



**DUURZAAM DOORWERKEN  
IN DE LIMBURGSE ZORGSECTOR**

**Overkoepelende rapportage  
van de stand van zaken  
duurzaam inzetbaarheidsbeleid bij  
Limburgse zorgorganisaties**

9 juli 2009

P09/503

Dr. W.E. (Willeke) van der Weide  
Drs. E.E.M. (Erica) Maurits  
Dr. B.C.H. (Bart) de Zwart

Bureau *AStri*  
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)



## INHOUDSOPGAVE

<b>1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>5</b>
	1.1 Aanleiding	5
	1.2 Project Duurzaam Doorwerken	5
	1.3 Doel en vraagstellingen duurzaam inzetbaarheidsbeleid	6
	1.4 Opbouw rapport	6
<b>2</b>	<b>ONDERZOEKSOPZET</b>	<b>9</b>
	2.1 Visie op duurzaam inzetbaarheidsbeleid	9
	2.2 Vragenlijst en interviews	11
	2.3 Benchmark	13
<b>3</b>	<b>BENCHMARK</b>	<b>15</b>
	3.1 Pijler 1: organisatiecultuur	15
	3.2 Pijler 2: vitaliteit	16
	3.3 Pijler 3: arbeidssituatie	17
	3.4 Pijler 4: loopbaan	19
	3.5 Inzicht in personeelsbestand, verzuim en verwachte personeelsontwikkeling	20
	3.6 Noodzaak duurzaam inzetbaarheidsbeleid	21
	3.7 Oordeel over huidige beleid	22
<b>4</b>	<b>KNELPUNTEN EN MAATREGELEN</b>	<b>25</b>
	4.1 Knelpunten	25
	4.1.1 Knelpunten organisatiecultuur	25
	4.1.2 Knelpunten vitaliteit	25
	4.1.3 Knelpunten arbeidssituatie	26
	4.1.4 Knelpunten loopbaan	27
	4.1.5 Knelpunten integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid	27
	4.2 Maatregelen en instrumenten	28
	4.2.1 Maatregelen organisatiecultuur	28
	4.2.2 Maatregelen vitaliteit en arbeidssituatie	28
	4.2.3 Maatregelen loopbaan	29
<b>5</b>	<b>CONCLUSIES</b>	<b>31</b>
<b>6</b>	<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>33</b>



## 1 INLEIDING

### 1.1 Aanleiding

#### *Personeelstekorten in de zorgsector*

Alle signalen wijzen op een toekomstig tekort aan zorgpersoneel. In de recente toekomstverkenning Regiomarge 2008<sup>1</sup> is de verwachte arbeidsmarkt voor verpleegkundigen, verzorgenden en sociaalagogen voor de periode 2008-2012 middels twee scenario's in kaart gebracht. Hoewel er regionale en sectorale verschillen te verwachten zijn, zullen op alle gebieden bij ongewijzigd beleid personeelstekorten in de zorg ontstaan. Op landelijk niveau is al eerder door de minister en staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) met de Arbeidsmarktbrief 2007 'Werken aan de zorg' de Tweede Kamer een actieplan voorgelegd<sup>2</sup>. De situatie in Limburg wordt naar verwachting erg problematisch. Door de combinatie van ontgroening, vergrijzing en bevolkingskrimp zal Limburg eerder en sneller dan landelijk met personeelsschaarste te maken krijgen.

### 1.2 Project Duurzaam Doorwerken

#### *Missie van Zorg aan Zet*

Zorg aan Zet, de organisatie die zich inzet voor een gezonde arbeidsmarkt binnen de zorgsector, wil de verwachte toekomstige problematiek op de arbeidsmarkt binnen de zorgsector in Limburg onder de aandacht van de Limburgse zorgorganisaties brengen. Zij stelt zich daarbij de vraag welke speerpunten per instelling zinvol zijn, gezien de verwachte verschillen in de specifieke problematiek. Daartoe heeft men het project Duurzaam Doorwerken gestart.

#### *Project Duurzaam Doorwerken*

Het project kent twee lijnen:

- Het verschaffen van inzicht enerzijds in de provinciale en regionale bevolkings- en arbeidsmarktontwikkelingen, en anderzijds in de ontwikkeling van de personele situatie binnen de individuele zorginstellingen.
- Het inventariseren van de stand van zaken van duurzaam inzetbaarheidsbeleid binnen de individuele zorginstellingen.

---

<sup>1</sup> Regiomarge (2008). *De arbeidsmarkt van verpleegkundigen, verzorgenden en sociaalagogen 2008-2012*. Utrecht: Prismant.

<sup>2</sup> *Arbeidsmarktbrief 2007. Werken aan de zorg*. (2007). Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

De eerste onderzoekslijn voert Prismant uit. Bureau A*Stri* heeft het kwalitatieve onderzoek naar duurzaam inzetbaarheidsbeleid verricht. De onderhavige rapportage betreft deze tweede onderzoekslijn.

### 1.3 Doel en vraagstellingen duurzaam inzetbaarheidsbeleid

De doelstelling van dit deel van het project hebben we als volgt geformuleerd:

*“Inzicht krijgen in de stand van zaken van het huidige beleid per zorginstelling ten aanzien van instroom en behoud van voldoende – gekwalificeerd – personeel en handvatten leveren voor de verdere ontwikkeling en implementatie van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid binnen zorginstellingen”.*

#### *Centrale vraagstellingen*

Op basis van bovenstaande doelstelling geven we in deze rapportage antwoord op de volgende deelvragen:

#### *Vraagstelling:*

1. Welke beleidsmaatregelen en instrumenten worden reeds ingezet binnen de instellingen op gebied van duurzaam inzetbaarheidsbeleid:
  - a. bij het onderdeel ‘organisatiecultuur’;
  - b. bij het onderdeel ‘vitaliteit’;
  - c. bij het onderdeel ‘arbeidssituatie’;
  - d. bij het onderdeel ‘loopbaan’?
2. Welke verschillen zijn aanwezig tussen zorginstellingen:
  - a. naar omvang van de zorginstelling;
  - b. naar sector?
3. Wat zijn knelpunten in het huidige beleid?
4. Welke aanbevelingen en handvatten kunnen gegeven worden voor de (verdere) ontwikkeling van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid?

### 1.4 Opbouw rapport

In *hoofdstuk 2* schetsen we de opzet van het onderzoek, met daarbij een bespreking van het duurzaam inzetbaarheidsmodel dat we hanteerden voor de gegevensverzameling. In *hoofdstuk 3* geven we de resultaten van het onderzoek weer in de vorm van een benchmark. In *hoofdstuk 4* presenteren we globaal een aantal knelpunten en maatregelen die de zorginstellingen genoemd hebben. In *hoofdstuk 5* melden we de belangrijkste conclusies van het onderzoek en in

*hoofdstuk 6* geven we aanbevelingen per pijler van het duurzaam inzetbaarheidsmodel.



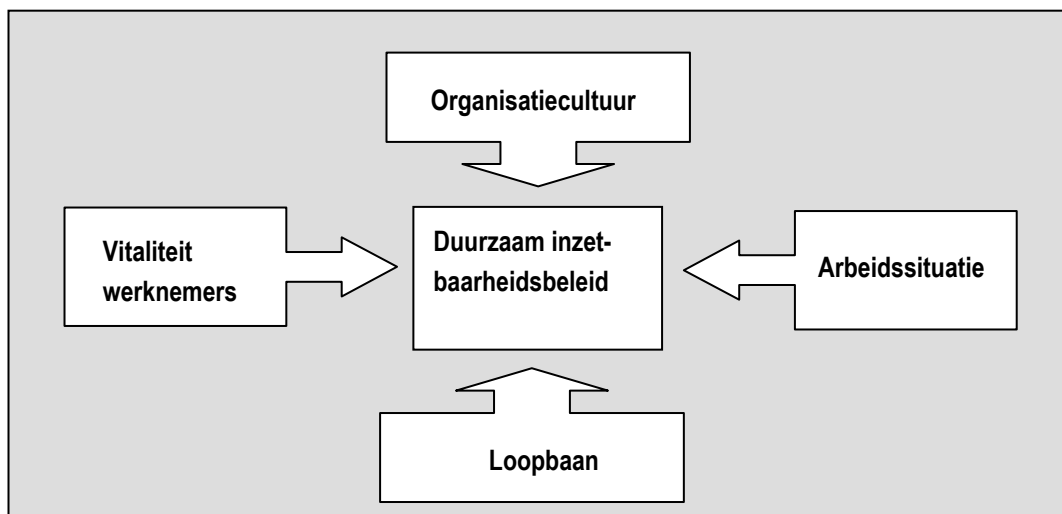
## 2 ONDERZOEKSOPZET

### 2.1 Visie op duurzaam inzetbaarheidsbeleid

#### *Model duurzaam inzetbaarheidsbeleid*

Onder duurzaam inzetbaarheidsbeleid verstaan we het geheel aan beleidsmaatregelen binnen een organisatie gericht op het optimaal inzetbaar houden van medewerkers gedurende hun gehele arbeidscarrière: vanaf het moment van intrede tot het moment van uittrede. Hierbij wordt nadrukkelijk rekening gehouden met de verschillen die bestaan tussen medewerkers in de verschillende leeftijdsgroepen/levensfasen, in zowel capaciteiten, omstandigheden als behoeften. Medewerkers in alle leeftijdsgroepen/levensfasen behoren dan ook tot de doelgroep van dit beleid. Op basis van de theoretische literatuur en praktijkervaringen weten we dat een viertal aangrijpingspunten voor beleid kan worden onderscheiden, waarmee duurzame inzetbaarheid kan worden bevorderd (zie figuur).

**Figuur 2.1 Model duurzaam inzetbaarheidsbeleid (naar De Zwart 2007)<sup>3</sup>**



Een succesvol en duurzaam inzetbaarheidsbeleid is gestoeld op deze vier aangrijpingspunten of pijlers: organisatiecultuur, vitaliteit werknemers, arbeidssituatie en loopbaan. Iedere pijler kent hierbij zijn eigen beleidsdoelstellingen. Gezamenlijk dragen deze doelstellingen bij aan het hoofddoel van een integraal duurzaam in-

<sup>3</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: Prevent-Ned BV.

zetbaarheidsbeleid; het bereiken van een optimale en duurzame inzetbaarheid. Indien men in de praktijk op alle punten investeert, blijkt doorgaans het beleid een duurzaam effect te kennen. Aandacht voor alle pijlers is dus van belang.

#### *Doelen en beleidsthema's per pijler*

De vier hierboven beschreven pijlers vormen het kader voor het duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Iedere pijler kent hierbij zijn eigen doelstellingen en beleidsthema's (zie figuur 2.2).

**Figuur 2.2 Doelen en beleidsthema's duurzaam inzetbaarheidsbeleid**

<p><b>Organisatiecultuur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Doel:</b> het creëren van een organisatiecultuur waarin het investeren in en het behoud van menselijk kapitaal als een belangrijke voorwaarde wordt gezien voor het bereiken van de organisatie-doelen. Deze cultuur wordt door alle lagen van de organisatie gedragen en uitgedragen.</li> </ul>	<p><b>Beleidsthema's organisatiecultuur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beleidsvisie en beleidsdoelen</li> <li>• draagvlak/bewustwording</li> <li>• (gedeelde) verantwoordelijkheid</li> <li>• stijl van leidinggeven</li> <li>• communicatie</li> <li>• attitude</li> </ul>
<p><b>Vitaliteit werknemers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Doel:</b> het in stand houden en bevorderen van de vitaliteit van individuele werknemers gedurende de gehele arbeidscarrière.</li> </ul>	<p><b>Beleidsthema's vitaliteit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gezondheid en verzuim</li> <li>• fysieke en mentale capaciteiten</li> <li>• motivatie en arbeidssatisfactie</li> </ul>
<p><b>Arbeidssituatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Doel:</b> het afstemmen van de arbeidssituatie op de verschillen in capaciteiten, omstandigheden en behoeften die kunnen bestaan tussen leeftijdsgroepen/medewerkers in verschillende levensfasen.</li> </ul>	<p><b>Beleidsthema's arbeidssituatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• arbeidsomstandigheden</li> <li>• arbeidstaken/arbeidsinhoud</li> <li>• arbeidsvoorwaarden en organisatie van de arbeid</li> </ul>
<p><b>Loopbaan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Doel:</b> het afstemmen van de individuele loopbaan van werknemers op de veranderingen die kunnen optreden met het toenemen van de leeftijd/betreden van een andere levensfase, ten aanzien van capaciteiten, omstandigheden en behoeften.</li> </ul>	<p><b>Beleidsthema's loopbaan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• competenties en scholing</li> <li>• loopbaanontwikkeling/functioneringsgesprekken</li> <li>• interne en externe mobiliteit</li> </ul>

## 2.2 Vragenlijst en interviews

### *Vragenlijst duurzaam inzetbaarheidsbeleid*

Op basis van het model duurzaam inzetbaarheidsbeleid en de bijbehorende thema's hebben we een vragenlijst opgesteld voor de Limburgse zorginstellingen. Naast vragen over de vier pijlers is gevraagd naar de sector, het aantal medewerkers en de functie van de gesprekspartner. Tevens is een aantal vragen gesteld over het inzicht in personele ontwikkelingen en verzuimcijfers binnen de organisatie, de mening over de noodzaak van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid, en over de waardering van het huidige beleid (in de vorm van een rapportcijfer). De vragenlijst is in overleg met de opdrachtgever vastgesteld.

### *Benadering zorginstellingen*

De zorginstellingen zijn over het onderzoek geïnformeerd door Zorg aan Zet. Zorg aan Zet heeft ons de contactgegevens per zorginstelling gegeven. Dit betrof 44 zorginstellingen. AStri heeft alle contactpersonen per e-mail benaderd met het verzoek de vragenlijst in te vullen en te retourneren.

### *Interviews*

Op basis van de ingevulde vragenlijsten heeft AStri aanvullend een interview gehouden met de contactpersoon, of met degene die door de contactpersoon als aanspreekpunt werd aangewezen. Alle 44 zorginstellingen hebben de vragenlijst ingevuld en aan het interview meegewerkt. Zij ontvingen een rapportage over de situatie van de eigen instelling.

### *Gesprekspartners*

De gesprekken zijn gevoerd met bestuurs- of directieleden, hoofden of medewerkers P&O/HRM of beleidsmedewerkers. De verdeling is als volgt:

**Tabel 2.1 Functie gesprekspartner (n = 44)**

<b>Functie gesprekspartner</b>	<b>Percentage</b>	<b>Aantal organisaties</b>
directie/bestuur	21 %	9
hoofd P&O/HRM	36 %	16
medewerker P&O/HRM	32 %	14
beleidsmedewerker	9 %	4
anders	2 %	1

### *Visie contactpersoon*

De inventarisatie geeft dus een overzicht van de situatie per zorginstelling, zoals die door één contactpersoon per organisatie is weergegeven. De rapportages aan

de zorginstellingen zijn daarom ook vooral bedoeld als een eerste aanzet voor (verdere) beleidsontwikkeling. Deze overzichtsrapportage dient ook met deze beperking gelezen te worden

#### *Verschillen in omvang*

De geïnterviewde zorginstellingen zijn divers in omvang. In tabel 2.2 is het aantal organisaties weergegeven, ingedeeld naar het aantal medewerkers:

**Tabel 2.2 Aantal medewerkers in de organisatie (n = 44)**

Aantal medewerkers	Percentage	Aantal organisaties
1-199	34%	15
200 – 499	9%	4
500 – 999	14%	6
1.000 – 1.499	2%	1
1.500 of meer	41%	18

Voor de verdeling in subgroepen, op basis waarvan we willen nagaan of er opvallende verschillen in de benchmark zijn waar te nemen, hebben we de organisaties van 200-1499 medewerkers samengevoegd. Daardoor onderscheiden we drie groepen: kleine organisaties (minder dan 200 medewerkers), middelgrote organisaties (200 tot 1500 medewerkers) en grote organisaties (1500 medewerkers of meer).

**Tabel 2.3 Omvang organisatie (n = 44)**

Omvang	Percentage	Aantal organisaties
klein	34%	15
middelgroot	25%	11
groot	41%	18

### *Verschillende sectoren*

De verdeling over de verschillende sectoren is als volgt.

**Tabel 2.4 Sector (n = 44)**

Sector	Percentage*	Aantal organisaties
ziekenhuis	16%	7
thuiszorg	11%	5
verpleeg- en verzorgingshuizen	9%	4
ggz	14%	6
gehandicaptenzorg	30%	13
ziekenhuis en andere zorg	2%	1
vvt	14%	6
overige zorg	5%	2

\* Percentages tellen niet op tot 100% door afronding.

Ook voor deze onafhankelijke variabele hebben we een herindeling gemaakt, zodat we vier nieuwe groepen krijgen: ziekenhuizen (plus), vvt, ggz en jeugdzorg, en gehandicaptenzorg.

**Tabel 2.5 Sectorcategorie (n = 44)**

Sectorcategorie	Percentage	Aantal
ziekenhuis of ziekenhuis + ggz en jeugdzorg	18%	8
gehandicaptenzorg	30%	13
vvt	34%	15

## 2.3 Benchmark

### *Benchmark duurzaam inzetbaarheidsbeleid*

De resultaten uit de vragenlijst en aanvullende interviews geven inzicht in de scores van de zorginstellingen per beleidsthema op de vier pijlers afzonderlijk en voor integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid in het algemeen. Iedere zorginstelling heeft haar eigen resultaten in de vorm van een rapportage verkregen. Deze resultaten zijn in kleuren weergegeven. In deze overkoepelende rapportage hebben we de resultaten in de vorm van een benchmark weergegeven, zodat iedere organisatie zichzelf kan meten aan andere organisaties. De betekenis van de kleuren in de eigen rapportages hanteren we ook voor de benchmark en is als volgt:

**Tabel 2.6** Overzicht betekenis scores per beleidsthema

Score	
-	Beleidsthema is nog niet ingevuld
+/-	Beleidsthema kan op één of aantal punten nog worden verbeterd
+	Beleidsthema functioneert goed
?	Er is te weinig informatie bekend over dit beleidsthema
n.v.t.	Het beleidsthema is niet van toepassing

In deze benchmark rapporteren we voor iedere pijler per beleidsthema de percentages instellingen met scores rood, oranje, groen, blauw en wit. Daarbij geven we opvallende verschillen aan naar omvang van de organisatie en sector. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de grootte van de groepen dusdanig klein is, dat verschillen zeer voorzichtig geïnterpreteerd dienen te worden. Per pijler noemen we tevens een aantal voorbeelden van instrumenten of maatregelen, die organisaties al hebben getroffen, alsmede voorbeelden van de genoemde knelpunten.

Daarnaast nemen we in de benchmark mee:

- het inzicht in personeelsopbouw binnen de organisatie en de verwachte personele ontwikkeling;
- inzicht in verzuim;
- noodzaak tot duurzaam inzetbaarheidsbeleid en het rapportcijfer voor het huidige beleid, dat de geïnterviewden zichzelf hebben gegeven.

### 3 BENCHMARK

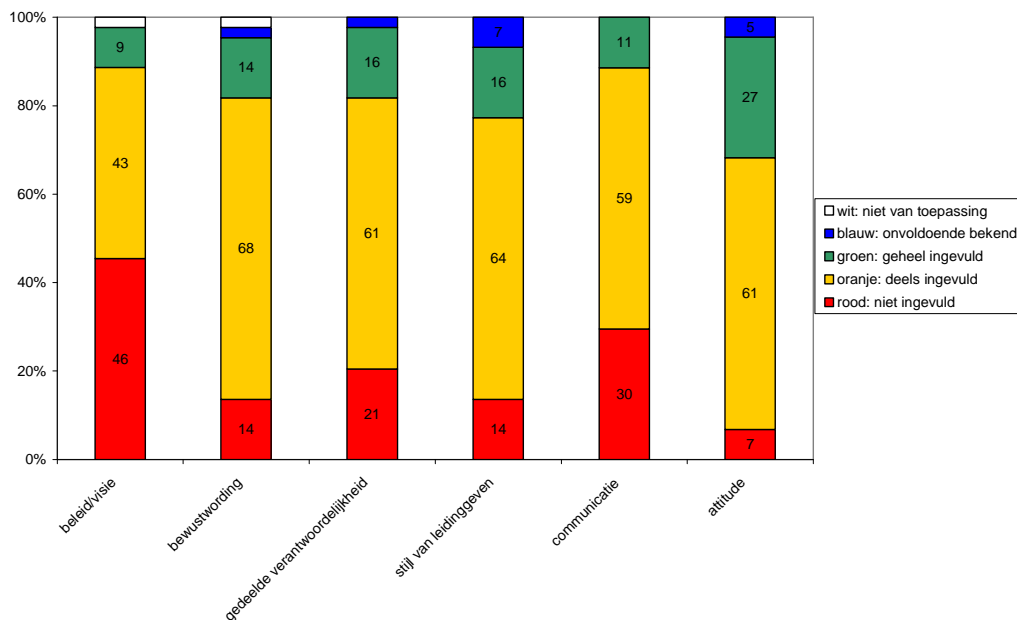
#### 3.1 Pijler 1: organisatiecultuur

##### *Doel pijler*

Invulling geven aan de pijler 'Organisatiecultuur' heeft tot doel: Het creëren van een organisatiecultuur waarin het investeren in en het behoud van menselijk kapitaal als een belangrijke voorwaarde wordt gezien voor het bereiken van organisatiedoelen. Deze cultuur moet door alle lagen van de organisatie gedragen en uitgedragen worden. Om dit te kunnen bewerkstelligen is een duidelijk beleidsvisie nodig op duurzaam inzetbaarheidsbeleid met bijbehorende beleidsdoelen. Daarnaast moet er in de organisatie voldoende bewustwording en draagvlak zijn om een dergelijk beleid in te zetten. In dit kader is het noodzakelijk dat het beleid wordt gecommuniceerd naar medewerkers en allen zich bewust zijn van de gedeelde verantwoordelijkheid omtrent het beleid. Leidinggevend en vormen een cruciale schakel in veel beleidsprocessen omtrent behoud en ontwikkeling van de inzetbaarheid van medewerkers, daarom is het van belang dat zij over de juiste kennis en vaardigheden en attitude beschikken bij het uitvoeren van dit beleid.

##### *Resultaten*

**Grafiek 3.1 Organisatiecultuur**



Bijna de helft van de zorginstellingen heeft geen visie met heldere doelstellingen geformuleerd ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Een even groot aantal scoort hier oranje, omdat men het ofwel als onderdeel van het totale strategische beleid heeft neergezet, ofwel omdat men de eerste stappen hierin heeft gezet. Bijna 10% geeft aan wel een visie op duurzaam inzetbaarheidsbeleid te hebben, één organisatie zegt het niet te hebben, maar het vanwege de geringe omvang van de organisatie ook niet van toepassing te vinden. Ziekenhuizen lijken hier meer mee bezig te zijn dan de vvt-sector, en middelgrote organisaties scoren vaker rood dan kleine en grote instellingen.

Hiermee zijn ook de relatief lage scores op de verschillende onderdelen van deze pijler – ten opzichte van de andere pijlers – te verklaren: de bewustwording en het besef van gedeelde verantwoordelijkheid zijn nog beperkt, en ook de communicatie is niet structureel. Kennis en vaardigheden van leidinggevend (ofwel: stijl van leidinggeven) is voor verbetering vatbaar. Veel organisaties zijn recentelijk aan de slag gegaan met het onderwerp. De attitude binnen de organisatie is hoopgevend te noemen, hoewel de strikte cao-regels voor 55-plussers tot nu toe als belemmerend worden ervaren.

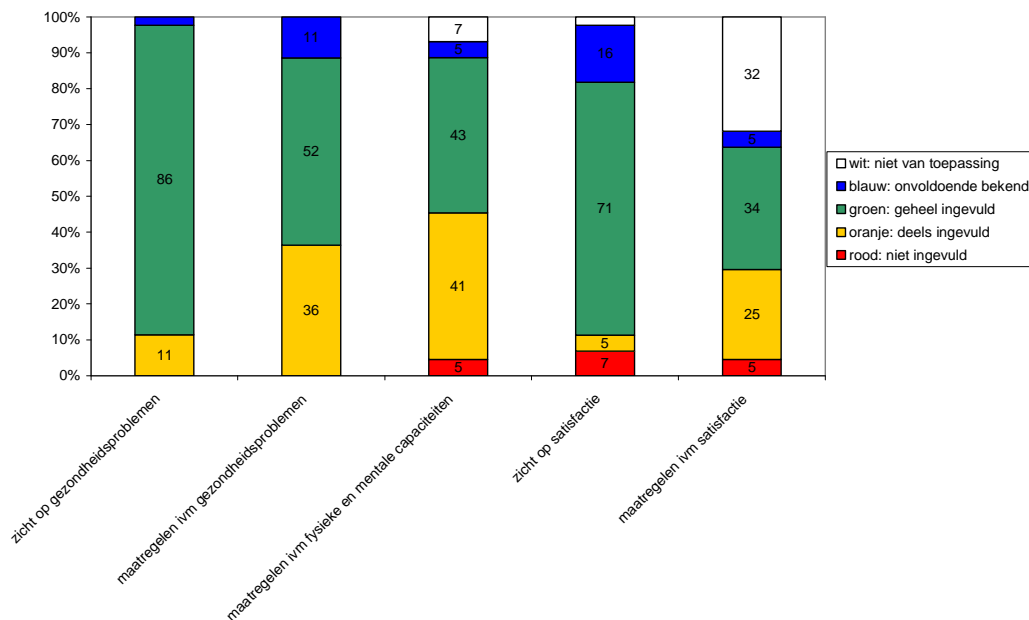
### **3.2 Pijler 2: vitaliteit**

#### *Doel pijler*

Bij vitaliteit en gezondheid gaat het om het in stand houden en bevorderen van de vitaliteit van individuele werknemers gedurende de gehele carrière. Hiervoor is in eerste instantie een goed zicht op de gezondheidsproblemen onder medewerkers die de inzetbaarheid ondermijnen nodig. Vervolgens zal de organisatie maatregelen moeten inzetten om gezondheidsproblemen te voorkomen en zieke werknemers zo spoedig mogelijk te kunnen re-integreren. Daarnaast zullen er maatregelen getroffen moeten worden om de fysieke en mentale capaciteit van personeel te optimaliseren en hun inzetbaarheid te behouden dan wel te vergroten. Tenslotte is het belangrijk om goed zicht te hebben op zaken die de arbeidssatisfactie en motivatie van medewerkers negatief beïnvloeden en maatregelen te nemen om deze te optimaliseren.

## Resultaten

**Grafiek 3.2 Vitaliteit**



Het grootste deel van de zorginstellingen heeft goed zicht op de gezondheidsproblemen en verzuimcijfers. Ruim de helft vindt de maatregelen op dit vlak ook voldoende effectief. Ruim éénderde vindt dit voor een deel, met name omdat preventieve maatregelen ontbreken. Ruim 10% van de organisaties geeft aan geen zicht te hebben op de effectiviteit van de maatregelen. Redelijk vergelijkbare cijfers gelden voor de maatregelen om de fysieke en mentale capaciteiten van het personeel te optimaliseren. Deze maatregelen komen ook sterk overeen. 70% van de zorginstellingen heeft goed zicht op motiverende factoren. Effectieve maatregelen om arbeidssatisfactie te optimaliseren zijn bij zo'n 30% van de organisaties deels of niet aanwezig. Bijna eenderde van de instellingen geeft hier aan deze maatregelen niet te hebben, omdat er geen problemen zijn met de arbeidssatisfactie.

### 3.3 Pijler 3: arbeidssituatie

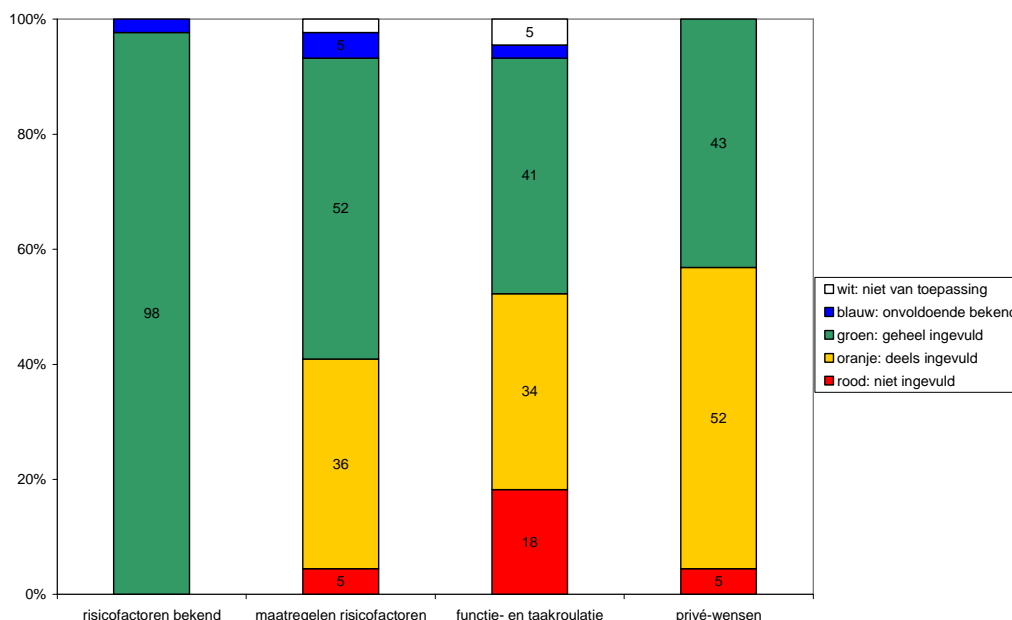
#### *Doel pijler*

Het afstemmen van de arbeidssituatie op de verschillen in capaciteiten, omstandigheden en behoeften die kunnen bestaan tussen leeftijdsgroepen of medewerkers in verschillende levensfasen is een voorwaarde voor het kunnen realiseren

van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Daarom is het van belang de arbeidsta- ken en arbeidsinhoud zo in te richten dat deze de inzetbaarheid van verschillende werknemers bevorderen, bijvoorbeeld door de mogelijkheid van taak- en functie- roulatie. Daarnaast is het van belang dat de belangrijkste risicofactoren die duur- zame inzetbaarheid verhinderen bekend zijn en dat er maatregelen worden ge- nomen om deze risicofactoren te beperken. Tenslotte zal er in de arbeidsvoor- waarden rekening gehouden moeten worden met de wensen en behoeften met betrekking tot de combinatie van werk en privé van individuele medewerkers in de verschillende levensfasen.

### Resultaten

**Grafiek 3.3 Arbeidssituatie**



De risicofactoren in de arbeidsomstandigheden zijn voor bijna alle zorginstellingen helder. Ruim de helft vindt de maatregelen op dit vlak voldoende effectief, 40% geeft aan hier nog (veel) verbetermogelijkheden te zien (oranje of rode score). 40% van de organisaties zegt functie- en taakroulatie bewust in te zetten, bij eenderde gebeurt dit incidenteel. 18% past dit niet toe en een gering aantal organisaties vindt het niet van toepassing op hun organisatie. Vooral in de vvt-sector lijkt functieroulatie minder vaak ingezet te worden. De oranje en groene score zijn bijna gelijk verdeeld op het item 'afstemming op privé-wensen en behoeften van medewerkers'. Instellingen die oranje scores geven hier de beperking aan die het type werk (veelal 24-uurs zorg) nu eenmaal geeft.

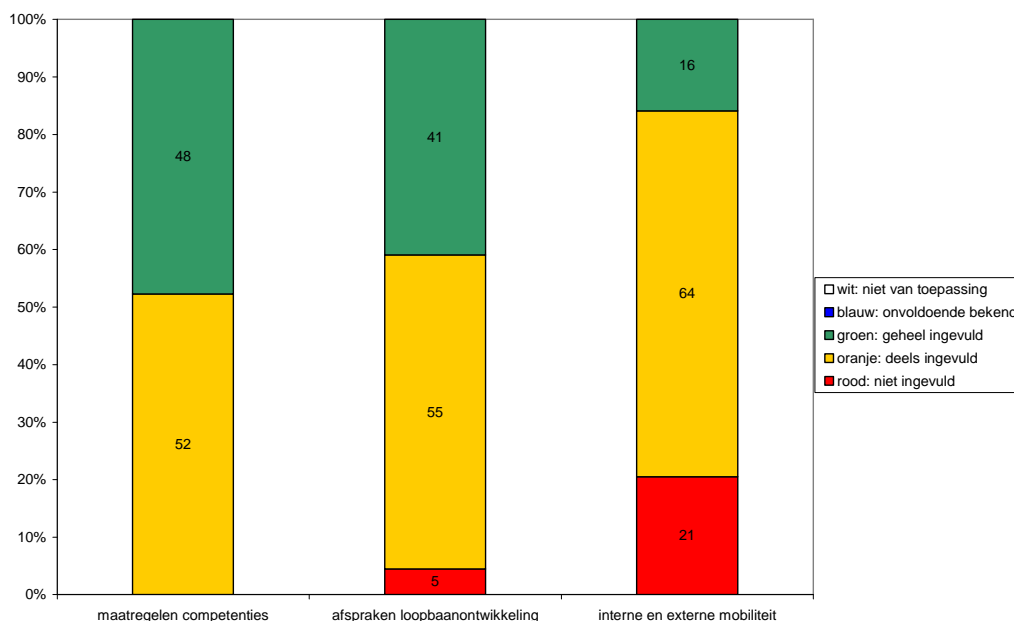
### 3.4 Pijler 4: loopbaan

#### *Doel pijler*

Het doel van de pijler loopbaan is het afstemmen van de individuele loopbaan van werknemers op de veranderingen die kunnen optreden met het toenemen van de leeftijd/betreden van een andere levensfase, ten aanzien van capaciteiten, omstandigheden en behoeften. Om dit te bewerkstelligen bevordert de organisatie idealiter de interne en externe mobiliteit, worden er maatregelen getroffen om de competenties van medewerkers te verbeteren en hun inzetbaarheid te bevorderen. Daarnaast hanteert de organisatie een actief scholings- en trainingsbeleid voor alle werknemers en worden er structureel afspraken gemaakt over hun loopbaanontwikkeling.

#### *Resultaten*

**Grafiek 3.4 Loopbaan**



Alle zorgorganisaties hebben maatregelen ingezet voor scholing van hun medewerkers, bij de helft zijn deze maatregelen ook voldoende effectief om de competenties van medewerkers te verbeteren. De meeste organisaties maken eveneens structurele afspraken over loopbaanontwikkeling, zij het dat bij 60% verbeteringen mogelijk zijn (rode of oranje score). De vele oranje scores bij het thema mobiliteit kunnen vooral verklaard worden door de geringe aandacht voor de externe mobiliteit.

### 3.5 Inzicht in personeelsbestand, verzuim en verwachte personeelsontwikkeling

Meer dan de helft van de zorginstellingen zegt goed zicht te hebben op de huidige personele opbouw en ontwikkeling binnen de organisatie (instroom en uitstroom). Het beperkte zicht dat het andere deel aangeeft, betreft vooral de doorstroom, of het geheel ontbreken van duidelijke overzichten. Over de toekomstige ontwikkeling geeft het gros aan "niet in de toekomst te kunnen kijken." Vooral onduidelijkheden over de vraag naar zorg, de indicatiestelling en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zorgen voor onzekerheid bij de zorginstellingen.

**Tabel 3.1 Zicht op personeelsontwikkeling**

Zicht op personeelsontwikkeling	Nu		Toekomst	
	Percentage	Aantal	Percentage*	Aantal
geen goed zicht	0%	0	7%	3
beperkt zicht	30%	13	73%	32
goed zicht	70%	31	21%	9

\* Percentages tellen niet op tot 100% door afronding.

**Tabel 3.2 Moeite met werving**

Moeite met werving	Percentage	Aantal organisaties
ja, voor sommige functies	66%	29
ja, voor alle functies	2%	1
nee	32%	14

Bijna eenderde van de organisaties zegt geen moeite te hebben met het werven van personeel. Bij degenen die dit wel hebben, betreft het vooral specifieke functies. De meerderheid verwacht dat dit nog moeilijker zal worden (van de grote organisaties 95%), maar er zijn toch ook organisaties die geen problemen verwachten. Men geeft aan te merken een aantrekkelijke werkgever te zijn.

**Tabel 3.3 Verwachting voor toekomstige werving**

Toekomstige werving	Percentage	Aantal organisaties
zal moeilijker worden	77%	34
zal niet veranderen	18%	8
weet niet	5%	2

*Inzicht in verzuim*

De helft van de organisaties is aangesloten bij Vernet voor hun verzuimregistratie en krijgen daar ook regelmatig overzichten van. Andere organisaties hebben veelal een ander systeem, waarmee men goed zicht op het verzuim heeft. Bijna een kwart van de organisaties geeft aan in beperkte mate zicht te hebben op de verzuimcijfers.

**Tabel 3.4 Aangesloten bij Vernet verzuimregistratie**

Wel/niet aangesloten	Percentage	Aantal organisaties
wel	50%	22
niet	43%	19
onbekend	7%	3

**Tabel 3.5 Zicht op verzuim**

Voldoende zicht op verzuim	Percentage	Aantal organisaties
in beperkte mate	23%	10
in ruime mate	77%	34

**3.6 Noodzaak duurzaam inzetbaarheidsbeleid**

Veel organisaties vinden het belangrijk om duurzaam inzetbaarheidsbeleid (verder) te ontwikkelen. Ze hebben te maken met een vergrijzend personeelsbestand. Behoud van personeel en medewerkers gezond en tot het pensioen aan het werk houden, zijn belangrijke motieven voor een dergelijk beleid. Men wil daarmee als organisatie voldoende kwalitatieve zorg kunnen blijven bieden. Bijna 20% weet niet of duurzaam inzetbaarheidsbeleid zinvol is, of vindt dit niet noodzakelijk. De reden hiervoor is ofwel dat men vanwege de omvang van de organisatie geen meerwaarde hierbij ziet ten opzichte van een meer "ad hoc" beleid, ofwel dat

men andere maatregelen getroffen heeft die men voldoende vindt werken (maar niet integraal geïmplementeerd worden).

**Tabel 3.6 Noodzaak duurzaam inzetbaarheidsbeleid**

Noodzaak duurzaam inzetbaarheidsbeleid	Percentage	Aantal organisaties
ja	82%	36
nee	7%	3
weet niet	11%	5

### 3.7 Oordeel over huidige beleid

Slechts één organisatie geeft aan in ruime mate een integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid te voeren. De helft vindt dat ze dit in het geheel niet doen, de andere helft in beperkte mate. De ziekenhuizen lijken iets positiever te zijn over hun eigen integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid dan de andere sectoren. Kleine organisaties zijn positiever dan de grote en middelgrote instellingen.

**Tabel 3.7 Wel/geen duurzaam inzetbaarheidsbeleid**

Wel/geen duurzaam inzetbaarheidsbeleid	Percentage	Aantal organisaties
ja, in ruime mate	2%	1
ja, in beperkte mate	48%	21
nee	50%	22

Men geeft zichzelf vaak net een (kleine) voldoende voor het huidige beleid. Slechts 18% van de instellingen geeft zichzelf een onvoldoende. De verklaring die men geeft voor dit cijfer is dat er al veel op onderdelen gebeurt, maar dat het nog geen samenhangend geheel vormt. Geen verschillen bestaan hierin tussen de sectoren en ook de omvang van de organisaties speelt geen rol bij deze eigen waardering.

**Tabel 3.8 Cijfer voor huidig beleid**

<b>Cijfer voor huidig beleid</b>	<b>Percentage*</b>	<b>Aantal organisaties</b>
3	5%	2
4	5%	2
5	9%	4
6	41%	18
7	36%	16
8	5%	2

\* Percentages tellen niet op tot 100% door afronding.



## 4 KNELPUNTEN EN MAATREGELEN

### 4.1 Knelpunten

Onderstaand geven we een globaal overzicht van de (aanvullende) knelpunten die per pijler door de zorginstellingen zijn genoemd. Deze knelpunten zijn in de vragenlijst in open vraagvorm gesteld, en in het interview is hier nader op ingegaan. Het betreft slechts voorbeelden. We kunnen op basis van het onderzoek het relatieve belang hiervan niet aangeven.

#### 4.1.1 Knelpunten organisatiecultuur

Belangrijke knelpunten ten aanzien van de organisatiecultuur liggen op het vlak van bewustwording en de lange termijn visie. Veel genoemd is het gebrek aan urgentiegevoel, al dan niet in samenhang met de houding van werknemers en leidinggevenden ten opzichte van werk en leeftijd of levensfase. Men zegt bijvoorbeeld: *“echte verandering komt pas wanneer het water aan de lippen staat.”* Soms heeft het gebrek aan bewustwording betrekking op een specifiek thema, als bijvoorbeeld de loopbaan: *“de cultuur is nog niet zodanig dat mobiliteit vanzelfsprekend is.”* De (visie op de) houding van medewerkers komt naar voren in de uitspraak: *“medewerkers verwachten dat er voor hen gezorgd zal worden, terwijl wij juist ook verwachten dat ze zelf hun verantwoordelijkheid nemen.”* Men constateert dus dat de veranderbereidheid en het eigen initiatief van medewerkers laag is en ziet dat als knelpunten om te komen tot duurzame inzetbaarheid. Ook de houding van leidinggevenden speelt een rol: *“leidinggevenden vinden vooral dat anderen de problemen moeten oplossen.”* Het blijkt dat de praktijk van alle dag een organisatiecultuur van duurzame inzetbaarheid in de weg staat. Soms ontbreekt het geheel aan beleid en/of aan de vertaling naar concrete acties en trajecten. Gebrek aan tijd kan hier een rol in spelen: *“we hebben tijdgebrek om zaken te onderzoeken en te implementeren.”* Men werkt niet preventief, maar alleen reactief.

#### 4.1.2 Knelpunten vitaliteit

Veranderingen in fysieke en mentale capaciteiten van werknemers spelen een rol, en geven ook problemen. De respondenten zeggen bijvoorbeeld dat medewerkers te lang met klachten blijven lopen en slecht nee kunnen zeggen. Tegelijkertijd maken leidinggevenden het onderwerp niet voldoende bespreekbaar omdat ze bang zijn dat er gaten in roosters vallen. Ook refereert men aan een toename van het aantal medewerkers met chronische klachten. Wat betreft de (te) hoge fysieke belasting verwacht men dat de oudere werknemers de gevolgen qua slijtage en andere lichamelijke problemen nog gaan krijgen. Mentale proble-

men, door de toenemende zorgzwaarte, agressie (met name in de ggz) zijn van invloed op de vitaliteit van medewerkers. Gezegd wordt bijvoorbeeld: *“het werk vergt veel energie, na een dag werken geven veel medewerkers aan dat ze erg moe zijn.”* Sommigen benadrukken dat vitaliteit een optelsom is van vele variabelen, denk aan privé-problemen die leiden tot verzuim. In mindere mate zijn knelpunten genoemd die te maken hebben met motivatie en arbeidstevredenheid. Denk aan een lage bereidheid bij een deel van de medewerkers om te investeren in de eigen gezondheid. Ook spreekt men van turbulente ontwikkelingen, veranderingen in de zorg – denk aan de prestatiegerichtheid – die leiden tot een hoge werkdruk en verminderde motivatie bij ouderen. In dit kader valt ook de term *“veranderingsmoeheid.”* Men merkt op dat van medewerkers een mate van flexibiliteit gevraagd wordt die niet altijd strookt met de eigen mogelijkheden.

### 4.1.3 Knelpunten arbeidssituatie

Hoge werkdruk, een hoge mate van bureaucratie (met als gevolg te weinig clientcontact), veel agressie en geweld, maar ook digitalisering, het geld dat de organisatie over heeft voor arbobeleid en een slechte balans tussen werk en privé zijn genoemd als risicofactoren in de arbeidsomstandigheden. Over dit laatste zegt men bijvoorbeeld: *“de combinatie tussen privé en werk is regelmatig lastig voor medewerkers, we missen hierin nog adequate sturing en ondersteuning.”* Of: *“inzetbaarheid in alle diensten staat meestal strikt voorop: daardoor is er weinig ruimte voor een goede balans tussen werk en privé.”* Sommigen zeggen ook dat de arbeidsomstandigheden maken dat men niet gezien wordt als een aantrekkelijke werkgever. Men verwijst dan naar onaantrekkelijke en onregelmatige werktijden, en het imago van de ouderenzorg. *“Fulltime werk kunnen we moeilijk bieden als gevolg van vraaggerichte zorg en financiering. Daardoor zijn we minder aantrekkelijk voor kostwinnaars en jongeren.”* Een knelpunt dat ook veel genoemd wordt is de organisatie van de arbeid. Zo zien kleine organisaties een gebrek aan passende mogelijkheden wanneer een werknemer dreigt uit te vallen in de eigen functie. Hetzelfde geldt voor organisaties met een vrij platte structuur. Hierbij stelt men dat vanwege de beperkte aanwezigheid van carrièreperspectieven naar andere manieren gezocht moet worden om medewerkers geboid en gemotiveerd te houden. Het aanpassen van functies om zo oudere werknemers langer en beter aan het werk te houden ziet men niet direct als oplossing, omdat het een precedentwerking kan hebben naar andere medewerkers, die dan ook aanpassingen gaan ‘eisen’. Daarbij wordt – in lijn met wat genoemd is bij de organisatiecultuur – ook aangestipt dat medewerkers weinig flexibel zijn als het gaat om werkplaats en functie. Wat betreft de arbeidsvoorwaarden ziet men, zij het minder vaak genoemd, ook knelpunten. Men noemt de rechten die oudere werknemers (nu nog) conform de cao hebben op extra verlof en beperkte inzet in onregelmatige diensten, in samenhang met de veroudering van het me-

dewerkersbestand. Iemand gebruikt in dit verband de term “verlofstuwmeren.” Een ander heeft het over een financiële druk: *“medewerkers willen niet achteruit gaan in salaris.”* De rigide toepassing van de cao zorgt voor weinig flexibiliteit bij de inzet van oudere werknemers, zo blijkt uit de antwoorden. De hoge mate van regelafhankelijkheid zien werkgevers als knelpunt.

#### 4.1.4 Knelpunten loopbaan

Financieringsproblemen spelen sommige organisaties parten in de opzet en uitvoering van bij- en nascholingsprogramma's. Verder ziet men vooral knelpunten in de interne en de externe mobiliteit. Al eerder genoemd zijn de beperkte doorstroommogelijkheden of het gebrek aan differentiering in functies: *“doordat de organisatie weinig gelaagd is zijn mogelijkheden voor interne mobiliteit beperkt.”* Een werkgever stelt ook: *“Het blijft lastig om medewerkers intern te laten doorstromen in nieuwe functies, want er wordt vaak aangepast werk verlangd.”* Bij externe mobiliteit ziet men als knelpunt dat dit maar moeizaam van de grond komt. *“De zekerheid van een vaste arbeidsovereenkomst gaat voor de onzekerheid in een nieuwe baan, ook als de oude werkzaamheden niet meer passen.”* Een andere werkgever meldt dat het mobiliteitsbeleid en instrumentarium daarvoor nog in ontwikkeling is. Er wordt erg weinig ‘over de muren heen’ gekeken. Men denkt toch vooral aan de eigen zorginstelling, een strategisch regionaal arbeidsmarktbeleid is nog ver te zoeken. Een aantal organisaties vindt dit wel van belang, om meer in gezamenlijkheid dan in concurrentie te opereren. Overige knelpunten worden gesignaleerd op het vlak van competenties. Denk aan het niveau en/of de specialistische opleiding van medewerkers en de taakvolwassenheid van de leidinggevende. *“Medewerkers en leidinggevenden vinden dit een lastig bespreekbaar thema.”* Ook signaleert iemand het opleidingsbudget voor omscholing als knelpunt.

#### 4.1.5 Knelpunten integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid

Naast de per pijler genoemde knelpunten onderkennen veel zorginstellingen dat er te weinig samenhang tussen de deelgebieden is (*“het is los zand”*), en achten het van belang het bewustzijn te vergroten. Het komt er eigenlijk op neer dat dit de komende periode van de grond moet komen. *“De kapstok moet worden opgehangen.”* Een aantal organisaties heeft hier al duidelijke plannen voor. Cultuur en veranderingsbereidheid worden als belangrijkste aandachtspunten gezien. Iemand noemt ook het belang van de juiste ken- en stuurgetallen, op basis waarvan het beleid vormgegeven kan worden. De vraag bij een aantal is hoe je dat dan aanpakt.

## 4.2 Maatregelen en instrumenten

In de vragenlijst stelden we bij de pijlers 'Vitaliteit', 'Arbeidssituatie' en 'Loopbaan' steeds de vraag naar maatregelen en instrumenten die de organisaties al inzetten. Bij de pijler 'Organisatiecultuur' is hier niet structureel op doorgevraagd, omdat de meeste organisaties hier nog niet mee bezig waren. Een aantal maatregelen kan op meerdere pijlers gericht zijn, dit is met name bij 'Vitaliteit' en 'Arbeidssituatie' het geval. Deze maatregelen nemen we daarom samen.

### 4.2.1 Maatregelen organisatiecultuur

Slechts weinig organisaties hebben hier concrete maatregelen genoemd. Een aantal heeft wel plannen om de komende periode het beleid concreter neer te zetten en te implementeren. Wat wel een aantal keer genoemd is, is dat de leidinggevenden in hun verantwoordelijkheid geacht worden ook de werknemer op de eigen verantwoordelijkheid te wijzen. Dit komt bijvoorbeeld concreet bij verzuim aan de orde. Leidinggevenden worden in een aantal organisaties ook specifiek getraind in de vaardigheid om dergelijke zaken bespreekbaar te maken.

### 4.2.2 Maatregelen vitaliteit en arbeidssituatie

#### *Meer afstemming, overleg en intervisie*

Verzuimprotocollen en -beleid zijn breed geïmplementeerd, hoewel een aantal organisaties aangeeft net te zijn overgestapt naar een nieuwe arbodienst, of dat anderszins het verzuimbeleid nog verbeterd kan worden. Van verzuimende werknemers worden ook signalen opgevangen, waar meer preventieve maatregelen op geënt kunnen zijn. Korte lijnen worden genoemd als succesfactor, zowel tussen medewerkers en leidinggevenden als met een bedrijfsarts of verzuimcoördinator dicht bij de werkvloer. Arbeidsomstandigheden kunnen een vast punt zijn op de agenda van werkoverleg. Intervisie of coachingstrajecten, zowel door collega-mentoren als van extern, worden ook ingezet, met name op het mentale vlak.

#### *Preventieve activiteiten*

Hoewel organisaties aangeven het lastig te vinden hoever je kunt gaan met het stimuleren van de eigen gezondheid, wordt wel een aantal instrumenten aangeboden: periodieke medische onderzoeken, health checks, vitaliteitsscans, bedrijfsfitness, etc. Verder wordt een aantal specifieke preventieve maatregelen genomen, zoals arbeidsomstandigheden spreekuur bij de bedrijfsarts, tilthermometers en andere hulpmiddelen, en acties op basis van signalering van incidenten en ongelukken. Ook trainingen worden aangeboden ter beperking van fysieke of mentale belasting (gericht op agressie, trauma's, weerbaarheid). Medewerkers-

tevredenheidsonderzoeken en RI&E geven aanleiding tot maatregelen, maar worden zeker nog niet bij alle organisaties optimaal ingezet. Eén organisatie betreft heel expliciet de medewerkers bij organisatieveranderingen, om hen op die manier te blijven motiveren. Motiverende maatregelen zijn een uitdaging, omdat je als organisatie ook je cliëntbelang moet behartigen (bijvoorbeeld in afstemming met privé-wensen of specifieke taken in de thuiszorg).

#### **4.2.3 Maatregelen loopbaan**

Veel organisaties hebben een aantal scholingsactiviteiten die voor de medewerkers verplicht zijn. Daarnaast bespreekt een groot aantal organisaties de loopbaanontwikkeling in het functioneringsgesprek en zijn individuele aanvullende scholings- of ontwikkelingstrajecten bespreekbaar. Het is vaak genoemd als standaardonderdeel van het functioneringsgesprek, maar het schort nog wel eens aan de uitvoering en het vervolg. Het initiatief komt meestal van de medewerker. Er gebeurt weinig met medewerkers die geen scholing (willen) volgen. Een aantal organisaties is bezig de leidinggevenden te coachen, om medewerkers te 'empoweren'. Mobiliteitscentra kunnen ingezet worden, maar dit gebeurt eigenlijk alleen als er sprake is van re-integratie. Een aantal organisaties heeft wel contacten met andere organisaties voor externe mobiliteit, maar ook dit wordt nog erg beperkt ingezet (en alleen in geval van re-integratie of niet-functionerende medewerkers).



## 5 CONCLUSIES

Op basis van de gepresenteerde resultaten in de voorgaande hoofdstukken, trekken we in dit hoofdstuk een aantal samenvattende conclusies en zetten dit, waar mogelijk, af tegen een landelijk onderzoek dat AStri in 2008 uitvoerde.

1. De noodzaak voor een duurzaam inzetbaarheidsbeleid wordt onderkend. Vergrijzing speelt bij veel organisaties een rol, en ook de werving van nieuw personeel dat naar verwachting moeilijker wordt.
2. Op onderdelen is beleid ontwikkeld en geïmplementeerd, en worden activiteiten uitgevoerd. Het ontbreekt vooral aan samenhang. Een aantal organisaties is hier al actief mee bezig. Bijna alle Limburgse zorgorganisaties zijn van mening dat ze nog geen integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid hebben, of slechts in beperkte mate. Gemiddeld geeft men zichzelf een kleine voldoende.
3. Het onderdeel 'organisatiecultuur' is het minst ontwikkeld. De andere drie pijlers 'vitaliteit', 'arbeidssituatie' en 'loopbaan' staan al sterker.
4. De meeste organisaties hebben beperkt zicht op de toekomstige personele ontwikkeling, zowel vanwege interne oorzaken maar vooral door externe oorzaken (ontwikkelingen in de marktvraag, financiering, en aanbod van personeel).

### *Landelijk onderzoek*

AStri voerde in opdracht van CAOP in 2008 een onderzoek uit naar het gebruik van de Work Ability Index in de zorgsector<sup>4</sup>. In die internetenquête onder personeelsfunctionarissen van zorginstellingen stelden we ook een aantal vragen over duurzaam inzetbaarheidsbeleid. We zagen een jaar geleden dat 13% van de deelnemende zorginstellingen in ruime mate bezig was met duurzaam inzetbaarheidsbeleid, 62% in beperkte mate en 23% in het geheel niet. In de Limburgse sector heeft men iets minder positief geantwoord (2,3% in ruime mate, 48% in beperkte mate en 50% niet).

Landelijk werden ook, vergelijkbaar met de Limburgse organisaties, op allerlei onderdelen van duurzaam inzetbaarheidsbeleid activiteiten uitgevoerd, zoals pre-

---

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

ventie van gezondheidsproblemen en snelle re-integratie, verbetering van arbeidsomstandigheden en ontwikkeling van competenties van medewerkers. Eenderde van de organisaties was actief in het vergroten van het bewustzijn van het management op dit vlak, veel minder organisaties (17%) waren al actief in het vergroten van het bewustzijn van de medewerkers. Hoewel we dit in het onderhavige onderzoek niet in percentages kunnen duiden, is wel duidelijk geworden dat ook in Limburg het vergroten van het bewustzijn nog in de kinderschoenen staat.

In het volgende hoofdstuk presenteren we een aantal handvatten die gebruikt kunnen worden bij de verdere ontwikkeling van duurzaam inzetbaarheidsbeleid.

## 6 AANBEVELINGEN

In de afzonderlijke rapportages hebben we in de slotparagraaf een aantal algemene aanbevelingen geformuleerd voor de ontwikkeling en implementatie van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Deze aanbevelingen nemen we in deze overkoepelende rapportage integraal over, zodat ook algemeen geïnteresseerden die geen beschikking hebben over een eigen rapportage hiervan kennis kunnen nemen. De relevantie en toepasbaarheid van de aanbevelingen verschillen per organisatie en hangen samen met de leemtes die in het huidige beleid bestaan.

### *Algemeen*

- De voorliggende rapportage voor uw instelling is gebaseerd op een interview met één persoon vanuit de organisatie. Dat betekent dat de bevindingen beschreven zijn vanuit de positie die deze persoon binnen de organisatie inneemt. Het is daarom aan te bevelen om deze rapportage in ieder geval te bespreken met degenen die een rol spelen bij het (verder) ontwikkelen van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid binnen de organisatie. Ook kan het zinvol zijn om een inventarisatie uit te voeren bij andere betrokkenen, bijvoorbeeld leidinggevenden. Zij hebben een belangrijke rol bij de implementatie van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid binnen de organisatie; hun visie is daarom essentieel. U kunt bijvoorbeeld een interne werkgroep 'duurzaam inzetbaarheidsbeleid' formeren, met een vertegenwoordiging vanuit P&O, OR, Arbo, management en leidinggevenden. Om inzicht te krijgen in de zienswijze van het personeel zou u bijvoorbeeld focusgroepbijeenkomsten kunnen organiseren.

### *Noodzaak voor integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid*

- Inzicht in (historische en verwachte) ontwikkelingen van de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, van het verzuim en van de leeftijdsopbouw van het huidige bestand, maakt duidelijk waar knelpunten te verwachten zijn. Deze knelpuntenanalyse ten aanzien van de personeelsvoorziening kan als input/stuurinformatie dienen voor verdere beleidsontwikkeling. Maar ook is van belang om vast te stellen waar de organisatie naartoe wil: wat voor zorg wil de organisatie leveren, en wat betekent dat voor de personeelsbehoefte? Voor het beantwoorden van de vraag van de toekomstige personeelsbehoefte zijn er instrumenten beschikbaar. Het Sectorfonds Zorg en Welzijn heeft bijvoorbeeld ZorgFormat<sup>5</sup> laten ontwikkelen, om uw toekomstige formatie te kunnen plannen. Al in eerder onderzoek is aangegeven

---

<sup>5</sup> [www.gdnet.nl/index.php?b=31&d=97&p=155](http://www.gdnet.nl/index.php?b=31&d=97&p=155).

dat Zorg aan Zet op dit vlak een coördinerende rol zou kunnen spelen<sup>6</sup>. Ook de regionale arbeidsmarktontwikkelingen zijn van belang, zodat u hierop tijdig in kunt spelen. De website [www.azwinfo.nl](http://www.azwinfo.nl) biedt veel informatie over dit thema. Een ander instrument dat u kan helpen, is de Personeelsbalanstest. In deze test worden uw ambities, plannen en toekomstverwachting geplaatst naast de beschikbaarheid en inzetbaarheid van uw personeel. Het instrument is ontwikkeld door kenniscentrum GOC: [www.goc.nl/uploads/pdf/personeelsbalans.pdf](http://www.goc.nl/uploads/pdf/personeelsbalans.pdf)

### *Organisatiecultuur*

- Een heldere (langere termijn) visie op duurzame inzetbaarheid van personeel, een integraal beleid en heldere doelstellingen zorgen voor duidelijkheid binnen de organisatie voor alle betrokkenen. De directie zal zich uit moeten spreken over haar intentie om duurzaam inzetbaarheidsbeleid tot één van de speerpunten te benoemen in het beleid van de organisatie. Deze visie, of bijvoorbeeld 10 kernwaarden op dit thema, kan in een visiedocument verwoord worden. Dit vergroot het draagvlak voor het beleid en heeft een positieve uitstraling naar de medewerkers in de organisatie. Een gestructureerde aanpak van plannen maken, uitvoeren en borgen zoals bijvoorbeeld met de Demingcyclus (of een modernere variant) kan helpen bij de succesvolle invoering van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Op de website [www.leeftijdophetwerk.nl/beleid-en-instrumenten/](http://www.leeftijdophetwerk.nl/beleid-en-instrumenten/) vindt u meer informatie over deze aanpak evenals voorbeelden van beleidsplannen.
- Maak een kritische analyse hoe leidinggevenden in de organisatie het duurzaam inzetbaarheidsbeleid op unitniveau vormgeven, en of de randvoorwaarden (duidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden, kennis, vaardigheden, instrumenten, beschikbare tijd) gecreëerd zijn. Focusgroepen van leidinggevenden kunnen hier bijvoorbeeld voor ingezet worden. Ga na hoe deze rol van de leidinggevende periodiek kan worden geëvalueerd en kan worden verbeterd, bijvoorbeeld door resultaatafspraken te maken, een training aan te bieden. Hiermee kan de bijdrage van de leidinggevenden als sleutelpersoon in het duurzaam inzetbaarheidsbeleid verder worden verbeterd.
- Communicatie naar alle medewerkers over het beleid, de doelstellingen, de activiteiten en de diverse verantwoordelijkheden moeten onderdeel zijn van een plan van aanpak. Daarbij dient rekening gehouden te worden met de di-

---

<sup>6</sup> De arbeidsmarkt van verpleegkundigen, verzorgenden en sociaalagogen in Limburg. Trends, ontwikkelingen en vooruitzichten tot 2012 in de vijf zorgregio's in de provincie. [www.railsite.nl/include/NIEUWcom7061\\_rapport\\_arbeidsmarkt.pdf](http://www.railsite.nl/include/NIEUWcom7061_rapport_arbeidsmarkt.pdf)

versiteit in de doelgroep. Schriftelijk en digitaal materiaal alleen is onvoldoende. Ook hier spelen de leidinggevenden een cruciale rol. Gebruik 'goede voorbeelden' als communicatiemateriaal (van binnen de organisatie, maar ook van buiten). Een communicatieplan kan hier structuur in aanbrengen. Onderbouw het met gegevens zodat er een 'sense of urgency' ontstaat. Op de website van de Raad voor Werk en Inkomen vindt u een leidraad voor communicatie over leeftijdsbewust personeelsbeleid en het creëren van draagvlak voor dit beleid, bijvoorbeeld richting de OR of de PVT: [www.rwi.nl/CmsData/File/05-02-06%20Gespreksagenda%20OR.pdf](http://www.rwi.nl/CmsData/File/05-02-06%20Gespreksagenda%20OR.pdf).

- Zorg dat binnen de organisatie wordt uitgedragen dat ook de werknemer zelf zijn verantwoordelijkheid heeft in de eigen duurzame inzetbaarheid. Werknemers dienen zelf na te gaan of en op welke wijze ze zich willen ontwikkelen, of de arbeidsomstandigheden of -inhoud nog naar wens zijn, etc. In feite dienen dezelfde vier pijlers door de werknemer beoordeeld te worden. De voorbereiding op het functioneringsgesprek kan hier een mooie gelegenheid voor zijn. Ook zijn andere instrumenten hiervoor geschikt, zoals de Work Ability Index (WAI).

#### *Vitaliteit*

- Maak een gedetailleerde analyse van de verzuimgegevens naar afdeling, leeftijd, functie en oorzaak en definieer op basis hiervan specifieke risicogroepen en bijpassende beleidsmaatregelen.
- Vroegtijdige signalering van een verstoorde balans tussen de belasting en belastbaarheid van medewerkers heeft toegevoegde waarde ten opzichte van verzuimcijfers, omdat daarmee uitval kan worden voorkomen. Instrumenten die hiervoor geschikt zijn, zijn bijvoorbeeld een periodiek medisch onderzoek (zie <http://nvab.artsennet.nl/Artikel/Preventief-Medisch-Onderzoek.htm> voor de leidraad PMO) of de Work Ability Index (WAI, zie [www.blikopwerk.nl](http://www.blikopwerk.nl)). Schakel hierbij de hulp van een dienstverlener (bijvoorbeeld de arbodienst) in, zodat bij een verstoorde balans ook het vervolg geborgd is.
- Als medewerkers geen klachten hebben over hun vitaliteit is het zaak dit in stand te houden. Vooral in fysiek belastende beroepen kan dit preventief werken. Hiertoe kan uw organisatie integraal gezondheidsmanagement invoeren. Ook over dit thema is veel informatie op internet beschikbaar. Zie bijvoorbeeld [www.gezondheidsmanagement.nl/](http://www.gezondheidsmanagement.nl/). Hier kunt u een instrument vinden dat u meer inzicht biedt in hoeverre uw organisatie gezondheid heeft geïntegreerd in de bedrijfsvoering. [www.gezondheidsmanagement.nl/upload/Bekopte%20variant%20IGM.pdf](http://www.gezondheidsmanagement.nl/upload/Bekopte%20variant%20IGM.pdf).

Op de website [www.nationaalgezondheidsplan.nl/index.php?nieuws=489](http://www.nationaalgezondheidsplan.nl/index.php?nieuws=489) BGZ vindt u meer informatie over dit thema, waar bij uitstek de werknemers hun eigen verantwoordelijkheid in hebben.

- Bij re-integratie van zieke werknemers is het vaak een probleem om een aangepaste functie te vinden. Het is daarom van belang dat leidinggevend inzicht hebben in de mogelijkheden binnen de organisatie. Om ideeën op te doen kunt u ook voorbeelden vinden in een brochure die *AStri* voor het werkgeversforum heeft opgesteld. Hierin zijn 25 voorbeelden van succesvolle organisatorische werkaanpassingen gepresenteerd (<http://www.astri.nl/info/projecten.php?id=1123&s=14&tid=1>).
- Re-integratiemogelijkheden kunnen verbreed worden door de blik naar buiten te richten, bijvoorbeeld door regionale samenwerking. Het is daarom aan te bevelen om te onderzoeken wat regionaal haalbaar is, bijvoorbeeld door het opzetten van een banenpool voor langdurig minder inzetbaren. Regionale netwerken met P&O'ers van andere organisaties in zogenaamde poortwachtercentra kunnen zorgen voor mogelijkheden in andere sectoren (zie [www.poortwachtercentra.nl](http://www.poortwachtercentra.nl) voor mogelijkheden in de regio of voor het opzetten van een nieuw centrum).
- Aandacht en waardering spelen een belangrijke rol bij de werkmotivatie van medewerkers. Train leidinggevend en maak hen attent op het belang van aandacht en waardering voor medewerkers. Gebruik bewust het periodiek uitgevoerd medewerkerstevredenheidsonderzoek om zicht te krijgen op zaken die de motivatie negatief kunnen beïnvloeden. Ook exitgesprekken met vertrekkende werknemers kunnen inzicht bieden in aspecten die de arbeidssatisfactie beïnvloeden.

#### *Arbeidssituatie*

- Fysiek zware arbeidsomstandigheden kunnen een grote invloed hebben op duurzame inzetbaarheid. Het is daarom belangrijk hier maximale aandacht aan te (blijven) besteden en geen middel ongebruikt te laten om verbeteringen door te voeren. Hiermee kan een belangrijke bijdrage worden geleverd aan vermindering van werkgerelateerde gezondheidsklachten en uitval. De (verplichte) periodieke RI&E biedt hier informatie over. De arbocatalogi die momenteel binnen allerlei sectoren ontwikkeld zijn, geven handvatten voor mogelijke oplossingen. Zie [www.arbocatalogusvvt.nl/](http://www.arbocatalogusvvt.nl/), [www.betermetarbo.nl/](http://www.betermetarbo.nl/) (voor de arbocatalogus voor ziekenhuizen), [www.arbocatalogusggz.nl/](http://www.arbocatalogusggz.nl/), [www.profijtvanarbobeleid.nl/html/algemeen.shtml](http://www.profijtvanarbobeleid.nl/html/algemeen.shtml) (gehandicaptenzorg) en [www.fcbwjk.nl/Navigatie/Branches/Jeugd zorg/Arbocatalogus%20Jeugd zorg](http://www.fcbwjk.nl/Navigatie/Branches/Jeugd zorg/Arbocatalogus%20Jeugd zorg).

aspx?brancheid = 1&nodeid = {62983629-7C4F-493E-A928-B4F348412A13}  
(jeugdzorg).

- Bekijk welke mogelijkheden er zijn voor taak- en functieroulatie. Dit bevordert de inzetbaarheid van mensen op korte en langere termijn, maar kan ook een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de capaciteiten van medewerkers. Leidinggevendenden dienen op de hoogte te zijn van mogelijkheden binnen de organisatie. Wellicht kan ook eens kritisch gekeken worden naar de samenstelling van de functies. Misschien is het mogelijk om functies opnieuw in te delen, zodat nieuwe functies ontstaan die beter passen bij de verschillende mogelijkheden van de werknemers.
- Afstemming tussen werk en privé vergroot voor medewerkers hun inzetbaarheid voor de organisatie. Voor de organisatie is het wel van belang om na te gaan wat de mogelijkheden en randvoorwaarden per functie zijn. Bij de samenstelling van teams kan hierop ingespeeld worden. Ook individueel roosteren is een optie, waarbij werknemers- en werkgeversbelangen afgewogen kunnen worden. Het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie hebben een publicatie hierover uitgebracht. Zie [www.ncsi.nl/kennisbank/artikelen/individueel\\_roosteren\\_kansen\\_voor\\_werkgevers\\_en\\_werknemers/](http://www.ncsi.nl/kennisbank/artikelen/individueel_roosteren_kansen_voor_werkgevers_en_werknemers/).

### *Loopbaan*

- Verhoog de mate waarin leidinggevendenden en medewerkers ook daadwerkelijk goed op de hoogte zijn van de interne doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie. Maak deze ontwikkelingsmogelijkheden transparant en biedt medewerkers ook de mogelijkheid om deze vrijblijvend te verkennen, bijvoorbeeld door een snuffelstage. Bekendheid met en duidelijkheid over de mogelijkheden van doorgroei dragen bij aan een toename van de interne mobiliteit en hiermee inzetbaarheid van medewerkers. Voorbeelden zijn het bieden van een overzicht op intranet, in het personeelsblad of in de koffiekamer, en het laagdrempelig maken van een gesprek met een loopbaanadviseur.
- Een methode om bij medewerkers in lager geschoolde functies 'verborgen' competenties zichtbaar te maken, is de EVC-methodiek. EVC staat voor Erkenning van Verworven Competenties. EVC beoogt de erkenning, waardering en verdere ontwikkeling van wat een individu heeft geleerd in elke mogelijke leeromgeving: in formele omgevingen zoals op school, maar ook in niet-formele of informele omgevingen zoals de werkplaats of thuis. De essentie van EVC is namelijk het erkennen dat leren niet alleen gebeurt via het formele onderwijs. Leren gebeurt ook in andere leeromgevingen en via talloze andere

manieren van leren. Het gaat dus niet zozeer om 'leren' maar om 'ontwikkelen'. Via EVC-procedures kunnen mensen kennis en ervaring officieel laten erkennen en vast laten leggen in een ervaringscertificaat. Hiermee wordt duidelijk op welk gebied doorstroommogelijkheden voor de medewerker kunnen liggen. Meer informatie hierover is te vinden op [www.kenniscentrumevc.nl](http://www.kenniscentrumevc.nl).

- Functioneringsgesprekken zijn bij uitstek geschikt om de vier pijlers bespreekbaar te maken. Checkt u daarom in het protocol van de huidige functioneringsgesprekken of dit het geval is. Verder is het van belang dat de medewerker zich ook voorbereidt en zichzelf de vraag stelt wat goed gaat, wat niet goed gaat en waar hij naartoe wil. Binnen de organisatie dient een cultuur te worden ontwikkeld voor een open en vertrouwelijk gesprek. Leidinggevendenden dienen getraind te zijn in het voeren van dergelijke gesprekken. Een voorbeeld van twee instrumenten is te vinden op FNV Bouw en Bouwend Nederland: een leidraad functioneringsgesprekken en een leidraad voor een individueel toekomstplan. Zie [www.leeftijdgeenpunt.nl/communicatie.htm](http://www.leeftijdgeenpunt.nl/communicatie.htm).
- Interne en externe mobiliteit kan alleen lukken als zichtbaar is wat de mogelijkheden zijn. Voor externe mobiliteit is regionale samenwerking van belang. Eerder is al genoemd dat aansluiting bij een netwerk in zogenaamde poortwachtercentra in de regio hier mogelijkheden in kunnen bieden.

#### *Integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid*

- Beschrijf de samenhang tussen de verschillende pijlers van het duurzaam inzetbaarheidsbeleid en communiceer deze als geïntegreerd geheel aan zowel de leidinggevendenden als medewerkers. 'Duurzame inzetbaarheid' is hierbij de overkoepelende term. Maak duidelijk dat het gehele beleid vaak niet meer kan bereiken dan de zwakste schakel toelaat, men kan wel veel aan scholing doen, maar als personeelsleden dan nog afhaken omdat het werk te zwaar blijft dan heeft de scholing niet veel effect. Een integrale benadering zal het implementatieproces ten goede komen. Het A + O fonds Gemeenten ontwikkelde een routeplanner, een praktische leidraad voor gemeenten om aan de slag te gaan met duurzaam inzetbaarheidsbeleid, maar die ook handvatten biedt voor andere organisaties: [www.aeno.nl/fileadmin/Employability/Documents/29-04-2009%20A%20BO%20Routeplanner.pdf](http://www.aeno.nl/fileadmin/Employability/Documents/29-04-2009%20A%20BO%20Routeplanner.pdf).
- Het vormgeven van een integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid vergt tijd. Belangrijke randvoorwaarden zijn: voortrekkersrol en duidelijkheid vanuit de directie, ondersteuning aan leidinggevendenden in hun rol en verantwoordelijkheden, stimuleren van de gezamenlijke verantwoordelijkheid bij management

en medewerkers. Veelal zal dit een cultuuromslag binnen de organisatie vergen. Zie ook bovenstaande website.

- Veel algemene informatie is te vinden op websites die al eerder genoemd zijn. Onderstaand nog een aantal ter aanvulling:
  - [www.senior-power.nl](http://www.senior-power.nl);
  - [www.leeftijd.nl](http://www.leeftijd.nl);
  - [www.talent45plus.nl](http://www.talent45plus.nl).