

**DUURZAME INZETBAARHEID  
IN DE GEHANDICAPTENZORG**

**Inventarisatie van beleid, activiteiten  
en ondersteuningsbehoefte**







**DUURZAME INZETBAARHEID  
IN DE GEHANDICAPTENZORG**

**Inventarisatie van beleid, activiteiten  
en ondersteuningsbehoefte**

juni 2011

Projectnummer: P10.551

drs. P.G.M. Molenaar-Cox  
dr. B.C.H. de Zwart  
drs. B. Cuelenaere

*AStri* Beleidsonderzoek en -advies  
Stationsweg 26  
2312 AV Leiden

Tel.: 071 – 512 49 03  
Fax: 071 – 512 52 47  
E-mail: [astri@astri.nl](mailto:astri@astri.nl)  
Website: [www.astri.nl](http://www.astri.nl)



## VOORWOORD

Voor u ligt de rapportage van het onderzoek waarin de stand van zaken ten aanzien van duurzaam inzetbaarheidsbeleid in de gehandicaptenzorg is geïnventariseerd. Dit onderzoek is door *AStri* Beleidsonderzoek en -advies uitgevoerd in opdracht van de Stichting Arbeidsmarkt Gehandicaptenzorg (StAG).

Het rapport geeft de resultaten en conclusies weer omtrent het gebruik van instrumenten werkvermogen, de aanwezigheid van een integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid, de afspraken die werkgevers en ondernemingsraden daarover hebben gemaakt en de behoefte aan ondersteuning bij de ontwikkeling of implementatie van dit beleid.

Graag willen wij op deze plaats een aantal personen danken voor hun bijdrage aan het onderzoek. Allereerst danken wij alle P&O'ers en OR-leden die bereid waren de internetvragenlijst in te vullen en daarmee zicht gaven op de stand van zaken met betrekking tot duurzaam inzetbaarheidsbeleid in de praktijk. In het bijzonder willen wij de P&O'ers en OR-leden van de instellingen bedanken die naast het vragenlijst-onderzoek ook hebben meegewerkt aan een face-to-face interview. Dankzij hen is meer zicht verkregen op achtergronden, succesfactoren en knelpunten. Ook de deelnemers aan de brainstormsessie zijn wij dank verschuldigd, voor de input die zij geleverd hebben ten aanzien van de aard en mate waarin er in de sector behoefte bestaat aan ondersteuning in het kader van duurzaam inzetbaarheidsbeleid.

Ten slotte gaat onze dank uit naar de begeleidingscommissie vanuit de StAG voor de prettige samenwerking gedurende de uitvoering van dit onderzoek. Wij hopen dat het rapport de StAG de benodigde bouwstenen geeft voor het faciliteren van instellingen in de gehandicaptenzorg bij het ontwikkelen en implementeren van duurzaam inzetbaarheidbeleid.

Bart de Zwart  
Projectleider *AStri* Beleidsonderzoek en -advies



## **INHOUDSOPGAVE**

<b>1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>7</b>
1.1	Aanleiding	7
1.2	Doelstelling en onderzoeksvragen	9
1.3	Onderzoeksopzet	10
1.4	Theoretisch kader	14
1.5	Leeswijzer	15
<b>2</b>	<b>INVENTARISATIE INSTRUMENTEN WERKVERMOGEN</b>	<b>17</b>
2.1	Inleiding	17
2.2	Werkvermogen en de WAI	17
2.3	Instrumenten werkvermogen	18
2.4	Inventarisatie instrumenten	19
<b>3</b>	<b>STAND VAN ZAKEN DUURZAAM INZETBAARHEIDBELEID</b>	<b>21</b>
3.1	Inleiding	21
3.2	Vergrijzing en personeelsbestand	21
3.3	Randvoorwaarden: bewustzijn en draagvlak	23
3.4	Duurzaam inzetbaarheidsbeleid	29
3.5	Afspraken tussen werkgevers en ondernemingsraden	30
3.6	Ervaren kwaliteit van beleid	31
3.7	Toepassing instrumenten werkvermogen binnen de gehandicaptenzorg	32
3.8	Overige instrumenten en beleidsmaatregelen duurzame inzetbaarheid	33
<b>4</b>	<b>ONDERSTEUNINGSBEHOEFTE</b>	<b>37</b>
4.1	Inleiding	37
4.2	Behoeftte aan (meer) sectorale ondersteuning	37
4.3	Specificatie van ondersteuningsbehoeften	39
<b>5</b>	<b>CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</b>	<b>41</b>
5.1	Inleiding	41
5.2	Conclusies	41
5.3	Aanbevelingen	43
	<b>BIJLAGE 1 CASEBESCHRIJVINGEN</b>	<b>45</b>
	<b>BIJLAGE 2 DEELNEMERS BRAINSTORMBIJeenKOMST</b>	<b>77</b>
	<b>BIJLAGE 3 LICENTIEHOUDERS WAI BLIK OP WERK (JUNI 2011)</b>	<b>79</b>



## 1 INLEIDING

### 1.1 Aanleiding

#### *Ontwikkelingen in de gehandicaptenzorg*

De gehandicaptenzorg heeft de afgelopen jaren een sterke groei doorgemaakt. Tussen 2002 en 2007 nam het aantal cliënten toe van 112.000 naar 146.000, een groei van rond de 30%<sup>1</sup>. In lijn met het toenemende zorggebruik vond eveneens een stijging plaats in het zorgaanbod. Het aantal instellingen nam tussen 2006 en 2009 toe van 265 naar 455, een stijging van rond de 72%. Het ging hierbij vooral om een toename van kleine bedrijven, waaronder veel ZZP-ers.

Door bovenstaande ontwikkelingen is de werkgelegenheid in de gehandicaptenzorg de afgelopen jaren eveneens fors toegenomen. Tussen 2003 en 2008 steeg deze gemiddeld met 5,1% per jaar. In 2008 waren er rond de 156.000 werknemers in loondienst werkzaam in de branche. Naar verwachting is dit aantal de afgelopen jaren verder toegenomen, en zal dit de komende jaren ook verder stijgen<sup>2</sup>.

#### *Arbeidsmarkt*

Een aantal factoren leidt er toe dat voor de langere termijn knelpunten op de arbeidsmarkt zijn te verwachten voor instellingen in de gehandicaptenzorg:

- De vraag naar zorg zal blijven toenemen en hiermee de werkgelegenheid in de branche.
- Het personeelsbestand in de branche is vergrijsd. In 2008 was meer dan 24% ouder dan 50 jaar, een percentage dat groeit met gemiddeld 7,8% per jaar. Als gevolg van deze vergrijzing zullen de komende jaren grote groepen de branche verlaten via (pre)pensioen en hiermee de vervangingsvraag doen toenemen. Daarnaast kan deze vergrijzing bij onvoldoende beleid resulteren in een toename van het aantal werknemers dat verminderd inzetbaarheid is, gelet op de verandering in capaciteiten met het toenemen van de leeftijd, alsmede het hogere risico op gezondheidsklachten<sup>3</sup>.
- De krapte op de arbeidsmarkt zal de komende jaren verder toenemen en de concurrentie naar de schaarse arbeidskrachten vanuit andere (zorg)branches zal hierdoor toenemen.

---

<sup>1</sup> Kwartel, A. van der (2009). *Brancherapport Gehandicaptenzorg 2009*. Utrecht: Prismant.

<sup>2</sup> StAG (2009). *Arbeidsmarktanalyse gehandicaptenzorg 2009*. Den Haag: StAG.

<sup>3</sup> Zwart, B.C.H. de (2008). *Ouderen en arbeidsrisico's*. (Arbo-Informatieblad nr. 52.) Den Haag: Sdu Uitgevers.

### *Duurzame inzetbaarheid*

Bovenstaande knelpunten op de arbeidsmarkt maken dat meer dan voorheen instellingen in de gehandicaptenzorg dienen te investeren in de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers in alle leeftijdsgroepen. Hiermee kunnen goed functionerende werknemers waarin veel is geïnvesteerd behouden blijven voor de branche, waarmee voor een deel kan worden ingespeeld op de te verwachten knelpunten op de arbeidsmarkt.

Recente onderzoeken van AStri tonen echter aan dat de aandacht voor duurzame inzetbaarheid in veel zorginstellingen nog in de kinderschoenen staat<sup>4 5</sup>. Dit beeld wordt ook bevestigd in de Arbeidsmarktanalyse Gehandicaptenzorg 2009. Hierin geeft slechts 29% van de instellingen aan een levensfasebewust beleid te hebben geïmplementeerd of bezig te zijn met een implementatietraject hiervoor.

### *Beleidsplan StAG 2010*

Door de Stichting Arbeidsmarkt Gehandicaptenzorg (StAG) is op basis van de hierboven geschetste ontwikkelingen in de branche in het Beleidsplan 2010 aangegeven dat het kwantitatief en kwalitatief waarborgen van de personeelsvoorziening dé opgave is waar de branche de komende jaren voor staat<sup>6</sup>. Hierbij dient er zowel aandacht te zijn voor de instroom als ontwikkeling en behoud van personeel. Om deze 'missie' te ondersteunen heeft de StAG voor 2010 een drietal programmalijnen opgezet waarbinnen diverse activiteiten worden uitgezet:

1) professionaliteit, 2) optimalisering arbeidsomstandigheden en 3) participatie en inzetbaarheid.

### *Participatie en inzetbaarheid*

Belangrijke doelstelling van de programmalijn 'Participatie en inzetbaarheid' is het agenderen van duurzaam inzetbaarheidsbeleid op instellingsniveau. Hiermee wil de StAG bevorderen dat goede krachten voor de branche behouden blijven en mensen die lang dezelfde functie vervullen faciliteren om mobiel te worden, zodat zij hun horizon verbreden en – bij veranderingen in de organisatie – beter zijn toegerust voor een overstap naar een andere functie.

---

<sup>4</sup> Weide, W.E. van der, B.C.H. de Zwart & E.E.M. Maurits (2008). *Verkenkend onderzoek naar toepassing van de WAI in de zorgsector*. Leiden: AStri.

<sup>5</sup> Weide, W.E. van der, E.E.M. Maurits & B.C.H. de Zwart (2009). *Duurzaam doorwerken in de Limburgse zorgsector: overkoepelende rapportage stand van zaken duurzaam inzetbaarheidsbeleid bij Limburgse zorgorganisaties*. Leiden: AStri.

<sup>6</sup> StAG (2010) *Beleidsplan 2010*. Den Haag: StAG.

Binnen deze programmalijn heeft de StAG geconcludeerd dat de thema's instrumenten werkvermogen, vitaliteits- en personeelsbeleid te koppelen zijn met duurzame inzetbaarheid als uitgangspunt. Binnen dit uitgangspunt is na te gaan welke invloed de instrumenten werkvermogen hebben op personeels-, vitaliteit- en opleidingsbeleid in de gehandicaptenzorg. Bekend is dat binnen de branche enkele instellingen zijn gestart, of dit voornemens zijn, met een project inzake werkvermogensinstrumenten. Voor de StAG is het interessant inzichtelijk te krijgen welke initiatieven, met welk doel en welke resultaten gaande zijn en welke behoefte instellingen hebben om welk soort instrument werkvermogen te implementeren en welke randvoorwaarden daarvoor nodig zijn.

Daarnaast is in de cao gehandicaptenzorg 2009-2011 afgesproken, dat er een inventarisatie plaatsvindt in hoeverre werkgevers met ondernemingsraden afspraken hebben gemaakt over samenhangend HRM-beleid inzake personeels- en vitaliteitbeleid. Alsmede dat wordt nagegaan wat de effecten zijn van personeels- en vitaliteitbeleid op de gezondheid en het welzijn van medewerkers in de branche gehandicaptenzorg.

De StAG heeft aan A*Stri* Beleidsonderzoek en -advies gevraagd om ten aanzien van deze twee aspecten, de toepassing en effecten van instrumenten werkvermogen en de afspraken tussen werkgevers en ondernemingsraden, een inventariserend onderzoek uit te voeren. Het onderhavige rapport beschrijft de resultaten van dit onderzoek.

## 1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

Doel van het onderzoek zoals is beschreven in dit rapport is om inzicht te krijgen:

- in het gebruik, de effecten van en behoefte aan instrumenten werkvermogen en de invloed daarvan op personeels-, vitaliteit-, opleidingsbeleid en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de branche gehandicaptenzorg;
- in hoeverre werkgevers met ondernemingsraden in de gehandicaptenzorg afspraken hebben gemaakt over samenhangend HRM-beleid inzake personeels- en vitaliteitbeleid en de invloed daarvan op duurzame inzetbaarheid.

Deze doelstellingen zijn uitgewerkt in de volgende onderzoeksvragen:

1. Welke instrumenten werkvermogen bestaan er in Nederland, wat zijn de voornaamste kenmerken van deze instrumenten en welke worden toegepast in de branche gehandicaptenzorg en op welke wijze?

2. Aan welke randvoorwaarden hebben gehandicaptenzorginstellingen behoefte bij het toepassen van deze instrumenten alsmede bij het implementeren van vervolgactiviteiten naar aanleiding van de uitkomsten? Welke knelpunten ervaren zij daar nu bij?
3. Wat zijn de effecten van het toepassen van deze instrumenten op het personeels-, vitaliteit- en opleidingsbeleid binnen instellingen en op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers?
4. Zijn er momenteel 'good practices' te geven van toepassingen van deze instrumenten binnen instellingen in de gehandicaptenzorg en wat zijn hierbij de succesfactoren?
5. Op welke wijze kunnen deze 'good practices' verder worden ingevoerd in de branche gehandicaptenzorg en welke rol kunnen de diverse actoren binnen de branche hierbij spelen?
6. In welke mate hebben werkgevers afspraken gemaakt met ondernemingsraden inzake een samenhangend HRM-beleid ('integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid')? Wat is de inhoud van deze afspraken en wat is de invloed van deze afspraken op de beleidsuitvoering binnen instellingen?

### 1.3 Onderzoeksopzet

#### *Onderzoeksactiviteiten*

Om de geformuleerde vraagstellingen te kunnen beantwoorden zijn verschillende onderzoeksactiviteiten in opeenvolgende fasen uitgevoerd, te weten:

Fase 1: Definitie en inventarisatie van instrumenten werkvermogen

Fase 2: Internetenquête onder instellingen

Fase 3: Verdiepende interviews

Fase 4: Brainstormsessie over ondersteuningsbehoefte

Fase 5: Overkoepelende analyse

De verschillende fasen worden hieronder kort toegelicht.

#### 1.3.1 **Fase 1: Definitie en inventarisatie van instrumenten werkvermogen**

Alvorens een inventarisatie te maken van de 'instrumenten werkvermogen' zoals deze in Nederland worden gebruikt, en de toepassing ervan binnen instellingen in de gehandicaptenzorg, is eerst een eenduidige definitie hiervan opgesteld. 'Werkver-

mogen' is namelijk een breed begrip en het aanbod aan instrumenten dat raakvlakken heeft met deze term is zeer groot.<sup>7</sup> Vervolgens is op basis van deskresearch een overzicht gemaakt van aanbieders van instrumenten rond werkvermogen.

### 1.3.2 Fase 2: Internetenquête onder instellingen

Onder instellingen is vervolgens een internetenquête uitgezet. Doel van de enquête was om zicht te krijgen op de activiteiten die instellingen in de gehandicaptenzorg momenteel rond duurzame inzetbaarheid ondernemen, het aantal instellingen dat binnen de branche met instrumenten werkvermogen werkt, eventuele afspraken die over duurzaam inzetbaarheidsbeleid zijn gemaakt tussen de werkgever en de OR en de mogelijke behoefte aan instrumenten en ondersteuning.

#### *Doelgroep, aanschrijving en respons*

De doelgroep voor de enquête bestond uit hoofden P&O en voorzitters van de ondernemingsraad binnen alle instellingen in de gehandicaptenzorg. Dit betekent dat er in potentie per instelling twee enquêtes konden worden ingevuld.

Zowel de StAG als de sociale partners hebben voorafgaand aan het uitzetten van de enquête via diverse bestaande informatiekanalen (websites, infobrieven, bijeenkomsten) de doelgroep reeds geïnformeerd over het aanstaande onderzoek. Vervolgens hebben in totaal 265 personen per brief een uitnodiging tot deelname aan de enquête ontvangen: 154 hoofden P&O en 111 OR-voorzitters, van 154 instellingen. Hiervoor is gebruik gemaakt van StAG briefpapier (de brieven waren ondertekend door de (waarnemend) secretaris van de StAG). Het ging om niet-gerichte aanschrijving, dat wil zeggen niet op naam (ter attentie van hoofd P&O c.q. voorzitter OR). In de brief is het doel van het onderzoek toegelicht en was een link opgenomen naar de website waar de enquête kon worden ingevuld met een persoonlijke inlogcode. Deze code was ook in de brief vermeld. Om de respons te verhogen is een herinneringsbrief gestuurd. De eerste aanschrijving vond plaats op 17 maart 2011, de rappelbrief ging op 29 maart de deur uit. Nadat de enquête was uitgezet, is binnen AStri een telefonische helpdesk ingericht voor technische en inhoudelijke vragen van respondenten.

Tot en met 6 mei 2011 bestond de mogelijkheid om de enquête in te vullen. In totaal 82 personen zijn daarmee begonnen. Vijf personen zijn reeds na enkele vragen daarmee gestopt. Zij zijn buiten de analyse gehouden (en ook niet meegeteld als respons). Eveneens vijf respondenten hebben de vragenlijst niet helemaal ingevuld,

<sup>7</sup> Zwart, B.C.H. de & L. Burdorf (2007). *Van Finse meren naar Hollandse polders. Een korte geschiedenis van het begrip 'werkvermogen'*. Hoofdstuk 1 in: *Werkvermogen. Verantwoord werken aan duurzame inzetbaarheid*. Publicatie onder eindredactie van D. Molenaar. Enschede: PreventNed BV.

maar wel voor meer dan de helft; hun antwoorden – voor zover gegeven - zijn wèl meegenomen in de analyse. Dit betekent voor de (bruikbare) respons:

- 77 van de 265 aangeschreven personen hebben meegewerkt (dit zijn 45 P&O'ers en 32 OR-leden). Op persoonsniveau bedraagt de respons daarmee 29%.
- Deze 77 respondenten zijn verbonden aan 65 verschillende instellingen<sup>8</sup>. Aangezien er dus medewerking is verleend door 65 van de 154 benaderde instellingen, bedraagt de respons op instellingsniveau 42%.

De resultaten van de enquête zullen in dit rapport steeds uitgesplitst worden naar drie groepen: instellingen, P&O'ers en OR-leden. Om te voorkomen dat sommige instellingen dubbel meegeteld worden in de resultaten, zijn bij de instellingen waarbij zowel een P&O'er als een OR-lid de enquête heeft ingevuld in de categorie 'instelling' uitsluitend de antwoorden van de P&O'er meegeteld. Dat betekent dat de resultaten voor de categorie 'instelling' niet gelijk zijn aan de som of het gemiddelde van de categorieën 'P&O' en 'OR'.

#### *Inhoud enquête*

De inhoud van de enquête was voor beide functiegroepen (P&O en OR) gelijk. Hierdoor is het mogelijk om zowel het werkgevers- als het werknemersperspectief met betrekking tot de vraagstellingen te inventariseren en eventuele tegenstrijdige opvattingen te signaleren. Bij het opstellen van de enquête is uitgegaan van een theoretisch kader; zie hiervoor paragraaf 1.4. Gevraagd is (naast enkele achtergrondkenmerken), naar draagvlak en randvoorwaarden voor duurzaam inzetbaarheidsbeleid, de stand van zaken betreffende duurzaam inzetbaarheidsbeleid, toepassing van instrumenten werkvermogen en ondersteuningsbehoefte.

### **1.3.3 Fase 3: Verdiepende interviews**

Met de internetenquête is een beeld verkregen van de stand van zaken met betrekking tot duurzaam inzetbaarheidsbeleid en het aantal instellingen binnen de gehandicaptenzorg dat momenteel al gebruik maakt van instrumenten werkvermogen. Om meer zicht te krijgen op achtergronden (waarom wel of geen activiteiten/beleid), de kwaliteit van instrumenten die zijn toegepast, de succesfactoren en knelpunten, de effecten en randvoorwaarden, biedt de enquête beperkte mogelijkheden. Om hierin een verdiepingsslag te kunnen maken zijn bij zeven instellingen die in de enquête hebben aangegeven reeds gebruik te maken van instrumenten werkvermogen en/of een duurzaam inzetbaarheidsbeleid te hebben face-to-face interviews afgenomen.

---

<sup>8</sup> Dit betreffen met name grote organisaties; 75% heeft 500 of meer medewerkers. Daarnaast heeft 15% 100-499 medewerkers, 2% heeft er 50-99 en 8% heeft 10-49 medewerkers.

Hierbij ging het niet louter om ‘good practices’, waarbij de activiteiten ook al aantoonbaar leiden tot een betere duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Ook instellingen die nog geen meetbare resultaten hebben op duurzame inzetbaarheid, maar wel een beleidsplan hebben, succesvolle (proces) stappen hebben genomen om bijvoorbeeld een instrument in te voeren, of naar aanleiding van de uitkomsten van het instrument succesvol beleid hebben aangepast, zijn geïnterviewd. De selectie van de instellingen is mede in overleg met de begeleidingscommissie gemaakt.

De interviews vonden apart plaats met het hoofd P&O (of andere persoon die verantwoordelijk is voor het beleidstraject binnen de instellingen) en de voorzitter van de ondernemingsraad (of een ander lid van de OR). Het ging dus om twee aparte interviews per instelling.

#### *Inhoud interviews*

De ingevulde enquêtes dienden als leidraad voor de interviews, deze zijn door de interviewers vooraf doorgenomen en op basis hiervan zijn aanvullende, verdiepende vragen gesteld. Met name is in de interviews doorgevraagd over gemaakte keuzes, procesevaluatie, de succesfactoren en knelpunten, de effecten en randvoorwaarden etc. De aldus verzamelde informatie is deels gebruikt om de resultaten van de enquête beter te kunnen duiden. Daarnaast is op basis van de interviews voor iedere geselecteerde instelling een casebeschrijving gemaakt, waarin de kern van de aanpak en effecten worden beschreven. Deze casebeschrijvingen zijn opgenomen in bijlage 1.

### **1.3.4 Fase 4: Brainstormsessie**

Op basis van de enquête en de interviews bestaat er een goed beeld van de activiteiten die plaatsvinden binnen instellingen in de gehandicaptenzorg met instrumenten werkvermogen en van de ervaringen en behoeften. Om input te verkrijgen voor de ontwikkeling van vervolgactiviteiten door de StAG die kunnen rekenen op een breed draagvlak binnen de instellingen, is aanvullend een brainstormsessie georganiseerd voor betrokkenen uit de instellingen.

Hiervoor zijn vertegenwoordigers uitgenodigd van instellingen die hebben meegewerkt aan de internetenquête en/of de interviews, zowel P&O'ers als OR-leden. Naast organisaties die al aandacht schenken aan duurzaam inzetbaarheidsbeleid, waren ook vertegenwoordigers aanwezig van instellingen die hiermee nog een start moeten maken. In totaal hebben 19 personen zich aangemeld voor de bijeenkomst, waarvan er uiteindelijk 16 daadwerkelijk hebben deelgenomen. In bijlage 2 is een lijst opgenomen van de instellingen/personen die aanwezig waren bij de brainstormbijeenkomst.

### 1.3.5 **Fase 5: Overkoepelende analyse**

Tot slot is een overkoepelende analyse uitgevoerd op basis van alle onderzoeksgegevens die met bovenstaande onderzoeksactiviteiten zijn verzameld.

## 1.4 **Theoretisch kader**

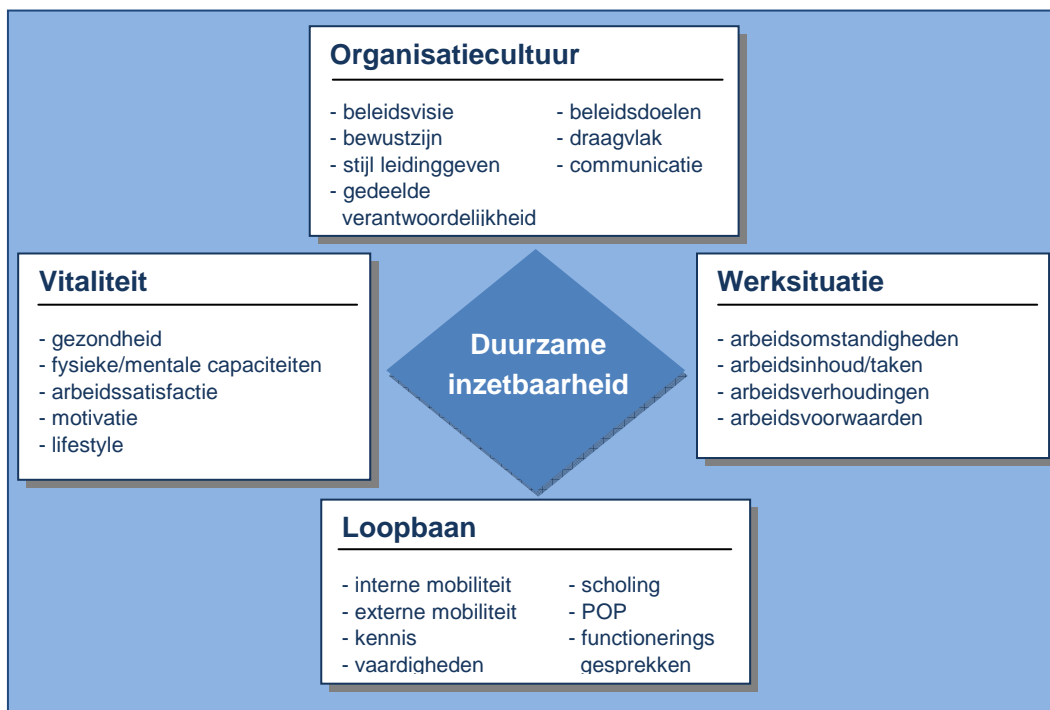
### *Duurzame inzetbaarheid*

In de praktijk worden zeer veel termen gebruikt als synoniem voor duurzaam inzetbaarheidsbeleid: levensfasebewust beleid, leeftijdsbewust beleid, employabilitybeleid, samenhangend HRM-beleid, integraal personeelsbeleid, vitaliteitbeleid etc. Daarnaast bestaan er ook verschillende definities van dit begrip. Voor de interpretatie van de onderzoeksresultaten is het van belang dat de deelnemers aan het onderzoek vanuit de instellingen dezelfde definitie hanteren. Daarom is bij de opzet van het onderzoek gebruik gemaakt van een theoretisch kader. Dit model is op basis van ervaringen in vergelijkbare onderzoeksprojecten door AStri Beleidsonderzoek en -advies ontwikkeld.

### *Model*

Duurzaam inzetbaarheidsbeleid heeft tot doel om medewerkers optimaal inzetbaar te houden voor de arbeidsmarkt tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. Dat kan dus zijn voor het huidige werk, maar ook voor ander werk. Duurzaam inzetbaarheidsbeleid leidt tot gezonde, gemotiveerde, productieve en flexibele medewerkers. Het model (zie figuur 1.1) geeft aan dat duurzaam inzetbaarheidsbeleid niet om nieuw beleid vraagt, maar voortbouwt op een integrale/samenhangende benadering van een viertal beleidspijlers: organisatiecultuur, vitaliteit, werksituatie en loopbaan. Om duurzaam inzetbaarheidsbeleid te doen slagen is het van belang dat in alle vier de pijlers wordt geïnvesteerd en samenhang bestaat tussen de pijlers. Daarnaast is samenwerking tussen de betrokken actoren noodzakelijk: P&O, arbo, directie, lijnmanagement, OR etc.

**Figuur 1.1 Model voor duurzame inzetbaarheid**<sup>9</sup>



## 1.5 Leeswijzer

Het hierna volgende *hoofdstuk 2* beschrijft de inventarisatie van de instrumenten werkvermogen. Daarna komt in *hoofdstuk 3* de stand van zaken rond duurzaam inzetbaarheidsbeleid, inclusief toepassing van instrumenten werkvermogen, binnen de gehandicaptenzorg aan de orde. In *hoofdstuk 4* wordt de ondersteuningsbehoefte beschreven. Het rapport wordt afgesloten met conclusies en aanbevelingen (*hoofdstuk 5*).

<sup>9</sup> Zwart, B.C.H. de (2007). *Naar een duurzaam 'werkvermogen'. Het perspectief van inzetbaarheid van medewerkers tot na 65 jaar*. Hoofdstuk 13 in: *Werkvermogen. Verantwoord werken aan duurzame inzetbaarheid*. Eindredactie: D. Molenaar. Pag. 131-139. Enschede: PreventNed BV.



## 2 INVENTARISATIE INSTRUMENTEN WERKVERMOGEN

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een inventarisatie weergegeven van de instrumenten werkvermogen die in Nederland door diverse dienstverleners worden aangeboden. Alvoers dit overzicht wordt gegeven, wordt eerst ingegaan op het begrip werkvermogen en de geschiedenis van het ontstaan van instrumenten die hierop betrekking hebben.

### 2.2 Werkvermogen en de WAI

#### *Werkvermogen*

Onder het begrip werkvermogen, verstaan we het vermogen van werknemers om te kunnen voldoen aan de specifieke fysieke en mentale taakeisen die het werk aan hen stelt.<sup>10</sup> Door het Finnish Institute of Occupational Health (FIOH) is de afgelopen jaren een conceptueel kader ontwikkeld rond het begrip werkvermogen, dat inmiddels brede bekendheid geniet wereldwijd. Tevens is door dit instituut in de jaren tachtig van de vorige eeuw een instrument ontwikkeld dat het werkvermogen van werknemers kan meten: de Work Ability Index (WAI).

#### *WAI*

De WAI is een vragenlijst die een aantal vragen bevat die de lichamelijke en geestelijke (psychische) eisen van het werk, de gezondheidstoestand, vitaliteit en het prestatievermogen in kaart brengen. Met deze vragen worden zeven verschillende dimensies rond werkvermogen geoperationaliseerd. Voor iedere vraag kan een aantal punten worden verkregen. De som van de punten op alle vragen resulteert uiteindelijk in een WAI-score die kan variëren van 7 (laag werkvermogen) tot 49 punten (hoog werkvermogen). Uit meerdere wetenschappelijke onderzoeken blijkt dat de score op de WAI een goede voorspeller is van het werkvermogen in de toekomst en de kans op uitval uit het arbeidsproces.

De WAI kan worden gezien als een screeningsinstrument: het signaleert werknemers met een verminderd werkvermogen die hiermee een verhoogde kans hebben op uitval. Het instrument op zichzelf geeft echter niet aan wat de oorzaak is van het

---

<sup>10</sup> Zwart, B.C.H. de & L. Burdorf (2007). *Van Finse meren naar Hollandse polders. Een korte geschiedenis van het begrip 'werkvermogen'*. Hoofdstuk 1 in: *Werkvermogen. Verantwoord werken aan duurzame inzetbaarheid*. Publicatie onder eindredactie van D. Molenaar. Enschede: PreventNed BV.

verminderde werkvermogen en wat moet worden gedaan om het werkvermogen weer op peil te krijgen. Daarvoor is aanvullende diagnostiek nodig.

#### *Blik op Werk*

In opdracht van het ministerie van SZW heeft Blik op Werk zich de afgelopen jaren ingezet voor een brede implementatie van de WAI binnen Nederlandse bedrijven, organisaties, branches en sectoren. Dit met als doel om de ontwikkeling en implementatie van beleid voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers op de Nederlandse arbeidsmarkt te stimuleren. Blik op Werk beheert de nationale licentierechten voor toepassing van de WAI. Verschillende dienstverleners hebben een sublicentie afgesloten bij Blik op Werk waardoor zij de officiële Nederlandse standaardversie van de WAI binnen hun dienstverlening mogen inzetten.<sup>11</sup>

#### *Diagnostiek*

Zoals eerder is aangegeven is de WAI slechts een screeningsinstrument. Het signaleert dat er een knelpunt is in het werkvermogen, maar geeft nog geen handvatten voor te ondernemen maatregelen. Hiervoor is aanvullende diagnostiek noodzakelijk. Deze aanvullende diagnostiek kan op verschillende manieren plaatsvinden; met behulp van aanvullende vragenlijsten, met behulp van medisch/psychisch onderzoek of met behulp van een diagnostisch gesprek met een deskundige (bedrijfsarts, arbeidsdeskundige etc.). Op deze wijze kan worden nagegaan in hoeverre het verminderd werkvermogen te maken heeft met bijvoorbeeld de gezondheid, werkomstandigheden, werk-privé balans etc. en wat voor soort interventies dienen te worden ondernomen.

## **2.3 Instrumenten werkvermogen**

#### *Licentiehouders WAI*

Medio juni 2011 telt Nederland 36 licentiehouders die de WAI mogen toepassen. Een overzicht van deze licentiehouders is te vinden in bijlage 3.

#### *Aanvulling WAI*

De meeste dienstverleners die de WAI momenteel aanbieden op de markt hebben het instrument uitgebreid met verschillende vragenlijstmodules waardoor naast screening tegelijkertijd ook diagnostiek plaats vindt.

---

<sup>11</sup> Zie [www.blikopwerk.nl/wai](http://www.blikopwerk.nl/wai).

Tevens bieden de meeste aanbieders een aanvullend gesprek aan voor medewerkers die een verminderd werkvermogen laten zien. In dit gesprek worden de oorzaken van het verminderd werkvermogen verder besproken en worden aan de medewerker adviezen gegeven om het werkvermogen te verbeteren.

## 2.4 Inventarisatie instrumenten

### *Instrumenten werkvermogen met de WAI*

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de instrumenten waarin de WAI wordt toegepast en die op de markt worden aangeboden:

- Werkvermogensmonitor (PreventNed). Bestaat naast de WAI uit aanvullende vragen over werkgerelateerde aspecten, productiviteit en leefstijl.
- Monitor@Work (SKB). Bevat naast de WAI gevalideerde vragenlijsten waarin inzichten uit hrm, arbozorg en bedrijfskunde zijn samengevoegd.
- Dix (Lifeguard, TNO, Werkgeversforum); Duurzame InzetbaarheidsIndex. Bevat naast de WAI diverse vragenlijsten over gezondheid, werk, loopbaan, etc.
- De Performer (Arbo Unie). Bestaat uit diverse meetinstrumenten, waarvan de WAI onderdeel kan uitmaken.
- Vitaliteitsscan of ExecutiveScan als onderdeel van het VitaalBedrijfPlan (ArboNed/Keurcompany). Naast de WAI bevat het vragen over leefstijl, gezondheid, stressoren en motivatoren en psychosociale werkkenmerken.
- De scan voor Levensloopbewust personeelsbeleid (KLM Health Services). De WAI kan hier onderdeel van uitmaken.
- Overige organisaties die de WAI toepassen in combinatie met andere vragenlijsten (maar waarvan de naam niet bekend is): Loyalis, Expertision, Cinop.



### 3 STAND VAN ZAKEN DUURZAAM INZETBAARHEIDBELEID

#### 3.1 Inleiding

##### *Voornamelijk grote organisaties*

Bij de interpretatie van de gegevens zoals beschreven in dit hoofdstuk, dient er rekening mee te worden gehouden dat aan de internetenquête met name (zeer) grote organisaties hebben deelgenomen: 71% heeft 500 of meer medewerkers (waarbij organisaties met meer dan 1.000 werknemers geen uitzondering zijn). Omvang is relevant, omdat het iets zegt over hoe de organisatie in elkaar zit, waar de bevoegdheden liggen en hoe groot de span of control is.

##### *Definitie duurzaam inzetbaarheidsbeleid*

Om ervoor te zorgen dat voor alle deelnemers aan het onderzoek duidelijk was wat verstaan moet worden onder 'duurzame inzetbaarheid', zodat allen hetzelfde uitgangspunt hadden, zijn vooraf de volgende omschrijvingen gegeven:

- Onder 'duurzame inzetbaarheid' verstaan we in dit onderzoek dat medewerkers tot aan de pensioenleeftijd gezond, gemotiveerd, flexibel en optimaal inzetbaar zijn binnen de gehandicaptenzorg.
- Onder 'duurzaam inzetbaarheidsbeleid' verstaan we een integraal/ samenhangend beleid binnen de organisatie gericht op zowel de organisatiecultuur, vitaliteit/gezondheid, arbeidssituatie, loopbaanontwikkeling, etc. met als doel het in stand houden/bevorderen van de inzetbaarheid van medewerkers. Afzonderlijke beleidspijlers als HR-beleid, arbobeleid, gezondheidsbeleid, etc. maken dus onderdeel uit van een integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid.

##### *Beschrijving resultaten*

In de volgende paragrafen worden de resultaten van de internetenquête beschreven. Per onderdeel worden eerst de gegevens van de enquête vermeld, waarna een nadere toelichting/illustratie wordt gegeven op basis van de interviews bij de zeven instellingen.

#### 3.2 Vergrijzing en personeelsbestand

Aanleiding voor de StAG om dit onderzoek te laten uitvoeren zijn de toenemende knelpunten die worden verwacht tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt voor de gehandicaptenzorg. Dit als gevolg van de toenemende werkgelegenheid in combinatie met een vergrijzend personeelsbestand en krapte op de arbeidsmarkt.

Hierdoor is het noodzakelijk om te investeren in de instroom van nieuwe medewerkers en in de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

#### *Beperkt zicht op consequenties*

De deelnemers aan de enquête is gevraagd of zij voldoende zicht hebben op de consequenties van vergrijzing, langer doorwerken en krapte op de arbeidsmarkt voor de opbouw van het eigen personeelsbestand in de komende 5 jaar (tabel 3.1.)

**Tabel 3.1 Zicht op consequenties van vergrijzing, langer doorwerken en krapte op de arbeidsmarkt?**

	<b>Instelling (n=75)</b>	<b>P&amp;O (n=45)</b>	<b>OR (n=32)</b>
Nee, geen goed zicht	12%	9%	19%
Beperkt zicht	59%	56%	59%
Ja, goed zicht	29%	36%	22%
Weet niet	0%	0%	0%

Een minderheid van de ondervraagde instellingen (29%) antwoordt bevestigend op deze vraag. De meeste organisaties (59%) geven aan dat zij hierop maar beperkt zicht hebben. Ruim één op de tien zegt hier helemaal geen goed zicht op te hebben.

Uit de interviews blijkt dat bij deze zeven instellingen het probleem van vergrijzing nog niet acuut is. Op dit moment is het volgens de geïnterviewden over het algemeen nog mogelijk om ad hoc oplossingen te vinden voor personeelsproblemen.

#### *Noodzaak voor duurzaam inzetbaarheidsbeleid erkend*

Van alle aan de enquête deelnemende instellingen erkent een ruime meerderheid (84%) dat de noodzaak om beleid te voeren om medewerkers de komende jaren duurzaam inzetbaar te houden (zeer) groot is (tabel 3.2). Onder P&O'ers ligt dit percentage lager dan onder OR-leden (80% versus 94%).

**Tabel 3.2 Hoe groot is noodzaak om beleid te voeren om medewerkers de komende jaren duurzaam inzetbaar te houden?**

	<b>Instelling (n=75)</b>	<b>P&amp;O (n=45)</b>	<b>OR (n=32)</b>
Zeer klein	0%	0%	0%
Klein	0%	0%	3%
Neutraal	15%	20%	3%
Groot	69%	73%	63%
Zeer groot	15%	7%	31%

Volgens de geïnterviewde instellingen gaat het hierbij om beleid dat zowel gericht is op oudere als op jongere medewerkers; op oudere medewerkers om hen inzetbaar te houden in verband met de (fysieke en psychische) zwaarte van het werk; op jongere medewerkers om te voorkomen dat zij de sector vroegtijdig verlaten. Dit laatste wordt in een aantal geïnterviewde instellingen als knelpunt ervaren. Redenen waarom jongeren volgens de geïnterviewden de sector verlaten zijn de beperkte aanstellingsomvang die kan worden geboden en de beperkte doorgroeimogelijkheden.

### 3.3 Randvoorwaarden: bewustzijn en draagvlak

Bewustzijn en draagvlak binnen een organisatie zijn belangrijke randvoorwaarden voor het succesvol ontwikkelen en implementeren van duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Hierbij gaat het om draagvlak op verschillende niveaus: directie of raad van bestuur, leidinggevenden en medewerkers.

#### 3.3.1 Directie of raad van bestuur

##### *Bewustzijn over noodzaak duurzaam inzetbaarheidsbeleid aanwezig*

In het overgrote deel van de instellingen die deelnamen aan de enquête (92%) bestaat er volgens de respondenten bij de raad van bestuur/directie in meer of mindere mate bewustzijn over de noodzaak tot het voeren van beleid om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden. Daarbij valt op dat de meeste P&O'ers (58%) aangaven dat dit bewustzijn 'in ruime mate' aanwezig is, terwijl het merendeel van de OR-leden (56%) meent dat de raad van bestuur/directie zich hier wel van bewust is, maar 'in beperkte mate' (tabel 3.3).

**Tabel 3.3 Bewustzijn bij raad van bestuur/directie over de noodzaak tot het voeren van beleid om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden?**

	Instelling (n=65)	P&O (n=45)	OR (n=32)
Nee	3%	4%	0%
Ja, in beperkte mate	41%	33%	56%
Ja, in ruime mate	51%	58%	41%
Weet niet	5%	4%	3%

*Overwegend positieve houding ten opzichte van duurzaam inzetbaarheidsbeleid*

Ook lijkt in het merendeel van de instellingen (86%) de raad van bestuur/directie positief te staan tegenover duurzame inzetbaarheid van medewerkers en langer doorwerken. Op dit punt verschillen de P&O'ers en de OR-leden niet veel van mening. Ruim één op de tien respondenten kan hiervan geen inschatting geven (tabel 3.4).

**Tabel 3.4 Staat raad van bestuur/directie positief tegenover duurzame inzetbaarheid van medewerkers en langer doorwerken?**

	Instelling (n=65)	P&O (n=45)	OR (n=32)
Nee	2%	2%	0%
Ja, in beperkte mate	26%	24%	31%
Ja, in ruime mate	60%	64%	53%
Weet niet	12%	9%	16%

Uit de interviews komt een zeer wisselend beeld naar voren over de mate van bewustzijn en draagvlak op het hoogste niveau binnen de organisatie. De geïnterviewde P&O'ers zijn vaak wel bezig met duurzaam inzetbaarheidsbeleid, maar er lijkt vaak geen sturing van bovenaf te zijn. De indruk bestaat dat duurzaam inzetbaarheidsbeleid veelal op directieniveau geen speerpunt is.

### 3.3.2 Leidinggevenden

*Vaak beperkte mate van bewustzijn over noodzaak duurzaam inzetbaarheidsbeleid, maar wederom overwegend positieve houding*

Naar inschatting van de respondenten bestaat er bij leidinggevenden iets vaker dan bij de raad van bestuur/directie *geen* bewustzijn over de noodzaak tot het voeren van beleid om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden (12% versus 3%). Bij ruim driekwart van de leidinggevenden (79%) bestaat dit bewustzijn echter wèl, zij het dat dit meestal *in beperkte mate* is.

Net als bij de directies/raden van bestuur lijkt ook het grootste deel van de leidinggevendenden (85%) positief te staan tegenover duurzame inzetbaarheid van medewerkers en langer doorwerken. Blijkens het hoge percentage 'weet niet' bij de OR-leden (34%) is het voor hen lastig om hiervan een inschatting te geven (tabel 3.5).

**Tabel 3.5 Bewustzijn en houding van leidinggevendenden over duurzame inzetbaarheid**

	Instelling (n=65)	P&O (n=45)	OR (n=32)
Bestaat er bewustzijn bij leidinggevendenden over de noodzaak tot het voeren van beleid om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden?			
Nee	12%	11%	12%
Ja, in beperkte mate	60%	60%	53%
Ja, in ruime mate	19%	24%	12%
Weet niet	9%	4%	22%
Staan leidinggevendenden positief tegenover duurzame inzetbaarheid van medewerkers en langer doorwerken?			
Nee	1%	0%	9%
Ja, in beperkte mate	57%	64%	34%
Ja, in ruime mate	28%	29%	22%
Weet niet	14%	7%	34%

*Beginnend bewustzijn verantwoordelijkheid?*

Volgens de deelnemers aan de enquête is het merendeel van leidinggevendenden (81%) van mening dat zij samen met de medewerkers verantwoordelijkheid hebben voor de duurzame inzetbaarheid van deze medewerkers. Wel meent ruim de helft dat dit nog *in beperkte mate* het geval is (tabel 3.6).

**Tabel 3.6 Zijn leidinggevendenden van mening dat zij samen met de medewerkers verantwoordelijkheid hebben voor de duurzame inzetbaarheid van deze medewerkers?**

	Instelling (n=65)	P&O (n=45)	OR (n=32)
Nee	5%	7%	3%
Ja, in beperkte mate	55%	53%	53%
Ja, in ruime mate	26%	29%	22%
Weet niet	14%	11%	22%

### *Noodzakelijke kennis en vaardigheden in beperkte mate aanwezig*

De inschatting is dat de meerderheid van de leidinggevenden (ca. 70%) de kennis en vaardigheden bezit om een duurzaam inzetbaarheidsbeleid in de dagelijkse praktijk tot uitvoering te brengen. Ook hierbij geldt dat dit (nog) *in beperkte mate* zo is; volgens de respondenten bezit slechts een klein percentage van de leidinggevenden deze kennis en vaardigheden reeds in ruime mate (tabel 3.7). Denk hierbij aan kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het voeren van functioneringsgesprekken en het uitvoeren van verzuim- en re-integratiebeleid.

**Tabel 3.7 Bezitten leidinggevenden kennis en vaardigheden om een duurzaam inzetbaarheidsbeleid in de dagelijkse praktijk tot uitvoering te brengen?**

	<b>Instelling (n=65)</b>	<b>P&amp;O (n=45)</b>	<b>OR (n=32)</b>
Nee	25%	22%	28%
Ja, in beperkte mate	66%	73%	47%
Ja, in ruime mate	5%	2%	12%
Weet niet	5%	2%	12%

In de interviews wordt benadrukt dat de mate van bewustzijn en de houding van leidinggevenden over duurzame inzetbaarheid, de mate waarin zij zich bewust zijn van hun verantwoordelijkheid en de aanwezigheid van noodzakelijke kennis en vaardigheden sterk wisselt per leidinggevende. De mate waarin men dit ook weet over te brengen op individuele medewerkers lijkt sterk afhankelijk van de 'span of control', het al dan niet werken in rve's (resultaatverantwoordelijke eenheden), de afstand tussen leidinggevende en medewerker en of de leidinggevende wel of niet meewerkend is. Daarnaast is dit ook persoonsafhankelijk.

### **3.3.3 Medewerkers**

#### *Mate van bewustzijn veelal beperkt, houding tegenover duurzame inzetbaarheid redelijk positief*

De geënquêteerde P&O'ers en OR-leden geven aan dat ook bij de meeste medewerkers (62%) bewustzijn bestaat over de noodzaak van duurzaam inzetbaarheidsbeleid (tabel 3.8). Het percentage waarbij dit bewustzijn reeds in ruime mate aanwezig is wordt echter laag geschat (8%).

Over de vraag of de medewerkers positief staan tegenover duurzame inzetbaarheid en langer doorwerken kan een relatief groot deel (29%) geen uitspraak doen. Het merendeel (62%) meent wel dat de houding van medewerkers positief is. In één op de vijf instellingen is de inschatting dat medewerkers hier *in ruime mate*

positief tegenover staan.

**Tabel 3.8 Bewustzijn en houding van medewerkers over duurzame inzetbaarheid**

	Instelling (n=65)	P&O (n=45)	OR (n=32)
Bestaat er bewustzijn bij medewerkers over de noodzaak tot het voeren van beleid om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden?			
Nee	28%	27%	28%
Ja, in beperkte mate	54%	56%	59%
Ja, in ruime mate	8%	7%	6%
Weet niet	11%	11%	6%
Staan medewerkers positief tegenover duurzame inzetbaarheid van medewerkers en langer doorwerken?			
Nee	9%	9%	13%
Ja, in beperkte mate	42%	47%	34%
Ja, in ruime mate	20%	13%	28%
Weet niet	29%	31%	25%

*Medewerkers meestal in enige mate bewust van eigen verantwoordelijkheid*

Circa 60% van de instellingen geeft aan dat de medewerkers wel van mening zijn dat zij zelf, samen met hun leidinggevende, de verantwoordelijkheid dragen ten aanzien van hun duurzame inzetbaarheid. Bij ongeveer 20% is dit volgens de respondenten niet het geval (tabel 3.9).

**Tabel 3.9 Zijn medewerkers van mening dat zij samen met hun leidinggevende een verantwoordelijkheid hebben ten aanzien van hun duurzame inzetbaarheid?**

	Instelling (n=65)	P&O (n=45)	OR (n=32)
Nee	19%	18%	34%
Ja, in beperkte mate	52%	53%	41%
Ja, in ruime mate	9%	7%	12%
Weet niet	20%	22%	12%

In de interviews wordt opgemerkt dat medewerkers in de gehandicaptenzorg veelal zéér betrokken zijn bij hun cliënten en hierdoor ook een sterke binding hebben met hun eigen team; dit belemmert volgens de geïnterviewde hun flexibiliteit en aandacht

voor de eigen ontwikkeling.

*Noodzakelijke kennis en vaardigheden in beperkte mate aanwezig*

Iets meer dan de helft van de geënquêteerde instellingen is van mening dat de medewerkers de kennis, vaardigheden en motivatie bezitten om aan hun eigen duurzame inzetbaarheid te werken. Ruim een derde deel geeft aan dat de vereiste kennis, vaardigheden en motivatie niet aanwezig is bij de medewerkers (tabel 3.10).

**Tabel 3.10 Bezitten medewerkers de kennis, vaardigheden en motivatie om aan hun eigen duurzame inzetbaarheid te werken?**

	Instelling (n=65)	P&O (n=45)	OR (n=32)
Nee	35%	36%	31%
Ja, in beperkte mate	51%	53%	44%
Ja, in ruime mate	5%	2%	6%
Weet niet	9%	9%	19%

*Ruimte voor verbetering van communicatie richting medewerkers*

In circa 60% van de instellingen wordt met de medewerkers gecommuniceerd over de noodzaak of de inhoud van beleid om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden (tabel 3.11). Op dit punt verschillen de P&O'ers en de OR-leden enigszins van mening; terwijl 69% van de P&O'ers heeft aangegeven dat er over dit onderwerp gecommuniceerd wordt met de medewerkers, gebeurt dit volgens slechts 47% van de OR-leden.

Het is duidelijk dat er (nog) niet op grote schaal *in ruime mate* wordt gecommuniceerd over duurzame inzetbaarheid (beleid) (namelijk bij 9%).

**Tabel 3.11 Wordt er met de medewerkers gecommuniceerd over noodzaak of inhoud van beleid om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden?**

	Instelling (n=65)	P&O (n=45)	OR (n=32)
Nee	39%	31%	53%
Ja, in beperkte mate	52%	60%	41%
Ja, in ruime mate	9%	9%	6%
Weet niet	0%	0%	0%

### 3.4 Duurzaam inzetbaarheidsbeleid

Als aan de randvoorwaarden is voldaan (bewustzijn en breed draagvlak), kan duurzaam inzetbaarheidsbeleid op de beleidsagenda geplaatst worden. Vervolgens kan een beleidsvisie ontwikkeld worden, die uitmondt in een beleidsplan. Nadat de besluitvormingsfase is doorlopen kan dit plan worden geïmplementeerd.

#### *Duurzame inzetbaarheid staat meestal op beleidsagenda*

Bij ruim 70% van de instellingen die meewerkten aan de enquête staat het onderwerp duurzame inzetbaarheid op de beleidsagenda (tabel 3.12). Dat betekent overigens niet dat in al deze organisaties 'duurzame inzetbaarheid' als thema benoemd is, maar dat onderwerpen die bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers op de agenda staan (bijvoorbeeld levensfasebewust beleid of vitaliteitbeleid). Een aanmerkelijk kleiner deel (circa een derde) is zo ver dat er een beleidsvisie is ontwikkeld ten aanzien van duurzame inzetbaarheid en -beleid. Bij bijna een kwart is reeds een beleidsplan opgesteld ten aanzien van duurzaam inzetbaarheidsbeleid (dit betreft 15 instellingen). Verschillen tussen P&O'ers en OR-leden bestaan op deze punten nauwelijks.

**Tabel 3.12 Stand van zaken duurzaam inzetbaarheidsbeleid**

	Instelling (n=65)	P&O (n=45)	OR (n=32)
Onderwerp duurzame inzetbaarheid staat op de beleidsagenda van de organisatie.	72%	76%	66%
Binnen de organisatie is een beleidsvisie ontwikkeld ten aanzien van duurzame inzetbaarheid en -beleid.	32%	36%	31%
Binnen de organisatie is een beleidsplan opgesteld ten aanzien van duurzaam inzetbaarheidsbeleid.	23%	22%	28%

Bij de vijftien instellingen die reeds een beleidsplan hebben opgesteld ten aanzien van duurzaam inzetbaarheidsbeleid bevindt dit plan zich vaak (zeven maal) nog in de besluitvormingsfase. Bij drie instellingen is de implementatiefase afgerond; bij vier anderen is de implementatiefase wel gestart, maar nog niet afgerond. De informant van één instelling was niet op de hoogte van de fase waarin het beleidsplan zich bevindt.

#### *Pijlers van beleidsplannen duurzame inzetbaarheid*

Veertien instellingen hebben kort aangegeven wat de belangrijkste pijlers zijn binnen hun beleidsplan. Hierbij gaat het meestal om leeftijdsbewust- of levensfasebewust

personeelsbeleid, gezondheidsmanagement/ vitaliteitbeleid, opleidingsbeleid en verzuim- en re-integratiebeleid. Over het algemeen worden de verschillende pijlers niet gekoppeld tot een samenhangend 'duurzaam inzetbaarheidsbeleid'.

### 3.5 Afspraken tussen werkgevers en ondernemingsraden

#### *Afspraken met OR moeten nog gemaakt worden*

Bij het merendeel van de instellingen zijn er plannen om afspraken over duurzaam inzetbaarheidsbeleid te maken met de OR (aangezien dit bij ruim de helft op de agenda staat) (tabel 3.13).

**Tabel 3.13 Zijn tussen de werkgever en de OR afspraken gemaakt over duurzaam inzetbaarheidsbeleid?**

	Instelling (n=65)	P&O (n=45)	OR (n=32)
Ja	5%	7%	6%
Nee, maar staat wel op agenda	57%	60%	47%
Nee	28%	18%	47%
Weet niet	6%	9%	0%
Niet van toepassing	5%	7%	0%

Bij slechts drie van de 65 aan dit onderzoek deelnemende instellingen is dit soort afspraken reeds gemaakt. De informanten van deze instellingen is gevraagd om kort te omschrijven welke afspraken zijn gemaakt en wat de stand van zaken daar omtrent is. De OR-voorzitter van één instelling geeft aan dat de afspraak is gemaakt dat er beleid moet komen, maar dat verdere implementatie en financiële kaders problematisch zijn. Volgens deze respondent staat er een goed beleid op papier, maar ontbreekt het nog aan een goede implementatie. Een P&O'er van een andere instelling meldt dat het beleidsstuk 'leeftijdsvasebewust personeelsbeleid' in overleg met de OR is ontworpen en vastgesteld. Volgens de P&O'er van de derde instelling zijn over alle in het beleidsplan opgenomen onderwerpen afspraken gemaakt met de OR: het beoordelen en ontwikkelen inclusief jaarlijkse kwaliteitsschouw (instrument is ingevoerd), opleidingsbeleid en eigen academie, helder W&S-beleid inclusief leerlingenbeleid en mobiliteitsbeleid (in ontwikkeling).

De geïnterviewden benadrukken dat over de meeste afzonderlijke beleidsplannen binnen hun organisatie over het algemeen wél afspraken zijn gemaakt met de OR. Ook zijn er organisaties waar men op managementniveau wel nadenkt over duurzaam

me inzetbaarheid, maar de OR daarvan nog niet op de hoogte is.

### 3.6 Ervaren kwaliteit van beleid

De respondenten hebben met behulp van rapportcijfers aangegeven hoe zij op dit moment de kwaliteit ervaren van het beleid binnen hun organisatie op een aantal terreinen, kijkend naar het effect ervan op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers (tabel 3.14).

**Tabel 3.14 Gemiddeld rapportcijfer voor de kwaliteit van ...**

	Instelling (n=65)	P&O (n=45)	OR (n=32)
Gezondheidsbeleid	6,6	6,8	6,2
Arbobeleid	7,1	7,4	6,7
Opleidingsbeleid	7,0	7,3	6,9
Arbeidsvoorwaardenbeleid	6,6	6,8	6,4
Loopbaan-/mobiliteitsbeleid	5,8	6,2	5,5
Integraal/samenhangend duurzaam inzetbaarheidsbeleid	5,6	5,8	5,4

#### *Wisselende beoordeling kwaliteit beleid*

Het arbobeleid krijgt, met een gemiddeld rapportcijfer van 7,1 de hoogste waardering, op de voet gevolgd door het opleidingsbeleid (7,0). Ook het gezondheidsbeleid en het arbeidsvoorwaardenbeleid worden als 'voldoende' beoordeeld (beide 6,6). Het loopbaan- en mobiliteitsbeleid wordt gemiddeld net als 'onvoldoende' gewaardeerd (5,8). Dit komt voor een deel door het lage rapportcijfer dat de OR-leden hiervoor geven; P&O'ers beoordelen dit beleid wel als voldoende.

De P&O'ers waarderen overigens de kwaliteit van elk afzonderlijk beleidsterrein enigszins hoger dan de OR-leden. Vermoedelijk heeft dit te maken met de overweging van de OR dat er vaak wel goed beleid op papier staat, maar dat in de praktijk dit beleid (nog) niet altijd goed wordt geïmplementeerd.

Het integraal/samenhangend duurzaam inzetbaarheidsbeleid binnen de organisatie wordt door zowel P&O'ers als OR-leden gemiddeld met een onvoldoende gewaardeerd (5,6). Hierbij is van belang dat aan *alle* organisaties gevraagd is om een rapportcijfer te geven voor het duurzame inzetbaarheidsbeleid, ook als zij eerder heb-

ben aangegeven dat dit beleid in hun ogen niet aanwezig is. Deze laatste groep (die drie maal zo groot is als de groep instellingen waar wèl duurzaam inzetbaarheidsbeleid aanwezig is) geeft uiteraard een lager rapportcijfer, namelijk een 5,4, terwijl de instellingen met beleid een 6,2 geven.

### 3.7 Toepassing instrumenten werkvermogen binnen de gehandicaptenzorg

Door verschillende dienstverleners worden momenteel instrumenten aangeboden waarmee uitspraken kunnen worden gedaan over de duurzame inzetbaarheid/het werkvermogen van medewerkers. Op basis daarvan kunnen eventuele acties worden gepland om de inzetbaarheid/het werkvermogen te verbeteren. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het instrument Work Ability Index (WAI) en instrumenten die daarvan zijn afgeleid.

#### *Toepassing instrumenten werkvermogen (nog) zeer beperkt*

Vier van de geënquêteerde instellingen gaven aan dat in hun organisatie een instrument werkvermogen is toegepast onder medewerkers. Bij twee instellingen was dat de WerkVermogensMonitor® van PreventNed en bij één was dat de DIX (Duurzame InzetbaarheidsIndex) van Lifeguard. De respondent van de vierde instelling (dit is een OR-lid, de overige drie zijn P&O'ers) kon de naam van het instrument niet noemen en had ook beperkte informatie hierover (tabel 3.15).

**Tabel 3.15 Heeft uw organisatie een instrument werkvermogen toegepast onder medewerkers?**

	Instelling (n=65)	P&O (n=45)	OR (n=32)
Ja	6%	7%	3%
Nee, maar wel van plan	21%	27%	22%
Nee	68%	64%	66%
Weet niet	5%	2%	9%

Bij één instelling is het instrument werkvermogen begin 2010 ingezet, bij een ander begin 2011 en bij de derde is men voornemens om het vanaf juni 2011 te gaan inzetten.

De DIX is aangeboden aan alle medewerkers van de organisatie (900 personen, waarbij 540 medewerkers (60%) er uiteindelijk gebruik van hebben gemaakt). De WerkVermogensMonitor® is éénmaal aangeboden aan alle medewerkers (600 per-

sonen) van een organisatie en zal bij de andere instelling worden ingezet bij een subgroep (namelijk bij twee resultaatverantwoordelijke eenheden).

Alle drie de instellingen zijn of worden bij de inzet van het instrument ondersteund door een externe dienstverlener. In het geval van de DIX is dat Lifeguard en in het geval van de WerkVermogensMonitor® is dat Preventned.

De medewerkers hebben in alle gevallen individuele terugkoppeling ontvangen van hun resultaten (of zullen die ontvangen). De instelling die de DIX heeft ingezet heeft naar aanleiding van de resultaten daarvan interventies gepleegd op zowel individueel als organisatieniveau. Ook bij de instelling die de WerkVermogensMonitor® reeds heeft ingezet gaven de resultaten aanleiding voor het plegen van interventies, op individueel niveau.

Geen van de geënquêteerde instellingen kan al aangeven of het inzetten van het instrument positieve effecten heeft gehad (meetbare resultaten ontbreken nog). Ook voor het noemen van succesfactoren en knelpunten van de ingezette instrumenten is het nog te vroeg. Bij doorvragen hiernaar tijdens de interviews werden wel een aantal punten genoemd:

- Communicatie vooraf over doel en procedure is van groot belang voor het verkrijgen van een goede respons. In grote instellingen is het lastig om iedereen te bereiken;
- Het instrument gaat uit van vrijwilligheid. Bij een lage respons mis je dus een grote groep waar je geen grip op hebt.
- De oorzaken van een slecht werkvermogen kunnen ook gelegen zijn in de leefstijl van de medewerker (bijvoorbeeld in het geval van overgewicht). Vraag is hoe je als werkgever daar invloed op kan/mag uitoefenen.

### **3.8 Overige instrumenten en beleidsmaatregelen duurzame inzetbaarheid**

Het gegeven dat slechts enkele instellingen in de gehandicaptenzorg tot op heden een instrument werkvermogen hebben ingezet, betekent niet dat er in het geheel geen maatregelen worden genomen om duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Breder bekeken gebeurt er in de sector veel.

#### *Instrumenten en maatregelen op afzonderlijke beleidsterreinen*

De respondenten is gevraagd om kort aan te geven welke instrumenten en beleidsmaatregelen die (in)direct een bijdrage leveren aan duurzame inzetbaarheid de organisatie de afgelopen twee jaar heeft ingezet op de volgende vijf terreinen.

**a. Gezondheid en vitaliteit**

Driekwart van de 65 organisaties heeft voorbeelden gegeven van beleid op dit thema. Het meest genoemd worden:

- » inzet van verzuim-/arbo-/ergo-coaches (9 maal),
- » (herzien) gestructureerd beleid voor verzuim en re-integratie (8 maal),
- » bedrijfsfitness of faciliteren van sporten/ deels meebetalen (7 maal),
- » fietsenplan (4 maal)
- » RI&E (3 maal)
- » leeftijdsbewust/levensfasebewust beleid (3 maal),
- » vitaliteitbeleid/-programma (3 maal),
- » beleid/jaarplan gezondheidsmanagement (3 maal),
- » aanbieden trainingen (bijvoorbeeld stress hantering/herkennen psychische klachten, veilig lichaamsgebruik) (3 maal).

**b. Arbeidsomstandigheden en -risico's**

Bijna alle instellingen gaven voorbeelden van instrumenten en beleid op dit terrein. Met name uitvoering van RI&E's werd genoemd (36 maal). Verder:

- » aanwezigheid/aanpassing van arbo beleid (9 maal),
- » trainingen (weerbaarheid, BHV, fysieke belasting) (8 maal),
- » instellen van een arbo-commissie, ergo coaches, arbo-coördinator en/of preventiemedewerker (6 maal),
- » aanwezigheid van til- en verplaatsingsmiddelen (5 maal),
- » jaarlijks medewerkerstevredenheidonderzoek (3 maal),
- » regelmatig arborondgangen, werkplekonderzoeken, fysieke rondgangen (3 maal),
- » nieuwe afdeling/stuurgroep veiligheid (3 maal).

**c. Opleidingsbeleid**

Getuige de reacties in de enquête is bij minimaal 80% van de instellingen een opleidingsplan aanwezig. Als toelichting noemt men onder andere de inzet van EVC trajecten, meerjarige beroepsopleidingen, scholingsweken, radar training/veiligheid, trainingen in omgaan met agressie, conflicthantering, fysieke belasting, arbo, traject voor leidinggevenden, deskundigheidsbevordering, leerplaatsen BBL en BOL, begeleide intervisie, computertrainingen.

**d. Arbeidsvoorwaardenbeleid**

Beleid op dit terrein is bij de meeste organisaties conform de CAO. Zo wordt acht maal genoemd dat leeftijdsdagen zijn omgezet naar PBL (Persoonlijk Budget Levensfase) uren.

Een aantal instellingen voegt daaraan toe dat:

- » er afspraken zijn gemaakt over arbeidsvoorwaarden voor 65+ / langer doorwerken (6 maal),
- » er een meerkeuzesysteem is voor arbeidsvoorwaarden (5 maal).

e. **Loopbaan-/mobiliteitsbeleid**

Hoewel bij zeker de helft van de organisaties op dit terrein beleid aanwezig is, staat het relatief vaak nog in de kinderschoenen.

- » Tien instellingen hebben genoemd dat er een mobiliteitsbureau/-punt is opgericht en dat het beleid is omschreven,
- » Acht instellingen gaven aan dat het beleid in ontwikkeling is (loopbaanbeleid en oprichten mobiliteitspunt/ mobiliteitscentrum),
- » Ook acht maal noemde men ontwikkelassessments (en inzetten van loopbaanscan); ontwikkeling en uitvoer van eigen loopbaan,
- » Drie instellingen noemen talentenjachten of – analyses, of een kweek vijver voor talent (zowel individueel als voor team).

Uit de interviews met vertegenwoordigers van zeven instellingen, komt wel het beeld naar voren dat het aanbieden van bovenstaande instrumenten niet direct wil zeggen dat hier ook door werknemers standaard gebruik van wordt gemaakt. Zo wordt in verschillende interviews aangegeven dat er nog weinig gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden voor mobiliteit die instellingen aanbieden. Ook blijkt in de praktijk niet overal en onder alle groepen de behoefte en bereidheid tot deelname aan opleidingen groot.



## 4 ONDERSTEUNINGSBEHOEFTE

### 4.1 Inleiding

#### *Ondersteuning*

In het voorgaande hoofdstuk is vastgesteld dat de meeste organisaties in de gehandicaptenzorg slechts een beperkt zicht hebben op de consequenties van vergrijzing, langer doorwerken en krapte op de arbeidsmarkt, dat nog maar een beperkt deel een beleidsplan ten aanzien van duurzaam inzetbaarheidsbeleid heeft, dat het bij een nog kleiner deel gaat om integraal, samenhangend beleid, maar dat een ruime meerderheid wel de noodzaak erkent om beleid te voeren om medewerkers de komende jaren duurzaam inzetbaar te houden. Dit roept de vraag op in welke mate organisaties eventueel behoefte hebben aan (meer) sectorale ondersteuning bij de ontwikkeling en/of implementatie van dit duurzaam inzetbaarheidsbeleid.

### 4.2 Behoefte aan (meer) sectorale ondersteuning

#### *Merendeel instellingen heeft behoefte aan ondersteuning*

Gezien het beeld dat geschetst is in hoofdstuk 3 is het niet verwonderlijk dat bij ruim de helft van de organisaties (57%) behoefte bestaat aan (meer) sectorale ondersteuning bij de ontwikkeling en/of implementatie van duurzaam inzetbaarheidsbeleid (tabel 4.1).

**Tabel 4.1 Bestaat er behoefte aan (meer) sectorale ondersteuning bij de ontwikkeling en/of implementatie van duurzaam inzetbaarheidsbeleid?**

	<b>Instelling (n=62)</b>	<b>P&amp;O (n=43)</b>	<b>OR (n=30)</b>
Ja	57%	53%	50%
Nee	16%	21%	10%
Weet niet	27%	26%	40%

De respondenten die lieten weten dat er een ondersteuningsbehoefte bestaat in hun organisatie, is vervolgens gevraagd om aan te geven in welke mate deze behoefte aanwezig is op een aantal punten (zie tabel 4.2):

**Tabel 4.2 Indien behoefte aan (meer) sectorale ondersteuning: In welke mate bestaat er behoefte aan ...**

	<b>Instelling (n=35)</b>	<b>P&amp;O (n=23)</b>	<b>OR (n=15)</b>
<b>Ondersteuning bij pilots duurzame inzetbaarheid?</b>			
Geen behoefte	6%	9%	0%
Weinig behoefte	37%	39%	33%
Veel behoefte	40%	35%	47%
Heel veel behoefte	6%	4%	7%
Weet niet	11%	13%	13%
<b>Subsidie voor ontwikkelen/ implementeren?</b>			
Geen behoefte	3%	4%	0%
Weinig behoefte	11%	13%	7%
Veel behoefte	57%	57%	53%
Heel veel behoefte	23%	22%	27%
Weet niet	6%	4%	13%
<b>Ondersteuning bij keuze van instrumenten (overzicht/aanbod)?</b>			
Geen behoefte	3%	4%	0%
Weinig behoefte	9%	9%	7%
Veel behoefte	66%	61%	67%
Heel veel behoefte	23%	26%	20%
Weet niet	0%	0%	7%
<b>Uitwisseling van informatie en kennis met andere instellingen?</b>			
Geen behoefte	0%	0%	0%
Weinig behoefte	6%	9%	0%
Veel behoefte	69%	61%	80%
Heel veel behoefte	26%	30%	13%
Weet niet	0%	0%	7%

Uit tabel 4.2 blijkt dat het bij de ondersteuningsbehoefte vooral gaat om informatievoorziening en uitwisseling van ervaringen en om subsidiemogelijkheden:

- a. *pilots duurzame inzetbaarheid*  
Bijna de helft van de instellingen met een ondersteuningsbehoefte is geïnteresseerd in pilots; 46% heeft hieraan (heel) veel behoefte.
- b. *subsidie voor ontwikkeling/implementatie*  
Het merendeel (80%) heeft (heel) veel behoefte aan het ontvangen van subsidie.
- c. *keuze van instrumenten (overzicht/aanbod)*

Bij de overgrote meerderheid (89%) bestaat (heel) veel behoefte aan beter zicht op beschikbare instrumenten.

- d. uitwisseling van informatie en kennis met andere instellingen  
Bijna alle instellingen (95%) hebben hieraan (heel) veel behoefte.

### 4.3 Specificatie van ondersteuningsbehoeften

Om beter zicht te krijgen op de ondersteuningsbehoefte bij de uitvoering en/of de implementatie van duurzaam inzetbaarheidsbeleid is een brainstormbijeenkomst georganiseerd voor P&O'ers en OR-leden. Na een inleidende presentatie zijn de deelnemers uiteengegaan in groepjes. Per groepje is hen gevraagd om aan te geven welke knelpunten men ervaart/verwacht ten aanzien van duurzame inzetbaarheid van medewerkers en op welke wijze men als instelling hiervoor ondersteuningsbehoefte heeft vanuit sectorniveau. De resultaten hiervan zijn vervolgens plenair besproken. Hieronder worden de voornaamste ondersteuningbehoeften vanaf sectorniveau samengevat.

- Er is behoefte aan meer informatie over de keuze aan instrumenten werkvermogen en de ervaringen die andere instellingen hiermee hebben.
- Graag zou men meer zicht willen hebben op de effectiviteit van interventies op het gebied van duurzame inzetbaarheid.
- Er bestaat een behoefte aan het delen van kennis en ervaringen in bijeenkomsten, ook breder dan het onderwerp duurzame inzetbaarheid. Daarbij wordt de combinatie van P&O en OR als zeer positief ervaren.
- Praktische tips voor arbo-gerelateerde zaken staan in de arbocatalogus. De aanwezigen stellen voor om dit ook te doen voor duurzaam inzetbaarheidsbeleid: maak een duurzaam inzetbaarheids catalogus met een kader, stappenplan en tips of neem deze tips op in de bestaande arbocatalogus.
- Er is behoefte aan subsidiemogelijkheden voor het uitvoeren van pilots.
- Men zou graag meer inzicht willen hebben in de kernwaarden van een organisatie die duurzame inzetbaarheid van medewerkers verhogen.
- Er moet bewustzijn zijn op het niveau van de raad van bestuur / het centraal management; van daaruit moet het voorbeeld worden gegeven voor de werkvloer. Op sectorniveau dient dit hierover te worden gecommuniceerd met raden van bestuur/directies.
- Het imago van GHZ-instellingen op de arbeidsmarkt moet zorgbreed opgepakt worden (dus niet specifiek voor gehandicaptenzorg), op het niveau van werkgeversverenigingen.



## 5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

### 5.1 Inleiding

De toenemende vraag naar zorg en hiermee een toenemende werkgelegenheid, bij een vergrijzend personeelsbestand en toenemende krapte op de arbeidsmarkt, vormde de primaire aanleiding voor de StAG voor het laten uitvoeren van dit onderzoek. Deze ontwikkelingen maken het voor instellingen in de gehandicaptenzorg namelijk noodzakelijk om de komende jaren te investeren in de instroom van nieuwe medewerkers en de duurzame inzetbaarheid van huidige medewerkers.

Doel van het onderzoek was om inzicht te krijgen:

- in het gebruik, de effecten van en behoefte aan instrumenten werkvermogen en de invloed daarvan op personeels-, vitaliteit-, opleidingsbeleid en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de branche gehandicaptenzorg;
- in hoeverre werkgevers met ondernemingsraden in de gehandicaptenzorg afspraken hebben gemaakt over samenhangend HRM-beleid inzake personeels- en vitaliteitbeleid en de invloed daarvan op duurzame inzetbaarheid.

Gedurende het onderzoek is het doel van het onderzoek breder getrokken, zodat meer zicht is verkregen op de stand van zaken rond het breder duurzaam inzetbaarheidsbeleid in instellingen in de gehandicaptenzorg, alsook op de behoefte die men heeft aan (meer) sectorale ondersteuning bij de implementatie en/of uitvoering van dit beleid.

### 5.2 Conclusies

#### *Instrumenten werkvermogen*

Het aanbod van instrumenten werkvermogen (waarin de WAI is opgenomen) in Nederland is groot en zal de komende jaren naar verwachting verder toenemen. Op dit moment (juni 2011) hebben 36 organisaties een licentie voor toepassing van de WAI. Slechts enkele van de 65 instellingen die hebben deelgenomen aan dit onderzoek gaven aan dat in hun organisatie een instrument werkvermogen is of wordt toegepast onder medewerkers. Bij twee instellingen betrof dit de WerkVermogens-Monitor® van PreventNed en bij één was dat de DIX (Duurzame InzetbaarheidsIndex) van Lifeguard. Geen van deze instellingen kan momenteel al aangeven of het inzetten van het instrument positieve effecten heeft gehad op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

### *Afspraken duurzaam inzetbaarheid*

Over het algemeen moeten afspraken tussen werkgevers en ondernemingsraden over een integraal, samenhangend duurzaam inzetbaarheidsbeleid nog gemaakt worden; bij ruim de helft staat het nog op de agenda om dit te doen en bij slechts drie van de 65 aan dit onderzoek deelnemende instellingen is dit soort afspraken reeds gemaakt. In de interviews is benadrukt dat over alle afzonderlijke beleidselementen (zoals leeftijdsbewust- of levensfasebewust personeelsbeleid, gezondheidsmanagement/ vitaliteitbeleid, opleidingsbeleid, arbo-beleid, verzuim- en re-integratiebeleid) binnen de zeven geïnterviewde organisatie over het algemeen wel afspraken zijn gemaakt met de OR.

### *Stand van zaken duurzaam inzetbaarheidsbeleid*

Een minderheid van de ondervraagde instellingen heeft voldoende zicht op de consequenties van vergrijzing, langer doorwerken en krapte op de arbeidsmarkt voor de opbouw van het eigen personeelsbestand in de komende 5 jaar. Wel erkent een ruime meerderheid dat de noodzaak om beleid te voeren om medewerkers de komende jaren duurzaam inzetbaar te houden (zeer) groot is. Het bewustzijn hiervan binnen instellingen is volgens de geënquêteerden onder medewerkers minder aanwezig dan onder leidinggevenden en management.

Bij het merendeel (70%) van de instellingen die meewerkten aan de enquête staat het onderwerp duurzame inzetbaarheid op de beleidsagenda. Dat betekent overigens niet dat in al deze organisaties 'duurzame inzetbaarheid' als thema benoemd is, maar dat onderwerpen die bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers op de agenda staan (bijvoorbeeld levensfasebewust beleid of vitaliteitbeleid). Een aanmerkelijk kleiner deel (circa een derde) is zo ver dat er een beleidsvisie is ontwikkeld ten aanzien van duurzame inzetbaarheid en –beleid. Bij bijna een kwart is reeds een beleidsplan opgesteld ten aanzien van duurzaam inzetbaarheidsbeleid (dit betreft 15 instellingen), veelal bevindt dit plan zich nog in de besluitvormingsfase. Wanneer gevraagd wordt om met behulp van een rapportcijfer aan te geven hoe men op dit moment de kwaliteit ervaart van het integraal/samenhangend duurzaam inzetbaarheidsbeleid binnen de organisatie, geeft men gemiddeld een onvoldoende (5,6). Geconcludeerd kan dus worden dat in de meeste instellingen het duurzaam inzetbaarheidsbeleid nog in de kinderschoenen staat.

### *Ondersteuningsbehoefte*

Bij ruim de helft van de organisaties bestaat behoefte aan (meer) sectorale ondersteuning bij de ontwikkeling en/of implementatie van duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Het gaat hierbij met name om ondersteuning in de vorm van informatievoorziening en uitwisseling van ervaringen en subsidiemogelijkheden.

### 5.3 Aanbevelingen

Tot slot worden hieronder enkele aanbevelingen gegeven voor de wijze waarop vanuit de StAG ondersteuning kan worden gegeven aan instellingen voor het toepassen van instrumenten werkvermogen en de ontwikkeling en implementatie van duurzaam inzetbaarheidsbeleid:

1. Bij veel instellingen zijn de instrumenten werkvermogen nog onbekend, alsmede het gegeven dat er meerdere aanbieders zijn van deze instrumenten. Door de StAG zou een (digitale) handleiding kunnen worden gemaakt over deze instrumenten, waarin wordt aangegeven welke instrumenten er zijn, wat het doel is van deze instrumenten, welke aanbieders er zijn, wat de verschillen zijn, hoe tot een keuze kan worden gekomen, hoe deze het beste kunnen worden toegepast, welke instellingen hier al ervaring mee hebben, etc. Hierbij is het van belang om er op te wijzen dat het inzetten van dergelijke instrumenten pas zin heeft als er vanuit de organisatie een duidelijke visie en breed draagvlak bestaat voor duurzame inzetbaarheid.
2. Uit zowel de interviews als de brainstormsessie komt duidelijk naar voren dat binnen veel instellingen de relatie van duurzaam inzetbaarheidsbeleid met reeds bestaand beleid op het gebied van arbo, hrm, loopbaanbeleid etc. onduidelijk is. Een scherpe visie hierover ontbreekt veelal. Dit maakt dat veel instellingen het moeilijk vinden om hiermee een start te maken en het draagvlak voor het thema onder leidinggevend en medewerkers veelal nog ontbreekt. Analoog aan de arbocatalogus kan door de StAG een 'duurzame inzetbaarheidscatalogus' worden ontwikkeld, specifiek voor de sector, waarin een 'sectorvisie' over integraal duurzame inzetbaarheidsbeleid wordt gegeven. Het model in figuur 1.1. kan hierbij bijvoorbeeld als uitgangspunt dienen. In de catalogus kunnen verder handvatten worden gegeven voor een verdere ontwikkeling en implementatie van dit beleid alsmede beschrijving van good practices.
3. In verschillende instellingen lopen reeds initiatieven rond duurzame inzetbaarheid. Het onderzoek geeft aan dat er behoefte bestaat onder instellingen om deze ervaringen met elkaar uit te wisselen en zodoende van elkaar te leren. De StAG zou hiervoor een platform kunnen faciliteren. Bijvoorbeeld in de vorm van een lerend netwerk dat on-line met elkaar communiceert en/of periodiek fysiek bijeen komt. Aangezien duurzame inzetbaarheid vele beleidsterreinen raakt (arbo, hrm, etc.) en ook vraagt om een integraal beleidskader, wordt aanbevolen om hieraan diverse actoren te laten deelnemen:  
P&O-medewerkers, arbocoördinatoren, OR-leden, management, leidinggevend en etc.

4. Om de kennis over effectieve aanpakken rond duurzame inzetbaarheid te vergroten, zouden vanuit de StAG pilots kunnen worden gesubsidieerd waarmee ervaring wordt opgedaan met specifieke interventies gericht op duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de gehandicaptenzorg. De ervaringen van deze pilots kunnen vervolgens worden uitgedragen naar andere instellingen. Onderwerpen die zich hiervoor zouden lenen zijn: toepassing van instrumenten werkvermogen, strategische personeelsplanning, communicatie over duurzame inzetbaarheid binnen instellingen, vitaliteitbeleid, interne mobiliteit, etc.
5. Draagvlak vanuit de Raad van Bestuur/management van instellingen is cruciaal voor het succesvol ontwikkelen en implementeren van duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Dit draagvlak is nog niet in alle instellingen op dit niveau aanwezig. Vanuit de StAG zou op basis van arbeidsmarktgegevens de discussie dienen te worden aangegaan met deze groep van stakeholders om de sense of urgency duidelijk te maken.

## **BIJLAGE 1 CASEBESCHRIJVINGEN**

De casebeschrijvingen zijn gebaseerd op face-to-face-interviews met hoofden P&O en OR-voorzitters van de volgende zeven instellingen:

1. Amarant
2. De Hartekamp Groep
3. De Lichtenvoorde
4. Fatima
5. Pergamijn
6. PSW
7. Tragel Zorg



## 1. AMARANT

Amarant is een zorginstelling voor mensen met een verstandelijke beperking in Midden- en West-Brabant. Bij Amarant werken ongeveer 4.500 medewerkers verspreid over circa 1.400 vestigingen, waaronder een groot aantal woonvoorzieningen. Amarant werkt met tien resultaatverantwoordelijke eenheden (RVE's) waarbij de direct leidinggevenden een span of control van ongeveer 50 medewerkers hebben.

### **Aanleiding voor duurzaam inzetbaarheidsbeleid**

Hoewel Amarant op dit moment de krapte op de arbeidsmarkt nog niet sterk ervaart, wordt op grond van een scenariostudie wel verwacht dat binnen 5 jaar problemen optreden. Omdat minder mensen voor de zorg kiezen en er mede door de vergrijzing van het personeelsbestand uitstroom optreedt, denkt de Raad van Bestuur dat ook Amarant meer moeite zal krijgen om vacatures te vervullen. Dit is aanleiding voor beleid waarbij behoud en aantrekken van competente nieuwe medewerkers hoog op de agenda staat. De noodzaak van het beleid wordt volledig onderkend door de Raad van Bestuur. De uitwerking ervan in de RVE's verschilt nog wel en ook laten nog niet alle direct leidinggevenden zich door deze agenda leiden, omdat zij vaak sterk gericht zijn op de actuele gang van zaken in hun eigen cluster. Binnen Amarant is een aantal jaar geleden de keuze gemaakt om levensfasebewust personeelsbeleid uit te voeren. Het begrip duurzaam inzetbaarheidsbeleid heeft veel raakvlakken met levensfasebewust personeelsbeleid, maar de term wordt niet of nauwelijks gebruikt bij Amarant. Duurzame inzetbaarheid is het hoofddoel van levensfasebewust personeelsbeleid. Amarant heeft ook geen apart beleidsplan. Duurzame inzetbaarheid is als doel verweven in andere beleidsgebieden.

### **Wie (initiatief) heeft wat gedaan en hoe (gestart)**

Vanuit de Raad van Bestuur is een aantal jaar geleden het initiatief voor levensfasebewust personeelsbeleid genomen, nadat dit al langer door de vakbonden en de OR was aangekaart: in 2008 gaf de OR in reactie op de nieuwe jaarplannen aan het levensfasebewust personeelsbeleid te missen. Overigens werden in de plannen van de Raad van Bestuur ontwikkelen van arbeidsmarktbeleid en sturen op en investeren in competenties van personeel destijds al duidelijk geformuleerd. Ook de noodzaak tot het verwerven van inzicht in de leeftijdsopbouw van de medewerkers binnen Amarant werd in 2008 benoemd. Om dat handen en voeten te geven zijn de behoeften van het personeel in de verschillende levensfasen geïnterviewd en is het personeelsbestand geanalyseerd.

In 2009 is gestart met het koppelen van instrumenten aan die behoeften in de verschillende fasen.

Dit heeft geleid tot een gevarieerd aantal instrumenten per fase, variërend van de wettelijke instrumenten zoals het ouderschapsverlof en de doorwerkbonus tot de cao-instrumenten zoals het ontziebeleid voor zwangere werkneemsters en ouderen en tot specifiek voor en door Amarant ontwikkelde instrumenten.

Zo zijn er twee pilots gestart, gericht op twee verschillende levensfasen:

- ‘Verzilver je goud’: vitaliteitstraject voor medewerkers vanaf 45 jaar.
- ‘Career en Kids’: gericht op medewerkers met jonge kinderen.

De pilots worden door externe bureaus verzorgd. Daar is bewust voor gekozen omdat in de trainingen en workshops persoonlijke vragen aan de orde komen die niet iedereen met een medewerker of leidinggevende van de eigen organisatie wil bespreken. Naast de activiteiten gericht op de medewerkers is er een workshop voor leidinggevendenden waarin zij kennis krijgen van de problemen en mogelijkheden waar medewerkers in verschillende levensfasen mee te maken kunnen krijgen.

Naast de pilots zijn er zowel voor medewerkers aan het begin als aan het eind van hun loopbaan pensioen informatiebijeenkomsten. Ook is er voor medewerkers in de laatste fase van hun loopbaan een bijeenkomst ‘Vitaal de toekomst in’. Het doel van deze bijeenkomst is om informatie te verstrekken aan 55+ medewerkers en om de eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van inzetbaarheid te stimuleren. Dit project behoort tot het reguliere aanbod en wordt intern verzorgd.

Om een goed beeld te krijgen van de vitaliteit en de ontwikkelmogelijkheden van medewerkers bestaat binnen Amarant ook de mogelijkheid de Werkvermogensmonitor (PreventNed) af te nemen. Dit is een pilot binnen twee RVE's en niet een regulier aanbod voor alle medewerkers. Hierbij wordt Amarant ondersteund door het CAOP. Deze mogelijkheid wordt aangeboden aan de managers van de twee betrokken RVE's. De resultaten van deze monitor worden op individueel niveau teruggekoppeld aan de medewerkers: aan de hand van het stoplichtsysteem wordt een advies gegeven en bij een ‘rode score’ volgt er altijd een gesprek met een consultant van PreventNed (bij groene en oranje scores is dat facultatief).

#### **Welke effecten had/heeft dat**

Het gebruik van verschillende instrumenten is nog in de pilotfase, waardoor directe effecten nog niet te meten zijn. Wel is duidelijk dat de deelnemers aan de pilots (ongeveer 24 medewerkers) positief en enthousiast zijn en dat uitstralen naar hun collega's. In de workshop van Career en Kids wordt de WAI gebruikt: daar vindt een voor- en een nameting plaats. Ook bij de workshop ‘Verzilver je goud’ vindt een voor- en nameting plaats met een eigen instrument. Blijvende positieve effecten zijn nog niet bekend en voor de RvB is dit wel van belang gezien de kosten die met de trajecten gemoeid zijn. Uiteindelijk moet de beslissing over het voortzetten van deze trajecten nog genomen worden.

Met gericht personeelsbeleid wordt onder meer getracht te sturen op het verzuim. Het belangrijkste doel van het beleid is de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het verzuimpercentage was in 2010 7,3% en was gedaald ten opzichte van eerdere jaren.

### **Succesfactoren**

- Goede analyse van behoeften in de verschillende levensfasen om vandaar uit ontwikkeling en behoud van medewerkers te stimuleren.
- Goede externe trainers / opleiders, ook om vermenging werk en privé in contact met de leidinggevenden te voorkomen.
- Voldoende draagvlak binnen de organisatie.

De basis van het personeelsbeleid bij Amarant is goed: gedegen arbo- en verzuimbeleid, actief opleidingsbeleid vormgegeven in de Amarant Academie en goede secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden, waarbij verschillende kortingen etc. zijn geregeld.

Wanneer alle initiatieven die nu lopen goed landen en vervolgd worden, dan heeft Amarant goede mogelijkheden om medewerkers in alle levensfasen aan te trekken en te behouden.

### **Knel-/verbeterpunten**

- De RVE's zijn autonome eenheden bij Amarant en dit brengt met zich mee dat ook wat betreft het levensfasebewust personeelsbeleid geen targets en geen tijdpad worden opgelegd. Vanuit HRM centraal wordt dit aanbod aan de RVE's gedaan en op dit moment lopen pilots in meerdere RVE's.
- Op enkele punten gaat HRM nu wel over tot het opleggen van doelen, zoals het voeren van jaargesprekken met medewerkers. Tot nu toe gebeurde dit niet systematisch en had niet elke medewerker elk jaar een (functionerings)gesprek met zijn of haar leidinggevende. De leidinggevenden in de RVE's hebben een relatief grote span of control, waardoor zij soms nog onvoldoende toekomen aan het voeren van gesprekken met medewerkers en aan gerichte aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers.
- Ook merkt men bij Amarant dat de verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling lang niet door alle medewerkers zo ervaren wordt. Het is nodig om aandacht te besteden aan mogelijkheden om het bewustzijn van die eigen verantwoordelijkheid te versterken.
- De actuele gang van zaken binnen de RVE's verhindert soms ook aandacht voor ontwikkeling en inzetbaarheid op de langere termijn. Zowel HRM als de OR pleiten voor meer aandacht voor de preventieve kant van uitval en verzuim en voor meer aandacht voor opleiding en ontwikkeling op de zachte vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling.
- De mobiliteit tussen de RVE's is laag. Hierdoor is het mobiliteitsbeleid beperkt. Die mogelijkheden worden meer ontwikkeld, maar daar zijn wel faciliteiten voor nodig. Omdat er tussen de RVE's soms grote verschillen zijn in doelgroepen en er een grote regionale spreiding is, ligt het niet voor de hand eenvoudig te switchen. De competenties die een medewerker bijvoorbeeld nodig heeft voor de LVG jeugdzorg zijn niet dezelfde als die nodig zijn voor de meer op verzorging en verpleging ingerichte EMB ouderen zorg. Het investeren in opleiding ter

voorbereiding op het werken in een andere RVE ligt nog niet voor de hand.

- De financiële middelen zijn beperkt en leidinggevend worden strak aangestuurd op het leveren van productie. Hierdoor schuiven HRM doelstellingen soms naar de achtergrond.
- Het werk in de zorg is fysiek en psychisch zwaar belastend. Men verwacht niet altijd de 65 jaar in de organisatie te halen. Langer doorwerken is voor velen nog ver weg.

#### **Tips voor organisaties in de GHZ die willen starten met duurzaam inzetbaarheidsbeleid**

- Vraag medewerkers wat ze nodig hebben en betrek ze op die manier bij de ontwikkeling van het beleid!
- Zorg vooral voor aandacht voor preventie. Het curatieve deel van het beleid wordt vaak wel geregeld, maar de winst is aan de voorkant te behalen, bij het voorkomen van uitval, uitstroom en verzuim.

#### **Bronnen:**

- interviews met beleidsmedewerker HRM en voorzitter OR op respectievelijk 3 mei en 11 mei 2011
- Beleidsnotitie levensfasebewust personeelsbeleid
- website [www.Amarant.nl](http://www.Amarant.nl)

## 2. DE HARTEKAMP GROEP

De Hartekamp Groep biedt zorg en ondersteuning op het gebied van wonen, werken, relaties en vrijetijdsbesteding aan mensen met een (verstandelijke) beperking in de regio Kennemerland, Duin en Bollenstreek en Amstelland en Meerlanden. De Hartekamp Groep heeft meer dan 70 locaties, bestaande uit diverse woonvormen, dagbestedinglocaties en intramurale woningen. Er zijn ruim 1.800 cliënten, bij wie de ondersteuning varieert van 24-uurszorg tot begeleiding op afstand en van een uurtje spelbegeleiding thuis tot werken in een bedrijf. De Hartekamp Groep heeft ruim 1.600 personeelsleden.

De organisatiestructuur is in beweging: sinds 1 januari 2011 is men overgegaan van een divisiestructuur (met vijf divisies en vier diensten) naar een directiestructuur. Dat betekent dat er nu twee zorgeenheden zijn met een directie, een expertisecentrum (onder andere behandeling, staf) en een servicecentrum (onder andere P&O, Financiën). Het management is hierdoor gehalveerd; voorheen waren er 50 zorgmanagers, nu zijn er 25 clustermanagers. Er zijn nu dus veel minder leidinggevenden. RVE's (resultaatverantwoordelijke eenheden) zijn ingevoerd, waardoor onder een clustermanager nu 40 à 60 medewerkers vallen. Tot resultaatverantwoordelijk werken is besloten in het belang van de cliënten, om de besluiten/bevoegdheden dichtbij de cliënten te leggen. Resultaatverantwoordelijk werken staat hier nog in de kinderschoenen.

### **Aanleiding voor duurzaam inzetbaarheidsbeleid**

Binnen de instelling is nog geen plan aanwezig dat als titel 'Duurzaam inzetbaarheidsbeleid' draagt. Het thema staat op de agenda onder afzonderlijke kopjes als leeftijdsbewust personeelsbeleid, gezondheidsmanagement, mobiliteitsbeleid en arbeidsmarktbeleid. Deze thema's vertonen onderling een sterke samenhang en geven tezamen gestalte aan het duurzaam inzetbaarheidsbeleid van De Hartekamp Groep. De vergrijzing van het personeelsbestand en de te verwachten moeilijke tijden op de arbeidsmarkt hebben gemaakt dat deze thema's op de agenda zijn gekomen. Ook de bezuinigingen hebben daaraan bijgedragen; bezuinigingen dwingen er toe om mensen zuinig en duurzaam in te zetten. Daarbij nam en neemt de OR veel initiatief om aandacht te vragen voor aan duurzame inzetbaarheid gerelateerde thema's.

### **Wie (initiatief) heeft wat gedaan en hoe (gestart)**

Het thema 'duurzame inzetbaarheid' is actueel door het strategische HR-plan voor de periode 2011-2014, waarin hieraan gerelateerde zaken aan de orde komen. De inhoud van dit plan is mede bepaald door de centrale visie dat de vraag van cliënten leidend is. Van de medewerkers verwacht men dat zij adequaat inspelen op de wensen van cliënten. Daarvoor hebben zij ruimte nodig om te handelen en om hun vak goed uit te kunnen oefenen. Het is daarom belangrijk dat de medewerkers verantwoordelijkheid nemen en krijgen. Het HR-plan speelt ook in op interne en externe

ontwikkelingen als de verslechterde arbeidsmarkt en de disbalans tussen de inkomsten volgens de ZZP-financiering en de werkelijke personeelsopbouw. Het HR-plan is geaccordeerd door de Raad van Bestuur. Ook op de afzonderlijke thema's is het één en ander gebeurd:

- Het leeftijdsbewust personeelsbeleid heeft tot doel om voorwaarden te scheppen die het mogelijk maken dat medewerkers zo lang mogelijk en zo optimaal mogelijk bij De Hartekamp Groep kunnen blijven werken. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het personeelsbeleid ligt bij de leidinggevenden, daarbij ondersteund door de medewerkers van Personeel & Organisatie. Dit houdt in dat de leidinggevenden in hun coaching van de medewerkers aandacht moeten hebben voor de psychische en fysieke toestand van de medewerker, maar ook dienen leidinggevenden op te treden als "ambassadeur" van een leeftijdsbewust personeelsbeleid om zodoende alle medewerkers te overtuigen van het belang hiervan. De leidinggevende zal goed moeten kijken naar de balans tussen belasting en belastbaarheid en met de medewerker hierover in gesprek blijven. Daarbij draagt de medewerker zelf een groot deel van de verantwoordelijkheid. Instrumenten zijn o.a. het functioneringsgesprek, opleiding/scholing/training, mobiliteit, arbo-beleid, demotie en outplacement. De functioneringsgesprekken zijn aangepast op verzoek van de OR, zodat alle onderdelen van levensfasebewust personeelsbeleid er in terug komen.
- Op initiatief van de OR en in samenwerking met P&O heeft De Hartekamp Groep de erkenning 'mantelzorgvriendelijke organisatie' gekregen. Dit betekent dat indien nodig maatwerkoplossingen mogelijk zijn om te komen tot een betere werk/privébalans voor een medewerker die tevens mantelzorger is. De leeftijdsverdeling van de medewerkers binnen de organisatie laat zien dat er een grote 'prop' zit vanaf 50 jaar. Er is dus steeds meer uitstroom te verwachten in verband met vergrijzing. Hiervan is een actiepoint gemaakt in het 3-jarenplan (echte actie wordt dit jaar nog niet ondernomen, dat staat voor 2012 gepland).
- P&O monitort de arbeidsmarkt om nieuwe ontwikkelingen te signaleren. Leidinggevenden ontvangen regelmatig een notitie 'Update arbeidsmarkt'. Daarin wordt onder andere de situatie van De Hartekamp Groep beschreven en voorgenomen arbeidsmaatregelen van de overheid. Ondanks de slechte prognose voor de arbeidsmarktontwikkeling zijn er op dit moment nog geen wervingsproblemen.
- Ook mobiliteit is een actueel onderwerp. Circa twee jaar geleden is een nota Mobiliteitsbeleid naar alle medewerkers gegaan, waarin zowel gedwongen mobiliteit als loopbaanplanning aan de orde komen. Mobiliteit komt standaard aan de orde in functioneringsgesprekken, waarbij de noodzaak van flexibiliteit benadrukt wordt. Aandacht voor externe mobiliteit is er ook; er zijn contacten met andere instellingen en er is een netwerk via de Vereniging Bedrijfstak Zorg, daar lopen ook contacten in verband met herplaatsing. Er is een Mobiliteitsbureau, dat wordt omgevormd tot een centrum voor Werk, Integratie en Loopbaanadvies: voor testen, loopbaangesprekken, sollicitatietraining, etc.
- De notitie gezondheidsmanagement is anderhalf jaar geleden opgesteld. Het beleid is geëvalueerd. De basis is: hoe kijkt de organisatie aan tegen gezondheid,

hoe is de aanpak van verzuim, de visie op preventief te werk gaan. Zo'n 20 beleidsvoorstellen zijn ingediend bij de Raad van Bestuur, waarvan er 16 zijn uitgewerkt. Onderdeel van gezondheidsmanagement is onder andere periodieke uitvoering van RI&E's (elke 4 jaar), welzijnsonderzoeken (elke 2 jaar) en veiligheidsinspecties (elke 3 maanden).

- Het opleidingsplan is het belangrijkste onderdeel voor het komende jaar, leren en ontwikkelen zijn speerpunten: daarvoor wordt extra geld uitgegeven. Het leerwerkprogramma wordt uitgevoerd. Om het werken in resultaatverantwoordelijke teams te ondersteunen worden leervragen vastgelegd in een TOP (team ontwikkelplan) en een POP (persoonlijk ontwikkelplan) en moet een ontwikkeling plaats vinden naar methodisch werken (PDCA: Plan, Do, Check, Act). Tevens zijn er leercoaches die teams bezoeken en helpen bij resultaatverantwoordelijk werken.
- Vitaliteitbeleid staat op de planning; hiermee gaat men nog dit jaar aan de slag, waarbij de OR en P&O met elkaar samenwerken.

Op alle afzonderlijke thema's zijn afspraken gemaakt met de OR.

#### **Welke effecten had/heeft dat**

Leidinggevenden zijn over het algemeen nog niet actief bezig met de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Daarbij geldt dat de één meer bewogen is dan de ander en dat er een groeiend besef is dat medewerkers belangrijk zijn. Immers: zonder medewerkers geen zorg! De waan van de dag regeert. Sinds de reorganisatie is de 'span of control' groter, waardoor de afstand van de leidinggevenden tot de medewerkers groter is en het voor leidinggevenden moeilijker is om de aandacht te verdelen over de medewerkers. Leidinggevenden hebben nu vaak nog meer oog voor resultaten, waardoor er minder aandacht is voor medewerkers. Hierbij is ondersteuning nodig vanuit P&O; P&O moet daar meer op acteren, alert op blijven. Het jaarlijks bespreken van alle onderdelen van levensfasebewust personeelsbeleid in de functioneringsgesprekken leidt er toe dat er eerder acties ondernomen worden (bijvoorbeeld werk aanpassen indien mogelijk).

Vanuit de medewerkers zijn er vrijwel geen reacties gekomen op de nota Mobiliteitsbeleid. Mede daarom hecht de OR zéér aan functioneringsgesprekken (de score is bovengemiddeld). Duurzame inzetbaarheid is daarmee een vast bespreekpunt in functioneringsgesprekken. Het mobiliteitsbeleid is succesvol wanneer gekeken wordt naar de gedwongen mobiliteit bij herplaatsing: van de 30 boventallige medewerkers zijn er 24 al herplaatst. Hierbij gaat het om plaatsing zowel binnen als buiten De Hartekamp Groep, tijdelijk of definitief.

Het effect van gezondheidsmanagement wordt wellicht weerspiegeld in het verzuimpercentage. Dit lag voorheen iets boven het branchegemiddelde en ligt nu iets eronder. Ziekteverzuim blijft punt van aandacht, met elk jaar een plan, activiteiten en impulsen om gezondheidsmanagement onder de aandacht te brengen.

De bereidheid om bijvoorbeeld deel te nemen aan trainingen is er aanwezig. Er is veel belangstelling voor leren/ontwikkelen, veel animo voor scholing. Alleen de bereidheid om ergens anders te werken is minder.

### **Succesfactoren**

- Ontwikkelen van bewustwording is de belangrijkste succesfactor. Dit geldt bijvoorbeeld voor de arbeidsmarkt (elkaar goed op de hoogte houden van ontwikkelingen en prognoses) en gezondheidsmanagement (inzichtelijk maken wat ziekteverzuim betekent voor een afdeling; heeft immers consequenties in geld, logistiek, dus daarover moet goed gecommuniceerd worden, iedereen bewust en mede verantwoordelijk maken). Bewustwording bepaalt in het algemeen het succes: Betrek mensen erbij, zorg er voor dat in ontwikkelteams in beleidsoverleg ook mensen van de werkvloer zitten. Maak medewerkers bewust van hun eigen -/ medeverantwoordelijkheid bij verzuim. Probeer voor het management zaken in geld uit te drukken, probeer het effect te meten. Maak duidelijk: duurzaam inzetbaarheidsbeleid levert iets op!
- Een goede relatie tussen OR en de raad van bestuur, zodat de OR meegenomen wordt in ontwikkelingen. Daarbij is ook van belang dat de OR een proactieve houding heeft en ondersteuning biedt aan medewerkers.
- De score op het houden van functioneringsgesprekken (een belangrijk instrument) is bovengemiddeld in de branche.

### **Knel-/verbeterpunten**

- Mede door de sinds kort grotere 'span of control' hebben leidinggevenden nu minder aandacht voor medewerkers. Medewerkers moeten gaan werken als resultaatverantwoordelijk team Dit vraagt om een omslag.
- Beleidsnotities kunnen papieren tijgers worden, die door de waan van de dag op de achtergrond raken. Nadenken over duurzame inzetbaarheid van medewerkers wordt makkelijk uitgesteld, dus hiervoor aandacht blijven vragen is noodzakelijk.
- Beleid goed inzetten vergt geld, en dat is momenteel lastig. Dit betekent dat de implementatie van de plannen door de financiële kaders een probleem is.
- Er is nog te weinig terugkoppeling naar medewerkers; medewerkers zouden meer en beter ingelicht moeten worden.
- Ondanks alle goede beleidsstukken die aanwezig zijn, is er op dit moment te weinig aandacht voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

### **Tips voor organisaties in de GHZ die willen starten met duurzaam inzetbaarheidsbeleid**

- Naast 'snel beginnen!' is het belangrijk om eerst een goede definitie van duurzaam inzetbaarheidsbeleid te formuleren, zodat voor iedereen duidelijk is wat precies bedoeld wordt. Daarna kun je kijken wat nog ingezet/verbeterd kan worden.
- Behouden van medewerkers en doorgroei mogelijk maken is ook duurzaam in-

zetbaarheidsbeleid!

- Zorg er voor dat je zelf het wiel niet steeds opnieuw hoeft uit te vinden door bijvoorbeeld vakliteratuur bij te houden en na te gaan wat al mogelijk/aanwezig is in je eigen organisatie. In dit kader is het ook belangrijk om aan andere organisaties te durven vragen hoe zij omgaan met dit thema.

**Bronnen:**

- interviews met hoofd P&O en voorzitter plus secretaris OR van De Hartekamp Groep op respectievelijk 12 mei en 17 mei 2011
- beleidsstukken:
  - ‘Ruimte voor verantwoordelijkheid’, Strategisch HR-plan De Hartekamp Groep 2011-2014 (2011)
  - ‘Leefwijsbewust personeelsbeleid De Hartekamp Groep’ (2011)
  - ‘Mobiliteitsbeleid De Hartekamp Groep’ (2007)
  - ‘Gezondheidsmanagement: ons recept voor een verzuim van maximaal 3,5%’ (2009)
  - ‘Leerwerkgeving De Hartekamp Groep’ (2010)
  - ‘Update arbeidsmarkt 2011’
- website [www.dehartekampgroep.nl](http://www.dehartekampgroep.nl)



### 3. DE LICHTENVOORDE

De Lichtenvoorde is een zorginstelling die vanuit de Achterhoek mensen met een beperking ondersteunt en begeleidt bij wonen, werken en dagbesteding. Voor een deel gebeurt dit vanuit kleinschalige woonvormen. De dienstverlening richt zich op ongeveer 900 mensen met een beperking of een ontwikkelingsachterstand, zowel kinderen, jongeren als volwassenen. Het accent ligt echter bij jongeren met een licht verstandelijke handicap. In totaal werken bij De Lichtenvoorde rond de 600 medewerkers en meer dan 100 vrijwilligers. De organisatie is opgedeeld in diverse clusters met ieder een eigen clustermanager. Deze is integraal verantwoordelijk voor het beleid binnen de cluster. De clusters worden ondersteund door een bestuurs- en bedrijfsbureau dat gevestigd is in Lichtenvoorde. Binnen de clusters wordt gewerkt in teams van tussen de 5-30 personen die ieder een teammanager hebben. In totaal zijn er rond de 55 teams. Het beleid is sterk gericht op zelfsturende teams. Doordat de teams op verschillende locaties werkzaam zijn en er sprake is van zelfsturende teams, is in de visie van P&O aansturing vanuit het bedrijfsbureau wel eens lastig ('werkgeverschap op afstand').

#### **Aanleiding voor duurzaam inzetbaarheidsbeleid**

De Lichtenvoorde kent relatief veel 40-plussers met een lang dienstverband. Medewerkers zijn over het algemeen zeer trouw aan de organisatie. Men ziet daarnaast een trend onder de jongere medewerkers dat deze na een aantal jaren weer uitreden om elders te gaan werken. Belangrijkste reden voor het vertrek is dat jongeren graag een fulltime aanstelling willen hebben, hetgeen De Lichtenvoorde ze niet kan geven vanuit roostertechisch oogpunt. Daarnaast is het aantal functies op HBO-niveau (onder andere teamleider) beperkt. Jongeren die instromen vanuit het HBO hebben hierdoor weinig doorgroeimogelijkheden en vertrekken vaak om deze reden. De Achterhoek is een vergrijzende krimpgemeente waar de zorgvraag (met name onder ouderen) toeneemt. Hiermee neemt ook de werkgelegenheid in de zorg toe en medewerkers kunnen dus relatief makkelijk elders in de regio aan de slag.

De Lichtenvoorde is een organisatie die sterk in beweging is als gevolg van een veranderde omgeving en ook een groei doormaakt. In de regio neemt door de vergrijzing de groep ouderen cliënten toe. De organisatie zal zich hier de komende jaren meer op gaan richten. Dit vraagt ook om aanvulling van medewerkers met een meer verpleegkundige opleiding. Vanuit deze ontwikkelingen is het van belang om nieuwe personeel aan te (blijven) trekken en de vroegtijdige uitstroom onder jongeren en ouderen te beperken.

#### **Wie (initiatief) heeft wat gedaan en hoe (gestart)**

- Vanuit P&O is een strategische personeelsplanning uitgevoerd. Dit om beter zicht te krijgen op de vergrijzingstrend en de gevolgen voor uitstroom en vervangingsvraag binnen de diverse leeftijdsgroepen en functiegroepen.
- Binnen de organisatie worden na drie verzuimperiodes verzuimgesprekken ge-

houden met medewerkers.

- Sinds een paar jaar vinden er eenmaal per jaar jaargesprekken plaats waar de teammanager en medewerkers 'gedwongen' worden om even stil te staan bij de duurzame inzetbaarheid van de medewerker. Hiervoor is een format gemaakt en teammanagers worden hierin ook getraind. Ook stellen werknemers een POP op.
- Omdat de uitoefening van zorg voor medewerkers steeds zwaarder wordt, is in de visie van P&O aandacht voor de fysieke gesteldheid van medewerkers van belang. Door P&O is daarom een businesscase gemaakt voor een gezondheidsplan voor medewerkers. In eerste instantie was hier veel weerstand tegen binnen het MT maar later heeft men hier toch mee ingestemd. Vanuit de OR was er in eerste instantie enige angst wat er met de uitkomsten zou gebeuren. Men is toen in contact gekomen met PreventNed en enthousiast geraakt van de healthcheck die zij aanbieden in combinatie met de Werkvermogenmonitor (een vragenlijst waarin naast de Work Ability Index verschillende vragenlijstmodules zijn opgenomen met thema's rond duurzame inzetbaarheid). De healthcheck en de monitor zijn eerst uitgezet in een pilot binnen één cluster. Daarna zijn ook de medewerkers in de overige clusters uitgenodigd om deel te nemen. Voorafgaand is het hoofd P&O alle teams langsgesegaan om medewerkers te informeren over het doel van het onderzoek en de inhoud ervan, alsmede wat er met de resultaten gaat gebeuren. De medewerkers hebben allemaal individueel de uitslag gehad. Men is van plan om in vervolg op dit onderzoek ook een eigen website te laten ontwikkelen die meer informatie geeft over vitaliteit en het gezondheidsgedrag van medewerkers stimuleert.
- Recent is een MTO uitgevoerd om te stimuleren dat medewerkers zelf naar de knelpunten kijken binnen de organisatie en hiervoor ook oplossingen aandragen.
- Daarnaast is in de organisatie een opleidingsplan geïntroduceerd voor werknemers.

#### **Welke effecten had/heeft dat**

- Aan de healthcheck in combinatie met de Werkvermogenmonitor is door rond de 220 van de 600 medewerkers deelgenomen. Het aantal personen waarbij een verhoogd gezondheidsrisico is geconstateerd was beperkt. Binnenkort ontvangt de organisatie een overkoepelende rapportage met aanbevelingen. Alhoewel dit niet is onderzocht, bestaat uit de verschillende geluiden van de werkvloer wel het idee dat het onderzoek mensen heeft aangezet om na te denken over/te werken aan hun eigen vitaliteit.  
Men is daarom van plan om het onderzoek over een paar jaar weer uit te voeren.
- Met medewerkers worden nu jaarlijks jaargesprekken gehouden en ook POP's opgesteld die hun duurzame inzetbaarheid dienen te stimuleren, ondersteund door een scholings- en opleidingsbeleid.

### **Succesfactoren**

- Een individuele healthcheck in combinatie met een vragenlijst heeft medewerkers gestimuleerd om na te denken over/te werken aan hun eigen gezondheid in relatie tot hun inzetbaarheid en maakt het onderwerp bespreekbaar binnen de organisatie.

### **Knel-/verbeterpunten**

- Binnen de organisatie is nog niet echt sprake van een samenhangend integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Wel zijn hiervoor reeds een aantal bouwstenen binnen de organisatie aanwezig.
- Teammanagers zijn soms nog wat voorzichtig in het benoemen van thema's in de jaargesprekken die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.
- Tegen het opleidingsplan bestond vanuit de organisatie enige weerstand. Het blijkt lastig om iedereen daarin mee te krijgen.
- Op het gebied van loopbaanmobiliteitsbeleid wordt nog weinig gedaan in de organisatie. De animo onder medewerkers hiervoor is beperkt. Wel heeft men contacten met een regionaal mobiliteitsbureau.
- Doel van het recente MTO was vooral om medewerkers zelf mee te laten denken over knelpunten en mogelijke oplossingen. Dit is echter maar slechts ten dele uit de verf gekomen.

### **Tips voor organisaties in de GHZ die willen starten met duurzaam inzetbaarheidsbeleid**

- Maak een goede strategische personeelsplanning om zicht te krijgen op de gevolgen van vergrijzing en uitstroom.
- Gebruik een healthcheck in combinatie met een vragenlijst om het onderwerp gezondheid/vitaliteit in relatie tot duurzame inzetbaarheid bespreekbaar te maken.

### **Bronnen:**

- interviews met hoofd P&O en OR-voorzitter plus OR-lid op 19 mei 2011
- website [www.delichtenvoorde.nl](http://www.delichtenvoorde.nl)



#### 4. FATIMA ZORG

Fatima Zorg is een zorginstelling in de Achterhoek die zorg biedt aan rond de 550 cliënten met een matige tot ernstige verstandelijke beperking (ZZP 3 t/m 8). Rond tweederde van de cliënten woont op het eigen terrein in Nieuw-Wehl en een derde woont in woonwijken in de directe omgeving (onder andere in Wehl en Doetinchem). De organisatie telt rond de 900 medewerkers (570 fte). Onder de directie/bestuur fungeren 5 MT-leden. In totaal zijn er rond de 14 clustermanagers die iedere rond de 50/55 medewerkers aansturen. Binnen de afdeling PO&O werken er naast de manager PO&O twee personeelsadviseurs en twee opleidingsadviseurs, een opleidingsfunctionaris, een re-integratie/arboadviseur en een ondersteunend secretariaat. De organisatie heeft een externe arbodienst met daaromheen een eigen providerboog. Fatima Zorg is een onderdeel van Carante Groep, een samenwerkingsverband van dertien zelfstandige organisaties in de care sector.

##### **Aanleiding voor duurzaam inzetbaarheidsbeleid**

Net als in veel andere zorginstellingen is ook binnen Fatima Zorg vergrijzing van het personeelsbestand aan de orde. Veel werknemers hebben een lang dienstverband binnen de organisatie van meer dan 5 jaar, en hierdoor een sterke binding met de organisatie. Men heeft goed zicht op de consequenties van de vergrijzing en deze baart momenteel nog niet echt tot directe zorgen. Het verloop onder jongeren is voor Fatima Zorg een groter probleem. De instelling kent een verloop van 6-8%. Men kan nog niet helemaal doorgronden wat de voornaamste redenen zijn voor jongeren om te vertrekken. Mogelijk zijn dit de beperkte doorstroommogelijkheden en functiedifferentiatie. Momenteel loopt er intern een onderzoek naar de redenen voor het verloop. Fatima Zorg heeft voor de toekomst (beperkte) groeiambities en hiervoor is het noodzakelijk dat naast het waarborgen van de instroom van leerlingen, jongeren ook duurzaam inzetbaar blijven voor de organisatie, net als de oudere werknemers. In 2010 had men een, voor de branche, relatief laag verzuim van 4,58%. De ambitie is om dit te laten dalen tot onder de 4,0%. Binnen het management is het verzuimcijfer een belangrijke indicator.

##### **Wie (initiatief) heeft wat gedaan en hoe (gestart)**

Het bestuur/directie staat positief tegenover activiteiten gericht op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Fatima Zorg heeft een aantal jaren stilgestaan in de visie van de PO&O-afdeling, maar de laatste jaren begint daar beweging in te komen. Veel van de concrete initiatieven die een rol spelen bij de duurzame inzetbaarheid van medewerkers komen vanuit PO&O:

- De term 'duurzame inzetbaarheid' is opgenomen in het jaarplan PO&O. Het raakt ook sterk aan het zorgconcept Planetree dat sinds kort door de organisatie wordt gevoerd en waarvan de pijler 'tevreden medewerkers' onderdeel uitmaakt.
- De organisatie heeft verzuim en inzetbaarheid hoog in het vaandel staan. Eenmaal in de twee weken is de bedrijfsarts op de locatie aanwezig en daarnaast is er een eigen providerboog. Alle leidinggevenden zijn getraind in verzuimmana-

gement en besteden hier veel aandacht aan. Een aantal jaren terug heeft men sterk ingezet op stabiliseren/verder verminderen van verzuim. Met verschillende partijen is men toen gaan praten hoe dit te bereiken. Men is toen gestuit op de 'vitaliteitwebsite' die Lifeguard ontwikkelde voor organisaties. Men heeft deze toen ook geïntroduceerd bij Fatima Zorg. Op de site (FatimaFitaal) staat algemene informatie over gezondheidsbevordering en daarnaast is er een webshop waar 'gezondheidsproducten' kunnen worden 'gekocht' zoals leefstijl cursussen, wellness, sport, fitness etc. Medewerkers ontvangen hiervoor jaarlijks een bepaald aantal 'fitaalpunten' waarmee men deze producten kan 'kopen'.

- Daarnaast heeft men Lifeguard ingehuurd om in combinatie met het MTO de DIX vragenlijst te laten afnemen, een combinatie van de Work Ability Index met aanvullende vragen rond duurzame inzetbaarheid. Medewerkers konden deze vragenlijst vrijwillig invullen via de website (en kregen hiervoor extra fitaalpunten). Medewerkers die dit op prijs stelden konden een gesprek aanvragen met een inzetbaarheidcoach voor advies over het verbeteren van hun duurzame inzetbaarheid. Hiervoor waren vier personen intern opgeleid. De organisatie wordt nu ondersteund met een subsidie van de Werkgeversvereniging-Oost (vereniging van werkgevers in de zorgsector) bij het vertalen van de resultaten van de MTO/DIX naar duurzaam inzetbaarheidsbeleid.
- Intern heeft men ergocoaches opgeleid die medewerkers coachen in ergonomisch verantwoord werken.
- Voor wat betreft duurzame inzetbaarheid is bij leidinggevenden nog wel een slag te maken. Met medewerkers wordt jaarlijks door leidinggevenden een jaargesprek gehouden. Hierin komen veel zaken aan de orde maar ook hier kan nog wel een verdiepingsslag worden gemaakt. Leidinggevenden worden voor deze gesprekken getraind.
- Binnen de organisatie is er een mobiliteitscentrum waar medewerkers voor loopbaanadvies langs kunnen. Men heeft ook een testbatterij aangeschaft om een goed loopbaanadvies te kunnen geven. Leidinggevenden kunnen medewerkers hier naar verwijzen (bijvoorbeeld na jaargesprek).
- Binnen de organisatie is een groot scholingsproject gestart onder de term 'werken met visie en ambitie'. Voor alle medewerkers is een meerjarig scholingsprogramma opgesteld die verplicht is voor werknemers.

#### **Welke effecten had/heeft dat**

- Het verzuim is de afgelopen jaren gedaald naar 4,58%.
- Van het mobiliteitscentrum wordt door medewerkers regelmatig gebruik gemaakt.
- In 2010 werd bij 84% van de medewerkers een jaargesprek afgenomen.
- Door ruim 70% van de werknemers wordt gebruik gemaakt van de webshop FatimaFitaal
- De MTO/DIX vragenlijst is uitgezet onder 488 medewerkers. Uiteindelijk heeft 53% van de medewerkers de vragenlijst ook ingevuld. Hiervan hebben uiteindelijk rond de 20 personen ook een gesprek gehad met een inzetbaarheidcoach.

Onduidelijk is wat de effecten daarvan zijn op de duurzame inzetbaarheid.

- Alle medewerkers volgen een meerjarig scholingsprogramma dat specifiek is afgestemd op de situatie bij Fatima Zorg.

### **Succesfactoren**

- Onder sommige medewerkers was er weerstand tegen het verplichte scholingsprogramma. Uiteindelijk is er veel met de medewerkers hierover direct gecommuniceerd, hetgeen uiteindelijk er toe heeft geleid dat alle medewerkers zijn gestart met een scholingsprogramma. Ook is er in samenwerking met de OR een klankbordgroep opgericht waar medewerkers hun ideeën en kritiek konden uiten.
- De website Fatima ZorgFitaal stimuleert werknemers om aan de slag te gaan met hun gezondheid.

### **Knel-/verbeterpunten**

- Ten aanzien van duurzame inzetbaarheid dient nog een cultuuromslag te worden gemaakt onder een deel van het personeel. Nog niet bij alle medewerkers is duidelijk dat duurzame inzetbaarheid een gedeelde verantwoordelijkheid is van medewerker en werkgever. Binnen de organisatie komt dit onder andere tot uiting in het feit dat niet alle medewerkers deelnamen aan het MTO/DIX of deelnemen aan Fatima Fitaal. Uitdaging voor de organisatie is om ook deze groep te bereiken.
- De mogelijkheden voor interne mobiliteit zijn binnen de organisatie nog beperkt.
- De prikkels voor jongeren om langer bij de organisatie te blijven zijn nog onduidelijk.
- Inzetbaarheid van veel medewerkers wordt bedreigd doordat ze niet gewend zijn om met een pc om te gaan. Daar wil de organisatie nog in investeren.

### **Tips voor organisaties in de GHZ die willen starten met duurzaam inzetbaarheidsbeleid**

- Het begrip duurzame inzetbaarheid dien je in de praktijk uit te werken in verschillende concrete (deel)activiteiten.
- Bij al deze activiteiten is een goede communicatie met de medewerkers van groot belang. Waarom doe je het? Wat is het belang van de organisatie en van de medewerkers?
- Leidinggevenden vormen een belangrijke sleutelfactor bij het laten landen van deze activiteiten op de werkvloer. Hier dien je dus in te investeren als organisatie.
- Een webshop als FatimaFitaal vormt een relatief kleine investering en heeft een groot effect om medewerkers in beweging te krijgen.
- Net als bij veel andere zaken is het ook bij duurzame inzetbaarheid een kwestie van gewoon dingen gaan doen en uitproberen in de praktijk.

### **Bronnen:**

- interviews met hoofd PO&O op 18 mei 2011 en OR-lid op 31 mei 2011

64

- website [www.fatimazorg.nl](http://www.fatimazorg.nl)

## 5. PERGAMIJN

Pergamijn is een stichting voor begeleiding van verstandelijk gehandicapten in Midden- en Zuid-Limburg. Pergamijn heeft 1.500 medewerkers die verspreid over een groot aantal locaties werken. De leidinggevenden hebben nu een span of control van gemiddeld 30 met een enkele uitschieter naar 60 medewerkers.

### **Aanleiding voor duurzaam inzetbaarheidsbeleid**

Pergamijn heeft nog niet te maken met de krapte op de arbeidsmarkt en heeft zelf ook geen vergrijsd personeelsbestand. Wel heeft Pergamijn naar aanleiding van het medewerkertevredenheidonderzoek vorig jaar acties geformuleerd. Daar kwam duidelijk uit naar voren dat mensen de ontwikkelingsmogelijkheden te beperkt vonden en dat de interne communicatie als onvoldoende werd ervaren. De kern van duurzame inzetbaarheid is volgens Pergamijn de medewerkers gemotiveerd en tevreden houden. De Raad van Bestuur heeft het belang van ruimte voor ontwikkeling van medewerkers onderstreept. Dit hangt ook samen met de strategische heroriëntatie van de RvB voor verbetering van het vakmanschap en het inzetten op kwalitatief goede zorg.

De OR heeft al eerder om levensfasebewust personeelsbeleid gevraagd omdat zij wel een probleem ervaren bij de medewerkers boven de 50 jaar. Voor deze medewerkers is het niet duidelijk hoe zij de belasting in het werk vol kunnen houden. De OR vindt dat de Raad van Bestuur met dit beleid een erg afwachtende houding heeft aangenomen, zij missen een actieve instelling van het management en zij zijn ook niet op de hoogte van het actuele beleid.

### **Wie (initiatief) heeft wat gedaan en hoe (gestart)**

Pergamijn is voornemens om eind 2011 de WAI in de vorm van een pilot in te zetten met ondersteuning van ArboUnie. De pilot zal bestaan uit twee delen. Allereerst de invoering van het instrument als zodanig en in tweede instantie het beoordelen van de resultaten van de WAI voor de organisatie. Er wordt gewerkt met een 0- en een 1-meting. Pas daarna worden besluiten genomen over de organisatiebrede invoering. De projectopzet zal in overleg met de OR gemaakt worden. Dit proces moet nog opgestart worden.

Eerst wordt per 1 juli de organisatie anders ingericht en krijgen de leidinggevenden een span of control van 10-20 medewerkers. Boven dit middenkader sturen nog negen managers de leidinggevenden aan. Doel van deze herinrichting is onder andere de leiding dichterbij medewerkers en dichterbij ouders en cliënten te brengen. Dit heeft uiteraard gevolgen voor de taken van de leidinggevenden, zij zullen meer meewerken in de zorg. De OR staat positief tegenover deze reorganisatie. Pergamijn verwacht een cultuuromslag van deze herinrichting van de organisatie waar de WAI ook goed in past. Met de WAI ontstaat naar verwachting een beter beeld van individuele behoeften van medewerkers en van welk maatwerk nodig is om de motivatie

van medewerkers te behouden. Ook zal het na de reorganisatie gaan om meer zelfsturende teams. Het roosteren zal op unitniveau en daarmee op centraler niveau dan nu plaatsvinden.

### **Welke effecten had/heeft dat**

Het is nog te vroeg om van effecten van dit beleid te spreken. Er wordt een begin gemaakt met het tot stand brengen van echte gesprekken tussen leidinggevende en medewerker in plaats van het jaargesprek als rituele dans. Het is ook nog niet duidelijk in hoeverre de (deels nieuwe) leidinggevend en in staat zullen zijn om het beleid en de koppeling met duurzame inzetbaarheid uit te voeren. Leidinggevend en worden nog getraind op de competenties die nodig zijn voor de gesprekken met medewerkers. Dit moet uiteindelijk leiden tot resultaatafspraken tussen management en leidinggevend en.

Het bewustzijn van medewerkers van het belang van duurzame inzetbaarheid is nog heel beperkt. Om dit echt een plaats te geven moet het eerder in de loopbaan met mensen besproken worden. Daar heeft Pergamijn als werkgever nog een taak liggen. Nu is het eigenlijk alleen de groep die vastloopt die in beeld komt en zich meldt bij het mobiliteitscentrum. Er is nog geen sprake van preventie van uitval door aandacht voor duurzame inzetbaarheid. Dat is op termijn wel de intentie van het management.

### **Succesfactoren**

- Verwacht wordt dat de reorganisatie waarbij leidinggevend en een veel kleinere span of control krijgen een grote bijdrage levert aan de aandacht voor ontwikkeling van medewerkers.
- Pergamijn heeft een goed arbo- en verzuim beleid. Het verzuim is gedaald naar 4,6% in 2010. Daarvoor hebben alle medewerkers ook een training van een dagdeel gevolgd waarbij het bewustzijn van de afwegingen bij ziek melden versterkt is.
- Pergamijn heeft een redelijk ontwikkeld opleidingsbeleid, al zijn er weinig mogelijkheden voor medewerkers om aan hun persoonlijke ontwikkeling te werken. Soms krijgen medewerkers essentiële trainingen zoals het omgaan met fysieke en verbale agressie ook pas geruime tijd na hun indiensttreding aangeboden.

### **Knel-/verbeterpunten**

- Het heeft in de ogen van de medewerkers lang geduurd voordat er aandacht voor hun ontwikkeling was. Hierdoor zijn medewerkers nog zeer afwachtend. Ook is er nog weinig bekendheid aan het nieuwe beleid gegeven waardoor er nog geen draagvlak onder de medewerkers lijkt te zijn.
- Het verloop is nu 6%, bij Pergamijn bestaat de behoefte om dat terug te brengen.

- Om het nieuwe organisatieconcept te laten slagen moet de leidinggevende wel in staat zijn om feedback te kunnen geven en dat is nu voor een aantal leidinggevendenden nog ver weg. Medewerkers hebben ook maar beperkt vertrouwen in de kwaliteiten van de leidinggevendenden om de belasting in hun werk aan te pakken en het gesprek daarover aan te gaan.
- Er is nu nog weinig aandacht voor preventie, vooral medewerkers die het werk niet volhouden krijgen aandacht en kunnen eventueel naar een andere afdeling (vaak dagbesteding) overgeplaatst worden.
- Geen cultuur waarbij medewerkers nadenken over hun eigen ontwikkeling en over wat ze zelf met hun werk willen.
- De mogelijkheden voor mobiliteit zijn beperkt, er is weinig differentiatie zodat veel werk hetzelfde is.
- Door de ontwikkelingen in de zorg wordt ook de cliëntenpopulatie zwaarder waardoor het werk ook zwaarder wordt. Dit kan een serieuze belemmering zijn voor het langer doorwerken.

#### **Tips voor organisaties in de GHZ die willen starten met duurzaam inzetbaarheidsbeleid**

Voor Pergamijn is het te vroeg om tips te geven. Het hoofd P&O raadt wel aan om goed in beeld te krijgen wat het resultaat van het beleid moet zijn en dat er voldoende aandacht moet zijn voor het gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Er bestaat grote behoefte aan en bereidheid voor uitwisseling met andere instellingen en aan een beter beeld van hoe anderen concreet met de WAI en met de terugkoppeling van de resultaten omgaan.

#### **Bronnen:**

- interviews met waarnemend hoofd P&O en voorzitter OR op 9 mei 2011
- website [www.pergamijn.org](http://www.pergamijn.org)
- intern bulletin 3, Visie Pergamijn 2010 - 2015



## 6. PSW

Stichting PSW te Roermond is een relatief kleinschalige instelling die zorg biedt voor kinderen en volwassenen met een verstandelijke beperking. Daarbij gaat het om zorg op de gebieden wonen, dagbesteding en vrije tijd. Bij PSW werken 830 medewerkers in 3 sectoren: PSW junior, PSW dagbesteding volwassenen en PSW wonen volwassenen. Deze drie sectoren hebben elk ook een ambulante afdeling. In totaal heeft PSW 26 teamleiders die ieder 20 - 40 mensen aansturen en dit op één of twee locaties doen.

### **Aanleiding voor duurzaam inzetbaarheidsbeleid**

In het personeelsbestand van PSW zijn twee leeftijdsgroepen sterk vertegenwoordigd: de groep rond 30 jaar en een groep rond 48 jaar. Ongeveer 60% van het personeel is ouder dan 45 jaar. PSW heeft nog geen last van de krapte op de arbeidsmarkt in Limburg. Het aantal sollicitanten op vacatures is voldoende en PSW staat bekend als een prettige werkgever.

PSW kent een lange traditie van aandacht voor goed personeelsbeleid. Medewerkers voelen zich bij PSW gehoord. Uit onderzoek blijkt dat cliënten, ouders en verwanten tevreden te zijn. Medewerkers zijn betrokken en gedreven.

Duurzaam inzetbaarheidsbeleid is nu de nieuwe term waarin veel elementen van het beleid dat PSW al jarenlang uitvoert terug komen. Bij PSW staat de kwaliteit van de zorg voorop, maar daarvoor is goed personeelsbeleid nodig dat leidt tot hoge medewerkertevredenheid en een laag verzuim. PSW had in 2010 een verzuim van 3,7%. De aandacht voor het personeel en voor de kwaliteit en de inzetbaarheid van het personeel vindt plaats vanaf de selectie. Bij de selectie van personeel is het voor PSW van belang dat iemand in de visie en de cultuur van PSW past, een visie die uitgaat van respect voor de cliënt. Als iemand eenmaal is aangenomen kent PSW een inwerkperiode van 1 jaar waarin mensen kennis maken met alle aspecten van het werk en van de stichting. Hierdoor wordt het gevoel bevorderd dat mensen voor PSW werken en niet alleen voor hun eigen cliënten op de locaties. In de inwerkperiode is ook ruim aandacht voor arbeidsomstandigheden en de fysieke en psychische belasting in het werk.

Na de inwerkperiode krijgen alle medewerkers met hun eigen leidinggevende een individueel begeleidingstraject: dat bestaat een cyclus van drie jaar, bestaande uit twee coachingsgesprekken per jaar en in het derde jaar een coachingsgesprek en een functioneringsgesprek. Er worden geen beoordelingsgesprekken gevoerd, eventuele bijsturing gebeurt naar aanleiding van de coachingsgesprekken. In de coachingsgesprekken worden afspraken gemaakt waarvan de uitvoering bij een volgend gesprek gecheckt wordt.

**Wie (initiatief) heeft wat gedaan en hoe (gestart)**

De Raad van Bestuur stimuleert 'Bewust personeelsbeleid'. Een aantal jaren geleden is een beleidsnotitie opgesteld waarbij de term 'levensfasebewust beleid' nog werd gebruikt. Belangrijk doel van dat plan was het gezond en gemotiveerd houden van medewerkers waarbij aandacht is voor hun behoeften in verschillende levensfasen. Dit plan is inmiddels grotendeels geïmplementeerd. Onderdelen van dit beleid die inmiddels zijn uitgevoerd:

- trainingen in het voeren van verzuim- en coachingsgesprekken voor alle teamleiders,
- actief verzuimbeleid,
- zo nodig externe coaching door zelfstandigen (zzp' ers) die niet bij de stichting betrokken zijn,
- preventie: medewerkers aandacht geven als het nodig is om zo uitval te voorkomen,
- verschillende aspecten die te maken hebben met duurzame inzetbaarheid, waaronder persoonlijke ontwikkeling en de vraag of iemand nog op de goede plek zit, komen aan de orde in de coachingsgesprekken,
- PSW kent een mobiliteitsbureau waar wensen van medewerkers voor een overstap naar ander werk geregistreerd worden.

Er is een goede samenwerking tussen RvB en OR die het personeelsbeleid nog versterkt.

Dit jaar is er een nieuw Personeelsbeleidsplan opgesteld waar het gebruik van de WAI een onderdeel van is. De manager P&O is zelf naar Finland op studiereis geweest waar hij in aanraking kwam met de WAI en het project duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Inmiddels is het personeel geïnformeerd over de uitvoering van de WAI die in de tweede helft van 2011 bij iedereen wordt afgenomen. De reacties variëren van enthousiast tot licht kritisch. In dat laatste geval zijn er vooral vragen over wie welke informatie krijgt. Een en ander moet nog definitief met de OR worden afgestemd. De OR heeft wel vertrouwen in het instrument, maar vindt het nog moeilijk in te schatten of individuele medewerkers echt met hun individuele uitkomst aan de slag gaan.

De vraag of mensen het werk lang genoeg volhouden is niet zozeer actueel door de belasting in het werk, maar vooral door de veranderingen die in de zorg hebben plaats gevonden. Juist oudere medewerkers geven aan dat ze minder dan vroeger tijd hebben om leuke dingen met cliënten te doen, die activiteiten worden nu vaak door vrijwilligers gedaan. Om bij te houden of mensen echt voldoende tijd aan de primaire zorg kunnen besteden wordt eens per twee jaar een onderzoek tijdsbesteding uitgevoerd. Hiermee wordt per locatie inzichtelijk wat de verhouding is tussen tijd besteed aan primaire zorg, indirecte zorg en organisatorische werkzaamheden.

Om op den duur het mogelijk te maken dat mensen langer kunnen (en moeten) doorwerken zal nog naar de functie-inhoud en de mogelijkheden van functiedifferentiatie gekeken worden. Binnen elke functie zouden dan meer op maat taken uitgeoefend kunnen worden en bepaalde belasting, zoals slaapdienst, aangepast kunnen worden. Hier is nog geen begin mee gemaakt.

In het nieuwe beleidsplan is ook aandacht voor de vraag welke andere bronnen van personeel aangeboord kunnen worden in de nabije toekomst en hoe jongere medewerkers grotere contracten aangeboden kunnen worden. Gemiddeld zijn de dienstverbanden bij PSW nu 20-24 uur, terwijl jongeren vaak 30 uur of meer willen werken.

Ook de leidinggevenden staan positief tegenover duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Om onder andere dat beleid optimaal uit te kunnen voeren in de praktijk start er nu een ontwikkelings- en opleidingstraject voor teamleiders.

Medewerkers zelf lijken nog het minst bewust van de noodzaak van duurzaam inzetbaarheidsbeleid.

#### **Welke effecten had/heeft dat**

- Laag verzuim (3,7%)
- Laag personeelsverloop, minder dan 4%, langdurige dienstverbanden van mensen die zich verbonden voelen met het werk en met de instelling.
- Aantrekkelijke werkgever: mogelijkheid voor persoonlijke ontwikkeling, nog een kleinschalige open stichting met focus op de primaire zorg.
- Hoge medewerkertevredenheid.

#### **Succesfactoren**

- Inbedding van duurzaam inzetbaarheidsbeleid in gehele cyclus van personeelsbeleid.
- Kwalitatief goed gezondheidsbeleid en arbobeleid. Leidinggevenden zijn goed getraind op verzuimbeleid en verzuimgesprekken, verder heeft PSW goede ondersteuning door bedrijfsartsen en in geval van psychische belasting samenwerking met externen.
- Goede sfeer stichtingsbreed, saamhorigheidsgevoel.
- Stabiel beleid, PSW heeft sinds het ontstaan in 1955 drie directeuren gehad, die op hun eigen manier zeer betrokken zijn bij de stichting.
- Veel aandacht voor aanpassen van het werk aan de belastbaarheid van medewerkers en veel aandacht voor coaching.
- Monitor tijdsbesteding met nadruk op voldoende tijd voor primaire zorg en zo min mogelijk overhead, dat waardeert het personeel ook.

**Knel-/verbeterpunten**

- Versterking mobiliteit is door beperkte doorgroeimogelijkheden niet eenvoudig te realiseren, het mobiliteitsbureau staat nog in de kinderschoenen.
- De cao biedt zeer beperkte mogelijkheden om arbeidsvoorwaarden aantrekkelijker te maken, PSW zou bijvoorbeeld graag woon-werkverkeervergoeding verbeteren. Wel zouden wellicht nog enkele vergoedingsmogelijkheden, bijvoorbeeld voor wisselende diensten, beter benut kunnen worden.
- Veranderingen in de zorg zelf hebben soms een negatieve invloed op de motivatie van mensen voor werken in de zorg.
- Er is nu nog weinig ervaring met langer doorwerken en medewerkers zijn zich niet altijd bewust van de noodzaak om hier zelf op te anticiperen. Zo maken veel mensen hun PBL-uren snel op, terwijl ze daar in een andere levensfase misschien behoefte aan hebben.
- Beperkte mogelijkheden om jongeren in de zorg grote contracten aan te bieden.

**Tips voor organisaties in de GHZ die willen starten met duurzaam inzetbaarheidsbeleid**

- Lijnen kort houden, zorg dat je echt je personeel kent en weet wat er speelt.
- Management moet zelf de juiste houding en de juiste cultuur uitdragen.
- Goed contact tussen teamleiders en medewerkers en teamleiders daar ook voor toerusten.

**Bronnen:**

- interviews met hoofd P&O en voorzitter OR op 3 mei 2011
- website [www.pswml.nl](http://www.pswml.nl)

## 7. TRAGEL ZORG

Tragel Zorg biedt zorg en dienstverlening voor mensen met een verstandelijke beperking van alle leeftijden in Zeeuws Vlaanderen. Tragel is in 2000 ontstaan uit een fusie tussen verschillende organisaties. Tragel heeft ongeveer 800 medewerkers die verspreid over 70 locaties in Zeeuws Vlaanderen werken. Zij werken in twee divisies: algemene zorg en specialistische zorg en iedere divisie heeft zes clusters. De clustermanager heeft een span of control van 40-70 medewerkers. Naast de clustermanager zijn er per cluster een drietal begeleiders die de helft van de tijd zijn vrijgesteld van directe zorgtaken en die verantwoordelijk zijn voor het zorgplan en het contact met de familie en verwanten.

### **Aanleiding voor duurzaam inzetbaarheidsbeleid**

In 2008 had Tragel te maken met kritiek van de inspectie en onvrede onder het personeel. De bedrijfsvoering en het personeelsbeleid waren niet op orde. Het beleid is sindsdien gericht op verbeterlagen wat betreft de inhoudelijke zorg (onder het motto “merkbaar beter”) en wat betreft de bedrijfsvoering, waaronder planning & controlcyclus en het roosteren. De verbeterlag heeft nu (anno 2011) geleid tot tevredenheid bij de Inspectie en verbeteringen in de budgetverantwoording en het personeelsbeleid.

Tragel heeft in Zeeuws Vlaanderen te maken met krapte op de arbeidsmarkt. De krapte op de arbeidsmarkt naar de toekomst wordt ervaren als een bedreiging, niet de vergrijzing van het personeelsbestand. Op dit moment is al een substantieel percentage (15 à 20%) van het personeel uit België afkomstig. Dat heeft gevolgen voor de mogelijkheden van personeelsbeleid: de Belgische collega’s brengen een andere, meer gesloten cultuur met zich mee. Verder merkt Tragel dat hbo-ers bijna niet in de regio beschikbaar zijn. Het gehele management is dan ook niet afkomstig (en veelal niet woonachtig) uit Zeeuws Vlaanderen.

### **Wie (initiatief) heeft wat gedaan en hoe (gestart)**

Het nieuwe management dat na de crisis in 2008 de leiding kreeg, heeft sterk ingezet op fatsoenlijk personeelsbeleid en op het begin van de omslag van personeelsbeleid naar HR-beleid. Belangrijk onderdeel daarvan was de leidinggevenden meer centraal stellen en verantwoordelijk maken. Een voorbeeld hiervan is het versterken van hun rol in het verzuimbeleid en de begeleiding van zieke medewerkers. Onderdelen van dit beleid zijn:

- Verbetering opleidingsbeleid: Tragel academie, gerichte leergang aangeboden aan clustermanagers, training ‘herkennen van psychische klachten’.
- Inrichting nieuw functiehuis met beschrijving bijbehorende competenties (nog niet afgerond).
- Implementatie beoordelings- en ontwikkelingssysteem.

In de visie van P&O is een goede beoordelingssystematiek een essentieel instrument voor duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Na een pilot "Beoordelen en ontwikkelen", die positief is geëvalueerd, wordt deze systematiek momenteel in de hele organisatie ingevoerd.

Vanuit het zicht op de vaardigheden en competenties van medewerkers kunnen afspraken over ontwikkeling worden gemaakt. Dit gebeurt in regelmatige gesprekken tussen clustermanager en medewerkers. Het streven is 2 tot 3 gesprekken per jaar. Aan de hand van een jaarlijkse kwaliteitsschouw ontstaat per afdeling een beeld van de inzetbaarheid van medewerkers op de korte en middellange termijn, zodat eventuele knelpunten ook voorzien kunnen worden.

Op dit moment heeft Tragel nog geen beleidsplan duurzaam inzetbaarheidsbeleid, maar dit is wel voorzien voor de tweede helft van 2011. Met de OR worden hier nog afspraken over gemaakt. In het beleid dat nu ontwikkeld wordt, zijn mobiliteitsbeleid en vitaliteitsbeleid de pijlers. Om (vrijwillige, maar zo nodig ook gedwongen) mobiliteit van medewerkers te bevorderen is samenwerking met Randstad gezocht.

Tragel maakt nu nog geen gebruik van een instrument om duurzame inzetbaarheid te meten en verbeteren, zoals de WAI. Dat wordt wel overwogen, maar voor deze keuze gemaakt wordt is er behoefte aan een goed overzicht van instrumenten die hun waarde in de praktijk bewezen hebben.

Op centraal niveau is er een grote verbetering gemaakt. Het is nu de kunst deze slag verder in de organisatie te laten indalen. Juist omdat medewerkers uit een negatieve situatie komen hebben ze eigenlijk weinig geduld meer en zou het goed zijn als veranderingen nu snel in de hele organisatie doordringen.

#### **Welke effecten had/heeft dat**

- Draagvlak bij Raad van Bestuur en managementteam voor duurzaam inzetbaarheidsbeleid.
- Duidelijke verbeteringen gemaakt, oordeel van inspectie is positiever .
- Verzuim van 9% medio 2009 gedaald naar gemiddeld 6,4% in 2010. Gewaakt moet worden voor een terugval. Wanneer hier meer met medewerkers over gesproken wordt is hier nog wel winst te behalen, zo is de verwachting.
- Besef bij leidinggevenden van hun rol bij de ontwikkeling van duurzaam inzetbaarheidsbeleid is toegenomen, zij zijn zich bewust van de noodzaak van dit beleid, maar hebben nog moeite om dit in de praktijk te brengen.
- Verbetering gesprekken (in kwaliteit en in aantal) en contact tussen leidinggevenden en medewerkers.
- Contact met regionale opleidingsinstellingen op verschillende niveaus waardoor voldoende stagiaires komen.
- Medewerkertevredenheid is goed op het niveau van het team, maar heeft nog verbetering op het niveau van de (binding met) de organisatie.

### **Succesfactoren**

- Nieuw management dat gegeven de onder meer slechte beoordeling van de Inspectie de noodzaak voor veranderingen sterk voelde.
- Goed ingezet op organisatiestructuur met veel aandacht voor contact tussen leidinggevende en medewerker. Resultaten hiervan moeten zich nog bewijzen.
- Veel aandacht voor opleidingen (inhaalslag).

### **Knel-/verbeterpunten**

- Tragel had in 2010 een bruto verloop van bijna 12%, van wie de helft de organisatie op eigen verzoek verliet. Bij het vertrek van de anderen speelde onvrede over de werkdruk en het leiderschap een belangrijke rol.
- Tragel kende tussen 2000 en 2008 veel problemen en hoewel er grote slagen zijn gemaakt, is er ook nog veel verbetering nodig. Medewerkers moeten zich meer betrokken gaan voelen bij de organisatie. Nu zijn medewerkers vaak erg afwachtend en hebben ze nog weinig vertrouwen.
- De informatievoorziening over onder meer instroom, doorstroom en uitstroom van personeel is nog beperkt, waardoor gerichte acties soms niet mogelijk zijn.
- De cultuuromslag die nodig is om het nieuwe beleid tot een succes te maken is nog maar net begonnen en heeft nog een lange weg te gaan. Nu is de afstand tussen leidinggevende en medewerker soms nog te groot.
- Het inzetbaarheidsbeleid is nu nog in de beginfase, er is nog geen aandacht voor hoe mensen op langere termijn het werk kunnen volhouden. Wel zijn er individuele mogelijkheden voor mobiliteit wanneer geconstateerd wordt dat iemand dreigt uit te vallen.
- De gesloten cultuur in de organisatie, die ook door de Belgische collega's meegebracht wordt, is niet makkelijk te doorbreken.
- De aantrekkelijkheid van Tragel als werkgever heeft ook te maken met het type contracten, op dit moment zijn er weinig mogelijkheden om (jonge) medewerkers grote contracten te bieden.
- De nadruk op de organisatie van en door de teams kan tot roosterproblemen leiden, onder meer omdat teams zelf hun ziekteverzuim moeten opvangen.

### **Tips voor organisaties in de GHZ die willen starten met duurzaam inzetbaarheidsbeleid**

Tragel kan nu nog weinig tips uit eigen ervaring geven. Wel geven zij veel aandacht aan contact tussen medewerker en leidinggevende en een goede beoordelingscyclus, zodat de stand van zaken wat betreft de inzetbaarheid van het personeel bekend is. Tragel zou graag meer zicht hebben op instrumenten die hun waarde bewezen hebben zodat zij niet het wiel opnieuw moeten uitvinden.

### **Bronnen:**

- interviews met hoofd P&O en voorzitter OR op 18 mei 2011
- website [www.tragelzorg.nl](http://www.tragelzorg.nl)



## BIJLAGE 2 DEELNEMERS BRAINSTORMBIJEENKOMST

Op dinsdag 24 mei 2011 vond een brainstormmiddag plaats over de ondersteuningsbehoefte bij de uitvoering en/of implementatie van duurzaam inzetbaarheidsbeleid. De volgende organisaties/personen hebben hieraan deelgenomen:

1. Amarant	Mevrouw Simons	personeelsconsulent
2. Amarant	Mevrouw Brugman	personeelsconsulent
3. Cavent	Mevrouw Van Tienhoven	hoofd P&O/HRM
4. Cavent	Mevrouw Smits	stagiaire onderzoek duurzame inzetbaarheid
5. De Hartekamp Groep	Mevrouw Reijnders-Beer	voorzitter OR
6. De Trans	Mevrouw Oosterhuis	medewerker P&O/HRM
7. NOVO	De heer Koop	hoofd P&O/HRM
8. Philadelphia	De heer Scholten	OR
9. Reinaerde	Mevrouw Groenendijk	hoofd P&O/HRM
10. 's Heeren Loo	De heer Venneker	OR
11. Siza	De heer Beckers	P&O adviseur
12. Siza	Mevrouw Bolle	P&O adviseur
13. Steinmetz   de Compagn	De heer Pennings	OR
14. Stg Fatima Zorg	Mevrouw Hermans	preventiemedewerker/ arbo-/re-integratieadviseur
15. Stg PSW	Mevrouw Forschelen	personeelsfunctionaris
16. Zuidwester	De heer Van Dijk	OR



**BIJLAGE 3 LICENTIEHOUDERS WAI BLIK OP WERK (JUNI 2011)**

- Active Living BV
- Aijer arbeidsmarkt- en re-integratiedienstverlening
- Arbo Impact BV
- ArboNed
- Andare b.v.
- Arbo Unie bv
- Career & Kids
- Care Group BV
- CINOP
- Expereans B.V.
- Expertision
- Gezond Werken Langstraat BV
- Hogeschool Zuyd, Faculteit People & Business Management
- Holland Fit
- ID Groep
- Immens Advies
- JA-Groep Arbo Verzuimmanagement
- KLM Health Services bv
- LifeGuard B.V.
- De Linge Groep
- Loyalis Kennis & Consult BV
- Mater Bedrijfsarts
- Occure BV
- Move2Gether
- Phyleon BV
- PreventNed BV
- Pro Active
- Radboud Universiteit Nijmegen
- Rehabcentre Sport en Arbeid
- Verzuimstopt/ Preventiestart WAI+ (Salland Zorg B.V.)
- SanEcon
- Santar BV
- SKB Vragenlijst Services B.V.
- St. Integratie & Werkaanbod
- Tigra Gezondheidsmanagement
- Tinguely

**AS**tri 

Stationsweg 26  
2312 AV Leiden

[astri@astri.nl](mailto:astri@astri.nl)  
[www.astri.nl](http://www.astri.nl)

T 071 512 49 03  
F 071 512 52 47

Arbeid en Sociale zekerheid

*toegepaste research en informatie*