

Onderzoeksrapport

Behoud van medewerkers voor de VVT

Nicole Otten

DATUM: 01-11-2020 | VERSIE 2

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Inleiding	5
Aanleiding	6
De vertrekredenen van medewerkers bij zorgorganisaties.....	6
Wat zijn redenen voor medewerkers om in de zorg te blijven?.....	7
Welke factoren dragen bij aan een programma behoud?.....	8
Hoofdstuk 1; Inventarisatiefase	9
1.1 Deskresearch.....	9
Aandacht/waardering.....	9
1. MT werkt mee.....	9
2. Benut het arbeidspotentieel.....	9
3. Verjaardagen.....	10
4. Complimenten geven.....	10
5. Stap op een Seedling.....	10
6. Aanbieden van vaste contracten.....	10
7. Aandacht werkt Seedling.....	10
8. Employee journey.....	11
9. Benut mogelijkheden optimaal uit de CAO.....	11
10. DIA-scan.....	12
11. Financieel fitte medewerkers.....	12
12. Verwendag / dag van de zorg.....	12
13. De Noordelijke Werkbelevingsmonitor.....	12
14. Kinderopvang regelen.....	12
15. Leren van het mislukken van zelfsturing.....	12
16. Neem contact op met de vertrokken medewerkers.....	13
Duurzame inzetbaarheid/ vitaliteit.....	14
17. Wendbaar aan het werk.....	14
18. Sterk in je werk.....	14
19. Ontwikkelen.....	14
20. Werkenergieanalyse Seedling.....	14
21. Aandachthouder vitaliteit.....	14
22. Vitaloog.....	14
23. Werkgeluk met de chief happiness officer.....	15
24. Workshops.....	15
25. Regionale loopbaanbegeleiding met workshops.....	15
26. Leidraad Integraal beleid duurzame inzetbaarheid.....	16
27. Model eigen regie op gezondheid.....	16
28. Stoelmasseur.....	16

29.	Preventief inzetten op verzuim	17
30.	Van rennen naar runnen	17
31.	Gezonde werkroosters	17
32.	Positieve gezondheid	17
33.	Huis van werkvermogen	17
34.	Samen slimmer Drenthe	18
35.	Samen gezond	18
36.	Generatiebeleid	18
37.	Monitor duurzame inzetbaarheid	18
38.	De leerstand	18
39.	Teamliefstijlcoaching	19
40.	Koerskaarten	19
41.	The lab of life	19
42.	De BeleidsSpiegel	20
43.	Het moedige gesprek	20
44.	Succesvol ouder worden op het werk	20
45.	In dialoog SITEMAP Seedling	20
Eigen regie/autonomie		21
46.	FIT (Functioneringsgesprekken in Teamverband)	21
47.	Loopbaanportal	21
48.	Toolkit verbetering personeelssamenstelling	21
49.	De RI&E op een andere wijze aanpakken	22
50.	Onlinetrainingen	22
51.	Eigen opleidingsbudget	22
52.	Mooi werk tool	22
53.	Training loopbaan	22
54.	Feedbackapp om verbondenheid en betrokkenheid te vergroten	22
55.	Digitaal vaardig in de zorg	23
56.	De Zorginspirator	23
57.	STAY aanpak Berenschot	23
58.	Planetree	24
59.	Proactief sturen op doorstroom	24
60.	Blijf bij BrabantZorg	25
61.	Werk als waarde; gespreksmethodiek	25
62.	Cultuur sensitieve ouderenzorg	25
63.	Teamreflectie	25
64.	Het goede gesprek	26
65.	VISS gedachtengoed	26
Onboarding		27
66.	Masterclass Onboarding	27

67. Groeten uit de zorg Seedling	27
68. Samen onboarden succesvol maken.....	27
69. Toolbox onboarding.....	28
70. Dweilen met de kraan dicht.....	28
71. Biedt oriëntatiebaan aan voor eerste kennismaking.....	29
72. Nieuwe medewerkers maken van oude.....	29
73. Traject onboarding	29
74. Onboarding app.....	29
1.2 Veldonderzoek.....	30
Proteion.....	30
Gesproken met Lonneke Peters; teamleider HR.....	30
Sint Jozef	30
Land van Horne.....	31
Zorggroep	31
Vincent Depaul	32
Hoofdstuk 2; Planfase.....	33
2.1 Keuzecriteria.....	33
2.2 Conclusie en aanbevelingen vanuit het onderzoek.....	33
2.3 Doelstelling	34
2.4 Voorstel projecten.....	34
Samen onboarden succesvol maken.....	34
Regionale (loopbaan)begeleiding met workshops.....	35
2.3 Tijdsplanning.....	35
Bronnen	36
Websites.....	36
Interview.....	36
Bijlage 1; De medewerkers zijn het grootste kapitaal.....	37
Verzuimende medewerker:.....	37
Vertrekkende medewerker	38
Effecten kosten.....	38
Investeren in arbeidsrelatie loont.....	39

Inleiding

In de regio Noord- en Midden-Limburg hebben acht V.V.T.-organisaties de opdracht om -vanuit het RAAT- te werken aan het verhogen van de instroom van nieuwe medewerkers, het opleiden van talenten in de V.V.T. en het organiseren van een beter leerklimaat. Ook de transitie-middelen zijn via dit samenwerkingsverband aangevraagd en er wordt gezamenlijk vormgegeven aan de thema's. Eén van de thema's is het thema behoud. Eind maart is er een start gemaakt met het oppakken van dit thema, in een periode waarbij Corona volop leidend was in alle zorgorganisaties. Het thema wordt gefaseerd aangepakt:

1. Inventarisatiefase:
 - Deskresearch; verzamelen van bestaande goede voorbeelden rond het thema behoud in de regio en landelijk,
 - Veldonderzoek; ophalen bij de 8 organisaties wat zij inzetten om personeel te behouden en welke vragen/ behoeftes er zijn rond behoud,
 - Het resultaat is een rapport met onderzoeksresultaten.
2. Plan fase:
 - Organisaties bepalen vervolg; wat wordt de inzet in 2021?
 - Doelstelling hiervan wordt geformuleerd
 - Tijdsplanning
3. Realisatiefase

Dit onderzoeksrapport is het resultaat van de eerste fase; de inventarisatiefase.



Aanleiding

De zorg staat voor grote uitdagingen; vergrijzing zorgt voor toename in zorgvragen en er is minder beschikbaar zorgpersoneel. We moeten naar een totaal ander zorglandschap toe met de juiste preventie, digitaal vaardig zijn, eHealth, innovatie, meer mantelzorg, meer nieuwe medewerkers die na hun opleiding ook echt willen werken in de zorg.

In 2017 vertrok één op de vijf medewerkers in zorg bij zijn werkgever en maar liefst 8,1% verliet de sector. De uitstroom ten op zichte van 2015 is afgenomen met 1,5% maar is nog steeds behoorlijk hoog (VoogdHamelink, 2017). Ruim een kwart van de werknemers die de hun werkgever in zorg verlaten, is korter dan een jaar in dienst. Met een dergelijk verloop is het risico aanwezig dat de inspanningen om nieuwe medewerkers binnen te halen teniet worden gedaan. Als er niet meer aandacht komt voor het behoud van medewerkers en daarmee het sluiten van de achterdeur, lopen de tekorten in de zorg ondanks de focus op meer instroom de komende jaren alleen maar verder op ([bron: Berenschot, 2019](#)).

Ruim een kwart van de werknemers die de hun werkgever in zorg verlaten, is korter dan een jaar in dienst. Tussen half 2018 en half 2019 ging het om in totaal 111 duizend mensen die uitstroomden. Een van de meest opvallende uitkomsten is dat 27,5 procent van de mensen die in de genoemde periode hun baan opzegden, nog maar kort in dienst was, minder dan een jaar. 15,8 procent was tussen één en twee jaar in dienst en 20,5 procent was twee tot vijf jaar in dienst. 23,6 procent was tien jaar of langer in dienst ([bron Skipr, 2020](#)).

Er zijn verschillende onderzoeken gedaan naar het effect van een vertrekkende medewerker op de organisatie (Redactie people business, 2017) (Glynn, 2016) (Speakap the team, 2017) (Richard J. Pinder, 2013) (Betrokken medewerkers zijn goed voor een bedrijf, 2017). Uit deze onderzoeken komen de volgende overeenkomende conclusies naar voren:

- Een medewerker vervangen kost veel geld. Het kost één vijfde van het jaarsalaris van de te vervangen functie.
- De kosten lopen op door de indirecte kosten. De werving en selectie van een medewerker, de tijdelijke verminderde productiviteit van oude- en nieuwe werknemer en de inwerkperiode zorgen allemaal voor indirecte kosten rondom het verloop van medewerkers.
- Investeren in de arbeidsrelatie loont. Het investeren in de medewerker brengt financiële risico's met zich mee maar het niet investeren ook. Investeren in een medewerker vergroot niet alleen efficiëntie maar ook de financiële gezondheid van een organisatie gaat hiermee omhoog. Tevredenheid van medewerkers in de gezondheidszorg heeft direct invloed op de kwaliteit van het werk.

In bijlage 1 zijn de effecten verder inzichtelijk gemaakt.

De vertrekredenen van medewerkers bij zorgorganisaties

Zorgmedewerkers ervaren een bovengemiddeld hoge werkdruk (CBS, 2016). Ook andere arbeidsrisico's zoals het fysiek zware werk, agressie en geweld, zijn bij zorgberoepen groter dan bij andere beroepssegmenten (Douwes, 2008). Mede door deze arbeidsrisico's overweegt bijna de helft van de zorgmedewerkers wel eens om van beroep te veranderen (FNV Zorg en Welzijn, 2016).

Zorgorganisaties hebben te maken met twee soorten uitstroom, te weten voorziene en onvoorziene uitstroom.

- Voorziene uitstroom; dit is de uitstroom wanneer medewerkers de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Hierop kan een organisatie anticiperen door de cijfers in de gaten te houden. Uit de Benchmark Care van Berenschot blijkt bijvoorbeeld dat ongeveer 12% van de medewerkers in de langdurige zorg de komende vijf jaar door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd uitstroomt (Berenschot, 2019). Het is dus zaak een goede strategische personeelsplanning te hebben om hierdoor niet verrast te worden. Echter is dit uitstroom die er altijd zal zijn; ongeacht hoe betrokken of gebonden de medewerker is. Door betere bindingsprogramma's wordt in de voorziene uitstroom geen verschil gemaakt.
- Onvoorziene uitstroom; dit betreft uitstroom wanneer medewerkers het werk niet volhouden (mensen kunnen niet doorwerken in de zorg) of het werk niet meer leuk vinden (mensen willen niet doorwerken in de zorg). Hier kan de werkgever op in spelen.

Vooraf op het gebied van de onvoorziene uitstroom kan de werkgever wat betekenen in het behoud van de medewerker. De vraag is of organisatie voldoende vooruitkijken door de inzet van Strategische Personeel Planning (SPP) en daarmee een goed beeld hebben van verdwijnen en verschijnfuncties. Het zorglandschap verandert; kennis hiervan hebben en data vanuit de organisatie is noodzakelijk om een goed beeld te kunnen hebben van gewenste- en ongewenste uitstroom.

Onderzoek van Berenschot (2019) geeft een beeld bij wat de redenen van medewerkers zijn om de organisatie te verlaten:

1. Te hoge werkdruk.
2. Te veel administratie.
3. Te weinig tijd voor professionele ontwikkeling.
4. Onvoldoende aandacht en erkenning vanuit leidinggevenden.
5. Salaris.

In 2020 hebben er focusgroepen plaatsgevonden, georganiseerd vanuit IZZ, waar in gesprek gegaan werd met jonge zorgmedewerkers. Jongeren geven een dat ze leeglopen op een korte inwerktijd, snel verantwoordelijkheid krijgen en het gevoel zich constant te moeten bewijzen. Ze ervaren geen (passende) steun van de leidinggevende en vinden het belangrijk dat ze gehoord worden en dat er naar ze geluisterd wordt. Collega's hebben het druk waardoor het lastig is hulp te vragen. Er is geen goede afstemming tussen school en praktijk (bron: IZZ).

Wat zijn redenen voor medewerkers om in de zorg te blijven?

Medewerkers bepalen het succes van een organisatie. Het behouden van medewerkers is onderdeel van goed werkgeverschap. Door de vele uitdagingen waar zorgorganisaties voor staan wordt het behoud van medewerkers bemoeilijkt.

Kritische succesfactoren om medewerkers te behouden volgens onderzoek van Berenschot (2019):

1. Meer bewustzijn bij bestuur en hoger management.
2. Verder professionaliseren van de HR-functie HR of P&O neemt een strategische positie in om het behoud van medewerkers handen en voeten te geven binnen de organisatie.
3. Leidinggevenden die medewerkers weten te stimuleren en te faciliteren.
4. Meer eigenaarschap en proactief gedrag bij medewerkers. Leuk werk en het volhouden tot aan het pensioen zijn een verantwoordelijkheid van zowel werkgever als werknemer.

Uit de focussengroepen gehouden onder jongeren door IZZ (2020) komen de volgende factoren; De deelnemers geven aan energie te krijgen van complimenten, samenwerken met cliënt, interdisciplinair en het team. Teamgevoel is belangrijk. Waardering, zien en gezien worden en goede communicatie. Maatwerk leveren, denken in mogelijkheden in plaats van onmogelijkheden en wanneer verbetervoorstellen worden uitgewerkt.

Welke factoren dragen bij aan een programma behoud?

Er zijn verschillende publicaties te vinden rond het thema behoud. Naar aanleiding van deze publicaties is onderstaande afbeelding tot stand gekomen;

Top 10 redenen om te vertrekken *		Hoe houdt je jonge collega's binnenboord**
loopbaanmogelijkheden	18,2 %	Wees gewoon aardig
Uitdaging in werkzaamheden	16,5 %	Gezellige sfeer, goede teamspirit
Manier van werken en aansturing	15,2	Goed inwerken, begeleiden
Werksfeer en samenwerking	13,1 %	Meer ruimte voor doorgroeien en ontwikkeling bieden
Inhoud werk / cliënten patiënten	11,0%	Betere arbeidsvoorwaarden, betere salarissen
reisafstand	9,3 %	Behulpzaamheid
Salaris en arbeidsomstandigheden	9,1%	Serius nemen, openstaan voor vernieuwing en frisse ideeën
Privé omstandigheden	8,6 %	Inspireer en geef het goede voorbeeld
Contract uren / type dienstverband	7,4 %	
werktijden	6,6 %	

*Bron: regioplus, CBC trouw 01-2020

**bron: Nursing 02-2020

Behoud van personeel is een breed thema; veel aspecten hebben hier invloed op. Centraal staat goed werkgeverschap. Naar aanleiding van bovenstaande afbeelding is ervoor gekozen om het thema behoud onder te verdelen in vier sub thema's:

1. Aandacht/ waardering
2. Duurzame inzetbaarheid/ vitaliteit
3. Eigen regie/ autonomie
4. Onboarding

De vraag staat die centraal staat bij dit onderzoek:

Centrale onderzoeksvraag:

Hoe kunnen we uitvoering geven aan goed werkgeverschap en een aantrekkelijk werkklimaat en daarmee personeel behouden; voor onze organisatie, voor de sector of voor de regio

Hoofdstuk 1; Inventarisatiefase

In onderstaande paragrafen is de inventarisatie van goede voorbeelden rond het thema behoud geschreven. In paragraaf 1.1 vanuit deskresearch, in paragraaf 1.2 vanuit veldonderzoek. De voorbeelden zijn beschreven per thema, sommige voorbeelden kunnen onder meerdere thema's vallen, ze zijn bij één thema beschreven. Bij ieder voorbeeld staan één of meerdere symbolen om aan te geven waar dit voorbeeld aan bijdraagt vanuit de vertrekredenen:

-  Loopbaanmogelijkheden, groei, ontwikkeling
-  Uitdaging in werkzaamheden
-  Manier van werken en aansturing
-  Werksfeer en samenwerking
-  Inhoud werk
-  Reisafstand
-  Salaris en arbeidsomstandigheden
-  Contract uren/ type dienstverband
-  Goed inwerken/ begeleiden

In paragraaf 1.3 worden conclusies en aanbevelingen beschreven.

1.1 Deskresearch

Het onderzoek is gestart vanuit deskresearch waarbij een voorzet wordt gegeven van goede, concrete voorbeelden. Deze voorbeelden zijn opgehaald vanuit eerder onderzoek uit de regio en landelijke initiatieven. Opvallend hierbij is de grote verschillen in aangedragen voorbeelden van operationeel en klein naar grootschalig en meer strategisch. Dit is mogelijk te verklaren gekeken naar het onderzoek van Berenschot (pag. 3) en de strategische positie van HR.

Aandacht/waardering

1. *MT werkt mee*

Het MT werkt 2 dagdelen per maand mee op de werkvloer bij [Nobamacare](#). Dit met een aantal redenen;

- Visie en DNA overdragen
 - Sfeer proeven
 - Feedback geven en ophalen
 - Voorbeeldgedrag
- Wordt erg gewaardeerd door medewerkers.

2. *Benut het arbeidspotentieel*

In zorg en welzijn wordt veel gewerkt met deeltijd contracten. Dit heeft verschillende oorzaken. In zorg en welzijn werken bijvoorbeeld nog altijd veel vrouwen. Zij werken over het algemeen minder uren dan mannen. Hierdoor blijft er veel arbeidspotentieel van zowel huidige als toekomstige medewerkers onbenut. Ga het gesprek aan met medewerkers of zij meer contracturen willen. Hierbij

snijdt het mes aan twee kanten;

- Medewerkers werken vaak al meer uren, dit wordt nu gewaardeerd in een contract vorm. Zeker jonge medewerkers vinden dit prettig i.v.m. bijvoorbeeld een hypotheek.
- Het tekort aan FTE komt meer in balans.

Deze interventie krijgt veel landelijke aandacht vanuit het [actieleernetwerk](#)

3. Verjaardagen 🎂

Medewerkers een persoonlijke kaart sturen met hun verjaardag. Verjaardag zichtbaar maken via systemen voor andere medewerkers.

4. Complimenten geven 🗣️

Een compliment op zijn tijd is zeker geen overbodige luxe. We hebben allemaal behoefte aan erkenning en waardering. Denk maar aan de [motivatiepiramide](#) van de Amerikaanse psycholoog Abraham Maslow waarin deze behoeften direct na eten en drinken, bestaanszekerheid en sociaal contact komen. Op de werkvloer werkt het zeer motiverend: na een oprecht compliment gaan medewerkers 5 tot 7 procent harder werken. Zo blijkt uit [onderzoek van de Universiteit Maastricht en de Erasmus Universiteit](#).

Het blijkt zelfs dat als alleen de beste medewerker publiekelijk complimenten krijgt, andere medewerkers ook harder gaan werken. [Tips hoe complimenten te geven](#).



5. Stap op een 🌱 🗣️

De digitale vijfdaagse Stap op 1, ontwikkeld door Transvorm, ZorgZijn Werkt en WGV Zorg en Welzijn. Stap op 1 is voor alle zorg en welzijnsmedewerkers beschikbaar. Organisaties kunnen via deze site kosteloos een communicatietoolkit aanvragen waarmee zij de vijfdaagse bij al hun medewerkers onder de aandacht kunnen brengen. Het doel van Stap op 1 is dat de deelnemers zich bewust worden van wat ze nodig hebben om hun werk goed, gezond en met plezier te doen. Met de Stap op 1 vijfdaagse krijgen de deelnemers op een leuke manier inzicht in wat goed zorgen voor hen betekent en hoe ze dit door kleine stapjes te zetten kunt realiseren. Doe gratis mee met deze waardevolle en praktische uitdaging en gun je medewerkers die stap op 1.

[Staop1](#)

6. Aanbieden van vaste contracten 📄

Medewerkers bij aanvang dienstverband meteen een vast contract aanbieden en daarmee je organisatie ook profileren op de arbeidsmarkt.

7. Aandacht werkt 🌱 🗣️ 🏢

De medewerkers van ziekenhuis Nij Smellinghe hebben passie voor de zorg voor hun patiënten. Maar: medewerkers in de zorg hebben in hun werk vooral aandacht voor anderen. Nij Smellinghe vindt het belangrijk dat medewerkers ook goed voor zichzelf en collega's zorgen.

Daarom zijn er de afgelopen jaren veel initiatieven en instrumenten ontwikkeld die bijdragen aan het verhogen of behouden van onder meer vitaliteit en werkplezier. Al deze initiatieven zijn gebundeld in het programma 'Aandacht werkt', te vinden op het intranet van de organisatie. Van gezondheid tot vakmanschap, van toekomst tot balans: allerlei thema's komen aan bod in 'Aandacht werkt'. Alle initiatieven zijn gebaseerd op het concept positieve gezondheid. De medewerkers van Nij Smellinghe zijn trots op het ziekenhuis en voelen zich erg betrokken bij wat er in de organisatie speelt. Door alle initiatieven te bundelen, is voor medewerkers een compleet overzicht ontstaan van het aanbod vanuit het ziekenhuis. Zo kunnen zij zelf initiatief nemen om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid en hun werkplezier te vergroten.

Een voorbeeld van een initiatief uit 'Aandacht werkt' is de gratis workshop 'Gelukkiger werken'. Hierin krijgen zorgverleners zicht op hoe ze zelf kunnen sturen in meer werkgeuk, en hoe de organisatie hen daarin kan ondersteunen. Het wordt dankzij 'Aandacht werkt' voor medewerkers makkelijker om het gesprek aan te gaan over lekker in je vel zitten en gelukkig zijn met je werk. Nij Smel-



linghe heeft met de initiatieven uit 'Aandacht werkt' het olievlekprincipe toegepast. Dat betekent: starten met onderwerpen en met teams waar al energie zit. Ook is het heel krachtig gebleken om collega's voor collega's in te zetten; zo is de leefstijladviseur voor patiënten nu ook beschikbaar voor medewerkers.

[Aandacht werkt](#)

8. Employee journey

De employee journey geeft inzicht in de werkbeleving van medewerkers en biedt aanknopingspunten om te bepalen hoe je als werkgever die beleving in positieve zin kunt beïnvloeden. Door het volgen van de reis van uw medewerkers, ervaart u op welke momenten zij positief of negatief worden beïnvloed. Vanaf het moment dat een medewerker de organisatie binnenkomt (instroom), voor de organisatie werkzaam is (doorstroom) en tot wanneer hij of zij de organisatie verlaat (uitstroom). Werken met doelgroep bepaling. Hiermee kun je de beleving van medewerkers positief beïnvloeden.

[Binden en boeien-van-zorgprofessionals-volg-hun-reis-door-uw-organisatie](#)

9. Benut mogelijkheden optimaal uit de CAO

De CAO VVT biedt veel mogelijkheden om tijd te sparen: (extra) bovenwettelijke vakantie-uren kunnen (deels) opzijgezet worden, meerwerk wordt in beginsel in tijd uitgekeerd tenzij de werknemer dat niet wil. Geldbronnen als de onregelmatigheidstoeslag, het vakantiegeld en de eindejaarsuitkering kunnen (deels) in tijd worden omgezet.

Ook het "Balansbudget" en de "LandingsBaan" zijn voorbeelden. Eén van de doelstellingen is dat medewerkers gezond en productief het pensioen kunnen halen. Het "Balansbudget" houdt in dat er door werknemers tijd kan worden gespaard, bijvoorbeeld door meerwerk of het opbouwen van verlofuren. Vervolgens kan dit "budget" – met inachtneming van een termijn van vier maanden – worden opgenomen, om daarmee tijdelijk minder/niet te werken. Middels het model "LandingsBaan" wordt het mogelijk om eerder met pensioen te gaan. Het wordt namelijk mogelijk om na 45 jaar werkzaam te zijn geweest in de zorgsector, met pensioen te gaan. Dit betreft de gehele zorgsector, en dus niet alleen de VVT. Zoek daarnaast naar opties passend bij de doelgroep medewerkers:

- Zo krijgen IC-verpleegkundigen in het AMC een bonus van €1250,- krijgen als ze blijven werken waar ze werken
- Verpleegkundigen en verzorgenden kunnen via het Groningse bemiddelingsbureau Medical Groep gratis vertoeven in een villa aan de Noord-Hollandse kust. Voor hen zijn er banen in de thuiszorg en verpleeghuizen in de regio beschikbaar.
- Met elke dienst die de medewerkers draaien, kunnen zij bovendien bonuspunten verdienen, waarmee cadeautjes te koop zijn en ook een leaseauto is een optie (Nursing, 2017)
- Oudere zorgmedewerkers zo lang mogelijk gezond laten werken én tot hun pensioen in dienst houden: dat is het doel van dit Koploperinitiatief van Stg. Waardeburgh. Het is een bekend probleem in de zorg: veel oudere zorgmedewerkers stoppen met werken voordat zij hun pensioengerechtigde leeftijd hebben behaald. Zij houden het werk simpelweg niet meer vol, vaak door veranderingen in hun gezondheid in combinatie met onregelmatig en fysiek belastend werk. Stg. Waardeburgh heeft daarom een nieuwe functie ontwikkeld: activiteitenondersteuner. Overstappen van zorgmedewerker naar deze functie maakt het voor

oudere medewerkers mogelijk om langer en gezonder door te blijven werken. De activiteitenondersteuner ondersteunt letterlijk in allerlei cliëntgerichte activiteiten: van samen een spelletje doen tot wandelen of mee naar een afspraak. [Activiteitenondersteuner](#)

10. DIA-scan €

De DIA-scan is een (strategisch instrument) dat werkgevers: hoe kan ik door gericht arbeidsvoorwaardenbeleid de duurzame inzetbaarheid van mijn werknemers vergroten. Vaak is de kennis en het inzicht wel latent aanwezig, maar ontbreekt het aan een concreet handvat om meer rendement uit collectieve arbeidsvoorwaarden te halen.

De DIA-scan bestaat uit 2 (online) onderzoeken, één vanuit werknemers- en één vanuit werkgeversperspectief. De uitkomsten dienen samen een QuickScan van het bestaande arbeidsvoorwaardenpakket als basis van een integraal advies.

Indien gewenst kan de DIA-scan ingezet worden in combinatie met de Kosten Baten Tool Duurzame Inzetbaarheid (KOBADI-tool), die is ontwikkeld door NPDI i.s.m. TNO.

Stonehenge introduceert
DIA-scan®

Hét instrument dat werkgevers en/of sociale partners helpt bij inzicht en ontwerp van gericht Arbeidsvoorwaardenbeleid t.b.v. Duurzame Inzetbaarheid.

De DIA-scan® bestaat uit 2 surveys (werkgever en werknemer) en een quickscan van het bestaande arbeidsvoorwaardenpakket. Samen vormen zij de basis voor een advies op maat. De surveys van de DIA-scan® worden uitgevoerd via het JOHAN-portaal: dus AVG-proof!

stonehenge consultancy

11. Financieel fitte medewerkers €

Een medewerker neemt geldzorgen mee naar zijn werk. Hij is sneller afgeleid, werkt minder precies en de kans is groter dat hij zich ziek meldt, zo blijkt uit [onderzoek](#) (Nibud,2017). Daarom is het ook in ieders belang om medewerkers te stimuleren om financieel fit te worden en te blijven. Op deze website vindt zijn tools, checklists en doorverwijzingen naar passende en betrouwbare websites en (hulp)organisaties te vinden. Hiermee kunt u uw medewerker helpen. Voor de hulp aan uw medewerkers sluiten we aan bij levensgebeurtenissen. Ook geven we tips voor uw organisatie. [Financieel fitte werknemers](#)

12. Verwendag / dag van de zorg 🧑🏻‍🤝‍🧑🏻

De Dag van de Verpleging wordt door veel mensen ook wel de Dag van de Zorg genoemd. Op deze dag, de verjaardag van de wereldberoemde Engelse verpleegster Florence Nightingale (12 mei), worden alle medewerkers in de zorgsector in het zonnetje gezet. Vivantes zette medewerkers in het zonnetje door een verwendag te organiseren.

[Dag-van-de-zorg](#)

13. De Noordelijke Werkbelevingsmonitor 🧑🏻‍🤝‍🧑🏻 🗣️

Om de personeelstekorten in zorg en welzijn het hoofd te bieden is aan de ene kant nieuwe instroom hard nodig, aan de andere kant moeten organisaties koesteren wat ze al hebben. Goed werkgeverschap én goed werknemerschap vormen de sleutel tot behoud van medewerkers.

Met een medewerkersonderzoek brengen organisaties de beleving, ervaring en tevredenheid van hun medewerkers in beeld. Uit onderzoek van ZorgpleinNoord blijkt dat zorg- en welzijnsorganisaties heel verschillende onderzoeksmethoden en vragenlijsten gebruiken. Vanuit onze ambitie om op een consistente manier onderzoek te doen naar medewerkers-ervaringen in zorg en welzijn, ontwikkelden we in samenwerking met onderzoeksbureau Zorgfocuz de Noordelijke Werkbelevingsmonitor. Door als noordelijke organisaties op dezelfde manier de beleving, ervaring en tevredenheid van medewerkers te meten en dit met elkaar te delen, ontstaat er waardevolle benchmark- en verbeterinformatie voor organisaties in het Noord-Nederland.

[Zorgplein noord](#)

[Noordelijke-werkbelevingsmonitor](#)

14. Kinderopvang regelen 🧑🏻‍🤝‍🧑🏻

Schakelring regelt tijdens iedere vakantieperiode kinderopvang. Dit maakt dat medewerkers flexibeler zijn en minder stress ervaren in regelzaken voordat ze inzetbaar zijn.

15. Leren van het mislukken van zelfsturing 🧑🏻‍🤝‍🧑🏻 🗣️

Steeds meer thuiszorgorganisaties gingen de afgelopen jaren over op zelfsturende teams. Ook Cordaan Thuiszorg uit Amsterdam. Maar daar kwam Cordaan onlangs op terug. Directievoorzitter André Brand trok zich het lot aan van het grote aantal ontevreden

werknemers en ging met ze in gesprek. Resultaat: Zelfsturing mét ondersteuning van een leidinggevende. Een collectief chagrijn, hoge verzuimcijfers en uitstromend personeel. “We zijn zes maanden intensief met bijna alle medewerkers in gesprek geweest”, vertelt Brand. “Met name de niveau 2-verzorgenden gaven aan een leidinggevende te missen, bijvoorbeeld om over hun loopbaan te praten of over tegenslagen. Verzorgenden niveau 4 en 5 misten de ruimte om hun vak goed uit te oefenen, omdat ze het te druk hadden met taken die eigenlijk tot die van een leidinggevende behoren. En als ze die rol dan vervulden, hadden ze geen mandaat om daadwerkelijk iets te doen. Dat frustreerde.” Een groep antropologen werd gevraagd mee te lopen in de teams en de organisatie van feedback te voorzien. Die feedback kwam hard aan bij Brand. “Achter medewerkers zitten gewoon mensen. Mensen met hun eigen privéleven. Soms zijn ze mantelzorger. Of bijvoorbeeld ouder van een druk gezin. Ik vond het confronterend om te realiseren dat een besluit van de organisatie een enorme impact op hen kan hebben. Wij verwachtten maximale flexibiliteit, maar vergaten daarbij vaak dat onze medewerkers de balans moeten vinden en houden.” De teamleiders keren weer terug bij Cordaan. Dat wil niet zeggen dat de traditionele manager terugkeert. De wijkverpleegkundigen en verzorgenden behouden hun autonomie. Brand: “Ze kunnen zich concentreren op hun rol, de zorg. De teamleider krijgt een faciliterende rol en zorgt voor een goed basisrooster. Die neemt de planningstaken en administratie voor de rekening. En gaat continu de dialoog met ze aan. Dat stelt ze in staat hun eigen verantwoordelijkheid te nemen en over hun toekomst in de zorg na te denken. Zo is zelfsturing is een middel om te komen tot goede zorg en tevreden medewerkers.”

[Leren-van-het-mislukken-van-zelfsturing](#)

16. *Neem contact op met de vertrokken medewerkers*

Wat had er tijdens het dienstverband anders gekund? Waarom is het gras groener bij de burens? Het blijkt effectief om een of twee maanden na vertrek contact op te nemen met de vertrokken medewerker om te vragen hoe teruggekeken wordt op het dienstverband en wat de overstap heeft opgeleverd. Een goed gesprek levert interessante informatie op en in sommige gevallen bleken waardevolle medewerkers zelfs terug te keren.

Duurzame inzetbaarheid/ vitaliteit

17. *Wendbaar aan het werk*

U ontvangt een bedrijfsscan duurzame inzetbaarheid, die u inzicht geeft in waar u als organisatie staat, een o-meting. Samen met een gespecialiseerd adviseur maakt u een projectplan op hoofdlijnen. De verkregen inzichten brengt u vervolgens in de praktijk door interventies op organisatie-, team- en/of medewerker niveau in te zetten. Na ongeveer een jaar volgt nogmaals de bedrijfsscan; de 1-meting om behaalde resultaten inzichtelijk te maken. Beknopt de interventies waaruit gekozen kan worden:

- Coaching 🌱
- Zelfscan duurzame inzetbaarheid
- Training zelfleiderschap 🌱
- Team coaching 🧩 🧠
- Visiebijeenkomsten 🏢
- Leiderschapstraining 🏢
- Intervisie 🏢

Dit wordt vanuit Zorg aan Zet gedeeltelijk gesubsidieerd mogelijk gemaakt.

[Wendbaar aan het werk](#)

18. *Sterk in je werk* 🌱

Sterk in je werk, zorg voor jezelf biedt steun bij het zetten van de volgende stap in het werk. Samen met een ervaren loopbaancoach in zorg en welzijn wordt de situatie van de medewerker bekeken. Zoals het zoeken naar een goede werk/privébalans ff samen kijken naar een cursus, een opleiding of BBL-plekken. Dit loopt via Zorg aan zet en er zijn geen kosten aan verbonden.

[Sterk in je werk](#)

19. *Ontwikkelen* 🌱

De Ontwikkelen is het startpunt voor gezonde en tevreden werknemers. U zet dit digitale dashboard eenvoudig in binnen uw eigen intranet. Zo informeert u uw medewerkers over de mogelijkheden om gezond aan het werk te blijven. Dit doet u door uw eigen providerboog inzichtelijk te maken via het dashboard aan uw medewerkers.

[Ontwikkelen](#)

20. *Werkenergieanalyse* 🌱 🧩

Met de Werkenergieanalyse krijg je op organisatie- en functieniveau inzicht in jouw toewijding, vitaliteit en betrokkenheid of die van je medewerkers. Concreet wordt er naar de taken en werkzaamheden gekeken; wat geeft energie en wat kost energie? Deze tool kan ingezet worden via [wendbaar aan het werk](#) Is een wetenschappelijk onderbouwde tool.

[Artikel winst door bevologenheid](#)

[Film werkenergie analyse](#)

21. *Aandachthouder vitaliteit* 🏢

Bij Dichterbij wordt gewerkt met de aandacht houder vitaliteit. De aandacht houder heeft vooral een signalerende functie: zodat preventief het team de collega waarmee het niet zo goed gaat in het oog heeft en daar eventueel al rekening mee kan houden: tijdelijk informele afspraken over aangepast werk of een ingelaste vakantie bijvoorbeeld. Ook is de aandacht houder iemand die in een preventief stadium kan schakelen naar de manager zodat manager al voor eventueel verzuim met deze medewerker in gesprek kan over bijvoorbeeld: inzet PBL- uren om het wat rustiger aan te doen, (tijdelijk) minder contracturen, andere en passender functiemogelijkheden, preventief advies van de bedrijfsarts.

22. *Vitaloog* 🏢

Bij Meander wordt gewerkt met een opgeleide vitaloog en daar is het model van vitalogie geïntegreerd in de organisatie als bedrijfsmodel.

[Opleiding-vitaloog](#)



23. *Werkgeluk met de chieff happiness officer*

Sint Anna zorggroep stelt werkgeluk centraal en werkt met de rol chieff happiness officer.

St. Anna Zorggroep introduceerde het begrip 'Werkgeluk'. Er blijken vijf zogenaamde 'Anna- werkgelukfactoren' te zijn:

- Werk-privé balans.
- Inhoud werk (uitdaging)
- Autonomie en inspraak.
- Relatie met de leidinggevende.
- Werksfeer en steun collega's.

In samenwerking met EHERO (Erasmus Universiteit) startte een uniek driejarig onderzoek naar de factoren die werkgeluk binnen de St. Anna Zorggroep bepalen. Jaarlijks worden metingen ingezet om het werkgeluk van medewerkers te bepalen. Daarnaast wordt gekeken wat de activiteiten die naar aanleiding van de meting in 2018 (de o-meting) op organisatie, team en individueel niveau zijn ondernomen tot nu toe voor effect hebben gehad. Op die manier moet steeds duidelijker worden aan welke spreekwoordelijke knoppen je als organisatie, team of medewerkers kunt draaien om werkgeluk te vergroten. Er zijn inmiddels verschillende opleidingen voor werkgeluk deskundige, onder andere bij de Fontys.

[Opleiding-tot-Werkgelukdeskundige](#)

Mensen die gelukkig zijn in hun werk zijn gezonder, creatiever, werken beter samen en hebben minder last van stress dan hun minder gelukkig collega's. Gelukkig werken draagt bij aan een hogere arbeidsproductiviteit en een grotere klanttevredenheid – met betere (bedrijfs-)resultaten als gevolg. Maar hoe pas je 'geluk' nu als bedrijfsmodel toe in de praktijk? Onder andere het happiness bureau ondersteunt daarbij.

[Happinessbureau](#)

24. *Workshops*

Veel organisaties bieden workshops aan voor hun medewerkers gericht op vitaliteit. Dit zijn soms losse workshops, soms programma's. Medewerkers mogen zelf de keuze maken of ze deelnemen, in eigen tijd, de workshop wordt betaald. Uit onderzoek in de regio blijkt dat medewerkers dit wel waarderen maar de inschrijven vaak beperkt zijn. Redenen die aangegeven worden; zorgmedewerkers zorgen minder goed voor zichzelf en aanjagen kost tijd. Enkele voorbeelden:

- Fit en Slank
- Relativeren kun je leren
- Health check
- Seminar Gezonde voeding
- Seminar Gezond bewegen
- Workshop Tiltechnieken
- Workshop Slaapoefentherapie
- Mindfulness

25. *Regionale loopbaanbegeleiding met workshops*

Door loopbaanbegeleidingsvragen regionaal aan te pakken kan er makkelijk een link gemaakt worden naar andere (VVT) organisaties in de regio.

Voor medewerkers van aangesloten organisaties die aan de slag gaan met hun loopbaanontwikkeling geven we naast loopbaantrajecten ook workshops die volledig in het teken staan van Werk je Fit.

- **LoopbaanFit**
In de workshop LoopbaanFit onderzoekt je medewerker met onze coaches zijn/haar loopbaanvragen rondom passend werk. Tijdens de workshop gaat de deelnemer op zoek naar antwoorden op vragen als: Past je baan je nog? Ben je op een punt in je loopbaan dat je even niet meer weet hoe je verder moet? Krijg je nog energie van je werk of zou je eigenlijk iets anders willen?
- **WerkFit**
Fit en met plezier blijven werken? In de workshop WerkFit besteden we aandacht aan bewustwording, handvatten en motivatie om medewerkers een start te laten maken met een gezonde leefstijl.
- **ToekomstFit**
In de workshop ToekomstFit onderzoekt je medewerker met onze coaches zijn/haar loopbaanvragen rondom duurzame

inzetbaarheid nu en in de toekomst. Deelnemers gaan aan de slag met vragen als: Wat is jouw positie op de arbeidsmarkt?

Hoe zorg je ervoor dat je duurzaam inzetbaar blijft? Hoe kom je in beweging en plan je jouw (toekomstige) loopbaan?

[Workshops-en-masterclasses](#)

Het regionaal loopbaancentrum is een uitbreiding van het aanbod van de WGV ZHZ. Het is een centraal punt in de regio op het gebied van loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. De loopbaancoaches die eraan verbonden zijn, kennen de zorg en de regio (organisaties). Daardoor is het makkelijker en sneller schakelen en weten ze goed in te spelen op de vraag die er leeft. In het regionaal loopbaancentrum werken loopbaancoaches die voldoen aan de volgende criteria:

- NOLOC erkend;
- Zelfstandig ondernemer;
- Werkervaring in de zorg;
- Specialisatie op het gebied van opleiden, organisatiekunde en/of human resources.

De voordelen voor onze leden zijn:

- Groot netwerk in de regio;
- Door korte lijntjes, snel schakelen;
- Kennis van zorg en welzijn en de regionale arbeidsmarkt;
- Aanbod van maatwerkproducten;
- Het loopbaancentrum is nauw verbonden met het regionaal contactpunt, hierdoor is zicht op de actuele regionale vacatures en opleidingsmogelijkheden;
- Scherpe tarieven

[Regionaal loopbaancentrum](#)

26. Leidraad Integraal beleid duurzame inzetbaarheid

Organisaties hebben vaak veel kennis en interventies op het terrein van duurzame inzetbaarheid in huis of op brancheniveau beschikbaar. In de praktijk blijkt echter dat beleid en de daadwerkelijke uitvoering van dit beleid vanuit verschillende hoeken in de organisatie wordt opgepakt, beschikbare tools weinig worden gebruikt en dat veelal ad-hoc beslissingen worden genomen. Het is van belang dat vraagstukken met betrekking tot duurzame inzetbaarheid integraal benaderd worden om te komen tot constructieve aanpak.

Dit betekent dat verschillende stakeholders binnen de organisatie worden betrokken bij het opzetten invoeren van het inzetbaarheidsbeleid, zoals management, leidinggevendenden, HR, werknemers, en de arbodienst.

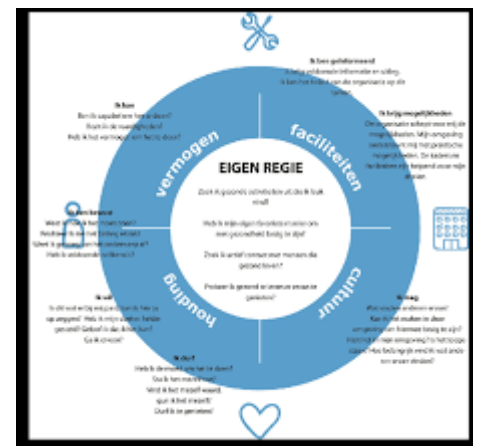
[Zorgpleinnoord](#)

[Artikel leidraad duurzame inzetbaarheid](#)

27. Model eigen regie op gezondheid

Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid gezondheid te bevorderen. HR en leidinggevendenden helder uitleggen waarom zij staan voor gezondheid, waarom het van belang is voor individu en organisatie (en maatschappij) om gezond te leven. Vanuit die overtuiging kunnen HR-adviseurs helder maken dat zij veel kunnen doen om werknemers te ondersteunen om in actie te komen om gezond te leven, zonder de verantwoordelijkheid over te nemen. En sterker nog, HR-adviseurs kunnen de werknemers erop wijzen dat het wel in actie komen, werknemers nu veel plezier kan opleveren en op termijn veel resultaat. Eigen regie: leuk voor nu, goed voor later! Dit model helpt HR en leidinggevendende om hier positie in te nemen.

[Artikel Tinka van Vuuren](#)



28. Stoelmasseur

De zorggroep biedt teams stoelmassage aan. Teams kunnen een stoelmasseur boeken en hier dan één voor één gebruik van maken.

29. Preventief inzetten op verzuim 🌱

Pergamijn heeft SKB een onderzoek laten uitvoeren op 3 niveaus;

- Medewerkers; persoonlijk advies rapport
- Teams; teamrapport
- Organisatie: een adviesrapport

Persoonlijke adviezen; verwezen ook naar producten die al aanwezig waren in de organisatie. Advies om naar inzetbaarheidscoach te gaan of LG. Loopbaantrajecten, Life style coaching,

ouderschapsverlof inzetten, andere invulling van uren; er is een beweging op gang gekomen. Er is een lijst van medewerkers gemaakt met verhoogd risico op uitval; is naar de inzetbaarheidscoach gegaan. (is aan voorkant gevraagd)

Teams; kregen workshops. Is een standaard gemaakt.

Management A4; thema's uitgehaald voor 2020.

Conclusie; er zijn voldoende hulpbronnen; worden genoeg interventies geboden.

Er zit een overspanning op de taakisen; werkhoeveelheid en verwachting. Nu uren en taken definiëren; bruto-netto norm. Het team mag dan zelf kiezen hoe ze dit verdelen, bv bij één iemand of bij meerdere personen. Verzuim is langzaam dalende.

30. Van rennen naar runnen 🏃🌱👥

Via een 4 dagdelen durend trainingstraject worden teams gefaciliteerd in het beter samenwerken en ook om van “rennen” naar “runnen” te gaan op de afdeling. Zij krijgen zo meer grip op hun werk en leren samen problemen te bespreken. Dit zorgt voor minder druk op individuen en zorgt ervoor dat men werkdruk ook bespreekt. Is volgens de SLOW-methodiek; Samen lerend op weg. Goede samenwerking draagt bij aan arbeidsvreugde. Kan deels gesubsidieerd ingezet worden via wendbaar aan het werk.

[SLOW](#)

31. Gezonde werkroosters 📄

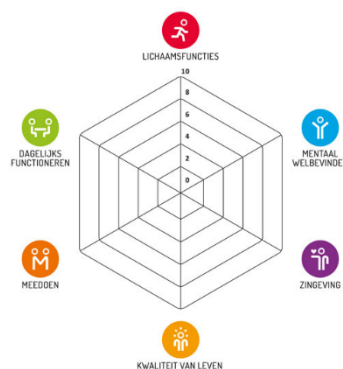
Een gezond werkrooster heeft veel impact op zorgprofessionals. Spaarne Gasthuis heeft in dit Koploperinitiatief aandacht voor de levensfase, behoeftes en wensen van medewerkers. Dit zorgt voor meer tevredenheid, rust en stabiliteit. Hierdoor lever je een belangrijke bijdrage aan gezond werken en behoud van medewerkers. In onze regio is dit ingezet door Bergweide.

[Gezonde-werkroosters](#)

32. Positieve gezondheid 🏠🌱

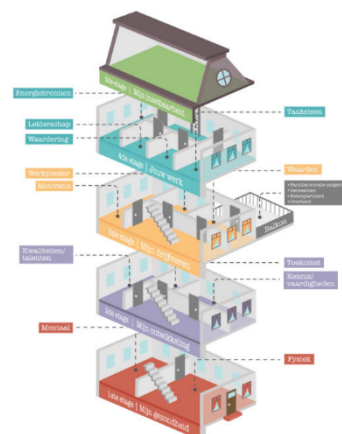
Onderzoeker en voormalig huisarts Machteld Huber vroeg aan ruim 2.000 mensen wat zij verstaan onder gezondheid. Wat blijkt? Het gaat mensen niet alleen om hun lichamelijke gezondheid. Ze vinden vooral een betekenisvol leven belangrijk. Kun je je bijvoorbeeld voldoende redden? Voel je je gelukkig of misschien juist eenzaam? En is er misschien medische zorg nodig of steun uit je omgeving? Het gaat erom dat jij je gezond en energiek voelt, op de manier die bij jou past. Positieve Gezondheid omvat 6 pijlers die mensen alle 6 even belangrijk vinden. Hun Positieve Gezondheid wordt zichtbaar gemaakt in een spinnenwebmodel en kan worden geïntegreerd in de volledige organisatie binnen meerdere aandachtvelden.

[Positieve-gezondheid](#)



33. Huis van werkvermogen 🏠🌱

Een goede dialoog tussen medewerkers en leidinggevenden, tussen medewerkers onderling maar ook in een teamoverleg is van groot belang. Als instrument voor die dialoog heeft Jeugdhulp Friesland een eigen ‘Huis van Werkvermogen’ gemaakt (Huis van Werkvermogen is ontwikkeld door de Finse professor Ilmarinen). In het huis staan de verschillende verdiepingen symbool voor gezondheid, talent, persoonlijke drijfveren en de organisatie. Alle kamers op de verdiepingen zijn ingericht door medewerkers, leidinggevenden, OR en de afdeling HR. In de kamers staan energiebronnen, werkplezier, leiderschap en waardering centraal als thema's. Het huis wordt als gespreksmodel gebruikt bij jaargesprekken, exitgesprekken, teamoverleg of onderlinge gesprekken tussen medewerkers. Door structureel te werken met eenzelfde goed onderbouwd, betrouwbaar en herkenbaar gespreksmodel krijgen medewerkers de kans om zelf de regie te voeren en te bepalen wanneer, met wie, waarover en hoe diep ze



gesprekken over inzetbaarheid en werkgeluk voeren. De ervaringen met het gebruik van het gespreksmodel tot nu toe zijn positief. Het levert een positieve bijdrage aan het werkplezier.

[Huis-van-werkvermogen](#)

34. *Samen slimmer Drenthe*

In tijden van personeelstekort zijn avond-, nacht-, en weekenddiensten (ANW) een extra kwetsbaar onderdeel van de zorg. Dit Koploperinitiatief is het gelukt om tot oplossingen te komen, zodat de ANW-diensten voor medewerkers efficiënter en minder belastend zijn. Cliënten kunnen bovendien rekenen op een betere kwaliteit van zorg. In Koploperinitiatief 'Samen Slimmer Drenthe' zijn ouderenzorgorganisaties gaan samenwerken, om over de grenzen van de eigen instelling heen de krappe arbeidscapaciteit in ANW-diensten aan te pakken. Zo is er steeds een overkoepelende triagerend verpleegkundige beschikbaar, die volgens het kwaliteitskader binnen dertig minuten bij iedere patiënt aanwezig kan zijn. De specialist ouderengeneeskunde is op afstand consulteerbaar voor de verpleegkundige. De verpleegkundigen worden meer op inhoud uitgedaagd, doordat hun specifieke expertise nu leidend is. Dat betekent voor de VIG'ers dat ook zij meer uitdaging vinden in hun werk, omdat hun verantwoordelijkheden en taken toenemen. Het aantal ANW-diensten per zorgmedewerker is omlaag gegaan en de belasting tijdens de diensten is afgenomen. Medewerkers ervaren een betere balans tussen werk en privé. Voor verpleegkundigen en verzorgenden IG is het werk en hun takenpakket aantrekkelijker geworden. Zorgmedewerkers doen weer waarvoor zij zijn opgeleid. Medewerkers uit de verschillende organisaties wisselen kennis, kunde en best practices uit. Zo verbeteren alle instellingen hun kwaliteit van zorg. De verwachting is dat dit Koploperinitiatief tot minder uitstroom van personeel zal leiden.

[Samen-slimmer-Drenthe](#)

35. *Samen gezond*

(een initiatief van Menzis) is een laagdrempelig gratis gezondheidsprogramma voor iedereen. Eigen regie, inzicht in eigen gezondheid en leefstijl staan centraal. Hierbij coacht het programma niet alleen op bewegen, maar ook op gezonde voeding, balans, rust, goed slapen en mentaal welbevinden. Kan via de werkgever aangeboden worden.

[Samen gezond](#)

36. *Generatiebeleid*

Generatiebeleid houdt rekening met de generaties waartoe je medewerkers behoren. Waarom dat belangrijk is? De tijdgeest waarin iemand tussen zijn 15e en 25e jaar opgroeit, is zeer bepalend voor zijn verdere leven. De culturele, economische en sociale gebeurtenissen en ervaringen vormen een persoon in deze belangrijke jaren.

Generatiemanagement speelt in op die verschillen en weet ze te benutten. Waar hebben generaties behoefte aan en in hoeverre kan de diversiteit aan generaties en de diversiteit tussen generaties gebruikt worden om synergie te creëren en zo uitstroom te voorkomen. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid met oog voor generaties gaat uit van de mogelijkheden, beperkingen en verwachtingen van elke levensfase én generatie. Zo streef je naar duurzame inzetbaarheid van het personeel. Je past dit toe in alle HR-aspecten: selectie, onboarding, vergaderen, functioneringsgesprekken, trainingen, ect. Aart Bontekoning deed veel onderzoek naar generatiebeleid: [Film generatiebeleid](#)

37. *Monitor duurzame inzetbaarheid*

Het vragenlijstonderzoek

De MoDI bestaat uit de volgende vragensets:

- Werkvermogen (Work Ability Index)
- Werkomstandigheden (werkdruk, afwisseling in het werk, zelfstandigheid in het werk, fysieke belasting) en productiviteit
- Leefstijlfactoren

Na deelname aan de MoDI ontvangen zowel de individuele medewerkers als de organisatie een rapport met de uitkomsten en een advies. Met dit advies kan direct een start worden gemaakt met het verbeteren van het werkvermogen.

[Voorspellen en voorkomen van uitval](#)

38. *De leerstand*

De werkgeversverenigingen Transvorm en WGV Zorg en Welzijn presenteren de Leerstand: een online tool waarmee zorgverleners inzicht krijgen in hun leerbehoefte over fysieke belasting. Ook krijgen ze een individueel leeradvies waarmee ze direct aan de slag kunnen. De laatste jaren zien we bij het leren in de zorg drie trends. Allereerst is de zorgverlener steeds meer zelf verantwoordelijk

voor de ontwikkeling van de eigen kennis en vaardigheden. Als tweede wordt er vaker online geleerd (e-learning). En tot slot worden kennis en vaardigheden vooral 'op maat' aangeboden: efficiënt aansluitend bij de leerbehoefte van de medewerker.

Het nieuwe instrument 'De Leerstand Fysieke Belasting' sluit aan bij deze trends. De Leerstand is een vragenlijst van 15 vragen over wat de medewerker denkt te kunnen en weet over fysieke belasting. Op basis van de gegeven antwoorden genereert de Leerstand een individueel leeradvies. Dus op maat en online met linkjes naar relevante artikelen, e-learnings, films etc. Direct op het scherm, maar ook in de mail.

De Leerstand is dus letterlijk bedoeld om 'in de leerstand' te komen en kan door Arbo- of opleidingscoördinatoren, ErgoCoaches of paramedici worden ingezet om het leren over fysieke belasting in de eigen organisatie efficiënter en effectiever te maken. Naast individueel gebruik door een zorgverlener kan de Leerstand bijvoorbeeld ook samen met een (nieuwe) collega worden ingevuld. Of worden ingezet bij een intervisiebijeenkomst, een functioneringsgesprek of bij re-integratie van een collega die klachten heeft aan het bewegingsapparaat.

De Leerstand Fysieke Belasting is een gratis tool en kan zonder inlogs door iedereen worden gebruikt. De Leerstand is ontwikkeld door Locomotion met financiering van de werkgeversverenigingen Transvorm en WGV Zorg en Welzijn.

[De leerstand](#)

39. *Teamleefstijlcoaching*

Een tip van Annet de Lange; werk aan leefstijl/vitaliteit met het hele team. Dit is effectiever dan per individu:

- Er gaat uitwisseling plaats vinden
- Men houdt elkaar gemotiveerd
- Men ervaart sociale steun

[Actieleer-tv-goed-werkgeverschap](#)

40. *Koerskaarten*

KoersKaarten zijn managementgames, zo groot als een landkaart, waarmee je op een constructieve manier met je collega's werkt aan een inhoudelijk thema. Doorloop het als een soort ganzenbord, schrijf de belangrijkste ideeën op de kaart en werk met elkaar aan concrete resultaten. Een KoersKaart is een 'serious game', bedoeld om met 4 tot 8 deelnemers een goed gesprek te hebben over een belangrijk thema's:

- Duurzame inzetbaarheid
- Werkstress en werkplezier

[Koerskaart+duuzame+inzetbaarheid](#)

[Koerskaart+van+werkstress+naar+werkplezier](#)

41. *The lab of life*

Focus op eigen regie

Onze aanpak focust zich op de eigen regie en persoonlijke leiderschap van medewerkers. Hierbij wordt gewerkt aan zowel fysieke als mentale vitaliteit. The Lab life methodiek is wetenschappelijk bewezen effectief en helpt medewerkers met het veranderen van gewoontes en patronen die niet bijdragen aan een gezonde leef- en werkstijl.

Van willen naar doen

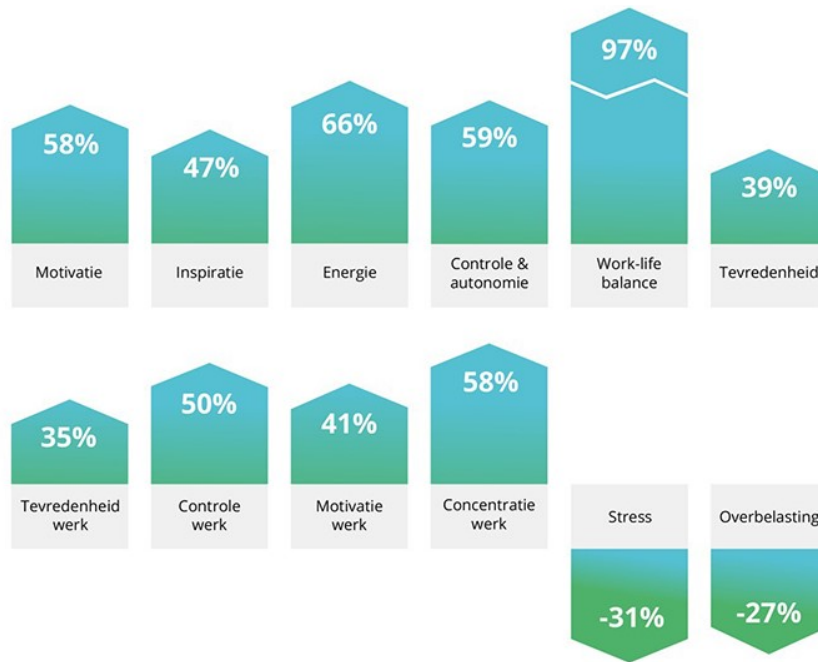
Vaak weten we eigenlijk wel wat we willen veranderen, maar belemmert de natuurlijke weerstand tegen verandering ons om dit te doen. Het overbruggen van de kloof tussen willen en doen, en het nieuwe gedrag te borgen, daarin schuilt de kracht van onze aanpak. Dit lukt alleen als je de juiste route weet te bewandelen en deze route kennen wij als geen ander. Succes gegarandeerd!

Wat zijn de resultaten?

Wij doen veel onderzoek naar de effecten van onze diensten. Daarbij willen we graag meetbare resultaten kunnen laten zien. Hieronder staat een samenvatting van de resultaten over een periode van enkele jaren die we hebben behaald met de training die zich focust op de fysieke en mentale vitaliteit van medewerkers.

[The lab of life](#)

[Filmpje de Zorgboog en the lab of life](#)



42. De BeleidsSpiegel 🏢 🌱

De BeleidsSpiegel is een checklist die u helpt om het beleid fysieke belasting in uw organisatie in kaart te brengen en te 'spiegelen' aan de landelijke afspraken zoals ze zijn vastgelegd in de arbocatalogus van uw branche. De BeleidsSpiegel is een checklist die u helpt om het beleid fysieke belasting in uw organisatie in kaart te brengen en te 'spiegelen' aan de landelijke afspraken zoals ze zijn vastgelegd in de arbocatalogus van uw branche. In het ideale geval kunt u op alle vragen 'ja' antwoorden. Zo niet, dan geeft deze online BeleidsSpiegel u tips over hoe u de situatie kunt verbeteren. Aan het eind kun u uw resultaten vergelijken met landelijke referentiescores en kunt u een pdf bekijken met uw scores en tips.

[De-beleidsspiegel](#)

43. Het moedige gesprek 🗣️ 🌱

Philadelphia startte met het moedige gesprek. Medewerkers worden getraind in het voeren van gesprekken en dialoog met elkaar.

[Filmpje het moedige gesprek](#)

44. Succesvol ouder worden op het werk 🌱

Het "Succesvol ouder worden op het werk" programma betreft een preventieve aanpak gericht op het delen van kennis over het ouder worden in relatie tot werk en biedt handvatten en interventies om zelf actief aan de slag te gaan met preventie op en buiten het werk. In dit draaiboek zijn verschillende interventies te vinden die werknemers kunnen uitvoeren om succesvol ouder te worden op het werk. In de sector Zorg en Welzijn is er sprake van een grote groep oudere werknemers. Zoals je kan zien in de grafiek op de pagina hiernaast. Op een vitale manier ouder worden in de sector is voor zowel werknemers als werkgevers dan ook een zeer belangrijk thema geworden. Via deze handreiking kunnen werknemers en werkgevers actief aan de slag gaan met 'succesvol ouder worden' op het werk.

[Draaiboek-Succesvol-ouder-woorden](#)

45. In dialoog 🏢 🌱 🗣️

De IZZ-aanpak InDialoog is een bewezen effectieve methode voor het voeren van een oplossingsgerichte dialoog en het creëren van een gezond en veilig organisatieklimaat. Met InDialoog gaan alle lagen van de organisatie met elkaar in gesprek en implementeren oplossingen om gezond en veilig te werken. Ook kan InDialoog ingezet worden om vragen te beantwoorden zoals:

- Hoe behouden we zorgmedewerkers in onze organisatie?
- Hoe verhogen we de instroom van nieuwe medewerkers?
- Wat kunnen we nog meer doen tegen de personeelskrapte in de zorg?

De aanpak InDialoog bestaat uit drie stappen om te komen tot gewenste oplossingen op bovengenoemde vragen. Bij stap 1 (teampeiling) worden de meningen van de medewerkers binnen de deelnemende teams anoniem gepeild aan de hand van stellingen. Bij stap 2 (teamdialoog) gaat het team met elkaar en de teamleider in gesprek over de uitkomsten van stap 1. En bij stap drie wordt de bestuurder betrokken in de gesprekken over de uitkomsten.

[De-izz-aanpak-indialoog-uitgelegd](#)

[Filmpje in dialoog](#)

Eigen regie/autonomie

46. FIT (Functioneringsgesprekken in Teamverband)

FIT® is een alternatief voor de klassieke vorm van functioneringsgesprekken, het is een gespreksmethodiek. FIT® versterkt de ontwikkeling van individuele teamleden én ondersteunt in teamontwikkeling tegelijk en daarmee vindt professionalisering plaats in alle lagen van de organisatie. FIT® geeft houvast om eigenaarschap, verantwoordelijkheid, creativiteit en daadkracht in het team te ontwikkelen. De methodiek kan ingezet worden om functioneren bespreekbaar te maken én op thema niveau. De methodiek vraagt bij uitrol in de organisatie om strategische visie. Organisaties die dit ieder op hun eigen wijze hebben gedaan: Envida, Maastro en Mutsaersstichting. Via wendbaar aan het werk kan deze gespreksmethodiek ingezet worden.

[Filmpje FIT](#)

[Wendbaar aan het werk](#)

47. Loopbaanportal

De Loopbaanportal stimuleert uw medewerkers om zelf de regie over hun loopbaanontwikkeling te nemen. De portal biedt een duidelijk inzicht in inzetbaarheid en eigen kunnen en kennen. Ook biedt het de mogelijkheid om via 360 graden feedback te werken aan de eigen ontwikkeling. Wilt u ook het maximale uit het talent van uw personeel halen?

[Loopbaanportal](#)

[Filmpje loopbaanportal](#)

48. Toolkit verbetering personeelssamenstelling

Samen met 40 teams van professionals, managers en bestuurders uit 28 verschillende verpleeghuizen verspreid over heel Nederland zijn instrumenten ontwikkeld die verpleeghuizen helpen om de personeelssamenstelling (nog) beter af te stemmen op de cliënten. De tools helpen:

- De zorgvraag, wensen en behoeften van cliënten en hun naasten te leren kennen en deze een centrale plaats in de zorg te geven.
- Teamgesprekken te voeren over wat er nodig is om de best passende zorg te kunnen geven.
- Inzicht te krijgen in de huidige en de benodigde kwalitatieve en kwantitatieve personeelssamenstelling en competentiemix van de multidisciplinaire teams. De achtergronden van de actuele personele situatie te doorgronden.
- Te reflecteren op de eigen besturing, wijze van organiseren en beleidsafspraken in relatie tot de kwaliteit van zorg.
- In combinatie met de (verwachte) cliëntensamenstelling, acties te formuleren voor een duurzame zorgorganisatie die nóg beter aansluit op cliënten én zorgverleners.
- De verplichte jaarlijkse rapportage te vereenvoudigen.

Instrumenten voor alle medewerkers

De toolbox ondersteunt alle medewerkers: teams, managers, HR-functionarissen en bestuurders. De instrumenten helpen om de verschillende invalshoeken, interpretaties en keuzes helder te maken, samen te leren, en de cliëntenzorg én de werkomgeving te verbeteren.

Continu verbeterproces

De tools sluiten nauw op elkaar aan. Het is echter niet nodig om 'op elkaar te wachten' met de toepassing ervan. Alle schakels in de organisatie kunnen van start met de tools. Daarbij is het van belang om de inzichten vast te leggen en elkaar te voeden, voor een continu verbeterproces.

Verpleeghuizen hebben de ruimte om lokaal en context-gebonden invulling te geven aan de landelijke normen personeelssamenstelling van het Kwaliteitskader. Immers, alleen met maatwerk kunnen organisatie en zorgverleners de zorg en ondersteuning écht laten aansluiten op wat individuele bewoners willen en nodig hebben.

[Met je team aansluiten bij bewoners](#)

[Handvat procesbegeleider](#)

[Tool-Spiegel-je-aan-de-tijdelijke-normen-in-het-kwaliteitskader](#)



49. De RI&E op een andere wijze aanpakken

Bergweide heeft de RI&E vormgegeven door samen met de bedrijfsarts en HR een checklist te ontwikkelen van 1 A4 (voor henzelf). Zijn vervolgens zélf alle teams langs geweest en hebben een open gesprek gevoerd. “waar loop je tegenaan en hoe denk je dat dit opgelost kan worden”. HR heeft samenvattingen gemaakt en naar de teams gestuurd. Effect was dat sommige zaken al opgelost waren door medewerkers zelf voor een terugkoppeling in het MT kwam. PVA gemaakt en werd teruggekoppeld in TO door teamleider Is positief ervaren. Medewerkers zijn betrokken bij: wat is de beste uitkomst en waar hebben we wat aan. Daarnaast hebben zij de persoonlijke aandacht en het open gesprek enorm gewaardeerd.

50. Onlinetrainingen

Good Habitz en Skillstown worden door organisaties in de regio het meeste ingezet als zij kiezen voor een aanbieder met onlinetrainingen. Medewerkers kunnen trainingen volgen die hen interesseren in hun eigen tijd, waar en wanneer ze maar willen. Daarnaast kunnen organisaties de trainingen koppelen aan eigen leerprogramma's én aan onboarding. Uit onderzoek in de regio blijkt dat dit laatste weinig wordt gedaan. De implementatie wordt door de organisaties goed begeleidt, bij zorgorganisaties is er niet altijd de tijd voor een goede implementatie. De onlinetrainingen worden bij sommige organisaties gezien als een nice to have.

[Goodhabitz](#)

[Skillstown](#)

51. Eigen opleidingsbudget

Meerdere organisaties in de regio werken met een eigen opleidingsbudget. Dit budget kan worden ingezet voor activiteiten die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. Maar ook aan het behalen van bijvoorbeeld SKJ-punten. Sommige organisaties bieden daarom de mogelijkheid om het Budget op te sparen. Er zijn afspraken met training bureaus zodat medewerkers tegen een aantrekkelijke prijs een training kunnen inkopen.

52. Mooi werk tool

Een jobcrafting tool welke nog in een pilot fase zit in regio Utrecht. Hoe houd je het werk uitdagend, betekenisvol en gezond. Gekoppeld aan een teamtraject van 6-8 weken waarbij teamleden onderdelen van het werk in kaart brengen en gaan experimenteren.

[Mooi werk tool](#)

53. Training loopbaan APK

De training is bedoeld voor medewerkers die zich bewuster willen worden waar zij staan in hun loopbaan. Door de training wordt bewustheid gecreëerd en acties die daaruit voort kunnen vloeien. Ook wordt advies gegeven hoe deze acties kunnen worden uitgevoerd.

[Training Loopbaan APK](#)

54. Feedbackapp om verbondenheid en betrokkenheid te vergroten

Werken in teamverband verhoogt de betrokkenheid en productiviteit van medewerkers. Een van de knelpunten in de employee journey is dat er door tijdgebrek te weinig aandacht is voor teamoverleg en teamleren. Om hier meer aandacht aan te besteden kan gebruik worden gemaakt van een feedbackapp. Geen vervanging van een goed gesprek, maar juist een mogelijkheid om laagdrempelig informatie met elkaar te delen en elkaar feedback te geven. Dit hulpmiddel maakt het ook voor de leidinggevende eenvoudiger om vaker waardering uit te spreken en aandacht te geven aan medewerkers.

55. Digitaal vaardig in de zorg 🌱



Als een organisatie digivaardig wil worden moet er veel gebeuren en elke organisatie vraagt zijn specifieke aanpak. We zien dat veel organisaties een projectleider digitale vaardigheden aanstellen. Binnen de coalitie is er een leercirkel waarin rond de 50 projectleiders zich verzameld hebben. Zij wisselen informatie uit over de aanpak. Een van de leerpunten van een project Digitale Vaardigheden is dat het niet alleen een kwestie is voor zorgprofessionals, ook HR, communicatie, ICT en het management spelen een essentiële rol. In het projectplan vindt u de belangrijkste succesfactoren terug.

[Digivaardig in de zorg](#)

56. De Zorginspirator 🧩 🌱

Zorginspirator is een objectief en onafhankelijk platform dat je ondersteunt bij jouw loopbaan in de zorg. Het is gemaakt voor alle medewerkers in de zorg én voor mensen die (opnieuw) in de zorg willen werken. Op Zorginspirator vind je heel veel zorgfuncties, van a tot z beschreven. Je leert wat de functies inhouden, en welke kennis en vaardigheden worden gevraagd. Daarnaast vind je op Zorginspirator veel opleidingen, waarmee je je loopbaan kunt uitstippelen. Uniek aan Zorginspirator is dat je een kijkje kunt nemen in de toekomst: van elke functie is ook een toekomstfunctie gemaakt. Hoe gaat jouw functie in de toekomst veranderen? Hoe kun je je daarop voorbereiden? Op Zorginspirator kun je een account aanmaken. Dat is handig, omdat je dan je zorgprofiel kunt bewaren. Ook kun je hier je CV bijhouden of je gewerkte uren voor je BIG-(her)registratie berekenen. In de toekomst kun je ook gevonden functies en opleidingen in je eigen account opslaan en kun je via een handige applicatie een POP- of PAP plan opstellen.

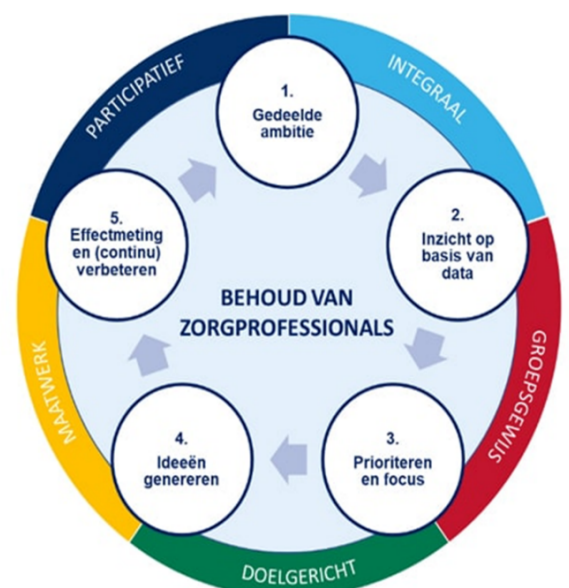
[Zorginspirator](#)

57. STAY aanpak Berenschot 🏢

Focus op behoud is een complexe uitdaging, waar veel over gezegd maar weinig écht aan gedaan wordt. Om organisaties te helpen bij het behoud van medewerkers, ontwikkelde Berenschot de pragmatische STAY-aanpak®. De naam staat voor Stay strong, stay okAY en bestaat uit 5 stappen:

- Stap 1: Formuleer een gedeelde ambitie
- Stap 2: Inventariseer de belangrijkste knelpunten op basis van data
- Stap 3: Prioriteer en focusseer
- Stap 4: Genereer ideeën
- Stap 5: Blijf verbeteren

[Stay aanpak](#)



58. Planetree

De visie van Planetree is vertaald naar een zorgmodel dat uit 3 clusters en 12 componenten bestaat, die zowel op cliënten, naasten als medewerkers toepasbaar zijn.

Betere zorg kan alleen geleverd worden in partnerschap met cliënten en naasten.

Een helende omgeving is van belang om stress te reduceren en genezing te ondersteunen.

Een gezonde organisatie kan alleen bestaan als de best mogelijke zorg in een helende omgeving wordt geboden waarbij zakelijke belangen niet uit het oog worden verloren.

Door het werken vanuit de Planetree-visie voelen medewerkers weer waarom ze voor de zorg hebben gekozen. Zij voelen zich geborgen en veilig. Zij werken in een positief klimaat van waardering, ondersteuning, persoonlijke ontwikkeling, collegialiteit en goede communicatie. Dit motiveert en straalt ook uit in de werving en het behoud van medewerkers.

[Planetree](#)



59. Proactief sturen op doorstroom

Soms zie je een medewerker zich sneller of verder ontwikkelen dan verwacht. Of omgekeerd, een medewerker ontwikkelt zich niet of niet snel genoeg. Wacht dan niet tot de betreffende medewerker zich meldt met de mededeling dat het genoeg is. Wees proactief en help de medewerker bewust te worden van zijn eigen kwaliteiten. En de richting waarin deze kwaliteiten optimaal kunnen worden ingezet. Wellicht is er binnen het bedrijf een mogelijkheid om de expertise van de medewerker in te zetten. Misschien is het beter om extern verder te groeien. Het lijkt misschien onvriendelijk, maar een medewerker die niet op de juiste plek werkt is erbij gebaat om actief geholpen te worden een juiste plek te vinden. Het voorkomt ziekteverzuim en demotivatie bij de medewerker en onverwachte uitstroom.

Hierbij kan gebruikt gemaakt worden van tools zoals de TMA (Talent Motivation Analyse). De Mutsaertsstichting bood in 2019 140 medewerkers aan om gebruik te maken van een vrijblijvende TMA. Dit leidde tot:

- Medewerkers die zelf keuzes maakte om een loopbaantraject aan te vragen
- Medewerkers die zelf de keuze maakte om een gesprek aan te vragen met de vitaliteitscoach
- Medewerkers die de keuze maakte om de organisatie te verlaten
- Teams die gingen uitwisselen in de eigen TMA; samenwerking verbeterde
- waardering van de medewerkers voor de aandacht die er aan hen besteed werd

Het werken vanuit talent management en de positieve, proactieve aanpak had zijn effect.

[Tma](#)

60. Blijf bij BrabantZorg

Hierbij is het motto 'elke dag zo fijn mogelijk'. Binnen BrabantZorg is veel aandacht voor binnenhalen van nieuwe mensen maar tegelijkertijd vertrekken er ook veel mensen. Daarom wordt met het programma Blijf bij BrabantZorg ingezet op het behoud van personeel. Het programma bestaat uit vijf onderdelen:

1. Dialoog in het team; gaat over aspecten van psychosociale arbeidsbelasting. Waar lopen de teams tegenaan en hoe kunnen we die binnen de teams agenderen? Nu gaat het binnen de teams met name over de overdracht van de zorg en niet over het eigen functioneren, verzuim en dergelijke.
2. Dialoog op locatie in de regio; op grotere schaal met grotere groepen. Hier worden vrijwilligers en medewerkers in gelijke mate betrokken. Zijn geen verplichte gesprekken om informatie op te halen wat het wel/niet fijn is aan werken bij BrabantZorg. Gesprekken worden geleid door P&O 'er tussen medewerkers en bestuurder + regiomanager.
3. Inzicht in risico's; er is nu onvoldoende inzicht in hoe het ervoor staat met de bevlogenheid van medewerkers. Er worden nu korte vragenlijsten uitgezet op de verjaardag van medewerkers. Hier wordt gezocht naar uitgebreidere mogelijkheden.
4. Loopbaanmogelijkheden Er worden Veerkrachtgesprekken gevoerd op basis van de beginselen van positieve gezondheid. Er was te weinig aandacht voor het inwerken van nieuwe mensen en nu is er een onboarding programma ingericht. Ook wordt er nu gekeken naar mogelijkheden om loopbaan coaching in te gaan zetten.
5. Naar de medewerker toe! er is een Blijf bij BrabantZorg-karavaan, dit is een informatiemarkt waar medewerkers een beeld wordt gegeven van mogelijkheden die er zijn wat betreft opleidingen en trainingen.

61. Werk als waarde; gespreksmethodiek

Werkwaarden, dat is waar het binnen de AWAG allemaal om draait. "We houden ons bezig met hoe je mensen bevlogen, gelukkig en duurzaam aan het werk houdt. En hoe je de kans op uitval en verloop verkleint", vertelt Brouwers. Joosen: "Mensen kiezen voor de zorg vanuit een sterk intrinsieke motivatie. Eenmaal in het vak lopen medewerkers aan tegen werkdruk, administratieve lasten en misschien wel niet zo'n hoog salaris. En kan het zijn dat ze hun intrinsieke motivatie niet kunnen realiseren. Dat komt voor in alle sectoren, maar zeker in zorg en welzijn. Daar willen we iets aan doen. Om dat te bereiken werken we met de Capability benadering. Het is een theorie die ons leert dat je welzijn kan bevorderen als medewerkers kunnen zijn wie ze willen zijn én kunnen doen wat voor hen van waarde is. En, ook heel belangrijk, dat mensen hierin een keuze hebben. Het hoofd van de afdeling en de leidinggevenden werden door een trainer van Ascender gestimuleerd eerst zelf na te denken over waarden in het werk. Om daarna het gesprek met medewerkers aan te gaan. Ze leerden het gesprek om te draaien van wat fout gaat, naar wat medewerkers willen bereiken. En wat ze nodig hebben om dat te realiseren.

[Waardegespreksmethodiek](#)

62. Cultuur sensitieve ouderenzorg

Lukt het zorgteams en de managers een brug te slaan tussen de verschillende normen en waarden door diverse culturele achtergronden binnen het verpleeghuis? Is er begrip en waardering voor elkaar op de werkvloer? Je leert hoe je deze punten verbetert binnen jouw organisatie en gaat meer cultuursensitief werken in de ouderenzorg. De publicatie 'Kleurrijke zorgverleners' bestaat uit twee delen. Het eerste deel gaat over visie en beleid en is vooral bedoeld voor managers en stafmedewerkers. In het tweede deel vind je praktijkverhalen, inzichten en tips dat kennisinstituut Vilans verzameld heeft tijdens de interviews. De publicatie is het resultaat van een verkennend onderzoek onder vijf zorgorganisaties.

[publicatie "kleurrijke zorgverleners"](#)

De Barometer Culturele Diversiteit geeft organisaties inzicht in de culturele diversiteit van hun personeelsbestand, zonder dat individuen herkenbaar zijn in de cijfers. Dat gebeurt door gegevens aan elkaar te koppelen. Organisaties vanaf 250 werknemers delen gegevens met het CBS, die deze anoniem verwerkt en als geaggregeerde data terug levert. Er worden geen nieuwe gegevens over werknemers opgenomen en het is niet nodig om bijzondere persoonsgegevens te delen.

[Barometer-culturele-diversiteit](#)

63. Teamreflectie

Teamreflectie is een beproefde methode, het is concreet en kan vandaag al worden ingezet. Dit vanuit de gedachte om juist nu snel te handelen om toekomstige uitval te kunnen voorkomen. De rode draad van teamreflectie is praten over emoties waarover in de dagelijkse praktijk van het werk niet zo snel wordt gesproken. Daarbij is nadrukkelijk ruimte voor individuele ervaringen.

gen. Alles wat gezegd wordt, is even belangrijk. Iedereen heeft ervaringen die hij of zij wil delen.

[Aan-de-slag-met-teamreflectie](#)

[Werkboek-training-Teamreflectie](#)

64. Het goede gesprek 🌱 🗣️

Om hun gespreksvaardigheden te verbeteren, volgden medewerkers van Hushoven de training 'het Goede Gesprek'. Bij de training wordt gebruik gemaakt van 21 werkvormen, gebundeld in het werkboek 'Goed in gesprek'. De werkvormen in het werkboek koppelen de opdracht altijd aan de dagelijkse praktijk van de medewerkers. Het gaat om het goed kunnen voeren van het gesprek over welbevinden, zelfstandigheid, het samenspel met het sociaal netwerk en de samenwerking binnen en buiten teams. Onder begeleiding van een coach, collega of teamleider kan je met deze 20 werkvormen ook zelf aan de slag met het versterken van de gespreksvoering in het dagelijks werk. 'De uitkomst van de scan Kwaliteitskader Verpleeghuiscare van Waardigheid en trots op locatie was voor ons reden om de training het Goede Gesprek te volgen. We zijn er allemaal enthousiast over', vertelt teamleider Yvonne Smolenaers van zorglocatie Hushoven van Land van Horne in Weert.

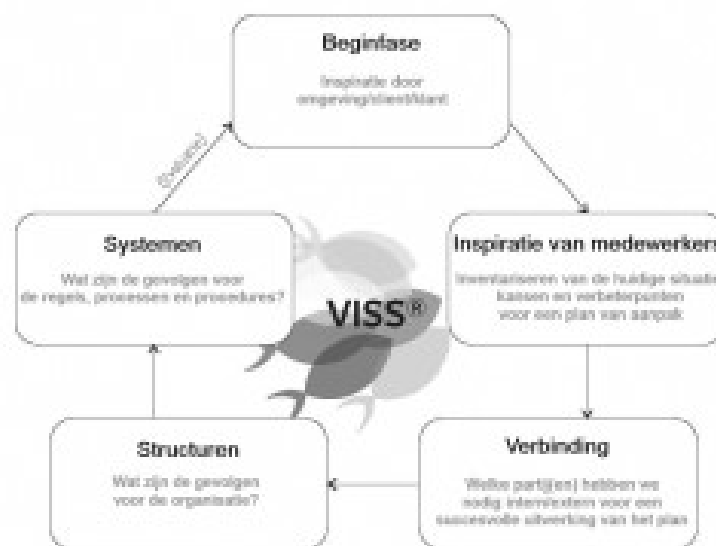
[publicatie "goed in gesprek"](#)

[Werkboek-goed-in-gesprek](#)

65. VISS gedachtegoed 🌱 🏢

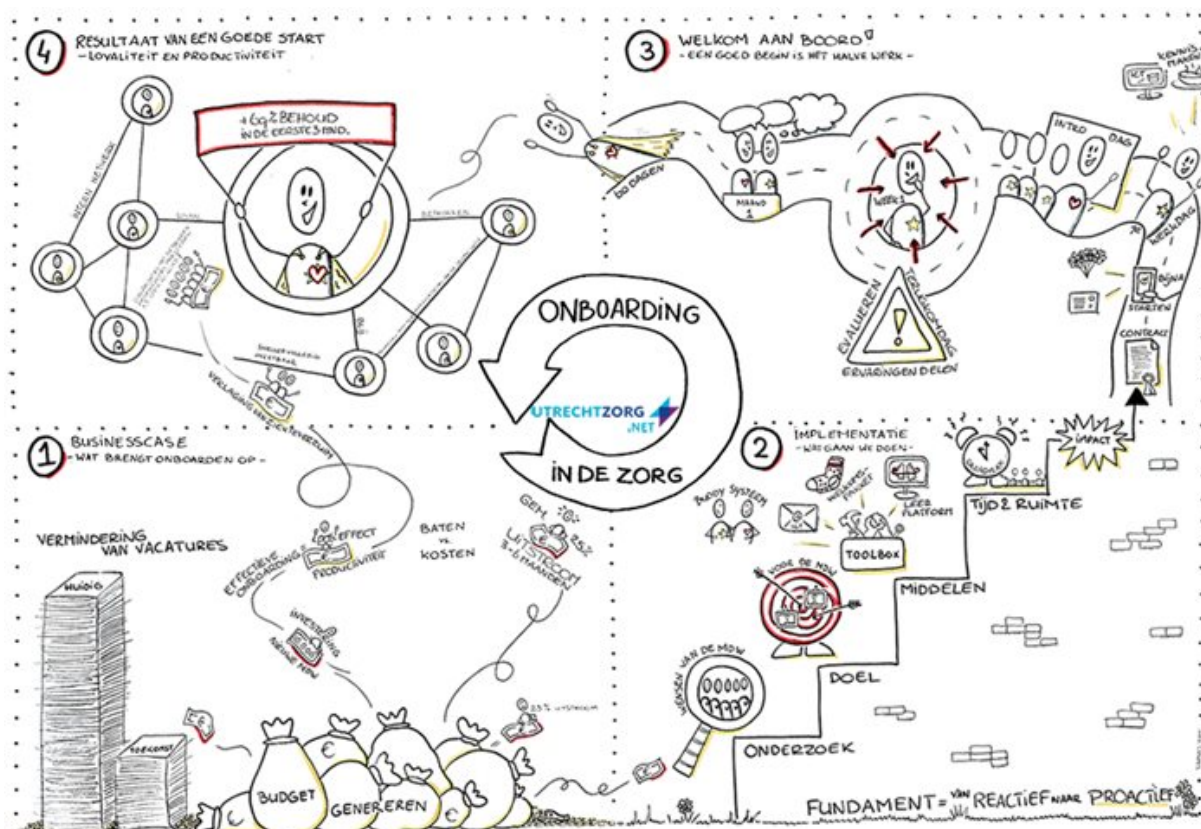
In een aantrekkelijke organisatie voelen medewerkers zich als een VIS in het water. De organisatie is ingericht als een VIS-School. Dat bereik je door het VISS®-gedachtegoed. Lees meer daarover in het boek VISSen in zorg en welzijn. wat motiveert mensen om in de zorg te willen werken of te blijven werken? Hoe zorg je dat hun passie blijft, ondanks - of misschien juist dankzij - vernieuwing? Het antwoord is een organisatie die zich beweegt als een school VISSen waarin medewerkers zich als een vis in het water voelen. Niet de organisatie zelf - de structuren, systemen, regels en procedures - staat centraal, maar het draait om de vraag van de cliënt. Voorwaarde daarvoor is dat rondom de zorg en ondersteuning iedereen samenwerkt, zowel intern als extern. Kortom: Verbinding van Inspiratie met Structuren en Systemen volgens het VIS®-model.

[Passie blijft](#)



66. Masterclass Onboarding 🧑‍🤝‍🧑 🌱

Goede onboarding is van groot belang voor het behoud van zorg- en welzijnsprofessionals. Medewerkers worden productiever, loyaler en meer betrokken als zij een warm welkom van hun nieuwe organisatie krijgen. Aanleiding voor werkgeversorganisatie Utrechtzorg om samen met Yes! We Connect vier masterclasses onboorden aan te bieden. Maar liefst dertig organisaties deden mee. In vier sessies van twee uur kregen de deelnemende organisaties tips, inspiratie en handvatten aangereikt om het warme welkom voor nieuwe collega's in hun eigen organisaties stevig neer te zetten. Marloes Aarden, projectleider bij Utrechtzorg: 'Het aanbieden van de masterclasses was een schot in de roos qua behoefte. Sommige organisaties hadden nog helemaal niks op dit gebied en sommige organisaties waren al iets verder, maar er was voor iedereen wel iets uit te halen.' Via onderstaande link is een video impressie te zien: [video masterclass onboarding](#)



[Welkom-aan-boord](#)

67. Groeten uit de zorg 🌱 🧑‍🤝‍🧑

In de zomer gaan er weer een groot aantal waardevolle vakantiekrachten bij uw organisaties aan de slag. Om deze groep potentiële nieuwe werknemer te behouden in de zorg is een warm welkom van groot belang. In 2018 zijn we gestart met de pilot #GROETENUIT-DEZORG waarmee we op kleine schaal hebben getest wat extra attentie betekent voor zomerkrachten en of het effect heeft op hun keuze voor een vaste baan in de zorg.

Voortgekomen uit deze groep:

[Onboarding-vakantiekrachten-groeten-uit-de-zorg](#)

68. Samen onboorden succesvol maken 🧑‍🤝‍🧑 🏢 🌱

Vanaf 12 mei 2020 kun je gebruikmaken van Onboardingstool.nl. Deze nieuwe tool is speciaal bedoeld voor HR-medewerkers in zorg en welzijn en ondersteunt bij de optimalisatie van het onboardingsproces binnen de organisatie. De informatie op de website is opgesteld met hulp van HR-medewerkers, recruiters en leidinggevenden. De nieuwe tool bevat allerlei tips voor de inrichting van het onboardingsproces voor de duur van twee jaar. Het doel is dan ook om de uitstroom in de eerste twee jaar te verminderen. Op [onboardenzorgenwelzijn.nl](#) vind je informatie om te leren over de fasen van onboarding en de onderdelen die hierbij horen. Op de website zijn zowel bestaande als nieuwe onboardingsinstrumenten beschikbaar. Samenwerkende werkgeversorganisaties Onboarding.nl is

het resultaat van een samenwerking van vijf regionale werkgeversorganisaties: Transvorm, Care2Care, WGV Zorg en Welzijn, WZW en Viazorg. In Limburg heeft hier oriëntatie op plaats gevonden via Zorg aan Zet. Zorg aan Zet gaat in Limburg organisaties begeleiden via een eigen business case. Iedere organisatie krijgt een onboarding programma op maat. Het traject wordt vanaf begin, onderzoek en data-analyse, projectplan tot implementatie begeleid, samen met de organisaties wordt dit opgepakt. Er kan gekozen worden uit 70 interventies, in te zetten passend bij de organisatie. In onderstaande afbeelding zijn de fases uit het traject te vinden.

[Voorbeeld pagina Via zorg](#)



69. Toolbox onboarding

Het doel: Nieuwe zorgprofessionals die vanaf januari 2020 in dienst treden dusdanig boeien en binden aan de organisatie/sector dat het uitstroompercentage in de eerste 2 jaar na indiensttreding beweegt naar het streefcijfer van 7,5% en zij sneller ingewerkt zijn binnen de organisatie. Wat gaat het onboardingsprogramma bieden: Een Toolbox Onboarding. De tool box bestaat uit verschillende onderdelen/instrumenten die voor iedere instelling op maat te maken zijn en gericht op het eerste jaar dat de nieuwe collega in dienst is. Hoe wordt de tool box gevuld? Voorafgaand wordt gestart met een onderzoek binnen de deelnemende organisaties van het projectteam en een analyse in de literatuur. Vervolgens wordt de vertaalslag gemaakt naar het ontwikkelen van de toolbox-onderdelen. Ook wordt er gekeken hoe er een effectmeting gedaan kan worden en hoe deze uitgevoerd kan worden binnen de verschillende organisaties. Dit is een pilot welke bijna is afgerond.

[Toolbox onboarding](#)

70. Dweilen met de kraan dicht

Door oudere zorgmedewerkers een functie als mentor aan te bieden, kunnen zij toch blijven werken als het werk als verzorgende fysiek of mentaal (te) zwaar wordt. Een waardevolle functie die past bij het einde van een loopbaan in de zorg. De medewerkers kunnen als mentor hun kennis en expertise overdragen op een jongere generatie. Voor de nieuwe zorgmedewerkers is de mentor een vast aanspreekpunt en steunpilaar. Wat levert het op? De functie als mentor maakt langer en plezieriger doorwerken mogelijk voor oudere zorgmedewerkers die hun werk fysiek en/of mentaal te zwaar vinden. Dit Koploperinitiatief verlaagt dus de uitstroom, onnodig deeltijdpensioen en verzuim. Met een oudere mentor aan hun zij, krijgen nieuwe zorgmedewerkers de kans om gedegen ingewerkt te worden en zo met meer plezier aan het werk blijven. Ook hier dus een lagere uitstroom van zorgpersoneel. Doordat de mentor het inwerken op zich neemt, kunnen verzorgenden en verpleegkundigen die dat eerst deden hun tijd aan andere zaken besteden. Bij hen daalt dan ook de werkdruk. Er zijn vooralsnog twaalf mentoren aan het werk in de nieuwe functie. St. Sint Jozefoord is bezig met het meten van resultaten.

[Dweilen-met-de-kraan-dicht](#)

71. Biedt oriëntatiebaan aan voor eerste kennismaking

Om personeel aan te trekken, is het aanbieden van oriëntatiebanen voor een of meerdere maanden een laagdrempelige manier om te onderzoeken of er een goede match is tussen organisatie en medewerker. Denk aan scholieren, studenten of zij-instromers die ingezet worden als begeleider op de huiskamer en zo bijdragen aan het welzijn van de bewoners. Een betaalde baan en gelijktijdig kennis maken met het werk, de organisatie en de collega's blijkt een effectieve manier om nieuwe medewerkers te binden aan de organisatie.

72. Nieuwe medewerkers maken van oude

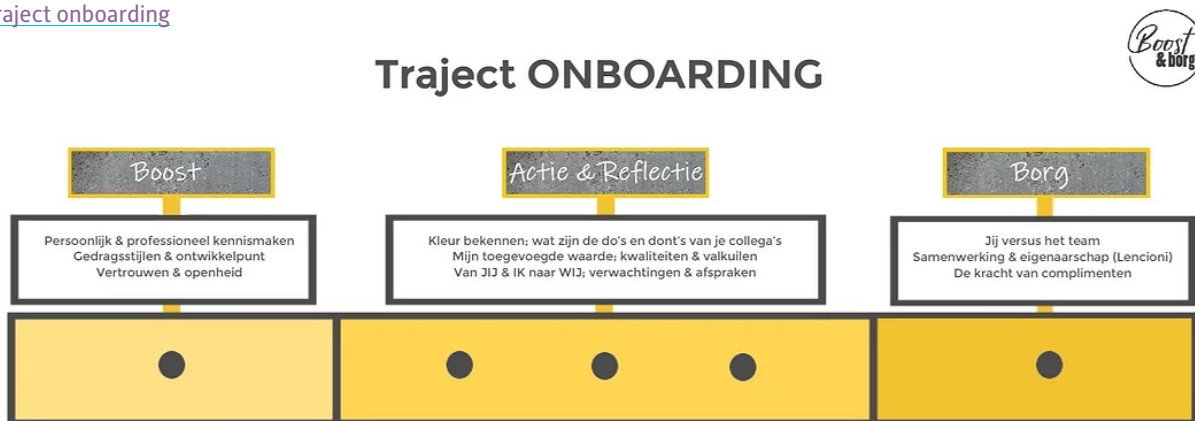
Bij Aafje Thuiszorg worden instromers sinds dit jaar begeleid op een Ontwikkelafdeling om vervolgens elders in de organisatie aan de slag te kunnen. Dat werkt. Aan het woord is Tineke de Visser van Aafje Thuiszorg. "Er zijn veel mensen met een zorgdiploma, maar zonder – of met te weinig – werkervaring. Bijvoorbeeld omdat ze zijn gaan werken in een andere sector: onderwijs, kinderopvang, bij mensen thuis... die groep proberen wij weer de zorg in te krijgen. Onder het motto: als je ze niet kunt vinden, moet je ze maken. We werven via meet & greets en advertenties. Sinds begin 2019 krijgen de instromers een plek op de Ontwikkelafdeling. Hier werken dertien vaste, ervaren medewerkers en is ruimte voor twintig Ontwikkelkandidaten. Boven op de formatie dus. Iedereen krijgt een eigen persoonlijk ontwikkelplan en persoonlijk activiteitenplan. Dat doen we op alle niveaus: van verzorgende tot niveau vijf. Na een inwerkperiode van twee weken kunnen ze een half jaar op de afdeling blijven. Maar uiteindelijk zullen ze ergens anders bij Aafje aan de slag gaan. We leveren ze af als full package. Daarna laten we ze niet los. Na een maand hebben we nog contact. Aandacht is volgens mij een van de belangrijkste factoren om mensen succesvol in een organisatie te laten blijven. De aanpak werkt.

[Ontwikkelafdeling](#)

73. Traject onboarding

Het traject ONBOARDING is gericht op startende of nieuw samengestelde teams. Wij geloven erin dat teamleden die zichzelf en elkaar beter leren kennen de juiste sfeer kunnen neerzetten om samen te bouwen aan een krachtig team. Het traject ONBOARDING bestaat uit trainingselementen om een krachtige start neer te zetten, wat zorgt voor een plezierige en efficiënte samenwerking binnen de teams! In de tijdlijn ziet u waaruit het traject is opgebouwd. In de praktijk blijkt dat de tijd die je aan het begin in elkaar investeert, zich dubbel en dwars terugverdient gedurende de samenwerking.

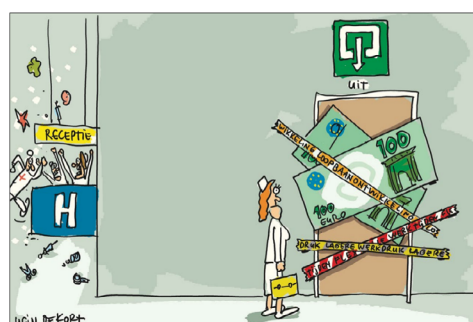
[Traject onboarding](#)



74. Onboarding app

Er bestaan verschillende onboarding apps, onderstaande is er één van. Een onboarding app alleen is vaak niet afdoende. Daarom wordt bij punt 68 de combinatie gemaakt.

[Appical](#)



1.2 Veldonderzoek

Het veldonderzoek is opgezet waarbij gebruik gemaakt wordt van de principes van waarderend onderzoeken (Appreciative Inquiry). Tijdens het veldonderzoek zijn vragen gesteld over goede voorbeelden, behoeftes en keuzecriteria.

Proteion

Gesproken met Lonneke Peters; teamleider HR.

Proteion heeft 3000 medewerkers die dagelijks zorg en ondersteuning bieden aan 10.000 cliënten. Gekeken naar de arbeidsmarkt en de eigen organisatie wordt gezien dat de achterdeur niet dicht zit; de uitstroom is hoog. Het exit onderzoek wordt niet goed ingezet waardoor goede cijfers en uitstroom redenen niet betrouwbaar zijn. Er zijn voorbeelden wat gedaan wordt aan behoud van medewerkers:

- Preventiewaaier; een waaier waar de providerboog te zien is van Proteion. Leidinggevendens kunnen deze erbij pakken en interventies zoeken passend bij de vraag van de medewerker. De preventies zijn zowel preventief als curatief. Deze interventie vraagt wel aandacht, is niet voldoende geborgd.
- Er is een vitaliteitsprogramma voor medewerkers
- Binnen de thuiszorg wordt er gewerkt met een meewerkend voorman, wat positief wordt ervaren.
- De rol van de leidinggevende is onder de aandacht. De span of control is 50-60 medewerkers.

Kansen gekeken naar behoud:

- Er is een onboarding traject opgezet, dit is echter niet voldoende geborgd in de organisatie, er is te weinig eigenaarschap. De uitdaging ligt er om dit goed door te ontwikkelen. Op functieniveau, app of game, blendend, etc.
- Medewerkers nemen nog te weinig eigenaarschap. De eigen regie van medewerker moet vergroot worden op de thema's: verzuim, loopbaan en welzijn. De houding van de medewerkers is "de werkgever zorgt wel voor mij". Een voorbeeld wat ingezet kan worden is [interactief theater](#) om eigen regie te stimuleren. Zou een aftrap kunnen zijn voor een programma.

De rol van HR is ondersteunend; de lijn bepaald. HR is onvoldoende strategisch gepositioneerd.

Sint Jozef

Gesproken met Corine Remmers; bestuurder.

Sint Jozef is een kleine organisatie met ongeveer 200 medewerkers. Er zijn 29 leerlingen, en er zijn vrijwel geen vacatures. Het verzuim is laag. Er is veel aandacht voor de medewerkers, de organisatie is laagdrempelig. Zowel de bestuurder als 2 managers kennen iedereen. De managers sluiten aan bij elke teambespreking. De verbondenheid met elkaar is groot.

Er is goed gekeken naar hoe medewerkers het leefplezier voor cliënten kunnen vergroten.

Kansen gekeken naar behoud:

De uitdaging zit in het leefplezier van medewerkers zelf; wat betekent werk voor mij? Werk ik voor het geld, voor voldoening, voor sociale contacten? Hoeveel tijd en energie wil ik in mijn werk steken? Hoe blijf ik bij, hoe zit het met mijn motivatie? Neem ik verantwoordelijkheid?

Een programma waarin de waarde van werk, professionele ontwikkeling, loopbaanontwikkeling aan de orde komt. Meer verantwoordelijkheid nemen. Eventueel met coaching on the job.

Sint Jozef is een organisatie met weinig stafmedewerkers, aansluiten bij werkgroepen is daarom lastig.

Land van Horne

Gesproken met Annette Spengen Van – Smith; senior HR-adviseur.

Land van Horne heeft 2500 medewerkers. Gekeken naar het thema behoud wordt gezien dat in de eerste twee jaar veel leerlingen vertrekken. Verpleegkundigen vinden te weinig uitdaging in hun vak en kiezen voor een andere werkgever. Er wordt wel geïnvesteerd in exitgesprekken en analyses maar dit is niet up to date. Wat Land van Horne investeert gekeken naar behoud;

- Recrutment zorgt voor een warm onthaal
- Groep High potentials; er zijn veel Hbo'ers die willen doorstromen
- Er zijn loopbaan adviseurs die steeds beter gevonden worden.
- Teamleiders worden gepositioneerd, gaan niet meer meewerken. Ze zijn vooral faciliterend. Wel een grote span of control; 50 medewerkers.

Kansen gekeken naar behoud;

- Onboarding; hierin zitten zeker nog verbeterpunten zoals de inzet van een buddy en een goed inwerkprogramma. Onderzoek hierop is nog nodig.
- Er mag meer eigen regie genomen worden door medewerkers. Medewerkers denken wel na over hun loopbaan maar een stap zetten is lastig. Medewerkers moeten meer gemobiliseerd worden om in actie te komen. De rol van de leidinggevende is hierin belangrijk.
- Regionale verbinding op werk en leerklimaat biedt kansen.

Zorggroep

Gesproken met Severiene Heijmans; beleidsadviseur HR.

De Zorggroep heeft 5300 medewerkers. Het gemiddelde uitstroom cijfer is 8,8%, 30% stroom in het eerste jaar dat ze werkzaam zijn bij de Zorggroep weer uit. Er is geen groei meer, er komen minder medewerkers binnen dan dat eruit gaan. Er worden exit enquêtes gehouden, de uitkomsten hiervan komen overeen met de bevindingen in dit rapport.

Wat zet de Zorggroep in op behoud:

- Medewerkersreis, waar word je blij van en waar word je niet blij van.
- Professioneel leiderschap
- Vanaf 2019 wordt de medewerker specifiek benoemt in de visie van de Zorggroep en in het HR-beleid.
- Er wordt ingezet op het voeren van gesprekken in en met teams door bijvoorbeeld de teamspiegel.
- Aanbieden vaste contracten
- Onderzoek met 50 medewerkers naar employee journey; mensen blijven in de zorg door de cliënten.
- Op de agenda komt een leiderschapsprogramma. Hoe help je de leidinggevende met uitdragen van zaken, kernwaarden, communicatie, besluitvorming, etc.
- Gedachtengoed is positieve gezondheid.

Kansen gekeken naar behoud:

- Regionale verbinding; opleiden met én voor elkaar, medewerkers uitwisselen.
- In de organisatie versnipperde initiatieven; managers draaien zelf pilots maar passen deze bij de strategische visie? Ondersteuning is wenselijk bij consistent organisatie brede inzet.
- Er is al het een en ander ingezet op onboarding; app, toerusting proces, samenhang mag er meer zijn en toetsen op wat wel

werkt en wat niet. De wens is uitgesproken om dit vanuit het samenwerkingsverband in 2021 gedegen neer te gaan zetten.

- Structuur organisatie verbeteren zodat medewerkers meer steun ervaren.
- Wat is een passende gesprekkencyclus bij zelfsturende teams? Hoe voer je dan het goede gesprek?
- Beter benutten dat wat er is; ontwikkelwinkel is onvindbaar, inhoud niet up to date.

De HR-afdeling heeft veel nieuwe medewerkers, de afdeling moet vormgegeven worden. Er is geen echte strategische positionering van HR.

Vincent Depaul

Gesproken met Sylvia Meulenstein, bestuurder.

Vincent Depaul is een organisatie met ongeveer 150 medewerkers. Een familiebedrijf; platte organisatie met korte lijnen. De korte lijnen hebben veel voordelen, iedereen kent elkaar en er is aandacht voor elkaar. Er zijn ook nadelen; veel generalisten, weinig specialisten. Meer willen dan wat haalbaar is, fasering is nodig.

Er zijn raakvlakken met de andere actielijnen uit het samenwerkingsverband zoals SPP en specialist ouderen geneeskunde. Er liggen zeker ook kansen.

Behoud van medewerkers is niet een specifiek speerpunt bij Vincent Depaul, de uitstroom is laag. Er wordt veel gewerkt met niveau 3 en steeds meer wordt niveau 4 ingezet. Verpleegkundigen zijn lastiger te behouden doordat er veel care is en minder cure wat de werkinhoud niet altijd interessant maakt. Daarnaast is bekend dat de gemiddelde leeftijd van de medewerkers 47 jaar; de uitstroom gaat toenemen. Wat verder opvalt is dat Vincent Depaul weinig moeite heeft met het opvullen van vacatures en een collega organisatie 5 km verderop wél, wat is hier de oorzaak van? Wat kunnen we hiervan leren?

Er zijn voorbeelden te benoemen wat er ingezet wordt rond behoud:

- Zelfroosteren; privé – werk balans,
- SPP met eraan gekoppeld een strategisch opleidingsplan,
- Meer eigen regie bij de medewerkers leggen; dit is een culturomslag die tijd nodig heeft. Het nemen van eigenaarschap is lastig; men is gewend aan “zeg maar wat we moeten doen”. De medewerkers worden gestimuleerd en meegenomen in keuzes; bijvoorbeeld de inzet van ZZP'ers en de kosten hiervan. Het traject Met andere ogen zien ondersteunt hierbij.
- Gekeken naar duurzame inzetbaarheid wordt er gekeken naar de levensfase van medewerkers; wat kan iemand nog wél.
- Coach leren en ontwikkelen is ingezet; ook op digivaardig in de zorg.
- Er worden POP gespreken gevoerd.

Kansen gekeken naar behoud worden gezien:

- Meer inzetten op het team; het team moet elkaar op kunnen vangen. Een werkbegeleider is er niet alleen voor leerlingen maar voor iedereen. Medewerkers nog meer mee laten nadenken. Een goede verdeling van kennis, kunde en capaciteit.
- Onboarding; Vincent Depaul heeft geen intranet. Er is een inwerkprogramma maar er liggen zeker kansen ter verbetering. Ook in het krijgen van tijd om ingewerkt te worden; er wordt snel verwacht dat mensen alles kunnen.

Gekeken naar behoud liggen er raakvlakken met de andere actielijnen uit het samenwerkingsverband maar ook nog kansen. Mensen leveren zodat ze actief kunnen participeren in een werkgroep is lastig.

Hoofdstuk 2; Planfase

In paragraaf 2.1 is beschreven op basis van welke criteria de keuze gemaakt wordt om initiatieven verder te gaan uitwerken en implementeren voor deze regio. In paragraaf 2.2 staan de conclusies en aanbevelingen beschreven vanuit zowel het deskresearch als het veldonderzoek. Vervolgens is in paragraaf 2.3 de doelstelling te lezen rond het thema behoud. Dit leidt tot een voorstel van projecten die opgepakt kunnen worden in 2021 in paragraaf 2.4. In paragraaf 2.5 is de tijdsplanning beknopt beschreven.

2.1 Keuzecriteria

Centrale vraag is: “Hoe kunnen we de keuze maken om te komen tot projecten om op te pakken”. Hierop zijn keuzecriteria gedefinieerd:

- Quick wins; waarop kunnen meters gemaakt worden. (Rest is verwacht neven effect) versus strategische, langere termijn initiatieven
- effectiviteit
- Inzet personeel
- Complexiteit
- Aansluiten op bestaand beleid/ visie
- Mening medewerkers
- Wat zijn de uitstroom redenen bij de organisaties? Waar liggen de kansen?
- Op hoeveel uitstroom redenen heeft het voorbeeld effect
- kosten

2.2 Conclusie en aanbevelingen vanuit het onderzoek

Overeenkomsten tussen de bevindingen uit het deskresearch en het praktijkonderzoek zijn duidelijk aanwezig. Opvallend is dat vrijwel iedereen uit het veldonderzoek de punten uit het rapport herkent en dat veel dezelfde thema's benoemd worden waar een wens ligt om deze op te pakken. Echter door meerdere organisaties wordt aangegeven geen mensen vrij te kunnen maken of thema's worden opgestart en niet voldoende geborgd in organisaties waardoor het effect minder is. Hiervan wordt als redenen door HR/ bestuurders aangegeven dat de oorzaak hiervan tijdsdruk/ werkdruk is of te weinig mensen in de staf. Dit is opvallend te noemen omdat op pagina 3 staat aangegeven wat de effecten voor een organisatie zijn van een vertrekkende medewerker. Een eenvoudige businesscase (bijlage 1) laat zien dat het zeker de moeite loont om als organisatie hierin te investeren. Financiën lijkt dan niet het grootste struikelblok te zijn. Een conclusie is dan ook om de kritische succesfactoren om medewerkers te behouden volgens onderzoek van Berenschot (2019 (pag. 3) onder de aandacht te brengen in het samenwerkingsverband.

1. Meer bewustzijn bij bestuur en hoger management.
2. Verder professionaliseren van de HR-functie HR of P&O neemt een strategische positie in om het behoud van medewerkers handen en voeten te geven binnen de organisatie.
3. Leidinggevendens die medewerkers weten te stimuleren en te faciliteren.
4. Meer eigenaarschap en proactief gedrag bij medewerkers. Leuk werk en het volhouden tot aan het pensioen zijn een verantwoordelijkheid van zowel werkgever als werknemer.

Eén van de thema's van behoud is duurzame inzetbaarheid. In de praktijk is bijna altijd terug te zien als het uitstroom cijfer hoog is, het verzuimcijfer ook hoog is. Uit publicaties blijkt dat de rol van de leidinggevende hierin cruciaal is (Berenschot, 2019 [de-zorgmanager-te-rug-van-weggeweest](#)).

Naast de thema's eigen regie, de rol van de leidinggevende wordt ook het thema onboarden door vrijwel iedere organisatie benoemd als een kans.

Wat verder opvalt is dat het bij vrijwel alle organisaties het nog ontbreekt aan structureel verzamelde informatie met betrekking tot uitstroom. Goede data verzameling geeft inzicht in de ongewenste uitstroom van medewerkers en biedt handvatten bieden voor (gezamenlijke) interventies die de uitstroom doen afnemen. Door meerdere organisaties wordt aangegeven dat deze data verzameling er onvoldoende is doordat door werkdruk hier geen prioriteit aangegeven wordt. Een aanbeveling is dan ook: eind Q 2021 gebruikt 50% van alle deelnemende organisaties de resultaten van uitstroomonderzoek om het eigen personeelsbeleid aan te scherpen.

Een aanbeveling is om de kracht van het samenwerkingsverband te benutten. 2021 kan benut worden voor het opzetten van meerdere projecten. Eind 2021 kan geëvalueerd worden welke projecten effectief geweest zijn en wat voortgezet wordt.

2.3 Doelstelling

De doelstelling voor 2021:

We werken (gezamenlijk) aan goed werkgeverschap en bevorderen een aantrekkelijk leer- en werkklimaat. Daarmee behouden we personeel voor onze organisatie, voor de sector of voor de regio. Het uitstroomcijfer dringen we per organisatie en regionaal terug met 3 %.

2.4 Voorstel projecten

Er worden twee projecten voorgedragen waarbij gekeken is naar de vraag van de organisaties en waarbij de regionale kracht optimaal benut wordt. Gekeken naar alle onderzoeken hebben deze projecten effect op de korte termijn en bieden kansen tot verdere implementatie op de langere termijn. De projecten kunnen beiden dus “klein” opgestart worden en doorgroeien. De projecten worden beide al in andere regio's ingezet waardoor geleerd kan worden van deze regio's en kennis opgehaald kan worden. Door de regionale aanpak worden kosten bespaard door de gezamenlijke inkoop van workshops en bijvoorbeeld apps. Er kan gekozen worden om generatiebeleid mee te nemen bij de invulling van de projecten. Meerdere interventies kunnen ingezet worden bij beide projecten; deze kunnen gekoppeld worden. Hierdoor zijn de kosten nu lastig weer te geven.

Samen onboarden succesvol maken

Aandacht geven aan onboarden wordt door vrijwel alle organisaties gezien als een kans. Gekeken naar de uitstroomcijfers; bij sommige organisaties verlaat 30% van de medewerkers de organisatie in het eerste jaar. Daarnaast biedt de regionale aanpak ook een kans voor de kleinere organisaties uit het samenwerkingsverband: zij kunnen leren en goede voorbeelden benutten van de grotere organisaties. De projectleider uit het samenwerkingsverband kan ingezet worden om de kleinere organisaties te ondersteunen bij het komen tot een onboardingproces, de grotere organisaties hebben een eigen verbonden projectleider. Zij werken het onboarding draaiboek uit, de medewerkers reis wordt gemaakt per organisatie. Er wordt een werkgroep op gericht om samen dit project vorm te geven en te komen tot een een plan van aanpak voor iedere organisatie.

Gekozen is uit alle voorbeelden voor “Samen onboarden succesvol maken” doordat dit project onboarden aanpakt in het breedte aspect. Van data-analyse tot implementatie. Het mooie hierbij is dat iedere organisatie zijn eigen traject gaat lopen en uiteindelijk zijn eigen interventies kiest. Denk hierbij aan: coaching on the job, het voorbeeld dweilen met de kraan dicht, inzet apps,

Vanuit Zorg aan Zet wordt ondersteunt; zo worden alle kansen benut om onboarden voor de 8 organisaties te optimaliseren.

Regionale (loopbaan)begeleiding met workshops

Het inzetten op proactief gedrag en meer eigenaarschap wordt door vrijwel alle organisaties benoemt als een kans. Door loopbaanbegeleidingsvragen regionaal aan te pakken kan er makkelijk een link gemaakt worden naar andere (VVT) organisaties in de regio. Het regionaal loopbaancentrum is een centraal punt in de regio op het gebied van loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Vraag en aanbod wordt regionaal gebundeld, het biedt een makel en schakel functie.

Daarnaast worden workshops gefaciliteerd/ verzorgt om de eigen regie bij de medewerkers te vergroten. Hierbij kan gekeken naar welke inzet passend is bij welke organisatie. Een organisatie kan de keuze maken om workshops individueel of juist in teamverband aan te pakken. Denk aan voorbeelden als: fit aan het werk, werk als waarde, succesvol ouder worden, talentontwikkeling etc. Leiderschapsontwikkeling kan gekoppeld worden, net als coaching on the job. Ook het ondersteunen van flexibele inzet of rol ontwikkeling kan een taak zijn van het regionaal loopbaancentrum.

Regionale expertise wordt benut, HR-afdelingen en de kleinere organisaties worden ontlast door de regionale aanpak en facilitering.

Het idee is om in het eerste jaar te zorgen dat het regionale loopbaancentrum opgezet wordt. In iedere organisaties worden workshops ingezet en ondersteuning geboden naar behoefte.

2.3 Tijdsplanning

Voor beide projecten geldt dezelfde tijdsplanning:

- Q4 2020** Organisaties maken een keuze voor projecten en de reikwijdte hiervan; businesscases worden doorberekent. Werkgroepen vormgegeven. Evaluatiecriteria opstellen
- Q1 2021** Plan van aanpak wordt uitgewerkt
- Q2 2021** Start interventies; continue evalueren
- Q4 2021** Opbrengsten evalueren; start eventueel met plan van aanpak 2022.

Bronnen

Websites

Bij elk item in de tekst zijn bronvermeldingen gemaakt. Hier zijn de algemene webpagina's te vinden:

[actieleernetwerk](#)

[actiz](#)

[care2care](#)

[derotterdamsezorg](#)

[Gezond en zeker](#)

[Regioplus](#)

[Sterk in je werk](#)

[waardigheid en trots](#)

[zorgaanzet](#)

Interview

<i>Proteion</i>	Lonneke Peters
<i>Sint Jozef</i>	Corine Remmers
<i>Land van Horne</i>	Annette Spengen Van - Smith
<i>Zorggroep</i>	Severiene Heijmans
<i>Vincent Depaul</i>	Sylvia Meulenstein

Bijlage 1; De medewerkers zijn het grootste kapitaal

Er zijn verschillende onderzoeken gedaan naar het effect van een vertrekkende medewerker op de organisatie (Redactie people business, 2017) (Glynn, 2016) (Speakap the team, 2017) (Richard J. Pinder, 2013) (Betrokken medewerkers zijn goed voor een bedrijf, 2017). Uit deze onderzoeken komen de volgende overeenkomende conclusies naar voren:

- Een medewerker vervangen kost veel geld. Het kost één vijfde van het jaarsalaris van de te vervangen functie.
- De kosten lopen op door de indirecte kosten. De werving en selectie van een medewerker, de tijdelijke verminderde productiviteit van oude- en nieuwe werknemer en de inwerkperiode zorgen allemaal voor indirecte kosten rondom het verloop van medewerkers.
- Investeren in de arbeidsrelatie loont. Het investeren in de medewerker brengt financiële risico's met zich mee maar het niet investeren ook. Investeren in een medewerker vergroot niet alleen efficiëntie maar ook de financiële gezondheid van een organisatie gaat hiermee omhoog. Tevredenheid van medewerkers in de gezondheidszorg heeft direct invloed op de kwaliteit van het werk.

Eén van de thema's van behoud is duurzame inzetbaarheid, het thema duurzame inzetbaarheid is breed. Voorkomen van uitval in de vorm van verzuim is één van de doelen. In de praktijk is bijna altijd terug te zien als het uitstroom cijfer hoog is, het verzuimcijfer ook hoog is. In onderstaande berekeningen zijn dan ook de kosten van een verzuimende medewerker meegenomen.

Verzuimende medewerker:

Het CBS heeft berekend dat een verzuimende medewerker met een modaal inkomen (€ 36.500, - per jaar) per dag **€ 409,50** kost.

Een zieke werknemer kost je als werkgever gemiddeld 250 euro per dag, maar dit kan nog verder oplopen (zie hieronder). Je hebt te maken met directe kosten en indirecte kosten. Directe kosten zijn o.a. de loondoorbetaling en arbodienstverlening. Indirecte kosten zijn bijvoorbeeld de kosten voor vervangend personeel of verlies van productie of dienstverlening. Hieronder een voorbeeld met kostenposten – uitgaande van een gemiddeld jaarinkomen in Nederland van 36.500 euro (cijfers CPB, 2016):

Loondoorbetaling	153 euro
Kosten vervanging	146 euro
Verlies productie/dienst	43 euro
Kosten arbodienstverlening	60 euro
Verzuimbegeleiding	7,50 euro
Totaal verzuimkosten:	409,50 euro per dag

Bron:

[Wat kost een zieke, verzuimende medewerker per dag](#)

[Zieke-werknemer-kost-200-tot-400-euro-per-dag](#)

Vertrekkende medewerker

Een medewerker die weggaat kost op verschillende manieren geld. Iemand die opzegt is minder productief gedurende de tijd dat hij of zij nog werkzaam is voor de organisatie. Er moeten kosten gemaakt worden voor het werven, inwerken en eventueel trainen van een nieuwe medewerker. Deze nieuwe medewerker is bovendien niet meteen 100% productief. Voor het vervangen van lager geschoolde medewerkers die minder dan 30.000 dollar op jaarbasis verdienen moet rekening gehouden worden met vervangkosten van zo'n 16% van het jaarsalaris. Voor het vervangen van managers en specialisten lopen de kosten hard op. Om te kijken wat het kost als een medewerker vertrekt, wordt het onderzoek van Heather Boushey en Sarah Jane Glynn vaak genoemd. Deze Amerikaanse onderzoekers (verbonden aan onder andere Harvard University en het Washington Center for Equitable Growth) bestudeerden dertig studies naar de kosten van verloop. Hieruit blijkt dat het vervangen van een medewerker gemiddeld 20 procent van zijn jaarsalaris kost. De werving en selectie van een medewerker, de tijdelijke verminderde productiviteit van oude- en nieuwe werknemer en de inwerkperiode zorgen allemaal voor indirecte kosten rondom het verloop van medewerkers.

Wederom uitgaande van een gemiddeld jaarinkomen in Nederland van € 36.500 euro (cijfers CPB, 2016) zijn de kosten dan € 7.300,00 per vertrekkende medewerker.

Bron:

[Vervangen-medewerkers-kost-20-procent-van-hun-jaarsalaris](#)

[De-kosten-van-verloop](#)

Cijfers van vertrekkende medewerkers in een organisatie:

0 tot 1 jaar	25%
1 tot 2 jaar	22%
2 tot 3 jaar	9%
3 tot 4 jaar	6%
4 tot 5 jaar	5%
5 jaar of meer	34%

* 4e kwartaal 2017

Effecten kosten

Om een voorbeeld te geven van de effecten van bovenstaande kosten volgt een voorbeeld van een praktijkcasus:

Het betreft een afdeling met 60 medewerkers. Afdeling draait goed; betrokken leidinggevende; weinig moeite met personeel vinden; groeiende afdeling, iedereen wil daar werken. Laag verzuim. Zijn kwartaal overzicht is:

3 zieke medewerkers;

1. 5 dagen ziek x 410 = € 2.050
2. 10 dagen x 410 = € 4.100
3. 80 dagen x 410 = € 32.800

3 medewerkers zijn vertrokken uit het team: $3 \times € 7.300 = € 21.900$

Totale kosten dit kwartaal € 54.700,00

Gekeken naar onderzoeken van uitstroom zien we cijfers van 10 % van de medewerkers die uitstromen. Vanuit bovenstaande casus met 60 medewerkers gaat het dan om 6 FTE = € 43.500,00.

Investeren in arbeidsrelatie loont

Als derde punt wordt in de onderzoeken naar de effecten van een vertrekkende medewerker op de organisatie benoemd dat Investeren in de arbeidsrelatie loont. Dit wordt inzichtelijk gemaakt door gebruik te maken van de emotionele bankrekening.

Hoe tevreden ben je met je relaties? Wat voor cijfer geef je je relatie met je werkgever? Collega's? De emotionele bankrekening is een metafoor die Stephen Covey gebruikt om relaties inzichtelijk te maken. Je kunt bij iedere interactie een positieve of negatieve 'storting' op je relatie doen. Deze stortingen hebben een direct effect op de kwaliteit van je relaties. Ze bepalen of een relatie vertrouwen, waardigheid, openheid en energie heeft.

Negatieve emotionele bankrekening

Mensen die vooral negatieve stortingen doen, zoals kritiek leveren, oneerlijk zijn of niet integer zijn, al snel een tekort op de emotionele bankrekening van anderen opbouwen. Ze staan met andere woorden 'in het rood' bij de ander. Dit betekent dat de kans klein is dat deze relatie je iets gunt of iets voor je wil doen.

Positieve emotionele bankrekening

Mensen die zich daarentegen positief opstellen tegenover de ander, door bijvoorbeeld met aandacht te luisteren, oprecht interesse te tonen, een compliment te geven of op andere manieren hun waardering kenbaar te maken, bouwen al snel een 'tegoed' op de emotionele bankrekening van de ontvanger op. De kans is groot dat deze relaties bereid zijn voor je door het vuur te gaan.

De emotionele bankrekening

Stortingen	Opnames
Beloftes nakomen	Beloftes breken
De ander proberen te begrijpen en van daaruit handelen	Geen interesse hebben in de ander en handelen vanuit jezelf
Duidelijke en eerlijke verwachtingen scheppen	Verwachtingen scheppen die je niet kan nakomen
Waardering tonen door kleine aardigheden	Kleine onaardigheden
Eerlijkheid en integer gedrag	Oneerlijkheid en oninteger gedrag
Oprechte excuses als je een opname hebt gedaan	Geen of onoprechte excuses
Zelfreflectie en open voor feedback	Anderen de schuld geven

Stephen Covey: Seven Habits of Highly Effective People

Investeren in de arbeidsrelatie loont. Het investeren in de medewerker brengt financiële risico's met zich mee maar het niet investeren ook. Investeren in een medewerker vergroot niet alleen efficiëntie maar ook de financiële gezondheid van een organisatie gaat hiermee omhoog. Tevredenheid van medewerkers in de gezondheidszorg heeft direct invloed op de kwaliteit van het werk. De effecten op de emotionele bankrekening zijn vaak terug te zien in cijfers van medewerkerstevredenheidsonderzoeken en cliënttevredenheidsonderzoeken.