

# Aantrekkelijkere werkgever door Wendbaar aan het werk

Annet de Lange

*Hoe kunnen werkgevers en werknemers er sámen voor zorgen dat medewerkers in zorg en welzijn met plezier en in goede gezondheid hun pensioengerechtigde leeftijd halen? Deze vraag stond centraal bij het ESF-project Wendbaar aan het werk. Een relevante vraag, gezien de oplopende tekorten op de arbeidsmarkt. Inmiddels is het project afgerond en kunnen we resultaten, ervaringen en belangrijkste lessen delen.*

De afgelopen anderhalf jaar gingen 26 organisaties in zorg en welzijn aan de slag met het project Wendbaar aan het werk. Het doel: de duurzame inzetbaarheid van medewerkers verbeteren. “De helft van de organisaties ging aan de slag met het project ‘Goed werknemerschap’, de andere helft met ‘Goed werkgeverschap’”, vertelt Kees der Weduwe, werkzaam bij Bewegen Werkt. Deze organisatie bevordert duurzame inzetbaarheid en begeleidde, coachte en trainde deelnemers van het deelproject ‘Goed werknemerschap’.

### Zelfleiderschapstraining groot succes

Der Weduwe: “In het deelproject ‘Goed werknemerschap’ lag de regie bij de medewerkers. Doel was hun zelfleiderschap – en dus duurzame inzetbaarheid – te vergroten.” De training ‘Zelfleiderschap’ speelde hierbij een belangrijke rol.

Bij de meeste organisaties was het animo voor de training groot. Zo ook bij

Prisma. “Het gaf aan dat medewerkers zelf aan de slag willen gaan, het heft in eigen handen nemen en mondiger worden. Medewerkers zijn ons belangrijkste kapitaal. Eigen regie is een belangrijke voorwaarde als we ze willen behouden. Door de tekorten op de arbeidsmarkt dringt dat besef steeds meer door. Medewerkers kiezen ons, niet andersom”, stelt Angela Buijze, beleidsadviseur HRM bij Prisma.

Ook bij BrabantZorg zaten de trainingen direct vol. “We hebben nog vier extra trainingen ingekocht, zodat uiteindelijk 88 medewerkers konden deelnemen”, vertelt personeelsadviseur José Verbruggen. “De reacties achteraf waren positief: van ‘het was een cadeautje’, tot ‘ik wilde dat ik dit veel eerder had gedaan.’”

Meerdere organisaties hebben dan ook besloten de training aan te blijven bieden. Een slimme zet, want uit het onderzoek dat het lectoraat HRM van de

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen uitvoerde, blijkt dat de interventie daadwerkelijk zorgt voor een toename van de duurzame inzetbaarheid. Onderzoeker Annet de Lange: “De training leidde tot een hoger werkvermogen, meer vitaliteit en een hogere interne inzetbaarheid van de deelnemers.”

### Belangrijke rol leidinggevenden

Het deelproject ‘Werkgevers Wendbaar aan het werk’ draaide vooral om het creëren van de juiste context voor duurzame inzetbaarheid. Deelnemende organisaties gingen aan de slag met het ontwikkelen van visie en beleid en het leiderschapsprogramma. “Organisaties hebben hier elk op een eigen wijze vorm en inhoud aan gegeven en werden door ons begeleid, gecoacht en gefaciliteerd”, vertelt Cees van der Lee, consultant bij WeCreate. “In het leiderschapsprogramma stond de belangrijke rol die leiders spelen bij het bevorderen van duurzame inzetbaarheid centraal.”



Jeroen Kamp, werkzaam bij Avoord, volgde het programma. “Ik kom uit de horeca en ben een heel andere manier van samenwerken met collega’s gewend. Dat kon weleens botsen. Na dit programma merk ik dat ik meer feeling heb met medewerkers. En zij met mij. Het team communiceert beter met elkaar en heeft meer voor elkaar over. Het is belangrijk dat collega’s zowel thuis als op het werk lekker in hun vel zitten. Als dat niet zo is, moet ik iets met dat signaal doen. Daar krijg ik positiviteit in het team voor terug. Voor het programma was ik me nooit bewust van die cirkel.”

Ook Wendy Passon, behandelcoördinator bij Oosterpoort, volgde het programma. “We leerden over verschillende soorten van leidinggeven en speelden situaties na met een trainingsacteur. Ik oefende een situatie waarin ik het idee had dat een medewerker wat onzeker was, maar dat probeerde te verbloemen. Ik heb geleerd om me kwetsbaar op te stellen en de situatie vanuit mezelf bespreekbaar te maken. Ik heb het meteen kunnen toepassen in de praktijk.”

### Meer tijd nodig

Na afloop bleek dat de duurzame inzetbaarheid van medewerkers nog niet significant was veranderd door de leiderschapstrainingen. Dat betekent volgens De Lange niet dat de trainingen zinloos waren. “Voor deze complexe interventie was de onderzoeksperiode te kort. Concrete effecten kunnen in een periode van zes maanden nog niet worden verwacht. Het gaat om een cultuuromslag die van bovenaf moet binnendruppelen. Dat heeft tijd nodig. We gaan kijken of een effectmeting op een later moment mogelijk is. Bovendien ontwikkelden de organisaties een visiedocument rondom duurzame inzetbaarheid. Dit zorgt ervoor dat het thema onderwerp van gesprek is geworden en op de agenda blijft staan.”

Uit de procesevaluatie werd eveneens duidelijk dat deelname aan het traject er bij veel organisaties voor zorgde dat:

- inzichtelijk werd waaraan behoefte is op het gebied van duurzame inzetbaarheid,

- het draagvlak en de betrokkenheid van medewerkers bij het te vormen beleid groeide,
- het bewustzijn van medewerkers over het belang van duurzame inzetbaarheid toenam,
- deelname heeft geholpen om een haalbaar en praktisch beleid te ontwikkelen. Ook geeft 89% aan dat het leiderschapstraject heeft bijgedragen aan de capaciteiten van de leidinggevenden.

### Driemaal daags druppelen

Novadic-Kentron is één van de organisaties die meedeed aan het werkgeverstraject. Marinka van Echteld (HRD-adviseur) en Muryel Rozemeijer (teamcoach): “Ook bij ons is er zeker nog werk aan de winkel. Om het thema écht te implementeren, moeten we driemaal daags blijven druppelen.” De positieve resultaten zijn echter al zichtbaar. “Op het gebied van verzuim is er een wereld van verschil. We zitten nu bij het best scorende kwartiel van de sector”, vertelt Marinka trots. Muryel: “Tot anderhalf jaar geleden vertrokken er veel mensen; iedereen stond onder druk, er heerste een lastige sfeer. Nu is er weer ruimte voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en wat zij belangrijk vinden. Dat is niet alleen prettig voor de werksfeer en het behoud van medewerkers, maar zorgt er ook voor dat we gemakkelijker personeel kunnen vinden. We zijn weer een aantrekkelijke werkgever.”

### Vervolg

Met de afronding van het project Wendbaar aan het werk stopt aandacht voor duurzame inzetbaarheid niet. Alle deelnemende organisaties denken na over de manieren om het thema onder de aandacht te houden, zodat de gewenste cultuuromslag realiteit wordt. Hiervoor gebruiken de organisaties voornamelijk input die bij de medewerkers is opgehaald in de projectperiode. Bijvoorbeeld uit de behoeftepeiling die 3773 medewerkers invulden. De vervolgacties die organisaties ondernemen lopen uiteen: van het actiever inrichten van vergader ruimtes, het organiseren van workshops (over bijvoorbeeld mantelzorg of overgangsklachten) tot jobrotatie, zelfroosteren, het starten van een buddytraject

en de aanstelling van een loopbaan-, lifestyle- of vitaliteitscoach. Marinka van Echteld van Novadic-Kentron: “Acties op het gebied van duurzame inzetbaarheid hoeven niet meteen heel groot te zijn. Ons visiedocument heeft als ondertitel ‘Groot denken, klein handelen’. Met kleine dingen op individueel niveau kun je al veel bereiken.”

---

### Mantelzorgers kwetsbare groep

*Van de onderzochte medewerkers is 31 procent mantelzorg naast het werk. Medewerkers met relatief meer uren mantelzorg ervaren een verlaagd werkvermogen in vergelijking tot hun collega’s die geen mantelzorg zijn. “Een factor om rekening mee te houden en aandacht aan te besteden”, aldus onderzoeker Annet de Lange. Meer (opvallende) resultaten zijn te vinden in het boekje ‘Aan de slag met duurzame inzetbaarheid in zorg en welzijn’, waarin meer ervaringen en resultaten staan. U kunt het boekje downloaden op [www.wendbaaraanhetwerk.nl](http://www.wendbaaraanhetwerk.nl).*

---

### Wendbaar aan het werk+

*Het Wendbaar-project krijgt zeer waarschijnlijk een vervolg: Wendbaar aan het werk+. Vier werkgeversorganisaties (Transvorm, WGV Zorg en Welzijn, WZW en Zorg aan Zet) hebben een aanvraag ingediend voor ESF-subsidie bij het ministerie van VWS. In het vervolgproject worden medewerkers en leidinggevenden samengebracht in één project en krijgen deelnemende organisaties een meer modulair programma aangeboden. Heeft u interesse in deelname? Neem dan contact op met strategisch adviseur Michiel van den Heuvel via [m.vdheuvel@transvorm.org](mailto:m.vdheuvel@transvorm.org) of 088 144 40 00.*

## Tips Welke tips geven deelnemende organisaties en projectleiders om het thema duurzame inzetbaarheid tot een succes te maken?

### ‘Gebruik geen nieuwe termen en woorden, maar borduur voort op wat er al is’

Bij veel organisaties is er al aandacht voor onderwerpen rondom duurzame inzetbaarheid, zoals verzuimreductie en leiderschap. Hierop aanhaken in herkenbare en simpele taal zorgt voor betere resultaten.

### ‘Houd het simpel en begin gewoon, met kleine stappen’

Wacht niet totdat er een beleidsvisie ontwikkeld is of tot er een heel plan ligt. Projectleiders met lef (die gewoon starten, niet altijd wachten op steun van bovenaf) boekten meer succes. Begin met kleine acties die voor iedereen uitvoerbaar zijn: het aanbieden van een yogales, een massage of een workshop. Duurzame inzetbaarheid zit in kleine dingen.

### ‘Luister goed naar de medewerkers voor input’

Een behoeftepeiling of gesprekken met medewerkers kunnen helpen om te bepalen waaraan medewerkers behoefte hebben. Het heeft meerwaarde als een brede groep medewerkers bij het onderwerp duurzame inzetbaarheid wordt betrokken.

### ‘Geef als leidinggevende het goede voorbeeld. Goed voorbeeld doet volgen’

De houding van leidinggevend en bestuurders heeft invloed op de gedragsveranderingen die bij werknemers werden waargenomen. Bij organisaties waar al een gunstig klimaat heerste rondom duurzame inzetbaarheid, had bijvoorbeeld het leiderschapsprogramma meer effect.

### ‘Goede communicatie is essentieel’

Zonder goede communicatie gebeurt er weinig. Medewerkers kwamen in actie (gaven zich bijvoorbeeld op voor de training Zelfleiderschap) als er duidelijk werd gecommuniceerd, met een duidelijk herkenbaar logo of aansprekende term. ‘Label activiteiten omtrent duurzame inzetbaarheid onder één paraplu’, was een andere tip. Daarnaast bleek persoonlijk contact het meest effectief (mond-tot-mondreclame).

### ‘Kies bij de communicatie voor een positieve insteek’

Werknemers moeten de maatregelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid zien als een cadeautje voor zichzelf. Communiceer dat het energie oplevert (en geen energie kost).

### ‘Laat ruimte voor eigen initiatief van medewerkers’

Medewerkers moeten regie durven nemen. Zelf in actie komen blijkt beter te werken dan wanneer een leidinggevende het oplegt.

### ‘Het gaat niet om de resultaten, maar om de beleving’

Resultaten, zoals een verbeterde inzetbaarheid van medewerkers of minder verzuim, zouden niet leidend moeten zijn. Het is het belangrijkste als het thema aandacht krijgt en daardoor (steeds meer) gaat leven. De positieve veranderingen volgen dan vanzelf. Alles wat aandacht krijgt, groeit.

### ‘Zorg voor een goede borging’

Het thema moet niet naar de achtergrond verdwijnen. Een goede borging is daarvoor essentieel. Hoe dat er precies uit moet zien, wordt nog bekeken. Bijvoorbeeld: managers KPI's meegeven op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

## Wendbaar aan het werk in het kort

Tijdens het project *Wendbaar aan het werk* zijn 26 organisaties uit Noord-Brabant en Oost-Nederland aan de slag gegaan met twee projecten. Dit gebeurde in samenwerking met samenwerkingsverbanden van werkgevers Transvorm en WGV Zorg en Welzijn en onder begeleiding van externe adviseurs WeCreate Consulting (Goed werkgeverschap) Bewegen Werkt en Intrinzis (Goed werknemerschap).

### Deelnemende organisaties Goed werknemerschap:

Atlant	PlurynPrisma
ASVZ	Rosengaerde
Baalderborg Groep	Severinus
Brabantzorg	Star-shl
Intermetzo	Zorggroep Oud en
IJsselheim	Nieuwe Land
Kempenhaeghe	Park Zuiderhout

### Deelnemende organisaties Goed werkgeverschap:

Ambiq	Lunet Zorg
Annenborch	Novadic Kentron
Atlant	Oosterpoort
Avoord	Reinier van Arkel
Combinatie Jeugdzorg	Vughterstede
Driezorg	Zuidwester
Groenhuysen	