


# Houd medewerkers inzetbaar!

leeftijdsbewust personeelsbeleid  
en de *Doorbraak*-methode

**Inspelen** op veranderingen in de markt: welke organisatie wil dat niet? Dit vraagt om flexibele medewerkers, die breed inzetbaar zijn. In de praktijk ontbreekt het daar nog wel eens aan. Door de ontgroening en vergrijzing zijn er steeds meer medewerkers die langere tijd bij dezelfde organisatie werkzaam zijn.

Leidinggevendenden worstelen daardoor meer dan ooit met vragen als:

- Hoe zorg ik ervoor dat mijn medewerkers hun fysiek zware werk ook na jaren kunnen blijven doen?
- Hoe kunnen zij bijblijven en vernieuwde technieken toepassen in hun werk?
- Hoe kan ik ervoor zorgen dat zij zin hebben in hun werk en actief en betrokken zijn?



In deze folder bieden wij u informatie over een praktische methode om de inzetbaarheid van uw medewerkers te bevorderen: de *Doorbraak*-methode. Met behulp van deze methode werken teams uit verschillende instellingen aan de verbetering van hun organisatie. Centraal in de methode staat het gebruik van bestaande kennis en ervaring uit onderzoeken en best practices. De actiegerichte en praktische werkwijze van de methode is zeer effectief gebleken. TNO en de afdeling Beroepsontwikkeling van MOVISIE\* hebben een *Doorbraak*-team samengesteld dat inmiddels ruime ervaring heeft met het toepassen van deze methode.



### **Het *Doorbraak*-project *Op (leef)tijd inzetbaar: de succesfactoren***

Met financiering van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid zijn de afdeling Beroepsontwikkeling van MOVISIE en TNO Kwaliteit van Leven|Arbeid het *Doorbraak*-project *Op (leef)tijd inzetbaar* gestart. Zeven thuiszorgorganisaties, verpleeghuizen en verzorgingshuizen nemen in 2006 en 2007 deel aan dit project. Onder inzetbaarheid verstaan we het vermogen van medewerkers om een diversiteit van werkzaamheden en functies nu en in de nabije toekomst adequaat te vervullen. In het project slagen de deelnemers erin om binnen korte tijd vooruitgang te boeken. De volgende vier factoren maken het succes.

\*MOVISIE, kennis en advies voor maatschappelijke ontwikkeling, is op 1 januari 2007 van start gegaan en ontstaan uit NIZW Sociaal Beleid, Beroepsontwikkeling en een deel van NIZW International Centre, en CIVIQ, Transact, X-S2, Landelijk Centrum Opbouwwerk en Kenniscentrum Lesbisch en Homo-emancipatiebeleid.

### **1. Concrete doelstellingen om medewerkers inzetbaar te houden**

De deelnemende organisaties werken elk aan hun eigen doelstellingen, passend bij de problematiek in hun organisatie. Tijdens werkconferenties leren ze van elkaar door ideeën en tips uit te wisselen. De organisaties stimuleren elkaar in het realiseren van de doelstellingen.

### **2. Leidinggevenden en medewerkers zoeken samen naar oplossingen**

Elke deelnemende organisatie vaardigt een multidisciplinair team af bestaande uit een P&O'er, een leidinggevende en enkele medewerkers. Dit team van vijf à zes personen vormt het 'verbeterteam' binnen de organisatie. Door creatieve ideeën van medewerkers ('oud' en 'jong') en leidinggevenden wordt er hard gewerkt aan het behalen van de doelstellingen.

### **3. Gebruik van goede voorbeelden uit de praktijk**

Bestaande praktijkvoorbeelden van andere organisaties om met succes te werken aan de inzetbaarheid van hun medewerkers worden gebruikt om de doelstellingen binnen de organisatie te realiseren. Maar: elke organisatie is uniek en geen enkel praktijkvoorbeeld is simpelweg te kopiëren naar een andere organisatie. Daarom zijn er door het projectteam TNO/MOVISIE veranderprincipes opgesteld. Een veranderprincipe is de kern achter het goede praktijkvoorbeeld. Deze principes kunt u ook toepassen binnen uw praktijk.

Hiernaast hebben we enkele van deze veranderprincipes beschreven. Op papier zullen ze herkenbaar zijn, maar herkent u ze ook in de praktijk van uw organisatie?

### **4. Een praktische aanpak**

Naast de bewezen successen uit de praktijk maken de deelnemers kennis met het verbetermodel dat centraal staat in de *Doorbraak*-methode. Dit model bestaat uit de volgende stappen:

1. Plan (Beschrijf welke actie u gaat starten) 2. Do (Voer de actie uit) 3. Check/study (Bereikt u het beoogde doel?) 4. Act (Borg de acties die werken).

Bij elke actie meet u of de activiteit bijdraagt aan het realiseren van de doelstelling. Op grond van de resultaten bepaalt u welke vervolgacties u als organisatie gaat uitvoeren die bijdragen aan het realiseren van de doelstelling.

## Veranderprincipes

### ***Wissel werkzaamheden, werkcontacten en context af***

Dit levert een of meer van de volgende voordelen op: verbreding van competenties, kennisverrijking en nieuwe ideeën opdoen.

### ***Praat mét in plaats van over de doelgroep***

Een valkuil is dat iemand denkt te weten wat de ander ervaart of wenst, zonder het expliciet aan die persoon gevraagd te hebben. De sleutel om te achterhalen wat medewerkers en leidinggevenden écht bezighoudt is door mét hen in gesprek te gaan.

.....

De oplossingen worden op kleine schaal uitgetoetst in de praktijk. Zo is snel duidelijk of een verandering een verbetering is en op grotere schaal ingevoerd kan worden. Kortom: geen grootse plannen op papier, maar concrete acties op de werkvloer.

**De *Doorbraak*-methode is ontwikkeld door het Amerikaanse Institute for Healthcare Improvement (IHI) om knelpunten in de gezondheidszorg te verbeteren. In Nederland is de methode in de curatieve gezondheidszorg toegepast door het CBO Kwaliteitsinstituut voor de gezondheidszorg. Geïnspireerd door de gunstige resultaten van het IHI en het CBO, hebben de afdeling Beroepsontwikkeling van MOVISIE en TNO Kwaliteit van Leven|Arbeid de methode toegepast in het project *Op (leef)tijd inzetbaar*.**



## Ondersteuning voor de deelnemende organisaties

In het *Doorbraak*-project *Op (leef)tijd inzetbaar* worden de deelnemers intensief begeleid door de adviseurs van MOVISIE en TNO. Met de projectleiders vindt frequent overleg plaats over de voortgang van het project in hun organisatie. Voor de deelnemende teams worden werkconferenties georganiseerd over onder andere de uitgangspunten van de *Doorbraak*-methode, het verrichten van metingen en het evalueren van de resultaten. Dit alles gebeurt in een sfeer van vriendschappelijke competitie, zodat de teams worden uitgedaagd én gebruik kunnen maken van elkaars ervaringen en expertise.

## De randvoorwaarden voor een *Doorbraak*-project

Organisaties die mee willen doen met een *Doorbraak*-project moeten aan de volgende voorwaarden voldoen:

- De directie of het hoger management ondersteunt de deelname actief, onder andere door benodigde tijd, geld en middelen ter beschikking te stellen.
- Er wordt een multidisciplinair team samengesteld en afgevaardigd. Vanuit alle disciplines die bij de verandering betrokken zijn, is iemand vertegenwoordigd.
- De teamleden zijn enthousiaste en gemotiveerde mensen die tijd en energie willen steken in het realiseren van de doelstellingen.
- Er wordt binnen de organisatie een projectleider aangewezen die op locatie het project aanstuurt. Hij of zij is de contactpersoon voor het *Doorbraak*-team.

## **Deelnemen aan een nieuw *Doorbraak*-project Op (leef)tijd inzetbaar?**

Mocht u binnen uw branche willen starten met een *Doorbraak*-project *Op (leef)tijd inzetbaar* of als organisatie belangstelling hebben om deel te nemen aan een *Doorbraak*-project neem dan contact met ons op. Voor de sectoren zorg en welzijn liggen er plannen om in 2007 een nieuw project *Op (leef)tijd inzetbaar* te starten. U kunt zich hiervoor alvast aanmelden.

Het is ook mogelijk om zelf een *Doorbraak*-project *Op (leef)tijd inzetbaar* binnen uw branche/sector of regio te starten. De methode leent zich daar goed voor. Wel moeten er afspraken worden gemaakt over de projectorganisatie. Voor de deelnemers is de looptijd van een *Doorbraak*-project tien maanden. Van hen zal een eigen (financiële) bijdrage worden gevraagd.

### **Meer informatie?**

De resultaten en ontwikkelde materialen van het project *Op (leef)tijd inzetbaar* kunt u medio mei 2007 opvragen bij MOVISIE afdeling Beroepsontwikkeling. Kijk voor meer informatie over het inzetbaar houden van uw medewerkers of het starten van een nieuw *Doorbraak*-project *Op (leef)tijd inzetbaar* op [www.movisie.nl/beroepsontwikkeling](http://www.movisie.nl/beroepsontwikkeling) of op [www.leeftijdophetwerk.nl](http://www.leeftijdophetwerk.nl). U kunt ook rechtstreeks contact opnemen met Gery Lammersen, senior adviseur bij MOVISIE, (030) 789 21 25, [g.lammersen@movisie.nl](mailto:g.lammersen@movisie.nl) of met Erik Jan van Dalen, senior adviseur bij TNO, (023) 554 94 97, [erik\\_jan.vandalen@tno.nl](mailto:erik_jan.vandalen@tno.nl).

#### Colofon

© 2007 MOVISIE en TNO

MOVISIE  
Postbus 19129  
3501 DC Utrecht  
Telefoon (030) 789 20 00  
Fax (030) 789 21 11  
Vraagbaak (030) 789 21 12

#### Websites

[www.movisie.nl](http://www.movisie.nl)  
[www.tno.nl](http://www.tno.nl)  
[www.tno.nl/vergrijzing](http://www.tno.nl/vergrijzing)