makkelijk om vanuit de visie die zij zelf hebben op DI een link te leggen naar de missie of doelstelling van de eigen organisatie. Vaak heeft de missie van de instelling betrekking op de klant centraal stellen of op klanttevredenheid. De redenatie is dan dat je om een tevreden klant te hebben, je medewerkers nodig hebt die zorgeloos/ met plezier kunnen werken

Visievorming wordt gezien als een onderdeel van het project. Dit is niet iets wat de projectleider zelf moet doen, maar wat moet gebeuren in samenspraak met anderen om op deze manier de draagvlak voor het project te vergroten. Binnen het lerend netwerk wordt op verschillende manieren gewerkt aan deze visievorming. Sommigen doen dit in samenspraak met de directie of juist met medewerkers of met verschillende lagen uit de organisatie binnen bijvoorbeeld een projectgroep. Door een van de deelnemers was reeds voor aanvang van het lerend netwerk een plan uitgewerkt over hoe te komen tot een visie op DI. Het werken aan deze gezamenlijke visie moet deels ook zorgen voor de gewenste cultuurverandering binnen alle lagen in de organisatie, daarom is het volgens de meeste geïnterviewden erg belangrijk om in dit proces zowel de werkvloer als het management mee te nemen.

5. Ambitie/ doelstellingen

Een van de organisaties had voor aanvang van het lerend netwerk reeds een doelstelling geformuleerd. De andere organisaties hadden dat nog niet gedaan. Wel hebben zij hun eigen beeld bij wat zij willen bereiken met dit project gericht op DI.

De reeds geformuleerde doelstelling luidde als volgt :

Het verhogen van het bewustzijn en het urgentiebesef van duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie. Het streven is naar een cultuur waarin verantwoordelijkheid voor de eigen inzetbaarheid een gedeelde waarde is. Het eigen werkvermogen moet daarbij een vanzelfsprekend onderdeel worden van de werkverantwoordelijkheden.

Andere doelstellingen die tijdens de interviews werden genoemd, richten zich bijvoorbeeld op waar men op langere termijn naar toe wil met DI. Voorbeelden zijn:

De vergrijzing het hoofd bieden, zodat over 40 jaar de organisatie er nog is en er gewerkt wordt met vitale medewerkers die met plezier hun werk doen.

Lager ziekteverzuim, doordat medewerkers zich bewust zijn van de gevolgen van verzuim.

De juiste persoon op de juiste plek, zodat zowel werkgever als werknemers tevreden zijn.

Personeel goede mogelijkheden bieden, zodat het vitale medewerkers worden. Door vitale medewerkers gaat de kwaliteit van de zorg omhoog. Waardoor de organisatie het goed gaat doen.

Mensen duurzaam inzetten in een proactieve organisatie. Rekening houdend met de mogelijkheden en onmogelijkheden van personeel. Niet alleen zorg op maat leveren aan de cliënten, maar ook als organisatie zaken op maat aanbieden aan de medewerker denk aan arbeidsvoorwaarden en opleidingen.

Duurzaam tijdens transitie van de organisatie. Medewerker moeten de eigen grenzen bewaken tijdens transitie, hun eigen vitaliteit bewaken. De organisatie moet ze hiervoor handvatten geven.

Bovenstaande doelstellingen komen sterk overeen met de visies zoals eerder weergegeven. Dit is, gezien het feit dat de deelnemers nog niet eerder de visie en doelstellingen met betrekking tot DI op papier hebben uitgewerkt, te verwachten. Als zij dit wel doen, zal het een en ander waarschijnlijk wat meer uitgekristalliseerd worden. En de visie een wat meer overstijgend karakter krijgen en in de doelstelling zal een en ander concreet moeten worden gemaakt.

Om bovenstaande doelstellingen te kunnen bereiken is vaak een cultuurverandering nodig, deze cultuurverandering wordt ook regelmatig als doel genoemd. Bijvoorbeeld:

Zorgen dat medewerkers meer eigen verantwoordelijkheid nemen voor hun werkvermogen, waardoor ze bewuster omgaan met hun vitaliteit.

De medewerker moet leren niet alleen voor anderen te zorgen maar ook voor zichzelf.

Medewerkers moeten worden geprikkeld om over zaken na te denken, zoals hoelang ga/ kan ik dit werk nog doen?

Het bewustzijn moet worden versterkt, mensen moeten continu met hun eigen inzetbaarheid bezig zijn.

Om deze doelstellingen te kunnen bereiken moet volgens de geïnterviewden aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan. Feitelijk worden deze randvoorwaarden als subdoelstellingen geformuleerd. De medewerker moet bijvoorbeeld centraal staan en als klant worden gezien door de ondersteunende diensten. Als een klant een vraag heeft moet niet alleen worden gekeken hoe de vraag kan worden beantwoord maar ook hoe kan worden voorkomen dat deze vraag nog een keer wordt gesteld. Ook de leidinggevende speelt een belangrijke rol, hij is diegene met wie de medewerker zaken kan bespreken. Hij moet de dialoog aangaan met medewerkers over inzetbaarheid, hij moet hiertoe goed geëquipeerd zijn. De volgende stap is dat als medewerker en leidinggevende afspraken maken, deze ook door de organisatie gefaciliteerd kunnen worden.

Ook zijn er doelstellingen geformuleerd gericht op beleidsmatig niveau, zoals:

DI definiëren en alle activiteiten die we al ontwikkelen daar aanhangen en de witte vlekken detecteren. De definitie van DI fungeert dan als paraplu.

De ingrediënten die we al hebben tot een samenhangend beleid smeden en op de agenda zetten en houden.

Hier lijkt eerder sprake van een beschrijving van het proces om te komen tot DI-beleid.

6. Plan van aanpak en uitvoering

Geen van de deelnemende organisaties had bij aanvang van het project al een uitgewerkt plan van aanpak opgesteld. Wel was de ene organisatie verder dan de andere in het zetten van concrete stappen daar naar toe. Sommigen staan naar eigen zeggen nog op nul, anderen hebben zelf al wel een idee hoe en wat maar hebben dit nog niet gedeeld in de organisatie. Bij de instelling die al het meest ver was, was de betreffende medewerker aangesteld om het onderwerp Duurzame inzetbaarheid verder vorm te geven in de organisatie. Binnen deze instelling was reeds bij aanvang van het lerend netwerk een projectgroep gevormd en was er al veel voorwerk gedaan. Dit was uitgemond in een projectinitiatieplan, waarin een plan wordt beschreven om te komen tot een antwoord op de vraag: *Op welke manier kan de instelling er voor zorgen dat duurzame inzetbaarheid een vaste (en gedeelde) waarde binnen de organisatie wordt en ook in de toekomst zo wordt beschouwd door de organisatie en de medewerkers?* In onderstaand kader worden kort stappen geschetst die worden genomen om deze vraag te beantwoorden.

Het doel van het projectinitiatieplan is te komen tot een rapportage over vitaliteit en inzetbaarheid, met betrekking tot de huidige situatie, toekomstvisie en mogelijkheden binnen de organisatie. De eerste stap is een projectgroep formeren en draagvlak creëren. Dit laatste door medewerkers en managers te informeren.

Vervolgens wordt er een health check (inclusief de WAI en leefstijladvies) en organisatiescan uitgevoerd. De health check wordt bij een beperkte groep mensen in de organisatie afgenomen (30 mensen verdeeld over drie locaties). De organisatiescan wordt bij medewerkers die een dwarsdoorsnede van de organisatie vertegenwoordigen afgenomen. Deze scan wordt aangevuld met een beleidsscan.

Op basis van de resultaten uit de health checks en de organisatiescan wordt een diagnose gesteld: wat is de huidige beleving en behoefte op het gebied van duurzame inzetbaarheidsondersteuning? Wat zijn collectieve verbeterpunten? Wat is onze ambitie? Dit wordt gedaan op basis van een workshop voor 15 personen die de organisatiescan hebben ingevuld.

Ten tijde van de nulmeting was men binnen deze instelling bezig met selecteren van de uitvoerders van de in te zetten instrumenten.

Wat alle instellingen in ieder geval al wel hadden gedaan was draagvlak creëren bij zowel het MT als de OR, dit waren ook voorwaarden voor deelname aan het lerend netwerk.

Voor het op te stellen plan van aanpak is wel een aantal randvoorwaarden genoemd zoals: niet een al te uitgebreid plan van aanpak, geen speeltje van P&O de organisatie in gooien maar het plan uitwerken met medewerkers om op deze manier weerstand te voorkomen. Ook wordt door een deel van de organisaties aangegeven dat ze met een pilot willen starten. Op deze manier wordt niet de gehele organisatie belast en wordt het project beheersbaar gehouden. Wat dat laatste betreft wordt vooral bedoeld dat als je iets dergelijks start in de organisatie je ook moet kunnen voldoen aan de vraag die mogelijk ontstaat. Bij een pilot is dat voor de stafafdelingen beter te behappen dan als het om de gehele organisatie gaat.

De mate waarin de deelnemers reeds concrete plannen hebben verschilt ook sterk. Sommigen weten alleen nog maar of ze een of twee projecten willen doen of ze een meerjarenplan willen schrijven of juist voor quick wins gaan of beginnen met een visiedocument dat ze al dan niet in samenwerking met de

werkvloer ontwikkelen en dat ze daarna in kaart gaan brengen wat er al gebeurt op dit gebied. Anderen geven aan dat ze gaan beginnen of zijn begonnen met informatie zoeken over DI en op die manier hun referentiekader gaan ontwikkelen of hebben ontwikkeld.

Ook worden er door de deelnemers concrete instrumenten genoemd die ze (mogelijk) willen inzetten, dit zijn: WAI, health check, organisatiescan en vitaliteitsscan. Ook worden er reeds concrete projecten genoemd, zoals een project gericht op mantelzorg of het seniorenbeleid verder uitwerken. Of het ontwikkelen van een plan van aanpak met betrekking tot ontwikkel/teamgesprekken, kritisch kijken naar de dialoog tijdens functioneringsgesprekken of medewerkers en/of leidinggevenden empoweren op dit gebied.

De meeste deelnemers realiseren zich dat het belangrijk is niet zomaar met deze deelactiviteiten aan de slag te gaan maar eerst een visie te ontwikkelen, doelen te stellen en in een zo vroeg mogelijk stadium alle lagen van de organisatie te betrekken. Ook realiseren zij zich dat met het inzetten van een of twee activiteiten de doelstelling, vaak een cultuurverandering, nog niet is bereikt.

Mogelijke valkuilen

Tijdens de gesprekken kwam er een aantal tips en mogelijke valkuilen naar voren. Als belangrijkste valkuil wordt genoemd de huidige situatie in de VVT. Door de kabinetsplannen hebben instellingen met veel onzekerheden en bezuinigingen te maken. Ook heeft de sector al langer te maken met reorganisaties. Door deze ontwikkelingen kan het gebeuren dat het onderwerp DI wordt ingehaald door op korte termijn urgentere zaken, zoals financiële tekorten of een reorganisatie. Mede hierdoor is ook vaak de werkdruk hoog bij teammanagers en ook bij P&O, waardoor de waan van de dag regeert en het draagvlak langzaam kan afnemen. Ook kan door de financiële druk het probleem zijn dat er geen geld beschikbaar is om het plan daadwerkelijk uit te voeren.

Ook de ontwikkeling naar zelfsturende teams wordt als knelpunt benoemd. Eerder werd juist aangegeven dat DI goed past bij deze ontwikkeling, echter een nadeel is dat juist de dialoog met de leidinggevende een tool is om je bewust te worden van je eigen verantwoordelijkheid voor je eigen inzetbaarheid. Doordat deze laag vaak vervalt bij zelfsturende teams wordt het lastiger hier op aan te sturen. De gesprekken hierover dienen dan bijvoorbeeld in de teamgesprekken gevoerd te worden.

Meer in algemene zin worden als valkuilen genoemd: een te ambitieus plan, de werkvloer niet meenemen waardoor het gevoel ontstaat dat ze met het zoveelste speeltje van P&O te maken hebben en de gebruikelijke werkdruk binnen P&O.

Genoemde tips

Tijdens de gesprekken worden ook verschillende tips gegeven. Ten eerste werd genoemd: zorg dat je plan niet te groots en meeslepend is. Deel het op in kleine concrete stappen en zorg ervoor dat deze ook stap voor stap worden uitgerold in de organisatie. Volgens de deelnemers is het belangrijk hierbij de medewerkers te gebruiken en ook ze te laten zien wat het oplevert. Daarbij werd opgemerkt dat het belangrijk is de balans te vinden tussen wat het de medewerker oplevert en wat het de organisatie oplevert.

Belangrijk is verder ook niet te snel te willen en daarbij vergeten anderen mee te nemen. Het meenemen van anderen dient bij voorkeur te gebeuren door andere te inspireren in plaats van te overtuigen. En de medewerkers het te laten ervaren, bijvoorbeeld door ze in rollenspellen ook echt te laten oefenen met nieuw gedrag.

Verder wordt opgemerkt dat borging van de afzonderlijke projecten en het concept DI erg belangrijk is, maar ook heel moeilijk. Het is belangrijk hier aandacht aan te besteden in het plan van aanpak. Dit zelfde geldt de monitoring en evaluatie van het project. Dit laatst alleen al omdat de RvB cijfers en rendement wil zien.

7. Draagvlak

Alle deelnemers aan het lerend netwerk zien de noodzaak in van het creëren van draagvlak voor het onderwerp DI door de gehele organisatie heen. Voor de meeste geldt dat reeds hard is/wordt gewerkt aan draagvlak bij de RvB en de OR. Over het algemeen is de OR enthousiast en ziet ook de RvB de noodzaak in. Overigens waren dit ook de voorwaarden voor deelname aan het lerend netwerk.

Hoe het draagvlak er precies uit ziet in de organisatie is nog niet altijd even duidelijk. Wel is duidelijk dat in sommige organisaties er vanuit sommige partijen “automatisch” draagvlak is. Bijvoorbeeld bij de instellingen waarbij de OR (mede) initiatiefnemer was. Of bij de instelling waarin de betreffende medewerker is aangenomen om dit onderwerp verder vorm te geven binnen de organisatie. Ook zijn er instellingen waarbij DI reeds in het, door de RvB goedgekeurde, HR-jaarplan is opgenomen.

Het middenkader wordt als mogelijk struikelblok gezien. Dit is de laag die enerzijds al veel moet en anderzijds cruciaal is om de medewerkers mee te krijgen. Ze zijn de schakel tussen P&O en de werkvloer. Zij zijn een voorbeeldfunctie. Binnen een van de deelnemende organisaties hebben de teamleiders een target met betrekking tot ziekteverzuim. De verwachting is dat dit de betrokkenheid vergroot. Echter deze groep wordt vaak geregeerd door de waan van de dag, waardoor zij mogelijk niet overal open zullen staan voor het aan de slag gaan met dit onderwerp. Overigens is niet alleen de waan van de dag een struikelblok maar ook het feit dat niet alle leidinggevende over de juiste competenties beschikken om over dit onderwerp met hun werknemers het gesprek aan te gaan. Door het middenkader heel bewust bij het project te betrekken en ze te scholen kan dit struikelblok worden verkleind.

Over het algemeen zijn in dit stadium medewerkers nog niet betrokken bij het project. Alle deelnemers zijn wel van plan dit in meer of mindere mate te doen. Echter daarbij wordt ook opgemerkt dat iets dergelijk niet zonder weerstand kan. Dus hoe sterk je ook inzet op draagvlak, je zult altijd ergens in de organisatie te maken krijgen met weerstand. Dat hoort er eenmaal bij.

Voor het vergroten van het draagvlak wordt het inzetten van ambassadeurs genoemd en natuurlijk het betrekken van alle lagen van de organisatie bij het ontwikkelen van de visie, de projecten en de concrete activiteiten. Om de directie mee te krijgen is het van belang een goede analyse te maken van het probleem en het waarom van deze oplossing en hier ook zelf 100% achter te staan, aldus een van de geïnterviewden.

8. Borging, monitoring en evaluatie

Over de borging, monitoring en evaluatie is door de deelnemers nog niet nagedacht. Dat is gezien het stadium waarin ze zich bevinden niet meer dan logisch. Immers als er nog geen plan van aanpak is, is het ook nog niet mogelijk om na te denken over hoe een en ander te borgen en te evalueren. Deze nulmeting en de gesprekken in het lerend netwerk hebben de deelnemers wel doen realiseren dat het van belang is dat een dergelijk project wordt gemonitord en geëvalueerd.

Wel wordt door een van de deelnemers aangegeven dat DI als onderwerp is opgenomen in HR jaarplan. En aangezien ze elk kwartaal checken hoever ze met dit jaarplan zijn, komt DI ook automatisch aan de orde. Echter voor een goede monitoring en evaluatie van een dergelijk project is het nodig vooraf een plan op te stellen hoe dit aan te pakken. Hierbij moet men zich realiseren dat het, zeker omdat het om een cultuurverandering gaat, relatief lang zal duren voordat een daadwerkelijke verandering in de organisatie zichtbaar is.