

Zes routes naar duurzame inzetbaarheid: een beknopte beschrijving van de organisaties die deelnemen aan het lerend netwerk en hun route naar duurzame inzetbaarheid

Zes VVT-organisaties hebben in het project “Duurzaam werken in de VVT” hun eigen route naar duurzame inzetbaarheid uitgezet. Hun ervaringen deelde ze met elkaar in een lerend netwerk. De stappen die de organisaties gezet hebben in het uitstippelen van hun eigen route zijn gemonitord. Hieronder vindt u een samenvatting van de routes die de zes deelnemers gedurende de deelname aan het lerend netwerk hebben uitgezet. Uitgebreidere informatie over het proces vindt u in de verslagen van de nulmeting, tussenmeting en eindmeting.

De organisaties die deel hebben genomen zijn Kraamzorg De Waarden, Saffier de Residentiegroep, Zorgbalans, Vitras cmd, Stichting Schakelring en Zorgcentra De Betuwe. Omwille van de privacy zijn onderstaande beschrijven geanonimiseerd.

Organisatie A

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

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

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

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

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

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

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

Om te zorgen dat duurzame inzetbaarheid geborgd wordt, zijn activiteiten rond duurzame inzetbaarheid opgenomen in het jaarplan van de afdeling P&O en in het jaarplan van de beleidsmedewerker Arbeid & Gezondheid (projectadviseur). Daarnaast is ze bezig met het ontwikkelen van een DI-barometer om verschillende aspecten van duurzame inzetbaarheid inzichtelijk en meetbaar te maken. Zo kan inzichtelijk worden gemaakt hoe de verschillende locaties ervoor staan wat betreft dit thema, welke vorderingen zij maken op dit gebied (monitoring) en welke activiteiten er (nog) genomen dienen te worden.

Organisatie B

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

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

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

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

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

Organisatie C

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

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

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

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

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

Organisatie D

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

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

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

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

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

Organisatie E

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

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

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

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

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

Organisatie F

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

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

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

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

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