

Breken met

Een instelling in de ouderenzorg ziet in een periode van krimpende budgetten en reorganisaties het verzuim stijgen. Intussen nemen de signalen van overbelasting toe. Een aanpak die verzuimbeleid, arbeidsomstandigheden en duurzame inzetbaarheid integreert leidt tot een trendbreuk.

tekst Jan Booij en Porto Franco

Het is crisistijd. Door bezuinigingen ontstaan er bij de cliënten van een instelling in de ouderenzorg klachten over de kwaliteit van de zorg. Tegelijkertijd neemt de werkdruk voor medewerkers toe en stijgen de verzuimcijfers. Daarmee komen de financiële resultaten onder druk te staan. De instelling voldoet steeds minder aan haar wettelijke verplichtingen als werkgever, met name op het gebied van de Arbowet.

Het bestuur van de instelling met meer dan 3000 medewerkers kiest ervoor een andere koers te varen. Uitgangspunt vormen de wensen en behoeften van de cliënt. Die wensen en behoeften vormen de basis van het contract dat de cliënt aangaat met de instelling, het team en de individuele medewerkers. Deze benadering vormt ook de basis voor het mentale contract

dat de instelling aangaat met medewerkers en leiding. Dit 'contract' vraagt een ontwikkelende instelling van zowel de leiding als de medewerkers. Kenmerken zijn (zelf)evaluatie, het zoeken naar verbetermogelijkheden en die vervolgens uitvoeren en toetsen. Bij veilig en gezond werken gaat het niet om het vermijden van risico's, maar om het leren steeds veiliger en gezonder met die risico's om te gaan.

Om de knelpunten rond verzuim, werkdruk en toenemende arbeidsbelasting aan te pakken kiest men voor een integrale benadering. Die richt zich op de aanpak van verzuim en psychosociale arbeidsbelasting (PSA), betere arbeidsomstandigheden en duurzame inzetbaarheid in één geïntegreerd ontwikkeltraject, onder de titel 'veilig, gezond en duurzaam stroomopwaarts'.





verzuim

Reisverslagen

De instelling en de medewerkers zijn een mentaal contract met elkaar aangegaan. Management en bestuur tonen hun betrokkenheid bij de medewerkers en betrekken hen bij de invulling en opzet van het traject. Veilig, gezond en duurzaam werken wordt een issue dat medewerkers in hun dagelijks werk herkennen.

Dit thema komt regelmatig terug in de interne communicatie. Medewerkers en leidinggevendenden doen in 'reisverslagen' op het intranet verslag van lokale initiatieven en behaalde resultaten tijdens de tocht. Deze lokale initiatieven krijgen in de interne communicatie vaak meer aandacht dan de uitleg van het beleid vanuit het bestuur.

In de organisatie wordt een netwerk van 'ankerpunten' opgebouwd, onder meer door aanspreekbare preventiemedewerkers voor elk van de locaties of extramurale teams. Managers, teamleiders en de nieuw geselecteerde preventiemedewerkers volgen opleidingen. Die gaan in op aspecten van gezond en veilig werken, hoe om te gaan met risico's, de taken en rollen van managers, leidinggevendenden, preventiemedewerkers en de arboadviseur. Ook komen het belang van samenwerking, informatieuitwisseling en van elkaars ervaringen leren er aan de orde.

Dit alles zorgt ervoor dat alle betrokkenen bij de start van het traject in positie zijn om de ontwikkelaanpak te ondersteunen. De ruimte voor lokale initiatieven enerzijds en de transparante interne communicatie anderzijds maken de initiatieven, veranderingen en verbeterpunten direct herkenbaar en zichtbaar voor de medewerkers.

Ten slotte krijgen de medewerkers de vraag om hun input te leveren bij het vooronderzoek voor het opstellen van de RI&E's.

De instelling stelt hen hiervoor tijd beschikbaar. Meer dan de helft van de medewerkers maakt gebruik van deze mogelijkheid.

Zelforganisatie

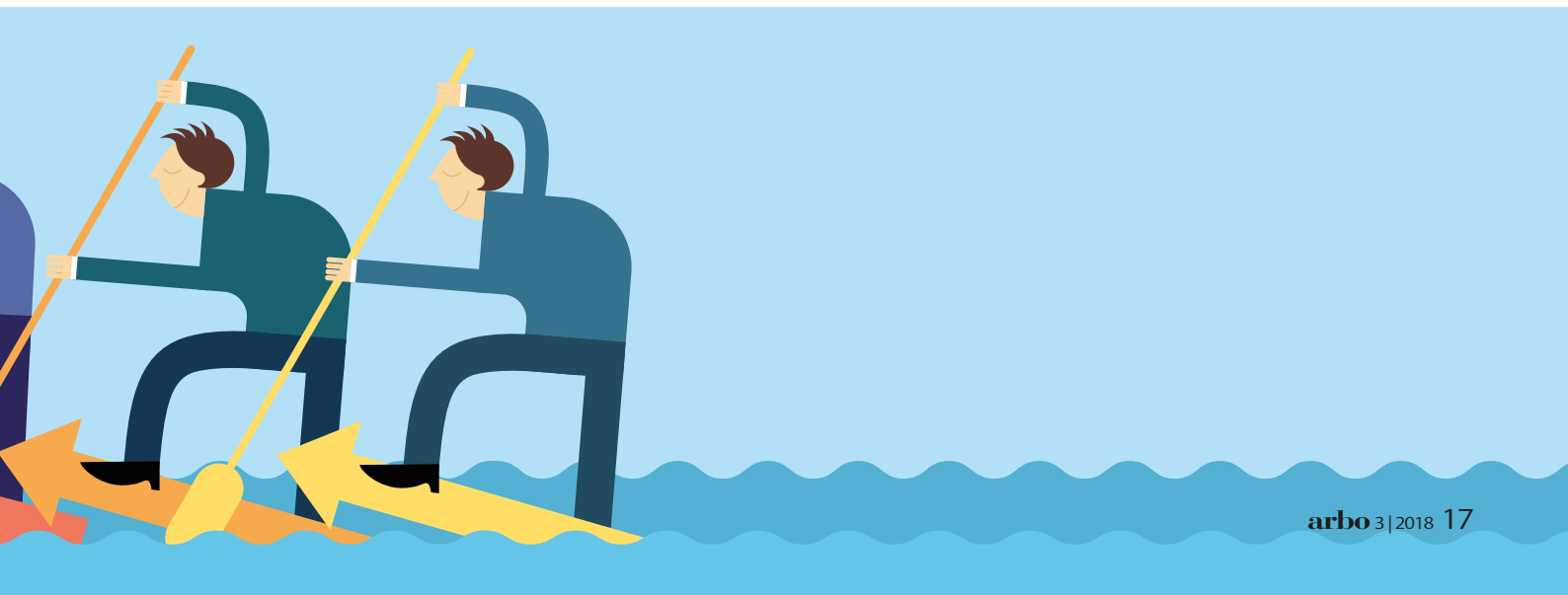
Zelforganisatie is een uitgangspunt voor het mentale contract tussen de medewerkers en de instelling. De invulling hiervan hangt af van de mate waarin medewerkers en team het eigenaarschap oppakken en het vertrouwen en respect dat ze vanuit de leiding krijgen. De rol van teamleiders en managers verandert. In teamoverleggen en trainingen voor het kader is hier aandacht voor.

Eigenaarschap betekent ook dat een werknemer ruimte krijgt voor initiatieven als die passen binnen de gestelde kaders en doelen. Zo wilden medewerkers in verschillende extramurale teams aan de slag met het 'Stappenplan Werkdruk'. Ze kwamen daartoe met een aantal verbetervoorstellen, die ze vervolgens ook hebben doorgevoerd. Ondanks dat dit initiatief dwars door de formele organisatiestructuur heen liep, is het van alle kanten positief ontvangen en ondersteund.

Preventief en curatief

Een evaluatie van het bestaande beleid op arbeidsbelasting en de bijpassende maatregelen lieten zien dat de focus vooral ligt op het 'wat als ...?'. Met de nadruk op de opvang van gevolgen voor het individu. Daarop worden medewerkers ook getraind. De vraag 'hoe voorkom je dat ...?' komt minder aan de orde.

Zo is de opvang van een medewerker als een cliënt agressief wordt en letsel toebrengt bijvoorbeeld goed geregeld. Bij de bespreking van een incident bleek echter dat er nog nooit een »





DUURZAME INZETBAARHEID

De instelling en de medewerkers zijn een mentaal contract met elkaar aangegaan

goede analyse was gemaakt van de achterliggende oorzaken van de agressie. Noch van de omstandigheden waarin dit soort gedrag ontstaat. Tegenwoordig heeft men de focus verlegd naar het zoveel mogelijk wegnemen van de achterliggende oorzaken en omstandigheden die tot agressief gedrag leiden.

Resultaten

De instelling heeft de bakens dus verlegd. Wat heeft dit de medewerkers en het management nu concreet opgeleverd?

Een trendbreuk in de verzuimcijfers

Bij het begin van 2017 zat de instelling met het verzuim ruim boven het gemiddelde van de branche. Er was sprake van een versneld toenemende trend. Toen het programma een aantal maanden in werking was, trad een trendbreuk op. Op dit moment is het verzuim meer dan 1% lager dan een jaar geleden. Inmiddels ligt het onder het (nog steeds stijgende) branche-gemiddelde.

Een netwerk van preventiemedewerkers

De instelling beschikt over een netwerk van enthousiaste en goed opgeleide preventiemedewerkers. Zij ondersteunen verbeteracties, signaleren knelpunten en zijn aanspreekbaar voor medewerkers die vragen of problemen hebben. De preventiemedewerkers krijgen ondersteuning van de organisatiebreed werkende arbo-adviseur. Als dat nodig is coördineert die ook de activiteiten van de preventiemedewerkers.

De RI&E's als basis voor verbeteracties

De RI&E's en de plannen van aanpak voor alle locaties zijn op orde. In de meerderheid van de locaties hebben medewerkers het 'laaghangende fruit' geplukt, ondersteund door de preventiemedewerkers.

Bij het opstellen van verbeterplannen spelen de preventiemedewerkers een stimulerende en activerende rol. De voor locaties en teams verantwoordelijke managers stemmen de plannen met hen af.

Focus op de toekomst

In de in teams en tijdens functioneringsgesprekken gevoerde discussies anticiperen de gesprekspartners op veranderingen. Het aanbod van ondersteunende opleidingen en instructies wordt afgestemd op de in die gesprekken geuite behoeften. Ook creëert men ruimte om te leren voor zowel individuele personen als teams.

Vitaliteit

Het al bestaande programma voor gezondheidsmanagement krijgt een nieuwe impuls. De medewerkers krijgen een PMO aangeboden, met onder andere de mogelijkheid om het stressniveau te meten door middel van een hartcoherentiemeting. De instelling heeft naar verhouding veel oudere medewerkers. Dit fenomeen is in het verleden aangepakt met een op de individuele medewerker gericht ouderenbeleid. Op basis van de uitkomsten van het PMO zal er waarschijnlijk een verschuiving plaatsvinden. Die vertaalt zich in meer oog voor de ver-

houding levensfase en belastbaarheid en in aandacht voor de belastbaarheid van de teams.

Organisatie

De ondersteuning van de 'lijn' door medewerkers met arbo-deskundigheid is gestructureerd. De arbo-adviseur ondersteunt de wijkmanagers (die meerdere locaties en extramurale teams aansturen) en het bestuur. De preventiemedewerkers richten zich op hun eigen locatie/team en ondersteunen de verantwoordelijke teamleider. De locaties/teams hebben de ruimte om optimale oplossingen te creëren voor hun eigen situatie binnen de gestelde kaders. De informatie-uitwisseling tussen preventiemedewerkers en arbo-adviseur zorgt voor uitwisseling van ervaringen.

Zelforganisatie leidt regelmatig tot onnodige extra belasting van medewerkers, onder andere door een toename in rapportages. Dit gaat men terugdringen door toe te werken naar 'competente teams' die aandacht besteden aan zelforganiserende rollen. Ook krijgen deze teams *coaching on the job* aangeboden.

Conclusie

Dit project integreert effectief aandacht voor veilig en gezond werken en aspecten als werkdruk, organisatieontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Dit waren de uitgangspunten voor de opzet van het project:

- » Stel de individuele belastbaarheid en gezondheid centraal. Elke levensfase stelt iedereen weer voor andere uitdagingen.
- » Waardeer de vakvrouw en -man. Geef ruimte aan initiatieven. Daag mensen uit om hun vakkennis te verdiepen.
- » Betrek de medewerkers en zorg voor directe communicatie.
- » Leg de nadruk op competente teams die de aanwezige competenties benutten en die in staat zijn zichzelf in belangrijke mate te organiseren.
- » De RI&E's en verzuiminstrumenten zijn hulpmiddelen voor ontwikkeling en verbetering, geen doel op zich.

De instelling en medewerkers zijn trots op de inmiddels behaalde resultaten en gemotiveerd voor de volgende stappen. «

Porto Franco is directeur/eigenaar van tri-plus en veiligheidskundige., www.tri-plus.nl. **Jan Booijs** is organisatieadviseur en als consultant aan tri-plus verbonden. Beiden zijn betrokken bij de sturing en uitvoering van dit project.

