

Eindrapportage project:



*ZW Haaglanden in samenwerking met
TNO Kwaliteit van Leven
Juni 2010*

Opgesteld door:

Fenna Bolhuis
ZW Haaglanden
(079) 329 07 07
f.bolhuis@zwhaaglanden.nl



George Dekker & Laura Keijzer
TNO Kwaliteit van leven / Arbeid
(023) 554 99 95
George.dekker@tno.nl
Laura.keijzer@tno.nl

INHOUDSOPGAVE

HOOFDSTUK 1. INLEIDING.....	5
Aanleiding van het project	5
Leeswijzer	5
HOOFDSTUK 2. HET PROJECT.....	7
Projectdoelstelling en beoogde resultaten.....	7
Projectaanpak en proces	7
<i>Het werven van deelnemende instellingen</i>	8
<i>Het begeleiden van deelnemende organisaties</i>	8
<i>Het meten van de resultaten</i>	9
<i>Het begeleiden van bijeenkomsten en workshops</i>	10
HOOFDSTUK 3. DEELNEMENDE ORGANISATIES	11
's Heeren Loo	11
<i>Projectplan</i>	11
<i>Het proces</i>	11
<i>De instrumenten</i>	13
<i>De resultaten</i>	14
Rudolf Steiner Verpleeghuis (RSV).....	14
<i>Het projectplan</i>	14
<i>Het proces</i>	14
<i>De instrumenten</i>	16
<i>De resultaten</i>	16
Florence	17
<i>Het projectplan</i>	17
<i>Het proces</i>	17
<i>De instrumenten</i>	18
<i>De resultaten</i>	19
Zorgcombinatie Nieuwe Maas.....	19
<i>Het projectplan</i>	19
<i>Het proces</i>	20
<i>De instrumenten</i>	21
<i>De resultaten</i>	21
Respect Zorggroep Scheveningen	22
<i>Het projectplan</i>	22
<i>Het proces</i>	22
<i>De instrumenten</i>	23
<i>De resultaten</i>	23
HOOFDSTUK 4. RESULTATEN TOTAAL PROJECT	24
Proces, instrumenten en resultaten	24
<i>Proces</i>	24
<i>Instrumenten</i>	24
<i>Resultaten</i>	25
Successen	26

Knelpunten.....	27
HOOFSTUK 5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	28
Conclusies	28
Aanbevelingen.....	28

HOOFDSTUK 1. INLEIDING

Aanleiding van het project

De zorg en welzijnssector in de regio Haaglanden en Nieuwe Waterweg Noord kampt met een groeiend tekort aan gekwalificeerd zorgpersoneel. Het tekort zal de komende jaren toenemen omdat de sector een lage instroom kent van jongeren en overige doelgroepen en is er een grote uitstroom zichtbaar over alle leeftijdsgroepen. Daarnaast gaat personeel in deze sector relatief vroeg met pensioen. De gemiddelde pensioenleeftijd is nog geen eenenzestig jaar, medewerkers in de zorg gaan vroeger met pensioen dan enig andere beroepsgroep. (bron CBS).

Alleen al vanuit deze kwantitatieve oogpunten was en is het hard nodig om aandacht te schenken aan de inzetbaarheid van zittende medewerkers in de sector zorg en welzijn!

Bij de start van het project in 2008 spraken wij de aannahme uit dat er weinig maatregelen genomen werden om medewerkers langer en breder inzetbaar te houden binnen zorg en welzijnorganisaties. Uit het projectplan: "Sommige instellingen hebben onderzoek gedaan naar de leeftijdsopbouw en kennen hun verloopcijfers. Slechts enkele organisaties hebben levensfase bewust beleid ontwikkeld en zijn er mee aan de slag gegaan. Vooral het daadwerkelijk implementeren van hun beleid blijkt een probleem te zijn".

ZW Haaglanden en TNO sloegen de handen ineen om organisaties in de regio te enthousiasmeren om vooral zelf aan de slag te gaan met het breder en langer inzetbaar houden van hun medewerkers, onafhankelijk van hun leeftijd. De focus van het project lag op het aansluiten bij het ontwikkelingsniveau van de diverse organisaties in Zorg en Welzijn in de regio Haaglanden/Nieuwe Waterweg. Dit kon zijn: het verzamelen van cijfers, het werken aan het vergroten bewustzijn over het onderwerp, het inventariseren van door medewerkers ervaren problemen en oplossing en/of het helpen implementeren van bestaand beleid en voorgenomen activiteiten. Het was nadrukkelijk niet de bedoeling van dit project om uitgebreid onderzoek te doen en allerlei nieuwe systemen of instrumenten te ontwikkelen.

Met bovenstaande probleemstelling en plannen zijn TNO Kwaliteit van leven en ZW Haaglanden naar het Ministerie van VWS, directie macro economische vraagstukken en arbeidsvoorwaardenbeleid gegaan en hebben een projectplan en aanvraag gedaan. Wij danken VWS, directie MEVA voor het mogelijk maken van de uitvoering van dit project.

Leeswijzer

Deze rapportage heeft een tweeledig doel. We laten ten eerste zien hoe we in het project 'werken aan inzetbaarheid' te werk zijn gegaan en leggen hiermee verantwoording af. Op de tweede plaats hopen we dat de successen en ook de knelpunten een handreiking kunnen voor toekomstige initiatieven.

De eindrapportage is als volgt opgebouwd:

In hoofdstuk 1 leest u de aanleiding en achtergrond van het project. Hoofdstuk 2 bestaat uit de projectdoelstelling, de beoogde resultaten en de aanpak en het proces van het project.

In hoofdstuk 3 worden de resultaten weergegeven van de aan het project deelnemende organisaties.

Hoofdstuk 4 geeft het overzicht van de resultaten van het totale project, de successen die zijn geboekt maar ook de knelpunten die we hebben ervaren.

In Hoofdstuk 5 staan de conclusies en aanbevelingen beschreven.

HOOFDSTUK 2. HET PROJECT

Projectdoelstelling en beoogde resultaten

De centrale doelstelling bij aanvang was als volgt geformuleerd:

Vergroten van inzetbaarheid en flexibiliteit van personeel in de deelnemende zorginstellingen door middel van instellingsspecifieke interventies. Elke instelling formuleert haar eigen knelpunten en gaat onder begeleiding van deskundigen aan het werk om deze knelpunten om te buigen met oplossingen.

De beoogde projectresultaten:

- Beter zicht op bestaande kennis, aanpakken en instrumenten rondom langer en flexibel (door)werken bij alle aangesloten instellingen ZW Haaglanden
- Een concreet aanbod om in te spelen op de behoefte van een groep instellingen om echt werk te maken van langer en flexibel werken
- Circa 8 organisaties voor Zorg en Welzijn in de regio Haaglanden gaan aan het werk met het concreet uitvoeren van de voorgenomen activiteiten en zijn daar enthousiast over. Zij functioneren als 'ambassadeurs' voor andere organisaties.
- Regionaal ontstaat een beter zicht op bestaande kennis, aanpakken en instrumenten rondom langer en flexibel doorwerken, bij alle aangesloten instellingen ZW Haaglanden
- Een concreet aanbod om in te spelen op de behoefte van een groep instellingen om echt werk te maken van langer en flexibel werken.

De beoogde instellingsspecifieke resultaten:

Na afloop van het project beschikken de deelnemende zorginstellingen over:

- Inhoudelijke verbeteringen ten aanzien van het knelpunt waar de instelling zelf aan heeft gewerkt;
- Ervaring en expertise met een gestructureerde en resultaatgerichte werkwijze die ook op andere thema's bruikbaar is om verbeteringen te realiseren.
- Uitproberen van oplossingen, passend bij deze knelpunten.
- Implementatie van gebleken successen.
- Verspreiding bij andere afdelingen en andere instellingen.
- Kennis van en ervaring met de doorbraakmethode die ook op geheel andere problematieken of knelpunten buiten HRM toepasbaar is.

Projectaanpak en proces

Om het totale projectproces qua vormgeving een eigen uitstraling te geven werd er opdracht gegeven voor de ontwikkelingen van een logo en huisstijl. De heldere kleuren geven een frisse, nieuwe blik, de kameleon staat voor verandering en de verschillende silhouetten geven een vertaling van de verschillende levensfasen. De vormgeving is

gebruikt voor email handtekeningen, voorbladen van projectordners, uitnodigingen en power point presentaties.

Er is een aantal hoofdstappen te noemen in het project zoals het werven en contracteren van deelnemende instellingen, het begeleiden van de organisaties, het meten van de resultaten en het voorbereiden en begeleiden van bijeenkomsten.

Het werven van deelnemende instellingen

Veel tijd en aandacht is uitgegaan naar de werving van participerende instellingen. Na een eerste projectpresentatie eind juni 2008 in het regionale Hoofden PO&O overleg door de projectleider, zijn vrijwel alle instellingen in de regio binnen zorg, welzijn, maatschappelijke- en kinderopvang gebeld, gemaïld en waar mogelijk bezocht. Er werd een wervende flyer¹ gemaakt waarin in een notendop het project, de investering en resultaten werden weergegeven. Voor de organisaties die interesse hadden was ook het projectplan beschikbaar.

De tijdsinvestering die wij vooraf voor het werven hadden gepland was verreweg onvoldoende omdat het in het geheel niet eenvoudig bleek om voldoende deelnemers te vinden. De interesse bleek wel aanwezig maar het daadwerkelijk meedoen aan het project en de bijkomende investering (in tijd en geld) bleek voor vele organisaties een belemmering.

Het minimaal aantal van 6 deelnemers werd niet behaald op de startdatum 1 januari 2009 en derhalve werd het projectplan bijgesteld en met VWS afgesproken om de projectduur te verlengen met 6 maanden (tot 1 juli 2010). Tevens werden er regionale workshops toegevoegd aan het project.

Het enthousiasmeren van instellingen is voortgezet tot september 2009 en heeft geleid tot de deelname van in totaal vijf zorginstellingen. De redenen waarom organisaties niet wilden deelnemen is voor de tussenrapportage in kaart gebracht en als bijlage² toegevoegd.

De volgende vijf zorginstellingen hebben aan het project deel genomen:

's Heeren Loo

Rudolf Steiner Verpleeghuis

Florence

Zorgcombinatie Nieuwe Maas

Respect Zorggroep Scheveningen

Het begeleiden van deelnemende organisaties

Met de vijf organisaties die van start gingen in februari en oktober 2009 waren voorafgaand in grote lijnen het doel en mogelijke activiteiten besproken. Alle organisaties hebben in een projectovereenkomst met ZW Haaglanden globale afspraken gemaakt over de inzet in mensen en middelen van alle partijen.

¹ Bijlage1: Werving A4

² Bijlage2: Redenen waarom organisatie niet deelnemen

Aan de hand van een format projectplan met daarbij een handleiding rondom het Smart³ formuleren van doelstellingen hebben organisaties een eigen plan geschreven. Zij formuleerden hun eigen vraagstelling en zijn ondersteund in het opstellen van hun projectplan.

De knelpunten en het ontwikkelingsniveau van de participerende instellingen zijn hierin leidend geweest.

Alle vijf organisaties hebben met ondersteuning van TNO en/of ZW Haaglanden kort onderzoek gedaan naar de kern van hun probleem en mogelijke oplossingsrichtingen, de belemmerende en bevorderende factoren werden waar nodig in kaart gebracht. In de uitvoering van het project is steeds gebruikt gemaakt van reeds bestaande instrumenten (quick scan's en vragenlijsten, groepsinterviews, bijeenkomsten met management) en ervaringen. Waar nodig zijn instrumenten bijgesteld om tot maatwerk te komen maar er zijn geen nieuwe instrumenten ontwikkeld.

Alle deelnemende organisaties hebben een interne projectleider benoemd, vanwege wisselingen in projectleiderschap gaf dit bij enkele organisaties vertraging in de voortgang.

De interne projectleider was contactpersoon naar ZW Haaglanden/TNO en verantwoordelijk voor het regelen van een passende projectorganisatie en -planning binnen de eigen instelling.

Drie van de vijf deelnemende instellingen formeerden een eigen projectteam en belegden projectvergaderingen waar de projectleider vanuit ZW Haaglanden of een projectadviseur vanuit TNO in principe bij aanwezig was.

De interne projectleiders konden zich ten alle tijde laten ondersteunen en adviseren door ZW Haaglanden / TNO over zowel inhoudelijke als procesmatige aangelegenheden.

Een belangrijke taak voor de projectleider was het stimuleren van de dynamiek van de diverse projecten. Het contacten, aanjagen, actief meedenken en participeren was in alle organisaties zinvol bij het bewaken van de voortgang. Toch heeft dit niet kunnen voorkomen dat projecten tot stilstand kwamen, al dan niet tijdelijk. In hoofdstuk drie staat het proces, de instrumenten en resultaten per deelnemende organisatie beschreven.

Het meten van de resultaten

De tussenresultaten zowel op proces als inhoud zijn gedurende het project zeven keer gemeten. Bij twee organisaties is deze procesmeting drie keer gehouden, aangezien zij later in het project zijn ingestapt. Per mail ontvingen de projectleiders een kort vragenlijstje. De projectleiders vulden zelf dit vragenlijstje in. Op deze manier konden de deelnemende organisaties, ZW Haaglanden en TNO goed zien hoe het project *procesmatig* verliep: waar liep men tegenaan, wat liep er juist goed etc. Met de vragen over de inhoud konden ZW Haaglanden en TNO achterhalen op welke inhoudelijke punten de organisaties ondersteuning nodig hadden of op welke punten de organisaties van elkaar konden leren.

³ SMART staat voor: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden

De vragenlijst is voor elke organisatie hetzelfde, hiermee konden alle partijen de organisaties ook onderling vergelijken. In bijlage ⁴ treft men het overzicht van alle procesmetingen aan.

Het begeleiden van bijeenkomsten en workshops

In het projectplan was er een aantal werkconferenties gepland die door het beperkter aantallen deelnemende instellingen tot 'Leren van elkaar' bijeenkomsten zijn gedoopt. Na de eerste wijzigingen in het plan zijn ook de regionale workshops toegevoegd aan het project.

De 'Leren van elkaar' bijeenkomsten zijn drie maal gehouden. Alle bijeenkomsten hadden een aantal vaste elementen: Presentatie van het project en de resultaten en de verschillen en overeenkomsten in de procesmetingen. Tevens werden er specifieke onderwerpen voorbereid en besproken. De onderwerpen waren: Het meten van resultaten; borging begint bij de start; wie zijn je stakeholders; hoe breng je beweging in de lijn; commitment bij het management/directie en hoe draag je de resultaten uit. Vanzelfsprekend kwamen ook de goede opbrengsten en geslaagde activiteiten aan bod. Er was steeds sprake van een open sfeer met veel uitwisseling. Het oorspronkelijke werkconferentie idee dat men als organisatie (met het eigen project) onderdeel is van een veel groter regionale initiatief is niet van de grond gekomen.

Het organiseren van toepasselijke workshops in de regio is gestart na de projectverlenging. Het doel van de workshops was het prikkelen van de organisaties tot het uitvoeren van activiteiten om de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. De onderwerpen waren geënt op een specifieke doelgroep of over een specifieke levensfase. De drie ontwikkelde workshops zijn: Inzetbaarheid; is dat te managen? (voor leidinggevenden); Drijfveren van jongeren (geïnteresseerden in binden en boeien van jongeren) en Vitaliteit (geïnteresseerden in gezondheidsmanagement)

Om het project feestelijk af te sluiten werd een slotbijeenkomst georganiseerd met als thema "Inzetbaarheid Loont". Helaas heeft deze bijeenkomst door te weinig inschrijving niet kunnen plaatsvinden. In hoofdstuk 5, worden de doelen en resultaten van de bijeenkomsten nader beschreven.

⁴ Bijlage 3; procesmeting

HOOFDSTUK 3. DEELNEMENDE ORGANISATIES

In totaal hebben vijf organisaties meegedaan aan het project 'Werken aan Inzetbaarheid'. In deze organisaties is een project opgezet met als doel duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. ZW Haaglanden en TNO hebben deze organisaties begeleid tijdens hun project. In de paragrafen hieronder is beschreven hoe de projecten er bij de organisaties uitzagen, welke instrumenten zijn ingezet en welke resultaten het project heeft opgeleverd. De informatie is gebaseerd op de contacten tussen de projectleiders en ZW Haaglanden en TNO en op de procesmeting die periodiek is afgenomen bij de organisaties.

's Heeren Loo

Projectplan

Het project 'Onderweg naar Morgen' van 's Heeren Loo richtte zich op mobiliteit van medewerkers. In hun projectplan worden de knelpunten rond mobiliteit en het doel van het project als volgt omschreven:

'Grootste knelpunt op dit moment zit in de mobiliteit: hoewel management en OR inmiddels overtuigd zijn van nut en noodzaak van mobiliteit, ligt dit bij de medewerkers anders. Veel medewerkers blijven lang op één plek zitten. Dit zorgt vaak voor verstarring. Deze plekken zijn nu juist de posities die je als opstartplek zou kunnen gebruiken voor onervaren sollicitanten. Doordat medewerkers hier echter niet vertrekken, komen onervaren sollicitanten maar moeizaam aan het werk. Daarnaast zijn er een aantal moeilijk vervulbare vacatures op plekken, waar het onmogelijk is om onervaren krachten neer te zetten. De ervaren krachten die je hier zou willen plaatsen, blijven echter zitten op de makkelijkere posities. En zo is de cirkel rond.

Onderwerp van dit project zal dan ook zijn om mobiliteit te bewerkstelligen tussen een aantal teams en hierdoor moeilijk vervulbare vacatures te vullen. Hierbij worden teams gekozen waarin zowel moeilijk vervulbare vacatures zitten, als teams waar medewerkers (te) lang op één plek blijven zitten.

Tevens willen we het enige knelpunt, dat bij loopbaanadvies speelt ook proberen mee te nemen, namelijk het ontbreken van een databank voor vraag een aanbod, met hierin bijvoorbeeld de competenties, leefbehoefte en scholingsonderhoud.'

Het proces

Het projectproces is binnen 's Heeren Loo aangestuurd door een interne projectleider (P&O beleidsmedewerker) en een projectteam met ondersteuning van ZW Haaglanden en TNO.

Via de procesmeting is periodiek gemeten hoe de voortgang en het proces van het project verliep. Hieronder worden de onderwerpen beschreven die in de procesmeting aan bod zijn gekomen.

Projectgroep

Het project is in februari 2009 van start gegaan. Er is een projectgroep samengesteld aan het begin van het project. Deze projectgroep bestond uit zeven personen (P&O beleidsmedewerkers, teammanagers, OR leden en loopbaanadviseur). De projectgroep

kwam bij elkaar wanneer dit in het project nodig was. In 2009 is de projectgroep 5 keer bij elkaar gekomen. De projectgroep is in 2010 nog een keer bij elkaar gekomen voor een brainstorm sessie met ZW Haaglanden en TNO. Daarna werden de projectgroep vergaderingen gestopt, de activiteiten binnen 's Heeren Loo in het mobiliteitscentrum werden wel voortgezet.

Communicatie

Aan het begin van het project waren alleen de mensen op de hoogte over het project die aan de pilot meedoen. Vanaf half maart 2009 waren ook alle leidinggevenden (regiomanager én teammanagers) op de hoogte van het project. Vanaf juni 2009 waren ook de P&O-ers op de hoogte en vanaf augustus 2009 ook de medewerkers op concernniveau in Amersfoort. We zien dus dat de groep die van het project wist gedurende het project steeds groter werd. Vanaf mei 2009 werden de betrokken medewerkers door de projectleider over de voortgang van het project geïnformeerd. Later werden zij door het mobiliteitsbureau geïnformeerd. De informatieverspreiding gebeurde op verschillende manieren. De medewerkers konden de projectgroep benaderen voor vragen. Via reguliere overleggen werd informatie verstrekt en via internet en e-mail werd men op de hoogte gesteld over het project. Tevens werden er twee folders ontwikkeld.

In de procesmeting werd ook gevraagd of en hoe er met de directie in de regio West Nederland gecommuniceerd werd over het project. Bij 's Heeren Loo werd de directie geïnformeerd over de voortgang door de manager P&O en via de kwartaalrapportage. Vanaf eind 2009 is de organisatiestructuur veranderd waardoor er geen directie meer was op de betreffende locatie.

Draagvlak

Bij de eerste procesmeting gaf de projectleider van 's Heeren Loo aan dat er draagvlak vanuit de directie is voor het project. Het draagvlak kwam tot uiting in het voortraject en de uiteindelijke besluitvorming om aan het project te beginnen en de financiering van het mobiliteitsbureau. Tijdens de volgende metingen gaf de projectleider echter aan geen zicht te hebben of de directie nog steeds draagvlak heeft voor het project.

In de regio West-Nederland is er door de projectleider zeer consequent gezocht naar draagvlak onder de regiomanagers door de plannen, wijzigingen etcetera voor te leggen. Eind 2009 is de organisatiestructuur veranderd, waardoor er geen directie meer is in regio West-Nederland. De projectleider heeft de raad van bestuur in de afgelopen maanden kunnen overtuigen van het succes van dit project.

Activiteiten

De volgende activiteiten zijn uitgevoerd in het project:

1. Presentatie in alle 6 regio-overleggen (eerst regiomanagers daarna regiomanagers met teammanagers)
2. In kaart brengen van argumenten 'waarom mobiliteit loont'
3. Enthousiasmeren en aanmelding pilotteams
4. Gesprekken regiomanagers over implementatie loopbaanpaden- matrix
5. Voorbereiding mobiliteitsbureau
6. Bijeenkomsten projectgroep
7. Loopbaanadviseurs aangesteld

8. Ontwikkeling interviewvragen aan deelnemende pilotteams (samen met ZW Haaglanden en TNO) over mobiliteit, samenwerking, feedback en leerklimaat
9. Afnemen groepsinterviews vijftien pilotteams
10. Samenvatting interviews als input voor de voortzetting van het project
11. Nabel actie naar de teammanagers over de effecten van groepsinterviews
12. Interviewen drie mobiliteitsbureaus van zorginstellingen in de regio over hun opzet, werkwijze en adviespunten. Do's en Dont's omschreven van een intern mobiliteitsbureau.
13. Start mobiliteitsbureau op twee locaties (Noordwijk en Monster)
14. Informatie op intranet
15. Folder ontwikkeld "Nu ben jij aan zet"
16. Diverse gesprekken met medewerkers/teammanagers
17. Gesprekken met managers, voorlichting in regio-overleggen
18. Brainstormsessie door ZW Haaglanden en TNO met projectgroep
19. Verslag brainstormsessie met daarin de speerpunten toekomst over mobiliteit
20. Vervolggesprekken gepland met regiomanagers
21. Loopbaanpaden matrix in samenwerking met afdeling Opleiding opgesteld en besproken met alle regiomanagers.

Soms liepen de acties volgens planning, halverwege 2009 is het mobiliteitsbureau van start gegaan waardoor er een versnelling ontstond. Vanwege de reorganisatie is er een einde gekomen aan het project, het mobiliteitsbureau in de regio bleef overeind.

Borging

In de eerste helft van het project werd er niet bewust gewerkt aan de borging. Halverwege het project kwam hier verandering in, omdat toen het mobiliteitsbureau werd opgericht. Het idee ontstond om het project via het mobiliteitsbureau te borgen. De projectleider heeft een brief namens de projectgroep geschreven met daarin een aantal keuze vragen voor de regiomanagers. Zij waren van mening dat de activiteiten binnen het mobiliteitsbureau doorgang moesten krijgen maar niet in een apart bureau maar als integraal onderdeel van het aanbod van P&O in de regio. Verder dienen de activiteiten op vrijwillige basis uitgevoerd te worden dus geen verplichte mobiliteit na een aantal jaren.

Vanwege de reorganisatie is mobiliteit gaan vallen onder het landelijke SSC⁵ personeelsservices. Voor de komende periode staat harmonisatie van mobiliteit binnen alle regio's van 's Heeren Loo Nederland gepland. De borging is daarmee in intentie gerealiseerd!

De instrumenten

Aan het begin van het project is op basis van het projectplan en overleg met de projectleider van 's Heeren Loo een voorstel gedaan welke instrumenten ingezet konden worden om de beoogde doelen te bereiken. Uiteindelijk is ervoor gekozen om interviews te houden met de pilotteams. In deze interviews zijn de thema's mobiliteit, samenwerking, feedback en leerklimaat aan de orde gekomen. Het doel van de interviews was tweeledig. Enerzijds was het van belang om antwoord op de vragen te krijgen en zo te ontdekken waar knelpunten en ook mogelijkheden liggen. Anderzijds

⁵ Shared Service Center

wilde 's Heeren Loo medewerkers door middel van het interview 'meegeven' dat mobiliteit mogelijkheden biedt: mobiliteit helpt om het werk leuk te houden, je te ontplooiën en om langer en beter inzetbaar te blijven.

De interviewvragen zijn ontwikkeld samen met ZW Haaglanden en TNO en beide hebben ook een deel van de interviews uitgevoerd.

De resultaten

Het belangrijkste resultaat is dat het mobiliteitsbureau is opgezet waarbij er twee loopbaanadviseurs parttime zijn aangesteld. De projectgroep had niet verwacht dat dit zo goed zou lukken zo goed zou lopen. De doelstelling om mobiliteit te bevorderen is ruimschoots behaald. Het bureau heeft met 149 medewerkers intake gesprekken gevoerd: 43 in Monster, 106 in Noordwijk. Hiervan hebben er 44 medewerkers intern een andere werkplek gevonden en 6 medewerkers hebben extern een baan aanvaard. Als mobiliteit niet zo'n negatieve klank had voor medewerkers was er in het begin meer gebeurt, de beeldvorming is dankzij het succes van het bureau en de wijze waarop men nu praat over loopbaanontwikkeling en het veranderen van werkomgeving, sterk verbeterd.

Mobiliteit mag alleen op vrijwillige basis gebeuren. Met wat lichte druk had er wellicht meer ingezet, volgens de projectleider.

Mede dankzij de drive van de projectleider, het blijvend aandacht vragen voor het belang van het onderwerp en het ook landelijk laten borgen zijn de resultaten zeer succesvol te noemen. De volgende onderdelen zijn / worden overgedragen aan het SSC:

- Reïntegrantenbank, mobiliteit en mobiliteitsbureau
- Ontwikkeling loopbaanadvies
- Loopbaanpaden matrix

Rudolf Steiner Verpleeghuis (RSV)

Het projectplan

In het projectplan van Rudolf Steiner Verpleeghuis (RSV) is het volgende opgenomen: 'Het RSV neemt deel aan het project, omdat zowel de huidige personeelsproblematiek als de toekomstige organisatieontwikkeling vragen om aangepast personeelsbeleid en concrete activiteiten op korte en middellange termijn. Het RSV ziet dat het noodzakelijk is om beleid te voeren c.q. maatregelen te nemen om:

- De gevolgen van de vergrijzing op te vangen
- Meer evenwicht te brengen in de totale leeftijdsopbouw
- Werkdruk verlagen
- Verzuim te verlagen
- Meer functiedifferentiatie en loopbaanperspectief te bieden
- Een goede balans te houden tussen diverse groeperingen
- Zich voor te bereiden op toekomstige organisatieontwikkelingen'

Het proces

Het projectproces is binnen Rudolf Steiner Verpleeghuis aangestuurd door de P&O functionaris met ondersteuning vanuit ZW Haaglanden en TNO.

Via de procesmeting is periodiek gemeten hoe de voortgang en het proces van het project verliep. Hieronder worden de onderwerpen beschreven die in de procesmeting aan bod zijn gekomen.

Projectgroep

Het project bij RSV is februari 2009 van start gegaan.

Bij het RSV is geen projectgroep omdat de organisatie klein is qua omvang. Er is binnen RVS één P&O functionaris, zij is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de projectwerkzaamheden. Afhankelijk van de te ondernemen activiteiten worden medewerkers/leidinggevenden gevraagd te participeren.

Communicatie

Niet iedereen in de organisatie is op de hoogte van het project. Zoals de projectleider aangeeft: 'Het project heeft geen grote bekendheid verworven.' De personen die wel op de hoogte zijn: de betrokkenen bij de interviews, de directie en alle leidinggevenden. Rond de zomer van 2009 is er gecommuniceerd over de voortgang van het project naar de medewerkers. Na afronding van het project zal meer informatie verspreid worden. De directie werd via reguliere overleggen door P&O op de hoogte gehouden over het project.

Draagvlak

Gedurende het gehele project heeft de projectleider aangegeven dat er draagvlak was vanuit de directie voor het project. Dit bleek uit budget en inhoudelijke betrokkenheid.

Activiteiten

De volgende activiteiten zijn uitgevoerd in het project:

1. Overleg Directie en P&O RSV met ZW Haaglanden/TNO
2. HR-scan levensfasebeleid en interviews uitgevoerd door TNO
3. Aanpassing en 'smarter' maken van projectplan
4. Strategisch HRM-plan opgesteld
5. Eerste antroposofische bijeenkomst voor nieuwe medewerkers georganiseerd. Vindt nu structureel 2 x per jaar plaats.
6. Medewerkers hebben keuze voor flexibele arbeidsvoorwaarden kunnen maken.
7. De inwerkchecklist nieuwe medewerkers is geëvalueerd en herzien.
8. In functioneringsgesprekken komen standaard vragen over de levensfase en mobiliteit aan de orde.
9. MedewerkerMonitor is gehouden (MTO)
10. In 2010 is gestart met nieuw verzuimbeleid- begeleiding waarbij er meer verantwoording komt bij medewerkers zelf.
11. In februari 2010 heeft een belangstellingsronde EVV⁶ plaatsgevonden
12. Werving en selectie voor EVV is afgerond (april 2010)
13. Planning scholing EVV is afgerond (april 2010)
14. 1e bijeenkomst EVV-kandidaten is gehouden (mei 2010)
15. Jongerenbijeenkomst (wat motiveert je wel of niet) heeft plaatsgevonden (april 2010)

⁶ EVV staat voor Eerst Verantwoordelijke Verzorgende

16. Beleidsplan is in ontwikkeling voor jongeren, middengroep en oudere medewerkers. Dit plan focust zich zowel op de instroom als op het ontwikkelen en inzetbaar houden van medewerkers.

Alle acties zijn volgens planning uitgevoerd. Alleen de jongerenbijeenkomst heeft vertraging opgelopen.

Acties die nog gepland staan:

1. Onderzoek slimmer werken
2. Actieplan werkdrukverlaging

Borging

Vanaf het begin van het project is het de doelstelling geweest om alles te integreren in het huidige personeelsbeleid, door middel van opname in HKZ kwaliteitshandboek en – procedures. Er zijn diverse themabijeenkomsten gehouden om de medewerkers meer te betrekken bij het beleid deze bijeenkomsten hebben in grote mate bijgedragen aan de borging.

De instrumenten

Aan het begin van het project heeft TNO de HR-scan levensfasebeleid uitgevoerd en onderzocht op welke punten het huidige HRM (beleid en praktijk) binnen deze afdeling de optimale inzetbaarheid van medewerkers bevordert dan wel belemmert. Om een beeld te krijgen van het huidige HR-beleid is een documentenanalyse uitgevoerd. Aansluitend heeft TNO de HR-praktijk onderzocht door interviews te houden met twee leidinggevendenden, drie medewerkers, één directielid en met P&O. In deze interviews is ingegaan op de ervaringen van de geïnterviewden met het HR-beleid en hun mening daarover. De bevindingen zijn opgenomen in een verslag waarin ook aanbevelingen werden gedaan. Het verslag is besproken met de projectleider van RSV en de directeur.

De resultaten

De volgende resultaten zijn bereikt met het project:

- Koppeling HR- en strategische doelen
- Betere introductie nieuwe medewerkers
- Scholing: antroposofie en EVV
- Op peil houden personeelsbezetting en bezettingscontinuïteit
- Functiedifferentiatie is ingevoerd (EVV) en wordt verder doorontwikkeld
- Inzicht in motivatoren jongeren t.b.v. jongerenbeleid
- Mobiliteit en levensfasebeleid vast onderdeel van functioneringsgesprekken
- Bewustzijn en draagvlak bij personeel voor toekomstige organisatieontwikkelingen is vergroot.
- Verhoogde medewerkerparticipatie in beleidsvoorbereiding.
- Door opening nieuwe locatie voor verstandelijk gehandicapten is ook de focus verbreed.
- Er is een lager verzuimpercentage.
- Doelgroepenbeleid (jongeren – middengroep – en ouderen) is in ontwikkeling

De nog te verwachten effecten van het project zijn:

- Meer focus op inzet HR-instrumenten bij het behalen van strategische organisatiedoelstellingen.
- Blijvende medewerkerparticipatie in beleidsvoorbereiding en bepaling.
- Meer inzicht (digitaal) in verzuim en rooster.
- Medewerkers nemen toenemend eigen verantwoording ook voor deelgebieden in het werk.

Florence

Het projectplan

In het projectplan van Florence is het volgende opgenomen:

'Het project heeft tot doel om het levensfasebewust personeelsbeleid binnen een onderdeel van Florence te introduceren en implementeren. De opdrachtgever van dit project is de manager PO&O.

Om aan het einde van het project een waardering te kunnen geven aan het project is het van belang om resultaten vast te stellen waaraan de uitkomsten getoetst kunnen worden. Er wordt gestreefd naar een positieve score op de gebieden:

- medewerkertevredenheid
- verloop om redenen dat medewerkers hun privé niet meer kunnen combineren met het werk
- tevredenheid bij leidinggevenden omdat de nieuwe instrumenten hen mogelijkheden om de medewerkers beter in te zetten en te binden en boeien.'

Het proces

Het projectproces is binnen Florence aangestuurd door een interne projectleider (P&O regiocoördinator), een projectteam en ondersteuning vanuit ZW Haaglanden en TNO. Via de procesmeting is periodiek gemeten hoe de voortgang en het proces van het project verliep. Hieronder worden de onderwerpen beschreven die in de procesmeting aan bod zijn gekomen.

Projectgroep

Het project bij Florence is in februari 2009 van start gegaan. Er is een projectgroep samengesteld, bestaande uit 7 personen. (De coördinator P&O, een personeelsadviseur, een OR-lid, een locatiemanager, een ARBO medewerker en in de onderzoeksfase ook twee HBO stagiaires Personeel en Arbeid) De projectgroep kwam zeer regelmatig bij elkaar in het begin driewekelijks, later maandelijks. Tevens werden er subgroepen geformeerd op onderwerpen. In 2010 is het project stilgelegd, dus de projectgroep is in 2010 niet meer bij elkaar gekomen.

Communicatie

Binnen het project bij Florence is gekozen voor een Pilot binnen een zorglocatie. Iedereen was op de hoogte van het project door interviews, presentaties van resultaten etc. De projectleider gaf aan dat dit zeker het geval is na het bezoek van de minister en staatssecretaris van SZW in juni 2009. De medewerkers werden ook regelmatig geïnformeerd over de voortgang van het project. Dit gebeurde door de projectleider tijdens bijeenkomsten en via de nieuwsbrief. Ook de manager PO&O en de directie

werden door de projectleider regelmatig op de hoogte gehouden via reguliere overleggen. Later in het project gaf de projectleider aan dat de directie hem kon benaderen als ze dat wil en dat er niet structureel werd overlegd met de directie over het project.

Draagvlak

Bij de start van het project gaf de projectleider aan geen zicht te hebben of er draagvlak voor het project is vanuit de directie. Rond mei/juni 2009 was dit wel het geval, vooral door het werkbezoek van de minister aan Florence over het 'langer doorwerken' kreeg het onderwerp meer body. Echter, in de loop van 2009 is er een nieuwe directie gekomen in de pilotlocatie, waardoor het weer onduidelijk was of de directie draagvlak had voor dit project. Tijdens de laatste meting gaf de projectleider aan dat er geen draagvlak is vanuit de directie en dat het project is stilgelegd.

Activiteiten

De volgende activiteiten zijn uitgevoerd in het project:

1. Locatie gevonden waar de pilot kan worden uitgevoerd
2. Projectgroep gecompliceerd
3. Bijeenkomsten gepland
4. Aftrap met medewerkers
5. Voorbereiden van interviewvragen
6. Interviews zijn gehouden
7. 1e terugkoppeling van de resultaten zijn in de projectgroep gedaan
8. Bijeenkomst voor medewerkers over uitkomsten meting
9. Subgroepen zijn aan de slag gegaan met:
 - > Feedback
 - > Zelfroosteren
 - > Positiebepaling Eerst Verantwoordelijke Verzorgende
 - > 'Veel ervaring begeleidt minder ervaring'
10. Tot aan het moment dat het project is stilgelegd zijn de activiteiten steeds volgens planning gelopen.

Borging

De projectleider gaf aan dat er niet expliciet wordt nagedacht en gewerkt aan borging. Hij lichtte toe dat Florence probeert om geen voorgeschreven beleid te maken, maar meer te komen tot een methode waarlangs men voor de eigen locatie vorm kan geven aan leeftijdsbewust beleid. Maatwerk dus.

De instrumenten

Twee stagiairs hebben interviews afgenomen met 18 medewerkers uit de pilotorganisatie. Doelstelling van de interviews luidde: 'Hoe zit het met de praktijk van levensfasebewust personeelsmanagement in de pilotlocatie Wenckebach? Wat is er al en wat moet nog ontwikkeld worden?' De interviewvragen zijn met behulp van TNO ontwikkeld. Op basis van de interviews is vervolgens vastgesteld waar de komende periode de activiteiten zich op zouden richten.

De resultaten

1. Het project levensfase heeft er voor gezorgd dat de onderwerpen niet meer losstaan maar onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn onder de noemer 'langdurige duurzame inzetbaarheid'.
2. Door de interviews en de terugkoppeling van de kwalitatieve meting is er sprake van een grotere bewustwording bij het personeel t.a.v. hun eigen verantwoordelijkheid met betrekking tot inzetbaarheid.
3. Het proces heeft meer dan voldoende kennis en inzicht opgeleverd bij vervolgstappen rondom:
 - Een leven lang ontwikkelen (= meer dan leren)
 - Zorgcarrière
 - Opleiden (niveau 3, 4, 5, Nurse practitioner)
 - Diepgang in je vak (specialismen/aandachtgebieden)
 - Stage lopen (wennen aan ontwikkelen)
 - Gezondheid (levensstijl, fysieke en psychische belasting)
 - Ergocoaches (specialisme op de werkvloer)
 - APK (jaarlijkse check op inzetbaarheid, gezondheid, mobiliteit, loopbaan, arbeidsvreugde)
 - Gesprek durven aangaan over ongezonde levensstijl (overgewicht, roken e.d.)
 - Florence biedt cursussen op dit gebied voor een habbekrats
 - Werk dat past bij de 'levensfase'.
 - Veel ervaring begeleidt weinig ervaring (gebruik maken van de (levens)ervaring van 'ouderen')
 - Op de werkvloer met elkaar problemen oplossen die horen bij een levensfase (bijv. zelfroosteren)

Zorgcombinatie Nieuwe Maas

Het projectplan

Bij Zorgcombinatie Nieuwe Maas is gekozen voor de ontwikkeling van een lange termijn beleidsplan als belangrijke activiteit binnen het project, is er geen projectplan. Hieronder staat weergegeven wat de projectleider over het plan tot dusverre te zeggen heeft:

'In 2009 was er een voorstel gedaan om waarbij de focus meer lag op regels en processen. De directie was echter meer op zoek naar een visievorming over duurzame inzetbaarheid. Met deze opdracht in gedachten is gekeken naar wat nodig is om duurzame inzetbaarheid te bewerkstelligen zonder nieuwe regels en procedures te hoeven beschrijven. Uiteindelijk zal het beleidsstuk zich meer richten op een cultuuromslag waarbij er binnen de organisatie een bepaalde mate van veiligheid bestaat om over de eigen inzetbaarheid te praten en waarbij mobiliteit als positief ervaren wordt in plaats van 'eng' en iets wat je niet met je leidinggevende kunt bespreken.

In samenspraak met ZW Haaglanden en de projectgroep is besloten om een plan te schrijven die toepasbaar is in alle huidige processen. De focus zal meer liggen op cultuurverandering en de houding van de leidinggevendenden t.o.v. hun medewerkers in

plaats van nieuwe regels en procedures binnen de organisatie. Dit zal een bepaalde mate van bewustwording met zich mee brengen die wij middels middenkaderdagen, trainingen, de week van de gezondheid, en dergelijke willen bewerkstellingsen.'

Het proces

Het projectproces is oktober 2009 binnen Zorgcombinatie Nieuwe Maas gestart onder aansturing van een Personeelsadviseur, gezien haar vertrek en het aanstellen van een nieuwe personeelsadviseur heeft het project een vertraging opgelopen van enkele maanden.

In het najaar van 2009 zijn er twee workshops 'arbeid en gezondheid' georganiseerd door ZW Haaglanden en TNO voor leidinggevenden binnen Nieuwe Maas. In deze workshops is een eenduidig beeld geschetst over wat men verstaat onder Levensfasebewust beleid en is in kaart gebracht wat er thans gebeurt op dit gebied en welke bevorderende en belemmerende factoren er binnen de organisatie zijn.

Via de procesmeting is periodiek gemeten hoe de voortgang en het proces van het project verliep. Hieronder worden de onderwerpen beschreven die in de procesmeting aan bod zijn gekomen.

Projectgroep

Het project bij Zorgcombinatie Nieuw Maas is oktober 2009 van start gegaan. De formatie van de projectgroep was rond maart 2010 gereed. Vanwege drukte op de zorgafdelingen was het lastig om deelnemers voor de projectgroep te vinden. Nu de projectgroep geformeerd is komt deze bij elkaar wanneer er nieuwe ontwikkelingen in het project zijn.

Communicatie

Nog niet iedereen is geïnformeerd, over het project. Alleen de projectgroepleden zijn nog geïnformeerd. De communicatie in de maanden juli en augustus 2010 van start gaan. De projectleider geeft aan dat de communicatie naar de medewerkers zal verlopen via intranet met een nieuwsbericht en het publiceren van het beleidsstuk. Ook via middenkader dagen zal via de trainingen Arbeid & Gezondheid voor leidinggevenden aandacht besteed worden aan het project.

Het MT lid PO&O wordt regelmatig geïnformeerd over het project. Als het beleidsstuk definitief is zal de directie worden geïnformeerd en zal hiervoor goedkeuring worden gevraagd.

Draagvlak

De projectleider geeft aan dat er draagvlak is vanuit de directie voor het project. Dit merkt zij omdat de keuze is gemaakt om aan te sluiten bij het project Duurzame Inzetbaarheid/vitaliteit in alle levensfasen. Het is nog niet bekend of er ook draagvlak is voor het resultaat van de interne projectgroep.

Activiteiten

De volgende activiteiten zijn uitgevoerd in het project:

1. Inleiding beleidsnota geschreven
2. Projectgroepleden werven, informeren, enthousiasmeren.

3. Projectgroep Werkgroepleden aangemeld
4. Inleiding beleidsnota met hoofd PO&O besproken en bestuurder, fiat gekregen voor uitrol.
5. Bijeenkomst projectgroep
6. Gesprek met ZW Haaglanden en interne projectleider
7. Afspraak gemaakt dat interne projectleider een conceptbeleidsstuk schrijft en dit aan de projectleden toestuurt voor feedback.

De projectleider geeft aan dat aan het begin van het project niet alles volgens planning liep. Het bleek erg moeilijk om een projectgroep samen te stellen. Er hebben veel veranderingen in de organisatie plaats gevonden, waardoor men 'projectgroep-moe' was. De projectleider heeft zich er voor ingezet om projectgroepleden te werven en dit is gelukt. Nu loopt alles weer conform de planning en is het doel om half juni 2010 het beleidsstuk af te ronden.

Borging

Hoewel het project zich nog in de opstartfase bevindt, is er wel al nagedacht over de borging. De doelstelling is om de acties in reguliere processen op te nemen en hier geen aparte processen voor te gaan inrichten. Mening van de projectgroep is dat er op deze manier meer draagvlak zal ontstaan bij de leidinggevenden die een spilfunctie vervullen in het proces van duurzame inzetbaarheid. Daarnaast wil men het onderwerp niet separaat gaan behandelen maar laten samensmelten met de ontwikkelingen rondom gezondheidsmanagement, zorggemeenschap 2.0, verzuimbeleid, arbeidsproductiviteit en de invoering van de zorgzwaarte bekostiging.

De instrumenten

Opzet workshops arbeid en gezondheid
Belemmerende en bevorderende factoren van inzetbaarheid.

De resultaten

Overall is binnen Zorgcombinatie Nieuwe Maas bewustwording op gang gekomen; de organisatie moet in actie komen om problemen in de toekomst te vermijden. 'Stimuleren van interne mobiliteit zodat mensen eerder gaan nadenken over hun eigen inzetbaarheid binnen de organisatie en daarbuiten. Dus niet wachten tot dat de functie niet meer uitgevoerd kan worden als gevolg van lichamelijke klachten of tot het moment dat er geen intrinsieke motivatie meer voor het werk is, maar proactief anticiperen op de eigen persoonlijke situatie en de mogelijkheden op het werk. Leidinggevenden zullen een klimaat moeten scheppen waarbij medewerkers de ruimte krijgen om over hun loopbaan te praten en hun wensen en vragen over de toekomst te kunnen uiten. Door samen in gesprek te gaan zal er voortdurend gezocht worden naar de ideale match met de organisatie en de medewerker zodat de capaciteiten van de medewerker optimaal kunnen worden benut. Dit is gunstig voor de medewerker en voor de organisatie.'

Er is een koppeling ontstaan tussen het levensfasebewust beleid en gezondheidsmanagement, de beide projectgroepen zijn samengevoegd. Zoals genoemd zal inzetbaarheid meer integraal onderdeel worden van de zorggemeenschap 2.0.

Respect Zorggroep Scheveningen

Het projectplan

Bij Respect Zorggroep Scheveningen is gekozen voor de ontwikkeling van een lange termijn beleidsnota gedurende de projectperiode, er is geen projectplan ontwikkeld. Het ontwikkelen van een beleidsnota vormt een eerste activiteit.

Het proces

Hieronder wordt beschreven in het proces en in de procesmeting aan bod zijn gekomen. Het projectproces is binnen Respect gestart onder aansturing van een Personeelsadviseur, het project heeft vertraging opgelopen omdat er van projecttrekker gewisseld is. Via de procesmeting is periodiek gemeten hoe de voortgang en het proces van het project verliep.

In de voorgesprekken is helder geworden dat er bij Respect een aantal ontwikkelingen zijn waar aansluiting op het gebied van levensfasen bewust personeelsbeleid zinvol is. Respect is bezig met Investors In People (IIP) certificering en er zijn plannen voor de invoering van Persoonlijke Ontwikkeling Plannen (POP). Uit het periodieke medewerkers tevredenheidonderzoek kwam naar voren dat jongeren werkend binnen de extramurale zorg van Respect minder tevreden waren als de gemiddelde medewerker.

Projectgroep

Het project bij Respect is in oktober 2009 van start gegaan. Er is bij Respect een projectgroep ingesteld, deze is eenmaal oriënterend bij elkaar geweest. Onder leiding van de nieuwe interne projectleider is eerst de focus gelegd op de diverse onderwerpen.

Communicatie

Op 18 maart 2010 heeft er een bijeenkomst plaatsgevonden voor alle leidinggevenden binnen de organisatie over het project. De directie wordt door de manager PO&O geïnformeerd over het project. Dit gebeurt tijdens reguliere overleggen.

Draagvlak

De projectleider geeft aan dat er draagvlak is vanuit de directie voor het project. De directie steunt het project met tijd en geld en zij zien de noodzaak van het project en dragen dit ook uit. De directie denkt ook mee over het project en speelde een actieve rol tijdens de eerder genoemde bijeenkomst voor leidinggevenden.

Activiteiten

De volgende activiteiten zijn tot dusverre uitgevoerd in het project:

1. Start beleidsnota
2. Oprichten projectgroep
3. Duiden uitkomsten medewerker tevredenheidonderzoek
4. Bijeenkomst 18 maart voor leidinggevenden
5. Ontwikkeling intern mobiliteitsbeleid, stage lopen op een andere afdeling
6. Ontwikkeling MD-beleid
7. Bijeenkomst voor jongeren in kader gericht jongerenbeleid

8. Inventarisatie van ideeën voor leeftijdsbewust beleid bij leidinggevenden via mail en incidenteel in werkoverleg

Acties die de komende tijd gepland staan:

1. Bijeenkomsten met clubje jongeren om de motivatoren van deze groep in kaart te brengen en specifieke acties voor te bereiden om jongeren beter te informeren en te binden aan de organisatie.
2. Onderzoek naar flexibilisering van arbeidstijden en naar zelfroosteren
3. Vitaliteitbeleid wordt voortgezet in samenwerking met Actiz en IZZ.

Borging

Er is al nagedacht over de borging. De maatregelen die in het project worden opgezet gaan onderdeel van het interne beleid uitmaken.

De instrumenten

Opzet bijeenkomst voor alle Leidinggevenden.

Presentaties en Casus inzetbaarheid.

Vragenlijst leidinggevenden

Interviewvragen jongeren

De resultaten

Het project is voor Respect Zorggroep Scheveningen een eerste opstap geweest naar het verankeren van levensfasen/leeftijd/bewust/ouderbeleid in het totale sociaal beleid.

Het beoogde effect is:

'Gemotiveerde medewerkers die zich verbonden voelen aan de organisatie en die graag bij Respect willen (blijven) werken in alle levensfasen.'

HOOFSTUK 4. RESULTATEN TOTAAL PROJECT

Bij het noemen van de resultaten van het totale project is gebruikt gemaakt van de beschrijvingen in hoofdstuk 3. Daarnaast zal in dit hoofdstuk aandacht worden besteed aan de 'leren van elkaar bijeenkomsten' en de door ZW Haaglanden en TNO georganiseerde workshops.

Proces, instrumenten en resultaten

Proces

Aanvankelijk was het de bedoeling om tegelijkertijd te starten met de deelnemende projecten, zodat zij zo veel mogelijk in dezelfde fase van het project zouden zitten. De kans dat zij dan van elkaar zouden leren zou dan zo optimaal mogelijk zijn. De praktijk was echter weerbarstig.

Zoals al eerder beschreven is, zijn de processen in de deelnemende organisaties niet gelijktijdig verlopen. Gesteld kan worden dat Rudolf Steiner Verpleeghuis, Florence en 's Heeren Loo redelijk gelijk opgingen, zij het dat het proces bij de twee laatst genoemde op het einde minder voortvarend verliep.

Nieuwe Maas en Respect zijn op een later tijdstip daadwerkelijk gestart. Beide organisaties gaan, nu het project formeel stopt, door met hun project. In beide organisaties is een projectleider vrijgesteld om het project tot een goed einde te brengen.

Instrumenten

Leren van elkaar bijeenkomsten

Tijdens de 'leren van elkaar bijeenkomsten' is er vanuit ZW Haaglanden en TNO input gegeven om de instellingen te ondersteunen op inhoudelijk en procesmatig gebied. Een belangrijk resultaat van de 'leren van elkaar bijeenkomsten' is dat de deelnemende instellingen met elkaar contacten hebben gelegd om meer structureel te overleggen en van elkaar te leren. De uitwisseling van kennis en ervaring verliep goed. Het verschil in looptijd van de processen was geen belemmering om van elkaar te kunnen leren. De instellingen die later gestart waren konden van de andere instellingen profiteren. Ook buiten de geplande 'leren van elkaar' bijeenkomsten hadden enkele instellingen contact met elkaar. Tijdens de 'leren van elkaar bijeenkomsten' was van iedere instelling meestal minstens één persoon aanwezig. De deelnemende instellingen hebben de bijeenkomsten als positief beoordeeld maar hadden wel de verwachting dat dit met meer deelnemers nog meer had kunnen opleveren.

Workshops

Er waren drie workshops gepland via open inschrijving:

- Het managen van inzetbaarheid
- Jongeren
- Vitaliteit

De workshop 'jongeren' is bij gebrek aan belangstelling niet doorgegaan.

Voor de overige twee workshops was een grote belangstelling. In iedere workshop was een externe spreker. Daarnaast zorgde TNO voor inhoudelijke input. ZW Haaglanden zorgde met name voor de procesbegeleiding. Tijdens de workshops werden de deelnemers ook echt aan het werk gezet zodat de relatie tussen de presentatie of kennis overdracht werd gekoppeld aan de eigen situatie. Een succesvolle werkvorm was het in kaart brengen van de bevorderende en belemmerende factoren binnen de eigen organisatie. De uitgevoerde workshops zijn hoog gewaardeerd door de deelnemers. Daarnaast mag men het als winst zien dat bij de workshops veel deelnemers van andere instellingen uit de regio aanwezig waren.

Slotbijeenkomst

De slotbijeenkomst van het project waarin de deelnemende projecten hun bevindingen met 'het veld' zouden delen is bij gebrek aan voldoende belangstelling niet door gegaan. Daarvoor in de plaats zal een afsluitend gesprek met ieder van de deelnemende instellingen plaats vinden. Deze gesprekken hebben geleid tot aanscherping van onderhavig eindverslag.

Resultaten

De projecten

Bij projecten als het project 'Werken aan inzetbaarheid' is het van belang dat er een bewustwordingsproces binnen de instelling op gang komt op zowel strategisch, tactisch, als operationeel niveau. Wij kunnen stellen dat dit in alle vijf deelnemende organisaties het geval is.

In de meeste instellingen heeft dat tot concrete resultaten geleid.

Bij 's Heerenloo (West Nederland) is een mobiliteitsbureau gestart en zijn er twee loopbaanfunctionarissen aangesteld. De doelstelling om mobiliteit te bevorderen is ruimschoots behaald. Van de 149 intakegesprekken hebben er 44 medewerkers intern een andere werkplek gevonden en 6 medewerkers hebben extern een baan aanvaard. De beeldvorming is dankzij het succes van het bureau en de wijze waarop men nu praat over loopbaanontwikkeling en het veranderen van werkomgeving, sterk verbeterd. Na de reorganisatie staat harmonisatie van mobiliteit binnen alle regio's van 's Heeren Loo Nederland gepland. De borging is daarmee in intentie gerealiseerd!

Bij *Rudolf Steiner Verpleeghuis* is een duidelijke verbinding gelegd met de instellingsdoelen en het managen van inzetbaarheid. Het is geïntegreerd in het HR-bleid. Op verschillende niveaus in de lijn is commitment en zijn er maatregelen genomen om het sturen op inzetbaarheid te operationaliseren.

Bij *Florence* is men voortvarend gestart. Nadat de stand van zaken m.b.t. levensfasebewust beleid in kaart was gebracht, is men op een participatieve wijze binnen een pilotlocatie gaan werken aan deelprojecten. De deelprojecten zijn niet afgerond maar het project levensfase heeft in ieder geval er voor gezorgd dat deze onderwerpen niet meer losstaan maar onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn onder de noemer 'langdurige duurzame inzetbaarheid'.

Bij *Zorgcombinatie Nieuwe Maas* zijn twee bijeenkomsten met leidinggevende geweest. Zij hebben aangegeven wat kansen en belemmeringen zijn om binnen de instelling te werken aan inzetbaarheid. Een beleidsnota is in ontwikkeling, ook is er een projectgroep geformeerd. Onlangs heeft men besloten om het onderwerp niet separaat te gaan behandelen maar laten samensmelten met de ontwikkelingen rondom gezondheidsmanagement, zorggemeenschap 2.0, verzuimbeleid, arbeidsproductiviteit en de invoering van de zorgzwaarte bekostiging.

Bij *Respect Zorggroep Scheveningen* is een bijeenkomst geweest voor alle leidinggevendenden om bewustwording en visieontwikkeling te bevorderen. Tijdens deze bijeenkomst was er een uitgesproken commitment vanuit de directie. Er is een beleidsnota in ontwikkeling. Op basis van het medewerker tevredenheid onderzoek en de uitkomsten van de bijeenkomst is er aandacht voor de motivatoren van jongeren, het interne mobiliteitsbeleid en het vitaliteitbeleid. Men betreft de leidinggevende bij de uitvoering van dit beleid die men wil verankeren in alle onderdelen van het sociaal beleid binnen Respect.

Totaal project

Het resultaat van het project als totaal heeft niet hetgeen opgeleverd wat aanvankelijk was bedacht. Zeker als men het afzet t.o.v. de inspanningen in tijd en energie. Veel instellingen die eerst enthousiast waren haakten af om verschillende redenen, zoals wisseling van directie, financiële tekorten, onderbezetting bij P&O. Het gevolg is geweest dat het project betrekking heeft gehad op vijf instellingen. Via de workshops zijn we in staat geweest het gedachtegoed met betrekking tot 'het werken aan inzetbaarheid' breder uit te dragen.

Successen

>Het grote succes bij een aantal instellingen is dat men er in geslaagd is om het werken aan inzetbaarheid niet alleen een verantwoordelijkheid en 'speeltje' van P&O te laten zijn maar dat de lijn tot het hoogste niveau zich er aan verbonden heeft.

Dat is gelukt door directie en/of MT te betrekken bij de opzet van het project (ook i.v.m. de financiering), bij het bepalen van het beleid en het verkrijgen van commitment op de uitvoering daarvan.

>Binnen de projecten is er bewustwording ontstaan en is er meer kennis en inzicht aanwezig om structureel en systematisch te gaan werken aan inzetbaarheid.

>Daarnaast moet genoemd worden dat de instellingen het inzicht hebben verkregen dat levensfasebeleid niet een op zichzelf staand beleid is maar gezien moet worden als een onderdeel van het (strategisch) inzetbaarheidsbeleid.

>Andere succesfactoren die op instellingsniveau het werken aan inzetbaarheid bevorderd hebben zijn:

- Het projectmanagement vanuit ZW Haaglanden: naast de inhoudelijke en procesmatige ondersteuning was dat voor een aantal instellingen soms ook 'de stok achter de deur'; zeker als er zich in de instelling knelpunten voor deden.

- De procesmetingen: door die in te moeten vullen gaven de instellingen zichzelf feedback over de stand van zaken en hadden ZW Haaglanden en TNO inzichten in het verloop van de projecten, zodat optimale ondersteuning kon worden aangeboden.

Knelpunten

Zoals hiervoor al genoemd is, zijn er tijdens het proces bij de meeste deelnemende instellingen en ook bij het project als totaal een aantal knelpunten geweest.

Belangrijke knelpunten bij de projecten zijn onder andere:

- te weinig tijd voor de projectleider;
- wisseling van functionarissen zoals projectleider of manager pilotlocatie;
- onvoldoende communicatie binnen de instelling;
- te weinig draagvlak bij belangrijke stakeholders;
- onvoldoende gebruik maken van de bestaande processen, waardoor de borging onvoldoende is;
- teveel andere prioriteiten.

Vanuit het totale project geredeneerd is het belangrijkste knelpunt geweest om alle deelnemende projecten te stimuleren zich te blijven focussen op hun project en zich niet door andere prioriteiten te laten afleiden of door tegenslagen zich te laten ontmoedigen.

HOOFSTUK 5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Conclusies

Aan het thema Inzetbaarheid wordt toenemend aandacht besteed. Vanuit de overheid (VWS met de financiering van dit project, acties binnen het Zorg Innovatie Platform en SZW met de Stimuleringsregeling) en vanuit de werkgeversorganisaties en vakorganisaties.

Toch hebben veel instellingen vanuit het oogpunt van strategische personeelsplanning niet voldoende aandacht voor de gevolgen van ontgroening, vergrijzing en een toenemende zorgvraag.

Daarnaast moet gesteld worden dat binnen de instellingen veel ontwikkelingen spelen, zoals adequaat reageren op nieuwe regelgeving, de cliëntvraag in het kader van het zorgzwaarte bekostiging en dergelijke.

Uit het project is gebleken dat het in menige (grote) instelling lastig is om de vanuit HR de directie te laten inzien dat sturen op inzetbaarheid direct met de organisatiedoelen te maken heeft. Het gaat immers om het belangrijkste kapitaal in de organisatie: de medewerkers. Daar kan efficiënter en effectiever op een preventieve manier op gestuurd worden.

In het project zijn goede dingen gebeurd.

In vijf instellingen is men gestart met dit thema en in alle instellingen gaat men daar op verschillende niveaus mee verder. Zonder uitzondering is het project een opstart geweest voor verdieping ook bij de projecten die vertraging hadden of voortijdig stopten.

De deelnemers hebben geuit dat samenwerking met ZW Haaglanden en TNO Kwaliteit van Leven zinvol en naar tevredenheid is geweest. "Doordat er mee wordt gekeken over je schouder, periodiek input wordt gevraagd voor de procesmeting blijft het project meer leven. Er is een stok achter de deur om het project niet te laten versloffen, dit helpt in de waan van de dag toch aandacht te geven aan inzetbaarheid". Naast het meekijken en meedenken hielpen de ingebrachte kennis, brainstorms en de vragen van outsiders bij het proces. Een van de organisaties heeft aangegeven meer expertise te hebben verwacht van ZW Haaglanden en TNO en gaf aan dat de workshop teveel was gericht op leiderschap.

Het 'werken aan inzetbaarheid' is daarnaast op verschillende manieren belicht in workshops. Hierdoor is een groot aantal instellingen op het spoor gezet om daar bewuster aandacht aan te schenken.

Aanbevelingen

Na 1,5 jaar 'werken aan Inzetbaarheid' blijkt dat het stimuleren van Levensfasebewust personeelsbeleid c.q. Duurzame Inzetbaarheid nodig is en blijft.

Zorg en welzijnsorganisaties zouden wij willen verleiden om structureler en systematischer aandacht aan dit thema te besteden. We starten met een aantal handreikingen voor toekomstige initiatieven:

- Sluit aan bij bestaand beleid of initiatieven die al leven in de organisatie. Organisaties die al een behoefte hadden geformuleerd en enigszins een richting hadden bepaald konden sneller van start en hebben in het project meer resultaten geboekt.
- Breng in kaart wie de stake holders zijn binnen de organisatie. Support vanuit de directie en het hoger kader is van wezenlijk belang voor het welslagen van het project.
- Het onderwerp Levensfase leent zich niet goed voor een project. De deelnemende organisaties zien het als een onderdeel van het totale HR of Sociaal beleid.
- Leg de nadruk op gezamenlijkheid. Het is zowel voor de organisatie als voor de medewerkers van belang dat er wordt gewerkt aan inzetbaarheid.
- Zorg voor een echte kartrekker die met veel drive én inhoudelijke kennis van zaken de boel in beweging houdt en ook voor draagvlak kan zorgen.
- Stel een multidisciplinair projectteam samen waarin P&O, lijnmanagement als de ondernemingsraad in ieder geval zitting hebben.
- Leidinggevende en managers hebben een sleutelrol als het gaat om Inzetbaarheid; de inbreng van deze groep over de mogelijkheden en belemmeringen is van groot belang.
- Werken met externe adviseurs werkt stimulerend. Het helpt om het project scherp te houden, de inbreng van kennis en het stellen van vragen kunnen heel verfrissend werken.

Enkele landelijke aanbevelingen

- Het werken aan Duurzame Inzetbaarheid vanuit de overheid insteken als een lange termijn issue.
- Inspanningen niet in kortlopende projecten maar in meerjarige initiatieven specifiek voor zorg en welzijn.
- Onderzoeken welke oorzaken ten grondslag liggen aan het ontbreken van 'sense of urgency'.
- Koppeling maken met het Zorg Innovatie Platform rond het thema: 'het verhogen van de arbeidseffectiviteit'.
- Het laten ontwikkelen van een businesscase waarin de zakelijke afweging om een te werken aan duurzame inzetbaarheid beschreven wordt. Als de kosten tegen de baten vooraf worden afgewogen, kunnen organisaties besluiten om wel of niet te starten.
- Maak de drempel om deel te nemen aan een project niet te hoog. Geen financiering vanuit een organisatie maar inspanningen in menskracht.
- Regionale Werkgeversorganisaties binnen Regioplus verband middelen bieden om met groepen instellingen te werken aan Inzetbaarheid. Het leren van elkaar / een lerend netwerk zou hierin een belangrijke plek kunnen innemen.
- Landelijke Werkgeversorganisaties zouden via benchmark hun leden blijvend kunnen stimuleren.

- De mogelijkheid creëren om de ervaringen en kennis die door zorg en welzijn instellingen die aan de projecten en de stimuleringsregeling meegedaan hebben te bundelen en te verspreiden. Zie ook 'Een schatkist vol ervaring'⁷.
- Vanuit andere branches voorbeelden van werken aan inzetbaarheid verspreiden, zodat instellingen hiervan kunnen leren. Zie www.leeftijdophetwerk.nl

⁷ Resultaten van de tijdelijke subsidieregeling leeftijdsbewust beleid 2004-2010

Bijlage 1. Flyer

Werken aan inzetbaarheid

De organisaties in de sector Zorg en Welzijn zijn zich bewust van de arbeidsmarktproblematiek. Vele hebben al actie ondernomen d.m.v. tevredenheidsonderzoek en ook is de leeftijdsopbouw vaak bekend. Enkele organisaties zijn al gestart met de uitvoering van trajecten. Helaas blijft er ook veel liggen in mooie intenties en beleidsplannen. Het knelpunt is vaak handen en voeten te geven aan al bestaande middelen en kennis. Daarnaast worden organisaties bedolven onder folders, websites en (commerciële) initiatieven.

Uw investering?

U stelt een multidisciplinair team samen bestaande uit circa drie eigen medewerkers die gemiddeld ½ dag per week aan het project werken.

U bent bereid kortlopende projecten uit te voeren. Successen implementeert u. Minder geslaagde initiatieven evalueert u en schuift u terzijde.

Een eenmalige eigen bijdrage van ongeveer vijfduizend euro.

Wat kunt u verwachten tijdens het project?

U neemt deel aan één startbijeenkomst en twee werkconferenties. U werkt in de tussenliggende periodes aan de uitvoering van uw doelstellingen in uw organisatie. U kunt gedurende twaalf maanden een beroep doen op ondersteuning en advies van TNO en ZW Haaglanden.

Het doel is om per levensfase aan te sluiten op de mogelijkheden van de medewerker zonder de eisen van de organisatie uit het oog te verliezen. Dit betekent dat de medewerkers en leidinggevenden nauw worden betrokken tijdens het gehele proces!

U komt in contact met en leert van collega organisaties die ook werken aan het inzetbaar houden van hun medewerkers.

.....voor alle levensfasen

ZW Haaglanden zal in samenwerking met TNO Arbeid in het najaar van 2008 een project starten om haar leden te ondersteunen bij het echt werkbaar maken van al bestaande kennis en ervaring rondom verbreding van inzetbaarheid en behoud van personeel. U werkt aan concrete projecten die aansluiten bij UW beleid en oplossingen bieden voor UW organisatie. Kijkt u vooral eens op: www.leeftijdophetwerk.nl/praktijkvoorbeelden

Het resultaat!

Uw resultaat is maatwerk. Iedere instelling die deelneemt aan dit project formuleert een eigen specifieke vraagstelling waarmee ze aan de slag gaan.

Voorbeelden zijn:

- *Verbetering teambinding leiden tot vermindering ziekteverzuim.
- *Senioren coachen jonge medewerkers.
- *Flexibele inzet van medewerkers over een tweetal afdelingen.
- *Methode om oorzaken van verzuim vlot te achterhalen en maatregelen te treffen.

Tijdpad

Projectfase	Oktober t/m december 2008	Januari t/m December 2009	Januari 2010 en verder
Voorbereiding			
Werving			
Uitvoering			
Communicatie en verspreiding			

Tot en met november 2008 kunt u uw organisatie inschrijven voor deelname. Vanaf zes deelnemende organisaties kan het project starten; het maximum is twaalf. Vanaf november vindt een intake met iedere organisatie plaats en vanaf 2009 is de projectuitvoering gepland.

Informatie en aanmelding verlopen via ZW Haaglanden, mw. Fenna Bolhuis, f.bolhuis@zwhaaglanden.nl 079 - 329 07 07

Bijlage 2: Redenen waarom organisaties niet deelnemen.

1. Geen tijd

Een zestal thuiszorgorganisaties geven aan dat zij kampen met majeure problemen. De sociale gevolgen van de WMO, reorganisaties en veranderende indicatieniveaus maken dat zij zich van de ene naar de andere urgente klus begeven.

2. Geen geld

De financiële gevolgen van de WMO en de Zorg Zwaarte Bekostiging zijn voor vele organisaties binnen Thuiszorg en Langdurige zorg dermate ernstig dat er (naast de ontbrekende tijd) geen geld is om te investeren.

3. Andere prioriteiten

Een aantal organisaties geven aan dat zij op het gebied van personele ontwikkeling thans andere prioriteiten hebben. Bijvoorbeeld het opleidingsbeleid nog worden ontwikkeld of de functieprofielen dienen te worden aangescherpt. Bij een andere organisatie is men nog gaande met de HKZ certificering.

4. Te intensief

Een flink aantal organisaties heeft aangegeven beslist iets te willen met het onderwerp. De werkwijze en de investering die deelname aan het project vergt vindt men te intensief en vooral te tijdsrovend.

5. De tijd is niet rijp

Men is niet overal toe aan een toekomstgericht project. Dat kan komen door de focus op andere zaken zoals hierboven genoemd maar ook merken wij soms een tekort aan visie op de lange termijn.

6. Geen interesse

Helaas hebben wij ook enkele keren gemerkt dat er organisaties zijn die geen interesse hebben in het onderwerp en geen tijd vrij willen maken om iets te lezen over 'het aanbod' van ZW Haaglanden en TNO.

7. Geen harde businesscase

Het werken aan inzetbaarheid en levensfasebewust personeelsbeleid is geen activiteit die altijd direct zichtbaar resultaat oplevert. Aangezien de horizon van sommige organisaties ligt bij dit kalenderjaar ontbreken de argumenten om te participeren.

8. Men heeft het al

Enkele organisaties geven aan dat Levensfasebewust beleid een integraal onderdeel is van hun personeelsbeleid. Wij hebben hen gevraagd hun ervaringen te komen delen met ons.

9. Teveel andere projecten

Een aantal organisaties is reeds bijzonder actief met allerlei initiatieven op het gebied van personele ontwikkeling. Een Leven lang leren, zelfroosteren, ontwikkelen van leerpaden etc.

10. Andere projectaanbieders

Organisaties worden vaak bedolven onder diverse folders/websites en andere (commerciële) initiatieven. De keuze valt niet altijd op het project van ZW Haaglanden i.s.m. TNO.

11. De WAI

Een aantal ziekenhuizen hadden reeds besloten om te participeren in NVZ / CAOP verband rondom de Work Ability Index.

12. De FCB

Een aantal organisaties in welzijn en kinderopvang participeren reeds in een project binnen FCB verband.

13. Overige redenen.

- *Men wil goede ideeën over het binden en boeien van medewerkers niet delen met anderen.
- *Men heeft een minder goede ervaring met ZW Haaglanden opgedaan in een andere project.
- *Men vindt het onderwerp een hype
- *Men ervaart voor nu en in de toekomst geen knelpunten in het levensfase bewust personeelsbeleid.

Bijlage 3. Procesmetingen

Florence	Meting 1 Van start project t/m 15 maart 2009	Meting 2 Van 16 maart t/m 30 april 2009	Meting 3 Van 1 mei t/m 12 juni 2009	Meting 4 Van 15 juni t/m 28 augustus 2009	Meting 5 31 augustus t/m 11 december 2009	Meting 6 Van 14 december 2009 t/m 26 februari 2010	Meting 7 Van 1 maart t/m 21 mei 2010
1. Komt de projectgroep regelmatig bij elkaar?	Nee, 1 ^e bijeenkomst is volgende week dan wordt de planning gemaakt.	3 wekelijks	3 wekelijks	In vakantieperiode geen bijeenkomsten gepland	Maandelijks		Project is tijdelijk stilgelegd
2. Is iedereen in de organisatie op de hoogte van het project?	De locatie en heel PO&O	Ja	Ja, MT, PO&O en de locatie die in de pilot zit	Ja, zeker na het bezoek van de minister en staatssecretaris	Alleen de medewerkers in regio de Voorden		Ja
3. Worden medewerkers regelmatig geïnformeerd over de voortgang van het project?	Nee, moet nog starten	Ja, door projectleider	Ja, door de manager	Ja, door de projectleider in bijeenkomsten	Ja, door zorgmanager / nieuwsbrief		Nee, project is stilgelegd
4. Hoe communiceert u naar de medewerkers over het project?	Er is nog niet gecommuniceerd	Er wordt niet structureel over het project gecommuniceerd	Er wordt niet structureel over het project gecommuniceerd	Bijeenkomsten	Via nieuwsbrief		Er wordt niet structureel over het project gecommuniceerd
5. Wordt de directie regelmatig geïnformeerd over de voortgang van het project?	Ja, door de projectleider	Ja, door manager po&O	Ja, door de projectleider	Ja, projectleider	Ja, projectleider		Nee, project is stilgelegd
6. Hoe communiceert u naar de directie over het project?	Via reguliere overleggen	De directie kan ons benaderen als ze informatie wil	Via reguliere overleggen	Er wordt niet structureel gecommuniceerd	De directie kan ons benaderen als ze informatie wil		Er wordt niet structureel over het project gecommuniceerd
7. Is er draagvlak vanuit de directie voor het project?	Daar heb ik geen zicht op	Daar heb ik geen zicht op	Ja	Heb ik geen zicht op: Is een nieuwe directie in de locatie die zich nog niet heeft verbonden aan het project	Ja		Nee, project is stilgelegd
8. Welke acties zijn uitgevoerd sinds de laatste procesmeting?	1. Locatie is gevonden waar de pilot kan worden uitgevoerd 2. Projectgroep is compleet 3. 1 ^e bijeenkomst is	1. Aftrap met medewerkers 2. Meting wordt verricht	1. Interviews zijn gehouden 2. 1 ^e terugkoppeling van de	1. Bijeenkomst voor medewerkers over uitkomsten meting	1. Subgroepen zijn aan de slag zelfroosteren is begonnen 2. Vragenlijst		

Florence	Meting 1 Van start project t/m 15 maart 2009	Meting 2 Van 16 maart t/m 30 april 2009	Meting 3 Van 1 mei t/m 12 juni 2009	Meting 4 Van 15 juni t/m 28 augustus 2009	Meting 5 31 augustus t/m 11 december 2009	Meting 6 Van 14 december 2009 t/m 26 februari 2010	Meting 7 Van 1 maart t/m 21 mei 2010
	gepland		resultaten zijn in de projectgroep gedaan		onder EVV is uitgezet 3. Medewerkers 'veel ervaring begeleidt minder ervaring' zijn benaderd		
9. Verlopen de geplande acties volgens het tijdsschema?	Ja	Ja	Ja	Ja	-		Nee, project is stilgelegd
10. Wordt er gewerkt om acties/resultaten van het project in bestaande procedures op te nemen?	Nog niet, is een pilot	Ja	Nee, is nog in de pilotfase	Nee, nog niet zijn nog aan het ontwikkelen	Ja		Nee, project is stilgelegd
11. Is er al nagedacht over de borging?	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee		Nee
12. Indien er is nagedacht over de borging, hoe ziet de borging eruit?			We proberen om geen voorgeschreven beleid te maken, maar meer te komen tot een methode waarlangs je voor je eigen locatie vorm kunt geven aan het lbpb. Maatwerk dus				

's Heerlen Loo	Meting 1 Van start project t/m 15 maart 2009	Meting 2 Van 16 maart t/m 30 april 2009	Meting 3 Van 1 mei t/m 12 juni 2009	Meting 4 Van 15 juni t/m 28 augustus 2009	Meting 5 31 augustus t/m 11 december 2009	Meting 6 Van 14 december 2009 t/m 26 februari 2010	Meting 7 Van 1 maart t/m 21 mei 2010
1. Komt de projectgroep regelmatig bij elkaar?		Afhankelijk van noodzaak in project (er zijn nu 2 bijeenkomsten geweest, volgende is begin juli)	Afhankelijk van noodzaak in project (er zijn nu 2 bijeenkomsten geweest, volgende is begin juli)	Afhankelijk van noodzaak in project (er zijn nu 4 bijeenkomsten geweest)	Afhankelijk van noodzaak in project (er zijn nu 5 bijeenkomsten geweest)	Afhankelijk van noodzaak in project (er zijn nu 5 bijeenkomsten geweest). Het ligt nu even stil in afwachting keuze regiomanagers.	Ik heb alleen de laatste (belangrijkste) vragen voor je beantwoord, overige vragen niet. Is wellicht

's Heerlen Loo	Meting 1 Van start project t/m 15 maart 2009	Meting 2 Van 16 maart t/m 30 april 2009	Meting 3 Van 1 mei t/m 12 juni 2009	Meting 4 Van 15 juni t/m 28 augustus 2009	Meting 5 31 augustus t/m 11 december 2009	Meting 6 Van 14 december 2009 t/m 26 februari 2010	Meting 7 Van 1 maart t/m 21 mei 2010
							ook niet nodig, omdat er niets is veranderd sinds de laatste procesmeting.
2. Is iedereen in de organisatie op de hoogte van het project?	Alleen de mensen die aan de pilot meedoen zijn op de hoogte	Alleen de mensen die aan de pilot meedoen zijn op de hoogte + de leidinggeevenden	Alleen de mensen die aan de pilot meedoen zijn op de hoogte + alle leidinggeevenden	Alleen de mensen die aan de pilot meedoen zijn op de hoogte + alle leidinggeevenden en P&O-ers	de mensen die aan de pilot meedoen zijn op de hoogte + leidinggeevenden en P&O-ers + medewerkers op Concern in Amersfoort	de mensen die aan de pilot meedoen zijn op de hoogte + leidinggeevenden en P&O-ers + medewerkers op Concern in Amersfoort	
3. Worden medewerkers regelmatig geïnformeerd over de voortgang van het project?	Nee, omdat we nog niet zover zijn	Nee, nog niet van toepassing	Ja, betrokken medewerkers worden door projectleider geïnformeerd	Ja, betrokken medewerkers worden door mobiliteitsbureau geïnformeerd.	Ja, betrokken med. worden door mob.bureau geïnformeerd	Ja, betrokken med. worden door mob.bureau geïnformeerd	
4. Hoe communiceert u naar de medewerkers over het project?	Via reguliere overleggen	De medewerkers kunnen ons benaderen als ze informatie willen	De medewerkers kunnen ons benaderen als ze informatie willen Via reguliere overleggen Via e-mail	De medewerkers kunnen ons benaderen als ze informatie willen Via internet/website Via mail	Med en managers kunnen mobiliteitsbureau benaderen. Verder info via internet, nieuwsbrief en banners	Med en managers kunnen mobiliteitsbureau benaderen. Algemene info ligt stil in afwachting keuze regiomanagers.	
5. Wordt de directie regelmatig geïnformeerd over de voortgang van het project?	Nee, omdat het nog te vroeg is	Door manager P&O via kwartaalrapportage	Ja, door manager P&O via kwartaalrapportage	Ja, door manager P&O via kwartaalrapportage	Ja, door manager PO&O dmv kwartaalrapportage	Nee, organisatiestructuur gewijzigd: er is geen directie meer	
6. Hoe communiceert u naar de directie over het project?	Er wordt niet structureel over het project gecommuniceerd	De directie kan ons benaderen als ze informatie wil en via kwartaalrapportage	De directie kan ons benaderen als ze informatie wil	De directie kan ons benaderen als ze informatie wil	Directie kan ons benaderen als ze info wil	Directie kan ons benaderen als ze info wil Er wordt niet structureel gecommuniceerd over het project	

's Heerlen Loo	Meting 1 Van start project t/m 15 maart 2009	Meting 2 Van 16 maart t/m 30 april 2009	Meting 3 Van 1 mei t/m 12 juni 2009	Meting 4 Van 15 juni t/m 28 augustus 2009	Meting 5 31 augustus t/m 11 december 2009	Meting 6 Van 14 december 2009 t/m 26 februari 2010	Meting 7 Van 1 maart t/m 21 mei 2010
7. Is er draagvlak vanuit de directie voor het project?	Ja. Tot uiting gekomen in voortraject/besluitvorming	Daar heb ik geen zicht op	Daar heb ik geen zicht op	Daar heb ik geen zicht op	Daar heb ik geen zicht op	geen directie meer; project onbekend bij RvB	
8. Welke acties zijn uitgevoerd sinds de laatste procesmeting?	-	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentatie in alle regio-overleggen 2. Aanmelding pilotgroepen 3. gesprekken regiomanagers over implementatie loopbaanpaden- matrix 4. Voorbereiding evt. mobiliteitsbureau 5. Bijeenkomst 2 projectgroep 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentatie in alle regiooverleggen en Aanmelding pilotgroepen 2. gesprekken regiomanagers over implementatie loopbaanpaden- matrix 3. Bijeenkomst 2 projectgroep 4. Voorbereiding evt. mobiliteitsbureau en voorstel mobiliteitsbureau 5. interviews met deelnemende pilotgroepen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Start mobiliteitsbureau 2. Informatie op intranet 3. Folders gemaakt 4. Diverse gesprekken met medewerkers/teammanagers 	<ol style="list-style-type: none"> 1. We gaan verder met gesprekken met managers, voorlichting in regio-overleggen 2. Planning brainstormsessie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brainstormsessie door Haaglanden en TNO 2. Gesprek gepland met regiomanagers 	3.
9. Verlopen de geplande acties volgens het tijdsschema?	Nee, omdat er een stap is tussengevoegd (regio-overleggen bezoeken)	Ja	Ja	Nee, omdat aantal zaken vervallen omdat we met andere acties gestart zijn (mobiliteitsbureau)	Planning veranderd door invoering mobiliteitsbureau	Nee, alles ligt even stil	
10. Wordt er gewerkt om acties/resultaten van het project in bestaande procedures op te nemen?	Nee, omdat dit nog niet nodig is	Nee, (nog) niet van toepassing	Nee, nog niet van toepassing	Ja, mobiliteitsbureau probeert dit te doen	Ja, maar duurt even vanwege reorganisatie	Nee, alles ligt even stil	
11. Is er al nagedacht over de borging?	Ja, maar nog geen concrete acties	Nee	nee	Ja, maar is lastig vanwege reorganisatie	Ja, eerst wordt in Amersfoort mobiliteit mbt boventalligen en reïntegranten opgepakt, dan komt ons stukje erbij.	Ja, maar ligt lastig vanwege reorganisatie	

's Heerlen Loo	Meting 1 Van start project t/m 15 maart 2009	Meting 2 Van 16 maart t/m 30 april 2009	Meting 3 Van 1 mei t/m 12 juni 2009	Meting 4 Van 15 juni t/m 28 augustus 2009	Meting 5 31 augustus t/m 11 december 2009	Meting 6 Van 14 december 2009 t/m 26 februari 2010	Meting 7 Van 1 maart t/m 21 mei 2010
12. Indien er is nagedacht over de borging, hoe ziet de borging eruit?				We willen mobiliteitsbureau behouden, maar het valt nu onder werving en werving gaat naar Amersfoort. Hetzij mobiliteit wordt zorggroepbreed en gaat naar Amersfoort, hetzij mobiliteit verplaatst naar flexbureau	Mobiliteit gaat vallen onder SSC personeelsservices (bij werving).		

Rudolf Steiner	Meting 1 Van start project t/m 15 maart 2009	Meting 2 Van 16 maart t/m 30 april 2009	Meting 3 Van 1 mei t/m 12 juni 2009	Meting 4 Van 15 juni t/m 28 augustus 2009	Meting 5 31 augustus t/m 11 december 2009	Meting 6 Van 14 december 2009 t/m 26 februari 2010	Meting 7 Van 1 maart t/m 21 mei 2010
1. Komt de projectgroep regelmatig bij elkaar?	Er is geen projectgroep, omdat de organisatie klein is qua omvang. P&O is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de projectwerkzaamheden. Afhankelijk van de te ondernemen activiteiten worden mdws/lgv-en gevraagd om te participeren.	Er is geen projectgroep, omdat de organisatie klein is qua omvang. P&O is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de projectwerkzaamheden. Afhankelijk van de te ondernemen activiteiten worden mdws/lgv-en gevraagd om te participeren	De organisatie klein is qua omvang. P&O is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de projectwerkzaamheden. Afhankelijk van de te ondernemen activiteiten worden mdws/lgv-en gevraagd om te participeren	De organisatie klein is qua omvang. P&O is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de projectwerkzaamheden. Afhankelijk van de te ondernemen activiteiten worden mdws/lgv-en gevraagd om te participeren	De organisatie klein is qua omvang. P&O is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de projectwerkzaamheden. Afhankelijk van de te ondernemen activiteiten worden mdws/lgv-en gevraagd om te participeren.	Onderwerpen worden geïntegreerd in regulier personeelsbeleid	
2. Is iedereen in de organisatie op de hoogte van het project?	Alleen de mensen die aan de pilot meedoen zijn op de hoogte	Nee, wel directie en alle leidinggevenden	Nee, wel directie en alle leidinggevenden en enkele medewerkers	Nee, wel directie en alle leidinggevenden en enkele medewerkers	Nee, wel directie en alle leidinggevenden en enkele medewerkers	Nee, project heeft geen grote bekendheid verworven.	Alleen de mensen die aan de pilot meedoen zijn op de hoogte
3. Worden medewerkers regelmatig geïnformeerd over de voortgang van het project?	Ja, in de komende periode zal schriftelijk worden gecommuniceerd over het project d.m.v. onze maandelijkse nieuwsbrief aan medewerkers	Ja, door P&O/directie vanaf juni 2009	Ja, door P&O/directie vanaf juni 2009	Ja, door P&O/directie vanaf juni 2009.	Ja, op die momenten dat er wat te melden valt, dus dat is rond de zomer 2009 geweest.	Ja, na afronding project zal info worden verspreid.	Nee, maar na afronding project zal info worden verspreid.

Rudolf Steiner	Meting 1 Van start project t/m 15 maart 2009	Meting 2 Van 16 maart t/m 30 april 2009	Meting 3 Van 1 mei t/m 12 juni 2009	Meting 4 Van 15 juni t/m 28 augustus 2009	Meting 5 31 augustus t/m 11 december 2009	Meting 6 Van 14 december 2009 t/m 26 februari 2010	Meting 7 Van 1 maart t/m 21 mei 2010
4. Hoe communiceert u naar de medewerkers over het project?	<ul style="list-style-type: none"> - Via internet/website - Via brief/post 	De medewerkers kunnen ons benaderen als ze informatie willen, via internet/website, via brief/post	De medewerkers kunnen ons benaderen als ze informatie willen, via internet/website, via brief/post	De medewerkers kunnen ons benaderen als ze informatie willen, via internet/website, via brief/post	De medewerkers kunnen ons benaderen als ze informatie willen, via brief/post, via reguliere overleggen. Er wordt niet structureel geïnformeerd over het project.	De medewerkers kunnen ons benaderen als ze informatie willen, via brief/post, via reguliere overleggen. Er wordt niet structureel geïnformeerd over het project.	Project bestond in onze org. Uit verschillende onderwerpen. Communicatie was afhankelijk van het onderwerp.
5. Wordt de directie regelmatig geïnformeerd over de voortgang van het project?	Ja, door P&O	Ja, door P&O	Ja, door P&O	Ja, door P&O	Ja, door P&O	Ja, door P&O	Ja, door P&O
6. Hoe communiceert u naar de directie over het project?	<ul style="list-style-type: none"> - De directie kan ons benaderen als ze informatie wil - Via reguliere overleggen 	De directie kan ons benaderen als ze informatie wil en via reguliere overleggen	De directie kan ons benaderen als ze informatie wil en via reguliere overleggen	De directie kan ons benaderen als ze informatie wil en via reguliere overleggen	De directie kan ons benaderen als ze informatie wil en via reguliere overleggen. Er wordt niet structureel geïnformeerd over het project.	De directie kan ons benaderen als ze informatie wil en via reguliere overleggen. Er wordt niet structureel geïnformeerd over het project.	Afh. van onderwerp.
7. Is er draagvlak vanuit de directie voor het project?	Ja, budget en inhoudelijke betrokkenheid	Ja, budget en inhoudelijke betrokkenheid	Ja, budget en inhoudelijke betrokkenheid	Ja, budget en inhoudelijke betrokkenheid	Ja, budget en inhoudelijke betrokkenheid	Ja, budget en inhoudelijke betrokkenheid	Ja, budget en inhoudelijke betrokkenheid
8. Welke acties zijn uitgevoerd sinds de laatste procesmeting?	-	1. Overleg TNO/ZW Haaglanden/ Directie en P&O RSV	1. Overleg TNO/ZW Haaglanden/ Directie en P&O RSV 2. Aanpassing en Smarter maken van projectplan o.b.v. overleg TNO/ZW haaglanden/P&O RSV	1. Overleg TNO/ZW Haaglanden/ Directie en P&O RSV 2. Aanpassing en Smarter maken van projectplan o.b.v. overleg TNO/ZW haaglanden/P&O RSV	1. Strategisch HRMplan is in concept klaar 2. Eerste antroposofische bijeenkomst voor nieuwe medewerkers is geweest. Nu structureel 2 x per jaar. 3. Medewerkers hebben keuze voor flexibele arbeidsvoorwaarden	1. Per 1-1-2010 is gestart met nieuw verzuimbeleid c/q – begeleiding 2. In februari 2010 belangstellingsronde EVV 3. In maart 2010 selectieronde EVV	1. Werving en selectie voor EVV afgerond (april 2010) 2. Planning scholing EVV afgerond (april 2010) 3. 1 ^e bijeenkomst EVV-kandidaten gehouden (mei 2010) 4. Jongerenbijeenkomst (april 2010)

Rudolf Steiner	Meting 1 Van start project t/m 15 maart 2009	Meting 2 Van 16 maart t/m 30 april 2009	Meting 3 Van 1 mei t/m 12 juni 2009	Meting 4 Van 15 juni t/m 28 augustus 2009	Meting 5 31 augustus t/m 11 december 2009	Meting 6 Van 14 december 2009 t/m 26 februari 2010	Meting 7 Van 1 maart t/m 21 mei 2010
					<p>4. kunnen maken. De inwerkchecklist nieuwe medewerkers is geëvalueerd en herzien.</p> <p>5. In functioneringsgespre- kken komt standaard levensfase en mobiliteit aan de orde.</p> <p>6. MedewerkerMonitor is gehouden (MTO)</p>		
5. Verlopen de geplande acties volgens het tijdsschema ?		Ja	Ja	Ja	Ja	Nee, Jongerenbijeenkomst heeft vertraging opgelopen.	Ja
6. Wordt er gewerkt om acties/result aten van het project in bestaande procedures op te nemen?	Ja, het is een doelstelling om alles te integreren in het huidige personeelbeleid	Ja, het is de doelstelling om alles te integreren in het huidige personeelsbeleid	Ja, het is de doelstelling om alles te integreren in het huidige personeelsbeleid	Ja, het is de doelstelling om alles te integreren in het huidige personeelsbeleid	Ja, het is de doelstelling om alles te integreren in het huidige personeelsbeleid	Het is de doelstelling om alles te integreren in het huidige personeelsbeleid	Ja
7. Is er al nagedacht over de borging?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
8. Indien er is nagedacht over de borging, hoe ziet de borging eruit?	Opname in HKZ- kwaliteitshandboek en - procedures	Opname in HKZ- kwaliteitshandboek en - procedures	Opname in HKZ- kwaliteitshandboek en - procedures	Opname in HKZ- kwaliteitshandboek en - procedures	Opname in HKZ- kwaliteitshandboek en - procedures	Opname in HKZ- kwaliteitshandboek en -procedures	Opname in HKZ- kwaliteitshandboek en - procedures

Inhoudelijk

	Florence	S Heeren Loo	Rudolf Steiner
--	----------	--------------	----------------

<p>1. Welke acties staan de komende periode gepland?</p>	<p>Meting 4 Opstarten 2 werkgroepen: 'veel ervaring begeleidt weinig ervaring'; in teams zelf de problemen rondom inzetbaarheid op lossen</p> <p>Meting 5</p> <ul style="list-style-type: none"> - voorlichtingsbijeenkomst over zelfroosteren - inventariseren opleidingswensen van medewerkers veel ervaring begeleidt weinig ervaring' 	<p>Meting 4 Verdere implementatie mobiliteitsbureau, acties naar pilotteams om beweging te krijgen, nieuwsbrieven, regiobezoeken</p> <p>Meting 5 Brainstorm om draagvlak te vergroten</p> <p>Meting 6 Geen; alles afhankelijk van wensen regiomanagers en nieuwe organisatie binnen SSC.</p>	<p>Meting 4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Antroposofische nieuwkomersbijeenkomst (derde kwartaal) - Oriëntatie en budgettering werving via antroposofische media - Ronde tafeldiscussie jongere medewerkers <p>Meting 5</p> <ul style="list-style-type: none"> - Start nieuw verzuimbeleid/-begeleiding - Ronde tafeldiscussie jongere medewerkers - Start project invoering EVV-functie <p>Meting 6</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ronde tafeldiscussie jongere medewerkers - Formuleren jongerenbeleid
<p>2. Bij welke acties kunnen jullie hulp van ZW Haaglanden en/of TNO gebruiken?</p>	<p>Meting 4 alle</p> <p>Meting 5 Zelfroosteren</p>	<p>Meting 4 Lastigste blijft om medewerkers vrijwillig in beweging te krijgen. Ik heb geen idee of ZWH of TNO hierbij kunnen ondersteunen.</p> <p>Meting 5 Ondersteuning bij brainstorm</p> <p>Meting 6 ?</p>	<p>Meting 4 Graag (mede-)organiseren van ronde tafeldiscussie jongeren</p> <p>Meting 5 Graag (mede-)organiseren van ronde tafeldiscussie jongeren</p> <p>Meting 6 Graag (mede-)organiseren van ronde tafeldiscussie jongeren</p>
<p>3. Over welke onderwerpen wil je 'leren van elkaar'?</p>	<p>Meting 4 Met name op wat anderen doen, hoe ze dat doen en mogelijk gedeelde problemen met elkaar op te lossen</p> <p>Meting 5 EVV in andere organisaties</p>	<p>Meting 4 Kijken hoe mobiliteit speelt in andere organisaties en ik ben erg benieuwd wat anderen doen aan ontwikkeling en behoud van medewerkers (is hier budget voor?).</p> <p>Meting 5 Is onveranderd</p> <p>Meting 6 Ik ben wel benieuwd (eindelijk) iets te horen van de anderen. Geen specifieke vragen, omdat we zelf in een soort vacuum zijn beland tussen oude en nieuwe organisatie.</p>	<p>Meting 4 Vormgeven functiedifferentiatie en betrekken input medewerkers</p> <p>Meting 5 Vormgeven functiedifferentiatie en betrekken input medewerkers</p> <p>Meting 6 Hoe andere organisatie jongeren binden en boeien</p>

<p>1. Welke acties staan de komende periode gepland?</p>	<p>Meting 4 Opstarten 2 werkgroepen: 'veel ervaring begeleidt weinig ervaring'; in teams zelf de problemen rondom inzetbaarheid op lossen</p> <p>Meting 5</p> <ul style="list-style-type: none"> - voorlichtingsbijeenkomst over zelfroosteren - inventariseren opleidingswensen van medewerkers veel ervaring begeleidt weinig ervaring' 	<p>Meting 4 Verdere implementatie mobiliteitsbureau, acties naar pilotteams om beweging te krijgen, nieuwsbrieven, regiobezoeken</p> <p>Meting 5 Brainstorm om draagvlak te vergroten</p> <p>Meting 6 Geen; alles afhankelijk van wensen regiomanagers en nieuwe organisatie binnen SSC.</p>	<p>Meting 4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Antroposofische nieuwkomersbijeenkomst (derde kwartaal) - Oriëntatie en budgettering werving via antroposofische media - Ronde tafeldiscussie jongere medewerkers <p>Meting 5</p> <ul style="list-style-type: none"> - Start nieuw verzuimbeleid/-begeleiding - Ronde tafeldiscussie jongere medewerkers - Start project invoering EVV-functie <p>Meting 6</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ronde tafeldiscussie jongere medewerkers - Formuleren jongerenbeleid
<p>2. Bij welke acties kunnen jullie hulp van ZW Haaglanden en/of TNO gebruiken?</p>	<p>Meting 4 alle</p> <p>Meting 5 Zelfroosteren</p>	<p>Meting 4 Lastigste blijft om medewerkers vrijwillig in beweging te krijgen. Ik heb geen idee of ZWH of TNO hierbij kunnen ondersteunen.</p> <p>Meting 5 Ondersteuning bij brainstorm</p> <p>Meting 6 ?</p>	<p>Meting 4 Graag (mede-)organiseren van ronde tafeldiscussie jongeren</p> <p>Meting 5 Graag (mede-)organiseren van ronde tafeldiscussie jongeren</p> <p>Meting 6 Graag (mede-)organiseren van ronde tafeldiscussie jongeren</p>
<p>3. Over welke onderwerpen wil je 'leren van elkaar'?</p>	<p>Meting 4 Met name op wat anderen doen, hoe ze dat doen en mogelijk gedeelde problemen met elkaar op te lossen</p> <p>Meting 5 EVV in andere organisaties</p>	<p>Meting 4 Kijken hoe mobiliteit speelt in andere organisaties en ik ben erg benieuwd wat anderen doen aan ontwikkeling en behoud van medewerkers (is hier budget voor?).</p> <p>Meting 5 Is onveranderd</p> <p>Meting 6 Ik ben wel benieuwd (eindelijk) iets te horen van de anderen. Geen specifieke vragen, omdat we zelf in een soort vacuum zijn beland tussen oude en nieuwe organisatie.</p>	<p>Meting 4 Vormgeven functiedifferentiatie en betrekken input medewerkers</p> <p>Meting 5 Vormgeven functiedifferentiatie en betrekken input medewerkers</p> <p>Meting 6 Hoe andere organisatie jongeren binden en boeien</p>

		Onbekend hoe dit zich gaat voortzetten.	
4. Over welke onderwerpen kan jij behulpzaam zijn voor andere organisaties?	Meting 4 Dat is een gewetensvraag.....alle????? ☺ Meting 5	Meting 4 Over de ervaringen uit deze pilot. Verder over diverse P&O-onderwerpen, maar dat valt wellicht niet onder dit project. Meting 5 Is onveranderd Meting 6 Diverse P&O-onderwerpen.	Meting 4 ?? Meting 5 ?? Meting 6 ??

Meting 7

	Florence	S Heeren Loo	Rudolf Steiner
1. Zijn de oorspronkelijke plannen uitgevoerd?	Nee	De oorspronkelijke plannen zijn uitgevoerd en gaandeweg het project uitgebreid met de ontwikkeling van een mobiliteitscentrum.	Zie bijlage: resultaten d.d. 25 mei 2010
2. Welke oorspronkelijke plannen zijn niet uitgevoerd? Wat is daarvan de oorzaak? Hoe had dit verholpen kunnen worden?	Bezetting managementfuncties in locatie is te instabiel	De doelstelling om mobiliteit op een aantal plaatsen is gehaald. Meer mobiliteit was wel mogelijk geweest, als mobiliteit niet zo'n negatieve klank had voor medewerkers. Verder mag mobiliteit alleen op vrijwillige basis (OR). Met wat lichte druk had er meer ingezet.	Een aantal onderwerpen staat nog in de planning.

3. Heeft het project vertraging opgelopen? Zo ja, wat is daarvan de oorzaak?	idem	Planning is gehaald. Wel is het project wat abrupt afgelopen, vanwege de reorganisatie.	Een enkele keer door werkdruk, maar van uitstel is geen afstel gekomen.
4. Welke effecten heeft het project opgeleverd? Zijn dit ook de effecten die werden beoogd aan het begin van het project?	idem	Mobiliteitsbureau is ontwikkeld; was niet verwacht dat dit zo goed zou lukken en zo goed zou lopen.	Conform doelstelling <ul style="list-style-type: none"> - Koppeling HR- en strategische doelen - Betere introductie nieuwe medewerkers - Scholing: antroposofie en EVV - Op peil houden personeelsbezetting en bezettingscontinuïteit - Functiedifferentiatie doorgevoerd (EVV) - Inzicht in motivatoren jongeren t.b.v. jongerenbeleid - Mobiliteit en levensfasebeleid vast onderdeel van functioneringsgesprekken - Bewustzijn en draagvlak bij personeel voor toekomstige organisatieontwikkelingen - Lager verzuimpercentage - Verhoogde medewerkersparticipatie in beleidsvoorbereiding
5. Welke acties staan de komende periode gepland?	geen	Harmonisatie van mobiliteit binnen de verschillende regio's van 's Heeren Loo.	<ul style="list-style-type: none"> - Onderzoek slimmer werken - Actieplan werkdrukverlaging
6. Welke effecten verwacht je nog van het project?	Afhankelijk van doorstart	Positiever beeld van mobiliteit en loopbaan.	<ul style="list-style-type: none"> - Meer focus op inzet HR-instrumenten bij het behalen van strategische organisatiedoelstellingen. - Blijvende medewerkersparticipatie in beleidsvoorbereiding en bepaling.

Nieuwe Maas	Meting 1 Start project t/m 11 december 2009	Meting 2 14 december 2009 t/m 26 februari 2010	Meting 3 1 maart t/m 21 mei
1. Komt de projectgroep regelmatig bij elkaar?	-	De projectgroep is nog niet volledig, door drukte op de zorgafdelingen is het lastig om hier deelnemers voor te vinden. Hun aandeel in het proces is wel noodzakelijk.	Wanneer er nieuwe ontwikkelingen zijn

Nieuwe Maas	Meting 1 Start project t/m 11 december 2009	Meting 2 14 december 2009 t/m 26 februari 2010	Meting 3 1 maart t/m 21 mei
2. Is iedereen in de organisatie op de hoogte van het project?	-	Nee, er zijn al wel wat mensen geïnformeerd en betrokken, maar dit is heel minimaal.	Alleen de mensen die aan de pilot meedoen zijn op de hoogte
3. Worden medewerkers regelmatig geïnformeerd over de voortgang van het project?	-	Nog niet, dat zal wel volgen als het project meer tastbaar wordt.	Nee, nog niet iedereen is geïnformeerd, alleen de projectgroepleden. De communicatie zal in de maanden juli en augustus van start gaan.
4. Hoe communiceert u naar de medewerkers over het project?	-	<ul style="list-style-type: none"> - Via reguliere overleggen: Het middenkader zal eenmalig geïnformeerd worden over het project om het draagvlak te vergroten. - Er wordt niet structureel over het project gecommuniceerd: Structurele communicatie zal pas gaan plaatsvinden als het project in een verder stadium is. 	<ul style="list-style-type: none"> - Als we gaan communiceren zal dit via het intranet zijn: een nieuwsbericht en het publiceren van het beleidsstuk. - Ook via middenkader dagen, via trainingen Arbeid & Gezondheid voor leidinggevenden.
5. Wordt de directie regelmatig geïnformeerd over de voortgang van het project?	-	Ja, via de personeelsfunctionaris en hoofd PO&O, tevens MT lid.	Ja, het MT lid PO&O wordt regelmatig geïnformeerd, als het beleidsstuk definitief is zal de directie worden geïnformeerd en zal hiervoor goedkeuring worden gevraagd.
6. Hoe communiceert u naar de directie over het project?	-	Er wordt niet structureel over het project gecommuniceerd: Bij wijzigingen of als er input nodig is of een goedkeuring zal het MT op de hoogte worden gebracht.	Via reguliere overleggen met het MT, waarbij het MT lid PO&O aanwezig is
7. Is er draagvlak vanuit de directie voor het project?	-	Ja, bestuurder heeft goedkeurig gegeven voor het project en hoofd PO&O (MT lid) zorgt ook voor draagvlak.	Ja, omdat de keuze is gemaakt om aan te sluiten bij het project Duurzame inzetbaarheid/vitaliteit in alle levensfasen. Het is nog niet bekend of er ook draagvlak is voor het resultaat van de interne projectgroep.
8. Welke acties zijn uitgevoerd sinds de laatste procesmeting?	-	<ol style="list-style-type: none"> 3. Inleiding projectplan geschreven 4. Werkgroepleden werven, informeren, enthousiasmeren. 5. Werkgroepleden aangemeld 6. Eerste bijeenkomst gepland 7. Werkgroep uitbreiden met nog enkele leden, proces loopt nog. 8. Inleiding projectplan met hoofd PO&O besproken en bestuurder, fiat gekregen voor uitrol. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bijeenkomst projectgroep 2. Gesprek met Fenna Bolhuis en interne projectleider 3. Afspraak gemaakt dat interne projectleider een concept-beleidsstuk schrijft en dit aan de projectleden toestuurt voor feedback
9. Verlopen de geplande acties volgens het tijdsschema?	-	Nee, het is moeilijk gebleken om de werkgroep te vullen. In deze tijd zijn er zoveel veranderingen gaande binnen de organisatie dat mensen 'werkgroepmoe' zijn. Geprobeerd is om mensen toch enthousiast te maken voor het project. Dit lukt redelijk.	Ja, het doel is om voor half juni het beleidsstuk af te ronden. De acties mbt tot het project zullen verder worden uitgerold in 2010 en 2011.
10. Wordt er gewerkt om acties/resultaten van het project in bestaande procedures op te nemen?	-	Ja, dit zal wel het streven zijn. Het project zal geborgd worden binnen onze eigen werkprocessen.	Ja, doelstelling is om de acties in reguliere processen op te nemen en hier geen aparte processen voor te gaan inrichten. Mening van de projectgroep is dat er op deze manier meer draagvlak zal ontstaan bij de

Nieuwe Maas	Meting 1 Start project t/m 11 december 2009	Meting 2 14 december 2009 t/m 26 februari 2010	Meting 3 1 maart t/m 21 mei
			leidinggevend en die een spilfunctie vervullen in het proces van duurzame inzetbaarheid.
11. Is er al nagedacht over de borging?	-	Ja, staat nog niet vast, maar er zijn ideeën over borging in het werving en selectiebeleid, de jaargesprekken, Arbobeleid.	Ja
12. Indien er is nagedacht over de borging, hoe ziet de borging eruit?	-	Nog niet concreet, zie hierboven	Door de acties in reguliere processen op te nemen zullen deze worden geborgd. Toetsing of dit daadwerkelijk zo is zal waarschijnlijk eind 2011 plaatsvinden hoewel de methode hiervoor nog niet is uitgedacht.

Respect	Meting 1 Start project t/m 11 december 2009	Meting 2 14 december 2009 t/m 26 februari 2010	Meting 3 1 maart t/m 21 mei
13. Komt de projectgroep regelmatig bij elkaar?	Wordt per januari 2010 gestart; maandelijks.	De projectgroep moet opnieuw opgestart worden	De projectgroep diende opnieuw te worden samengesteld; dit is niet gebeurd.
14. Is iedereen in de organisatie op de hoogte van het project?	-	Op 18 maart is er een bijeenkomst voor alle leidinggevende binnen de organisatie over dit onderwerp	Nee, voornamelijk leidinggevend en jongeren t/m 25 jaar vanwege ingezette beleidsontwikkeling.
15. Worden medewerkers regelmatig geïnformeerd over de voortgang van het project?	Pas per januari 2010 vindt start plaats.	Na de bijeenkomst van 18 maart worden medewerkers via de leidinggevende over het project geïnformeerd	
16. Hoe communiceert u naar de medewerkers over het project?	Vanaf januari 2010: De medewerkers kunnen ons benaderen als ze informatie willen, Via internet/website, Via brief/post, Via reguliere overleggen	De medewerkers kunnen ons benaderen als ze informatie willen, Via brief/post, via reguliere overleggen	De medewerkers kunnen ons benaderen als ze informatie willen, via reguliere overleggen en anders, nl Over de ingezette en voorgenomen projecten met betrokkenen
17. Wordt de directie regelmatig geïnformeerd over de voortgang van het project?	Ja, door manager PO&O	Ja, door manager PO&O	Ja, door manager PO&O
18. Hoe communiceert u naar de directie over het project?	De directie kan ons benaderen als ze informatie wil en krijgt ongevraagd info	De directie kan ons benaderen als ze informatie wil, Via brief/post, Via reguliere overleggen	De directie kan ons benaderen als ze informatie wil en via reguliere overleggen
19. Is er draagvlak vanuit de directie voor het project?	Ja, met geld en tijd wordt medewerking verleend	Ja, zij zien de noodzaak van het beleid uit en dragen dit ook uit	Meedenken over, stimuleren en fiatteren van (voorgenomen) beleid
20. Welke acties zijn uitgevoerd sinds de laatste procesmeting?	Oprichten projectgroep en start beleidsnota	Bijeenkomst 18 maart	1. Voorlichtingsbijeenkomst leidinggevend en 2. Ontwikkeling intern mobiliteitsbeleid 3. Ontwikkeling MD-beleid

Respect	Meting 1 Start project t/m 11 december 2009	Meting 2 14 december 2009 t/m 26 februari 2010	Meting 3 1 maart t/m 21 mei
			4. Bijeenkomst voor jongeren in kader gericht jongerenbeleid 5. Inventarisatie van ideeën voor LF-beleid bij leidinggevendenden via mail en incidenteel in werkoverleg
21. Verlopen de geplande acties volgens het tijdschema?	Moeten nog gemaakt worden	Nee, er is een wisseling geweest in de trekker van het project	Ja
22. Wordt er gewerkt om acties/resultaten van het project in bestaande procedures op te nemen?	Ja	ja	Ja
23. Is er al nagedacht over de borging?	Ja	nee	Ja
24. Indien er is nagedacht over de borging, hoe ziet de borging eruit?	Opnemen in kwaliteitssysteem; 2-jaarlijkse evaluatie van de SMART gemaakte doelen		Maatregelen worden onderdeel van intern beleid
25. Welke acties staan de komende periode gepland	Projectgroep en concept-beleid voorlichting aan Middenkader en voorlichting		
26. Bij welke acties kunnen jullie hulp van ZW Haaglanden en/of TNO gebruiken?	Bij het opstellen/formuleren beleid. Bij de start van projectgroep. Bij voorlichting Middenkader/MT		
27. Over welke onderwerpen wil je 'leren van elkaar'?			
28. Over welke onderwerpen kan jij behulpzaam zijn voor andere organisaties?			

	Nieuwe Maas	Respect
1. De projectondersteuning van ZW Haaglanden en TNO is bijna ten einde, is er nagedacht over de verdere invulling van het project? Zo ja, hoe ziet deze eruit? Zo nee, wat is daarvan de oorzaak?	In samenspraak met Fenna Bolhuis en de projectgroep is besloten om een projectplan te schrijven die toepasbaar is in alle huidige processen. De focus zal meer liggen op cultuurverandering en de houding van de leidinggevendenden tov hun medewerkers in plaats van nieuwe regels en procedures binnen de organisatie. Dit zal een bepaalde mate van bewustwording met zich mee brengen die wij middels middenkaderdagen, trainingen, de week van de gezondheid, etc, willen bewerkstelligen.	We gaan verder met het volgende punt op de actielijst
2. Is het projectplan bijgesteld of loopt alles volgens planning? Wat is er bijgesteld in het plan?	In 2009 was er een voorstel gedaan om waarbij de focus meer lag op regels en processen. De directie was echter meer op zoek naar een visievorming over duurzame inzetbaarheid. Met deze opdracht in gedachten is gekeken	

	naar wat nodig is om duurzame inzetbaarheid te bewerkstellingen zonder nieuwe regels en procedures te hoeven beschrijven. Uiteindelijk zal het beleidsstuk zich meer richten op een cultuuromslag waarbij er binnen de organisatie een bepaalde mate van veiligheid bestaat om over de eigen inzetbaarheid te praten en waarbij mobiliteit als positief ervaren wordt in plaats van 'eng' en iets wat je niet met je leidinggevende kunt bespreken.	
3. Heeft het project vertraging opgelopen? Zo ja, wat is daarvan de oorzaak?	Ja, het duurde lang voordat er een projectgroep was gevormd. Ook de bijstelling in het projectplan heeft voor enige vertraging gezorgd.	
4. Welke acties staan de komende periode gepland?	Beleidsstuk schrijven, vragen om feedback + input van projectgroep, voorstel versturen naar directie, eventueel projectplan wijzigen, acties uitrollen.	Afhankelijk van de uitkomsten van de huidige jongerenbijeenkomsten specifiek beleid voor jongeren of voor de organisatie ontwikkelen; onderzoek naar flexibilisering van arbeidstijden en naar zelfroosterling
5. Welke effecten worden beoogd van het project? Zijn deze effecten haalbaar?	Stimuleren van interne mobiliteit zodat mensen eerder gaan nadenken over hun eigen inzetbaarheid binnen de organisatie en daarbuiten. Dus niet wachten tot dat de functie niet meer uitgevoerd kan worden als gevolg van lichamelijke klachten of tot het moment dat er geen intrinsieke motivatie meer voor het werk is, maar proactief anticiperen op de eigen persoonlijke situatie en de mogelijkheden op het werk. Leidinggevend en zullen een klimaat moeten scheppen waarbij medewerkers de ruimte krijgen om over hun loopbaan te praten en hun wensen en vragen over de toekomst te kunnen uiten. Door samen in gesprek te gaan zal er voortdurend gezocht worden naar de ideale match met de organisatie en de medewerker zodat de capaciteiten van de medewerker optimaal kunnen worden benut. Dit is gunstig voor de medewerker en voor de organisatie.	Gemotiveerde medewerkers die zich verbonden voelen aan de organisatie en die graag bij Respect willen (blijven) werken in alle levensfasen

