

Eindrapport 'Organisatiescan en adviestraject Duurzame Inzetbaarheid'



Colofon

2024

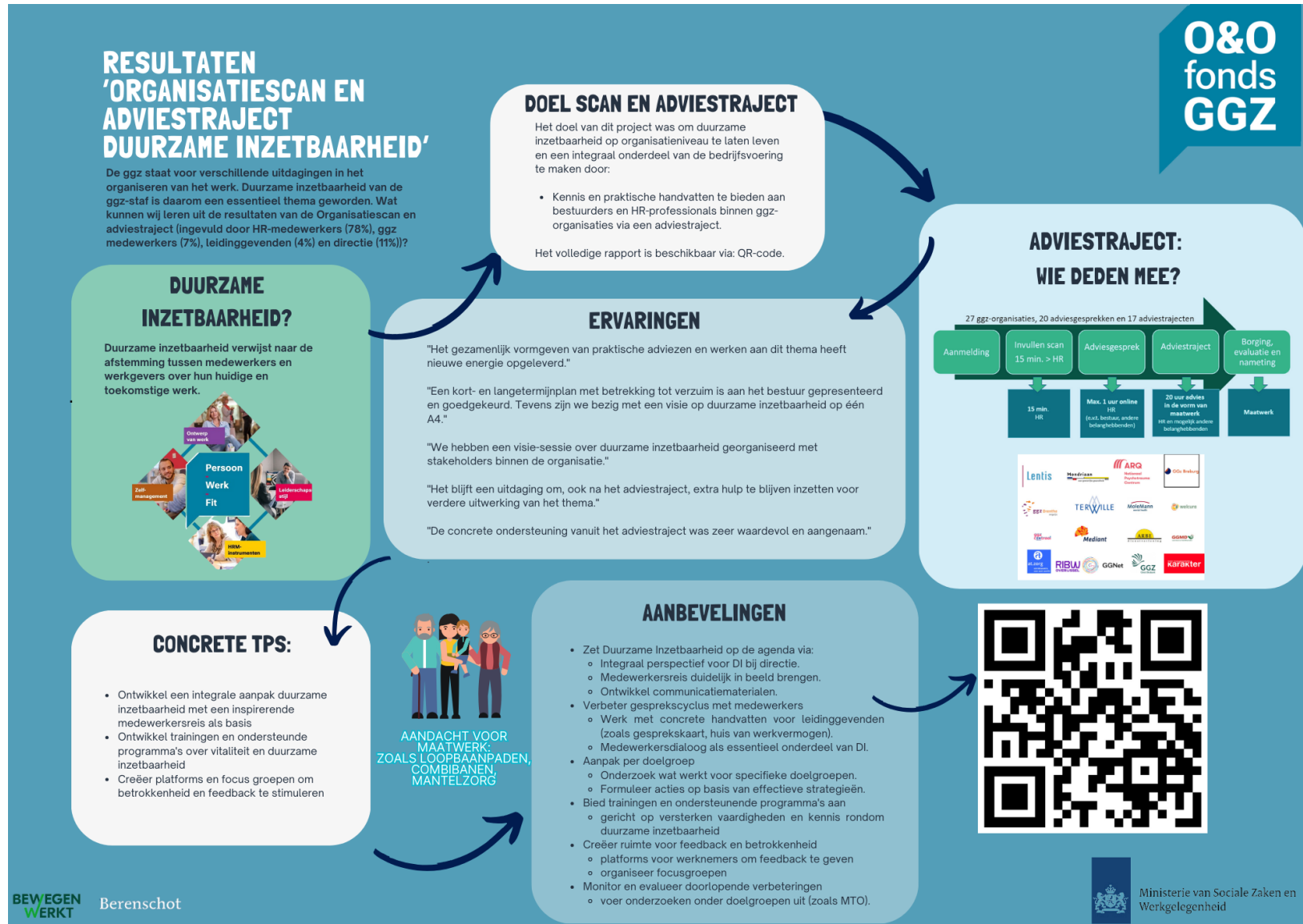
Jamie de Wal, Joris van Berckel,
Annet de Lange,

Pieter Iedema, John Matthijs



**BEWEGEN
WERKT**

Infographic Resultaten Organisatiescan en Adviestraject



Inhoudsopgave

1. Introductie

1. Aanleiding
2. Doelstelling en onderzoeksvragen

2. Methode

3. Resultaten

1. Resultaten per onderzoeksvraag
2. Twee voorbeelden adviestraject

4. Conclusie en aanbevelingen

Introductie

1.1 Aanleiding

Duurzame inzetbaarheid verwijst naar ‘een fit tussen de medewerker en zijn of haar huidige en toekomstige werk’. Eerder hebben de werkgevers- en werknemersorganisaties in de ggz een sectoranalyse uitgevoerd die inzicht geeft in de belangrijke uitdagingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid in de sector. Zo zijn er met name uitdagingen rond de psychische en fysieke belasting en de werkdruk die als zeer hoog wordt ervaren. Onder andere door de toegenomen (zwaarte van de) zorgvraag, personeelstekorten, (verbale) agressie en geweld op de werkvloer.

Om deze uitdagingen het hoofd te bieden, heeft O&O-fonds GGZ een aantal activiteiten ontwikkeld. Hiervoor ontvangt de branche subsidie van het ministerie van SZW in het kader van de Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU).

Onder deze activiteiten valt ook dit project.

1.2 Doel van het project

Het doel van dit project is dat duurzame inzetbaarheid op organisatieniveau gaat leven en onderdeel van de bedrijfsvoering wordt door:

1. Het bieden van kennis en handvatten aan bestuurders en HR professionals binnen ggz-organisaties om hun beleid op het gebied van het thema duurzame inzetbaarheid te versterken.
2. Te onderzoeken wat de effecten zijn van het implementeren van het adviestraject op de ervaren duurzame inzetbaarheid binnen de zorgorganisaties (in termen van integraliteit, kennis, houding en hoeveelheid ingezette interventies).
3. Inzicht verkrijgen in de stand van zaken rondom het thema duurzame inzetbaarheid binnen de GGZ-organisaties op de verschillende thema's van het Persoon-Werk-Fit model.
4. Inzicht verkrijgen in de stand van zaken rondom de duurzame inzetbaarheid op sectoraal niveau op de verschillende thema's. Zijn er wel of niet significante verschillen zichtbaar?

Methode

Onderzoeksvragen sector GGZ (1/2)

1. Demografische gegevens

- a) Welke professionals hebben de scan ingevuld?
- b) Hoeveel en welk type GGZ-organisaties hebben meegewerkt aan het adviestraject?
- c) Wat zijn relevante kenmerken van de deelnemende GGZ-organisaties?

2. Kennis, houding en interventies op verschillende niveaus

- a) Wat zijn de reacties in relatie tot de aanwezige kennis, houding en interventies over het thema DI op medewerker, team en organisatieniveau?

3. Draagvlak, Integraliteit, mate van strategisch HRM-beleid

- a) Wat is de mate van draagvlak voor het DI-beleid?
- b) Wat is de mate van integraliteit van het DI-beleid in de steekproef van GGZ-organisaties?
- c) Wat is de mate waarin het HRM-beleid strategisch tot stand komt?

Onderzoeksvragen sector GGZ (2/2)

4. Gebruik van HRM-instrumenten en Cao-regelingen

- a) Wat is de aanwezigheid en het gebruik HRM-instrumenten (ontzie, behoud, ontwikkel en benut) in de sector?
- b) Wat is het gebruik en de kennis, houding, en interventies tegenover cao-regelingen in de sector?
- c) Hoe staat het met het arbobeleid, fysieke en mentale gezondheid, administratieve lasten, grijs verzuim, agressie en ongewenst gedrag en zeggenschap?

5. Ontwikkeling in het HR-beleid/effect van interventies

- a) Wat zijn betekenisvolle veranderingen in het HRM-beleid over de tijd gedurende de looptijd van het adviestraject (verschil voor- en nameting)?
- b) Welke kansen voor duurzame inzetbaarheid in de sector zijn zichtbaar geworden op basis van de gevoerde adviesgesprekken en adviestrajecten?
- c) Wat zijn de belangrijkste aanbevelingen op basis van de resultaten?

Zelfmanagement van medewerkers

Hierbij gaat het om de *kennis, houding en de beschikbare interventies* wat men vanuit HR of bestuur ziet op medewerker niveau. In welke mate is er sprake van zelfregie die medewerkers ervaren in het vormgeven van het eigen werk en worden er interventies ingezet om het zelfmanagement van medewerkers te versterken?

Ontwerp Werk en Team

Hierbij gaat het om de *kennis, houding en lopende interventies* die organisaties inzetten om het ontwerp van werk positief te beïnvloeden. Bijvoorbeeld door meer steun op het werk in teams tot bijvoorbeeld meer regelruimte en professionele zeggenschap in de vormgeving van werkzaamheden).



Inhoud scan

Leiderschap en organisatie

Hierbij staat de *kennis, houding en interventies van de organisatie* en leiderschap centraal in relatie tot thema duurzame inzetbaarheid. Dat leiderschapsstijl een belangrijk component is in de arbeidsrelatie blijkt uit het gegeven dat de grootste reden voor vertrek van medewerkers bij een organisatie de (slechte) relatie met een leidinggevende is. In hoeverre is er voldoende ondersteuning van de leidinggevende om acties te ondernemen in relatie tot duurzame inzetbaarheid en worden er al relevante acties ingezet op organisatieniveau?

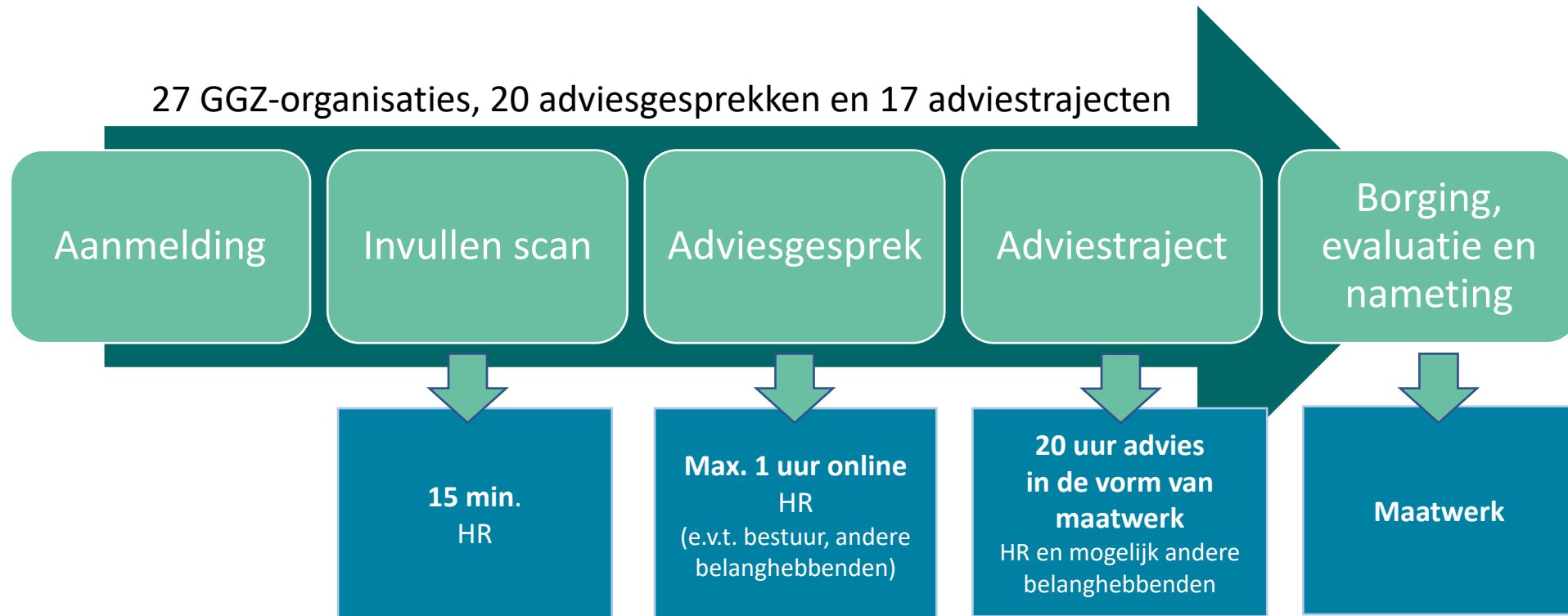
HRM-instrumenten en integraliteit

Hierbij gaat het om welke HR instrumenten beschikbaar zijn en ook gebruikt worden. Hierin kan een onderverdeling gemaakt worden in ontzie-, benut-, behoud- en ontwikkelinstrumenten. Veel instrumenten zijn ook door de cao verplicht, zoals scholing en verlof. Daarnaast kan nagegaan worden of de organisatie al integraal samenwerkt op het thema duurzame inzetbaarheid.



Proces organisatiescan en adviestraject

Het proces rond het invullen van de organisatiescan en het adviestraject incl. de bijbehorende tijdsbesteding zag er als volgt uit:



Adviestraject: Ervaringen GGZ

Ervaringen:

1. "Het is een super fijne mogelijkheid om extra handjes te krijgen en denkkraft om bepaalde zaken mee te adviseren en waar mogelijk uit te voeren."
2. "Een aantal praktische adviezen samen vormgeven en aan dit thema werken bracht nieuwe energie"
3. "Een korte en lange termijn plan rondom verzuim is er voorgelegd aan het bestuur en goedgekeurd. Daarnaast zijn we bezig met een Duurzame inzetbaarheid visie op 1 A4"
4. "We hebben een visie-sessie duurzame inzetbaarheid met stakeholders in de organisatie georganiseerd."
5. "Het blijft een uitdaging ook na het adviestraject extra hulp in te blijven zetten om het thema verder uit te werken."
6. "Concrete ondersteuning vanuit het adviestraject was heel zinvol en prettig."

Thema's en interventies

Thema	Interventies
Leiderschap en organisatie; HRM-instrumenten en integraliteit	<ul style="list-style-type: none">• Visiesessie integraal beleid met dwarsdoorsnede van de organisatie• Visiesessie integraal beleid met het HR team• Plan van aanpak voor integraal beleid opstellen• Coaching bij uitvoering van bijvoorbeeld MDIEU-aanpak• Meedenken en samenstellen jaarkalender
Ontwerp van Werk en Team	<ul style="list-style-type: none">• Concrete interventies zoals teamsessies en workshops
Zelfmanagement van medewerkers	<ul style="list-style-type: none">• Concrete interventies en workshops• Behoeftetepeiling
Persoon-werk fit	<ul style="list-style-type: none">• Workshops gericht op 'lekker in je vel' en 'leven in balans'

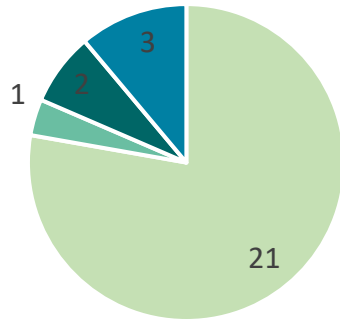
Resultaten

1. Demografische gegevens

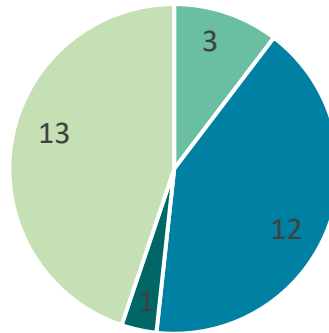
- *Welke professionals hebben de scan ingevuld?*
- *Hoeveel en welk type GGZ-organisaties hebben meegewerkt aan het adviestraject?*
- *Wat zijn relevante kenmerken van de deelnemende GGZ-organisaties*

1a) Deelnemers vragenlijst

Functie



Aantal jaren bij werkgever



- HR/P&O
- Leidinggevende/ Middenmanagement
- Medewerker
- Directie/Raad van bestuur
- 0-1 jaar
- 2-5 jaar
- 6-10 jaar
- Langer dan 10 jaar

Gemiddelde leeftijd

43 jaar



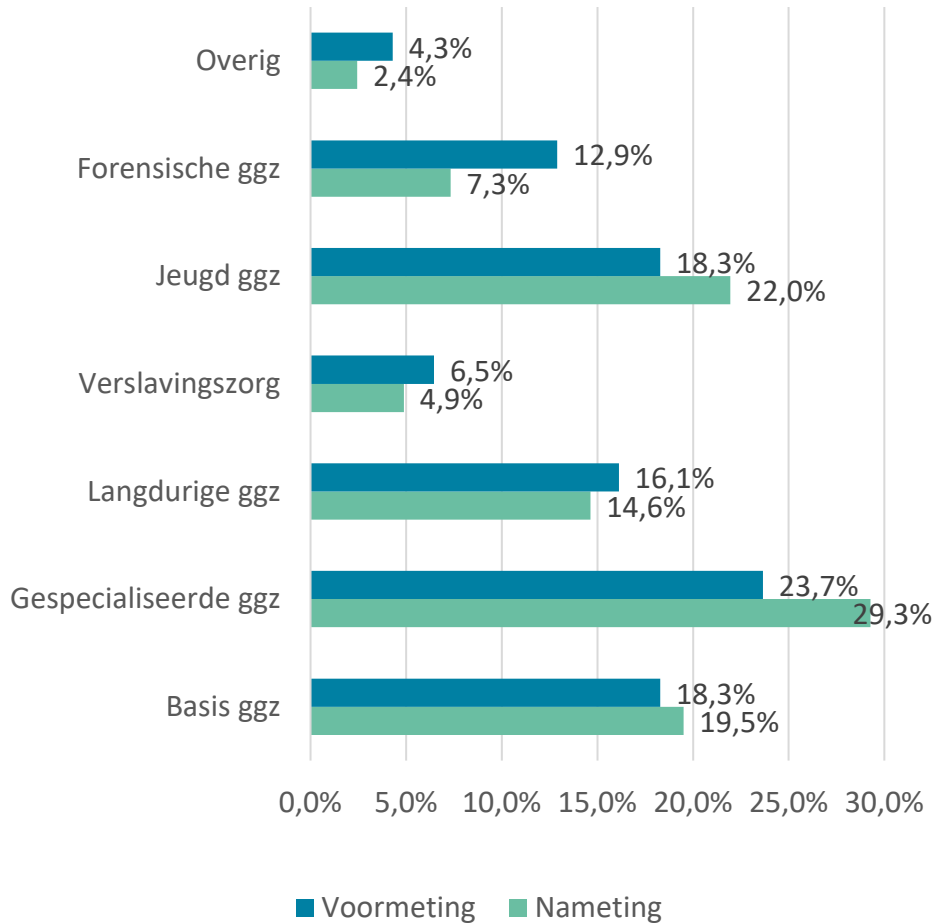
Responspercentage nameting

51,85%

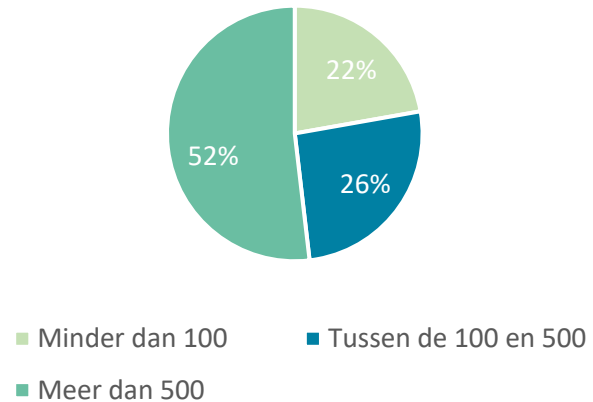
- Response voormeting: 27 organisaties en in de nameting waren dit 14 organisaties (waarvan 13 adviestraject gevolgd). Een responspercentage van 51,85%.
- De gemiddelde leeftijd van de deelnemers was 43 jaar.
- Om meer inzicht te krijgen in de samenstelling van de groep is er gekeken naar de functieverdeling van de deelnemers en naar het aantal jaren dat ze werkzaam zijn bij hun werkgever.
- 21 deelnemers zijn werkzaam binnen HR. Drie deelnemers vervullen een leidinggevende of middenmanagementrol, terwijl twee personen in de categorie 'medewerker' vallen. Slechts één deelnemer maakt deel uit van de directie of de Raad van Bestuur. De meerderheid van de deelnemers werkt dus in een ondersteunende of uitvoerende HR-functie, met een kleinere groep leidinggevend en directieleden.
- 13 deelnemers werken > 10 jaar bij hun huidige werkgever, terwijl 12 deelnemers tussen de 6 en 10 jaar in dienst zijn. Slechts drie deelnemers hebben 0 tot 1 jaar dienstduur, en één persoon is tussen de 2 en 5 jaar in dienst.
- Dit wijst op een deelnemersgroep met ervaren HR medewerkers, waarvan de meesten al geruime tijd bij dezelfde werkgever werken.

1b) Organisatie

Soort zorg



Aantal medewerkers



- De gespecialiseerde ggz blijft de meest aangeboden zorgvorm in de verkregen steekproef (23,7% in de voormeting en 29,3% in nameting).
- 18,3% van de respondenten werkt in de jeugd ggz (nameting: 22,0%).
- Respondenten zijn ook vaak werkzaam in de basis ggz 18,3% in voormeting en 19,5% nameting).

Andere zorgsoorten zijn:

- Forensische ggz (7,8% in voormeting en 12,9% in nameting);
- Verslavingszorg (4,9% voormeting; 6,5% nameting).
- Langdurige ggz (14,6% voormeting; 16,1% nameting).
- In vergelijking met de landelijke GGZ cijfers (Azwinfo, 2023) zijn in dit onderzoek relatief meer organisaties met 500 of meer medewerkers zichtbaar.
- Bij 22% van de organisaties werken minder dan 100 medewerkers, bij 26% werken tussen de 100 en 500 medewerkers. Bij meer dan de helft (52%) werken meer dan 500 medewerkers.

1c) Thema's Duurzame inzetbaarheid

Definitie duurzame inzetbaarheid



Gezond en met plezier
aan het werk blijven, nu
en in de toekomst

Een goed
verzuimbeleid

Gezond en met plezier
werken, nu en in de
toekomst

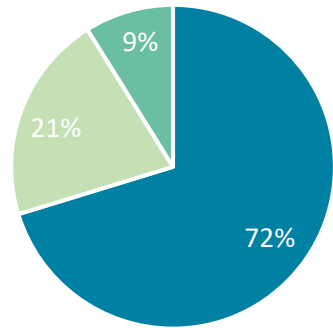
Een zorgzaam werkklimaat waarin iedereen vitaal kan meedoen en waar medewerkers omzien naar elkaar. Oog voor werkgeluk en gezonde (arbeids-)leven van de ander en helpen elkaar bij de duurzame inzetbaarheid en vitaliteit.

Thema Duurzame Inzetbaarheid:

- Van de GGZ-organisaties geeft 72% als definitie voor het thema duurzame inzetbaarheid: werkvermogen, vitaliteit, employability van werkenden nu en in de toekomst.
- Daarnaast geeft 55% van de organisaties aan 'Vitaal aan het werk kunnen blijven' als definitie te zien. Ook 'werkplezier op het werk' komt met 45% voor.
- 'Integraal personeelsbeleid' wordt weinig als definitie gezien van duurzame inzetbaarheid, slechts 28% van de organisatie ziet dit als één van de definities.

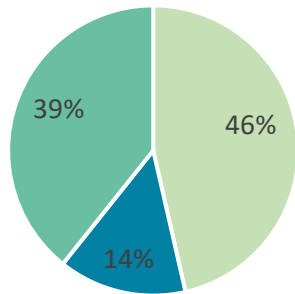
1c) Personeel

Contractverdeling



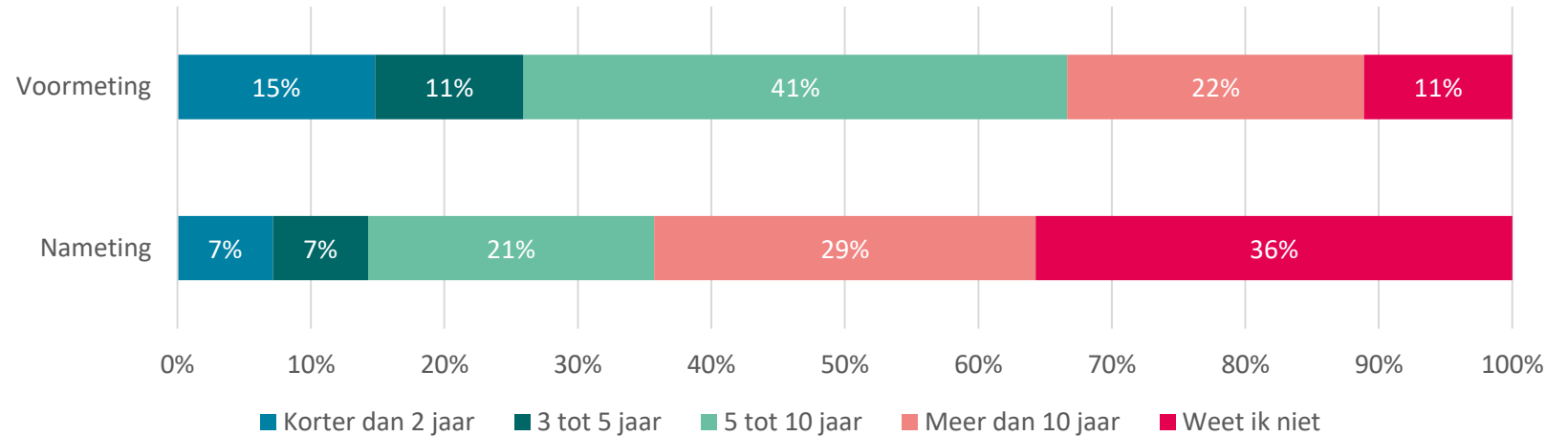
■ Vast ■ tijdelijk ■ inhuur

Omvang HR-afdeling



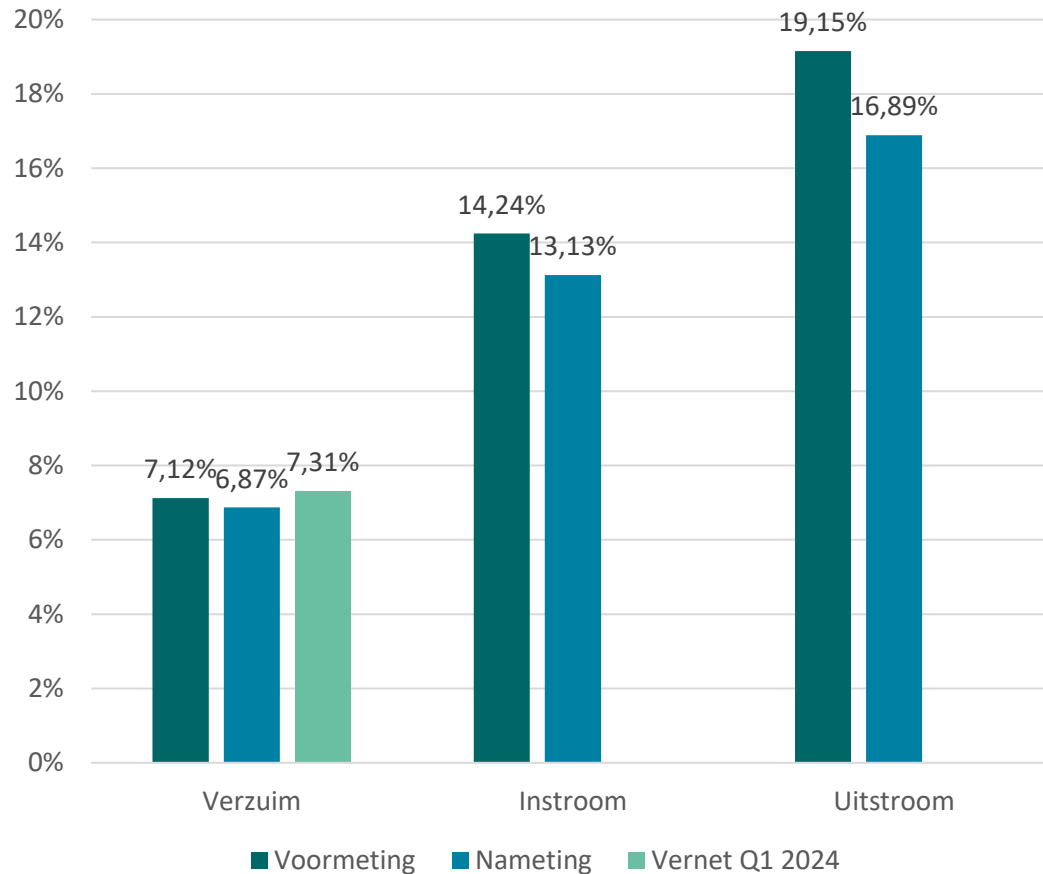
■ <5 fte ■ 6-10 fte ■ Meer dan 10 fte

Gemiddeld aantal dienstjaren



- Van het personeel is 72% in vaste dienst, 21% in tijdelijke dienst en is 9% inhuur.
- Het gemiddeld aantal dienstjaren ligt bij de voormeting veelal tussen de 5 en 10 jaar (41%).
- Ten slotte blijkt uit de gegevens over HR-afdelingen dat 46% van de organisaties kleine teams heeft (<5 fte), 14% middelgrote teams (6-10 fte), en 39% grotere HR-teams (>10 fte), wat vooral het geval is bij grotere organisaties (>500 medewerkers).

1c) Stroomcijfers



Verzuim:

- Het gemiddeld verzuim in voormeting is 7,12%. Het verzuim is iets lager dan in de sector (7,31%).
- Er is een lichte daling zichtbaar in verzuim percentage over de tijd van 7,12% bij de voormeting naar 6,87% bij de nameting.
- Er zijn geen significante verschillen in verzuim gevonden wat betreft omvang GGZ-organisatie of geleverde zorgtypen (gespecialiseerde GGZ versus verschillende typen GGZ aanbieders).

Instroom:

- De instroom daalt van 14,24% bij de voormeting naar 13,15% bij de nameting, maar dit verschil is niet significant.

Uitstroom:

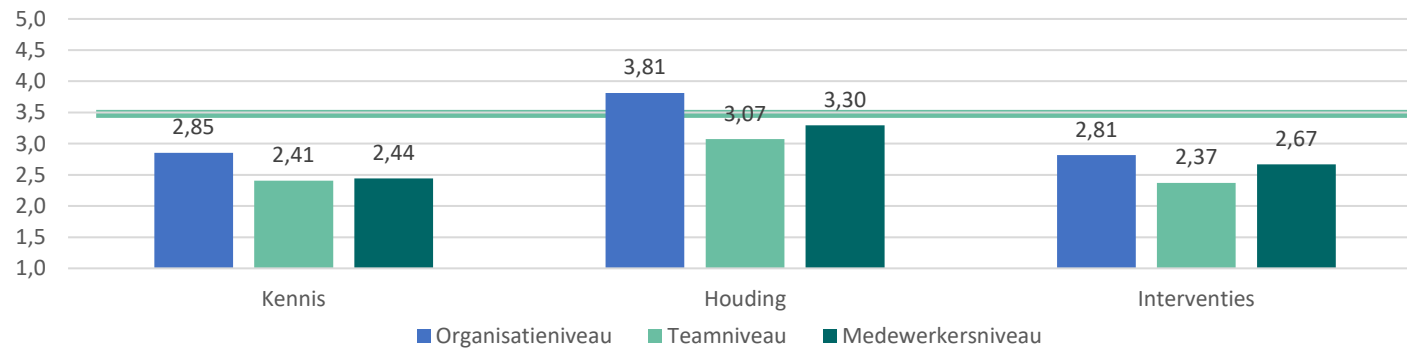
- De uitstroom daalt van 19,15% bij de voormeting naar 16,89% bij de nameting, maar dit verschil is niet significant.

2. Kennis, houding en interventies

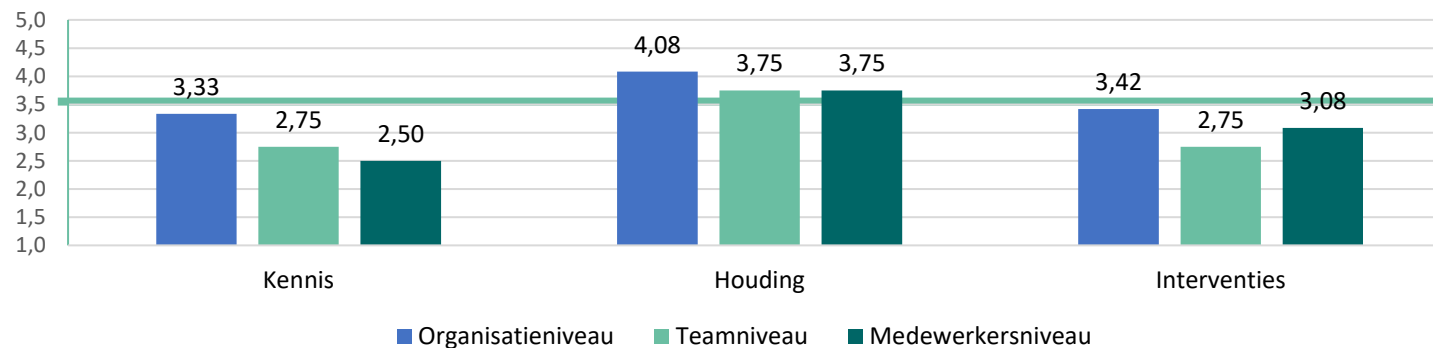
- *Wat zijn de reacties in relatie tot de aanwezige kennis, houding en interventies over het thema DI op medewerker-, team- en organisatieniveau?*

2. Kennis, houding, interventies

Voormeting



Nameting



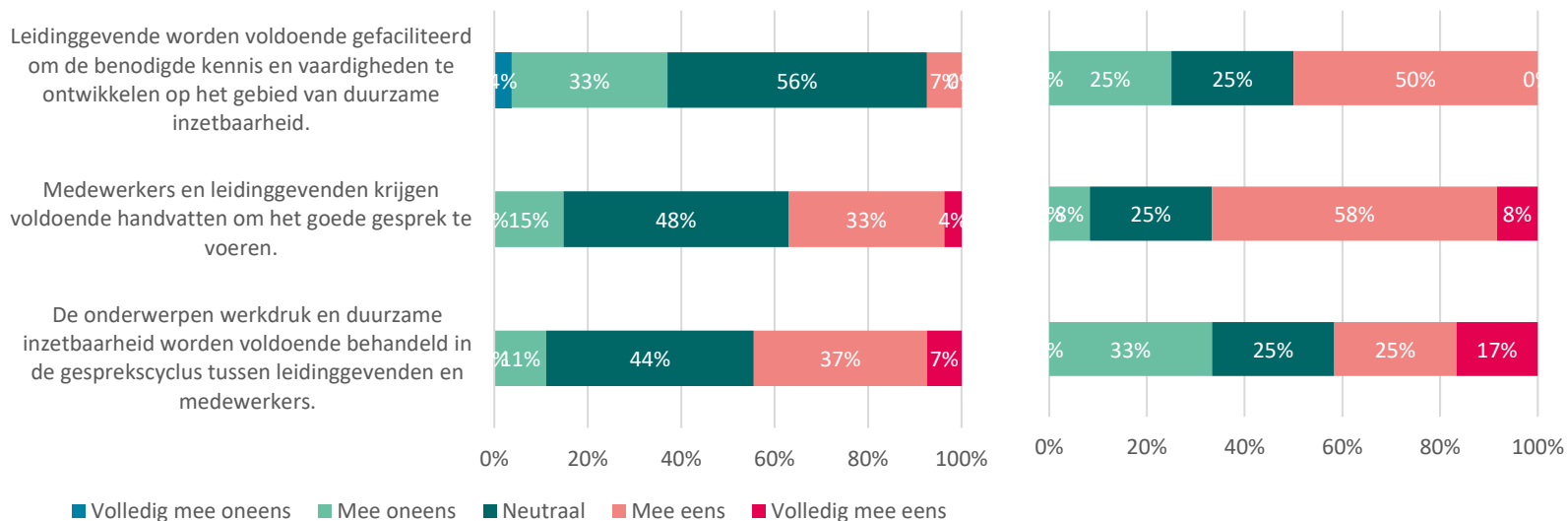
- **Onvoldoende kennis (-)** over duurzame inzetbaarheid binnen GGZ zichtbaar: Vooral op organisatie- en teamniveau is er onder het "voldoende" niveau gescoord. Bij nameting rapporteren de organisaties een hoger kennisniveau, maar nog niet op voldoende niveau en niet significant over de tijd ($p > .05$). Dit betekent dat er interventies nodig zijn om het kennisniveau verder te verhogen.
- **Er is een positieve houding over het thema DI (+)** te zien. Dit is een belangrijke voorwaarde voor het verhogen van kennis en effectieve interventies in de organisatie. De positieve houding is verder toegenomen gedurende de looptijd van het adviestraject. De stijging is statistisch niet significant ($p > .05$).
- Op **organisatie- en teamniveau** worden nog **onvoldoende interventies (-)** ingezet. Op **medewerkersniveau** wordt aangegeven dat er **net voldoende** interventies zijn. Bij de nameting is wederom een positieve stijging in waargenomen interventies te zien (niet significant; $p > .05$).
- **Dwarsverbanden:** Er zijn **geen significante verschillen** gevonden voor de verschillen type zorgfuncties en omvang GGZ-organisatie.*

2. Kennis, houding, interventies

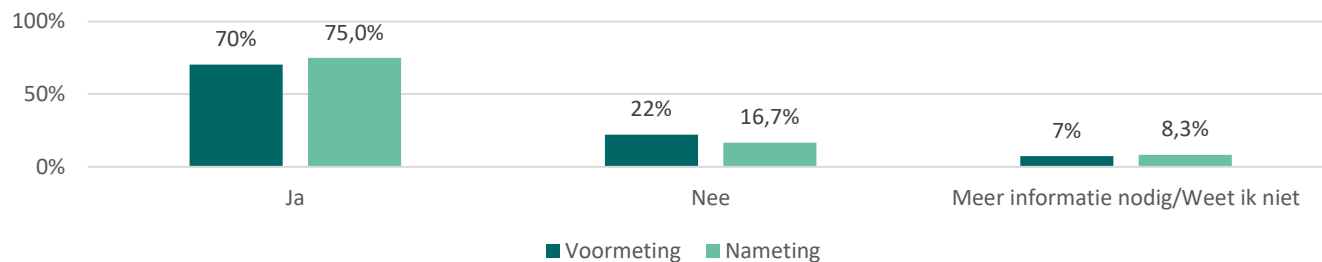
Verdiepende vragen Organisatieniveau

Voormeting

Nameting



Vaste individuele gesprekscyclus tussen leidinggevende en medewerker



Beeldvorming kennis en handvatten DI leidinggevenden:

- **37%** geeft in de voormeting aan dat **leidinggevenden onvoldoende** gefaciliteerd worden in relatie tot het thema DI en 7% is het eens met de stelling. Meer interventies en/of kennis zijn volgens respondenten nodig om DI te verbeteren. In de nameting is dit percentage gedaald naar 25% en is 50% het eens met de stelling. Dit wijst op een positieve ontwikkeling, met een statistisch significante stijging ($p < .05$).
- Er zijn voldoende handvatten voor het **goede gesprek** aanwezig, maar deze dienen nog **beter geïmplementeerd** te worden.

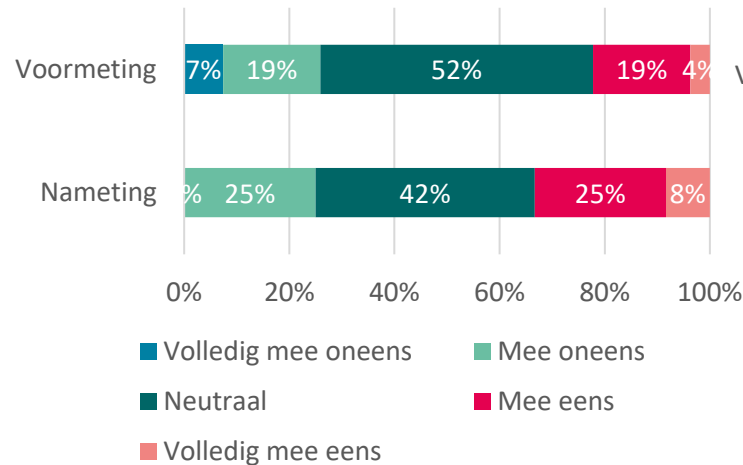
Gesprekscyclus:

- **Bij de voormeting kent 70% van de organisaties een vaste individuele gesprekscyclus** tussen leidinggevende en medewerker, bij de **nameting 75%**.
- Onderwerpen omtrent DI worden bij de voormeting voldoende behandeld in de gesprekscyclus, maar borging kan beter. Bij de nameting geven meer respondenten aan (33% om 11%) dat de thema's onvoldoende behandeld worden. Er is geen significant verschil over tijd gemeten ($p > .05$).
- Het gesprek tussen leidinggevende en medewerker wordt steeds meer gevoerd (er zijn steeds meer handvaten voor leidinggevenden) maar de onderwerpen werkdruk en duurzame inzetbaarheid verdienen nog meer aandacht in die gesprekken. Er is in de voor- en nameting geen significant verschil gemeten ($p > .05$).

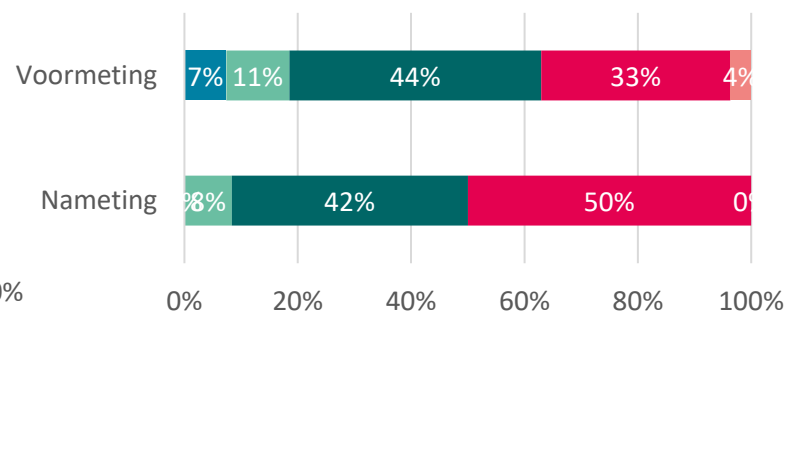
2. Kennis, houding, interventies

Verdiepende vragen HRM en MT

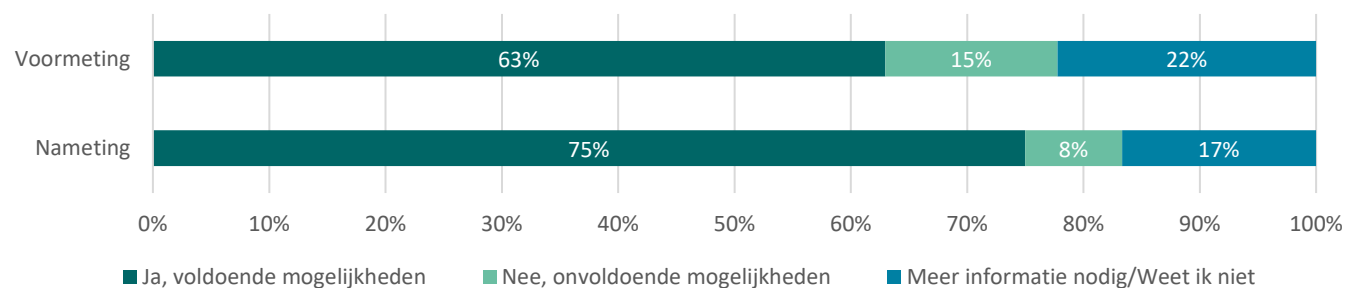
Medewerkers kunnen voldoende invloed uitoefenen op de strategische plannen en (zorg)visie van de organisatie.



Het managementteam biedt voldoende ruimte om mee te denken met de koers van de organisatie.



Medewerkers hebben voldoende mogelijkheden om mee te beslissen over wat er in hun werk gebeurt.



Participatie in besluitvorming DI op strategisch niveau:

- HR-personeel lijkt weinig zicht te hebben op de invloed van medewerkers op visie en beleid van de organisatie, gezien hoge percentages 'neutraal'.
- 23% geeft aan dat medewerkers voldoende invloed uit kunnen oefenen op strategische plannen. In de nameting gestegen naar 33%, maar niet significant over de tijd ($p > .05$).
- 37% geeft aan dat het MT voldoende ruimte biedt om mee te denken, in de nameting gestegen naar 50%, maar niet significant over de tijd ($p > .05$).
- Er zijn kansen voor het management om meer transparantie te bieden en medewerkers actiever te betrekken bij de strategische besluitvorming, wat zou kunnen leiden tot een hogere betrokkenheid en tevredenheid.

Participatie en besluitvorming over eigen werk: (+)

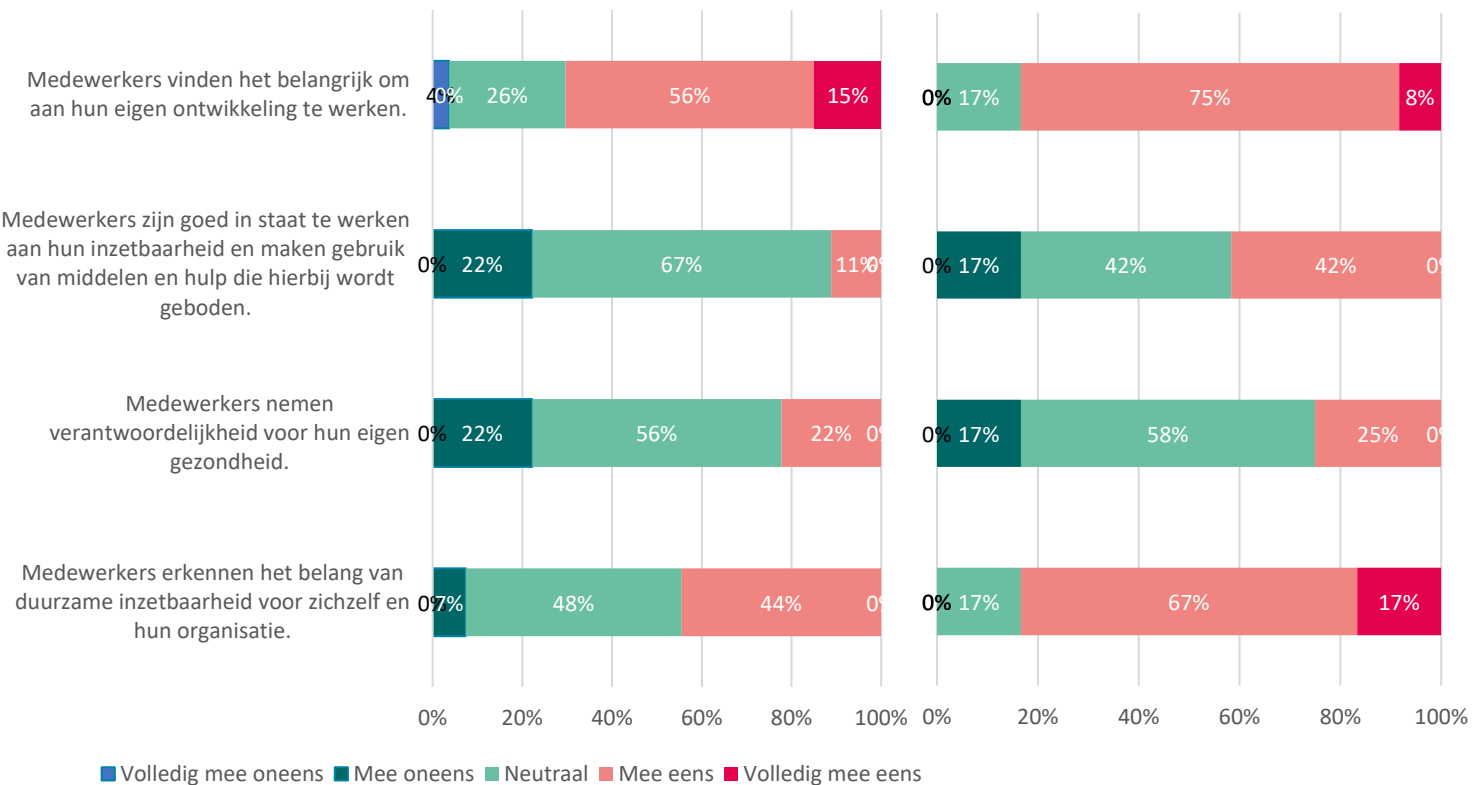
- 63% geeft aan dat medewerkers voldoende mogelijkheden hebben om mee te beslissen wat er in hun werk gebeurt. Bij de nameting is dit gestegen naar 75%.
- De nameting toont aan dat het managementteam meer ruimte biedt om mee te denken. Er is een positieve ontwikkeling zichtbaar, maar niet significant over de tijd ($p > .05$).

2. Kennis, houding, interventies

Verdieping Medewerkersniveau

Voormeting

Nameting



Visie medewerkers ontwikkeling en inzetbaarheid:

- Het merendeel van de respondenten (71%) geeft aan dat medewerkers het **belangrijk** vinden om aan hun **eigen ontwikkeling (+)** te werken. Bij de nameting gaat het zelfs om 83% (niet significant over tijd, $p > .05$).
- Slechts 11% bij de voormeting is het eens met de stelling dat medewerkers goed in staat zijn te werken aan hun inzetbaarheid (-). Het gebrek aan sterke instemming kan erop wijzen dat er een kloof bestaat tussen het aanbod van middelen en het daadwerkelijke gebruik ervan door medewerkers. De nameting laat een **significante stijging** naar 42% zien ($p < .05$). Dit laat zien dat medewerkers veel beter in staat zijn om aan hun eigen inzetbaarheid te werken.
- Het percentage dat het eens is met de stelling of medewerkers **verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen gezondheid (-)**, is relatief laag (22%, 25% nameting). Dit kan laten zien dat hoewel sommige medewerkers verantwoordelijkheid nemen voor hun gezondheid, er ook veel onzekerheid of passiviteit bestaat op dit gebied. Er is geen significant verschil over tijd gemeten ($p > .05$).
- Bij de voormeting geeft 48% van de respondenten aan dat medewerkers neutraal reageren over het **belang van duurzame inzetbaarheid**, en 44% is het eens met de stelling. Er is een aanzienlijke groep die dus geen duidelijke mening heeft of het belang van DI minder herkent. Bij de nameting is een **significante stijging** naar 84% ($p < .05$) zichtbaar van de organisaties die het belang van DI wel herkent.

Deelconclusies kennis, houding en interventies

Succesfactoren:

- Het thema duurzame inzetbaarheid wordt herkend als een breed thema binnen de GGZ.
- Houding tegenover het onderwerp duurzame inzetbaarheid is positief en ook gestegen gedurende het adviestraject.
- Relevante interventies op medewerkersniveau zichtbaar.
- Hulp in uitwerking van het thema, zoals dit adviestraject, wordt gewaardeerd en positief ingezet.
- Medewerkers ervaren participatie in besluitvorming over thema "werkinhoud" en dit is ook gestegen gedurende het adviestraject.
- Het aantal ingezette interventies en bredere draagvlak voor het thema DI zijn positief ontwikkeld gedurende de looptijd van het adviestraject.

Er is verbetering mogelijk in:

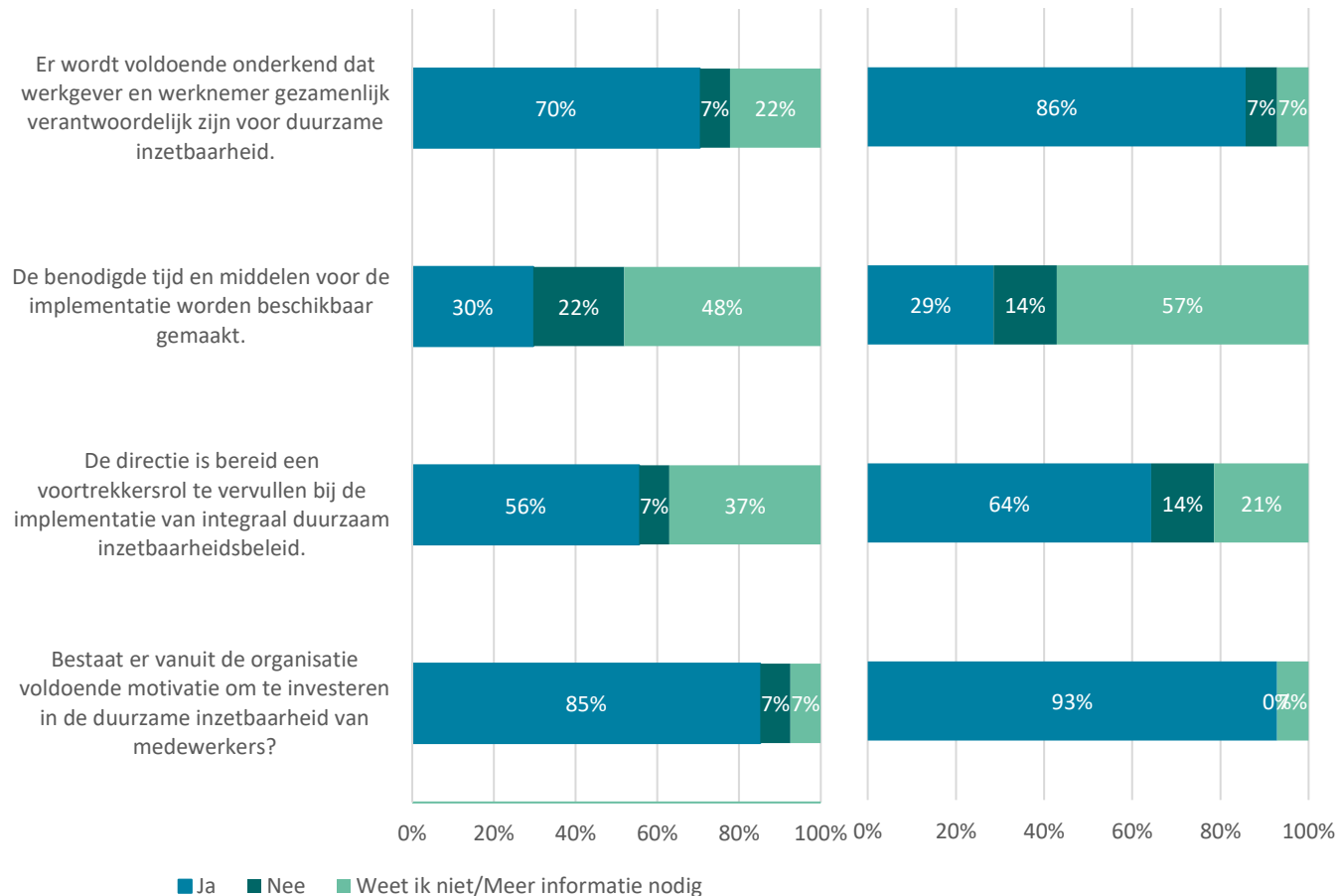
- Het verhogen van kennis over het thema onder medewerkers, teams en directie. Interventies zijn nodig om dit kennisniveau te verhogen, met name op het strategische vlak, zodat duurzame inzetbaarheid effectief kan worden geïntegreerd in de bedrijfsvoering.
- Het organiseren en borgen van een integraal gedragen duurzame inzetbaarheidsbeleid met medewerkersreis en gesprekscyclus als basis. De implementatie van beleid op DI is nu vaker reactief en ad hoc, in plaats van strategisch en proactief.
- Het ondersteunen van leidinggevenden door bijvoorbeeld specifieke tools als gesprekskaarten, om duurzame inzetbaarheid in hun teams te bevorderen.
- Het verhogen van participatie in besluitvorming van medewerkers over het thema duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie (zoals via stevigere inzet van OR).

3. Draagvlak, integraliteit en mate van strategisch HRM-beleid

- *Wat is de mate van draagvlak voor het DI-beleid?*
- *Wat is de mate van integraliteit van het DI-beleid in de steekproef van GGZ-organisaties?*
- *Wat is de mate waarin het HRM-beleid strategisch tot stand komt?*

3. Draagvlak

Voormeting



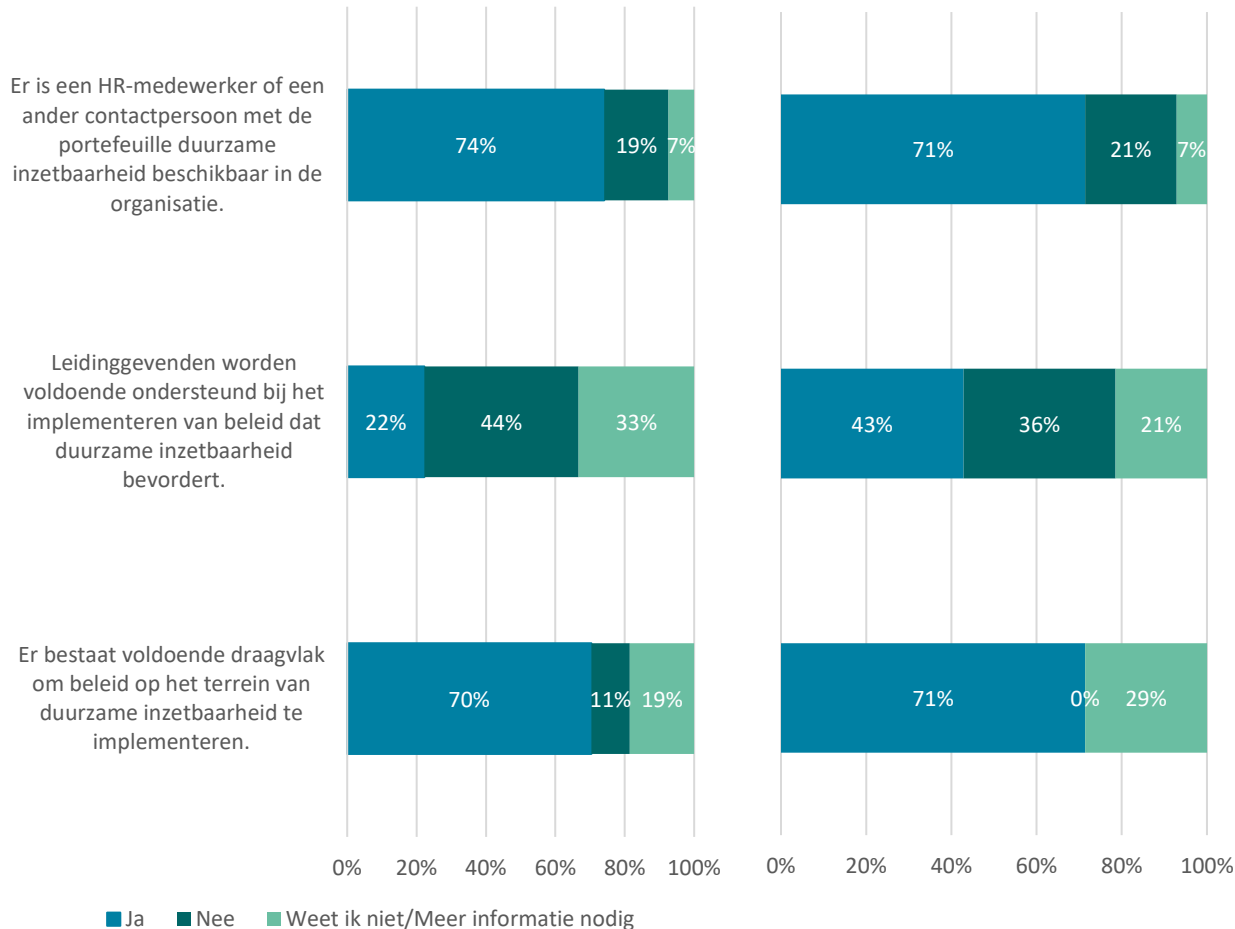
Nameting

- **Positief is dat de meerderheid van de respondenten** (voormeting 70%, nameting 86%) **aangeeft dat er een gedeeld verantwoordelijkheidsbesef (+)** is als het gaat om duurzame inzetbaarheid.
- Slechts **een klein deel van de respondenten** (30%→29%) vindt dat er **voldoende tijd en middelen** beschikbaar worden gesteld (-). Bijna de helft, en in de nameting meer dan de helft (48%→57%), heeft hier nog geen duidelijk antwoord op of meer informatie nodig. Dit wijst op **mogelijke knelpunten** in de toewijzing/verkrijging van voldoende tijd en middelen, wat een obstakel kan vormen voor de implementatie van beleid.
- Van de respondenten geeft een redelijk deel aan dat de directie een **voortrekkersrol** wil spelen (56%→64%), maar een significant aantal (37%→21%) heeft **nog geen duidelijk beeld** hierover of meer informatie nodig. Dit aantal is dus gedaald in de nameting. Behoefte aan meer informatie kan onzekerheid of communicatiegebrek aanwijzen tussen directie en HR over de rol van leiderschap in proces van duurzame inzetbaarheid.
- Het merendeel van de respondenten (85%) geeft in de voormeting aan dat er **voldoende motivatie** bestaat binnen de organisatie om te investeren in duurzame inzetbaarheid. In de nameting is dit zelfs gestegen naar 93%. Dit is een **positief signaal dat organisaties het belang van duurzame inzetbaarheid erkennen (+)**.

3. Draagvlak

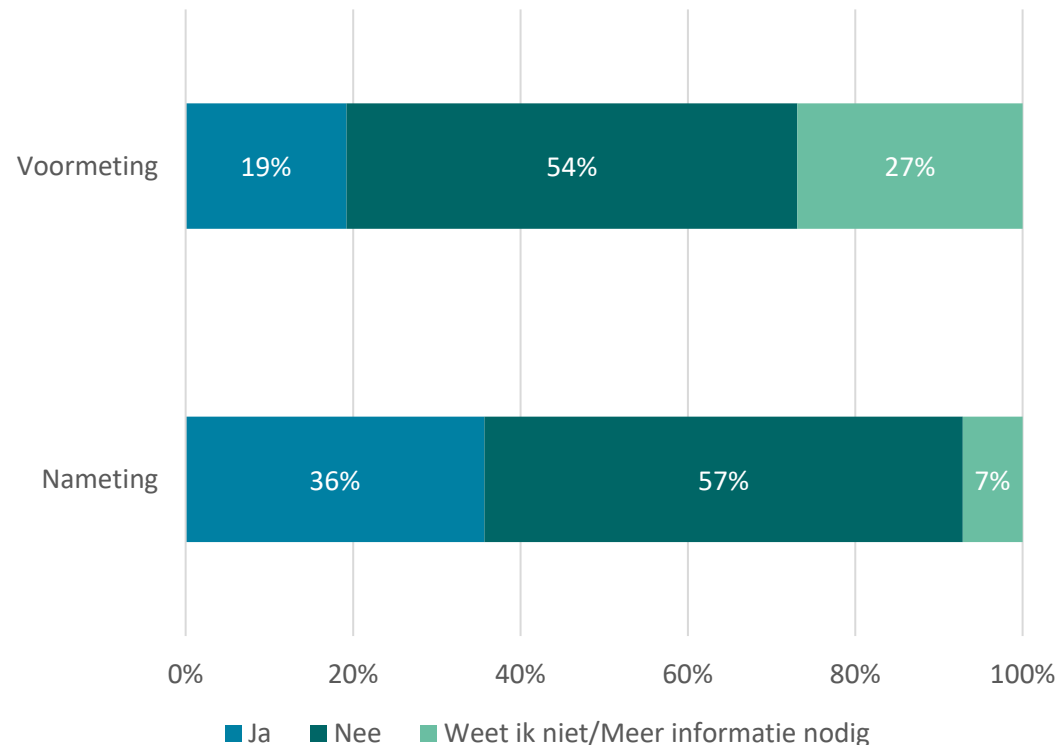
Voormeting

Nameting



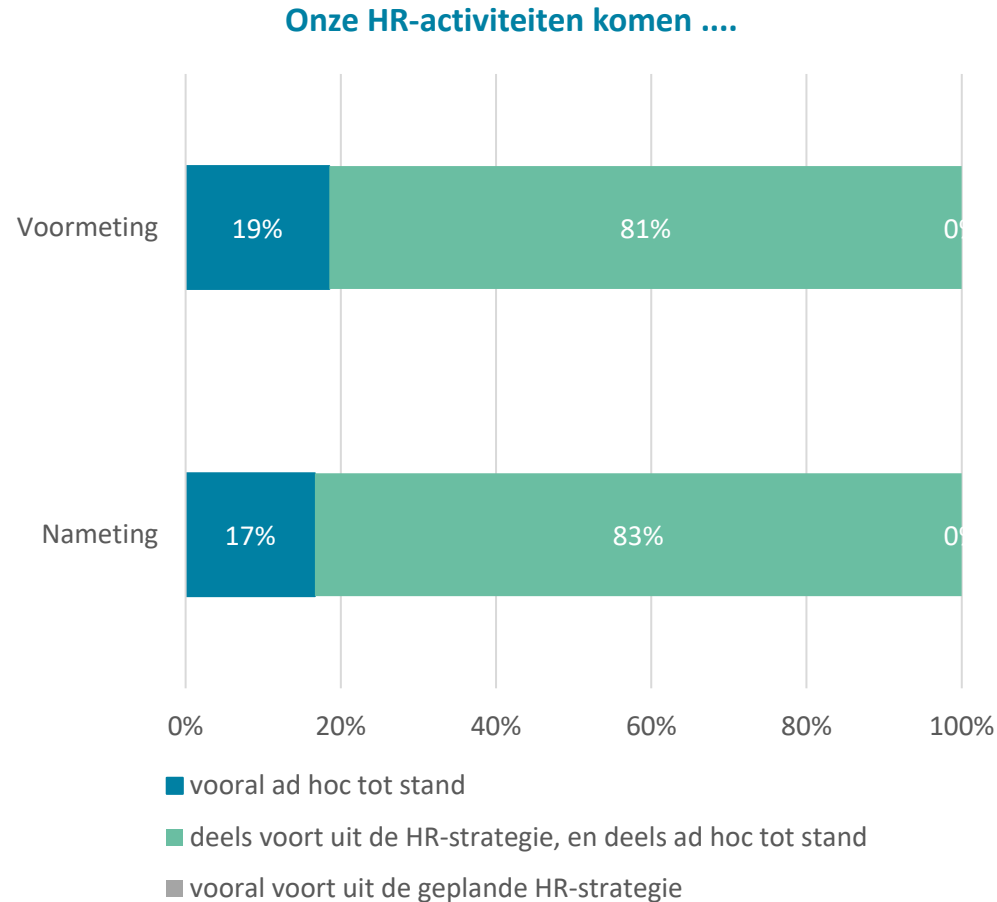
- 74% van de respondenten in de voormeting en 71% in de nameting geeft aan dat er een persoon in de organisatie is met **duurzame inzetbaarheid in de portefeuille (+)**. Dit is een belangrijke voorwaarde voor het effectief implementeren van DI-beleid en daarom een positieve score.
- Leidinggevenden worden volgens de respondenten **onvoldoende ondersteund bij het implementeren van DI-beleid (-)**. In de voormeting 22% is slechts het eens met deze stelling. Leidinggevenden spelen een belangrijke rol in het succesvol invoeren van veranderingen. In de nameting zien we bijna een verdubbeling van deze score (43%), maar is nog steeds minder dan de helft van de respondenten het eens met deze stelling.
- **Positief is dat de meerderheid van de respondenten (66%) aangeeft dat er voldoende draagvlak bestaat (+)** is als het gaat om duurzame inzetbaarheid, en dat er **voldoende draagvlak** bestaat voor het implementeren van DI-beleid.

3. Integraliteit



- Slechts 19% van de respondenten in de voormeting geeft aan dat het beleid rond duurzame inzetbaarheid integraal wordt geïmplementeerd binnen de organisatie. Dit is een laag percentage, wat erop wijst dat het **beleid vaak niet volledig is doorgevoerd of slechts gedeeltelijk wordt toegepast**. In de nameting is dit percentage gestegen naar 36% en is er dus een stijging te zien.
- 54% van de respondenten in de voormeting, met een stijging naar 57% in de nameting, geeft aan dat het beleid **niet integraal wordt geïmplementeerd (-)**. Dit duidt erop dat veel organisaties in de GGZ-sector moeite hebben met de uitvoering van een **samenhangend en allesomvattend beleid** op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Mogelijke oorzaken kunnen een gebrek aan middelen, tijd, of strategische afstemming zijn.
- **Dwarsverbanden:** Er zijn **geen significante verschillen** gevonden in type zorg, omvang organisatie en kennis, houding en gedrag in de voormeting.*

3. Mate van strategisch HRM-beleid



- Opvallend is dat zowel in de voor- als nameting **geen enkele respondent aangeeft dat hun HR-activiteiten vooral voortkomen uit een geplande HR-strategie**. Dit suggereert dat er in de organisaties weinig tot geen focus is op een langetermijnvisie of systematische planning binnen HR.
- Een **overgrote meerderheid** van de respondenten (81% bij de voormeting, 83% bij de nameting) geeft aan dat hun **activiteiten deels voortkomen uit een HR-strategie en deels ad hoc tot stand komen**. Dit betekent dat hoewel er enige mate van strategisch denken aanwezig is, een groot deel van de activiteiten nog steeds reactief is. Dit kan duiden op een gebrek aan consistentie in HR-processen en beperkte integratie van HR-strategieën in de dagelijkse gang van zaken.
- 19% van de respondenten bij de voormeting (17% bij de nameting) geeft aan dat hun HR-activiteiten **vooral ad hoc tot stand komen**. Dit kan problematisch zijn omdat het impliceert dat HR-activiteiten in deze organisaties vaak **reactief** zijn, zonder een duidelijk plan of strategie. Dit kan leiden tot een **gebrek aan samenhang in HR-beleid, en een verminderde effectiviteit in het ondersteunen van duurzame inzetbaarheid**.

Deelconclusies draagvlak, integraliteit en mate van strategisch HRM-beleid

Succesfactoren:

- Er is een breed draagvlak voor duurzame inzetbaarheid. De meeste organisaties erkennen het belang en zien het als gedeelde verantwoordelijkheid van zowel werkgever als werknemer. Dit helpt met succesvolle implementatie van beleid.
- Merendeel van de organisaties heeft een specifieke verantwoordelijke voor duurzame inzetbaarheid.
- Er is voldoende motivatie binnen de organisaties om te investeren in duurzame inzetbaarheid, dit wijst erop dat het onderwerp hoog op de agenda staat.
- Veel leidinggevenden zijn bereid om een voortrekkersrol te vervullen en dragen zo bij aan het positieve klimaat rondom duurzame inzetbaarheid.
- De bekendheid en gebruik van cao-regelingen zoals het Balansbudget en Generatiepact zijn toegenomen.

Er is verbetering mogelijk in:

- Beleid op DI is vaak ad hoc en minder gericht op lange termijn. Dit bemoeilijkt consistente uitvoering. Er is behoefte aan een meer integrale benadering. Groot deel heeft dit beleid niet volledig geïntegreerd in hun strategie en operaties, en er is bij respondenten onzekerheid over de voortgang of aanpak. Dit wijst erop dat er een sterke behoefte is aan meer duidelijke richting, betere communicatie en wellicht meer ondersteuning vanuit het management om ervoor te zorgen dat duurzaam inzetbaarheidsbeleid effectiever kan worden uitgerold en toegepast.
- Er is regelmatig een tekort aan tijd en middelen en dit staat een effectieve implementatie van duurzame inzetbaarheid in de weg. Voldoende tijd en middelen is belangrijk voor continuïteit van beleid.
- Leidinggevenden missen soms ondersteuning bij de implementatie van duurzame inzetbaarheidsmaatregelen.
- Medewerkers participeren in beslissingen over hun eigen werk, maar kunnen sterker betrokken worden bij de bredere duurzame inzetbaarheidsagenda, bijv. door middel van structurele feedbackmomenten of bijeenkomsten.

4. Gebruik van HRM-instrumenten en cao-regelingen

- *Wat is de aanwezigheid en het gebruik HRM-instrumenten (ontzie, behoud, ontwikkel en benut) in de sector?*
- *Wat is het gebruik en de kennis, houding, en interventies tegenover Cao-regelingen in de sector?*
- *Hoe staat het met het arbobeleid, fysieke en mentale gezondheid, administratieve lasten, grijs verzuim, agressie en ongewenst gedrag en zeggenschap?*

Ontwikkelinstrumenten

- Permanente ontwikkeling in de functie
- Carrière planning
- Regelmatige training of scholing
- Promoties

Behoudinstrumenten

- Ergonomische aanpassingen van de werkplek
- Verkorte werkweek (4x9)
- Pay for performance
- Beoordelingsgesprekken
- Flexibele arbeidsvoorwaarden
- Functioneringsgesprek
- Flexibele werktijden
- Vanuit huis werken

Benutinstrumenten

- Taakverrijking
- Taakverlichting
- Tweede carrière
- Inspraak
- Horizontale functieverandering

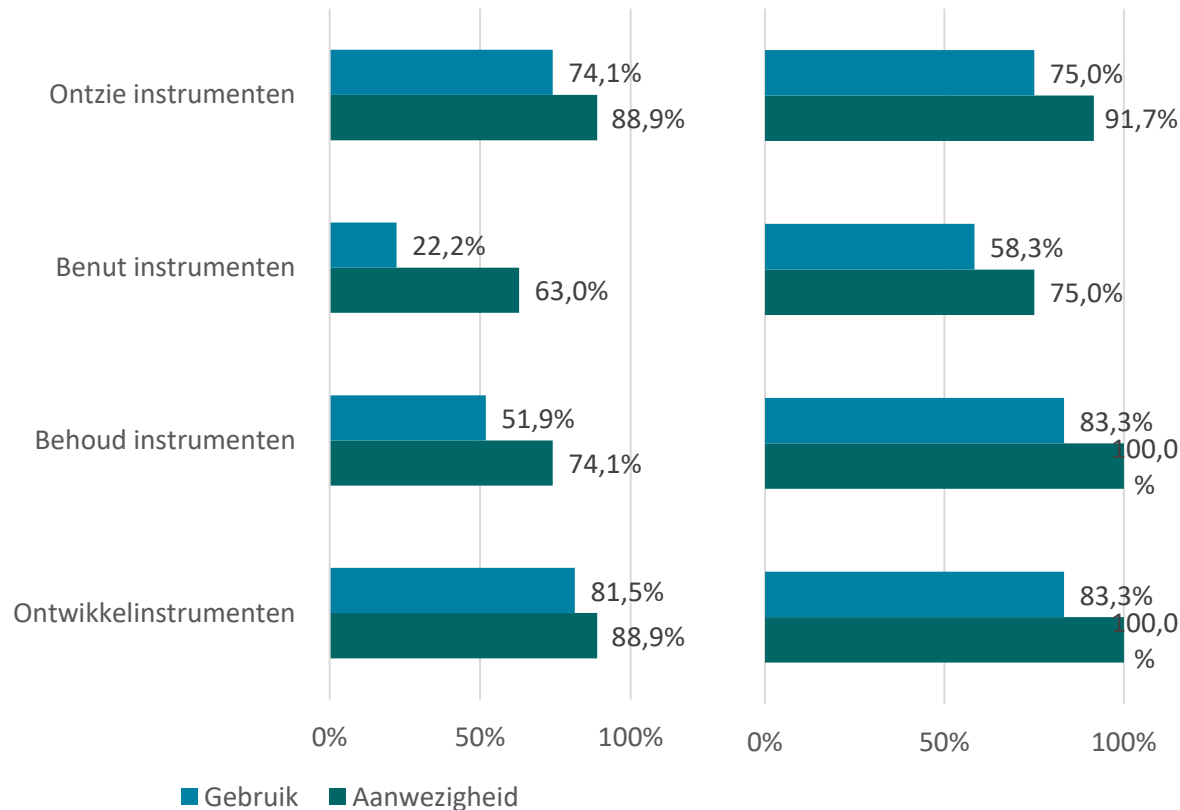
Ontzieinstrumenten

- Prepensioen
- Vervroegd pensioen
- Extra verlof, Demotie
- Vrijstelling van overwerk
- Parttime werken/semi pensioen
- (langdurige) loopbaanonderbreking
- Verminderde werkbelasting

4. HRM-instrumenten

Voormeting

Nameting



- Hoewel de meeste organisaties in de GGZ-sector verschillende HRM-instrumenten beschikbaar hebben, worden deze niet allemaal gebruikt of gezien door medewerkers. Voor een effectief duurzame inzetbaarheidsbeleid is breed zichtbaarheid en gebruik van de HR praktijken aan te bevelen.
- Relatief minder gebruik is zichtbaar in **Benut- en Behoud-gerichte HR praktijken**.
- **Ontwikkelinstrumenten** zoals trainingen en loopbaanontwikkeling zijn het meest beschikbaar én worden het meest gebruikt, wat wijst op een duidelijke behoefte aan persoonlijke groei en ontwikkeling. Bij de nameting zijn weinig verschillen te zien.
- **Benut-instrumenten** (zoals taakverrijking) worden veel minder vaak aangeboden en bij de voormeting bijna niet gebruikt, wat erop wijst dat medewerkers weinig interesse of mogelijkheden hebben voor horizontale mobiliteit of taakuitbreiding. Bij de nameting is het gebruik aanzienlijk gestegen.
- **Ontzie instrumenten** worden veel gezien en gebruikt (74,1% en 75% in nameting). Deze instrumenten zijn met name geschikt om kwetsbare medewerkers te ondersteunen en te voorkomen dat zij uitvallen.
- Het verschil in gebruik van HR suggereert dat er verbeteringen mogelijk zijn in het stimuleren van het gebruik van bepaalde HR-instrumenten, met name die gericht op taakverrijking en benutting van talent. Bij de nameting geven alle organisaties aan behoud- en ontwikkelinstrumenten te hebben (100%). Het adviestraject heeft hier aan bijgedragen volgens de respondenten.
- Er lijkt behoefte aan meer promotie van het volledige HR-instrumentarium en monitoring gebruik HR en effectiviteit in relatie tot positieve beïnvloeding duurzame inzetbaarheid.

4. Cao-regelingen

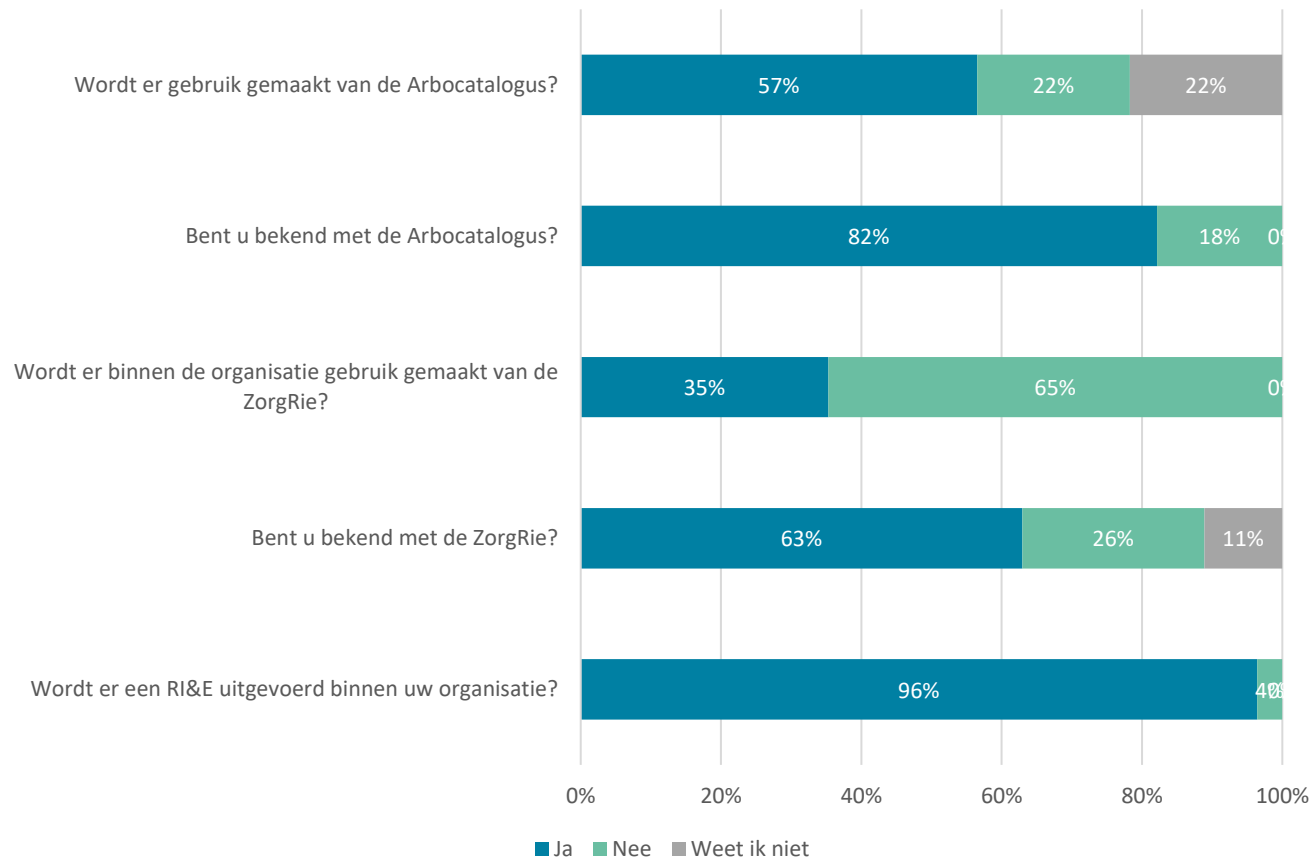
Voormeting

Nameting



- De **RVU** wordt bij zowel de voor- als de nameting beduidend minder vaak gebruikt (25% en 33%) dan de andere instrumenten. Een aanzienlijk deel van de respondenten (36%) heeft nog onduidelijkheid of onzekerheid over de inzet van de regeling. Bij de nameting geeft 58% aan de RVU niet te gebruiken.
- De **JUS-regeling** wordt door een meerderheid ingezet (61%), maar er zijn relatief meer organisaties die aangeven deze niet te gebruiken (21%) in vergelijking met het Generatiepact en Balansbudget.
- Het **Balansbudget** is veruit het meest gebruikte instrument (89%), geen enkele organisatie geeft aan het niet te gebruiken. Bij de nameting gebruiken zelfs alle organisaties het Balansbudget.
- Het **Generatiepact** wordt bij de voormeting in een ruime meerderheid van de organisaties gebruikt (64%), maar er is ook een deel dat er geen gebruik van maakt (18%) of er onvoldoende kennis over heeft (18%). Bij de nameting zijn weinig verschillen te zien.
- Opvallend is dat er bij alle regelingen bij de nameting meer duidelijkheid is over het gebruik. Het antwoord 'weet ik niet/Meer informatie nodig' wordt bij alle regelingen minder gegeven.
- De resultaten geven een positieve ontwikkeling gedurende de looptijd van het adviestraject in de **zichtbaarheid van de Cao-regelingen weer**.

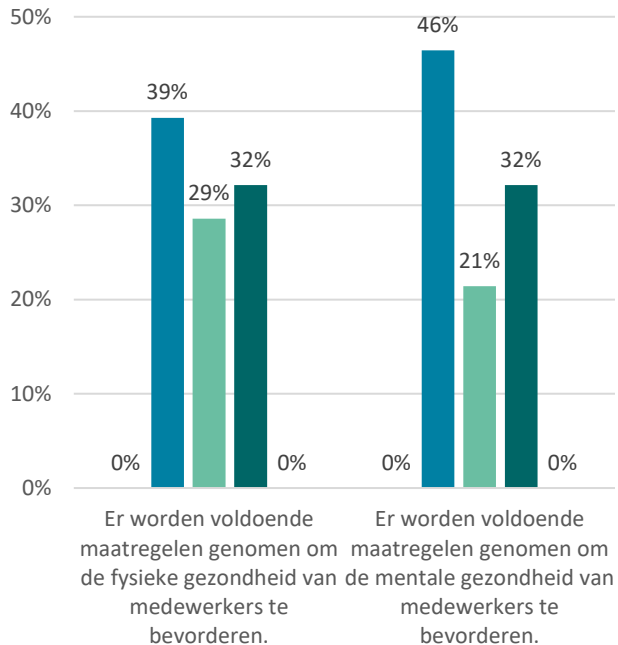
4. Extra analyse: arbobeleid



- De meeste respondenten zijn **bekend met de Arbocatalogus** (82%), wat wijst op een goed begrip van wettelijke arbeidsomstandigheden.
- Het **gebruik van de Arbocatalogus** (57%) is **relatief hoog**, hoewel er ook een aanzienlijk percentage is dat er niet mee werkt (22%) of niet weet of er gebruik van gemaakt wordt (22%).
- De meerderheid van de respondenten is **bekend met de ZorgRie** (63%), maar er is een aanzienlijke groep (26%) die hier niet mee bekend is.
- Ondanks de bekendheid met de ZorgRie, is het **gebruik** ervan (35%) aanzienlijk lager dan de Arbocatalogus. Er lijkt een **kloof** te bestaan tussen bekendheid en toepassing.
- Bijna alle organisaties (96%) hebben een **RI&E** uitgevoerd, wat wijst op een sterke focus op arbeidsomstandigheden en veiligheid binnen de sector.

4. Extra analyse: Fysieke en mentale gezondheid

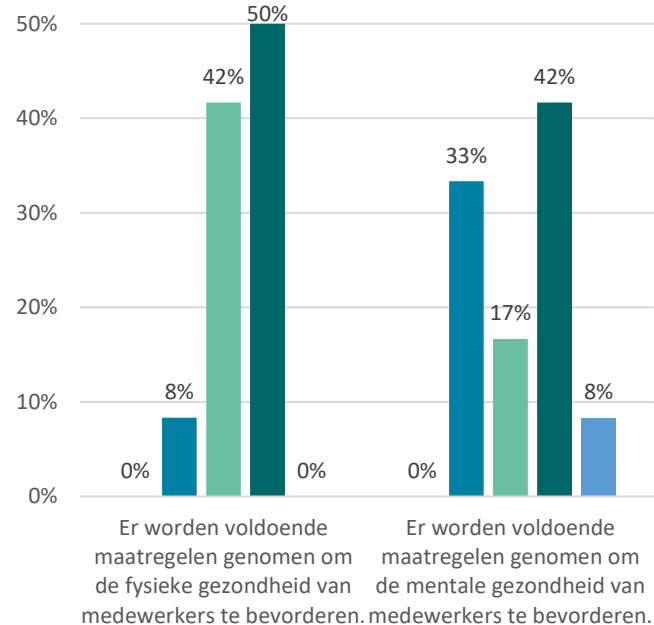
Voormeting



■ Nee, veel te weinig
■ Geen mening
■ Ja, erg veel

■ Nee, te weinig
■ Ja, voldoende

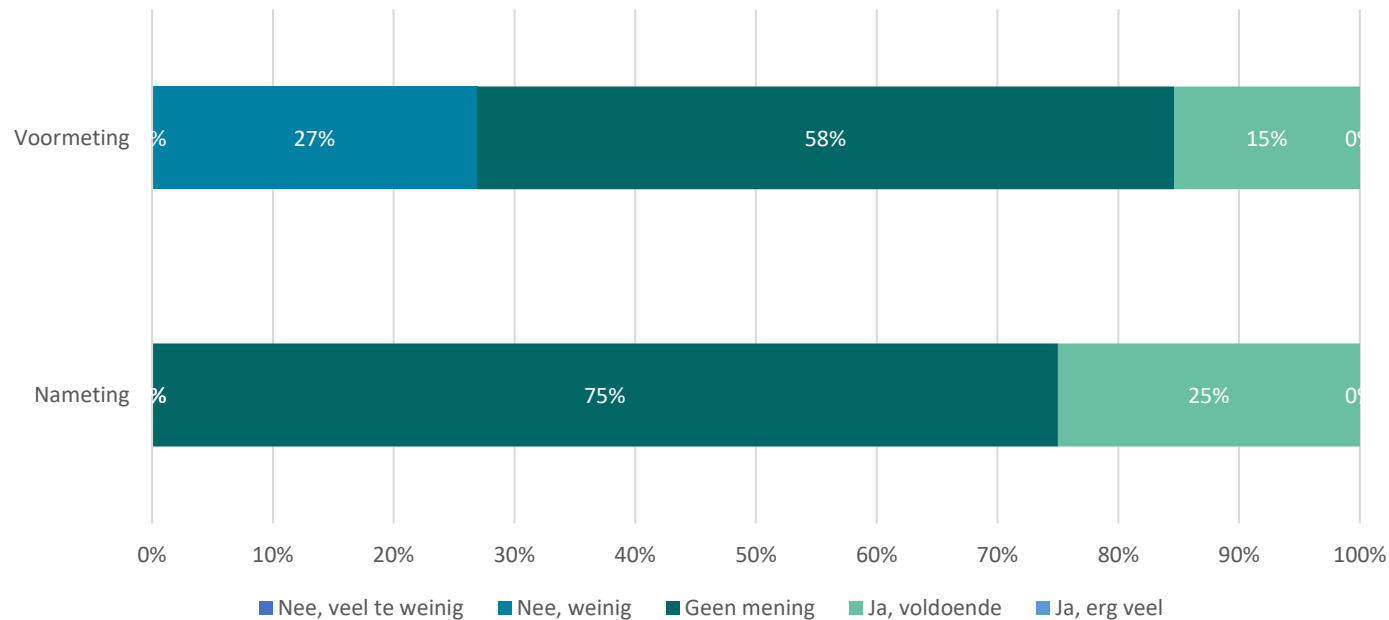
Nameting



- De tabel laat zien dat er een **brede erkenning is van een tekort aan maatregelen voor zowel de fysieke als de mentale gezondheid van medewerkers**. Een aanzienlijk deel van de respondenten (39% en 46%) vindt bij de voormeting dat er te weinig wordt gedaan, vooral op het gebied van mentale gezondheid.
- Hoewel een klein percentage van de respondenten meent dat de maatregelen voldoende zijn, tonen de resultaten aan dat er ruimte voor verbetering is. Bij de nameting is te zien dat er al veel meer maatregelen worden genomen om fysieke en mentale gezondheid van medewerkers te bevorderen en is er **voor mentale gezondheid een statistisch significante stijging waargenomen ($p < .05$)**.
- Er is een duidelijke **behoefte aan meer gerichte en effectieve maatregelen** om zowel de fysieke als mentale gezondheid van medewerkers te bevorderen. De resultaten laten zien dat organisaties mogelijk moeten **investeren in betere communicatie over bestaande maatregelen** en het **ontwikkelen van nieuwe strategieën** die de gezondheid van medewerkers effectief ondersteunen.

4. Extra analyse: Administratieve lasten

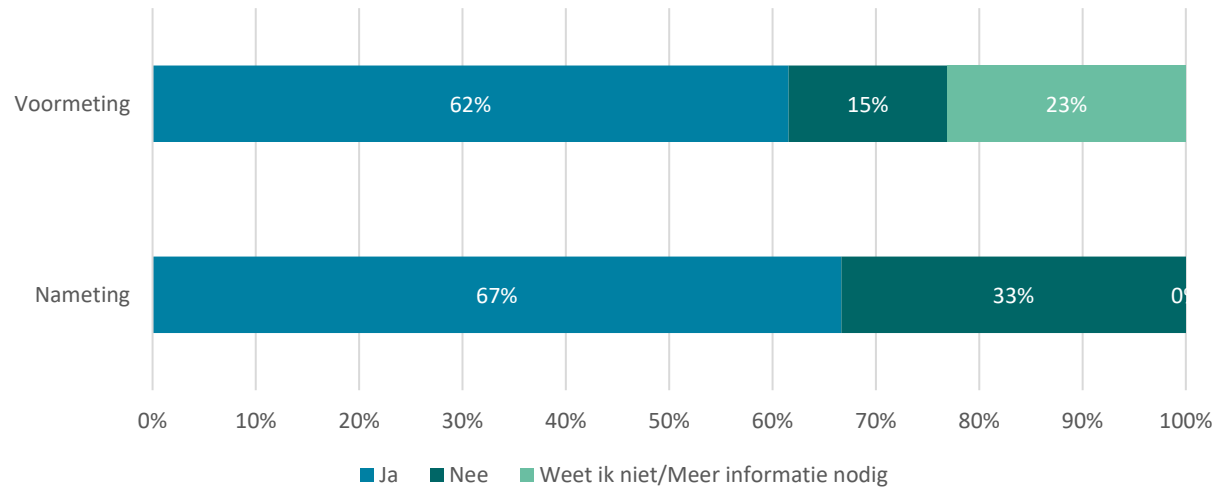
Er worden voldoende maatregelen genomen om de administratieve lasten van medewerkers te verlichten.



- Bij zowel de voor- al de nameting wijzen de resultaten op een **tekort aan duidelijkheid en effectiviteit** in de maatregelen die zijn genomen om de administratieve lasten voor medewerkers te verlichten.
- Het lage percentage van respondenten die de situatie als voldoende beoordelen, gecombineerd met het hoge percentage van degenen zonder mening, geeft aan dat organisaties mogelijk meer moeten **doen om de administratieve druk op medewerkers te verminderen**.

4. Extra analyse: Grijs verzuim

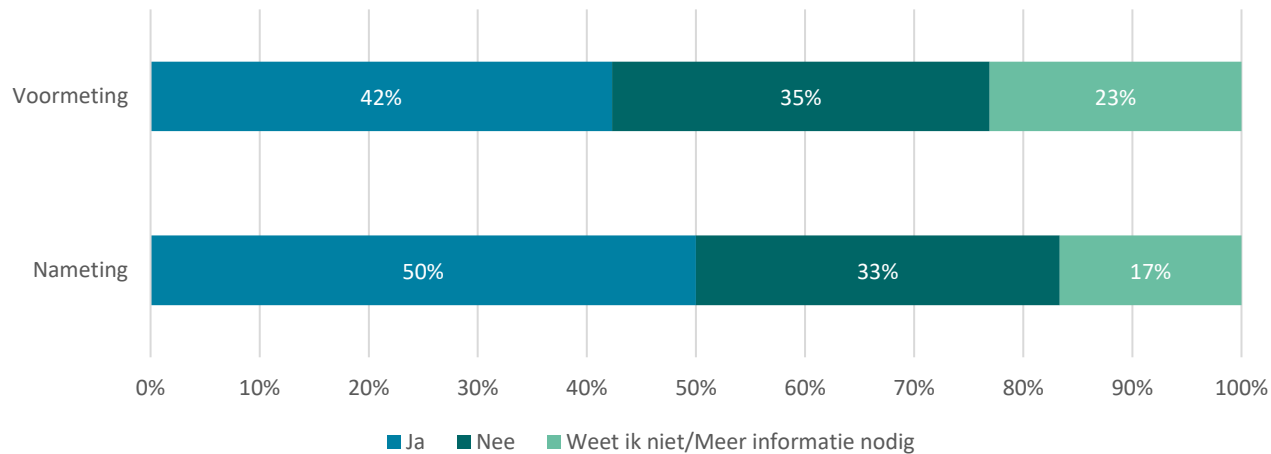
Is er beleid rondom grijs verzuim in de organisatie, zoals calamiteitenverlof?



- Bij de voormeting heeft de meerderheid van de organisaties beleid ontwikkeld voor **grijs verzuim** (62%), maar er is een aanzienlijke groep die dit niet weet of meer informatie nodig heeft.
- Bij de nameting geeft 67% aan de er wel beleid rondom grijs verzuim is, en 33% dat dat er niet is. Wel is er meer duidelijkheid.

4. Extra analyse: Financiële ondersteuning

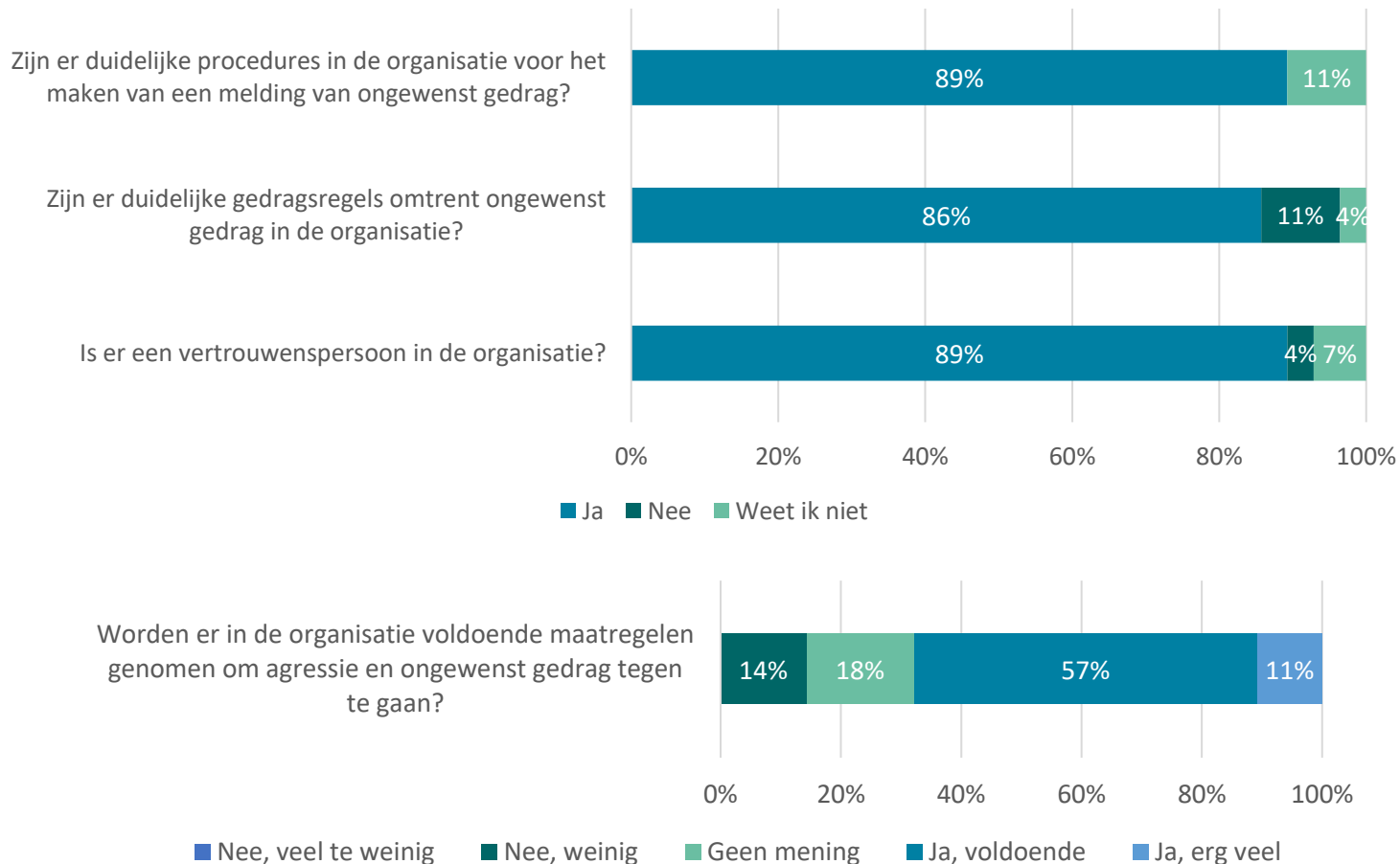
Binnen mijn organisatie wordt er financiële ondersteuning aangeboden aan medewerkers.



- De respondenten geven bij de voormeting aan dat minder dan de helft van de organisaties **financiële ondersteuning** biedt aan medewerkers (42%).
- Bij de nameting is dit gestegen naar 50%. Wel blijft er bij een groep (17%) onduidelijkheid of er financiële ondersteuning is.

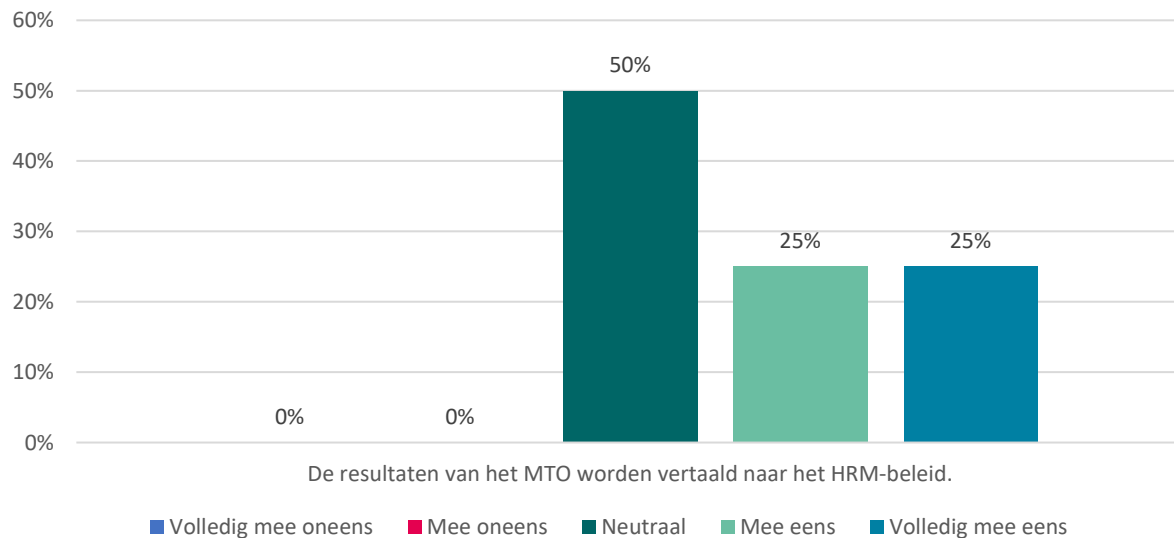
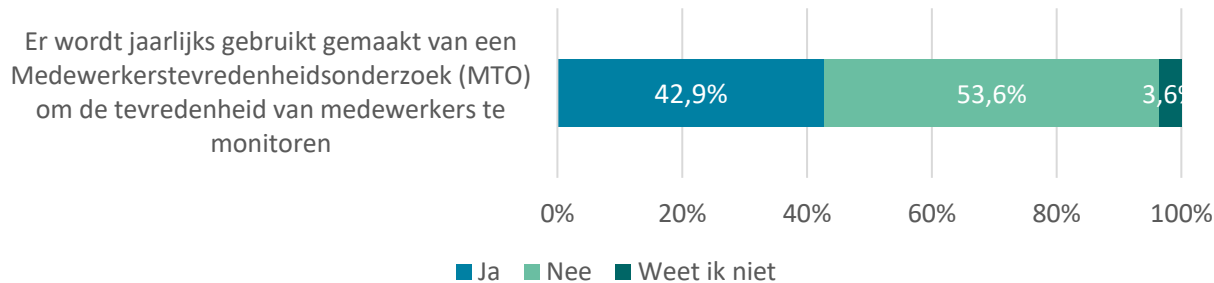
4. Extra analyse: Agressie en ongewenst gedrag

Voormeting



- De meeste respondenten bevestigen de aanwezigheid van **duidelijke procedures (89%), gedragsregels (86%)** en **vertrouwenspersonen (89%)**.
- Meerderheid van de respondenten vindt dat er **voldoende maatregelen** worden genomen om agressie en ongewenst gedrag tegen te gaan.
- Het percentage van respondenten dat geen mening heeft of onvoldoende informatie heeft wijst op een behoefte aan betere communicatie en informatie om ervoor te zorgen dat alle medewerkers goed geïnformeerd zijn en zich ondersteund voelen.

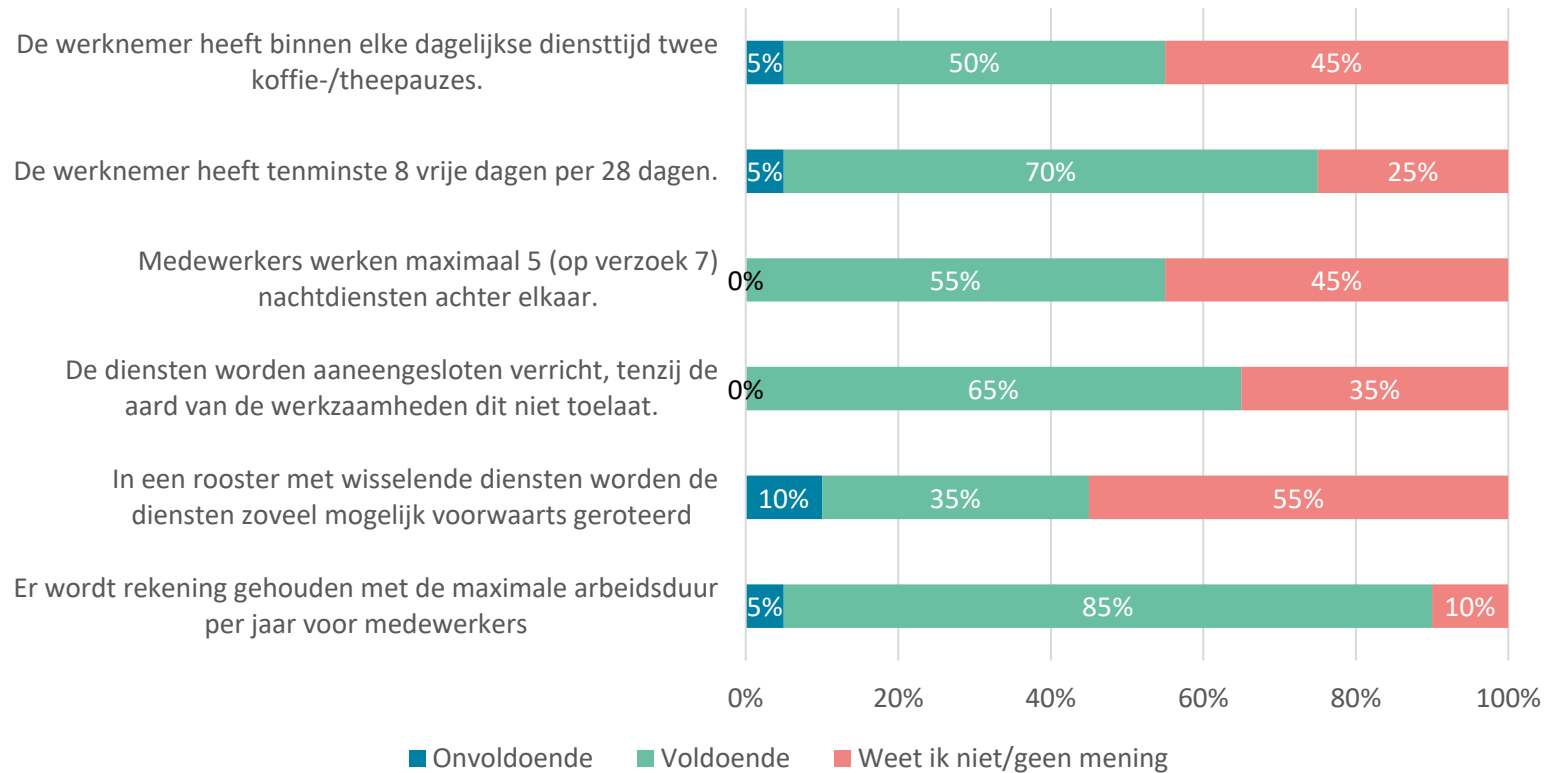
4. Extra analyse: Zeggenschap / MTO



Zeggenschap/MTO:

- **Minder dan de helft (42,9%) van de organisaties maakt gebruik van een jaarlijks MTO**, terwijl meer dan de helft (53,6%) dit niet doet, wat duidt op een potentieel gemis aan inzicht in medewerkerstevredenheid.
- Bovendien is er **onzekerheid over de toepassing van de MTO-resultaten in het HRM-beleid**, met 50% van de respondenten die neutraal stemmen op deze vraag.
- Meer en/of effectievere communicatie en implementatie rondom MTO's kan ervoor zorgen dat deze waardevolle inzichten daadwerkelijk worden gebruikt om het **HRM-beleid en de algehele medewerkerstevredenheid te verbeteren**.

4. Extra analyse: Naleving wet- en regelgeving cao ggz



- Uit de voormeting blijkt dat over het algemeen de wet- en regelgeving binnen de cao ggz **goed wordt nageleefd**.
- Er zijn **gebieden voor verbetering**, met name in de **communicatie over wisselende diensten en de perceptie van naleving**.
- Het is belangrijk dat organisaties deze aspecten duidelijker communiceren om ervoor te zorgen dat medewerkers goed geïnformeerd zijn en dat de naleving effectief kan worden gemonitord en verbeterd.

Deelconclusies HRM-instrumenten en cao-regelingen

Succesfactoren:

- Goede naleving van wet- en regelgeving rondom arbeidsomstandigheden.
- Groot aantal GGZ-organisaties is bekend met instrumenten zoals de arbocatalogus en RI&E.
- Meeste organisaties hebben duidelijke gedragsregels en procedures tegen ongewenst gedrag. Dit draagt bij aan een veilige en respectvolle werkomgeving.
- Organisaties gebruiken een breed scala aan HRM-instrumenten. Vooral ontwikkelinstrumenten worden goed benut.
- Cao-regelingen zoals Balansbudget en Generatiepact worden goed gebruikt.

Er is verbetering mogelijk in:

- Hoewel HRM-instrumenten aanwezig zijn worden benutinstrumenten minder vaak gebruikt. Er is dus ruimte om medewerkers meer mogelijkheden te bieden voor bijv. horizontale mobiliteit en taakverrijking.
- Er is behoefte in betere promotie van beschikbare HRM-instrumenten en meer begeleiding om medewerkers aan te moedigen er gebruik van te maken.
- Ondanks de beschikbaarheid van maatregelen zijn medewerkers soms onvoldoende op de hoogte van bestaande instrumenten voor fysieke en mentale gezondheid. Effectieve communicatie is nodig.
- Inzet MTO kan verbeterd worden om resultaten van HR-beleid te versterken. Er is potentieel om zeggenschap en betrokkenheid vna medewerkers in besluitvorming te vergroten.

5. Conclusies ontwikkelingen in het HR- beleid

- *Wat zijn betekenisvolle veranderingen in het HRM-beleid over de tijd gedurende de looptijd van het adviestraject (verschil voor- en nameting)?*
- *Welke kansen voor duurzame inzetbaarheid in de sector zijn zichtbaar geworden op basis van de gevoerde adviesgesprekken en adviestrajecten?*
- *Wat zijn de belangrijkste aanbevelingen op basis van de resultaten?*

5. Ontwikkeling in het HR-beleid/effect van interventies

Op basis van de analyse resultaten zijn de volgende relevante ontwikkelingen binnen de GGZ terug te zien (aan de hand van de thema's uit het Persoon-Werk-Fit model):

1) Leiderschap en integraal draagvlak

- Het belang van een brede definitie van duurzame inzetbaarheid wordt herkend door de instellingen. Met aandacht voor thema's als zelfmanagement, ontwerp werk voor medewerkers tot en met leiderschap, HR en OR-perspectieven op organisatieniveau. Een positieve houding met betrekking tot het thema is zichtbaar en vormt een belangrijke voedingsbodem voor een nieuwe aanpak.
- De GGZ-organisaties hebben veel oog voor kosten van investeren in duurzame inzetbaarheid en lijken minder overtuigd van de baten. Subsidie is voor de instellingen bijna een voorwaarde.
- Het kennisniveau en implementatiekracht binnen de GGZ is echter nog onvoldoende en kan positief door ontwikkeld worden. De inzet van interventies op organisatieniveau hangen positief samen met hogere kennisniveaus thema duurzame inzetbaarheid binnen de GGZ-organisaties op medewerker- en organisatieniveau.
- Duurzame inzetbaarheid is een thema waar vooral HR actief mee lijkt te zijn en nog te weinig een integraal onderdeel van de bestaande bedrijfsvoering vormt.



5. Ontwikkeling in het HR-beleid/effect van interventies

Op basis van de analyse resultaten zijn de volgende relevante ontwikkelingen binnen de GGZ terug te zien (aan de hand van thema's Persoon-Werk- Fitmodel):

2) HRM-instrumenten:

- GGZ-instellingen hebben vaak een goed aanbod van HRM-interventies en cao-regelingen, maar bereiken de medewerkers nog onvoldoende.
- Door een relatief hoog verzuim gaat veel aandacht uit naar de 7,3% verzuimers en minder naar de 92,7% werkzame groep werknemers. Aandacht voor preventie en ontwikkeling op het werk kan meer aandacht en tijd krijgen.
- Het bespreken van duurzame inzetbaarheid in het jaargesprek en gezamenlijke kleine stappen afspreken wordt als een goed advies gezien. Veel instellingen willen ermee aan de slag. Een grote span of control wordt echter als een obstakel ervaren in het praktijk brengen van dit advies.

5. Ontwikkeling in het HR-beleid/effect van interventies

3) Ontwerp werk en Teams:

- Bespreken van duurzame inzetbaarheid en werkdruk in de teams wordt als kansrijk gezien, maar regelmatig ontbreken tijd en competenties om hiermee goed aan de slag te gaan.
- Het aantal ingezette DI-interventies op team en medewerkersniveau zijn toegenomen gedurende de looptijd van het adviestraject binnen de GGZ-organisaties.

4) Zelfmanagement en medewerkers:

- Leidinggevenden spreken regelmatig hun zorgen uit over het zelfmanagement van medewerkers. De leidinggevenden hebben de indruk dat verantwoordelijkheid nemen voor duurzame inzetbaarheid beter kan.
- Het adviestraject draagt bij tot meer concrete inzichten en handelingsperspectief om vanuit HR, leidinggevenden medewerkers pro-actiever te ondersteunen met passende interventies (zoals huis van werkvermogen tot en met het "maatje programma", beschikbare cao-regelingen).

Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste aanbevelingen van het project omschreven.

Aanbevelingen

Voor O&O Fonds GGZ

- 1. Blijf subsidies en voorbeeld aanpakken aandragen om vooruitgang in kennis, houding, interventies en integrale aanpakken binnen de GGZ-sector aan te blijven moedigen en breder zichtbaar te maken.**
 1. Introduceer gezondheids- en welzijnsprogramma's op maat, met focus op zowel fysieke als mentale gezondheid.
 2. Werk aan verlagen van werkdruk en administratieve lasten: introduceer tools en procedures om administratieve lasten te verlichten.
- 2. Zorg voor kennisuitwisseling via de beschikbare sociale media en communicatiekanalen over de resultaten van het programma,** maar ook in de toekomst over resultaten van koploper organisaties in de GGZ-sector.
- 3. Faciliteer lerend netwerken of sector-brede bijeenkomsten om kennis met elkaar te blijven uitwisselen over het thema en relevante cao-regelingen.** Dit helpt bij het uitwisselen van effectieve methoden en interventies om duurzame inzetbaarheid in de sector te versterken.
- 4. Monitor en verbeter het gebruik van HRM-instrumenten:** zorg voor regelmatige monitoring van het gebruik van ontzie-, behoud-, ontwikkel- en benutinstrumenten, om te waarborgen dat GGZ-instellingen zich bewust zijn van de beschikbare middelen.
- 5. Communiceer duidelijk over cao-regelingen en de arbocatalogus:** relatief veel respondenten waren niet bekend met de details van de cao-regelingen, zoals de RVU en de ZorgRie. Meer en effectievere communicatie kan helpen om het gebruik te bevorderen.

Aanbevelingen

Voor werkgevers

1. Breng duurzame inzetbaarheid goed onder de aandacht

- Zorg dat duurzame inzetbaarheid (DI) op de agenda van de directie komt vanuit een integraal perspectief. Creëer breed draagvlak binnen de organisatie, zodat DI structureel wordt verankerd in de bedrijfsvoering.
- Breng de medewerkersreis – onboarding, doorstroom, uitstroom – helder in beeld en zorg dat medewerkers dit herkennen in hun eigen traject binnen de organisatie.
- Ontwikkel gemakkelijk inzetbare communicatiematerialen om DI helder en consistent onder de aandacht te brengen van alle medewerkers.

2. Verbeter de gesprekscyclus en dialoog met medewerkers

- Geef leidinggevenden duidelijke handvatten voor het voeren van effectieve gesprekken, bijvoorbeeld met behulp van gesprekskaarten. Laat DI terugkomen in de individuele gesprekscyclus om voortdurende dialoog te stimuleren.
- Maak medewerkersdialoog een essentieel onderdeel van DI. Voer structurele gesprekken met medewerkers over hun loopbaan, welzijn en betrokkenheid en betrek deze inzichten in beleidsbeslissingen.

3. Zorg dat de aanpak past bij elke doelgroep

- Onderzoek wat wel en niet werkt voor specifieke doelgroepen binnen de organisatie en maak succesvolle aanpakken breder bekend.
- Formuleer concrete acties op basis van wat werkt en stuur bij waar nodig.

Aanbevelingen

Voor werkgevers

4. Bied trainingen en ondersteuningsprogramma's aan

- Organiseer workshops en trainingen gericht op het versterken van vaardigheden en kennis rondom duurzame inzetbaarheid. Zorg dat iedereen zich betrokken voelt.
- Implementeer programma's voor gezondheid en welzijn waarbij medewerkers gestimuleerd worden verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen gezondheid en welzijn.

5. Creëer ruimte voor feedback en betrokkenheid

- Introduceer platforms waar medewerkers hun ideeën en feedback kunnen delen over de strategische koers van de organisatie en hun eigen medewerkersreis.
- Organiseer regelmatige bijeenkomsten of focusgroepen waarin medewerkers actief kunnen bijdragen aan beleidsbeslissingen.

6. Monitor en evalueer doorlopende verbeteringen

- Voer regelmatig medewerkerstevredenheidsonderzoeken (MTO's) uit en vertaal de resultaten naar concrete acties. Evalueer de effectiviteit van genomen maatregelen op basis van feedback van medewerkers en pas aan waar nodig om duurzame inzetbaarheid continu te verbeteren.
- Er liggen kansen om duurzame inzetbaarheid en het MTO meer met elkaar te integreren: vraag in het MTO ook meer uit op duurzame inzetbaarheid, om interventies beter te laten aansluiten bij behoeftes van medewerkers.

Voorbeeldaanpakken duurzame inzetbaarheid

Data-gedreven aanpak Duurzame Inzetbaarheid



Medewerkersreis en Duurzame inzetbaarheid

MEDEWERKERSREIS GGZ:
DUURZAME INZETBAARHEID

INTRODUCTIE

ONTWIKKEL EN DOORSTROOMFASE:

**AANDACHT VOOR MAATWERK:
ZOALS LOOPBAANPADEN,
COMBIBANEN, MANTELZORG**

UITSTROOMFASE

Het ontwikkelen van een medewerkersreis in de geestelijke gezondheidszorg (GGZ) richt zich op duurzame inzetbaarheid en vergroot betrokkenheid en tevredenheid.

De reis omvat:

- Introductiefase: informatie over duurzame inzetbaarheid en voordelen voor ontwikkeling.
- Een ontwikkel en doorstroomfase: via de gesprekscyclus en relevante trainingen kan een zingevend toekomstperspectief concreet gemaakt worden.
- Persoonlijke ontwikkelingsfase: doelen stellen en loopbaanpaden verkennen.
- Regelmatige feedbacksessies en coaching ter ondersteuning.
- Evaluatie en uitstroomfase: voortgang meten en ontwikkelingsmogelijkheden identificeren.

Door deze reis te personaliseren en te integreren in de dagelijkse werkomgeving en bestaande gesprekscyclus, blijven medewerkers gemotiveerd en goed uitgerust voor hun uitdagingen.

BEWEGEN WERKT Berenschot

DUURZAME INZETBAARHEID

Duurzame inzetbaarheid gaat over vitaal, competent, veilig en met plezier het werk kunnen en willen doen, nu én in de toekomst.

Hoe voer je een goed gesprek over deze thema's?
De gesprekskaart helpt medewerkers en leidinggevenden op weg om met elkaar het goede gesprek aan te gaan over duurzame inzetbaarheid.

In gesprek over ...

Leren en ontwikkelen



Wat kan je goed, maar wordt nog onvoldoende benut in je werk?

Welke kennis en vaardigheden mis je en zou je willen ontwikkelen?

Welke manier van leren past bij jou?

Fysiek en sociaal veilige werkomgeving



Voel je je gewaardeerd in je werk? Waarom?

Wat vind je van je werkplek en van de werkomstandigheden? Wat gaat goed, wat kan beter?

Vitaliteit



Waar krijg je energie van?

Wat belemmert jou in je vitaliteit?

Hoe krijgen we het voor elkaar dat je op een plezierige en gezonde manier je werk kan blijven doen?

Op de juiste manier ...

1. Bereid je goed voor op het gesprek
2. Luister actief
3. Zoek met elkaar naar kansen en oplossingen
4. Kies het juiste moment en de juiste plek
5. Verplaats je in de ander
6. Zorg voor een positieve sfeer
7. Geef ruimte voor feedback

Met een paar slimme tips ...

1. Gebruik LSD (Luisteren, Samenvatten, Doorvragen)
2. Laat OMA (wat vaker) thuis: Oordelen, Meninge(n), Adviezen
3. Neem ANNA mee: Altijd Navragen, Nooit Aannemen
4. Smeer NIVEA: Niet Invullen Voor Een Ander
5. Wees een OEN: Open, Eerlijk, Nieuwsgierig
6. Maak je niet DIK: Denk in Kwaliteiten

Bijlagen

Cases: 1-4
Voorbeeldvragen scan

Casus 1: Welcura

Activiteiten:

- Adviesgesprek over de scan Berenschot & BewegenWerk
- Voorbereidend gesprek advies traject
- Thema bijeenkomst MT : Het goede gesprek over vitaliteit
- Visiesessie met alle medewerkers over wensen en acties, concrete verandervoorstellen ontwikkeld



Activiteiten Thema bijeenkomst MT & Visiesessie

1. Vitaliteitsgesprek met als hulpmiddel Huis van Werkvermogen (vast onderdeel jaargesprek)
2. Waarderende interviews zorgden voor inspiratie
3. Integrale visie en richting aanpak werd tijdens de visiesessie geïnventariseerd.

Agenda 17 Juli managers Welcura in Barneveld

13.00- 13.10	Kennismaking
13. 10-13.50	Waarderend interview in tweetallen
13.50-14.00	Welke wensen en behoeften ?
14.00- 14.30	De rol van de leidinggevende bij vitaliteit
14.30 -14.50	In gesprek over vitaliteit
14.50 -15.00	Programma van maandag 16 september

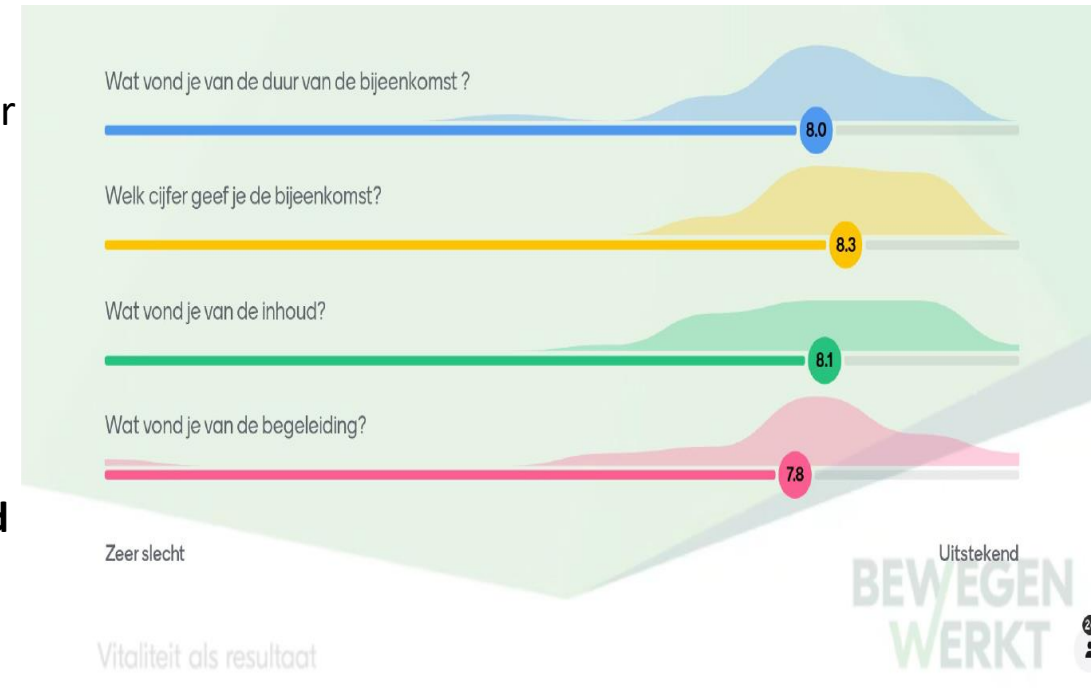
Belangrijke wensen deelnemers waren:

- *Gelijkwaardige samenwerking met onderlinge steun: comple
- *Openheid om grenzen aan te geven en respecteren.
- *Goede werk/privé balans en minder perfectionisme.
- *Tijd maken voor waardering en teamverbondenheid.
- *Gezonde afwisseling in het werk.



Concrete Verandervoorstellen Welcura

1. Tijdens de overleggen worden waardering en **verbondenheid** nadrukkelijk benoemd en besproken.
2. Initiatieven zoals goede overdracht, complimentenrondjes en meer persoonlijke **waardering** naar collega's worden ingevoerd.
3. Teamleden en MT zullen vaker contact zoeken met collega's, openheid bieden, en bewust aandacht geven aan balans en wederzijdse **steun**.
4. Administratie: Koffiemoment inkorten voor **meer administratietijd**
5. Ruimte voor **opleiden** en ontwikkeling
6. In het jaargesprek het **Huis van Werkvermogen** gebruiken



Casus 2: Arbe dienstverlening

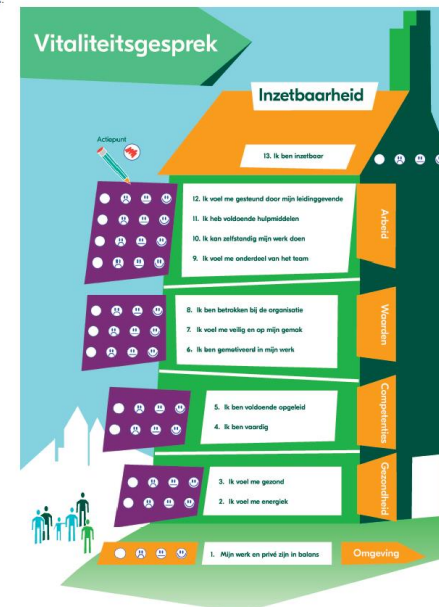


Activiteiten:

- Adviesgesprek over de scan Berenschot & BewegenWerkt
- Overleg met organisatie Arbe over vervolgcacties
- Actie gericht op “jaargesprekken” via gesprekskaart

Het nieuwe jaargesprek via het Huis van Werkvermogen

Het is belangrijk dat het goed met jou gaat, thuis en op je werk. Geef hieronder per stelling aan waar je blij van wordt niet blij van wordt of dat je twijfelt Dit inzicht kan helpen om te bepalen waar je aandacht aan wilt schenken. De witte bolletjes kun je gebruiken om aan te geven waar je meer aandacht aan wilt geven. Het actiewiel hiernaast helpt je om hier zelf mee aan de slag te gaan. Op de andere zijde kun je aanvullende notities maken ter voorbereiding op het jaargesprek.



voor- en achternaam:

Hallo collega,
hoe gaat het met
jou en je werk?



Activiteiten “ontwikkeling jaargesprek”

1. **Overleg projectgroep Arbe en projectleider Bewegen Werkt**
2. **Participatieve aanpak**
3. **Ontwikkeling gesprekskaart op basis van**
 - Huis van werkvermogen
 - Gedachtengoed Positieve Gezondheid (nemen van eigen regie en benutten van veerkracht)

Belangrijke wensen Arbe waren:

- * Ontwikkeling gesprekskaart om jaargesprek te ondersteunen: leidraad voor gesprek, zowel voor werknemer als werkgever met DI als uitgangspunt
- * Betrekken leidinggevenden via scholingsdag met uitleg over gesprekskaart en achterliggende filosofie

Resultaat

1. Onderbouwde aanpak jaargesprekken om te komen tot optimale DI
2. Draagvlak voor toepassing gesprekskaart

Casus 3: GGMD



Activiteiten:

- Adviesgesprek over de scan Berenschot & BewegenWerkt
- Overleg met organisatie GGMD over vervolgacties
- Actie gericht op gezonde instroom nieuwe medewerkers

Het GGMD "Maatje"

Een nieuwe medewerker bij GGMD wordt actief ingewerkt in zijn nieuwe functie. Om de medewerker in deze periode hierbij te ondersteunen krijgt hij een "maatje" toegewezen.

Doel van het "Maatje" programma

Een nieuwe medewerker krijgt een warm welkom en voelt zich thuis bij GGMD als organisatie, leert de doelgroepen kennen en kan snel en verantwoord de taken uitvoeren die bij zijn functie horen. De nieuwe medewerker moet zich thuis voelen in de communicatie tussen horende, dove en slechthorende collega's en zich daar inclusief in bewegen/acteren.

Activiteiten “maatje-programma”

Activiteiten waren:

1. Overleg projectgroep GGMD en projectleider Bewegen Werkt
2. Participatieve aanpak
3. Ontwikkeling “maatje programma” op basis van:
 - Gezamenlijk overleg over wensen en verwachtingen met betrekking tot inwerken nieuwe medewerkers
 - Opstellen concept programma (met een duur van 9 maanden)
 - Bespreken concept intern bij GGMD met relevante stakeholders (o.a. “oude maatjes”)
 - Concept programma omzetten naar definitieve aanpak

Belangrijke wensen GGMD waren:

- * Actualiseren bestaande programma op basis van nieuwe en frisse inzichten
- * Uitbreiden programma met checklist met takenlijst, als hulpmiddel voor zowel “maatje” als voor “nieuwe medewerkers”

Resultaat:

1. Programma in de praktijk getest.
2. Op basis van aanpassingen na test, verder geïmplementeerd en geborgd.

Casus 4: Mediant

Activiteiten:

- Adviesgesprek over de scan Berenschot & BewegenWerkt
- Verschillende overleggen met Mediant HR over visie op DI
- Strategiesessie : hoe creëren we samenhang tussen de verschillende onderdelen die Mediant al aanbiedt?
- Bespreken van de aanbevelingen van Bewegen Werkt



Resultaten Strategiesessie

1. Keuze voor Huis van Werkvermogen als middel om samenhang te vergroten
2. Het formulier jaargesprek 'Mijn Gesprek' aan de hand van het Huis van Werkvermogen en als bijlage wordt een interventiekaart toegevoegd

Om draagvlak te creëren voor het Huis van Werkvermogen zijn het komende half jaar een aantal stappen nodig:

- Het MT en de RvB informeren de behoefte en introductie Huis van Werkvermogen.
- Het informeren en betrekken van (team) managers..
- 'Het Huis' integreren in het nieuwe formulier 'Mijn Gesprek'
- Intervisie/thema bijeenkomsten voor leidinggevende over 'Met aandacht voorintervisie over de verzuimgesprekken en de relatie met 'Mijn Gesprek'
- Het informeren van de medewerkers via communicatie in teambijeenkomsten

Bijlage Voorbeeldvragen Organisatiescan D.I.

Onderwerp	Voorbeeldvragen
Demografische gegevens	<ul style="list-style-type: none"> • Wat is de gemiddelde leeftijd (in jaren) binnen uw organisatie (peildatum 1 januari dit jaar)? • Wat is het gemiddeld aantal dienstjaren van de medewerkers binnen uw organisatie? • Hoe hoog was het gemiddelde ziekteverzuimpercentage (exclusief zwangerschapsverlof) in uw organisatie het afgelopen jaar?
HRM-instrumenten en integraliteit	<ul style="list-style-type: none"> • De directie is bereid een voortrekkersrol te vervullen bij de implementatie van integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid. (<i>Ja/Nee/Weet ik niet</i>) • Het duurzame inzetbaarheidsbeleid wordt integraal geïmplementeerd binnen de organisatie. (<i>Ja/Nee/Weet ik niet</i>) • Welke HR-instrumenten worden <u>veel gebruikt</u> door medewerkers in uw organisatie? <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ontwikkelinstrumenten (zoals trainingen, loopbaan ontwikkeling, promotie)</i> • <i>Behoud instrumenten (ergonomische aanpassingen, flexibele arbeidsvoorwaarden)</i> • <i>Benut instrumenten (taakverrijking, horizontale mobiliteit)</i> • <i>Ontzie instrumenten (part-time werken, deeltijd pensioen, sabbatical, demotie)</i> • <i>Allemaal</i>
Leiderschap en organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Is er sprake van veel kennis over het thema duurzame inzetbaarheid op organisatieniveau? (<i>Nee veel te weinig kennis/Nee weinig kennis/Geen mening/Ja voldoende kennis/Ja erg veel kennis</i>) • Leidinggevende worden voldoende gefaciliteerd om de benodigde kennis en vaardigheden te ontwikkelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. (<i>Volledig mee eens/Mee eens/Neutraal/Mee oneens/Volledig mee oneens</i>)
Ontwerp Werk en Team (zeggenschap en agressie en geweld)	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn teams positief over het thema duurzame inzetbaarheid binnen uw organisatie? (<i>Nee, erg negatief/Nee, redelijk negatief/Geen mening/Ja, redelijk positief/Ja, erg positief</i>) • Medewerkers hebben voldoende mogelijkheden om mee te beslissen over wat er in hun werk gebeurt. (<i>Ja, voldoende mogelijkheden/Nee, onvoldoende mogelijkheden/Meer informatie nodig/Weet ik niet</i>) • Zijn er duidelijke gedragsregels omtrent ongewenst gedrag in de organisatie? (<i>Ja/Nee/Weet ik niet</i>)
Zelfmanagement van medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor hun eigen gezondheid. (<i>Volledig mee eens/Mee eens/Neutraal/Mee oneens/Volledig mee oneens</i>)
CAO regelingen	<ul style="list-style-type: none"> • Wordt het Generatiepact ingezet in uw organisatie? (<i>Ja/Nee/Weet ik niet/Meer informatie nodig</i>) • Is er sprake van veel kennis over het Generatiepact in uw organisatie? (<i>Ja/Nee/Weet ik niet/Meer informatie nodig</i>)



Goed
(= duurzaam)
werken in
de ggz

oofggz.nl

O&O-fonds GGZ is een samenwerking van werkgevers en werknemers in de ggz

de
Nederlandse
ggz

FBZ
vakbond voor
zorgprofessionals

FNV
Zorg & Welzijn

NU'91
voor zorgprofessionals

cnv ZORG
& WELZIJN

O&O
fonds
GGZ