



V.l.n.r. Brian Veerkamp, Peggy Voets, Janneke Pander en Loes van de Nobelen.

# Wendbaar aan het werk: hoe zorg je voor vitale, gemotiveerde medewerkers?

***Gezonde, gemotiveerde medewerkers die hun talenten benutten. Hoe bereik je dat? En wie is er verantwoordelijk: werkgever, werknemer of beiden? Zesentwintig organisaties onderzoeken én implementeren 'Wendbaar aan het werk', waaronder Pluryn, Intermetzo en De Annenborch. Zij worden ondersteund door bureaus Bewegen Werkt en Wecreate Consulting, gestaafd met wetenschappelijk onderzoek van het lectoraat van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.***

Het is zomer 2016 als HR-managers in Eindhoven brainstormen over 'wendbaar aan het werk'. Daarbij gaat het om loopbaanontwikkeling, vitaliteit en gezondheid, mobiliteit, motivatie en betrokkenheid. Het samenzijn leidt tot een gezamenlijke aanvraag van werkgeversverenigingen Transvorm en WGV Zorg en Welzijn voor de regeling Duurzame inzetbaarheid voor regio's en sectoren van het Europees Sociaal Fonds. Twee aanvragen worden gehonoreerd: een onderzoek vanuit werknemers- en vanuit werkgeversperspectief genaamd 'Goed werknemerschap' en 'Goed werkgeverschap'.

De regio's Oost-Nederland en Noord-Brabant werken aan beide onderzoeken mee, zodat zichtbaar wordt of er sprake is van regionale verschillen. In mei 2017 gingen de partijen van start. In november 2018 hopen ze de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te hebben verbeterd én conclusies te kunnen delen met andere zorgorganisaties.

## Nulmeting

De Annenborch in Rosmalen neemt deel aan 'Goed werkgeverschap'. Voor de zorgorganisatie komt het project precies op het juiste moment. Bestuurder Janneke Pander: "Toen ik hier een jaar geleden startte, ben ik in de volle breedte gaan kijken naar waar De Annenborch voor staat. Wie willen we zijn, wat gaat er goed en wat kan beter? Kloppen onze visie en missie nog? Duurzame inzetbaarheid is onderdeel van deze nulmeting. Een belangrijk thema, want niemand maakt gebruik van professionele ouderenzorg omdat hij of zij dat leuk vindt. Zo lang mogelijk gezond aan het werk blijven, dat zie ik als middel voor goede gezondheidszorg aan ouderen die afhankelijk zijn. We gaan de uitkomsten dan ook benutten om ons eigen beleid te verbeteren."

## Leidinggevende als rolmodel

De Annenborch is een kleinschalige, platte organisatie. Loes van de Nobelen, interne projectleider van 'Wendbaar aan het werk', werkt er al jaren als facilitair en zorgmanager. Ze kent het DNA als geen ander. "Veel is automatisatie. De mensen zijn nuchter en eerlijk, werken vaak al lang hier en zijn gegroeid in hun werk. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers ligt rond de 45 jaar. De vraag is hoe we zorgen dat kennis en kunde behouden blijft voor de toekomst." Hoofd P&O Peggy Voets: "Een leidinggevende fungeert bij ons als rolmodel, als goed voorbeeld. Die leidinggevende staat letterlijk tussen de medewerkers. Ze starten 's ochtends samen met de werkzaamheden. 's Middags werken de leidinggevendenden aan andere taken als administratie." Van de Nobelen: "Doordat het beleidsteam op de vloer staat, ervaren ze het beleid zelf."

## Volwassenheid bepalen

De Annenborch staat aan de vooravond van hun eerste sessie die moet leiden tot een roadmap. Wat houdt het traject van 'Goed werkgeverschap' in? Brian Veerkamp van Wecreate Consulting begeleidt de organisatie. "We starten met een TNO-scan die door een aantal functionarissen wordt ingevuld. Hoe volwassen is de organisatie op het gebied

Ik heb net een tussenstand van de HAN gekregen, fijn dat ze zo flexibel meewerken.

Het project 'Wendbaar aan het werk' slaat een brug tussen praktijk en wetenschap. Dat is uitdagend. De wetenschappelijke vragenlijsten worden bijvoorbeeld als lastig en uitgebreid ervaren, maar we mogen ze niet aanpassen omdat ze

## “Zo lang mogelijk gezond aan het werk blijven, zorgt voor goede gezondheidszorg aan afhankelijke ouderen”

van wendbaar aan het werk?" Van de Nobelen: "De TNO-scan maakt je bewust van wat er niet is, of wat je niet hebt geformuleerd of vastgelegd. Daardoor ontstaat de urgentie om er iets mee te doen. Het blijkt dat er veel gebeurt bij De Annenborch, maar het ontbreekt nog aan visie." Veerkamp: "Tegelijkertijd spreken we een aantal medewerkers vanuit alle geledingen uit de organisatie. Dat geeft ons een beeld van wat een organisatie wil en hoe de medewerkers er tegenaan kijken. De volgende stap is de scope-sessie. Op dat punt staat De Annenborch nu. Daarin staat centraal wat de organisatie wil en hoe je dat naar de praktijk vertaalt. Onze insteek is altijd positief: wat gaat er goed? Samen bepalen we een droombeeld. Hoe komen we daar? Welke stappen zijn nodig?"

## Brug praktijk en wetenschap

Momenteel worden de wetenschappelijke vragenlijsten van de HAN ingevuld bij De Annenborch. "Hierdoor is het gesprek op de werkvloer al op gang gekomen. We gaan voor een 100% responscore", lacht Voets. "Dat proberen we onder meer te bereiken met een leuke uitdaging. Het hoogst of 100% scorende team gaat uit eten in ons restaurant en wordt bediend door het laagst scorende team. Je merkt dat mensen ermee bezig zijn: ze willen niet het laagste scoren.

'valide instrumenten' zijn." Veerkamp herkent dat. "Je wilt voldoende vragen stellen om er iets zinnigs over te kunnen zeggen. Het is de bekende spanning tussen wetenschap en praktijk. We kunnen de resultaten op basis van trial and error verwerken, maar sterker is het om het met wetenschappelijk onderzoek te doen, dus via een onafhankelijke derde. Omdat het onderwerp diffuus is, is het lastig. Het is mooi als er straks echte meetresultaten liggen."

## Aansluiten bij dynamiek

Inmiddels zijn alle dertien Brabantse organisaties die Wecreate begeleidt van start. De een is daarin verder dan de ander. "We sluiten aan bij de dynamiek van een organisatie, het heeft geen zin om het op te dringen. Sommige organisaties hebben al stapjes gezet binnen het thema. Soms staat er dan een visie op papier, maar wordt die ook gedragen? De Annenborch is nog blanco." Veerkamp ziet parallellen tussen organisaties. "Zo zijn er grote organisaties die mede vanwege bezuinigingen in de zorg keuzes hebben gemaakt voor een bepaald besturingsmodel. Een leidinggevende geeft dan soms leiding aan een team van wel honderd mensen. Zulke teams zijn dus grotendeels zelfsturend. Dit heeft gevolgen voor onze aanpak. In zo'n geval betrekken we bijvoorbeeld de teamcoaches erbij. Ik verwacht dat we uiteinde-



*Kirsten Andriessen en Kees der Weduwe*

### “Wendbaar aan het werk slaat een brug tussen praktijk en wetenschap”

lijk aanbevelingen kunnen doen voor verschillende organisatiemodellen. Dat maakt het onderzoek ook interessanter.”

#### **Intrinsieke motivatie**

Kees der Weduwe van Bewegen Werkt is spin in het web voor de andere kant van het project: ‘Goed werknemerschap’. Hij verbindt alle betrokken partijen. “Goed werknemerschap benadert ‘Wendbaar aan het werk’ bottom-up. Wat willen medewerkers en wat vinden ze zelf belangrijk? Hoe raken zij intrinsiek gemotiveerd? We bieden diverse interventies aan, waarvan de training ‘Zelfleiderschap’ het belangrijkste is. Gedurende twee maanden gaan medewerkers met

zichzelf aan de slag. Per organisatie kunnen 44 mensen deelnemen. De animo is groot; de eerste trainingen zijn met gemak gevuld. Naast de training doen we een behoeftepeiling. Welke thema’s spelen er? Die behandelen we tijdens het evenement ‘Vitaal Werken: Zorgen is topsport’ op 16 januari 2018 in Zwolle en 30 januari 2018 in Tilburg. Er zijn dan diverse workshops. Een andere interventie is het vitaliteitsgesprek. Mensen vullen een korte vragenlijst in en krijgen daarna een persoonlijk rapport. Indien gewenst kunnen ze vervolgens aan de slag onder leiding van een coach.”

#### **Het moet écht passen**

Voor de organisaties is het doel van ‘Goed werknemerschap’ dat medewerkers leren verantwoordelijkheid te nemen voor het creëren van werkplezier, initiatief nemen in hun loopbaanontwikkeling en goed voor zichzelf zorgen. Iets waar Pluryn en dochterorganisatie Intermetzo wel oren naar hebben. Kirsten Andriessen is als HR-adviseur Projecten van Pluryn betrokken bij ‘Goed werknemerschap’ voor Pluryn en Intermetzo. “Bij Pluryn loopt het programma ‘Pak de regie’, dat onder meer een leiderschapsprogramma bevat. ‘Medewerker in Balans’ is het medewerkersprogramma dat valt onder

‘Pak de Regie’. De vraag is: wat kunnen we voor medewerkers doen? Hoe kunnen we hen helpen zelf de regie te pakken? Intermetzo heeft een roerige tijd met fusies en een overname achter de rug. Het is goed om de medewerkers nu aandacht te geven. Het project kwam dus ook voor ons op het goede moment, vandaar onze deelname. Ik hoef niet per se mee te doen met landelijke projecten, omdat het ook aardig wat papierwerk met zich meebrengt. Dan moet het wel écht passen.”

en gemakkelijk te vinden voor medewerkers.” Alle organisaties zijn inmiddels gestart, vervolgt Der Weduwe. “De communicatie komt over het algemeen goed op gang, de aanmeldingen voor de trainingen lopen uitstekend en we zien dat de behoeftepeiling door de meeste organisaties wordt ingezet. Ook het onderzoek begint te lopen. In een overleg met alle interne projectleiders, wisselen we ervaringen en de stand van zaken uit. Als je het project vergelijkt met een

## “De medewerkers zien het als cadeautjes aan henzelf”

### Medewerkers verleiden

Geen dwang vanuit de werkgever, maar alleen het aanbieden van mogelijkheden, daar draait het om bij ‘Goed werknemerschap’. Andriessen: “Medewerker in Balans’ is redelijk aanbod-gestuurd. Natuurlijk hebben we het samengesteld op basis van signalen van de werkvloer, maar niet zo expliciet als nu gebeurt met de behoeftepeilingen. We organiseren bovendien zelf dialogosessies waarin we willen ophalen wat lokaal speelt.” Der Weduwe: “Het is herkenbaar dat duurzaam werken meestal sturend wordt ingestoken. Wanneer je dat niet doet, wordt goede communicatie ontzettend belangrijk. Daar verleid je de medewerkers mee. Alleen wanneer medewerkers goed op de hoogte zijn van het project en de mogelijkheden, heeft het kans van slagen. Om die reden hebben we een uitgebreide communicatie-kit gemaakt waar alle betrokken organisaties gebruik van kunnen maken. Sommige organisaties nemen de middelen één-op-één over, anderen gieten het in al bestaande programma’s. Doordat organisaties niet zelf het wiel hoeven uit te vinden, verliezen we geen kostbare tijd.”

### Honderd meter sprint

Andriessen vindt het een voordeel om het programma onder een bestaand programma te plaatsen, ook al is het nog in ontwikkeling. “Dat maakt het herkenbaar

honderd meter sprint, schat ik dat we op twintig meter zitten. De eerste reacties zijn zeer positief. De medewerkers voelen het als een cadeautje voor henzelf.” Ook de eerste trainingen van Pluryn zijn goed ontvangen. Intermetzo is net van start met de communicatie.

### Kennis benutten

De betrokken partijen kijken reikhalzend uit naar de ontwikkelingen én de uitkomsten van ‘Wendbaar aan het werk’. De verwachtingen zijn daarbij heel verschillend. “Het mooie van het onderzoek is dat je kunt laten zien wat het effect is. Werkt het? Dat maak je meetbaar. En die resultaten kun je weer goed presenteren in het directieteam”, legt Andriessen uit. “Al zie ik de wetenschappelijke uitkomsten meer als bijvangst. Uiteindelijk gaat het mij om het ontwikkelen van een programma dat we voor langere termijn binnen Pluryn in kunnen zetten.” Pander is het daarmee eens: “We willen de kennis benutten en op een liefdevolle en aantrekkelijke manier toepassen. Zodat iedereen een glimlach houdt. Een Brabantse uitdrukking is dat je ‘un goeien aard’ kan hebben. Dat is wat ik wil voor De Annenborch. Ik wil dat mensen het hier naar hun zin hebben, dat ze kunnen aarden en tegelijkertijd dat die bodem, die aarde, gezond is. Want pas dan kun je oogsten.”

### Spin-off

Veerkamp en Der Weduwe doen alvast een voorschot op de uitkomsten van het onderzoek. Zo verwacht Veerkamp dat ‘Wendbaar aan het werk’ alleen werkt als het een samenspel is van werknemer en werkgever. “Want beiden zijn verantwoordelijk en van belang.” Der Weduwe neigt meer naar de kant van de medewerker: “Mijn gevoel is dat de aanpak vanuit eigen motivatie kansrijker is. Het resultaat zal duurzamer zijn, omdat het geen poppenkast maar echt zelf willen is. Het onderzoek zal het aan het eind van het project duidelijk maken. Wat leveren de verschillende aanpakken op? En wat is het effect op de lange termijn? De resultaten presenteren we tijdens een afsluitend congres. Hopelijk heeft het delen van onze opgedane kennis dan een spin-off-effect.”

---

### Wendbaar aan het werk

*‘Wendbaar aan het werk’ wordt gefinancierd met bijdragen vanuit het Europees Sociaal Fonds, Transvorm en WGV Zorg en Welzijn. Het project loopt in totaal achttien maanden, van 8 mei 2017 tot 7 november 2018. De gemeente Enschede is aanvrager van het project en het CNV is mede-ondertekenaar.*

---

### Wetenschappelijk onderzoek

*Het lectoraat HRM van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen voert onderzoek uit tijdens de projectperiode. Het geeft antwoord op de volgende vragen:*

- *Welk type medewerkers zijn werkzaam binnen Zorg en Welzijn?*
- *Wat verstaan de stakeholders onder goed werkgeverschap, effectief leiderschap en gezonde organisatiecultuur voor duurzame inzetbaarheid?*
- *Wat is het effect van effectief leiderschap op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers?*
- *Welke interventies passen het beste bij welk type medewerker?*
- *Welke HR-activiteiten versterken het effect van de interventies op duurzame inzetbaarheid?*