

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

Karin Jettinghoff
CAOP, Den Haag, juni 2013

Samenvatting

In het kader van het project “Duurzaam werken in de VVT” is een lerend netwerk opgezet. Dit netwerk is eind 2012 van start gegaan. De zes organisaties die deelnemen aan dit lerend 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. 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. In januari 2013 is een nulmeting uitgevoerd waarin de uitgangssituatie 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. 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. In dit verslag staan de resultaten van de tussenmeting beschreven. Uit de tussenmeting blijkt dat de organisaties die deelnemen aan het lerend netwerk sinds de nulmeting verschillende stappen gezet in het uitstippelen van hun eigen route naar duurzame inzetbaarheid:

- Bijna alle organisaties hebben een visie en doelstellingen ten aanzien van duurzame inzetbaarheid geformuleerd. De uiteindelijke stip op de horizon is voor de meeste organisaties dat de medewerker zelf verantwoordelijkheid neemt voor zijn of haar 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.
- Alle organisaties die deelnemen aan het lerend netwerk hebben een concreet project bedacht waarmee ze gedurende de looptijd van het lerend netwerk van start gaan. De meeste projecten worden of zijn uitgewerkt in een plan van aanpak.
- Alle organisaties hebben op het moment van de tussenmeting de nodige stappen gezet in de voorbereiding van hun project en de uitvoering van het plan van aanpak. Hierbij valt onder meer te denken aan zaken als 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.
- Verder zijn de nodige stappen gezet om draagvlak te creëren en om ervoor te zorgen dat de verantwoordelijkheid van het onderwerp breder belegd wordt binnen de eigen organisatie. Zo hebben de meeste organisaties één of meerdere bijeenkomsten gehouden met de OR over het thema waarin openlijk met elkaar is gesproken over de plannen voor duurzame inzetbaarheid. De OR wordt door de projectleider ook geïnformeerd over de voortgang. Daarnaast hebben de meeste organisaties hun plan van aanpak ook besproken in het MT en/of aan hen voorgelegd ter instemming. Verder hebben de meeste organisaties een werkgroep voor duurzame inzetbaarheid ingericht (of zijn daarmee bezig) waarin verschillende geledingen van de organisatie zijn vertegenwoordigd. Ook heeft een aantal organisaties eerste stappen genomen ten aanzien van communicatie over duurzame inzetbaarheid naar medewerkers, of dat plannen worden gemaakt over hoe de communicatie binnen de organisatie vorm te geven. Voorbeelden betreffen het plaatsen van een artikel over duurzame inzetbaarheid in het instellingsblad of op intranet en het bespreken van het onderwerp tijdens bijeenkomsten met medewerkers.

De deelnemende organisaties geven aan nog niet zover te zijn met het project als ze hadden gepland en gewild. Door ontwikkelingen in de eigen organisatie (bijvoorbeeld de transitie naar zelfstandige teams en ondertoezichtstelling) en in de sector (bijvoorbeeld de kabinetsplannen) en het ontbreken van draagvlak op bestuurs-/managementniveau zijn verschillende projecten vertraagd of tijdelijk stil gelegd. De projectleiders hebben het gevoel dat ze nu of op korte termijn echt aan de slag kunnen gaan met de uitvoering van hun project en het plan van aanpak. Twee instellingen zijn hier ten tijde van de tussenmeting al mee begonnen. Graag zouden de organisaties zien dat het lerend netwerk een vervolg krijgt, zodat ze ook nu de projecten echt gaan lopen van elkaar kunnen blijven leren.

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 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.

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 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, is onder andere een lerend netwerk opgezet. De zes¹ 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 mogelijk ook relevante bagage op voor ieders individuele reis met de organisatie.

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.

Onderzoeksvragen

Tijdens het ontwerpgericht onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal:

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

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 uitgangssituatie 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?

In januari 2013 is een nulmeting uitgevoerd waarin de uitgangssituatie 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 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.

In dit verslag staan de uitkomsten van de tussenmeting beschreven. In deze rapportage gaan we in op de stappen die zijn gezet ten aanzien van de visievorming, het formuleren van ambitie/doelstellingen, het opstellen en uitvoeren van een plan van aanpak, het creëren van draagvlak, communicatie, de rol van de OR en de meerwaarde van het lerend netwerk.

2. Visievorming

Tijdens de nulmeting bleek dat de organisaties nog geen visie op papier hadden gezet. De projectleiders gaven aan dat zij visievorming beschouwen als een onderdeel van het project en dat dit dient te gebeuren in samenspraak met anderen binnen de organisatie. Op die manier kan het draagvlak voor het project worden vergroot. Uit de interviews voor de tussenmeting blijkt dat de organisaties inmiddels de nodige stappen hebben gezet om tot een visie voor duurzame inzetbaarheid te komen.

Binnen één organisatie heeft de projectleider met de OR en de RvB gesproken over de wijze waarop ze het thema duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie neer willen zetten. Benoem je het echt als zodanig of ga je ermee aan de slag onder een andere noemer (bijvoorbeeld aan de hand van het vier kwadranten model: gemotiveerd, gezond, competent en productief)? Het onderwerp wordt tevens meegenomen in het meerjarenkader van de organisatie. Er wordt momenteel nog afgestemd over hoe het thema hierin op te nemen. Uiteindelijk zal het meerjarenkader worden vertaald in strategisch HRM-beleid.

Binnen twee organisaties willen ze via de uitvoering van een project komen tot een visie ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Hiertoe is of wordt een projectplan opgesteld. Het is de bedoeling dat de stappen uit het projectplan resulteren in rapportage met een beschrijving van de huidige vitaliteit en inzetbaarheid, de toekomstvisie, de mogelijkheden binnen de organisatie en adviezen over te nemen stappen in de toekomst. Binnen één van deze organisaties is tijdens de tussenmeting al bezig met de uitvoering van het projectplan. Er wordt momenteel een organisatiescan uitgevoerd en er loopt een pilot met een vitaliteitsscan. Op basis van de uitkomsten van deze projectactiviteiten zullen workshops worden georganiseerd voor de visievorming. Tevens zal nog een behoeftepeiling plaatsvinden. Deze stappen dienen uiteindelijk te resulteren in een rapportage met visie en advies voor de te nemen stappen in 2014.

Binnen twee andere organisaties hebben de projectleiders een visie beschreven in een door hen opgesteld visiedocument of projectplan. Binnen één van deze organisaties heeft de projectleider voor het opstellen van het visiedocument gebruik gemaakt van de resultaten van een brainstorm die ze over duurzame inzetbaarheid heeft gehouden met een manager en van de reacties en suggesties van de OR aan wie ze de conceptvisie heeft voorgelegd. Ook heeft het MT recent ingestemd met het visiedocument. Binnen de andere organisatie heeft de projectleider het plan van aanpak in conceptvorm besproken in het MT en op basis van hun feedback aangepast. Vervolgens is het plan ook voorgelegd aan de OR. De OR heeft positief op het plan gereageerd. Deze twee organisaties hebben de volgende visies op duurzame inzetbaarheid geformuleerd:

“Medewerkers vormen dé motor van de organisatie. Onze instelling wil een goede werkgever zijn voor haar medewerkers en tevens anticiperen op de voorspelde arbeidsmarktkrapte. Naast de vergrijzing en het langer door moeten werken, vraagt de aard van het werk en het hoge ziekteverzuim om meer maatwerk op medewerkersniveau wanneer het gaat om bijvoorbeeld loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden, balans tussen werk en privé en gezond werken. Daarnaast komt er een grotere (financiële) druk op ons om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden (binnen of buiten onze instelling). Om dit te bereiken staat het creëren van een organisatiecultuur waarin men bewust met vitaliteit en duurzame inzetbaarheid omgaat centraal. Optimale duurzame inzetbaarheid gaat zowel over werkplezier, bezitten van de juiste competenties (kennis en vaardigheden) als fysieke inzetbaarheid.”

“Medewerkers die goed voor zichzelf zorgen en zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen functioneren zijn productiever, gezonder en doen met plezier hun werk. Leidinggevende en werkgever stimuleren en ondersteunen de medewerker hierbij. Onder duurzame inzetbaarheid verstaan wij; het vermogen van de medewerker om, hetzij binnen de organisatie hetzij daarbuiten, op productieve en zinvolle wijze meerwaarde voor de organisatie en plezier voor zichzelf te generen, zowel op dit moment als gedurende de gehele loopbaan.”

Binnen één organisatie is duurzame inzetbaarheid reeds opgenomen in de algemene visie van de organisatie. In deze algemene visie staat onder meer: *“De kwaliteit en betrokkenheid van onze medewerkers bepalen het succes van onze zorginstelling. We streven er daarom naar een werkgever te zijn die aandacht heeft voor de constante ontwikkeling van medewerkers”*. En verder: *“Met onze werkwijze willen we bereiken dat medewerkers met plezier bij ons werken”*.

Binnen één organisatie is nog geen visie op duurzame inzetbaarheid ontwikkeld. Hier is het doorgaans gebruikelijk dat dingen organisch worden aangepakt. Er worden veel zaadjes geplant en dan zien ze wel wat er op komt. Door gewoon te beginnen met een project sluit je volgens de projectleider wel aan bij de cultuur van de organisatie, maar een visie is volgens haar toch ook wel belangrijk om structuur aan te kunnen brengen en verbindingen te kunnen maken met andere initiatieven (kapstok). De projectleider wil wel een plan schrijven rondom duurzame inzetbaarheid en daarin ook een visie neerleggen. Door een visie voor duurzame inzetbaarheid te benoemen en deze te delen binnen de afdeling P&O, kan dit doorsijpelen naar andere P&O-thema's en onderdelen die raakvlak hebben met het thema. Het formuleren van een visie helpt bovendien om onderwerpen die je belangrijk vindt voor je organisatie te positioneren binnen de organisatie.

Een aantal projectleiders geeft aan dat de deelname aan het lerend netwerk hen heeft geholpen bij hun eigen gedachtenvorming over duurzame inzetbaarheid en de betekenis ervan voor de eigen organisatie (zie paragraaf 12). Duurzame inzetbaarheid is een zeer algemeen begrip (een container begrip) waar een breed scala aan onderwerpen aan op te hangen is. Het is dus belangrijk om een goed beeld te verkrijgen van wat duurzame inzetbaarheid is en hoe de eigen organisatie hier invulling aan geeft.

Tips van geïnterviewde organisaties ten aanzien van formuleren van een visie

- Zorg dat je eerst een goed beeld hebt van wat het begrip duurzame inzetbaarheid inhoudt en wat het betekent voor je organisatie.

- Stel vast of, en zo ja welke, problemen je organisatie heeft op het gebied van duurzame inzetbaarheid.
- Betrek alle leeftijdsgroepen en niet alleen oudere medewerkers.
- Laat je inspireren door en maak gebruik van ideeën en visiestukken van andere organisaties.

3. Formuleren van ambitie/doelstellingen

De meeste organisaties hadden ten tijde van de nulmeting nog geen doelstellingen geformuleerd. Zij hadden hier wel al een beeld bij. Tijdens de tussenmeting bleek dat het merendeel van de organisaties inmiddels ook doelstellingen ten aanzien van duurzame inzetbaarheid heeft geformuleerd. De uiteindelijke stip op de horizon is voor de meeste organisaties vergelijkbaar. Zij willen bereiken dat de medewerker zelf verantwoordelijkheid neemt voor zijn of haar eigen (duurzame) inzetbaarheid. De organisatie dient hen hiertoe te ondersteunen en faciliteren. Dit vraagt om een cultuurverandering. Hoewel er natuurlijk verschillen zijn tussen medewerkers, is binnen de VVT het beeld dat medewerkers over het algemeen meer gericht op het zorgen voor anderen en minder goed in staat zijn om ook voor zichzelf te zorgen. Als stip op de horizon wordt onder meer genoemd:

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

“Van onze medewerkers wordt verwacht dat zij een steeds hogere mate van eigen verantwoordelijkheid hebben in hun werkzaamheden. Doel is om in de toekomst bij deze verantwoordelijkheid toe te voegen dat de medewerker zelf verantwoordelijkheid neemt voor zijn of haar eigen (duurzame) inzetbaarheid. De eigen inzetbaarheid moet vanzelfsprekend onderdeel worden van de werkverantwoordelijkheden, waarbij de organisatie medewerkers in staat stelt deze verantwoordelijkheden ook te nemen. Het doel (stip op de horizon) is: De juiste persoon op de juiste plek. Juiste persoon voor zowel werknemer als werkgever.”

“Wij streven er naar onze medewerkers optimaal inzetbaar te houden gedurende hun gehele arbeidscarrière (gezond, gemotiveerd en competent). Hier hoort naast de zorg voor de cliënt ook zorg voor jezelf bij.”

Binnen één organisatie zijn nog geen doelstellingen geformuleerd, omdat ze eerste commitment willen van het MT om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan en duidelijkheid willen van het MT over wat de organisatie met dit thema wil. De projectleider heeft in een concept memo voor het MT wel een voorstel gedaan voor het formuleren van de stip op de horizon: *“Medewerkers die goed voor zichzelf zorgen en zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen functioneren zijn productiever, gezonder en doen met plezier hun werk. Leidinggevende en werkgever stimuleren en ondersteunen de medewerker hierbij. Medewerkers werken met plezier binnen de instelling en hebben daardoor een hoge productiviteit. De instelling heeft al haar processen zodanig ingericht dat er aandacht is voor de duurzaamheid van de inzetbaarheid van onze medewerkers. Medewerkers nemen zelf verantwoordelijkheid voor hun eigen duurzame inzetbaarheid en zijn in staat daarin ondersteunende maatregelen te vragen van de werkgever. Het management houdt in zijn besluitvorming rekening met de effecten van besluiten op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.”*

Naast een stip op de horizon hebben de meeste organisaties ook tussendoelstellingen geformuleerd. Dit zijn meestal doelstellingen die samenhangen met de uitvoering van het project dat de organisaties in het kader van hun deelname aan het lerend netwerk uitvoeren. Voorbeelden hiervan zijn:

“Tijdens de transitie naar zelfstandige teams bewustwording creëren dat medewerkers zelf verantwoordelijk zijn om duurzaam inzetbaar te blijven.”

“Keuzes maken en activiteiten ontwikkelen die nu en in de toekomst leiden tot productieve, competente en gezonde medewerkers die met plezier hun werk doen.”

“Inzicht verkrijgen in hoe de instelling ervoor kan zorgen dat duurzame inzetbaarheid een vaste waarde wordt binnen de organisatie en dat medewerkers zich hierbij betrokken voelen.”

“Een rapportage met een beschrijving van de huidige vitaliteit en inzetbaarheid, de toekomstvisie en mogelijkheden binnen de organisatie en adviezen over te nemen stappen in de toekomst.”

“Dat de instelling een certificaat krijgt voor mantelzorg vriendelijk personeelsbeleid.” (Noot: Het gaat hier om beleid voor medewerkers bij de organisatie die buiten hun werk mantelzorg verlenen aan iemand in hun directe omgeving, bijvoorbeeld een ziek familielid).

“Het creëren van inzicht, erkenning en draagvlak en op basis van de uitkomsten van het project te komen tot keuzes en het ontwikkelen van activiteiten en beleid die nu en in de toekomst leiden tot betrokken, deskundige, vitale en productieve medewerkers.”

De tussendoelstellingen die de organisaties hebben geformuleerd zijn doorgaans nog vrij algemeen en gericht op de langere termijn. Het is aan te raden om meer concrete tussendoelen voor de kortere termijn te formuleren. Door de tussendoelstellingen (nog) verder op te delen in kleinere stappen, worden ze ook meer behapbaar en is het makkelijker om te bepalen of je nog op koers ligt.

4. Opstellen van een plan van aanpak

Tijdens de tussenmeting hebben alle organisaties die deelnemen aan het lerend netwerk ieder een concreet project bedacht waarmee ze gedurende de looptijd van het lerend netwerk van start gaan. De projecten die de deelnemers hebben bedacht variëren sterk in vorm en inhoud. Zoals eerder reeds aangegeven heeft een aantal organisaties een project geformuleerd om te komen tot een visie ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Andere projecten betreffen de uitvoering van een pilot binnen de organisatie of het uitvoeren van een combinatie van verschillende activiteiten om duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie te bevorderen.

In onderstaand kader staan de verschillende projecten van de zes organisaties kort beschreven.

Korte beschrijving van de projecten van de zes deelnemende organisaties

1. Een organisatie is bezig met een transitie naar zelfstandige teams. Het idee is om duurzame inzetbaarheid tijdens deze transitie naar zelfsturende teams in te zetten. 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 ze dit gaan aanpakken zal nog verder worden uitgewerkt met de werkgroep.
2. Een organisatie wil een visie ten aanzien van duurzame inzetbaarheid ontwikkelen. Om tot een visie te komen wil de organisatie een organisatiescan en een pilot met de vitaliteitsscan uitvoeren. Op basis daarvan zullen workshops worden georganiseerd voor de visievorming en zal een behoeftepeiling plaatsvinden. Deze stappen dienen te resulteren in een rapportage met visie en advies voor te nemen stappen in 2014.
3. Een organisatie wil via een project een visie ten aanzien van duurzame inzetbaarheid ontwikkelen. Deze organisatie wil een pilot op één afdeling uitvoeren. Het idee is om samen met deze afdeling te gaan bekijken hoe ze duurzame inzetbaarheid vorm gaan geven. Voor deze afdeling wordt een bijeenkomst gehouden waarin duurzame inzetbaarheid wordt geïntroduceerd (daarvoor willen ze bijvoorbeeld een filmpje laten zien over het thema dat ook tijdens één van de bijeenkomsten met het lerend netwerk is getoond). Ook willen ze de tools gebruiken die door de

Denktank Dialogo zijn bedacht over wat goed werkgever- en werknemerschap is. Verder willen ze nog een vragenlijst afnemen onder medewerkers en de resultaten met hen bespreken. 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).

4. Binnen een organisatie is het plan om een pilot met team- en ontwikkelgesprekken op te zetten binnen een team. De teamgesprekken zijn bedoeld om als team met elkaar te kijken naar de komende jaar aan gaan werken. Daarbij wordt ook een link gemaakt met de ontwikkelingen die gaande zijn binnen de locatie of het team. Vervolgens bespreken de teamleden welk talent eenieder heeft om een bijdrage te kunnen leveren aan de teamontwikkeling en wat eenieder hiertoe nog verder wil leren en ontwikkelen. In de ontwikkelgesprekken gaan leidinggevend in gesprek met medewerkers over hun talenten en leerpunten en maken zij afspraken over hoe die verder te ontwikkelen (bijvoorbeeld via opleiding of coaching). Ook kan worden besproken of kwaliteiten van medewerkers ook ergens anders binnen de organisatie kunnen worden ingezet.
5. Een projectleider wil binnen de organisatie twee concrete activiteiten uitvoeren. De eerste activiteit is een project 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. De tweede activiteit betreft workshops in het overkoepelend MT over duurzame inzetbaarheid om te komen tot een meer gezamenlijk gedragen beeld waarom duurzame inzetbaarheid belangrijk is en wat de organisatie eraan kan en wil doen. Daarnaast is het de bedoeling dat de organisatie een meerjarenbeleidsplan voor duurzame inzetbaarheid gaat opstellen.
6. Een organisatie heeft een plan van aanpak opgesteld, waarin 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. De activiteiten zijn gericht op het bevorderen van de gezondheid, de competenties, het werkplezier en de productiviteit van medewerkers. Activiteiten betreffen enerzijds aanpassingen in bestaand beleid, zoals aanpassen van het selectieproces (goede informatievoorziening over de fysieke belasting en het solistisch werken), aanpassen van procedures en processen 'omgaan met verzuim' en medewerkers hierover informeren, het opstellen van een actief re-integratiebeleid (creëren van re-integratie binnen de organisatie en zoeken van re-integratieplekken buiten de organisatie) en in functioneringsgesprekken aandacht besteden aan (behoud van) duurzame inzetbaarheid. Anderzijds betreft het concrete activiteiten, zoals het aanbieden workshops "Zorg voor jezelf in de overgang" en het ontwikkelen van een workshop "Zorg voor jezelf en zwanger zijn", vervolg training verzuimmanagement voor leidinggevend, opzetten van een 'buddysysteem' voor starters, onderzoek naar mogelijkheden van een nachtdienstpoule en naar het 'opknippen' van het 8-dagen werken en een pilot met een werkvermogensmonitor en faciliteren van de uitkomsten hiervan.

De meeste projecten worden of zijn uitgewerkt in een plan van aanpak. Onderdelen die in het plan van aanpak aan de orde komen, zijn:

- Een korte inleiding (aanleiding, belang van het thema);
- De visie op en het doel van duurzame inzetbaarheid;
- Wat er al gebeurt op het gebied van duurzame inzetbaarheid;
- Welke stappen/activiteiten de komende tijd willen uitvoeren, inclusief tijdsplanning, tijdsinvestering en verantwoordelijke(n);
- De organisatie voor de uitvoering van het plan: beschrijving van de rol en verantwoordelijkheden van verschillende actoren (bijvoorbeeld bestuur/MT, werkgroep, projectleider);
- Plannen en voorstellen voor de communicatie en PR rond het project en het thema.

De mate waarin de verschillende stappen zijn uitgewerkt in het plan van aanpak, verschilt tussen de deelnemende organisaties. Soms kiezen organisaties ervoor bepaalde onderdelen uit het plan van aanpak op een later moment nog nader uit te werken (bijvoorbeeld door de werkgroep of in overleg met

een communicatiemedewerker). Aan de monitoring, evaluatie en borging is in de plannen van aanpak over het algemeen nog niet veel aandacht besteed.

Meestal hebben de projectleiders het initiatief genomen tot het opstellen van het plan. Er is daarbij wel gezorgd voor draagvlak binnen de organisatie, bijvoorbeeld door vooraf met een collega of de werkgroep te brainstormen over de uitwerking van het project, het plan in concept te bespreken met de OR en/of het MT en/of het definitieve plan ter instemming voor te leggen aan het MT of het hoofd P&O. Verder heeft een aantal projectleiders bij het opstellen van het plan van aanpak gebruik gemaakt van stukken van andere organisaties die deelnemen aan het lerend netwerk en van ideeën die ze tijdens de bijeenkomsten hebben opgedaan.

Eén organisatie heeft ervoor gekozen geen projectplan op te zetten. De projectleider wil het team waar de pilot plaats vindt, betrekken bij de ontwikkeling van het project. Binnen een andere organisatie is ook nog geen plan van aanpak opgesteld. De projectleider heeft wel al een eerste opzet opgesteld om te komen tot een plan van aanpak. Het MT heeft daarmee ingestemd. De projectleider wil het plan van aanpak verder uitwerken met de (nog op te richten) werkgroep.

Tips van geïnterviewde organisaties bij het opstellen van een plan van aanpak

- Kijk goed naar wat bij de organisatie past. Je hebt een breed scala aan mogelijkheden met aan de ene kant het helemaal uitschrijven in een beleidsnotitie hoe je duurzame inzetbaarheid wil invoeren die je vervolgens na goedkeuring door het bestuur en MT gaat uitvoeren en aan de andere kant vormgeven van onderaf. Dit zijn de twee uitersten. Een middenweg is bijvoorbeeld het vaststellen wat de kaders zijn voor duurzame inzetbaarheid en vervolgens met een werkgroep aan de slag gaan om dit verder in te vullen en vorm te geven.
- Inventariseer eerst wat er binnen de organisatie reeds gebeurt ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Bouw daar op voort met je plannen.
- Ga bij medewerkers na (bijvoorbeeld via MTO of een vragenlijst) waar ze behoefte aan hebben. Pas dan weet je wat je moet doen en kan gaan bedenken.
- Pak niet alles tegelijk op, maar kies voor een stapsgewijze aanpak. Begin met een beperkt aantal punten waarop je je gaat richten. Daarna kun je weer met de volgende stappen aan de slag.
- Begin klein (bijvoorbeeld met een pilot). Kijk eerst wat wel en niet werkt.
- Hou het simpel.
- Heb niet te hoog gespannen verwachtingen.
- Je hoeft niet zelf helemaal op nieuw het wiel uit te vinden. Ga eerst eens kijken bij andere organisaties hoe zij het thema hebben opgepakt en welke projecten en activiteiten zij uitvoeren in het kader van duurzame inzetbaarheid. Maak gebruik van de documenten, instrumenten, ervaringen en tips en tricks van andere organisaties.
- Durf open te staan (hou de wegen open) en te vernieuwen (dingen uitproberen).
- Duurzame inzetbaarheid is maatwerk. Daarbij is de dialoog tussen medewerkers en leidinggevende van belang.

5. Uitvoering van het project

Alle organisaties hebben op het moment van de tussenmeting de nodige stappen gezet in de voorbereiding van hun project. Hierbij valt onder meer te denken aan zaken als het regelen van een budget voor de uitvoering van de projectactiviteiten, het instellen van een werkgroep, 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. Twee organisaties hebben ook stappen gemaakt in het daadwerkelijk uitvoeren van bepaalde (project)activiteiten.

De meeste projectleiders geven aan nog niet zo ver te zijn met het project als ze zouden willen. Door ontwikkelingen in de eigen organisatie (bijvoorbeeld de transitie naar zelfstandige teams en

ondertoezichtstelling) en in de sector (bijvoorbeeld de kabinetsplannen) en het ontbreken van draagvlak op bestuurs-/managementniveau zijn verschillende projecten vertraagd of tijdelijk stil gelegd. Enkele voorbeelden hiervan:

“Het project dat wij in het kader van deelname aan het lerend netwerk hadden willen uitvoeren, is momenteel stil gezet. De Raad van Bestuur wil dat eerst de zelfsturende teams worden ingevoerd en dat er een kapstok (visie) komt om het project aan op te kunnen hangen, voordat met het project voor duurzame inzetbaarheid aan de slag kan worden gegaan.”

“Het gaat niet heel snel met het project. Het onderwerp heeft ook niet bij iedereen altijd even grote prioriteit. Soms gaan andere dingen voor, zoals momenteel de ondertoezichtstelling. Hierdoor is het project tijdelijk stil komen te liggen. De activiteiten die reeds in gang waren gezet, lopen wel door maar er kan niet met nieuwe activiteiten worden begonnen. De projectleider hoopt na de zomer weer verder te kunnen gaan met het project.”

“Door de komst van nieuwe directeur-bestuurder is de transitie naar zelfstandige teams in een enorme versnelling gekomen. Deze moeten per 1 september 2013 in nieuwe samenstelling van start gaan. Invoering vraagt veel extra inspanningen van medewerkers. Om de belasting binnen de instelling te beperken, zijn binnen de instelling zes projecten als prioriteit benoemd (de overige projecten en activiteiten zijn stilgelegd). Deze zes projecten zijn met name projecten die verplicht zijn vanuit de overheid en gemeenten (daar komen we niet onderuit). Daarnaast is ook aan het project Duurzame Inzetbaarheid prioriteit gegeven, maar dit project bungelt wel onderaan de lijst van prioriteitsprojecten. De andere projecten gaan voor, omdat ze verplicht zijn. Er worden wel stappen gezet, maar het gaat héél langzaam.”

Binnen een andere organisatie heeft het project door ontwikkelingen ook even stil gelegen, maar die tijd heeft de projectleider goed kunnen gebruiken om het plan van aanpak te schrijven.

Binnen één organisatie loopt het project volgens de projectleiders zoals verwacht. *“Er spelen altijd wel andere dingen waardoor je je kan laten afleiden of de boel stil kan komen te liggen (waan van de dag), maar we hebben de lijn wel vast kunnen houden. We gaan langzaam maar zeker vooruit. Het gaat niet snel, maar het gaat de goede kant op.”*

Tijdens de tussenmeting bleek tevens dat bij de meeste organisaties de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid vaak nog te veel belegd is bij één persoon binnen de organisatie; de projectleider. Als de projectleider weg valt dan valt het project waarschijnlijk stil want dan is er geen trekker meer. De projectleiders hebben het vaak al erg druk en daardoor verslapt soms de aandacht voor duurzame inzetbaarheid. Een projectleider geeft bijvoorbeeld aan *“Ik merk wel dat ik hier op dit moment niet actief genoeg mee bezig ben, omdat ik ook andere projecten heb met meer tijdsdruk en deadlines. Hierdoor krijgt duurzame inzetbaarheid minder prioriteit. Ik moet ook leren om niet overal enthousiast ja op zeggen, waardoor ik vervolgens te veel op mijn bordje heb en te weinig ruimte heb voor bepaalde dingen zoals duurzame inzetbaarheid.”*

6. Andere activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid

Binnen een aantal organisaties zijn, naast de activiteiten en initiatieven die staan beschreven in het plan van aanpak, nog nieuwe initiatieven en activiteiten opgezet/uitgevoerd op het gebied van duurzame inzetbaarheid of zijn andere initiatieven en activiteiten in beeld gekomen die ook onder de noemer duurzame inzetbaarheid vallen. Enkele interessante voorbeelden staan hieronder nader beschreven.

Binnen een aantal organisaties is aangegeven dat ze het thema duurzame inzetbaarheid willen opnemen in de functioneringsgesprekken danwel team- en ontwikkelgesprekken.

Een projectleider is binnen de eigen organisatie ook projectleider strategische personeelsplanning (SPP). Ze volgt momenteel een leergang SPP waarin ze voor één locatie binnen de organisatie het hele proces van SPP doorloopt. Dit onderwerp heeft ook alles met duurzame inzetbaarheid te maken. Door duurzame inzetbaarheid te linken aan SPP, kan het thema ook via deze weg worden opgepakt binnen de organisatie.

Een andere projectleider is bezig met het opstellen van een barometer voor duurzame inzetbaarheid, waarmee per locatie een informatie kan worden gegeven over de stand van zaken ten aanzien van verschillende aspecten van duurzame inzetbaarheid, bijvoorbeeld ziekteverzuimcijfers, resultaten van het MTO, in-, door- en uitstroom, personeelssamenstelling en aantal plannen van aanpak die op tijd zijn ingeleverd. Door duurzame inzetbaarheid inzichtelijk (meetbaar en concreet) te maken, kun je het ook bespreekbaar maken (verantwoording) en draagt het bij aan bewustwording (noodzaak, belang ervan inzien). Sommige cijfers die ze in de barometer wil opnemen, heeft de organisatie (nog) niet. Gekeken kan worden of en hoe deze informatie in de toekomst wel kan worden verzameld binnen de organisatie.

Een organisatie organiseert binnenkort een markt voor medewerkers waar zij over verschillende aspecten nadere informatie kunnen krijgen (bijvoorbeeld waarom de organisatie bezig is met duurzame inzetbaarheid en waarom de organisatie zich op een bepaalde wijze profileert). Deze markt is een initiatief van de OR. Veel medewerkers staan door de aard van het werk vrij ver af van de organisatie. Zij weten doorgaans weinig over wat er speelt en waarom bepaalde dingen voor de organisatie van belang zijn. De leden van de OR hebben door hun OR-werk meer zicht gekregen op de organisatie en op de keuzes die de organisatie maakt. Dat vinden de OR-leden waardevol en dat gunnen ze hun collega's ook.

7. Inrichting van een werkgroep

Het inrichten van een werkgroep kan voorkomen dat de verantwoordelijkheid voor een thema te veel bij één persoon is belegd. Bovendien kan het inrichten van een werkgroep - waarin verschillende lagen van de organisatie zijn vertegenwoordigd - bijdragen aan het creëren van draagvlak voor het thema. De leden van de werkgroep kunnen een ambassadeursrol vervullen binnen de organisatie.

Drie organisaties hebben inmiddels een werkgroep voor duurzame inzetbaarheid ingericht en twee organisaties zijn daar mee bezig. De werkgroep blijkt momenteel slechts bij één organisatie al echt goed te functioneren. Deze organisatie heeft een werkgroep samengesteld bestaande uit de twee projectleiders, een teammanager en een vertegenwoordiger van de OR. De werkgroep is ongeveer twee maanden actief. Momenteel zijn de leden bezig met het uitwerken en voorbereiden van een pilot die naar verwachting in september 2013 van start gaat op één afdeling.

Binnen twee andere organisaties is wel al een werkgroep ingesteld met leden uit de organisatie die enthousiast en gemotiveerd zijn, maar deze blijkt echter nog niet goed te functioneren. Hiervoor worden verschillende redenen aangedragen. Binnen één organisatie - waar de werkgroep al sinds begin 2013 is ingesteld en al vier tot vijf keer bijeen is geweest - bleek dat het in de werkgroep ontbrak aan voldoende hiërarchisch niveau. Hierdoor slaagden de leden er niet in om het project aanhangig te kunnen maken binnen de organisatie. Binnen deze organisatie dient eerst draagvlak gecreëerd te worden onder het MT (daar zijn ze momenteel mee bezig). Pas als dat gerealiseerd is, kan de werkgroep weer aan het werk gaan.

Binnen de andere organisatie - waar de werkgroep twee keer bij elkaar is geweest, maar nog niet erg actief is - is het nog onduidelijk wat de taak van de werkgroep zal worden. Er is behoefte aan een duidelijke concrete taak. Er was al een projectplan opgesteld en de uitvoering daarvan loopt ook al, dus dat hoefde de werkgroep niet meer op te pakken.

Daarnaast geldt voor beide organisaties dat de leden van de werkgroep wel graag meedenken over duurzame inzetbaarheid, maar dat het hen ontbreekt aan tijd om er ook echt aan mee te werken. Iedereen heeft het druk en het project is voor hen een extra taak die erbij komt. Het zou helpen als de leden van de werkgroep vanuit de organisatie ook echt gefaciliteerd worden (in tijd) om een bijdrage te kunnen leveren aan het project.

Eén organisatie heeft op het moment van de tussenmeting net een werkgroep ingesteld die op korte termijn bijeen zal komen. De werkgroep bestaat uit 12 leden, te weten de projectleider, een aantal teammanagers en werknemers, twee OR-leden, een preventiemedewerker en een communicatiemedewerker. De projectleider is van plan om eerst met de werkgroep te praten over wat duurzame inzetbaarheid voor hen is en vervolgens te gaan bekijken wie welke onderdelen aanspreekt en om subgroepjes samen te stellen die ieder hun eigen thema oppakken. De taken van de werkgroep zijn ook vastgelegd in het plan van aanpak: *“Om de verschillende activiteiten tot een goed einde te brengen, wordt een werkgroep ingericht. Deze werkgroep draagt zorg voor de feitelijk uitvoering van het Plan van Aanpak (onderdelen werkgroep). In de werkgroep worden de status en de voortgang van de activiteiten besproken. Van de werkgroep wordt een actieve bijdrage gevraagd. Taken werkgroep:*

- *Uitvoeren van het Plan van Aanpak.*
- *Afstemmen van de werkzaamheden met betrekking tot de voortgang van het project.*
- *Het coördineren van de communicatie en informatievoorziening richting de lijnorganisatie.”*

Een projectleider wil nog een werkgroep duurzame inzetbaarheid instellen. Het plan is om een oproep te plaatsen op intranet om medewerkers uit te nodigen om deel te nemen aan deze werkgroep. De projectleider streeft er naar om de werkgroep een brede afspiegeling te laten zijn van de organisatie (vertegenwoordiging van de verschillende disciplines).

Tips van geïnterviewde organisaties bij het inrichten van een werkgroep

- Maak eerst duidelijk wat je met de werkgroep wil bereiken en wat je daarvoor nodig hebt (welke kwaliteiten).
- Zorg bij het samenstellen van de werkgroep dat alle vaardigheden die je nodig hebt voor een succesvolle uitvoering van het project aanwezig zijn bij de verschillende leden.
- Zorg dat de werkgroep een afspiegeling vormt van je organisatie.
- Zorg dat je mensen bij het thema betreft die enthousiast zijn.
- Maak vooraf duidelijk aan de leden van de werkgroep wat deelname van hen vraagt en maak duidelijke afspraken over hun rol en bijdrage van de leden. Geef ook aan hoeveel tijd deelname aan de werkgroep kost en ga na of ze die tijd ook hebben.
- Zorg dat de werkgever leden van de werkgroep faciliteert (in tijd).
- Spreek de leden van de werkgroep aan op hun verantwoordelijkheden als ze niet de bijdrage leveren die met hen is afgesproken. Zo geef je aan dat je het serieus neemt.
- Evalueer tussentijds het functioneren van de werkgroep en kijk of er aanpassingen nodig zijn in de samenstelling.

8. Creëren van draagvlak bij het bestuur en management

Organisaties hebben diverse inspanningen gepleegd om draagvlak voor het project te creëren en te behouden bij de Raad van Bestuur en het MT. Daarnaast hebben de meeste organisaties hun plan van aanpak ook besproken in het MT en/of aan hen voorgelegd ter instemming. Verder is of wordt binnen de meeste organisaties een werkgroep ingesteld waarin verschillende geledingen van de organisatie zijn vertegenwoordigd, zoals de OR, iemand uit het MT, team- of locatiemanagers en medewerkers (zie paragraaf 7).

Op een organisatie heeft de Raad van Bestuur een intentieverklaring ondertekend waarin ze verklaren zich in te zullen spannen om een certificaat voor mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid te behalen. Tevens hebben de vakbonden recent een intentieverklaring ondertekend waarin ze verklaren zich te zullen inspannen om het thema mantelzorg onder de aandacht te brengen (bijvoorbeeld door het thema mee te nemen in de onderhandelingen en dat ze best practises zullen delen). De projectleider wil een korte terugkoppeling gegeven over de recente ondertekening van de intentieverklaring door de bonden. Zo wordt het thema ook even onder de aandacht gebracht.

Twee andere organisaties hebben de rol en verantwoordelijkheden van de bestuurder en het MT vastgelegd in het plan van aanpak. Een organisatie beschrijft de taken van de stuurgroep/MT als volgt: *“De stuurgroep is een orgaan dat besluiten ten aanzien van projectdoelstelling(en), de planning en de inzet van middelen neemt over het project. De uitvoering is gedelegeerd aan de projectgroep. De stuurgroep wordt geïnformeerd door de projectgroep en is verantwoordelijk voor de implementatie van het projectresultaat. De opdrachtgever van het project is voorzitter van de stuurgroep.”* De andere organisatie heeft hierover opgenomen: *“De opdrachtgever is de bestuurder. De uitvoering van het plan van aanpak is gedelegeerd aan de werkgroep. De bestuurder wordt geïnformeerd door de projectleider en is verantwoordelijk voor de implementatie van het projectresultaat. In overleg met de bestuurder worden er thema's uit het project besproken in het MT en de OR.”* Binnen beide organisaties bestaan de taken van de stuurgroep/bestuurder/MT uit:

- Goedkeuren Plan van Aanpak.
- Het afstemmen en bespreken van de opgeleverde (tussen) producten.
- Het bewaken van de opvolging van de genomen besluiten.
- Het bewaken van de voortgang van het project.
- Budgettoewijzing.

Het creëren van draagvlak bij het bestuur en management is van belang. Als dit niet goed is geborgd, kan het lastig worden om het project verder uit te rollen binnen de organisatie. Zo bleek binnen één organisatie dat het project rond duurzame inzetbaarheid niet van de grond kwam, omdat het thema op onvoldoende hiërarchisch niveau was belegd. De projectleider is momenteel bezig om ervoor te zorgen dat een manager binnen het MT de stakeholder (verantwoordelijke) is voor duurzame inzetbaarheid. Om de betreffende manager op deze taak voor te bereiden, voert de projectleider gesprekken met de betreffende manager over wat duurzame inzetbaarheid is en hoe je het MT meekrijgt om met het thema aan de slag te gaan. De manager zal het onderwerp duurzame inzetbaarheid uiteindelijk inbrengen in het MT. De bedoeling is dat vervolgens workshops met het MT worden georganiseerd die leiden tot een meer gezamenlijk beeld waarom duurzame inzetbaarheid belangrijk is voor de organisatie en wat de organisatie er aan kan en wil doen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen (overeenstemming over de koers ten aanzien van duurzame inzetbaarheid).

Het creëren en behouden van draagvlak is een proces waaraan gedurende de gehele looptijd van het project aandacht dient te worden besteed (niet alleen aan het begin van het project). Als er twijfel is over de aanwezigheid van dit draagvlak, is het van belang hierover het gesprek aan te gaan. De volgende twee voorbeelden illustreren dit.

Een projectleider, bij wie de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid is belegd, had het gevoel dat het thema bij haar was neergelegd voor de vorm en niet omdat ze er ook echt mee aan de slag wilden. Zij was de “excuustruus”. Zij heeft dit besproken in het MT en aangegeven dat als er geen draagvlak voor is, ze er ook niet mee aan de slag gaat. Door dit in te brengen ontstond een nieuwe dynamiek en toen bleek dat de leden van het MT er toch wel mee door wilden gaan. Inmiddels is ook een budget gereserveerd om het plan van aanpak uit te kunnen voeren.

Binnen een organisatie die te maken had met de transitie naar zelfstandige teams, heeft de projectleider twee keer met de directeur-bestuurder gesproken om aan te geven dat door de hele transitie er weinig tijd en ruimte is voor duurzame inzetbaarheid en om na te gaan of de organisatie wel met dit thema door wil gaan. De directeur-bestuurder heeft bevestigd het een belangrijk thema te vinden en ermee door te willen gaan.

Tips van geïnterviewde organisaties ten aanzien van het creëren van draagvlak

- Zorg voor draagvlak op voldoende hiërarchisch niveau (Raad van Bestuur en MT) en voor een verantwoordelijke (stakeholder) voor duurzame inzetbaarheid in het MT. Pas dan kun je dingen gaan oppakken.
- Als je met de Raad van Bestuur en het MT om tafel gaat zitten om draagvlak te creëren voor duurzame inzetbaarheid, is het van belang dat je er zit met je “P&O hart”. Dan kom je overtuigend en

inspirerend over. Dit helpt om het thema goed over te brengen en anderen te overtuigen en mee te krijgen.

- Leg de verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en/of het MT vast in het plan van aanpak.
- Hou gedurende de gehele looptijd van het project in de gaten of het draagvlak er nog steeds is. Hou ze betrokken door hen te informeren over de voortgang. Ga bij twijfel hierover het gesprek aan.

9. Creëren van draagvlak op de werkvloer (communicatie)

Een goede communicatie over duurzame inzetbaarheid kan bijdragen aan het creëren van draagvlak op de werkvloer. Tijdens de tussenmeting bleek dat een aantal organisaties eerste stappen heeft genomen ten aanzien van communicatie over duurzame inzetbaarheid naar medewerkers, of dat plannen worden gemaakt over hoe de communicatie binnen de organisatie vorm te geven. Hieronder staan de verschillende activiteiten en plannen beschreven.

Twee organisaties geven aan in de nieuwsbrief of in het instellingsblad een stukje over duurzame inzetbaarheid te hebben opgenomen. De ene organisatie heeft dit al een paar keer gedaan en wil dit blijven doen. *“Belangrijk is dat in ieder stukje steeds consequent dezelfde boodschap terug komt, namelijk dat de medewerkers ook voor zichzelf moeten zorgen.”* De andere organisatie heeft recent een eerste stuk geschreven voor in het blad. Dit was een eerste trigger. Het idee is om iedere keer iets in het blad op te nemen over duurzame inzetbaarheid. Ze willen dat op een leuke manier brengen, dus denken aan de vorm van een strip. Dat komt volgens hen goed over bij de medewerkers.

Eén organisatie heeft al eens een stukje over het project op intranet gezet. Intranet is volgens de projectleider een belangrijk communicatiemiddel, want medewerkers zijn verdeeld over verschillende gemeenten en locaties. Medewerkers zijn bovendien veel op pad. Hierdoor is het moeilijk voor de organisatie om iedereen te bereiken.

Verder worden medewerkers binnen een aantal organisaties geïnformeerd via verslagen van de vergaderingen van de OR. Via die weg hebben medewerkers kunnen zien dat project is besproken en loopt.

Een projectleider geeft aan dat zij de bijeenkomsten met medewerkers die ze bijwoont, vaak ook gebruikt om iets over het project en het onderwerp te vertellen. Recent heeft zij bijvoorbeeld een aantal bijeenkomsten op verschillende locaties gehouden over de MIC en arbo-meldingen. Tijdens die bijeenkomsten heeft ze ook iets gezegd over de relatie van dit onderwerp met duurzame inzetbaarheid. De projectleider sluit ook geregeld aan bij een werkoverleg van de verschillende teams/afdelingen. Zij vertelt dan meestal waar ze op dat moment mee bezig is. Duurzame inzetbaarheid valt daar ook onder.

Op één organisatie is duurzame inzetbaarheid geïntroduceerd via de workshops die worden aangeboden onder de naam ‘zorg voor jezelf’. In deze workshops is een belangrijke boodschap aan medewerkers, stap naar voren als je niet meer vanzelfsprekend je werk kan doen (eigen verantwoordelijkheid van werknemers).

Een projectleider geeft aan samen met de communicatiemedewerker te willen bekijken wat communicatie kan betekenen in dit project. In het plan van aanpak is hierover opgenomen: *“Goede communicatie is van groot belang bij organisatieverandering en gedragsbeïnvloeding. Een goede communicatie- en PR strategie en de beschikking over voldoende middelen is daarom essentieel. Basis van de communicatiestrategie is om te laten zien dat ‘Zorg voor jezelf’ in het belang is van de medewerker.”*

Een andere projectleider geeft aan een communicatiecampagne te willen houden, gericht op het thema “zorg voor jezelf”. Daarbij wordt aangesloten op de passie voor zorg en het feit dat je alleen maar je passie kunt blijven uitoefenen als je ook zorg voor jezelf hebt.

Een andere organisatie wil communicatie verder vormgeven en uitwerken met de werkgroep. Volgens de projectleider is het van belang om medewerkers te informeren over wat je als organisatie onder duurzame inzetbaarheid verstaat en wat duurzame inzetbaarheid voor de medewerkers betekent en wat zij ermee kunnen.

Verder is een organisatie van plan om een jaarkalender voor duurzame inzetbaarheid op te stellen. Het idee is om eens in de twee maanden door middel van een ludieke actie een bepaald aspect van duurzame inzetbaarheid centraal te stellen, bijvoorbeeld de maand van de sport (aanbieden van gratis fitness les, het gebruik van de trap stimuleren), de maand van het zaaien (fruit neerzetten op alle locaties, alle medewerkers ontvangen een zakje met tuinkerszaadjes), de maand van de ontwikkeling (aandacht voor scholing en opleidingsmogelijkheden), de maand van de toekomst en de maand van de aanwezigheid (aandacht voor ziekteverzuim). Zo willen ze het thema steeds op een andere manier onder de aandacht brengen.

Tips van geïnterviewde organisaties ten aanzien van communicatie over duurzame inzetbaarheid

- Het is van belang om eerst tot een visie op duurzame inzetbaarheid te komen. Daarna kun je ook beter communiceren over wat je van medewerkers verwacht.
- Om draagvlak te bevorderen is het van belang om aan medewerkers uit te leggen wat duurzame inzetbaarheid is en wat de meerwaarde ervan is. Het is belangrijk dat medewerkers dit ook begrijpen en inzien.
- Stem je boodschap af op je doelgroep. Denk goed na en kijk goed naar hoe je de boodschap aan medewerkers overbrengt. Hoe leg je uit wat duurzame inzetbaarheid is en wat het belang ervan is? Welke woorden gebruik je? Dit is erg belangrijk om ervoor te zorgen dat de boodschap ook goed aan komt bij de medewerkers.
- Maak gebruik van de kracht van de herhaling door het onderwerp duurzame inzetbaarheid op verschillende manieren en via verschillende kanalen terug te laten komen.
- Zorg ervoor dat duurzame inzetbaarheid op meerdere plekken binnen de organisatie op de agenda wordt gezet. Bespreek duurzame inzetbaarheid zowel in groepsverband met medewerkers (bijvoorbeeld tijdens het werkoverleg) als met individuele medewerkers (bijvoorbeeld tijdens functioneringsgesprekken). En informeer medewerkers hierover ook schriftelijk, bijvoorbeeld via de nieuwsbrief van de organisatie of intranet.

10. Houding van medewerkers ten aanzien van duurzame inzetbaarheid

Hoewel binnen de meeste organisaties al de eerste stappen zijn ondernomen om hen te informeren over duurzame inzetbaarheid, blijkt dat duurzame inzetbaarheid binnen de meeste organisaties nog niet leeft onder medewerkers (al zijn hierin natuurlijk wel verschillen tussen medewerkers). Redenen die hiervoor worden genoemd, zijn:

“Bij zorgmedewerkers leeft duurzame inzetbaarheid nog niet erg. Het gewone werk komt eerst.”

“Vanwege deze transitie leeft het thema nog niet echt bij medewerkers.”

“Duurzame inzetbaarheid is een thema dat momenteel nog niet leeft binnen de organisatie. Ondanks ontwikkelingen in de sector voelen medewerkers nog geen urgentie. Ze zijn niet bang om hun baan te verliezen, ondanks dat op korte termijn veel baanverlies wordt verwacht. Ze zijn eraan gewend dat de werkgever wel voor ze zorgt, dus waarom werk maken van de eigen inzetbaarheid? Werkgevers zijn ook gewend om voor hun medewerkers te zorgen.”

“Wat het moeilijk maakt, is dat binnen de zorg veel medewerkers met kleine parttime banen werken. Zij zijn minder betrokken bij de organisatie.”

“Duurzame inzetbaarheid is geen thema waar medewerkers mee bezig zijn. Als er iets gebeurt met een medewerker, dan wordt daar wel op ingespeeld. Maar als er geen klachten zijn, dan zijn medewerkers niet met duurzame inzetbaarheid bezig.”

“De OR wordt nooit benaderd met vragen over dit onderwerp.”

“Het idee van duurzame inzetbaarheid zal door een deel van de medewerkers goed ontvangen worden, maar door een deel ook niet. Het probleem is dat medewerkers pas inzien dat het echt niet meer gaat als het al te laat is (en het ook echt niet meer gaat).”

Volgens een projectleider zijn er binnen haar organisatie wel langzaam dingen aan het veranderen. Er zijn bijvoorbeeld steeds meer medewerkers die naar een loopbaancoach gaan. Binnen een andere organisatie zijn er binnen de organisatie meer doorgroeimogelijkheden doordat ze tegenwoordig ook niveau 4 in huis moeten hebben. Medewerkers worden aangemoedigd om van die mogelijkheid gebruik te maken en dat gebeurt ook.

11. Betrokkenheid en rol van de OR

De meeste projectleiders hebben één of meerdere bijeenkomsten gehouden met de OR over het thema waarin openlijk met elkaar is gesproken over de plannen voor duurzame inzetbaarheid. Dit is doorgaans positief ontvangen door de OR en de leden hebben ook meegedacht en input gegeven. De OR wordt door de projectleider ook geïnformeerd over de voortgang. De OR is doorgaans ook vertegenwoordigd in de werkgroep voor duurzame inzetbaarheid (zie paragraaf 7).

Uit de interviews met de leden van de OR blijkt dat zij duurzame inzetbaarheid een belangrijk onderwerp vinden voor de eigen organisatie. Een belangrijke reden die door veel van de geïnterviewde OR leden wordt aangedragen is dat de eigen organisatie als gevolg van de vergrijzing relatief veel oudere medewerkers heeft. Door de vergrijzing en de (verwachte) tekorten op de arbeidsmarkt is het van belang om oudere medewerkers te behouden voor de organisatie, anders kunnen organisaties hun diensten niet leveren. Ook voor medewerkers zelf is het van belang dat zij tot hun 65^e (en binnenkort tot hun 67^e) hun werk met plezier en gezond kunnen blijven uitvoeren. Door de kabinetsmaatregelen worden medewerkers gestimuleerd om langer door te werken en wordt het financieel ongunstig om eerder te stoppen met werken. Het werk is fysiek zwaar en oudere medewerkers kunnen dat niet altijd volhouden (hoog ziekteverzuim). Enerzijds is het van belang om te bevorderen dat zij het werk vol kunnen houden (bijvoorbeeld door voldoende rustmomenten in te bouwen om te kunnen herstellen). Anderzijds is het van belang dat medewerkers worden gestimuleerd om eerder te gaan nadenken over hun loopbaan en mogelijke alternatieven voor mocht het werk dat ze doen op latere leeftijd te zwaar voor ze worden.

De OR is over het algemeen vanaf het begin door de projectleider geïnformeerd over de plannen om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan. Ook worden ze doorgaans op de hoogte gehouden van de voortgang hierin. Een aantal OR leden geeft aan deel te nemen aan de werkgroep voor duurzame inzetbaarheid en mee te zijn geweest naar een bijeenkomst van het lerend netwerk. Deze OR-leden geven aan dat het thema hen aanspreekt.

Binnen één organisatie is duurzame inzetbaarheid deels door de OR op de kaart gezet. Ze willen dat er wat mee gebeurt vanwege de ontwikkelingen (veranderingen) in de sector en de verdere flexibilisering. Ze hebben meerdere malen tijdens een gesprek met de Raad van Bestuur ingebracht dat ze het van belang achten dat het onderwerp binnen de organisatie wordt opgepakt. De commissie HR van de OR is ook al met het onderwerp bezig geweest. Deze commissie heeft in een werkdocument beschreven hoe de OR tegen duurzame inzetbaarheid aan kijkt (definitie en uitgangspunten). En in een ander document hebben zij verschillende ideeën en oplossingsrichtingen beschreven voor beleid om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden (bijvoorbeeld talentscan, andere functieprofielen opstellen, handvatten voor leidinggevenden om met medewerkers in gesprek te gaan over duurzame inzetbaarheid, nieuwe

functies, verwerven van draagvlak). Elke adviesaanvraag bekijken ze ook vanuit het perspectief van duurzame inzetbaarheid.

De OR-leden van andere organisaties geven doorgaans aan de vorderingen binnen de organisatie kritisch te volgen (vinger aan de pols houden) en het onderwerp onder de aandacht te zullen blijven houden. Zoals één OR-lid het verwoordt: *“De OR is ook zeker van plan de ontwikkelingen binnen de instelling ten aanzien van duurzame inzetbaarheid te blijven volgen. Wat wordt er ten aanzien van duurzame inzetbaarheid uitgezet binnen de instelling en hoe wordt dit geborgd? Blijft er aandacht voor? Het is van belang dat er personen zijn die dit thema in hun portefeuille hebben en er ook actief mee bezig zijn. De OR zal dit blijven monitoren en onder de aandacht houden.”* Een dergelijke monitorings- en signaleringsfunctie is in het verleden ook al eens succesvol gebleken. Zo heeft een OR er in het verleden al eens bij het bestuur op gehamerd dat er weer functioneringsgesprekken gehouden moeten worden (hier was de klad ingekomen). Dit zijn ze momenteel weer aan het vormgeven via team- en ontwikkelgesprekken. Een andere OR heeft een paar jaar geleden geconstateerd dat het AVR-beleid niet op orde was. Inmiddels is dit weer goed georganiseerd.

Verder heeft een OR een stukje geschreven voor medewerkers waarin de OR aangeeft dat de balans tussen werken en ontspanning heel belangrijk is en in dat kader de gedachte te ondersteunen om vakantie-uren in het desbetreffende jaar op te nemen. Een andere OR heeft in het verleden een stuk over levensfasebewust personeelsbeleid op papier gezet, maar daar is verder nooit meer wat mee gedaan.

Wat als lastig punt wordt ervaren is dat de VVT organisaties doorgaans groot in omvang zijn en medewerkers in verschillende gemeenten en op verschillende locaties werken. Bovendien 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 en om een goed beeld te vormen van wat er leeft onder medewerkers (hoe kijken zij tegen bepaalde dingen aan).

Om een beter beeld te krijgen van wat er speelt binnen de organisatie heeft een OR binnen de organisatie georganiseerd dat in ieder werkoverleg een contactpersoon van de OR aanwezig is. Via deze weg wordt de OR toch voldoende gevoed door de achterban. De contactpersoon wordt ingezet om informatie doorgeven aan medewerkers vanuit de OR, maar ook om informatie op te halen bij de medewerkers. De contactpersonen krijgen (bijna) ieder overleg ook een vraag mee om voor te leggen aan de medewerkers (bijvoorbeeld om na te gaan hoe medewerkers aankijken tegen bepaalde onderwerpen). Zo wordt de OR gevoed met informatie vanaf de werkvloer. De OR heeft dit contactpersoennetwerk zelf ontwikkeld. De bestuurder ziet hier de meerwaarde van in. De contactpersonen worden gefaciliteerd door de organisatie; zij ontvangen een vergoeding in tijd en een klein geldbedrag voor hun taak.

Binnen een andere organisatie is de OR dusdanig ingericht dat ze een breed netwerk hebben binnen de organisatie. Er is een centrale OR, maar er zijn ook diverse plaatselijke OR-en. Dingen die in de centrale OR als belangrijk worden geacht, worden ook besproken in de plaatselijke OR-en. Dit is een goede manier om feeling te houden met verschillende onderdelen van de organisatie. De OR heeft ook een digitale klankbordgroep voor meedenk-leden die ze geregeld vragen voorleggen over onderwerpen die spelen.

Tips van geïnterviewde OR-leden aan OR-leden van andere organisaties

- Zorg als OR dat je zo gauw mogelijk betrokken wordt en mee doet, want dan heb je invloed en kun je meepraten, meedenken en mee ontwikkelen. Het gaat hier ook om je achterban.
- Vraag aan het bestuur om de OR zo vroeg mogelijk in nieuwe ontwikkelingen en nieuw beleid mee te nemen, zodat er ook nog ruimte is voor de OR om mee te denken.
- Het is van belang dat de OR duurzame inzetbaarheid ziet als een belangrijk onderwerp en dat er in de organisatie tijd en aandacht aan wordt besteed. Het gaat immers om je grootste goed: je medewerkers.

- Zorg als OR voor een goede samenwerking met het management (gebaseerd op vertrouwen). Zorg als OR dat je kritisch bent (door kritische vragen te stellen en de discussie aan te gaan), maar stel je ook constructief op.
- Probeer eerst zelf te begrijpen wat het begrip duurzame inzetbaarheid inhoudt. Kijk vervolgens welke elementen volgens de OR belangrijk zijn voor de organisatie. Voorkom dat duurzame inzetbaarheid te eng gedefinieerd wordt (vooral gericht op arbo).
- Zorg dat je als OR een gesprekspartner hebt binnen de organisatie die hiervoor verantwoordelijk is.

12. Meerwaarde van het lerend netwerk

Het lerend netwerk is in totaal zes keer bij elkaar geweest. De projectleiders hebben alle bijeenkomsten bijgewoond en de OR-leden zijn bij twee van de zes bijeenkomsten uitgenodigd. Zowel de projectleiders als de OR-leden vonden de bijeenkomsten van het lerend netwerk leuk en leerzaam. De projectleiders geven aan veel aan het netwerk te hebben gehad. Voor hen was het een stok achter de deur om ook echt met het onderwerp bezig te blijven: *“Ik moet binnenkort weer naar een bijeenkomst van het lerend netwerk, dus laat ik nog wel wat doen.”* Het heeft hen ook geïnspireerd en geholpen bij het vormen en aanscherpen van hun eigen visie en kijk op duurzame inzetbaarheid. Zoals een projectleider het verwoordde: *“Deelname aan het lerend netwerk heeft ervoor gezorgd dat ik meer over duurzame inzetbaarheid heb gehoord en dit heeft wel geholpen bij gedachtevorming over dit onderwerp. Je gaat er wel anders over denken en je krijgt meer inzicht en een beter beeld van wat je er zelf van vindt. Het is zo'n breed onderwerp, maar wat betekent het nu voor je eigen organisatie.”* Een andere projectleider geeft aan dat de bijeenkomsten met het lerend netwerk voor haar ook een moment van reflectie waren. Zij heeft in de bijeenkomsten met het netwerk beschouwend kunnen kijken naar hoe het er binnen de eigen organisatie voor staat.

Tijdens de bijeenkomsten met lerend netwerk was volgens de projectleiders en leden van de OR sprake van herkenning. De deelnemers hebben het als prettig en interessant ervaren om te horen dat andere organisaties ook tegen dezelfde dingen aanlopen. Ze vonden het ook leuk en leerzaam om van elkaar te horen hoe ze hiermee om zijn gegaan en hoe andere organisaties duurzame inzetbaarheid oppakken. Een projectleider zegt hierover: *“Een voordeel van het lerend netwerk is dat je weer even geprikkeld wordt door de externe omgeving. Als je al lang bij dezelfde instelling werkt, kan de input van de andere instellingen verfrissend zijn.”* En een lid van de OR: *“Via zo'n netwerk kun je veel van elkaar opsteken. Je hoort ook nieuwe ideeën uit andere hoeken (buiten je eigen denkkader). Iedereen deed ook actief mee.”*

Projectleiders hebben ook gebruik gemaakt van stukken van andere organisaties die deelnemen aan het lerend netwerk (bijvoorbeeld projectplan of artikel in personeelsblad) en van de informatie uit de bijeenkomsten (bijvoorbeeld het idee van de kapstok voor duurzame inzetbaarheid). Een projectleider van een kleine organisatie geeft aan dat het lerend netwerk voor haar versnellend heeft gewerkt (als een katalysator). Ze heeft snel handvatten opgedaan voor wat ze wel en niet wil binnen haar organisatie. Ze heeft gebruik kunnen maken van informatie van anderen. De organisatie waarvoor ze werkt is klein en dat geldt dus ook voor de afdeling P&O. Voor haar is het belangrijk om gevoed te worden vanuit haar omgeving.

Vanuit een aantal organisaties die deelnemen aan het lerend netwerk neemt ook een medewerker deel aan de Denktank Dialoog, een ander onderdeel van dit project “Duurzaam werken in de VVT 2.0”, die verschillende tools ontwikkelen om het thema bespreekbaar te maken. Enkele tools die door de Denktank Dialoog worden ontwikkeld, zijn door één organisatie al uitgetoetst tijdens een bijeenkomst met de OR en een aantal organisaties is nog van plan om hier in de toekomst gebruik van te gaan maken.

Enige kanttekening die is gemaakt bij het lerend netwerk is dat tijdens de bijeenkomsten bij de terugkoppeling van de organisaties over de voortgang van hun project soms wel hetzelfde werd verteld (leverde niet altijd nieuwe informatie op, was soms een herhaling). Verder geeft één geïnterviewde aan het jammer te vinden dat het allemaal zorgorganisaties zijn die deelnemen. Ze had graag ook eens gehoord hoe andere sectoren dit oppakken (bijvoorbeeld de banksector).

Tijdens de laatste bijeenkomst van het lerend netwerk hebben de deelnemers aangegeven dat zij graag zouden willen dat het netwerk wordt voortgezet. Binnen de meeste organisaties gaat het project momenteel pas echt lopen. Het is dan ook interessant en leerzaam om te kunnen volgen hoe de uitvoering van het project bij andere organisaties verloopt. Zoals een lid van de OR het omschrijft: *“Vanwege de complexiteit en doorlooptijd van dit type projecten is het wenselijk om het lerend netwerk in stand te houden. Als je dat niet doet, gaan contacten en netwerken verwateren. Dat is jammer, want je merkt dat instellingen veel van elkaar leren. Het is onnodig om allemaal zelf opnieuw het wiel uit te vinden, terwijl je ook van elkaar kunt leren.”*

13. Borging, monitoring en evaluatie

De meeste projectleiders geven aan nog niet actief mee bezig geweest met de borging, monitoring en evaluatie van hun activiteiten rond duurzame inzetbaarheid. Toch is bij een aantal organisaties hierover wel een en ander opgenomen in het plan van aanpak / projectplan.

Een organisatie heeft in het plan van aanpak wel diverse maatregelen opgenomen om duurzame inzetbaarheid op te nemen in het beleid van de organisatie, bijvoorbeeld door aanpassingen, aanvullingen en/of verbeteringen in het wervingsbeleid en het arbo-, verzuim- en re-integratiebeleid. De organisatie heeft ook als activiteit opgenomen om het nemen van eigen verantwoordelijkheid blijvend te stimuleren. Dit willen ze realiseren door het creëren van een organisatiecultuur waarin medewerkers en leiding bewust omgaan met vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Om dit te realiseren is een goede communicatie van groot belang. In dat kader wordt ook een communicatiemedewerker van de organisatie betrokken bij het project. Een goede communicatie- en PR strategie en de beschikking over voldoende middelen is volgens de organisatie essentieel. Verder zijn het bewaken van de uitvoering van het plan van aanpak en het communiceren over de voortgang van het project als taken belegd bij de projectleider.

Een andere organisatie die in het visiedocument heeft aangegeven hoe ze tot het project voor duurzame inzetbaarheid willen komen. De stappen die ze zetten in het project zijn gebaseerd op de PDAC-cyclus (plan, do, act check). In het visiedocument staat hierover: *“Het onderwerp ‘duurzame inzetbaarheid’ wordt jaarlijks geëvalueerd en eventueel vernieuwd/verbeterd zodat het actueel blijft. Voorstel verder uit te werken door de werkgroep.”*

Op een andere organisatie is het bewaken van de voortgang van het project belegd bij de stuurgroep/MT. Dit is ook vastgelegd in het projectplan. Hierin staat ook opgenomen dat de projectadviseur periodiek een korte voortgangsrapportage opstelt, waarin een kort verslag van de status en voortgang, eventuele aandachtspunten en besluiten voor de opdrachtgever en een overzicht van de gerealiseerde uren en activiteiten staan beschreven. De intern projectleider is verantwoordelijk voor de communicatie naar de stuurgroep.