

Succesvol en effectief met duurzame inzetbaarheid

Met een focus op Loopbaan, Lijf en Leren bouwt Waterschap Reest en Wieden succesvol aan duurzame inzetbaarheid. Wat is de sleutel tot dit succes? Hoe komt het dat het inzetbaarheidspercentage stijgt en de ziekte- en vervangingskosten dalen? Een gesprek met beleidsadviseur P&O en trainer/coach Heleen Thiescheffer en adviseur Marlou Gulikers over de kracht van de dialoog en focus op talent.

“We hebben dit jaar ons beleid tegen het licht gehouden omdat we wilden weten waarom het goed werkt”, aldus Heleen Thiescheffer. “Vaak weet je intuïtief wel dat iets werkt, en is het handig om te weten waarom dat zo is. Je kunt dan je energie gericht inzetten op de aspecten die ertoe doen. In de evaluatie hebben we ons beleid gelegd naast de zeven pijlers voor duurzame inzetbaarheid.”

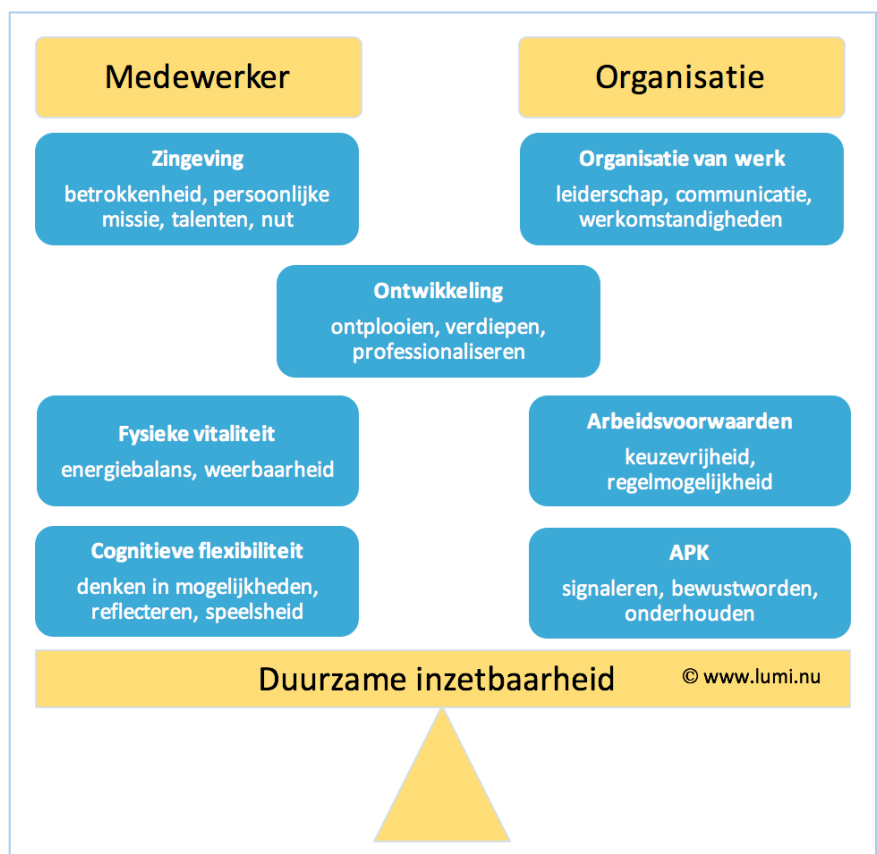
Signalen uit het periodiek medisch onderzoek en een dreigende uitval van een aantal medewerkers in de buitendienst waren de aanleiding om in 2009 te starten met een project rond de inzetbaarheid. De eenzijdige belasting in het werk bleek een belangrijke oorzaak. “We zagen in dat we iets moesten veranderen. In de manier waarop het werk was georganiseerd, maar ook in het creëren van bewustwording bij medewerkers”, aldus Thiescheffer. “We hebben duurzame inzetbaarheid bespreekbaar gemaakt en medewerkers geconfronteerd met de gevolgen als ze niet in beweging zouden komen.” Het werd het startpunt om meer te gaan werken vanuit een gezamenlijke visie op gezond en veilig werken, een intensieve integratie tussen Arbo- en P&O-professionals die veel heeft opgeleverd. Kern van die visie is de verbinding tussen fysieke vitaliteit, mentale veerkracht en het gevoel zinvol werk te doen.

Gewoon aan de slag

Van sturen op verzuim naar sturen op inzetbaarheid. “Met dit doel voor ogen zijn we gewoon aan de slag gegaan. Geen dikke beleidsnotities, maar al doende hebben we ons beleid vormgegeven. Zo kwam de ‘Drie ellen-methodiek’ tot stand: Loopbaan, Lijf en Leren. Dat is hoe wij hier in de organisatie het begrip duurzame inzetbaarheid vertalen. Wij benaderen

deze thema’s niet los maar altijd in verbinding met elkaar. Inmiddels is de hele organisatie vertrouwd geraakt met het ‘Drie-ellen’-begrip. We hebben oog en oor voor wat wel kan in plaats van wat niet kan. Via de jaarlijkse monitoring op

veiligheid, gezondheid en welzijn integreren we de harde en de zachte kant van inzetbaar blijven. Zo is het langzaam gegroeid tot een integrale aanpak die werkt.”



De zeven pijlers voor duurzame inzetbaarheid zijn mede gebaseerd op het huis van werkvermogen van de Finse professor Juhani Ilmarinen en het promotieonderzoek van organisatiepsycholoog Felix Steemers. Aan de organisatiekant bevinden zich de pijlers ‘organisatie van werk’, ‘arbeidsvoorwaarden’ en ‘APK’. De menskant is gevormd door de pijlers ‘zingeving’, ‘fysieke vitaliteit’ en ‘cognitieve flexibiliteit’. De middelste pijler ‘ontwikkeling’ is waar deze twee samenkomen en kenmerkt een leven lang leren.

Zeven pijlers van duurzame inzetbaarheid						
Zingeving	Fysieke vitaliteit	Cognitieve flexibiliteit	Ontwikkeling	Organisatie van werk	Arbeidsvoorwaarden	APK
Medewerkers die werk doen dat aansluit bij hun passie en drijfveren, ervaren meer werkplezier, zijn productiever en minder vaak ziek. Deze medewerkers doen wat ze goed kunnen en hebben het gevoel zinvol werk te doen en ergens bij te horen waar ze graag onderdeel van uitmaken. Ze ervaren ze plezier in wat ze doen. Betrokken medewerkers zijn ambassadeurs voor de organisatie en dit draagt bij aan een sterk werkgeversimago.	Medewerkers die in staat zijn om hun energiebalans op peil te houden, hebben energie om zowel privé als in het werk optimaal te functioneren. Zij weten dat lichaam en psyche invloed op elkaar hebben. Deze medewerkers hebben inzicht in hun eigen energiebronnen en energielekken. Ze kunnen fysieke en mentale stress herkennen en actie ondernemen om hun energiebalans te herstellen.	Medewerkers die kritisch naar hun doen en denken durven kijken en vervolgens afstemmen op actuele vereisten, blijven duurzamer inzetbaar. Bij deze cognitieve flexibiliteit gaat het om vragen zoals 'waarom doe ik het werk zó, kan het ook slimmer?'. Deze medewerkers hebben het vermogen om nieuwe mogelijkheden te zien en onder veranderende omstandigheden flexibel mee te bewegen. Zij weten dat niet de omstandigheden bepalend zijn, maar de manier waarop zij daarmee omgaan.	Organisaties met focus op ontwikkeling hebben innoveren en professionaliseren hoog in het vaandel. Medewerkers die regelmatig uit hun comfortzone in de leerzone stappen, stimuleren hun eigen groei. Zij ontdekken hun idealen, ontwikkelen en verfijnen hun wereldbeeld en leren nieuwe vaardigheden. Organisaties en medewerkers die gericht zijn op ontwikkeling, werken vanuit hun essentie en zijn wendbaar in een snel veranderende samenleving.	Bij een optimale organisatie van werk zijn taken verdeeld rond kwaliteiten en is de continu afstemming tussen medewerker en leidinggevende wederkerig en gelijkwaardig. Medewerkers ervaren dat werk op het gebied van (sociale) veiligheid en gezondheid optimaal georganiseerd. Leidinggevend zien zichzelf als faciliterend en ondersteunend aan medewerkers, zodat zij hun werk goed kunnen doen.	Flexibele arbeidsvoorwaarden zorgen ervoor dat medewerkers de balans tussen werk, privé en zorg beter op elkaar kunnen afstemmen en dragen op die manier bij aan tevredenheid. Keuzevrijheid stimuleert persoonlijk leiderschap en maakt het voor medewerkers mogelijk om een deel van hun arbeidsvoorwaarden in te vullen aan de hand van hun persoonlijke voorkeuren.	Duurzame inzetbaarheid is een gedeelde verantwoordelijkheid van de werkgever en de medewerker. Checken en onderhouden zijn de sleutelwoorden bij APK. Het periodiek uitvoeren van gezondheids- en tevredenheidsmonitors is vaak een eerste stap in bewustwording. APK maakt het daarnaast mogelijk om beleid te optimaliseren en preventieve interventies in te zetten om zo duurzame inzetbaarheid te stimuleren en waar nodig bij te sturen.

Dialogo

Samen met Marlou Gulikers heeft Reest en Wieden de evaluatie uitgevoerd. "We hebben ons beleid gelegd naast de zeven pijlers voor duurzame inzetbaarheid", aldus Thiescheffer. "Hierin is de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid goed zichtbaar. De dialoog is daarbij een belangrijke sleutel tot succes". De kern is volgens haar het bespreekbaar durven maken van het onderwerp duurzame inzetbaarheid in al zijn facetten. "We maken mensen continu bewust van hun eigen verantwoordelijkheid. Enerzijds confronteren we medewerkers met de mogelijke gevolgen als ze niet in beweging komen, anderzijds laten we hen door training en coaching ervaren hoe het anders kan."

"We maken mensen continu bewust van hun eigen verantwoordelijkheid"

Bewustwording

Het begint allemaal bij bewustwording. De rol van leidinggevenden is hierbij essentieel. Reest en Wieden heeft hier handen en voeten aan gegeven door het thema in de gesprekscyclus op te nemen. Heleen Thiescheffer: "We hebben leidinggevenden gefaciliteerd met een checklist. Het was natuurlijk nieuw, dus dan is het in het begin prettig om een handvat te hebben. Per thema (loopbaan,

lijf en leren) staan hierop vragen die leidinggevend aan medewerkers kunnen stellen. Ook hebben we een overzicht van interventies die medewerkers kunnen begeleiden in fysieke vitaliteit, mentale en emotionele veerkracht of vragen ten aanzien van loopbaankeuzes. Veel leidinggevend zijn hiermee aan de slag gegaan en waar nodig krijgen ze maatwerk ondersteuning. Naar mate het verankert, kunnen leidinggevend ook meer hun eigen vorm hierin vinden, als ze maar in gesprek zijn en blijven met medewerkers. Daarnaast ondersteunen we de afdelingen bij het maken van een plan van aanpak na de monitoring op gezondheid en ontwikkelen we organisatie brede interventies waarmee we de aandachtspunten aanpakken. Onlangs hebben we bijvoorbeeld een rugtraining georganiseerd omdat bleek dat er veel rugklachten waren. We zien dat door de jaarlijkse monitoring ook individuele bewustwording ontstaat bij medewerkers."

Motivatie

Door de monitoring zien we signalen ook vroegtijdig. Mensen zijn vaak wel gemotiveerd om naar zichzelf en hun eigen leven te kijken als ze door een persoonlijke crisis (bv. ziekte of burn-out) ertoe worden gedwongen. "Het is de kunst om in de hectiek van alledag bezinningstijd in te roosteren. Medewerkers die kritisch kijken naar hun doen en denken en vervolgens afstemmen op wat er nodig en gewenst is, blijven duurzamer inzetbaar", aldus Gulikers. "Het gaat hierbij om vragen als 'Waarom

doe ik mijn werk zoals ik het doe?', 'Waar krijg ik energie van?' en 'Wat kost energie?'. Thiescheffer vult aan: We hebben daarvoor ook cursussen ontwikkeld met de passende titel 'Wat kan ik?' en 'Wat wil ik?'. Willen is immers niet hetzelfde als kunnen".

Overleg

Reest en Wieden besteedt specifieke aandacht aan ziekteverzuim en inzetbaarheid tijdens het zogeheten FDT-overleg. Tijdens dit overleg worden de medewerkers besproken van wie het verzuimgedrag valt binnen de FDT-criteria. FDT staat voor:
F = frequentie (meer dan 3x in een jaar ziek gemeld)
D = duur (meer dan 30 dagen aaneengesloten arbeidsongeschikt)
T = totale duur (meer dan 42 dagen in totaliteit arbeidsongeschikt)

"Als een medewerker aan een of meer criteria heeft voldaan in de afgelopen vijf jaar dan loopt deze medewerker een beduidend hoger risico op langdurige uitval. Het FDT-overleg vindt plaats tussen leidinggevende, HR-adviseur en bedrijfsarts en heeft als doel om verzuimgedrag te analyseren en toekomstig verzuimgedrag te voorspellen en waar nodig te voorkomen", aldus Thiescheffer.

Cultuurverandering

Binnen Waterschap Reest en Wieden is de cultuurverandering die nodig was in gang gezet. “De gekozen aanpak vraagt om een andere manier van denken en doen.”, vertelt Thiescheffer. ‘Het is mooi om te zien dat in ons beleid alle zeven pijlers voor duurzame inzetbaarheid in zich heeft’. Gulikers vult aan: “De zeven pijlers gaan uit van de basisgedachte dat medewerkers die doen wat ze goed kunnen en graag doen, productiever zijn en minder vaak ziek”, aldus Gulikers. Vroeger leerden we op school hoeveel fouten we hadden gemaakt. Als je een 10 had, werd er nog gezegd dat je nul fouten

In vier jaar tijd is het inzetbaarheidspercentage binnen Reest en Wieden met 0,9% gestegen tot 96,74%. Dit heeft geleid tot een directe besparing van € 33.254 op verzuimkosten en € 123.872 op vervangingskosten. Ook is het medewerkerstevredenheidscijfer gestegen van 7,4 (2010) naar 7,9 (2013).

“Een leven lang leren houdt nooit op”

had. Bij een rapport werd vooral aandacht besteed aan de onvoldoende en hoe we die konden verbeteren. Maar het was niet voor niets een onvoldoende, we waren er gewoon niet goed in. Waarom dan toch met veel moeite proberen er een mager zesje van te maken?” Steek je energie liever in de zevens en achten die er al zijn, dat maakt werk en leven zoveel makkelijker. En waar jij niet goed in bent, heeft een ander weer zijn sterke punt”.

Samenwerken vanuit kracht

Gulikers ziet op organisatieniveau nog een belangrijk groeipotentieel. “Medewerkers die samen onderzoeken wat er werkt in plaats van wat er verkeerd gaat, genereren een golf van positieve energie dat aanstekelijk werkt. Problemen worden niet ontkend, maar op een andere wijze benaderd. Organisaties die werken vanuit deze filosofie creëren een cultuur waarin

medewerkers eigen verantwoordelijkheid nemen en denken en doen vanuit mogelijkheden.” Thiescheffer: “Een leven lang leren houdt nooit op. Bewustwordingsprocessen kenmerken zich door gestage groei, maar wat langzaam groeit heeft sterke wortels”.

CONTACTPERSOON

Neem voor meer informatie contact op met Heleen Thiescheffer, h.thiescheffer@reestenwieden.nl.