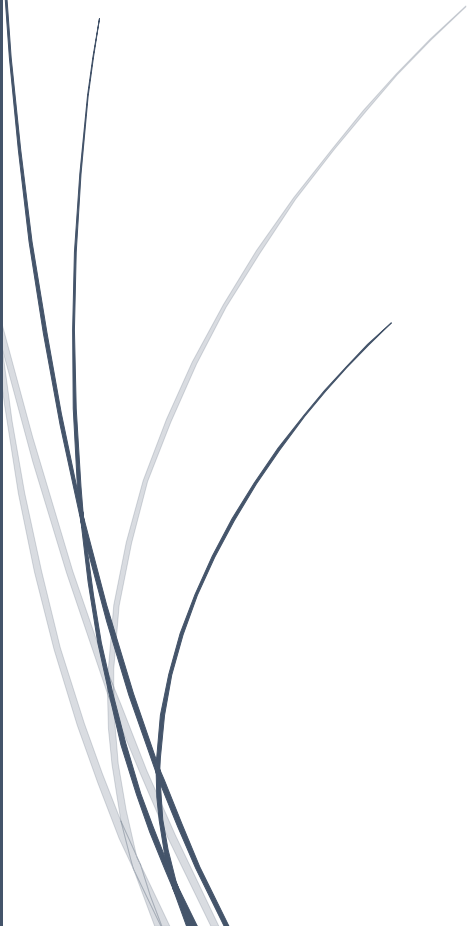




Afstudeeronderzoek

Duurzame inzetbaarheid binnen Cardia

*“Goed zorgen voor de cliënt begint bij goed
zorgen voor jezelf!”*



Document:
Auteur:
Studentnummer:

Bachelor scriptie
Stefan den Heijer
s1083408

Opleidingsinstituut:
Opleiding:
Module:
Docent begeleider:

Hogeschool Leiden
Human Resources Management
HRHT14-18
Lutz Mischke

Organisatie:
Begeleidster:

Stichting Cardia-Duinrust
Coriana Scheffer

Datum:
Plaats:

7 oktober 2019
Den Haag

Inhoud

Voorwoord.....	4
Samenvatting.....	5
Inleiding.....	6
1 Situatieschets.....	7
1.1 Beschrijving organisatie.....	7
1.2 Inrichting HR-functie binnen Cardia.....	8
1.3 Externe analyse.....	8
1.3.1 Demografisch.....	8
1.3.2 Economisch.....	9
1.3.3 Sociaal-cultureel.....	9
1.3.4 Technologisch.....	9
1.3.5 Politiek.....	10
1.3.6 Impact op vraagstuk.....	10
1.4 Interne analyse.....	11
1.4.1 Significante waarden.....	11
1.4.2 Strategie.....	11
1.4.3 Structuur.....	12
1.4.4 Systemen.....	13
1.4.5 Staf.....	14
1.4.6 Stijl van management.....	14
1.4.7 Sleutelvaardigheden.....	15
1.4.8 Impact op vraagstuk.....	15
1.5 Duurzame inzetbaarheid in de sector Zorg & Welzijn.....	15
1.6 Samenvatting.....	16
2 Probleemformulering.....	16
2.1 Aanleiding.....	16
2.2 Probleemstelling.....	17
2.3 Doelstelling.....	17
2.4 Hoofdvraag.....	17
2.5 Deelvragen.....	17
2.5.1 Deskresearch.....	18
2.5.2 Fieldresearch.....	18
2.6 Doelgroep.....	18
2.7 Afbakening.....	18

3	Theoretisch kader	19
3.1	Definities	19
3.2	Vitaliteitsmanagement	19
3.3	Manifest Duurzame Inzetbaarheid	21
3.4	Het V-model	23
3.5	Duurzame inzetbaarheid binnen de sector Zorg en Welzijn	23
4	Methodologie	24
4.1	Vooronderzoek	24
4.2	Deskresearch	24
4.3	Fieldresearch	25
4.4	Verantwoording doelgroep	26
4.5	Meetinstrumenten	26
4.5.1	‘Op welke wijze heeft een vergelijkbare ouderenzorgorganisatie succesvol een duurzaam inzetbaarheidsbeleid ingevoerd?’	26
4.5.2	‘Welke behoeftes en wensen hebben medewerkers van Cardia ten aanzien van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid?’	27
4.5.3	‘Wat is de invloed van leidinggevend en op duurzame inzetbaarheid binnen Cardia?’ ..	27
4.6	Procedure en analyse	28
4.6.1	Betrouwbaarheid	28
4.6.2	Validiteit	29
4.6.3	Bruikbaarheid	29
5	Onderzoeksresultaten	30
5.1	Welke interne en externe factoren bepalen de eisen die binnen Cardia worden gesteld aan duurzaam inzetbaarheidsbeleid?	30
5.2	Welke interventies en middelen gericht op duurzame inzetbaarheid worden binnen Cardia ingezet in de huidige situatie?	30
5.2.1	ZorgZijnWerkt	31
5.2.2	Cardia Merkbaar Beter	31
5.2.3	Good Habitz	31
5.3	Op welke wijze wordt de kwaliteit en kwantiteit van zorg binnen Cardia getoetst en hoe wordt dit op peil gehouden?	31
5.3.1	Wettelijke toetsing kwaliteit van zorg	31
5.3.2	Toetsing kwaliteit op organisatieniveau	32
5.4	Deelconclusie deskresearch	33
5.5	Op welke wijze heeft een vergelijkbare ouderenzorgorganisatie succesvol een duurzaam inzetbaarheidsbeleid ingevoerd?	34

5.6	Welke behoefte en wensen hebben medewerkers van Cardia ten aanzien van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid?.....	35
5.6.1	Betrokkenheid.....	35
5.6.2	Organisatie.....	36
5.6.3	Gezondheid.....	36
5.6.4	Ontwikkeling.....	36
5.6.5	Deelconclusie.....	37
5.7	Wat is de invloed van leidinggevend en op duurzame inzetbaarheid binnen Cardia?	37
5.7.1	Betrokkenheid.....	37
5.7.2	Organisatie.....	38
5.7.3	Gezondheid.....	38
5.7.4	Ontwikkeling.....	38
5.8	Deelconclusie fieldresearch	38
6	Conclusie.....	40
6.1	Hoe moet duurzaam inzetbaarheidsbeleid binnen Cardia geformuleerd worden om medewerkers in staat te stellen zowel kwalitatief als kwantitatief het juiste aanbod te borgen?	41
7	Discussie	42
8	Aanbevelingen	44
8.1	Stuurgroep duurzame inzetbaarheid	44
8.2	Leiderschapscoaching.....	44
8.3	Personal coaching.....	44
8.4	‘De ontwikkelwinkel’	45
8.5	‘Aandachtsfunctionaris Duurzame Inzetbaarheid’	45
8.6	Meerjarenplan duurzame interventies	45
9	Implementatieplan	46
	Literatuurlijst	49
	Bijlagen	51
	Bijlage 1: Mail met verwijzing naar enquête.....	51
	Bijlage 2: Gespreksverslag focusgroep.....	52
	Bijlage 3: uitkomsten enquête ‘behoeftes en wensen t.a.v. duurzame inzetbaarheid’	54

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn bachelorscriptie welke het resultaat is van een onderzoek naar duurzame inzetbaarheid binnen stichting Cardia-Duinrust, beter bekend als Cardia. Cardia is een zorginstelling met vestigingen in de regio Haaglanden. Deze scriptie is het eindproduct van mijn voltijdopleiding Human Resource Management, welke ik geniet aan Hogeschool Leiden. Ik heb dit afstudeeronderzoek uitgevoerd in de periode februari tot en met juli 2019.

Sinds 2011 ben ik werkzaam in de ouderenzorgbranche in verschillende functies op facilitair gebied. Tot 2016 werkte ik voor stichting Duinrust. Nadat stichting Duinrust fuseerde met Cardia, werd ik werkzaam voor deze stichting. Ik merkte al snel dat ik de werkzaamheden, het contact met de cliënten en hun waardering als zeer plezierig ervaarde. Er ontstonden in deze acht jaar bijzondere banden met zowel cliënten als collega's.

In de oriëntatiefase van mijn afstudeertraject werd ik benaderd door Coriana Scheffer, P&O Adviseur bij Cardia. Zij vertelde mij over het vraagstuk omtrent duurzaam inzetbaarheidsbeleid binnen Cardia, met het verzoek om dit vraagstuk op te pakken als afstudeeropdracht.

De acht jaar werkervaring die ik binnen de ouderenzorg heb opgedaan, gecombineerd met mijn affiniteit met de doelgroep maakten dat ik dit vraagstuk met plezier heb opgepakt. Dankzij deze factoren ben ik mij tevens bewust van het belang van dergelijk beleid binnen deze organisatie.

Het schrijven van deze scriptie heb ik op verschillende manieren ervaren. Het zoeken naar een interessant vraagstuk ervaar ik als leuk, evenals het zoeken naar het werkelijke probleem; 'de vraag achter de vraag.' Tegelijkertijd merkte ik meerdere malen aan mijzelf dat ik het juist opzetten van een onderzoek als lastig ervaar en hierdoor het overzicht kan kwijtraken. De steun en perspectieven van begeleiders en medestudenten brachten mij in deze situaties gelukkig weer op de goede weg.

Ik maak van deze gelegenheid graag gebruik om de mensen te bedanken die betrokken zijn geweest bij dit onderzoek. Vanuit Cardia is dat mijn stagebegeleider en tevens gewaardeerd collega Coriana Scheffer. Ik dank haar voor het beschikbaar stellen van de benodigde informatie en de verbindingen met de juiste partijen, maar vooral voor haar tijd, aandacht en vertrouwen.

Vanuit Hogeschool Leiden heb ik afstudeerbegeleiding gekregen van HRM-docent Lutz Mischke. Zijn heldere, maar brede verdieping in de verschillende fasen en facetten van het afstudeerproces zijn voor mij van grote waarde geweest. Hiervoor dank ik hem hartelijk. Ook bedank ik mijn medestudenten voor de nuttige wekelijkse begeleidingsmomenten (onder leiding van Lutz) en hun steun tijdens dit proces.

Ten slotte dank ik mijn ouders, vriendin, zus en zwager voor hun onvoorwaardelijke steun: niet alleen tijdens mijn afstudeerperiode, maar gedurende mijn gehele opleiding hebben zij een grote rol gespeeld in dit leerproces, zowel professioneel als op persoonlijk vlak. Daarnaast dank ik mijn vrienden voor hun zichtbare vertrouwen en luisterend oor.

Ik wens u veel leesplezier!

Met vriendelijke groet,

Stefan den Heijer

Den Haag, 7 oktober 2019

Samenvatting

In een werkomgeving waar een hoge werkdruk wordt ervaren, veranderingen optreden en een krappe arbeidsmarkt de aanwas van nieuw personeel belemmert, is het van groot belang dat medewerkers veerkrachtig, gezond en gemotiveerd genoeg zijn om met deze ontwikkelingen om te gaan.

De inzet van een duurzaam inzetbaarheid kan een grote bijdrage leveren aan het adequaat blijven functioneren van medewerkers binnen Cardia. Tegelijkertijd kan dergelijk beleid een positieve uitwerking hebben op de verzuimcijfers binnen een organisatie. Immers, **goed zorgen voor de cliënt begint bij goed zorgen voor jezelf.**

De inzet van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid binnen een (ouderen)zorginstelling leidt tot een hogere kwaliteit van zorg. Dit heeft een positieve uitwerking op de tevredenheid van de direct belanghebbenden, namelijk de patiënt of cliënt. Ten slotte ontstaat er een positief effect op het werkgeverschap binnen een organisatie, waardoor de betrokkenheid van medewerkers toeneemt.

In dit rapport worden de resultaten beschreven die zijn voortgevloeid uit het onderzoek naar de opzet van duurzame inzetbaarheid binnen stichting Cardia. Door literatuuronderzoek, desk- en fieldresearch is de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord, namelijk *“hoe moet duurzaam inzetbaarheidsbeleid binnen Cardia geformuleerd worden om medewerkers in staat te stellen zowel kwalitatief als kwantitatief het juiste aanbod te borgen?”*

Er worden in de huidige situatie niet genoeg middelen ingezet binnen de organisatie om de duurzame inzetbaarheid van het personeel te borgen en/of te versterken. De interventies en middelen die wel in worden gezet, zijn niet zichtbaar genoeg. Aan de hand van de vier pijlers uit het Manifest Duurzame Inzetbaarheid zijn behoeftes, wensen en meningen ten aanzien van duurzame inzetbaarheid gepeild bij de medewerkers. Hieruit blijkt het volgende:

Betrokkenheid	Weinig tot geen betrokkenheid bij Cardia, wel grote betrokkenheid zichtbaar binnen de teams.
Organisatie	De werkprocessen kunnen efficiënter ingericht worden. Er is behoefte aan een betere samenwerking en communicaties tussen verschillende disciplines.
Gezondheid	De algemene gezondheid van medewerkers is goed. Wel heeft de ervaring van werkdruk een grote invloed op de fysieke en mentale gesteldheid van de medewerkers.
Ontwikkeling	Ontwikkelmogelijkheden zijn niet voor alle functiegroepen beschikbaar.

Uit de resultaten blijkt dat leidinggevenden een grote invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van de medewerker. Aangeraden wordt een coachende, motiverende rol aan te nemen en medewerkers zichtbaar te sturen als leidinggevende. Vertrouwen speelt hierbij een grote rol.

De volgende aanbevelingen worden gedaan om duurzame inzetbaarheid te formuleren binnen Cardia, om zodoende de kwaliteit en kwantiteit te borgen:

- Het samenstellen van een stuurgroep ten aanzien van de opzet van duurzame inzetbaarheid;
- Het aanbieden van leiderschapcoaching, zodat leidinggevende de medewerker optimaal ondersteunt;
- Personal coaching aanbieden aan medewerkers van Cardia;
- Aanschaffen van webpagina ‘de ontwikkelwinkel’ van ZorgZijnWerkt
- Inrichting van nevenfunctie ‘Aandachtsfunctionaris Duurzame Inzetbaarheid’
- De opzet van een meerjarenplan waarin verschillende interventies op gebied van duurzame inzetbaarheid worden opgenomen.

Inleiding

De zorg in Nederland is de afgelopen jaren regelmatig in het nieuws. Vooral over de langdurige zorg wordt een hoop gezegd en gevonden. Zo ook in de tweede kamer.

In 2012 besloot het kabinet Rutte II het roer om te gooien in de zorg, met als doel de zorg betaalbaar te houden. Het leverde een bezuiniging van 3,5 miljard euro op. Voor ouderenzorginstellingen waren de gevolgen niet te overzien. Ouderen moesten langer thuis blijven wonen en er werden meer zorgtaken gegeven aan naasten. Het leidde tot vele ontslagen. De kwaliteit van de zorg heeft onder de ontwikkelingen geleden.

“De zorg, ooit de stabiele banenmotor van de economie, veranderde in een uiterst onzekere en grillige werkgever. Nieuwe contracten werden tijdelijk, liefst nul-uren. En er vielen tienduizend gedwongen ontslagen (Ligtvoet, 2019).”

Anno 2019 is de situatie flink veranderd. Door politieke druk naar aanleiding van het manifest van Hugo Borst, is er 2,1 miljard euro geïnvesteerd in de verpleeghuizen. Nu is het probleem dus anders: het geld is er wel, maar personeel is niet te vinden.

Ook bij Cardia ervaren medewerkers de gevolgen van het veranderde landschap binnen de zorg. Vooral medewerkers die langer in dienst zijn ervaren een grote verandering op de werkvloer. Op alle manieren probeert men nieuwe medewerkers aan te trekken. Zelfs onervaren medewerkers worden aangetrokken:

“We moesten een paar jaar geleden voorzichtig zijn met contracten, maar mensen zonder ervaring worden nu met open armen onthaald”, zegt Henriëtte Bertels, bestuurder van het Haagse Cardia, een instelling voor ouderenzorg. “Alles kan qua contracten, qua opleidingen. Het is een groot verschil” (Ligtvoet, 2019).”

Door vergrijzing van de bevolking stijgt het aantal ouderen in Nederland. Hierdoor wordt de vraag naar (ouderen)zorg steeds groter. Deze stijging zorgt voor een hogere druk op zorginstellingen, waardoor de werkdruk meestijgt. Het is daarom van groot belang om medewerkers in dienst te hebben die deze druk kunnen opvangen. Tevens moet er duurzaam om worden gegaan met deze medewerkers, zodat zij behouden blijven.

Het inzetten van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid kan zorgmedewerkers helpen hun veerkracht en gezondheid te vergroten, waardoor zij om kunnen gaan met de ontwikkelingen binnen hun vakgebied. Immers, **goed zorgen voor de cliënt begint bij goed zorgen voor jezelf.**

In dit onderzoeksrapport zal worden gekeken naar hoe de kwaliteit en kwantiteit van zorg binnen Cardia op gewenst niveau kan blijven. Er zal worden afgetrapt met een situatieschets, waarin de interne en externe situatie van Cardia in kaart wordt gebracht. Vervolgens zal het vraagstuk van de organisatie worden weergegeven in de probleemformulering van dit onderzoeksrapport. Met behulp van een theoretisch kader, deskresearch en fieldresearch zal er informatie vergaard worden om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden. Deze informatie zal gedeeld worden in het hoofdstuk ‘onderzoeksresultaten’.

De hoofdvraag van dit onderzoek zal worden beantwoord in de conclusie van dit onderzoeksrapport. In de discussie zal kritisch worden teruggeblikt op de uitvoering van het onderzoek. Ten slotte zullen er aanbevelingen worden gedaan en zullen deze in een implementatieplan worden uitgewerkt.

1 Situatieschets

In dit hoofdstuk zal de huidige situatie omtrent het vraagstuk binnen Cardia worden beschreven. Dit zal worden onderbouwd door middel van een beschrijving van de organisatie, een interne en externe analyse. Vervolgens zal aan de hand van een deelconclusie worden beschreven waarom dit onderzoek relevant is binnen de organisatie en wat het gewenste resultaat is.

1.1 Beschrijving organisatie

Stichting Cardia-Duinrust, beter bekend als Cardia, is een christelijke ouderenzorgorganisatie actief in de regio Haaglanden. Cardia verleent zowel intramurale als extramurale zorg en ondersteuning, dat wil zeggen dat Cardia woonzorgcentra heeft en tevens thuiszorgactiviteiten verleent.

Cardia onderscheidt zichzelf door kleinschalige zorg aan te bieden, waarbij rekening wordt gehouden met achtergronden en leefwijzen van de cliënt (Cardia, z.j.). Er wordt grote waarde gehecht aan de christelijke identiteit van de organisatie. Momenteel zijn er 731 medewerkers in loondienst bij Cardia. Cardia is actief in de zorgbranche.

De locaties van Cardia heten als volgt:

- Tabitha, Den Haag, stadsdeel Loosduinen;
- Landscheiding, Den Haag, stadsdeel Haagse Hout;
- Duinrust, Den Haag, stadsdeel Scheveningen;
- De Thuishaven, Den Haag, stadsdeel Scheveningen ;
- Onderwatershof, Rijswijk;
- De Nieuwe Haven, Den Haag, stadsdeel Scheveningen;
- Parkrust, Den Haag, stadsdeel Scheveningen;

Naast de huidige locaties van Cardia is er een locatie in aanbouw, welke gebouwd wordt in Zoetermeer. De naam van deze locatie is tot op heden nog niet bekend. De locatie Duinrust is medio 2018 verkocht; in maart 2019 zullen de cliënten die woonachtig zijn in Duinrust verhuizen naar een compleet gerenoveerde vleugel van locatie De Thuishaven.

Door recente ontwikkelingen in de ouderenzorgsector is het werkveld binnen deze sector veranderd. Met het opzetten van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid hoopt Cardia de gewenste kwaliteit en kwantiteit van zorg te borgen, waardoor medewerkers in staat zijn om adequaat werkzaam te zijn en te blijven tot zij uitstromen. Ten slotte heeft dergelijk beleid als doel om medewerkers bestand te maken tegen invloeden die het werk binnen de organisatie veranderen, zoals een stijgende werkdruk. Dit zal verder worden toegelicht in de interne en externe analyse.

1.2 Inrichting HR-functie binnen Cardia

De afdeling Personeel en Opleidingen binnen Cardia, welke wordt afgekort als P&O, bestaat in totaal uit veertien medewerkers. De afdeling bestaat uit één teamleider P&O, vijf P&O adviseurs, twee P&O medewerkers, twee Recruiters, één opleidingscoördinator en drie praktijkbegeleiders. De afdeling P&O is werkzaam vanuit het bedrijfsbureau van Cardia, welke gevestigd is binnen locatie Landscheiding.

P&O adviseurs binnen Cardia hebben elk één locatie onder zich. Zij werken niet vanuit het bedrijfsbureau, maar vanuit de locatie waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Dit heeft als doel om de zichtbaarheid van de afdeling P&O te vergroten en een aanspreekpunt te zijn voor zowel leidinggevendenden als medewerkers met HR-gerelateerde vragen en casuïstiek. Tevens vereenvoudigt hierdoor de communicatie, omdat er binnen een locatie sneller geschakeld kan worden met P&O¹.

De P&O adviseurs leggen directe verantwoordelijkheid af aan de Teamleider P&O. De P&O medewerkers worden aangestuurd door de adviseurs. Wekelijks komen de P&O adviseurs en medewerkers bijeen om de lopende zaken te bespreken en welke zaken op de planning staan (persoonlijke communicatie, 15 februari 2019).

Jaarlijks brengt Cardia een kwaliteitsplan uit, waarin verbeteringen binnen de bedrijfsvoering en zorgverlening voor het komende jaar worden gepresenteerd. Eén van de kwaliteitsdoelen van Cardia in 2019 is dat er meer aandacht is voor ontwikkeling en inspiratie, zodat medewerkers zich lichamelijk en geestelijk gezonder voelen. Cardia probeert dit onder andere te bereiken door een beleid en plan van aanpak op gebied van vitaliteit te realiseren, zodat medewerkers meer in balans zijn en de complexe zorg beter aankunnen (Cardia, 2019). Deze acties zijn toegevoegd aan het jaarplan van de afdeling P&O en zullen door deze afdeling worden opgezet in de vorm van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Dit onderzoek dient als een toegevoegde waarde voor de grondslag van dergelijk beleid binnen de organisatie.

Binnen de afdeling P&O is een praktijkgerichte sfeer te herkennen. Omdat er wekelijks veel gebeurt binnen de organisatie, heeft de afdeling veel te maken met ad hoc werkzaamheden en blijft er weinig tijd over voor andere werkzaamheden (persoonlijke communicatie, 15 februari 2019). Hierdoor hecht de afdeling waarde aan een praktische benadering van vraagstukken en zal dit tevens in dit onderzoek zichtbaar zijn, daar er meer praktische dan theoretische benadering te zien is. Deze praktische benadering is overeenkomstig met de praktijkgerichte sfeer binnen de organisatie.

1.3 Externe analyse

Aan de hand van een DESTEP-analyse zullen de externe factoren die impact hebben op Cardia en het vraagstuk worden geanalyseerd. Er is een aantal relevante externe factoren die invloed hebben op de bedrijfsvoering van Cardia. Dit zijn demografische, economische, sociaal-culturele, technologische en politieke factoren. De ecologische factoren worden niet beschreven, daar deze factoren geen (in)directe invloed uitoefenen op het vraagstuk.

1.3.1 Demografisch

Nederland telde op 1 januari 2018 17.181.084 bewoners. Op dat moment is 14,3% van de totale bevolking tussen de 65-80 jaar oud. 4,5% van de totale bevolking is 80 jaar of ouder (CBS, 2018). Tien jaar eerder, op 1 januari 2008, is 11% van de totale bevolking tussen de 65-80 jaar oud. 3,8% van de totale bevolking heeft de leeftijd van 80 jaar of ouder bereikt (CBS, 2018).

¹ Bron afkomstig van interne documenten (niet publiekelijk inzichtelijk).

Uit bovenstaande cijfers blijkt dat er steeds meer ouderen in Nederland wonen: Nederland vergrijst. In tien jaar neemt de grijze druk - volgens cijfers van het CBS (2018) - toe van 24% in 2008 naar 32% in 2018. Tevens is er een verlaging van de groene druk zichtbaar: van 39,2% in 2008 naar 37,6% in 2018.

De cliënten van Cardia bevinden zich in de leeftijdsgroep 65-80 jaar en 80 jaar en ouder. Dit aantal is in de afgelopen tien jaar dus toegenomen. Volgens de bevolkingspiramide van het CBS (2018) neemt dit aantal de komende twintig jaar toe: in 2039 is het aantal 80-jarigen in Nederland gestegen met 61% ten opzichte van 2019. Cardia merkt dit door veranderingen in wet- en regelgeving, als gevolg van bovenstaande ontwikkelingen; de overheid speelt hierop in. Ook is Cardia door bovenstaande uitgebreid: overname van verschillende verpleeg- en verzorgingshuizen en de (recente) fusie met stichting Duinrust heeft de organisatie doen uitbreiden, om zodoende meer cliënten te kunnen aannemen (persoonlijke communicatie, 15 februari 2019).

1.3.2 Economisch

De investeringen nemen in 2019 met 4 procent toe dankzij de positieve economische vooruitzichten. Ook de overheid draagt met extra bestedingen bij aan de groei (Rijksoverheid, z.j.). Mede als gevolg van het manifest 'Scherp op ouderenzorg' zijn er 70.000 banen gecreëerd in de ouderenzorg en is er 2 miljard euro geïnvesteerd in de zorgbranche (AD, 2017).

De werkloosheid neemt in 2019 af. Tegelijkertijd worden er meer vacatures uitgezet door bedrijven.

Op dit moment zijn financiële middelen geen probleem meer binnen de ouderenzorg, maar is er een zichtbaar personeelstekort. Door een grote vraag naar zorgpersoneel op de arbeidsmarkt, ontstaat er krapte (Ligtvoet, 2019). In hoofdstuk 2 'Probleemformulering' zal dit verder worden toegelicht.

Op verschillende wijzen proberen bedrijven binnen de (ouderen)zorgsector aantrekkelijk te worden voor nieuwe medewerkers; er worden complete opleidingstrajecten aangeboden en er worden geldelijke beloningen ingezet wanneer een medewerker een nieuw personeelslid aanbrengt (persoonlijke communicatie, 1 maart 2019).

1.3.3 Sociaal-cultureel

Een voor de zorgbranche relevante sociaal-culturele ontwikkeling is de opkomst van mantelzorgers in Nederland. Na bezuinigingen op de ouderenzorg in 2012 moeten ouderen langer thuis blijven wonen, waardoor er een groter beroep wordt gedaan op mantelzorgers (Ligtvoet, 2019).

De combinatie van betaald werk en mantelzorg staat al jarenlang in de publieke belangstelling. Dit thema wordt ook steeds relevanter, omdat overheden zowel meer nadruk op informele hulp als op vergroting van arbeidsdeelname leggen. Zo zal bijvoorbeeld de zorgvraag toenemen omdat het aantal hoogbejaarde ouderen toeneemt en daarmee het aantal mensen met chronische aandoeningen, en zal de arbeidsdeelname toenemen omdat de pensioenleeftijd verder stijgt. Hierdoor neemt vermoedelijk ook het aantal mensen dat arbeid en mantelzorg combineert toe. Daarmee wordt het belang om zicht te krijgen op de groep die arbeid en mantelzorg combineert, groter (De Boer, De Klerk & Plaisier, 2019).

1.3.4 Technologisch

De continu veranderende maatschappij heeft weerslag op de zorg. Kwetsbare ouderen blijven langer zelfstandig wonen en binnen (ouderen)zorgorganisaties wordt de zorgvraag steeds complexer.

Technologische ontwikkelingen oefenen invloed uit op de zorgbranche. Zo wordt er tegenwoordig gerapporteerd in een elektronisch cliëntendossier en worden medicijnen gedeeld met behulp van een online registratiesysteem. Deze ontwikkelingen worden ingezet met als doel het werken in de

zorgbranche te vereenvoudigen en verlichten, alsmede de kwaliteit van zorgverlening te verhogen (persoonlijke communicatie, 15 mei 2019).

1.3.5 Politiek

Veranderingen in het politieke landschap van Nederland hebben een grote weerslag op verschillende facetten binnen de ouderenzorg. Daar ouderenzorgorganisaties gefinancierd worden door overheidsmiddelen, zijn deze organisaties afhankelijk van de keuzes die de politiek maakt. Ouderenzorgorganisaties hebben hier enkel op in te spelen.

In 2012 heeft het kabinet Rutte II het doel gesteld om de zorg betaalbaar te houden. Er werd een groter beroep gedaan op mantelzorgers en ouderen moesten langer thuis blijven wonen. De verzorgingshuizen zouden verdwijnen en alleen verpleeghuizen zouden blijven. Hierdoor stroomden 56000 medewerkers de ouderenzorg uit. Dit leverde een bezuiniging van 3,5 miljard euro op, blijkt uit onderzoek van Floor Ligtvoet (2019).

De veranderingen in wet- en regelgeving door het kabinet Rutte II in 2012 hebben een grote invloed gehad op de ouderenzorg, welke nog steeds zichtbaar is. Door het doel de ouderenzorg betaalbaar te houden, zijn er verschillende keuzes gemaakt om zodoende een bezuiniging van 3,5 miljard euro te kunnen realiseren.

Dit heeft ertoe geleid dat verzorgingshuizen in Nederland in onstuimig weer zijn gekomen. Het doel van de overheid was om deze te sluiten en alleen de zeer kwetsbare en hulpbehoevende ouderen onder te brengen in verpleeghuizen. Er werd een beroep gedaan op mantelzorgers en ouderen dienen langer thuis te blijven wonen. De stijgende zorgvraag is geprobeerd te onderdrukken, door ouderen langer thuis te laten wonen en een beroep te doen op mantelzorgers. Ook binnen woonzorgcentra van Cardia waren deze ontwikkelingen zichtbaar, bijvoorbeeld door een maximumaantal bewoners, waardoor er leegstand ontstond. Gebouwen dienden te voldoen aan eisen die aan een verpleeghuis werden gesteld, in plaats van een verzorgingshuis, zoals gesloten afdelingen en scherpere veiligheidsmaatregelen.

Zoals eerder vermeld heeft dit geleid tot een uitstroom van 56.000 medewerkers. Inmiddels is personeelstekort een aandachtspunt binnen de ouderenzorg, mede door het veroorzaken van een hogere werkdruk: hetzelfde werk dient gedaan te worden door minder personeel, terwijl de zorgvraag intensificeert.

1.3.6 Impact op vraagstuk

De beschreven demografische factoren hebben impact op het vraagstuk, omdat er te zien is dat het aantal mensen in de leeftijdsgroep 65 jaar en ouder stijgt, zoals omschreven als demografische factor. Dit zorgt voor een grotere vraag naar ouderenzorg op de lange termijn, wat betekent dat er meer mensen nodig zijn binnen de ouderenzorg. De investeringen in de zorg en het aantal medewerkers kunnen deze groei opvangen. Om de werkdruk binnen de ouderenzorg te drukken, is de opkomst van mantelzorgers binnen de zorg een belangrijke ontwikkeling; de inzet van mantelzorg en dus het uitbesteden van zorg- en welzijn gerelateerde taken kan deze druk terugdringen.

Technologische ontwikkelingen kunnen een positieve bijdrage leveren aan de zorgbranche in de vorm van apparatuur en software om de zorgverlening te ondersteunen. Met behulp van deze ontwikkelingen kan de werkdruk binnen de ouderenzorg worden verlaagd.

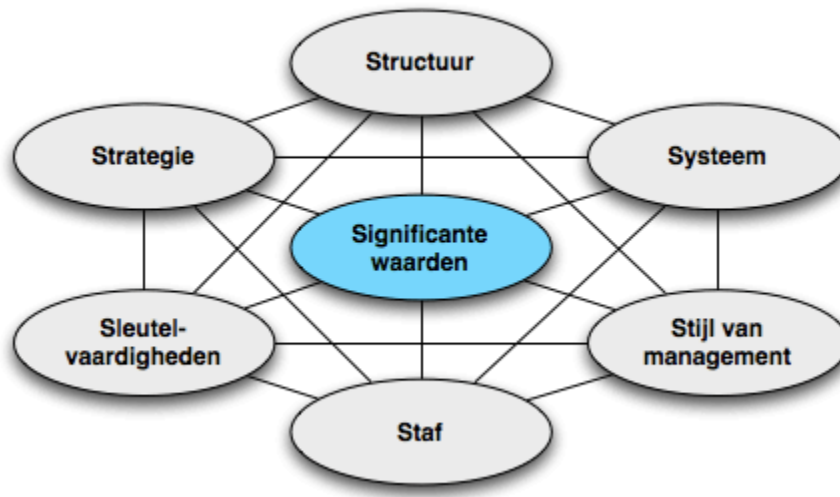
Bezuinigingen in de zorgbranche in 2012 heeft geleid tot een hogere werkdruk en een intensievere zorgvraag binnen de ouderenzorgorganisaties in Nederland. Om deze reden is de werkdruk gestegen en

behoeven cliënten intensievere zorg. De impact van deze factor is groot en heeft tot op heden weerslag op het werken in de ouderenzorgbranche.

1.4 Interne analyse

Aan de hand van het 7s model zal getracht worden een analyse te maken van de interne omgeving van Cardia, welke samenhangt met het te onderzoeken vraagstuk.

Het 7s model van McKinsey ziet er als volgt uit:



Afbeelding 1.1: 7s model (strategischmarketingplan.com, z.j.)

1.4.1 Significante waarden

De centrale overtuiging van Cardia is dat de organisatie persoonsgerichte en kwalitatief hoogstaande ouderenzorg verleent, passend bij de levenswijze van de cliënt. Hierover stelt de organisatie het volgende:

“Centraal in onze zorg- en dienstverlening staat dat u zelf de regie houdt over uw leven, samen met uw dierbaren. Wat daarvoor nodig is, bepaalt u samen met ons (Cardia, z.j.).”

Bij alle geschreven processen binnen de organisatie wordt als uitgangspunt genomen dat het proces de cliënt ten goede komt, ongeacht de laag van de organisatie. ‘Wat betekent dit voor de cliënten?’ is een vraag die vaak gesteld wordt bij het opzetten of evalueren van (nieuwe) werkprocessen. Cardia bewaakt dit uitgangspunt door klantbeloften te formuleren en hier zogenoemde medewerkerwaarden mee te verbinden, namelijk deskundigheid, plezier en geloofwaardigheid (persoonlijke communicatie, 12 april 2019).

Cardia is een ouderenzorginstelling met een christelijke overtuiging. De christelijke waarden en normen hebben een duidelijke weerslag op de bedrijfsvoering en worden gezien als significante waarde van de organisatie. Dit blijkt bijvoorbeeld uit georganiseerde kerkdiensten, de aanwezigheid van verschillende geestelijk verzorgers binnen de organisatie en de aandacht voor christelijke feestdagen, maar ook uit de omgang en respect voor naasten binnen de organisatie (persoonlijke communicatie, 12 april 2019).

1.4.2 Strategie

De doelstelling van Cardia is dat er persoonsgerichte, kwalitatief hoogstaande zorg wordt verleend aan de cliënten. De strategie van Cardia is dat haar medewerkers met bezieling en deskundigheid zorg

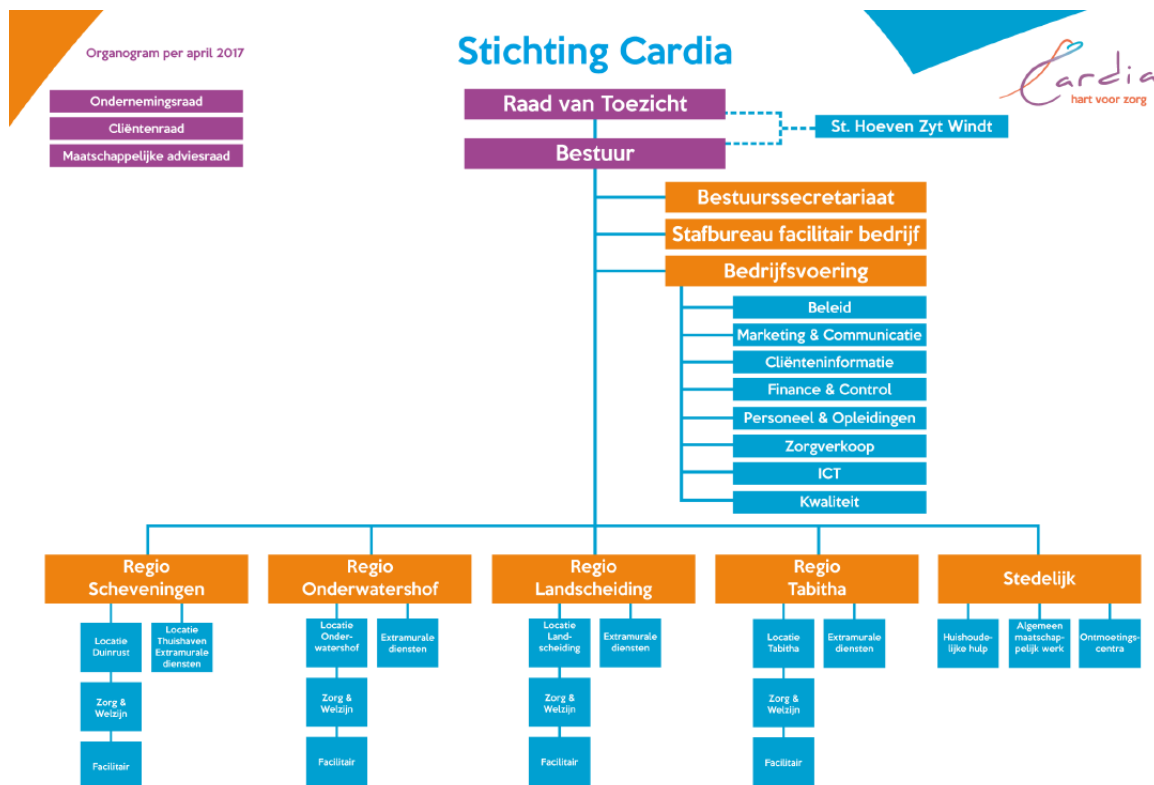
verlenen. Hieruit vloeit het belang voort dat de bezieling en deskundigheid geborgd moeten worden (persoonlijke communicatie, 15 april 2019).

De zorgverlening van de medewerkers van Cardia kan gezien worden als het product dat de organisatie levert. Daar de afnemers van Cardia haar cliënten zijn, streeft Cardia naar een zeer klantgerichte benadering. De strategie om dit te bereiken wordt beschreven in het kwaliteitsplan, welke jaarlijks wordt opgesteld. In 2019 staat dit kwaliteitsplan in het teken van de campagne 'Cardia Merkbaar Beter' (Cardia, 2019).

"Cardia is Merkbaar Beter voor bewoners en medewerkers en als organisatie door duurzaam te ontwikkelen, te groeien en te ontzorgen (Cardia, 2019)."

1.4.3 Structuur

De structuur van Cardia wordt uitgedrukt in het organogram, welke opgenomen is in het handboek P&O (persoonlijke communicatie, 27 mei 2019). Dit organogram ziet er als volgt uit:



Afbeelding 1.2: Organogram Cardia (persoonlijke communicatie, 27 mei 2019)

Zoals in het organogram te zien is, is er een uniforme structuur binnen de locaties van Cardia. De uniforme structuur is relevant voor het vraagstuk omtrent duurzame inzetbaarheid, daar dit de implementatie van dergelijk beleid kan vereenvoudigen.

Iedere regio wordt aangestuurd door een regiomanager. De uitvoering van de verschillende processen op de locaties worden bewaakt door de teamleiders zorg en facilitair, welke rapporteren aan de regiomanager. De teamleiders vormen tezamen met de regiomanager het kader.

De organisatie is gecentraliseerd. Zoals eerder vermeld rapporteren teamleiders aan de regiomanagers. De regiomanagers rapporteren vervolgens aan de bestuurder in het MT-overleg. Individuele

medewerkers krijgen door middel van teamoverleggen en de mogelijkheid te participeren in medezeggenschapsorganen inspraak in de keuzes die de organisatie maakt.

Uit bovenstaande blijkt dat er binnen Cardia sprake is van een top down-besluitvormingsproces. Dit is relevant voor de implementatie van duurzaam inzetbaarheidsbeleid, omdat het betrekken van medewerkers bij de opzet van dit beleid leidt tot een betere aansluiting van duurzame inzetbaarheid op de werkvloer. Het is dus belangrijk dat medewerkers, ondanks de top down-besluitvorming binnen de organisatie, betrokken worden bij dit proces.

1.4.4 Systemen

De belangrijkste systemen binnen de organisatie zijn gericht op de kwaliteit en kwantiteit van zorgverlening.

Er vindt op verschillende manieren monitoring van de kwaliteit van de zorg plaats. Op de afdelingen geschiedt dit onder andere door intercollegiale feedback, toetsing van bekwaamheid van handelingen, scholing, de rol van aangewezen 'aandachtsfunctionarissen'² binnen de organisatie en het bespreken van incidenten en klachten (persoonlijke communicatie, 14 mei 2019).

Vanuit de organisatie vindt monitoring van kwaliteit plaats door interne audits, zogeheten mic/mim analyses en externe audits, bijvoorbeeld de HKZ audit. Daarnaast worden er prisma analyses gemaakt van incidenten, calamiteiten en klachten en worden er tevredenheidsonderzoeken bij cliënten en/of familie afgenomen (persoonlijke communicatie, 14 mei 2019).

Het is van uiterst belang dat de cliënten de zorg ontvangen die zij nodig hebben en dat de organisatie dit kan bieden. Op basis hiervan worden protocollen, processen en formatie samengesteld. Ook zijn opleidingssystemen een belangrijke graadmeter, om zodoende te controleren of de nodige kennis en deskundigheid aanwezig is binnen de organisatie om deze doelen te kunnen waarborgen (persoonlijke communicatie, 14 mei 2019).

Systemen gericht op kwaliteit en kwantiteit van zorgverlening hebben invloed op de werkdruk binnen een (ouderen)zorginstelling. Dit vloeit voort uit het feit dat dergelijke systemen leiden tot een hogere administratieve last binnen zorgverlenende functies. Zorgmedewerkers geven aan dat zij dit als een belemmering zien en vinden dat de kwaliteit en kwantiteit van zorg hier juist door daalt, omdat er minder tijd is voor persoonlijke aandacht voor de cliënt (persoonlijke communicatie, 14 maart 2019). Deze systemen hebben dus invloed op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers van Cardia.

Tegelijkertijd speelt de overheid op bovenstaande in, met de opzet van het experiment 'regelarme zorginstellingen' (Rijksoverheid, z.j.).

"Personeel moet minder tijd kwijt zijn aan papierwerk. Zodat er meer tijd overblijft voor de zorg van de cliënt. Daarom is het experiment 'regelarme zorginstellingen' (ERA) gestart. Hiervoor zijn de regels bekeken die misschien overbodig zijn. Blijkt dat regels afgeschaft kunnen worden, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van de zorg? Dan verdwijnt de regel voor de hele zorgsector (Rijksoverheid, z.j.)."

² Een aandachtsfunctionaris fungeert als aanspreekpunt voor een bepaald thema binnen de organisatie en acteert bij problemen en/of onduidelijkheden binnen deze thema's (persoonlijke communicatie, 28 juni 2019).

1.4.5 Staf

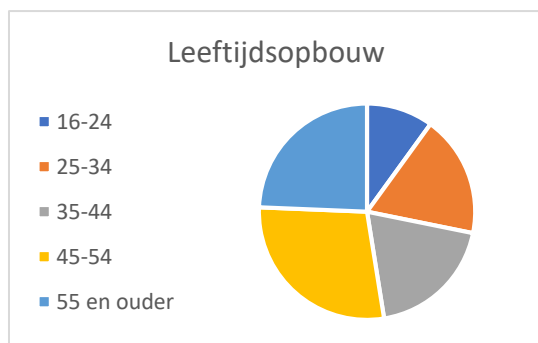
Binnen de staf zijn er een hoop uiteenlopende competenties en specialisaties te zien. Dit komt door de verschillende werkzame disciplines en functies binnen Cardia.

Zorgmedewerkers binnen Cardia hebben verschillende opleidingsniveaus en daarbij horende functies. De facilitaire dienst is verantwoordelijk van de hygiëne binnen de locaties van Cardia, oftewel de woonomgeving van de cliënt. De ondersteunende (staf)afdelingen hebben per functie bijbehorende competenties (persoonlijke communicatie, 28 juni 2019).

Tussen 2012 en 2016 kromp de werkgelegenheid binnen de zorgbranche. Sinds 2016 stijgt dit. In 2018 zijn er naar schatting ruim 130.000 nieuwe vacatures ontstaan in de zorg. Voor 2019 gaat UWV uit van een stijging naar meer dan 140 duizend vacatures (Van der Aalst, 2019). Hierdoor is er een krapte op de arbeidsmarkt ontstaan, omdat het aanbod van nieuwe medewerkers kleiner is dan de vraag. Dit lage aanbod is ontstaan door de uitstroom van 56000 werknemers uit de zorgsector, als gevolg van bezuinigingen op deze sector.

Door bovenstaand uitgelegde krapte op de arbeidsmarkt is het een uitdaging om de kwaliteit en kwantiteit van zorg te borgen, evenals de tevredenheid van het zorgpersoneel. Omdat van verschillende functies niet genoeg medewerkers beschikbaar zijn, moeten medewerkers taken overnemen van medewerkers met dezelfde en/of andere functies. Zo neemt een verpleegkundige taken over van een verzorgende tijdens de ochtendroute en heeft een regiomanager de leiding over twee regio's. Hierdoor ontstaat er onvrede en vertrekken medewerkers om deze reden, blijkt uit exitgesprekken (persoonlijke communicatie, 28 juni 2019). Ook neemt de werkdruk hierdoor toe.

Op 731 medewerkers zijn slechts 77 mannen werkzaam, wat betekent dat 89,5% van het personeelsbestand van het vrouwelijk geslacht is. Dit heeft geen invloed op de organisatie of het vraagstuk.



Bijgevoegde cirkeldiagram toont aan dat het grootste deel van het personeelsbestand binnen Cardia de leeftijd van 45 jaar en ouder heeft. Dit onderbouwt de behoefte van de organisatie aan duurzaam inzetbaarheidsbeleid; met dit beleid wordt geprobeerd de medewerkers bestand te houden tegen veranderingen en de intensievere zorgvraag van cliënten.

Afbeelding 1.3: leeftijdsopbouw binnen Cardia

1.4.6 Stijl van management

Cardia streeft ernaar om een platte organisatie te zijn. Het zijn van een platte organisatie is een leerpunt voor Cardia, omdat het management hiervoor de touwtjes moet loslaten en dit als lastig wordt ervaren (persoonlijke communicatie, 29 mei 2019). Op dit moment is er dus een meer directieve stijl van management te zien.

Een platte organisatie houdt in dat er zo min mogelijk managementlagen zich bezighouden in het arbeidsproces en dat er een grote mate van zelfbeschikking is voor medewerkers (MT, 2018). Binnen Cardia wordt er waarde gehecht aan het duidelijk communiceren van een wederzijdse verantwoordelijkheid op gebied van duurzame inzetbaarheid. Ten aanzien van duurzame inzetbaarheid

kan een platte organisatie hier dus een gewenst effect op hebben, omdat de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers hierdoor wordt aangesproken.

1.4.7 Sleutelvaardigheden

Cardia onderscheidt zichzelf door kleinschalige zorg aan te bieden. Hier wordt vorm aan gegeven in de woonzorgcentra, door leefruimtes van bewoners huiselijk in te richten en kleine aantallen bewoners in deze ruimtes onder te brengen, zodat medewerkers meer aandacht hebben voor de bewoner. Op deze wijze probeert Cardia het welzijn van de cliënt te verbeteren, wat een weerslag heeft op de kwaliteit van de zorgverlening.

De persoonsgerichte zorg van Cardia is gebaseerd op het zogenoemde Planetree-zorgconcept. Dat richt zich onder andere op betere zorg, een (financieel) gezonde organisatie met tevreden cliënten en medewerkers en een plezierige omgeving, die bijdraagt aan het welbevinden van de cliënten (Cardia, z.j.). Dit vraagt om een grote mate van zelfstandigheid en eigenaarschap bij de medewerkers, wat hun wordt bijgebracht in speciale Planetree-bijeenkomsten en procesmatig leren denken (persoonlijke communicatie, 15 mei 2019). In combinatie met de kleinschaligheid en christelijke overtuiging van de organisatie, zorgt dit voor een onderscheid van andere ouderenzorginstellingen in de regio Haaglanden.

1.4.8 Impact op vraagstuk

De genoemde interne processen hebben een weerslag op het vraagstuk omtrent duurzame inzetbaarheid. De verschillende systemen binnen de organisatie vormen de mate waarin behoefte is aan duurzame inzetbaarheid en op welke wijze dit de kwaliteit en kwantiteit binnen zorg kan borgen.

Door krapte op de arbeidsmarkt en een toenemende werkdruk ontstaat er onvrede op de werkvloer. Medewerkers stromen uit als gevolg van onvrede. Dit kan leiden tot een personeelstekort, waardoor de werkdruk nog meer toeneemt, evenals de onvrede. Eén van de speerpunten van duurzaam inzetbaarheidsbeleid is om medewerkers veerkrachtig te maken, zodat zij om kunnen gaan met de hoge werkdruk. Tevens wordt hiermee getracht om eventuele onvrede bij medewerkers te verlagen, dan wel weg te nemen.

1.5 Duurzame inzetbaarheid in de sector Zorg & Welzijn

In 2017 heeft Irene Houtman, tezamen met Wendela Hooftman en Ernest de Vroome, in opdracht van TNO een onderzoek gedaan naar duurzame inzetbaarheid van werknemers in de sector zorg en welzijn. In haar onderzoek stelt zij dat de vergrijzing van de bevolking een grotere vraag naar zorg veroorzaakt. Hierover stelt zij het volgende:

“Onder meer als gevolg van het afschaffen van diverse pre-pensioenregelingen en het verhogen van de AOW-leeftijd zullen werknemers langer moeten doorwerken. Voor de sector zorg en welzijn heeft dit een tweeledig effect. Net als andere sectoren vergrijst en ontgroent ook hier het werknemersbestand, maar tegelijkertijd groeit de ‘vraag’ aan deze sector. Dat komt enerzijds omdat de gezondheidsproblemen onder de vergrijzende bevolking zullen stijgen, waardoor er vaker een beroep zal worden gedaan op deze sector (Houtman, Hooftman & De Vroome, 2017).”

Zoals bovenstaand geschreven zal de werkdruk binnen de zorgbranche stijgen als gevolg van de toenemende vraag aan zorg. Dit onderbouwt de stijgende werkdruk binnen Cardia, alsmede het belang van een gedegen duurzaam inzetbaarheidsbeleid: indien er niets wordt gedaan, zal de werkdruk te hoog worden en ontstaat er een zeer hoog risico op (langdurige) uitval. Medewerkers moeten veerkrachtig genoeg zijn om de stijging van deze vraag op te vangen.

Zoals Houtman, Hooftman en De Vroome (2017) benoemen, hebben bovenstaande ontwikkelingen een tweeledige weerslag op de (ouderen)zorgbranche. Door de stijgende vraag naar zorg als gevolg van de verandering in leeftijdssamenstelling van de bevolking, wordt duurzaamheid van medewerkers binnen deze sector van groter belang. Hieruit zou geconcludeerd kunnen worden dat duurzame inzetbaarheid van personeel binnen de (ouderen)zorgbranche in de loop der jaren een maatschappelijke waarde krijgt, omdat de maatschappij steeds afhankelijker wordt van de zorgsector.

1.6 Samenvatting

Stichting Cardia-Duinrust, beter bekend als Cardia, is een kleinschalige christelijke ouderenzorgorganisatie in de regio Haaglanden. De kleinschaligheid van de organisatie, alsmede de inrichting van de ouderenzorg, en de christelijke identiteit onderscheiden de organisatie van andere ouderenzorginstellingen in deze omgeving.

Cardia streeft naar deskundigheid en bezieling onder de medewerkers, om zodoende de kwaliteit en kwantiteit van de zorgverlening te kunnen waarborgen. Door veranderingen in het landschap van de zorg en krapte op de arbeidsmarkt, komt het waarborgen van deze kwaliteit en kwantiteit mogelijk in het geding.

2 Probleemformulering

In dit hoofdstuk zal het vraagstuk met betrekking tot duurzame inzetbaarheid binnen Cardia in kaart gebracht worden. De doelstelling van het onderzoek zal benoemd worden, evenals de hoofdvraag met behorende deelvragen en ten slotte de afbakening van het onderzoek. Dit heeft als doel het kernprobleem van het vraagstuk helder te krijgen.

2.1 Aanleiding

Net zoals andere ouderenzorginstellingen heeft Cardia de laatste jaren te maken gehad met een hoop verandering in wet- en regelgeving, gecombineerd met bezuinigingen op de ouderenzorg in 2012. Tevens veranderde de verwachting van de verzorgingshuizen in Nederland; er moest verpleeghuiszorg geleverd worden om zo te kunnen voldoen aan de veranderende en intensievere zorgvraag van cliënten. Dit leidde tot een transitie van verzorgingshuiszorg naar verpleeghuiszorg.

Door de uitstroom van 56000 medewerkers uit de zorgbranche is de vraag naar medewerkers groter dan het aanbod. Deze ontwikkelingen zijn factoren geweest voor een krappe arbeidsmarkt binnen de zorgbranche. Deze externe factor is mede aanleiding voor de behoefte aan duurzame inzetbaarheid. In de huidige situatie is het opvullen van openstaande vacatures namelijk lastig. Het effect hiervan is dat medewerkers meer werk moeten verrichten in dezelfde tijd. Hierdoor ontstaat onvrede onder medewerkers en stijgt het gevoel van werkdruk, waardoor hun duurzame inzetbaarheid afneemt.

Vooralsorgmedewerkers voeren regelmatig taken uit die niet bij hun functie horen. Dit leidt tot uitdiensttreding als gevolg van onvrede over de inhoud van het werk. Om deze reden is het behoud van medewerkers tevens een belangrijk uitgangspunt bij de opzet van duurzaam inzetbaarheidsbeleid.

De krappe arbeidsmarkt en de gevolgen hiervan zouden tevens kunnen worden ondervangen door middel van binden en boeien. In de huidige situatie bij Cardia is dit niet genoeg, omdat niet alleen de kwantiteit, maar tevens de kwaliteit binnen zorg beheerst en geborgd moet worden. Het 'vasthouden' van het aanwezige personeel is dus niet genoeg. Tevens heeft de opdrachtgever besloten om toe te spitsen op duurzame inzetbaarheid.

Samengevat: Cardia heeft behoefte aan duurzaam inzetbare medewerkers, om zodoende de hoeveelheid zorgverlening die geboden moet worden met de juiste kwaliteit te borgen. Dit als gevolg van verandering van de zorgvraag van de cliënt, verandering in wet- en regelgeving en een tekort op de arbeidsmarkt, met als doel de kwaliteit en kwantiteit van de cliëntenzorg hoog te houden en medewerkers te behouden.

2.2 Probleemstelling

Door bezuinigingen, een intensievere zorgvraag van de cliënt en verschillende veranderingen in wet- en regelgeving verandert het werken in de ouderenzorgbranche. De hieruit voortgevloeide transitie van verzorgingshuiszorg naar verpleeghuiszorg vraagt om een grotere fysieke en mentale inspanning van zorgmedewerkers. Dit in combinatie met een krappe arbeidsmarkt leidt ertoe dat het belang van vitale medewerkers steeds groter wordt.

“Zonder medewerkers is er geen Cardia. Dus is het zaak om continu voldoende, gekwalificeerde, gemotiveerde, gelukkige en gezonde mensen in dienst te hebben. Dat vraagt om inspanningen om mensen aan te trekken, de juiste mensen te behouden, ze te faciliteren bij (verdere) ontwikkeling en ze gezond, vitaal en gelukkig te houden (persoonlijke communicatie, 1 juni 2019)”.

2.3 Doelstelling

Binnen Cardia is er behoefte aan een beleid voor duurzame inzetbaarheid. Het doel hiervan is dat medewerkers beter kunnen omgaan met een zichtbaar hoge werkdruk en de verandering van zorgverlening, in combinatie met een krappe arbeidsmarkt. Dit met als uiteindelijk doel de gevraagde hoeveelheid zorg aan te kunnen bieden, op het juiste kwaliteitsniveau.

Het voorkomen van een personeelstekort en overbelasting is het voornaamste doel van de inzet van duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Dit is belangrijk voor de organisatie, omdat er in geval van personeelstekort en een hoge werkdruk geen goede zorg verleend kan worden aan de cliënten van Cardia: er zijn simpelweg niet genoeg handen om de hoeveelheid zorg en de kwaliteit hiervan te kunnen bieden.

De functie van dit onderzoek is om Cardia handvatten te reiken naar de opstelling en implementatie van duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Aan dit duurzaam inzetbaarheidsbeleid zal, op verzoek van de opdrachtgever, een tijdplanning gekoppeld worden, om zodoende een behapbaar beleid voor te kunnen leggen voor de lange termijn.

2.4 Hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

“Hoe moet duurzaam inzetbaarheidsbeleid binnen Cardia geformuleerd worden om medewerkers in staat te stellen zowel kwalitatief als kwantitatief het juiste aanbod te borgen?”

Het leveren van ‘goede zorg,’ zowel kwalitatief als kwantitatief, is de graadmeter van dit vraagstuk. Met kwantiteit wordt het aantal medewerkers bedoeld. Met kwaliteit wordt de juiste en huidige kennis en expertise bedoeld, in combinatie met de gewenste bezieling in het werk.

2.5 Deelvragen

Aan de hand van zes deelvragen zal getracht worden de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden. Deze deelvragen zijn als volgt geformuleerd:

2.5.1 Deskresearch

1. Welke interne en externe factoren bepalen de eisen die binnen Cardia worden gesteld aan duurzaam inzetbaarheidsbeleid?
2. Welke interventies en middelen gericht op duurzame inzetbaarheid worden binnen Cardia ingezet in de huidige situatie?
3. Op welke wijze wordt de kwaliteit en kwantiteit van zorg binnen Cardia getoetst en hoe wordt dit op peil gehouden?

2.5.2 Fieldresearch

4. Op welke wijze heeft een vergelijkbare ouderenzorgorganisatie succesvol een duurzaam inzetbaarheidsbeleid ingevoerd?
5. Welke behoeftes en wensen hebben medewerkers van Cardia ten aanzien van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid?
6. Wat is de invloed van leidinggevendenden op duurzame inzetbaarheid binnen Cardia?

In hoofdstuk 5 'Onderzoeksresultaten' zullen de opgestelde deelvragen beantwoord worden.

2.6 Doelgroep

Het vraagstuk van de organisatie richt zich op het lang en duurzaam inzetbaar houden van medewerkers die de kwaliteit en kwantiteit van de zorgverlening binnen Cardia bepalen. In beginsel betreft dit dus het zorgverlenend personeel. Echter, de kwaliteit van zorg wordt niet alleen bepaald door het zorgverlenend personeel, maar ook door processen die de zorgverlening ondersteunen, bijvoorbeeld door de facilitaire dienst of welzijnsmedewerkers.

Het gemeenschappelijke doel van iedere werkzame discipline binnen Cardia is de gezondheid en het welzijn van de cliënt. Tevens is het van belang dat medewerkers van alle werkzame disciplines binnen de organisatie duurzaam inzetbaar zijn, zodat zij hun werk op een gezonde en verantwoorde manier uitoefenen. Dit is, zoals toegelicht in de situatieschets, één van de onderwerpen in het jaarplan van de afdeling P&O. Om deze reden is besloten om alle medewerkers van Cardia als doelgroep van dit onderzoek te nemen.

2.7 Afbakening

Het vraagstuk van de opzet van duurzame inzetbaarheid bij Cardia beperkt zich tot duurzame inzetbaarheid in de zorg. Tevens heeft dit te maken met duurzame inzetbaarheid ten tijde van (organisatie)verandering, door de eerdergenoemde interne en externe ontwikkelingen binnen Cardia en in de zorgbranche.

De stageperiode vindt plaats van februari 2019 tot en met augustus 2019. De opdrachtgever heeft besloten om toe te spitsen op duurzame inzetbaarheid, daar de interpretatie van dit onderzoek ook zou kunnen leiden tot een onderzoek naar Binden en Boeien.

3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal een theoretisch kader worden gevormd, welke ondersteunend is aan het beantwoorden van de hoofdvraag en bijbehorende deelvragen van dit onderzoek.

Zoals in de situatieschets beschreven, is er binnen Cardia een praktijkgerichte benadering van vraagstukken te zien: men hecht meer waarde aan praktische werkwijzen dan aan theoretische onderbouwing. Dit zal merkbaar zijn in dit onderzoek; de wijze van onderzoeken zal praktisch worden aangepakt.

3.1 Definities

Van der Klink et al (2012) beschrijven de definitie van duurzame inzetbaarheid als volgt:

“Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten (Brouwer, Bültmann, Burdorf, Van der Klink Schaufeli, Van der Wilt & Zijlstra, 2012).”

Van der Spek (2011) geeft een meer beknopte definitie van het begrip duurzame inzetbaarheid:

“Duurzame inzetbaarheid is de mate, waarin medewerkers productief, gemotiveerd en gezond willen en kunnen blijven werken binnen en/of buiten het bedrijf/de organisatie (Van der Spek, 2011).”

De essentie van duurzame inzetbaarheid binnen Cardia is dat medewerkers zo lang mogelijk in staat zijn om de werkzaamheden adequaat uit te voeren. Dit met als doel om de kwaliteit en kwantiteit van zorgverlening te kunnen borgen. Daar dit een proces is met een wederzijdse verantwoordelijkheid, is gekozen om de definitie van duurzame inzetbaarheid gegeven door Van der Klink et al (2012) aan te houden tijdens dit onderzoek. In deze definitie wordt de wederzijdse verantwoordelijkheid namelijk duidelijk omschreven. Dit is belangrijk voor het onderzoek, omdat de medewerker grotendeels zelf verantwoordelijk is voor zijn/haar duurzame inzetbaarheid. De opdracht wilt de medewerker faciliteren, maar niets opleggen, in het kader van eigenaarschap op de werkvloer.

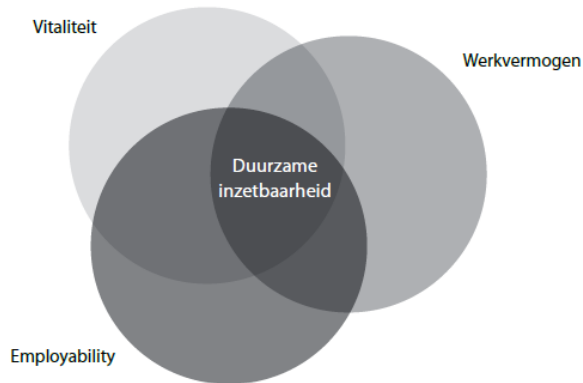
3.2 Vitaliteitsmanagement

In 2011 heeft prof. drs. Tinka van Vuuren een onderzoek gedaan naar Vitaliteitsmanagement. Hierin stelt zij het volgende aangaande duurzame inzetbaarheid.

“Volgens de Sociaal-Economische Raad (2009) in zijn advies Een kwestie van gezond verstand: breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties bestaat duurzame inzetbaarheid uit drie elementen: vitaliteit, werkvermogen en employability (Van Vuuren, 2011).”

“Vitaliteit staat volgens Schaufeli en Bakker (2007) voor energiek, veerkrachtig, fit, onvermoeibaar door kunnen werken en met een groot doorzettingsvermogen. Werkvermogen is de mate waarin men fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken (Ilmarinen et al., 2005). Employability is het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen, zowel in het eigen bedrijf als in een ander bedrijf of sector (De Vries et al., 2001, Van Vuuren, 2011).”

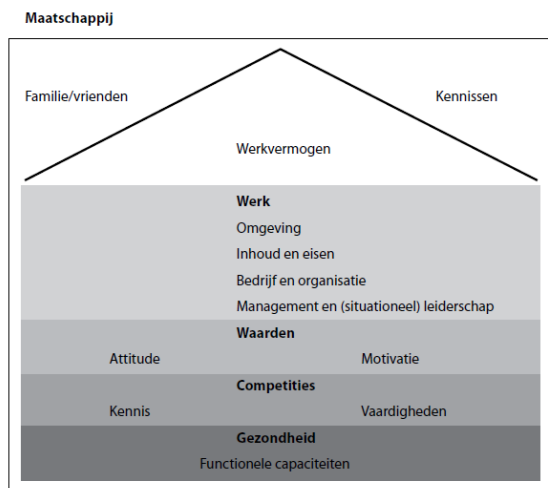
Het opzetten van vitaliteitsbeleid zou kunnen leiden tot duurzame inzetbaarheid binnen een organisatie. Door de focus die de opdrachtgever heeft op het begrip duurzame inzetbaarheid, wordt de definitie van Van der Klink et al (2012) alsnog aangehouden.



Afbeelding 3.1: Duurzame inzetbaarheid volgens de Sociaal Economische Raad (Van Vuuren, 2011).

Bovenstaand figuur toont aan dat duurzame inzetbaarheid wordt gevormd door de mate van vitaliteit, werkvermogen en employability. Deze drie factoren samen bepalen de mate van duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

De mate van werkvermogen wordt volgens Van Vuuren (2011) bepaald in het huis van werkvermogen. Deze is als volgt afgebeeld:



Afbeelding 3.2: Huis van werkvermogen (Van Vuuren, 2011).

Wanneer de gezondheid van de medewerker wordt verbonden met het werkvermogen, stelt Van Vuuren (2011) dat een slechte gezondheid het werkvermogen ondermijnt; hoe slechter de gezondheid, hoe meer gevolgen die de productiviteit van een medewerker verslechtert.

“Niet alleen komt duidelijk naar voren dat de fysieke belasting tijdens het werk de arbeidsproductiviteit verlaagt, maar ook zijn er sterke aanwijzingen dat psychosociale factoren zoals stress en gebrekkige mogelijkheden van invloed zijn op het werkvermogen. Leefstijlfactoren zoals roken en drinken komen minder duidelijk naar voren als determinanten van een slecht werkvermogen (Van Vuuren, 2011).”

Uit bovenstaand citaat kan worden opgemaakt dat leefstijlfactoren de mate van productiviteit op de werkvloer in mindere mate beïnvloeden dan de belasting op de werkvloer zelf. Dit is relevante informatie voor het onderzoek naar duurzame inzetbaarheid binnen Cardia, omdat het proberen om invloed uit te oefenen op de leefstijl van medewerkers wordt gezien als onprettig. Medewerkers ervaren dit niet als behulpzaam, maar als een bemoeienis met het privé domein van de medewerker (persoonlijke communicatie, 12 februari 2019). Uit gesprekken tijdens het vooronderzoek blijkt dat medewerkers zich meer gebaat voelen bij aanpassingen in het werk, waardoor de fysieke en mentale belasting afneemt (persoonlijke communicatie, 13 februari 2019). De stelling van Van Vuuren (2011) is hierdoor relevant voor het onderzoek naar duurzame inzetbaarheid binnen Cardia.

In haar onderzoek stelt Van Vuuren (2011) ten slotte dat er onderscheid moet worden gemaakt in interventies en beleid op gebied van vitaliteit, aansluitend op duurzame inzetbaarheid. Zij verdeelt dit onder in curatieve, preventieve en amplitieve interventies en beleid. Er wordt dus onderscheid gemaakt in herstel gericht op minder vitale medewerkers, behoud op risicogroepen en versterking voor alle medewerkers.

3.3 Manifest Duurzame Inzetbaarheid

Complementair aan het onderzoek naar duurzame inzetbaarheid bij Cardia is het Manifest Duurzame Inzetbaarheid. Het Manifest Duurzame Inzetbaarheid is op initiatief van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in 2012, ondertekend door 100 bedrijven uit verschillende branches, aangeboden aan de staatssecretaris. Met dit manifest wil men de noodzaak en de voordelen van de inzet van duurzame inzetbaarheid duidelijk maken: er wordt vooral getoond wat het oplevert. Tevens worden er veel handvatten geboden om stappen te zetten richting duurzame inzetbaarheid. Voor dit vraagstuk een zeer interessant en relevant manifest.

“Juist in de huidige economische situatie waarin veel bedrijven en organisaties moeten reorganiseren, is behoud van productiviteit, en het voorkomen van onnodige uitval door ziekte of werkloosheid, van groot belang. Voor de continuïteit van ondernemingen, en voor het waarmaken van ambities voor de toekomst. Meer doen met minder mensen is voor veel bedrijven en organisaties nu al noodzaak. Maar ook op de lange termijn brengen de vergrijzing van de beroepsbevolking, en de globalisering van de economie extra uitdagingen met zich mee, waarop slimme werkgevers zich nu al voorbereiden (Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012).”

In het manifest Duurzame Inzetbaarheid wordt gesproken over vijf pijlers om duurzame inzetbaarheid te meten en te optimaliseren. Deze vijf pijlers zijn betrokkenheid, organisatie, gezondheid, ontwikkeling en een zogeheten APK. APK staat voor het periodiek monitoren van de duurzame inzetbaarheid. Van dit model zal verder in dit onderzoek gebruikt worden gemaakt, om zodoende de behoefte te meten op gebied van duurzame inzetbaarheid. Hiervoor wordt gekozen, omdat deze pijlers passen bij de wensen van de organisatie ten aanzien van duurzaam inzetbaarheidsbeleid en deze pijlers makkelijk te toetsen zijn in de vorm van een vragenlijst. Ten slotte sluiten deze pijlers aan bij de praktijkgerichte werkwijze van de organisatie, omdat het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012) handvatten reikt welke voort zijn gekomen uit de praktijk bij de opzet en implementatie van duurzaam inzetbaarheidsbeleid.

Wanneer de pijlers van het manifest in overleg met de opdrachtgever worden vertaald op organisatieniveau binnen Cardia, zien deze er als volgt uit:

Pijler	Vertaling naar organisatie
Betrokkenheid	Het gevoel van betrokkenheid van medewerkers van Cardia met de organisatie en collega's, alsmede met de direct belanghebbenden van de organisatie, namelijk de cliënten.
Organisatie	De manier waarop werkprocessen op verschillende lagen binnen de organisatie ingericht zijn en de mate van tevredenheid en efficiëntie hiervan. Ook wordt hier gekeken naar de tevredenheid over werkplekken en eventuele hulpmiddelen.
Gezondheid	De mate van gezondheid van de medewerker en de lichamelijke en geestelijke (gewenste) gesteldheid, ten aanzien van de aard van de werkzaamheden van een medewerker. Interessant voor de organisatie is om in kaart te brengen op welke manier de organisatie kan bijdragen aan de gezondheid van een medewerker.
Ontwikkeling	De mate van tevredenheid over de scholing van de medewerkers, wanneer er wordt gekeken naar de kwaliteit van de zorgverlening en stafdiensten.
APK	Een periodieke controle om in kaart te brengen hoe de situatie ten aanzien van duurzame inzetbaarheid binnen Cardia ontwikkelt en hoe de veranderingen binnen de organisatie hierop aansluiten of van afwijken. Omdat er nog geen duurzaam inzetbaarheidsbeleid is opgesteld in de huidige situatie, kan deze pijler nog niet worden vertaald naar organisatieniveau.

Afbeelding 3.3: Pijlers van duurzame inzetbaarheid vertaald naar organisatie.

Tevens wordt in het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012) gesteld dat investeren in duurzame inzetbaarheid leidt tot winsten in verzuim, arbeidsproductiviteit en uiteindelijk in financiële middelen. Gezien Cardia een organisatie is die wordt gefinancierd door overheidsmiddelen, kan een besparing op bovenstaande zaken zeer gunstig zijn, omdat deze overblijvende middelen eventueel gestoken zouden kunnen worden in een beter welzijn van de cliënten van Cardia.

“Als alle bedrijven en organisaties in Nederland door investeringen in de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers, een daling van het ziekteverzuim met 1 procentpunt realiseren, levert dit naar schatting jaarlijks ongeveer 2,6 miljard euro op. Met een werkzame beroepsbevolking van 6,3 miljoen betekent dit een afname van de kosten van 412 euro per werkzame Nederlander. Voor een bedrijf van 100 medewerkers scheelt dat in potentie in de kosten dus 41.000 euro per jaar (Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012).”

Over betrokkenheid als gevolg van duurzame inzetbaarheid, zegt het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012) het volgende:

“En als alle bedrijven en organisaties in Nederland investeren in de betrokkenheid van hun medewerkers, zorgen dat het werk zo georganiseerd is dat mensen echt zin hebben in hun werk, 12 stijgt de arbeidsproductiviteit. Stijging van de arbeidsproductiviteit met 1 procent levert 6 miljard euro extra economische groei op. Dit betekent een gemiddelde toename van 953 euro per werkzame Nederlander, met andere woorden: voor een bedrijf met 100 medewerkers behelst dit jaarlijks een omzettoename van 95.000 euro (Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012).”

Gezien de eerder genoemde veranderingen binnen de ouderenzorg en de intensievere zorgvraag van cliënten, kan het mogelijk zijn dat de (ervaring van) werkdruk toeneemt. Wanneer de

arbeidsproductiviteit een boost krijgt, kan dit bijdragen aan een verlaging van eventuele (toenemende) werkdruk.

3.4 Het V-model

Een bruikbaar model met betrekking tot duurzame inzetbaarheid binnen Cardia is het V-model van Stollwerk en Thijssen (2010). V staat voor de Romeinse 5 waar vijf activiteiten mee worden aangeduid ten aanzien van de implementatie van duurzame inzetbaarheid.

De 5 V's staan voor:

- VERKENNEN: kwantitatieve en kwalitatieve informatie verzamelen om een start te kunnen maken met vitaliteitsmanagement en om de effectiviteit van genomen maatregelen te evalueren.
- VOORLICHTEN: creëren van draagvlak en betrokkenheid en het beïnvloeden van de organisatiecultuur.
- VITALISEREN: maatregelen gericht op het herstellen, behouden of versterken van werkvermogen, employability en vitaliteit door het vergroten van de belastbaarheid.
- VERLICHTEN: maatregelen gericht op het herstellen of behouden van werkvermogen, employability en vitaliteit door het verminderen van de werkbelasting in tijd of inhoud.
- VERTREKKEN: maatregelen gericht op het ondersteunen van de interne en externe mobiliteit (Van Vuuren, 2011).

3.5 Duurzame inzetbaarheid binnen de sector Zorg en Welzijn

De bevindingen van een onderzoek naar duurzame inzetbaarheid binnen de sector Zorg en Welzijn, uitgevoerd door De Lange, Dettelle en Van Dam (2018), is zeer relevant voor het onderzoek naar duurzame inzetbaarheid binnen Cardia.

De Lange et al (2018) stellen dat binnen de sector Zorg en Welzijn verschillende arbeidsmarkttrends zichtbaar zijn die hun invloed hebben op de employability van medewerkers. Zo kampt de sector met zowel een vergrijzing als ontgroening van het personeelsbestand, met als mogelijk gevolg dat de employability van medewerkers afneemt, omdat dit als gevolg kan hebben dat vacatures moeilijk te vervullen zijn en medewerkers tegelijkertijd uitstromen door vergrijzing, waardoor er minder ruimte ontstaat voor ontwikkeling en veel ervaring wegvloeit door uitstroom van ouder personeel. Tegelijkertijd heeft vergrijzing invloed op de sector Zorg en Welzijn, omdat er het aantal ouderen in Nederland in de loop der jaren toeneemt en er dus een grotere vraag naar inzet van deze sector komt. Tevens is er, op het moment van onderzoek, geen groei van de werkgelegenheid binnen de sector Zorg en Welzijn zichtbaar, ondanks de aantrekkende economie en groeiende aantal banen.

Transities en bezuinigingen vragen andere manieren van werken van zorg- en welzijnsorganisaties. Er vinden taakverschuivingen plaats tussen de zorgprofessional en de mantelzorger. Tevens is er een grotere vraag naar meer gespecialiseerd personeel, om zo complexere zorgvraag op te kunnen vangen: de vraag naar lager opgeleide medewerkers daalt. Ten slotte veranderen de arbeidsrelaties, omdat er meer flexibilisering van werk is ontstaan. Tevens wordt er een link gelegd naar de rol van levensloopontwikkelingen van zorgverleners in relatie tot de inzetbaarheid van deze medewerkers.

Bovenstaande ontwikkelingen kunnen sterke kanten hebben, ten aanzien van employability van medewerkers. Door meer complexiteit in de zorgsector ontstaan er ontwikkelmogelijkheden en mogelijkheid tot specialisatie. Daling van lager opgeleid personeel kan leiden tot (noodzakelijke) ontwikkeling, waardoor de employability van een zorgverlener kan toenemen.

4 Methodologie

In dit hoofdstuk zal verantwoord worden welke methoden in dit onderzoek worden gebruikt om informatie te vergaren en zodoende de hoofd- en deelvragen te beantwoorden. Tevens zullen de meetinstrumenten per deelvraag verantwoord worden en zal worden beschreven hoe de resultaten hiervan valide, betrouwbaar en bruikbaar zijn.

Het onderzoek naar duurzaam inzetbaarheid binnen Cardia richt zich op de vraag hoe duurzaam inzetbaarheidsbeleid geformuleerd moet worden, om zodoende medewerkers adequaat in staat te stellen om de kwaliteit en kwantiteit binnen zorg te borgen.

Dit onderzoek is meer beschrijvend van aard en richt zich op interpretaties, ervaringen en betekenis van duurzame inzetbaarheid. Daar niet alle resultaten van dit onderzoek in cijfers uit te drukken zijn, wordt er gebruik gemaakt van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek.

Door de praktijkgerichte benadering van zowel het onderzoek als de te gebruiken bronnen, zal er geen wetenschappelijke onderbouwing uit dit onderzoek voortvloeien. Het doel is om zowel de opdrachtgever als de lezer ervan te overtuigen dat deze aanpak het gewenste resultaat oplevert.

Door middel van het opstellen van zes deelvragen en deze te beantwoorden, zal worden getracht de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden.

4.1 Vooronderzoek

Om een zo goed mogelijk beeld te schetsen van de huidige situatie binnen Cardia, heeft er een vooronderzoek plaatsgevonden. Het vooronderzoek heeft als doel om het vraagstuk van de organisatie te concretiseren en te bekijken wat de achtergrond hiervan is.

Er is in eerste aanleg gekeken naar de interne en externe omgeving van de organisatie, de huidige algemene situatie in de organisatie en het belang van onderzoek naar duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie. Ten slotte is er, in overleg met de opdrachtgever, een opzet geschetst van hoe dergelijk beleid het beste geïmplementeerd kan worden.

4.2 Deskresearch

Deskresearch vormt de grondslag van het onderzoek naar duurzame inzetbaarheid binnen Cardia. Door in kaart te brengen wat de huidige situatie is omtrent duurzame inzetbaarheid en dit te koppelen aan de toetsing van kwaliteit en kwantiteit van zorg, wordt er een goede basis gevormd voor het onderzoek. Door relevante en recente theorieën ten aanzien van duurzame inzetbaarheid te koppelen aan de huidige situatie, kan worden gekeken welke aanbevelingen voor de organisatie passend zijn.

De volgende deelvragen zullen worden beantwoord aan de hand van deskresearch. Deze vragen zijn beantwoord met behulp van interne documenten. Deze kunnen niet beschikbaar worden gesteld buiten de organisatie en zullen daarom niet als bron worden vermeld.

Welke interne en externe factoren bepalen de eisen die binnen Cardia worden gesteld aan duurzaam inzetbaarheidsbeleid?

Aan de hand van deskresearch zal worden gekeken naar waarom het adequaat werkzaam zijn binnen de organisatie onder druk staat. Tevens kan hierdoor gekeken worden naar waarom acties ingezet moeten worden om het werk adequaat uit te kunnen oefenen. Deskresearchactiviteiten zullen voornamelijk bestaan uit het onderzoeken van interne documenten binnen de organisatie, zoals gespreksverslagen en beleidsstukken.

Welke interventies en middelen gericht op duurzame inzetbaarheid worden binnen Cardia ingezet in de huidige situatie?

Door middel van deskresearch zal getracht worden een beeld te krijgen van de huidige situatie omtrent duurzame inzetbaarheid binnen Cardia. Dit met als doel om een nulmeting te realiseren en zodoende te zien of er al processen of interventies zijn waarop voortgeborduurd kan worden en waar aandacht aan besteed moet worden.

Op welke wijze wordt de kwaliteit en kwantiteit van zorg binnen Cardia getoetst en hoe wordt dit op peil gehouden?

Door middel van deskresearch kan deze deelvraag beantwoord worden. Door te kijken naar de organisatiedoelen op gebied van kwaliteit van zorg en deze te koppelen aan wet- en regelgeving en eisen om aan keurmerken te kunnen voldoen, kan gekeken worden hoe hoog de kwaliteit van zorg in de huidige situatie is en hoe deze verbeterd kan en moet worden om hieraan te voldoen.

4.3 Fieldresearch

Omdat het vraagstuk van Cardia zich uitstrekt over de gehele organisatie, is het van groot belang dat medewerkers inspraak hebben in het te implementeren beleid. Op deze manier kan er meer draagvlak gecreëerd worden en kunnen aanbevelingen beter afgestemd worden op de behoefte van de organisatie in zijn geheel. Tevens brengt de inzet van fieldresearch zowel de huidige als de gewenste situatie ten aanzien van duurzame inzetbaarheid in kaart. Vervolgens kan de gewenste situatie vergeleken worden met de huidige situatie, waardoor er een gefundeerde aanname kan worden gedaan en de juiste aanbevelingen worden geformuleerd.

Aan de hand van fieldresearch zullen de volgende deelvragen beantwoord worden:

Op welke wijze heeft een vergelijkbare ouderenzorgorganisatie succesvol een duurzaam inzetbaarheidsbeleid ingevoerd?

Aan de hand van een relevante best practice kan deze deelvraag beantwoord worden, met als doel handvatten aan te reiken bij de opzet van duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Beantwoorden van deze deelvraag geeft inzicht in wat er al te vinden is over een succesvolle inzet van duurzame inzetbaarheid binnen een ouderenzorgorganisatie vergelijkbaar met Cardia.

Welke behoeftes en wensen hebben medewerkers van Cardia ten aanzien van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid?

Aan de hand van een enquête zal deze deelvraag beantwoord worden. Hier wordt voor gekozen, omdat het belangrijk is dat medewerkers van Cardia betrokken worden bij het opzetten van duurzame inzetbaarheid. Immers, het Manifest Duurzame Inzetbaarheid formuleert betrokkenheid als één van de vijf pijlers van duurzame inzetbaarheid. Op deze wijze kan gepeild worden wat de bevindingen zijn van de huidige situatie en wat verbeterpunten zijn. Hierop kan vervolgens geacteerd worden. De resultaten van deze enquête zullen vervolgens voorgelegd worden aan een focusgroep, waarin wordt gekeken naar mogelijke interventies en de invloed van leidinggevers op de resultaten en verbeterpunten.

Wat is de invloed van leidinggevers op duurzame inzetbaarheid binnen Cardia?

De invloed van leidinggevers op duurzame inzetbaarheid binnen Cardia wordt op verzoek van de opdrachtgever in kaart gebracht. Dit met als doel om in kaart te brengen wat de gewenste functie en houding

van leidinggevend en is in duurzame inzetbaarheid. Daar dit preventief beleid is, kunnen leidinggevend en hier een doorslaggevend rol in hebben.

Door middel van fieldresearch in de vorm van een focusgroep zal informatie vergaard worden om deze deelvraag te kunnen beantwoorden. Aan de hand van de uitkomsten van de enquête met betrekking tot behoeftes en wensen, wordt gekeken naar het gewenste profiel van de leidinggevend en eventuele verbeterpunten. Tevens kan hier gekeken worden naar wat de behoeftes van leidinggevend en zijn ten aanzien van duurzame inzetbaarheid: waar zijn zij mee geholpen? Zoals eerder vermeld, de rol van leiderschap is doorslaggevend voor de juiste implementatie van duurzaam inzetbaarheidsbeleid.

Deelvraag	Deskresearch/fieldresearch	Methode
1	Deskresearch	Literatuuronderzoek
2	Deskresearch	Literatuuronderzoek
3	Deskresearch	Literatuuronderzoek
4	Fieldresearch	Best practice
5	Fieldresearch	Enquête (door onderzoeker opgezet in overleg met opdrachtgever)
6	Fieldresearch	Focusgroep naar aanleiding van enquête

Tabel 4.1: methode en soort research per deelvraag.

4.4 Verantwoording doelgroep

De opdrachtgever heeft aangegeven de gehele organisatie als doelgroep te nemen in het onderzoek naar duurzame inzetbaarheid. Het is daarom belangrijk dat er vanuit zoveel mogelijk disciplines binnen de organisatie informatie wordt vergaard, om zodoende aanbevelingen te doen waar zoveel mogelijk medewerkers baat bij hebben. Tevens heeft dit een positieve uitwerking op het draagvlak ten aanzien van duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie: het moet een beleid worden waar iedere medewerker iets aan heeft.

Omdat de opdrachtgever de gehele organisatie als doelgroep wilt nemen, zijn alle medewerkers uitgenodigd om deel te nemen aan de enquête. In totaal zijn er dus 731 medewerkers uitgenodigd om deel te nemen aan de enquête. De uitnodigingen zijn verstuurd per e-mail.

Van de 731 medewerkers zijn er 77 medewerkers van het mannelijk geslacht. Dit is slechts 10,5% van de gehele bezetting; 89,5% van de organisatie bestaat uit vrouwen. De gemiddelde leeftijd van de doelgroep is 44 jaar.

4.5 Meetinstrumenten

Er worden meetinstrumenten toegepast in de deelvragen 4, 5 en 6. Deze drie deelvragen zijn praktijkgericht en kunnen enkel beantwoord worden met input vanuit de organisatie of daarbuiten. De resultaten van deze meetinstrumenten worden opgenomen in de bijlagen van dit onderzoeksrapport.

4.5.1 'Op welke wijze heeft een vergelijkbare ouderenzorgorganisatie succesvol een duurzaam inzetbaarheidsbeleid ingevoerd?'

Deze deelvraag zal beantwoord worden aan de hand van informatie van een externe organisatie, opererend in dezelfde branche. Aan de hand van een interview met één van de HR-medewerkers van deze nader te bepalen organisatie, kan deze deelvraag beantwoord worden. Vanzelfsprekend betreft dit een medewerker die te maken heeft met duurzame inzetbaarheid binnen deze organisatie.

Voor dit onderzoek is het vooral relevant om te kijken naar hoe in kaart is gebracht welke factoren het duurzaam inzetbaarheidsbeleid binnen deze externe organisatie succesvol hebben gemaakt, daar Cardia zich momenteel in de oriënterende fase van duurzame inzetbaarheid begeeft. De grondslag van het beleid dient dus in kaart gebracht te worden.

4.5.2 'Welke behoeftes en wensen hebben medewerkers van Cardia ten aanzien van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid?'

Binnen het onderzoek naar duurzame inzetbaarheid bij Cardia is het van groot belang dat medewerkers inspraak hebben bij de opzet van dit beleid. Dit versterkt het draagvlak en zorgt voor een beleid op maat, zodat medewerkers daadwerkelijk baat hebben bij de opzet van duurzame inzetbaarheid.

Om informatie te vergaren over de behoeftes en wensen ten aanzien van dergelijk beleid, zal een enquête worden opgesteld. De onderwerpen die aan bod komen in deze enquête zijn gebaseerd op de pijlers beschreven in het Manifest Duurzame Inzetbaarheid, namelijk gezondheid, betrokkenheid, ontwikkeling en organisatie. De pijler APK zal hierin niet worden meegenomen, omdat er nog geen monitoring van duurzame inzetbaarheid plaats kan vinden: de organisatie heeft dit beleid nog niet geïmplementeerd.

Om zoveel mogelijk respons te krijgen op de enquête en deze zo toegankelijk mogelijk te maken, zal deze kort en laagdrempelig worden opgesteld. Aan de hand van vijf stellingen per pijler zal worden gemeten wat de behoeftes en wensen zijn van de medewerkers ten aanzien van duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Door te reflecteren op de gegeven antwoorden wordt de medewerker in staat gesteld een mening te geven over hoe de organisatie verbetering kan aanbrengen en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te versterken.

De resultaten van de enquête zullen in een rapport in de bijlage worden weergegeven en zijn inzichtelijk per gestelde vraag.

In totaal hebben 99 respondenten de enquête ingevuld. Dit betekent dat 13% van de volledige doelgroep heeft gereageerd op de enquête. Omdat deze enquête in de zomerperiode (1 tot en met 12 augustus 2019) is uitgezet, was het te verwachten dat er een lagere opkomst zou zijn. Echter, omdat er veel variatie te zien is in de functies van de respondenten en de uitkomsten vaak op hetzelfde neerkomen, levert dit geen problemen op voor de verdere uitwerking van het onderzoek.

4.5.3 'Wat is de invloed van leidinggevenden op duurzame inzetbaarheid binnen Cardia?'

De invloed van leidinggevenden op duurzame inzetbaarheid binnen Cardia wordt in kaart gebracht op verzoek van de opdrachtgever. Tevens is dit een goede aanvulling op het onderzoek, omdat hiermee aanbevelingen gedaan kunnen worden waarmee het duurzaam inzetbaarheidsbeleid versterkt kan worden. De leidinggevende is een belangrijke spil in de versterking van duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen Cardia, omdat de leidinggevende in de gelegenheid is om te signaleren wanneer er zaken op de werkvloer de duurzame inzetbaarheid van het personeel zowel positief als negatief kunnen beïnvloeden.

Door de resultaten van de enquête voor te leggen aan een focusgroep, kan een discussie worden aangewakkerd over wat de invloed is van leidinggevenden op zowel sterktes als verbeterpunten binnen de huidige situatie waarin de organisatie zich begeeft, op gebied van duurzame inzetbaarheid. Door deze informatie te linken aan de uitkomsten van de enquête, kan een gefundeerde aanname worden gedaan over hoe Cardia het beste een duurzaam inzetbaarheidsbeleid kan opzetten en wat het gewenste profiel van leidinggevenden ten aanzien van dit beleid is.

De resultaten van de focusgroep worden aan de hand van een gespreksformulier beschreven. In dit formulier wordt per pijler van duurzame inzetbaarheid de resultaten van de enquête én de focusgroep weergegeven, om zodoende deze twee uitkomsten aan elkaar te linken en verbanden te leggen.

4.6 Procedure en analyse

In overleg met de opdrachtgever is gekeken naar welke personen het beste informatie kunnen leveren over de huidige en gewenste situatie omtrent duurzame inzetbaarheid. Gezien de uitgesproken wens van de opdrachtgever een beleid op te zetten die voor alle medewerkers bestemd is, is het belangrijk om uit een zo divers mogelijke groep informatie te vergaren. Dit is tevens belangrijk om de uniformiteit van de aanbevelingen van dit onderzoek te optimaliseren.

Om bovenstaande redenen is gekozen om een enquête uit te zetten over de gehele organisatie, in plaats van het oorspronkelijke idee om deze enkel uit te zetten over enkele teams binnen Cardia. Deze enquête is afgenomen tussen 1 en 12 augustus 2019. Binnen deze tijd hebben 99 respondenten de enquête ingevuld.

Op 12 augustus 2019 is er een focusgroep gehouden met de afdeling P&O. In deze focusgroep zijn de resultaten van de enquête voorgelegd. Om informatie te vergaren voor de deelvraag omtrent de invloed van leidinggevendenden op duurzame inzetbaarheid, wordt gevraagd wat de mogelijke invloed is van leidinggevendenden op de resultaten van de enquête. Ten slotte wordt er een beeld gevormd over wat een gewenst profiel van een leidinggevende is, ten aanzien van een gedegen duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Na het vergaren van deze informatie, is dit geanalyseerd met behulp van een gespreksformulier, waarin de resultaten van de enquête en focusgroep per pijler worden benoemd. Om het overzicht te bewaren, is er gekozen voor een beknopte beschrijving van de resultaten, welke in de vorm van een tabel wordt weergegeven. Dit gespreksverslag is terug te vinden in de bijlage van dit onderzoek.

De keuze om een focusgroep te vormen welke bestaat uit medewerkers van de afdeling P&O en niet met leidinggevendenden, heeft te maken met de zomerperiode waarin dit onderzoek heeft plaatsgevonden. Door lage aanwezigheid van personeel en dus van leidinggevendenden, is het niet mogelijk geweest om een focusgroep te vormen met leidinggevendenden. Verdere verantwoording voor deze keuze is te lezen in hoofdstuk 7 'Discussie'.

4.6.1 Betrouwbaarheid

Het inzetten van verschillende methoden zorgt voor borging van de betrouwbaarheid van het onderzoek. Zo is er gebruik gemaakt van zowel een enquête als een focusgroep en heeft het bestuderen en gebruik van interne documenten een grote rol gespeeld tijdens de deskresearch. Binnen dit onderzoek staan behoeften, wensen en input van de medewerkers centraal. Het onderzoek evenals het onderzoeksrapport kunnen herhaald worden, maar de uitkomsten hiervan kunnen afwijken, aangezien de resultaten van het onderzoek voornamelijk gebaseerd zijn op meningen van respondenten.

De enquête is bij iedere participant op exact dezelfde wijze afgenomen. Alle participanten hebben de gehele enquête ingevuld, omdat de enquête niet gesloten kon worden zonder alle vragen in te vullen. Aangezien de focusgroep in één keer in zijn volledigheid is georganiseerd, is de uniformiteit van deze informatie tevens geborgd. Dit betekent dat er sprake is van een gestandaardiseerde meetsituatie, wat de uitkomsten van het onderzoek betrouwbaarder maakt.

Daar de fase van het onderzoek waarin de enquête uitgezet is samenviel met de zomerperiode, is de respons van de enquête lager dan wanneer deze buiten de zomerperiode afgenomen had geworden.

Gezien de planning en de deadline van het onderzoek, was uitwijken naar een latere periode geen optie. Echter, uit de resultaten van de enquête is af te leiden dat veel respondenten dezelfde gedachten hebben ten aanzien van de aangedragen onderwerpen, wat de betrouwbaarheid van de uitkomsten ten goede komt en er gefundeerde aannames gedaan kunnen worden over het opzetten van duurzaam inzetbaarheidsbeleid binnen de organisatie.

Er is een grote samenhang te zien tussen de uitkomsten van de enquête en de focusgroep. Deze uitkomsten zijn tevens overeenkomstig met uitkomsten uit interne stukken, zoals een analyse van de exitgesprekken waarnaar wordt verwezen in de interne analyse van dit onderzoek. Dit maakt het onderzoek tevens betrouwbaarder.

4.6.2 Validiteit

Er is geoperationaliseerd door het opzetten van een enquête en een focusgroep. Dit komt de validiteit van het onderzoek ten goede. Na de operationalisering zijn de concepten van de meetinstrumenten voorgelegd aan de opdrachtgever, waarna er samen met de opdrachtgever kritisch is gekeken naar de inhoud, opbouw en bruikbaarheid van de meetinstrumenten.

Omdat niet alle medewerkers op de hoogte zijn van de definitie van duurzame inzetbaarheid, is gekozen om de in het onderzoek gebruikte definitie voorafgaand aan de enquête weer te geven. Tevens zorgt dit ervoor dat iedere respondent dezelfde definitie aanhoudt, wat de validiteit ten goede komt. Door zo min mogelijk persoonlijke gegevens te vragen, wordt de anonimiteit van de enquête geborgd en is de kans kleiner dat respondenten niet beïnvloed worden en/of wenselijke antwoorden geven.

4.6.3 Bruikbaarheid

Door zoveel mogelijk informatie te halen uit informatie vanuit de organisatie, wordt de bruikbaarheid van het onderzoek gegarandeerd. Op wekelijkse basis heeft er overleg plaatsgevonden met de opdrachtgever, waarin is besproken wat de wensen zijn, waar knelpunten in de organisatie zitten. Ten slotte zijn tijdens deze overlegmomenten de verwachtingen van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer uitgesproken en is er feedback gegeven op de voortgang van het onderzoek.

Door de focusgroep te organiseren na de sluitingsdatum van de enquête, kan er een link gelegd worden tussen de resultaten van de enquête en die van de focusgroep, met als doel de verbanden duidelijk zichtbaar te maken. Dit zal leiden tot bruikbare en gefundeerde resultaten, om zodoende de juiste aanbevelingen te kunnen doen.

5 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van zowel het kwalitatieve als kwantitatieve onderzoek worden weergegeven. Middels het beantwoorden van de deelvragen zullen deze kenbaar worden gemaakt. Tevens wordt in dit hoofdstuk de relevantie van de resultaten benoemd.

Deelvraag 1 tot en met 3 zullen aan de hand van deskresearch worden beantwoord. Er zal voornamelijk gebruik worden gemaakt van interne bronnen, zoals beleidsstukken en protocollen.

Deelvraag 4 tot en met 6 zullen worden beantwoord aan de hand van fieldresearch. Hier is voor gekozen, omdat de informatie en data die benodigd zijn om deze deelvragen te kunnen beantwoorden, afkomstig zijn van het werkveld en de omgeving van de organisatie.

5.1 Welke interne en externe factoren bepalen de eisen die binnen Cardia worden gesteld aan duurzaam inzetbaarheidsbeleid?

Uit de interne en externe analyse blijkt dat het adequaat functioneren van personeel binnen de zorgbranche onder druk staat. Dit is een gevolg van een grote uitstroom van personeel uit de zorg door bezuinigingen, zoals in de externe analyse wordt beschreven. Tegelijkertijd heeft er een transitie in de ouderenzorg plaatsgevonden naar het verlenen van verpleeghuiszorg, door de veranderende voorwaarden om in een ouderenzorginstelling te mogen wonen. Deze factoren verhogen de werkdruk. Er ontstaat een steeds intensievere zorgvraag van cliënten, wat het dagelijks werk fysiek en mentaal pittig maakt.

Het uitgangspunt van duurzaam inzetbaarheidsbeleid binnen Cardia is dat medewerkers de toegenomen werkdruk aankunnen. Hiervoor moeten zij zowel fysiek als mentaal goed en gezond in hun vel zitten. Tegelijkertijd moeten medewerkers veerkrachtig genoeg zijn om de stijgende zorgvraag en de gevolgen hiervan aan te kunnen (persoonlijke communicatie, 4 maart 2019). Tevens kan dit beleid een positieve invloed uitoefenen op de werk-privébalans van medewerkers.

Omdat er binnen Cardia verschillende disciplines met verschillende opleidingsniveaus aanwezig zijn³, wilt de opdrachtgever sturen op laagdrempeligheid en toegankelijkheid van het beleid. Tevens wordt er gestuurd op een uniform beleid, waardoor alle medewerkers aangesproken worden, ongeacht hun functie en achtergrond. Door vervolgens te kijken naar invloeden van leidinggevendenden op duurzame inzetbaarheid, kan in kaart gebracht worden op welke manier een leidinggevende de duurzame inzetbaarheid binnen Cardia kan ondersteunen en de medewerker hierin te faciliteren.

Cardia hecht waarde aan een grote mate van zelfstandigheid van medewerkers. Het nemen van verantwoordelijkheid binnen de functie en eigenaarschap van het proces tonen wordt gezien als een groot goed. In het kader van duurzame inzetbaarheid zal de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker dan ook worden aangesproken, om zodoende de wederzijdse verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer te borgen⁴.

5.2 Welke interventies en middelen gericht op duurzame inzetbaarheid worden binnen Cardia ingezet in de huidige situatie?

In de huidige situatie ontstaat de bewustwording dat het belangrijk is om duurzaam inzetbare medewerkers in dienst te hebben. Om deze reden heeft de stichting aangegeven een duurzaam inzetbaarheidsbeleid op te willen zetten, welke het borgen van de kwaliteit en kwantiteit van zorg

³ Bron afkomstig uit intern document binnen Cardia, niet publiekelijk toegankelijk.

⁴ Bron afkomstig uit intern document binnen Cardia, niet publiekelijk toegankelijk.

ondersteunt. Daarnaast zet de organisatie verschillende interventies en middelen in ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Aan de hand van interne documenten zal deze deelvraag beantwoord worden.

5.2.1 ZorgZijnWerkt

Cardia is aangesloten bij werkgeversvereniging ZorgZijnWerkt. Deze werkgeversvereniging zet zich in voor arbeidsvraagstukken gericht op instroom en behoud van personeel, met als doel gekwalificeerd personeel voor nu en in de toekomst.

ZorgZijnWerkt organiseert verschillende netwerkgroepen gericht op duurzame inzetbaarheid. De P&O afdeling van Cardia neemt deel aan deze netwerkgroepen. Gedurende deze onderzoeksperiode is er deelgenomen aan de netwerkgroepen 'Arbeid en gezondheid' en 'Mentale vitaliteit'. In beide netwerkgroepen werden handvatten bereikt met betrekking tot deze onderwerpen. Deze uitkomsten worden besproken binnen de afdeling P&O en er wordt gekeken naar hoe deze uitkomsten geïmplementeerd kunnen worden in de organisatie. Op deze manier wordt er aandacht besteed aan de duurzame inzetbaarheid binnen Cardia. Omdat er sinds kort deel wordt genomen aan deze werkgeversvereniging, zijn er nog geen uitkomsten geïmplementeerd.

5.2.2 Cardia Merkbaar Beter

In september 2018 heeft Cardia een plan opgesteld in het kader van 'Cardia merkbaar beter'. Cardia spreekt met dit plan de ambitie uit om merkbaar beter te zijn voor haar cliënten, medewerkers en vrijwilligers, met als doel de organisatie in zijn totaliteit te verbeteren.

Eén van de ambities binnen 'Cardia merkbaar beter' is het verhogen en borgen van de kwaliteit van de organisatie en haar medewerkers. Activiteiten gericht op duurzame inzetbaarheid, waaronder het opzetten van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid, bieden aansluiting op deze ambitie.

5.2.3 Good Habitz

Sinds enige maanden zijn er een groot aantal e-learning modules van Good Habitz beschikbaar gesteld voor medewerkers van Cardia.

Good Habitz faciliteert e-learning modules op gebied van persoonlijke ontwikkeling, zoals taalcursussen, communicatieve vaardigheid, ontspanning en mindfulness. Medewerkers kunnen deze modules in hun eigen tijd volgen en zodoende werken aan hun persoonlijke ontwikkeling. Daar veel van deze modules raakvlakken hebben met duurzame inzetbaarheid, is dit middel van toegevoegde waarde voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Medewerkers maken hier actief gebruik van. Vooral de modules gericht op schriftelijke en communicatieve vaardigheden worden veel gebruikt. Echter, enkele medewerkers ervaren dergelijke modules als overbodig, omdat zij in hun werktijd geen tijd kunnen vrijmaken voor deelname aan deze modules (persoonlijke communicatie, 29 mei 2019).

5.3 Op welke wijze wordt de kwaliteit en kwantiteit van zorg binnen Cardia getoetst en hoe wordt dit op peil gehouden?

De kwaliteit en kwantiteit van zorg binnen Cardia wordt op verschillende manieren gemonitord. Door middel van verschillende interventies, welke hieronder aangegeven, wordt getracht deze kwaliteit en kwantiteit te borgen.

5.3.1 Wettelijke toetsing kwaliteit van zorg

Vanuit wet- en regelgeving worden kwaliteitseisen binnen de zorgsector en toetsing hiervan beschreven. Deze eisen worden beschreven in de Kwaliteitswet Zorginstellingen.

“De Kwaliteitswet Zorginstellingen schrijft voor dat zorginstellingen een kwaliteitsmanagementsysteem moeten hebben en met dat systeem kwaliteit van zorg moeten bewaken, beheersen en verbeteren en tegenwoordig ook dat informatiebeveiliging conform NEN 7510 ingebed moet worden in dit kwaliteitssysteem (Zijlstra, 2012).”

De Kwaliteitswet Zorginstellingen staat beschreven in de Zorgverzekeringswet (Zvw) en de Wet langdurige zorg (Wlz).

Om de administratieve werkzaamheden binnen de ouderenzorgsector te verlichten, is de overheid op dit moment bezig met een experiment genaamd ‘regelarme zorginstellingen (ERA)’.

“Personeel moet minder tijd kwijt zijn aan papierwerk. Zodat er meer tijd overblijft voor de zorg van de cliënt. Daarom is het experiment 'regelarme zorginstellingen' (ERA) gestart. Hiervoor zijn de regels bekeken die misschien overbodig zijn. Blijkt dat regels afgeschaft kunnen worden, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van de zorg? Dan verdwijnt de regel voor de hele zorgsector (Rijksoverheid, z.j.).”

5.3.1.1 HKZ-certificatie

De basis van een dergelijk kwaliteitssysteem binnen de ouderenzorgsector is een HKZ-certificatie. Cardia is in bezit van een HKZ-certificaat. HKZ is een afkorting voor Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector.

“HKZ staat voor duurzame kwaliteitsverbetering in de zorg: onafhankelijk en betrouwbaar. HKZ stelt kwaliteits- en veiligheidsnormen op voor ruim 30 branches in Zorg en Welzijn. Bijvoorbeeld voor apotheken, verpleeghuizen, verzorgingshuizen & thuiszorgorganisaties, kinderopvang en GGZ. Aan deze normen is het HKZ-keurmerk verbonden. Een organisatie met dit keurmerk heeft intern de zaken goed op orde, stelt de klant principieel centraal en werkt voortdurend aan verbetering van de zorg- en dienstverlening (HKZ, z.d.).”

Een HKZ-certificatie heeft een geldigheid van drie jaar. Jaarlijks wordt er een audit uitgevoerd om dit certificaat te kunnen behouden. Het bezitten van een HKZ-certificaat bewijst dat de zorgverlening binnen Cardia kwalitatief op gewenst niveau is. Door de jaarlijkse audit wordt deze kwaliteit tevens geborgd.

5.3.2 Toetsing kwaliteit op organisatieniveau

Op organisatieniveau wordt de kwaliteit en kwantiteit van zorg binnen Cardia op de volgende manieren gemonitord, geëvalueerd en waar nodig verbeterd:

5.3.2.1 Intercollegiale feedback

Middels de inzet van intercollegiale feedback wordt de kwaliteit van zorgverlening binnen Cardia geëvalueerd onder collega's op de afdeling. Intercollegiale feedback geschiedt tijdens overdrachtsmomenten, dat wil zeggen wanneer zorgcollega's elkaar afwisselen en beginnen aan de ochtend-, avond- of nachtdienst.

Intercollegiale feedback is de meest directe vorm van het borgen van de kwaliteit van zorgverlening.

5.3.2.2 Scholing

Frequente toetsing van bekwaamheid van medische handelingen zorgt ervoor dat de kennis van het zorgverlenend personeel binnen Cardia up-to-date blijft voor wat betreft de uitvoering van medische handelingen.

Binnen Cardia worden regelmatig 'klinische lessen' georganiseerd.

"Een klinische les is een praktijkonderwijsmethode om kennis en informatie uit de praktijk met elkaar te delen en/of nieuwe kennis en informatie in te winnen over een bepaald verpleegkundig/ verzorgend onderwerp of een vaardigheid / interventie met als doel deze te kunnen toe passen in de actuele praktijk (V&VN, 2019)."

Middels het organiseren van klinische lessen worden op praktische wijze nieuwe en/of verbeterde technieken binnen de zorg getoond en uitgeoefend. De effectiviteit van deze lessen is groot, daar deze technieken vrijwel direct geïmplementeerd (kunnen) worden in het dagelijks werk.

5.3.2.3 'Aandachtsfunctionarissen'

Binnen Cardia zijn verschillende medewerkers aangewezen als 'aandachtsfunctionaris'. Deze nevenfunctie houdt in dat een medewerker, naast zijn eigen functie, aanspreekpunt is voor een bepaald thema binnen een locatie van Cardia. Zo bestaan er bijvoorbeeld aandachtsfunctionarissen voor de thema's 'elektronisch cliëntendossier', 'veilige zorgrelatie', wondzorg en medicatie.

De aandachtsfunctionaris signaleert en hoort aan indien er knelpunten zijn met betrekking tot hun thema binnen de organisatie. Vervolgens evalueren zij deze knelpunten en kijken waar er sturing en/of verbetering plaats dient te vinden.

5.3.2.4 Cliënttevredenheid

Op afdelingsniveau wordt de tevredenheid van de cliënt en zijn/haar naaste(n) continu gemonitord. Dit geschiedt vaak op eenvoudige wijze; vaak is een kort gesprek op de afdeling voldoende om eventuele ontevredenheid bij cliënten te peilen. Indien er vervolgstappen nodig zijn om eventuele problemen op te lossen, wordt hier adequaat op gereageerd, om de tevredenheid van de cliënt en/of naaste optimaal te houden.

5.3.2.5 Coördinerend verpleegkundigen

Medio 2019 heeft Cardia de functie van Coördinerend Verpleegkundige geïntroduceerd binnen de organisatie en zorgteams. De Coördinerend Verpleegkundige heeft als grootste verantwoordelijkheid om de kwaliteit van de zorg op peil te houden en te signaleren wanneer deze kwaliteit niet geborgd kan worden. De Coördinerend Verpleegkundige krijgt een boventallige, leidinggevende rol binnen de zorgteams en stuurt de teams aan waar nodig op de werkvloer. De aansturing van het team in zijn algemeenheid blijft verantwoordelijkheid van de teamleider.

5.4 Deelconclusie deskresearch

De stijgende werkdruk binnen de zorgbranche, veranderingen in wet- en regelgeving en intensievere zorgvraag van cliënten bepalen de eisen die worden gesteld aan duurzame inzetbaarheid binnen Cardia. Met behulp van duurzame inzetbaarheid worden medewerkers in staat gesteld om adequaat werkzaam te blijven en veerkrachtig genoeg zijn om de ontwikkelingen binnen de branche aan te kunnen.

Er worden in de huidige situatie enkele middelen ingezet binnen de organisatie om de duurzame inzetbaarheid van het personeel te borgen en/of te versterken. Uit verschillende (exit)gesprekken met medewerkers blijkt dat deze middelen niet genoeg benut worden of worden gezien als overbodig, omdat het dagelijks werk teveel tijd inneemt om dergelijke middelen in te zetten. De zichtbaarheid van deze middelen en het effect hiervan kan beter worden benoemd, om mensen zodoende te enthousiasmeren om gebruik te maken van de verschillende mogelijkheden op gebied van duurzame inzetbaarheid (persoonlijke communicatie, 12 augustus 2019).

Op verschillende manieren wordt de kwaliteit en kwantiteit van zorg binnen Cardia getoetst. Toetsing van kwaliteit en kwantiteit vindt plaats op organisatieniveau door verschillende interventies. Tevens vindt er toetsing plaats vanuit wet- en regelgeving, bijvoorbeeld door de verplichte HKZ-certificatie.

5.5 Op welke wijze heeft een vergelijkbare ouderenzorgorganisatie succesvol een duurzaam inzetbaarheidsbeleid ingevoerd?

Een zeer relevante best practice voor het vraagstuk naar duurzame inzetbaarheid binnen Cardia, is het onderzoek naar duurzame inzetbaarheid binnen het Canisius Wilhelmina Ziekenhuis, afgekort als CWZ. Deze best practice is relevant, omdat het beleid is gericht op zorgverlenend personeel en het grootste gedeelte van de medewerkers binnen Cardia het zorgverlenend personeel is.

Het CWZ stelt dat de employability van haar medewerkers van groot belang is, aangezien 'employabele' medewerkers kwalitatief hoogwaardigere zorg verlenen, zoals De Lange et al (2018) stellen in hun onderzoek naar duurzame inzetbaarheid binnen de sector Zorg en Welzijn.

“Duurzame inzetbaarheid van medewerkers is een strategisch speerpunt van CWZ. Met het in Santeon verband ontwikkelde programma ‘Sterk in je werk’ zet CWZ in op vitale, bekwame en gemotiveerde medewerkers die hun kwaliteiten optimaal benutten waardoor ze blijvend willen en kunnen bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen (CWZ, 2018).”

Het duurzaam inzetbaarheidsbeleid binnen CWZ noemt men overkoepelend het programma 'Sterk in je werk'. Dit programma wordt in het volgende model weergegeven:



Figuur 5.1: model 'Sterk in je werk' (CWZ, 2018).

Door de verschillende domeinen te ondersteunen met verschillende interventies en (HR-)processen, is het CWZ in staat om de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers te toetsen en op deze manier te borgen, door preventief op te treden in geval van verlies van duurzaamheid.

De noodzaak van deze aanpak vloeit voort uit de ontwikkelingen die de zorgbranche doormaakt, zoals eerder in dit onderzoeksrapport vermeld. Hierover stelt het CWZ het volgende:

“De ontwikkelingen in de zorg volgen elkaar snel op en dat betekent dat een stevig beroep wordt gedaan op veranderbereidheid en het verandervermogen van medewerkers. Op diverse terreinen werkt CWZ aan andere manieren van denken en werken. Dit betekent niet alleen

kritisch kijken naar (werk)processen, maar ook het flexibiliseren van de inzetbaarheid van onze medewerkers (CWZ, 2018)."

Het duurzaam inzetbaarheidsbeleid van CWZ heeft een succesvolle uitwerking. Niet alleen het personeel heeft baat bij het beleid; de zorg die wordt verleend is tevens van hoge kwaliteit. Om deze reden is deze best practice zeer relevant voor Cardia.

"CWZ is in 2017 voor het negende achtereenvolgende jaar uitgeroepen tot Topwerkgever door het internationale onderzoeksbureau CFR en verwierf de eerste plaats in de categorie 'Cure & Care'. Deze onafhankelijke organisatie beoordeelt de bedrijven en instellingen op basis van de volgende criteria: primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, werkomstandigheden, training en ontwikkeling, carrièremogelijkheden en organisatiecultuur. CWZ wil zich op de arbeidsmarkt onderscheiden met goed werkgeverschap om nu en in de toekomst medewerkers te behouden en talenten aan ons te binden. Dit houdt in dat wij structureel in medewerkers investeren (CWZ, 2018)."

"De belangrijkste direct belanghebbenden van CWZ, onze patiënten, beoordelen de kwaliteit van onze zorg ook in 2017 positief. Dit blijkt onder meer uit de patiënttevredenheidsmeting die CWZ met de Santeon ziekenhuizen uitvoert door middel van de 'CQ-index'. De patiënten gaven CWZ voor de klinische zorg een 8,2 en voor de poliklinische zorg het rapportcijfer 8,3 (CWZ, 2018)."

Uit deze best practice kan geconcludeerd worden dat de inzet van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid binnen een (ouderen)zorginstelling leidt tot een hogere ervaren kwaliteit van zorg. Vervolgens kan de verhoging van de kwaliteit getoetst worden aan de hand van interne audits en keurmerken. Dit heeft een positieve uitwerking op de tevredenheid van de direct belanghebbenden, namelijk de patiënt of cliënt. Ten slotte ontstaat er een positief effect op het werkgeverschap binnen een organisatie, zoals duidelijk te zien binnen het CWZ.

5.6 Welke behoefte en wensen hebben medewerkers van Cardia ten aanzien van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid?

Aan de hand van een enquête binnen de organisatie is gekeken naar waar de behoefte van medewerkers van Cardia ligt, ten aanzien van duurzaam inzetbaarheidsbeleid.

De voorgelegde stellingen in de enquête zijn gebaseerd op de pijlers voor duurzame inzetbaarheid, welke worden geformuleerd in het Manifest Duurzame Inzetbaarheid. In dit manifest wordt beschreven welke thema's (pijlers) binnen een organisatie geoptimaliseerd moeten worden, om zodoende de duurzame inzetbaarheid van het personeel te verbeteren. Deze vier thema's zijn gezondheid, betrokkenheid, organisatie en ontwikkeling.

Respondenten kunnen de voorgelegde stellingen beantwoorden aan de hand van de likertschaal van 1 tot en met 5 (1= helemaal oneens, 2= oneens, 3= neutraal, 4= mee eens, 5= helemaal mee eens).

5.6.1 Betrokkenheid

Respondenten voelen zich zeer betrokken bij het team waarin zij werken: 85,9% van de respondenten beantwoordt deze stelling met een 4 of 5. Met een gemiddelde van 3,7 voelen zij zich in mindere mate betrokken bij hun werkgever, ten opzichte van de betrokkenheid met het team. De lagere betrokkenheid bij de werkgever heeft invloed op het werkplezier; 67% van de respondenten gaat met plezier naar het werk. Dit houdt in dat er 32 van de 99 respondenten niet met plezier naar het werk gaat. Op dit aantal respondenten is dat een fors aantal.

Respondenten zijn tevreden over de ruimte om verantwoordelijkheid te nemen op de werkvloer en beoordelen dit gemiddeld met een score van 3,8. Respondenten hebben het gevoel dat hun werk zinvol is en scoren op deze vraag gemiddeld een 4,2.

Wanneer er wordt gevraagd naar wat er verbeterd kan worden volgens de respondenten, wordt er een koppeling gemaakt met de rol en functie van de leidinggevende. Als verbeterpunt wordt vaak aangegeven dat leidinggevendenden meer zichtbaar zouden moeten zijn en meer aanwezig moeten zijn op de werkvloer. Tevens wordt er aangegeven dat meer aandacht van leidinggevendenden zou helpen de betrokkenheid te vergroten. Ook wordt er gesproken over een betere communicatie tussen verschillende afdelingen, om zodoende één geheel te vormen.

5.6.2 Organisatie

82% van de respondenten is goed in staat het werk zelfstandig uit te voeren, waardoor dit een gemiddelde beoordeling van 4,2 oplevert. Er is duidelijkheid over de verwachtingen binnen de functies, wat door 71% van de respondenten aangegeven wordt. Ook scoort de tevredenheid over het werkrooster hoog met een gemiddelde beoordeling van 4.

Wanneer wordt gevraagd of het werk efficiënt georganiseerd is, wordt er minder positief geantwoord: 58,6% van de respondenten is het hier niet mee eens. De gemiddelde beoordeling komt dan ook uit op 3,2. Er is verdeling over de rol van de leidinggevende in de organisatie van het werk. Wanneer wordt gevraagd of een leidinggevende de respondent faciliteert, wordt er een gemiddelde beoordeling van 3,3 gegeven: 53,6% van de respondenten is het hier niet mee eens.

De vraag naar wat er verbeterd kan worden, gaat vooral in op de ondersteuning van leidinggevendenden in het efficiënt organiseren van het werk. Respondenten voelen de behoefte aan meer aandacht en duidelijkheid over de verschillen in taken van medewerkers. Ook is er behoefte aan feedback en een visie op de lange termijn.

5.6.3 Gezondheid

Respondenten voelen zich geestelijk redelijk energiek wanneer zij aan het werk zijn. Deze stelling wordt gemiddeld beoordeeld met een 3,5, tegelijkertijd beantwoordt 61,6% deze stelling met een 4 of 5. Met een gemiddelde van 4,1 valt te concluderen dat respondenten hun conditie goed genoeg vinden om het werk adequaat uit te oefenen. Ook vindt de gemiddelde respondent dat hij een gezonde leefstijl heeft; 69,7% van de respondenten beoordeelt deze stelling met een 4 of 5.

Wanneer wordt gevraagd naar hoe acceptabel de werkdruk is, waarderen de respondenten doorgaans niet positief. 56,6% van de respondenten beantwoordt deze stelling oneens. 54,6% van de respondenten denkt vaak over zijn werk in privétijd.

Op gebied van gezondheid en verbeterpunten daarvan, steken respondenten vaak hand in eigen boezem. Zo wordt er regelmatig gesteld dat zij zouden moeten stoppen met roken en meer ontspanning moeten opzoeken. Gericht op de organisatie wordt er veel gesteld over de werkplekken; deze zijn verouderd en worden als niet Arbo-technisch verantwoord beschouwd. Ook wordt privacy op de werkvloer gezien als een verbeterpunt, omdat gevoelige informatie opgepikt kan worden door partijen die hier niet van op de hoogte mogen zijn. Ten slotte wordt de werkdruk aangekaart als verbeterpunt.

5.6.4 Ontwikkeling

Met een gemiddelde beoordeling van 4 voelen respondenten zich kundig genoeg om hun functie juist te kunnen uitoefenen. 59,6% van de respondenten is tevreden met de opleidingsmogelijkheden binnen Cardia. Wanneer respondenten dit niet zijn, wordt er vaak gesproken over de vindbaarheid van

ontwikkelmogelijkheden en wordt aangegeven dat deze mogelijkheden niet voor iedere functiegroep gelijk zijn; ontwikkelmogelijkheden zijn volgens respondenten vaak bestemd voor zorgverlenend personeel. Hierdoor maken weinig respondenten gebruik van de ontwikkelmogelijkheden die worden aangeboden: slechts 40% van de respondenten is het eens met deze stelling.

Er is een grote bereidheid om kennis uit te delen tussen medewerkers onderling. 83,9% van de respondenten staat hiervoor open. Als verbeterpunt wordt dan ook aangegeven door de respondenten om dit te stimuleren: minder digitaal leren, meer samen leren. Ook komt de werkdruk bij dit onderwerp terug; respondenten komen niet aan ontwikkelmogelijkheden toe, omdat het dagelijks werk dit niet toelaat. Tevens dienen veel ontwikkelactiviteiten in de privétijd van de medewerker gedaan te worden.

5.6.5 Deelconclusie

Als er wordt gekeken naar de pijlers van duurzame inzetbaarheid conform het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012), kan het volgende per pijler geconcludeerd worden:

- Op gebied van betrokkenheid is de organisatie op de goede weg: doorgaans wordt er goed gescoord wanneer de betrokkenheid onder het personeel wordt gemeten. Echter, dit betreft vaak de betrokkenheid bij collega's en niet met leidinggevend en/of werkgever. Hier kan en moet verbetering komen.
- Op gebied van de pijler Organisatie scoren de respondenten vrij hoog. Wel dient er gekeken te worden naar hoe de medewerker beter gefaciliteerd kan worden en hoe het werk efficiënter ingedeeld kan worden.
- Respondenten zijn op gebied van gezondheid tevreden over hun eigen gezondheid en nemen verantwoordelijkheid voor hun eigen gezondheid. Er valt winst te behalen op hoe 'gezond' werkplekken binnen de organisatie zijn, dat wil zeggen of zij voldoen aan arbo-wetgeving en de werkdruk niet verhoogt.
- Op gebied van ontwikkeling is er tevredenheid over de mogelijkheden, echter de vindbaarheid van deze mogelijkheden dient verbeterd te worden.

5.7 Wat is de invloed van leidinggevend en duurzame inzetbaarheid binnen Cardia?

Aan de hand van een focusgroep is er gekeken naar wat de invloed van leidinggevend binnen Cardia is op de duurzame inzetbaarheid van het personeel.

Door de resultaten van de enquête voor te leggen aan de focusgroep, kan gekeken worden naar waar mogelijke knelpunten zitten op gebied van duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie. Door de enquête te baseren op de pijlers van het Manifest Duurzame Inzetbaarheid, kan de focusgroep per pijler in gesprek gaan over wat de invloed van leidinggevend is op de uitkomsten van de enquête en waar eventuele verbeterpunten liggen. Deze verbeterpunten kunnen vervolgens verwerkt worden in de aanbevelingen van dit onderzoek. De complete uitwerking van deze focusgroep is in een gespreksverslag verwerkt, welke te vinden is in bijlage 2 van dit onderzoek.

Door een hoge tijdsdruk in deze fase van het onderzoek, is het niet mogelijk geweest om een focusgroep te vormen waarin meer leidinggevend aanwezig zijn dan alleen de teamleider P&O.

5.7.1 Betrokkenheid

De invloed van leidinggevend op betrokkenheid bij de organisatie is groot. Uit de focusgroep blijkt dat er meer tijd vrijgemaakt zou moeten worden om te besteden aan het team en hierdoor meer betrokkenheid te creëren. Ten aanzien van een grotere betrokkenheid bij de organisatie zou een

coachende, motiverende vorm van leiderschap passend zijn. Ook wordt aangegeven dat het belangrijk is om de rollen van leidinggevend en ondersteuning daaraan helder te maken.

5.7.2 Organisatie

Uit de focusgroep blijkt dat er grote behoefte is aan sturing van het personeel door de teamleider. Er is geen specifieke verwachting van een leidinggevende, behalve dat hij/zij er is voor de medewerker: er wordt een gebrek aan aandacht aangegeven. Er wordt gesteld dat een teamleider er voor de medewerker moet zijn, wanneer de medewerker hier behoefte aan heeft. Dit kan vaak, maar ook nooit zijn.

5.7.3 Gezondheid

Door de eerder genoemde transitie naar verpleeghuiszorg en de intensievere zorgvraag van de cliënt stijgt het gevoel van werkdruk. Door de doorgevoerde bezuinigingen en uitstroom uit de zorgbranche is de formatie van medewerkers gekrompen. Uit de focusgroep blijkt dat de formatie van het personeel een grote rol speelt in de ervaring van werkdruk en dus op de mate van gezondheid. Ook blijkt dat er veel projecten in de organisatie tegelijkertijd worden opgepakt, wat zorgt voor onrust. De invloed van leidinggevend hierop is klein. Tegelijkertijd wordt er aangegeven dat vaak dezelfde medewerkers in projectgroepen zitten. Leidinggevend kunnen dit sturen door ook andere medewerkers te betrekken bij projecten.

Ook wordt er aangegeven dat het gevoel van werkdruk te wijten is aan de transitie naar verpleeghuiszorg binnen de ouderenzorg. Vóór deze transitie was er vrijwel geen sprake van werkdruk of tijdsdruk. Op een coachende manier kan een leidinggevende dit gevoel bij medewerkers proberen te minimaliseren, door medewerkers zoveel mogelijk te horen en actief te reageren op verbeterpunten, voor zover mogelijk. Tot slot wordt er aangegeven dat het gevoel van werkdruk verlaagd kan worden door het verstevigen van de rollen binnen de organisatie en sturing door leidinggevend. Dit wordt ondersteund door uitkomsten van exitgesprekken; hierin wordt vaak aangegeven dat er meer sturing door leidinggevend plaats kan vinden. Op dat gebied is de invloed van leidinggevend dus groot. Dit kan versterkt worden door hier bijvoorbeeld aandacht aan te besteden in teamoverleggen. 'Waar doen we het voor' moet vaker worden benoemd.

5.7.4 Ontwikkeling

Uit de focusgroep blijkt dat de invloed van leidinggevend op gebied van ontwikkeling niet groot is; dit is afhankelijk van de behoefte van medewerkers. Er is tevredenheid over de aandacht die de leidinggevende in de huidige situatie aan ontwikkeling van personeel besteedt, dit blijkt uit de implementatie van ontwikkelingswensen in functioneringsgesprekken. Tevens kunnen zij doorpakken wanneer er behoefte blijkt aan ontwikkeling van een medewerker.

Tevens blijkt uit de focusgroep dat de ontwikkelmogelijkheden vaak gericht zijn op het zorgverlenend personeel. De tevredenheid over het aanbod van ontwikkelmogelijkheden is dus sterk gerelateerd aan de functie die de medewerker uitoefent.

Opleidingsmogelijkheden dienen in de eigen tijd van de medewerker uitgevoerd te worden. Door de huidige ervaring van de werkdruk wordt het als lastig ervaren om energie op te brengen om buiten werktijd een opleiding te doen.

5.8 Deelconclusie fieldresearch

Wanneer er wordt gekeken naar hoe een vergelijkbare (ouderen)zorginstelling succesvol een duurzaam inzetbaarheidsbeleid heeft geïmplementeerd, kan er geconcludeerd worden dat de inzet van een

duurzaam inzetbaarheidsbeleid binnen een (ouderen)zorginstelling leidt tot een hogere kwaliteit van zorg. Dit heeft een positieve uitwerking op de tevredenheid van de direct belanghebbenden, namelijk de patiënt of cliënt, waardoor er een versterking van de naam van de organisatie ontstaat. Ten slotte ontstaat er een positief effect op het werkgeverschap binnen een organisatie.

Het onderzoeken van behoeftes en wensen ten aanzien van duurzame inzetbaarheid wijst uit dat er meer betrokkenheid bij de organisatie gecreëerd moet worden. Tevens geven medewerkers aan een andere rol van hun leidinggevende te verwachten; er is behoefte aan sturing van en aandacht voor het personeel. Tevens kan het werk beter georganiseerd worden en is er behoefte aan duidelijke kaders en rollen op de werkvloer, waardoor er een versteviging plaatsvindt en dit invloed kan hebben op het gevoel van werkdruk. Ten slotte kunnen de ontwikkelmogelijkheden binnen de organisatie uitgebreid worden.

De invloed van leidinggevenden op duurzame inzetbaarheid is groot. Er is ten aanzien van duurzame inzetbaarheid behoefte aan een coachende, motiverende rol van de leidinggevende. Van belang is dat de leidinggevende zich openstelt voor de medewerker, ongeacht hoe vaak een medewerker dit nodig heeft.

6 Conclusie

In de conclusie worden de resultaten die uit het onderzoek zijn gekomen samengevat en wordt er een antwoord geformuleerd op de probleemstelling

Stichting Cardia opereert in de ouderenzorgbranche. Deze branche heeft momenteel te maken met verandering van de zorgvraag van de cliënt, verandering in wet- en regelgeving en een tekort op de arbeidsmarkt. Om deze reden is er behoefte aan een duurzaam inzetbaarheidsbeleid voor de medewerkers, met als doel de kwaliteit en kwantiteit van de cliëntenzorg hoog te houden en medewerkers te behouden.

Het doel van dit rapport was om inzichten te bieden in hoe een dergelijk beleid opgezet kan worden binnen een ouderenzorginstelling als Cardia. Het belang van de organisatie is om, ondanks de ontwikkelingen binnen de zorgbranche, de kwaliteit en kwantiteit van de zorgverlening te borgen. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt dan ook: **“Hoe moet duurzaam inzetbaarheidsbeleid binnen Cardia geformuleerd worden om medewerkers in staat te stellen zowel kwalitatief als kwantitatief het juiste aanbod te borgen?”**

Zoals weergegeven in het theoretisch kader kan het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012) als leidraad worden genomen bij de opzet van duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Gezien de (gewenste) praktijkgerichte aanpak van het onderzoek naar duurzaam inzetbaarheidsbeleid en de praktijkgerichte aard van het manifest, vormt dit een goede match en wordt dit manifest gebruikt als leidraad.

Het manifest geeft goede handvatten waarmee de organisatie de duurzame inzetbaarheid in kaart kan brengen en vervolgens verbeterpunten kan aanleveren. Dit op basis van de beschreven pijlers, namelijk gezondheid, betrokkenheid, organisatie en ontwikkeling. Wanneer de vier pijlers op orde zijn, is er sprake van een organisatie met duurzaam inzetbaar personeel. Binnen Cardia dienen de pijlers op orde gebracht te worden. De basis is er, maar er dienen nog veel kansen gecreëerd en benut te worden.

De resultaten van de deskresearch wijzen uit dat er in de huidige situatie niet wordt gestuurd op duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Er worden enkele middelen ingezet, maar de vindbaarheid van deze middelen is onvoldoende. Tegelijkertijd vallen deze middelen niet onder de noemer duurzame inzetbaarheid en kan het rendement hiervan verhoogd worden. Toetsing van kwaliteit en kwantiteit geschiedt op meerdere manieren, zowel op organisatieniveau als vanuit wet- en regelgeving.

Vergelijkbare ouderenzorginstellingen zien duurzame inzetbaarheid als een belangrijk speerpunt binnen de organisatie. Door duurzame inzetbaarheid een hoge prioriteit te geven binnen de organisatie, wordt de kans groter dat hier actief mee aan de slag wordt gegaan en medewerkers gaan werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Hierdoor wordt de inzet van dit beleid succesvol. De inzet van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid binnen een (ouderen)zorginstelling leidt tot een hogere kwaliteit van zorg. Dit heeft een bewijsbaar positieve uitwerking op de tevredenheid van de cliënt, wat aansluiting biedt op de doelstelling van Cardia.

Uit het onderzoek naar behoeftes en wensen wijst uit dat er meer betrokkenheid bij de organisatie gewenst is. Ook komt uit dat de zichtbaarheid, aandacht en coaching van het personeel door leidinggevers verbeterd kan worden. Voornamelijk binnen zorgverlenende functies kunnen werkprocessen efficiënter en duidelijker geformuleerd worden, zodat de taken van medewerkers en bijbehorende verwachtingen duidelijk zijn. Dit met als doel het gevoel van werkdruk te verlagen, deze wordt als hoog ervaren.

De resultaten stroken met de huidige situatie, interne en externe omgeving van de organisatie. Vooral de externe omgeving van de organisatie heeft, door de huidige ontwikkelingen, invloed op de situatie binnen Cardia. De directieve leiderschapsstijl beschreven in de interne analyse heeft geen goede invloed op de duurzame inzetbaarheid binnen Cardia.

6.1 Hoe moet duurzaam inzetbaarheidsbeleid binnen Cardia geformuleerd worden om medewerkers in staat te stellen zowel kwalitatief als kwantitatief het juiste aanbod te borgen?

De hierboven beschreven resultaten hebben geleid tot beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek, namelijk *“Hoe moet duurzaam inzetbaarheidsbeleid binnen Cardia geformuleerd worden om medewerkers in staat te stellen zowel kwalitatief als kwantitatief het juiste aanbod te borgen?”*

Allereerst moet duurzaam inzetbaarheidsbeleid een hoge prioriteit krijgen op de agenda binnen de organisatie. De duurzame inzetbaarheid van medewerkers dient onderdeel te worden van de toetsing van kwaliteit en kwantiteit binnen zorg.

Op gebied van gezondheid, ontwikkeling, betrokkenheid en organisatie moeten verschillende interventies en middelen ingezet worden om deze thema's binnen de organisatie te versterken. Deze interventies en middelen richten zich op vergroten van de betrokkenheid met de organisatie, omgaan met werkdruk en verlaging hiervan en tot slot ontwikkelmogelijkheden binnen de organisatie.

De betrokkenheid van medewerkers bij Cardia als organisatie dient vergroot te worden. Ook dient de werkdruk en het gevoel van werkdruk onder medewerkers verlaagd te worden, waardoor het werkplezier toeneemt alsmede de motivatie. Ook moet de medewerker gestimuleerd worden kritisch te kijken naar het werkproces en waar deze verbeterd kan worden, zodat de eerder genoemde gewenste wederzijdse verantwoordelijkheid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid wordt aangesproken.

Leidinggevendenden binnen Cardia dienen een coachende rol te hebben, medewerkers te motiveren en er te zijn voor de medewerker. De rol van het kader dient helder te zijn voor iedere medewerker: inspirerend, motiverend, ondersteunend. Dit staat haaks op de huidige, directieve leiderschapsstijl, zoals beschreven in de interne analyse.

7 Discussie

In dit hoofdstuk wordt er teruggekeken naar het onderzoek en de uitvoering hiervan. Eventuele factoren die de betrouwbaarheid van resultaten en conclusies zullen worden beschreven, alsmede eventuele mogelijkheden voor een vervolg van dit onderzoek.

In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van deskresearch en fieldresearch, om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van het vraagstuk en eventuele problematiek hierachter. Voorafgaand aan dit onderzoek is er literatuuronderzoek gedaan, met onder andere als doel de definities van duurzame inzetbaarheid te formuleren. Hieruit bleek dat er veel verschillende definities van het begrip duurzame inzetbaarheid zijn. Dit was niet verrassend; duurzame inzetbaarheid wordt vaak gezien als een ruim begrip waar meerdere definities aan gekoppeld kunnen worden. Er is gekozen om door te bouwen met de meest bruikbare definitie voor de organisatie.

Door de ruime interpretatie van het begrip duurzame inzetbaarheid, is er zeer veel informatie beschikbaar over dit onderwerp. Dit maakt het lastig om in te schatten welke informatie bruikbaar is voor het onderzoek. Dit was te merken bij het opstellen van het theoretisch kader. De afbakening van het onderzoek had duidelijker geformuleerd kunnen worden, zodat het duidelijker was welke literatuur relevant was. Tevens kwam dit voort uit het feit dat er geen zuiver theoretische deelvragen in dit onderzoek zijn opgenomen.

De toegevoegde waarde van dit onderzoek is dat de medewerkers van Cardia een grote invloed hebben gehad op de uitkomsten van het onderzoek. Medewerkers zijn in staat gesteld om mee te denken bij de verbetering van de arbeidsomstandigheden. Gesprekken met medewerkers wezen uit dat dit niet vaak gebeurt. Een persoonlijk doel van dit onderzoek was dan ook om aanbevelingen te doen waar medewerkers echt iets aan hebben.

Het is discutabel of er voldoende data was om het onderzoek uit te voeren. Vooral bij de fieldresearch had er wellicht meer input mogen zijn. Daar deze data is verzameld in de zomerperiode, heeft dit minder data opgeleverd dan gedacht. Dit had wellicht beter gekund. Tegelijkertijd verliep de dataverzameling goed, omdat veel medewerkers bereid waren om mee te denken met het onderzoek: de bezetting heeft hier dus de grootste rol in gespeeld. Dit kan een negatieve invloed hebben op de representativiteit van de informatie. Echter, door zichtbare gelijkheid in respons in zowel enquête als de focusgroep, kan aangenomen worden dat er geen andere inzichten waren voortgevloeid uit een grotere input.

Wat tevens goed ging, was dat de uitkomsten naar verwachting van zowel de opdrachtgever als de focusgroep waren. Wel werd er aangegeven dat men positief verrast was over de invulling van bepaalde stellingen; sommige stellingen werden positiever beoordeeld dan verwacht.

Er is gekozen om een focusgroep te vormen bestaande uit medewerkers van de afdeling P&O, omdat dit aspect van de focusgroep samenviel met de zomerperiode en de aanwezigheid van medewerkers hierdoor laag was. Als gevolg van een laag aantal aanwezige leidinggevenden, was het niet mogelijk een focusgroep te vormen binnen de resterende tijd om het onderzoek af te ronden. Nadeel hiervan is dat er minder directe input van leidinggevenden beschikbaar is. Tegelijkertijd staat de afdeling P&O – met name de P&O adviseurs – in goed contact met leidinggevenden binnen de organisatie, waardoor zij goed op de hoogte zijn van de profielen van leidinggevenden en waar eventueel winst te behalen valt, ten aanzien van hun invloed op duurzame inzetbaarheid.

Door het koppelen van de literatuur aan de fieldresearch, is de theorie aan de huidige praktijk getoetst. Tevens is de theorie hierdoor als leidraad gebruikt voor het onderzoek, omdat verschillende

onderzoeksvragen gebaseerd zijn op theorieën en een best practice. Niet alle theorieën zijn hierin meegenomen, dit had wellicht verbeterd kunnen worden. Er had tevens meer literatuuronderzoek gedaan kunnen worden naar leiderschap in combinatie met duurzame inzetbaarheid.

Pas aan het eind van het onderzoek werd het duidelijk hoe groot de invloed van leidinggevende op dit vraagstuk binnen Cardia is. Hierdoor is er geen mogelijkheid meer geweest om in gesprek te gaan met één of meer leidinggevenden binnen de organisatie. Dit had een toegevoegde waarde kunnen zijn, omdat dit andere inzichten had kunnen geven op de rol en/of invloed van leidinggevenden op duurzame inzetbaarheid. Hierdoor hadden conclusies en aanbevelingen beïnvloed kunnen worden. Door de opbouw van de uitgezette enquête binnen de organisatie en de grote overeenkomsten tussen waarderingen en aangedragen verbeteringen van respondenten, kan aangenomen worden dat interviews met medewerkers geen nieuwe inzichten hadden geboden. Dit was tevens niet moeilijk te realiseren, door lage bezetting gedurende de zomerperiode en de tijdsdruk in die fase van het onderzoek.

Kijkend naar het eigen functioneren als onderzoeker, kan geconcludeerd worden dat de onderzoeker in de verkennende fase van het onderzoek veel uit eigen ervaring heeft gesproken en heeft aangenomen dat dit verder geen toelichting nodig heeft. Dit is deels te wijten aan het dienstverband bij Cardia en hierdoor het op de hoogte zijn van knelpunten ten aanzien van duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie. Er had meer toegelicht kunnen worden en objectiever verwoord kunnen worden.

Als onderzoeker ben ik in het beginstadium van het onderzoek onzeker geweest over mijn kennis en kunde ten aanzien van onderzoeken. Ik had het gevoel niet klaar te zijn voor het schrijven van een scriptie. In de afrondingsfase van het onderzoek heb ik gezien dat de bouwstenen voor het onderzoek aanwezig zijn, maar dat er op enkele gebieden meer diepgang had mogen zijn. Ik neem deze lessen mee in mijn verdere ontwikkeling als HR professional. Desondanks ben ik tevreden over de ontwikkeling die ik als onderzoeker in deze afstudeerperiode heb gemaakt, ten opzichte van het beginstadium en de onzekerheid in die fase.

8 Aanbevelingen

Er is geconcludeerd dat de volgende aspecten betrokken moeten worden bij het formuleren van duurzaam inzetbaarheidsbeleid binnen Cardia.

- Duurzame inzetbaarheid moet als speerpunt van de organisatie gezien worden.
- Duurzame inzetbaarheid moet deel worden van de toetsing van kwaliteit en kwantiteit van zorg binnen Cardia.
- Er moet een plan worden opgesteld, waarin verschillende interventies worden beschreven die de duurzame inzetbaarheid binnen Cardia bevorderen. Dit kunnen grote, maar ook kleine interventies zijn.
- De ervaring van werkdruk moet geminimaliseerd worden, waardoor het werkplezier toeneemt en de betrokkenheid van medewerkers met de organisatie vergroot wordt.
- De rol van leidinggevendenden moet zodanig ingericht worden, dat het een bijdrage levert aan de duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie.
- De wederzijdse verantwoordelijkheid moet aangesproken worden binnen duurzame inzetbaarheid: de mogelijkheden zijn er, maar de medewerker moet zelf actie ondernemen.
- Medewerkers moeten zoveel mogelijk betrokken worden bij de evaluatie en ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid.

8.1 Stuurgroep duurzame inzetbaarheid

Om tijdens en na de opzet van het duurzaam inzetbaarheidsbeleid binnen Cardia het beleid te monitoren en aan te scherpen, is een effectieve aanbeveling om een stuurgroep duurzame inzetbaarheid te vormen.

De stuurgroep dient te bestaan uit medewerkers met verschillende functies, om op deze manier te reflecteren op de ingezette interventies en vervolgstappen op gebied van duurzame inzetbaarheid te bepalen. Door medewerkers continu te betrekken in dit proces, kan er een praktisch beleid bepaald worden welke zeer goed aansluit op de doelen van de organisatie en de wensen en behoeftes van medewerkers.

8.2 Leiderschapscoaching

Uit de resultaten van de fieldresearch is gebleken dat de rol van leidinggevendenden binnen Cardia een grote invloed heeft op duurzame inzetbaarheid. Op gebied van motivering, coaching en aandacht voor het personeel kan de rol van de leidinggevende verbeterd worden. Dit met als grootste doel de ervaring van werkdruk terug te dringen, wat grotendeels voortvloeit uit een gevoel van stuurloosheid bij de medewerker.

Door het aanstellen van een leiderschapscoach worden leidinggevendenden in staat gesteld te reflecteren op de manier van leiderschap en het effect hiervan op de werkvloer. De leidinggevendenden moeten niet het gevoel krijgen dat zij het fout doen, maar dat met een paar aanpassingen een hoop gewonnen kan worden. Een leiderschapscoach kan hierbij helpen. Tevens kan dit worden beschouwd als persoonlijke ontwikkeling, wat tevens bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid van leidinggevendenden.

8.3 Personal coaching

Om veerkrachtig genoeg te zijn om te kunnen omgaan met de ontwikkelingen binnen de ouderenzorgbranche en de uitwerking hiervan op de werkvloer, moeten medewerkers gezond zijn, een goede werk-privébalans hebben en opgewassen zijn tegen de mogelijk stijgende werkdruk. Zowel het professionele leven als de privésituatie van de medewerker heeft hier een grote invloed op.

Het beschikbaar stellen van coaching kan hierbij helpen. Door medewerkers in staat te stellen het gesprek aan te gaan met een vertrouwelijk, extern persoon, kunnen zij ondersteuning krijgen bij zaken die invloed hebben op het functioneren van de medewerker. Op privégebied kan dit bijvoorbeeld gaan over gebalanceerd leven, budgetcoaching, de menopauze of voedingsadvies. Op zakelijk gebied kan bijvoorbeeld coaching worden verstrekt met betrekking tot een arbeidsconflict, omgang met werkdruk of het werken met een (tijdelijke) arbeidsbeperking.

Door te experimenteren met verschillende vormen van coaching, kan in kaart worden gebracht welke vormen van coaching veelvuldig worden gebruikt en waar behoefte aan is onder de medewerkers. De vormen van personal coaching zullen worden uitgewerkt in het meerjarenplan met duurzame interventies, zie hiervoor aanbeveling 8.6.

8.4 'De ontwikkelwinkel'

Gedurende de onderzoeksperiode is er een bezoek gebracht aan een netwerkgroep over arbeid en gezondheid. In deze netwerkgroep is de zogeheten ontwikkelwinkel geïntroduceerd. De ontwikkelwinkel is een website die beschikbaar gesteld kan worden aan medewerkers. Op deze site worden verschillende onderwerpen op gebied van duurzame inzetbaarheid weergegeven. Hierop kan een onderwerp geselecteerd worden, waarna meer informatie over het onderwerp volgt en bij wie de medewerker hiervoor terecht kan. Het betreft een kant-en-klare website welke compleet aangepast wordt aan de inhoud en lay-out van de organisatie. Implementatie hiervan kan een snelle winst binnen Cardia opleveren op gebied van duurzame inzetbaarheid en betrokkenheid bij de organisatie: medewerkers krijgen hiermee het idee dat zij gehoord worden en terecht kunnen bij de werkgever in geval van vragen en/of problematiek.

8.5 'Aandachtsfunctionaris Duurzame Inzetbaarheid'

Zoals onderzocht tijdens de deskresearch zijn er binnen Cardia verschillende medewerkers werkzaam als Aandachtsfunctionaris. Deze nevenfunctie creëert een aanspreekpunt voor een bepaald thema binnen Cardia. Tevens bewaken zij de kwaliteit van dergelijke thema's, door te signaleren wanneer er verbeterpunten zijn.

Duurzame inzetbaarheid moet binnen de organisatie een belangrijk speerpunt worden. Het aanstellen van een Aandachtsfunctionaris Duurzame Inzetbaarheid kan hier ondersteuning aan bieden. Wanneer de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in het geding komt, kan de aandachtsfunctionaris hier op reageren en in gesprek gaan met partijen.

8.6 Meerjarenplan duurzame interventies

De opdrachtgever heeft aangegeven een meerjarenplan te willen realiseren met interventies om duurzame inzetbaarheid van medewerkers te ondersteunen. De uitkomsten van dit onderzoek onderbouwen dat een dergelijk plan van toegevoegde waarde is voor de ondersteuning van duurzame inzetbaarheid binnen Cardia.

In het meerjarenplan zullen interventies beschreven worden die bijdragen aan de gezondheid, ontwikkeling, betrokkenheid en organisatie van het werk. Hierdoor krijgen medewerkers de mogelijkheid om zelf aan de slag te gaan met hun duurzame inzetbaarheid, wat de wederzijdse verantwoordelijkheid van dit thema onderstreept.

9 Implementatieplan

In het implementatieplan wordt middels een stappenplan een voorstel gedaan hoe de aanbevelingen binnen Cardia te implementeren. Dit stappenplan zal worden uitgewerkt in een tabel. Er zal per aanbeveling worden toegelicht welke actie ondernomen moet worden, waarna deze verder toegelicht zal worden en bij wie deze verantwoordelijkheid ligt. Ten slotte wordt aangegeven binnen welke tijd de actie doorgevoerd dient te worden.

Aanbeveling	Welke actie?	Toelichting?	Door wie?	Tijd?
Alle aanbevelingen	Onderzoek naar duurzame inzetbaarheid binnen Cardia	De onderzoeker onderzoekt de opzet van duurzame inzetbaarheid binnen Cardia.	Onderzoeker	02-2019 – 08-2019
	Onderzoeksrapport voorleggen aan opdrachtgever	Het onderzoeksrapport en de resultaten zullen worden voorgelegd aan de afdeling P&O van Cardia	Onderzoeker	19-08-2019
	Akkoord Management Team (MT)	Indien P&O positief tegenover de aanbevelingen van het onderzoeksrapport staat, kunnen de aanbevelingen voorgelegd worden aan het MT. Hiervoor dient P&O een begroting te maken van het implementatieproces.	P&O Adviseur & leden MT	26-08-2019 – 01-09-2019
	Opzetten duurzaam inzetbaarheidsbeleid	Het complete proces van de opzet van het duurzaam inzetbaarheidsbeleid binnen Cardia, inclusief een bijpassend meerjarenplan met interventies om de duurzame inzetbaarheid continu te monitoren en versterken.	P&O, in overleg met stuurgroep Duurzame Inzetbaarheid en Management	01-09-2019 – 01-09-2020
	Communiceren plannen met betrekking tot opzet duurzaam inzetbaarheidsbeleid richting leidinggevenden	Leidinggevenden worden op de hoogte gesteld van de plannen van Cardia om een duurzaam inzetbaarheidsbeleid op te zetten.	P&O en/of management	Vanaf 01-09-2019
	Communiceren plannen met betrekking tot opzet duurzaam inzetbaarheidsbeleid richting medewerkers	Medewerkers van Cardia worden middels een notitie per e-mail en/of per memo op de hoogte gebracht van de plannen omtrent duurzame inzetbaarheid binnen Cardia. Tevens wordt dit aangekaart binnen de teamoverleggen	P&O, secretariaat, teamleiders	Vanaf 01-09-2019
Aanbeveling 1: opzetten stuurgroep Duurzame Inzetbaarheid	Samenstellen stuurgroep Duurzame Inzetbaarheid (DI)	Door het selecteren van potentiële kandidaten met verschillende functies binnen Cardia, zal er een stuurgroep Duurzame Inzetbaarheid worden gevormd. Tevens wordt er een voorzitter van deze stuurgroep aangesteld, bij voorkeur is dit een P&O medewerker met kennis van duurzame inzetbaarheid.	P&O	01-09-2019 – 31-12-2019

	Eerste bijeenkomst stuurgroep Duurzame Inzetbaarheid	In de eerste bijeenkomst zullen de leden voorgesteld worden aan het onderwerp Duurzame Inzetbaarheid, wat de plannen van de organisatie zijn en wat er van de stuurgroep verwacht wordt.	Voorzitter stuurgroep	01-01-2020
	Verdere bijeenkomsten stuurgroep Duurzame Inzetbaarheid	In de eerste bijeenkomst wordt afgestemd hoe vaak er wordt samengekomen. Voorstel is om dit in de beginfase om de maand te doen. Wanneer het beleid volledig geïmplementeerd wordt, is het voorstel dit maandelijks te doen. Democratische besluitvorming.	Stuurgroep	Vanaf 01-01-2020
Aanbeveling 2: leiderschaps-coaching	Oriëntatie leiderschapscoach	Door het inventariseren welke leiderschapscoach past bij Cardia, wordt er een leiderschapscoach en bijbehorend traject geselecteerd.	P&O	01-10-2019
	Leiderschapscoaching	Leidinggevend en krijgen coaching aangeboden, om zodoende het best te kunnen inspelen op de doelen omtrent duurzame inzetbaarheid en zichzelf te ontwikkelen tot coachende, motiverende leider.	Management, teamleiders, P&O	Vanaf 01-02-2020
Aanbeveling 3: Personal coaching	Inventariseren vormen van coaching	Door het inventariseren welke vormen van coaching relevant zijn voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen Cardia, kunnen deze verwerkt worden in het meerjarenplan met duurzame interventies. Deze vormen van coaching dienen aan te sluiten op de versterking van de betrokkenheid, organisatie, gezondheid en ontwikkeling van medewerkers.	Onderzoeker, P&O	Vanaf 01-09-2019
	Verwerking coaching in meerjarenplan	Na inventarisering, begroting en akkoord zal coaching worden opgenomen in het meerjarenplan met duurzame interventies.	P&O, management	Vanaf 01-09-2019
Aanbeveling 4: 'de ontwikkelwinkel'	Akkoord op aanschaf 'de ontwikkelwinkel'	Akkoord vragen bij directie voor aanschaf 'de ontwikkelwinkel'	P&O, directie	01-09-2019
	Opzet ontwikkelwinkel voor Cardia	Het afstemmen van de website en mogelijkheden op de situatie binnen Cardia.	ZorgZijn Werkt i.o.m. P&O	Vanaf 01-09-2019
	Presentatie ontwikkelwinkel aan medewerkers van Cardia.	De 'ontwikkelwinkel' wordt gepresenteerd en beschikbaar gesteld aan alle medewerkers. Mogelijkheden worden gepresenteerd.	P&O	Vanaf 01-01-2020
Aanbeveling 5: aandachts-functionaris duurzame inzetbaarheid	Aanstellen aandachtsfunctionaris Duurzame Inzetbaarheid	Er wordt een aandachtsfunctionaris Duurzame Inzetbaarheid aangesteld binnen de organisatie. Bij voorkeur is dit een medewerker die ervaring heeft met duurzame inzetbaarheid of vitaliteit.	P&O, stuurgroep Duurzame Inzetbaarheid	Vanaf 01-01-2020

Aanbeveling 6: meerjarenplan duurzame interventies	Opzet meerjarenplan	Door aan de hand van aanbeveling 2, 3 en 4 verschillende interventies te inventariseren, kan er een meerjarenplan worden gerealiseerd waarin deze interventies worden weergegeven en wanneer deze worden ingezet. Op deze manier ontstaat er een lange termijnvisie op het onderwerp duurzame inzetbaarheid, waardoor deze geborgd blijft voor langere jaren en er genoeg tijd is om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen.	P&O, leidinggevenden, stuurgroep duurzame inzetbaarheid	Vanaf 01-01- 2020
---	---------------------	---	---	-------------------------

Literatuurlijst

- AD, (2017, 11 januari). Uitvoering zorgmanifest Hugo Borst gaat 2 miljard kosten [nieuwsartikel]. Opgevraagd via <https://www.ad.nl/binnenland/uitvoering-zorgmanifest-hugo-borst-gaat-2-miljard-kosten~ad84208a/>
- Aalst, van der, M. (2019, 11 maart). Zorg: factsheet arbeidsmarkt [informatief artikel]. UWV, Den Haag.
- Brouwer, S., Bültmann, U., Burdorf, B., Van der Klink, J.J.L., Schaufeli, W.B., Van der Wilt, G.J., Zijlstra, F.R.H. (2012). Werkzame arbeidsrelaties voor een werkende arbeidsmarkt [overheidsartikel]. Opgevraagd via https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/congresbundel_szw_congres_2012_duurzame_inzetbaarheid_0.pdf#page=7
- Cardia (2019). Kwaliteitsplan [rapport]. Opgevraagd via <https://cardia.nl/images/Kwaliteitsplan-Cardia-2019.pdf>
- Cardia, (z.d.). Organisatie [bedrijfsprofiel]. Opgevraagd via <https://cardia.nl/over-ons/organisatie>
- Cardia, (z.d.). Over ons [informatief artikel]. Opgevraagd via <https://cardia.nl/over-ons>
- CBS (2018, 18 december) Bevolkingspiramide [informatief artikel]. Opgevraagd via <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/bevolkingspiramide>
- CBS, (2018, 30 oktober). Bevolking; kerncijfers. Opgevraagd via <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/37296ned/table?ts=1551782778618>
- CWZ, (2018, mei). Jaardocument 2017 [rapport]. Opgevraagd via https://www.cwz.nl/fileadmin/user_upload/overCWZ/Document/MR_CWZ_jaardocument_2017.pdf
- De Boer, A., De Klerk, M., & Plaisier, I. (2019, februari). Werk en mantelzorg. Geraadpleegd van https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2019/Werk_en_mantelzorg
- Houtman, I., Hooftman, W., De Vroome, E. (2017). Duurzame inzetbaarheid van werknemers in de sector zorg en welzijn [informatief artikel]. Opgevraagd via <https://www.monitorarbeid.tno.nl/publicaties/duurzame-inzetbaarheid-van-werknemers-in-de-sector-zorg-en-welzijn>
- HKZ, (z.d.). Over HKZ [informatief artikel]. Opgevraagd via <https://www.hkz.nl/over-hkz/>
- Ligtvoet, F. (2019, 27 maart). Tekort aan zorgpersoneel: maar die grijze golf zagen we toch al lang aankomen? [nieuwsartikel]. Opgevraagd via <https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2277647-tekort-aan-zorgpersoneel-maar-die-grijze-golf-zagen-we-toch-al-lang-aankomen.html>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2012). Manifest Duurzame Inzetbaarheid [rapport]. Opgevraagd via <https://www.arboportaal.nl/documenten/publicatie/2018/11/8/manifest-duurzame-inzetbaarheid>
- MT, (2018, 31 december). De gouden regel van een platte organisatie: probeer niet te managen [informatief artikel]. Opgevraagd via <https://www.mt.nl/business/de-gouden-regel-van-een-platte-organisatie-probeer-niet-te-managen/88104>
- Rijksoverheid, (z.d.). Rijksbegroting 2019. Opgevraagd via http://www.rijksbegroting.nl/2019/voorbereiding/miljoenennota,kst248657_3.html

Rijksoverheid, (z.d.). Kwaliteitseisen zorginstellingen [overheidsartikel]. Opgevraagd via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kwaliteit-van-de-zorg/kwaliteitseisen-zorginstellingen>

Rijksoverheid, (2018, 15 februari). Ministerie van VWS: zorg moet en kan duurzamer [nieuwsartikel]. Opgevraagd via <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2018/02/15/ministerie-van-vws-zorg-moet-en-kan-duurzamer>

Stollwerk, L. & Thijssen, L. (2010). Active Aging: dynamisch HRM voor elke levensfase. In: F. Kluijtmans (red). Leerboek Human Resource Management, blz. 277-305. Open Universiteit Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Strategischmarketingplan.com, (z.d.). 7s model van McKinsey [informatief artikel]. Opgevraagd via <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/7s-model-mckinsey/>

V&VN, (2019). Klinische lessen [informatief artikel]. Opgevraagd via <https://kwaliteitsregister.venvn.nl/Aanbieders/Accreditatie/Klinische-lessen>

Van der Spek, (2011, april). Duurzame inzetbaarheid: *Verstarring erger dan vergrijzing* [rapport]. Gemeente Gouda, Gouda.

Van Vuuren, T., (2011). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! [onderzoeksrapport]. Opgevraagd via https://www.ou.nl/documents/40554/657149/Oratie_Tinka_van_Vuuren_2011.pdf/a4c856fb-bba3-c687-995e-2940b3aea366

Zijlstra, (2012, 23 januari). Kwaliteitsindicatoren in de zorg [informatief artikel]. Opgevraagd via <https://zbc.nu/management/ontwikkeling-zorginstelling/kwaliteitsindicatoren-in-de-zorg/>

Bijlagen

Bijlage 1: Mail met verwijzing naar enquête

Enquête - Google Chrome

<https://webmail.cardia.nl/owa/?ae=Item&a=Open&t=IPM.Note&id=RgAAAAAUvN0%2fpzAqT6tJqWrL%...>

Beantwoorden Allen beantwoorden Doorsturen

Enquête

Secretariaat

Aan: Secretariaat

vrijdag 2 augustus 2019 15:04

Beste collega,

Op dit moment wordt er binnen Cardia een onderzoek gedaan naar duurzame inzetbaarheid van ons medewerkers. Het gaat hier om een afstudeeropdracht waar wij als organisatie ons voordeel mee kunnen doen.

Duurzame inzetbaarheid betekent dat medewerkers met behoud van hun gezondheid en welzijn het werk kunnen uitvoeren. Hoe we dat het beste kunnen doen? Jouw mening is hard nodig!

Graag nodigen wij je uit om mee te denken met dit onderwerp via een enquête. Deze duurt vijf minuten en is – vanzelfsprekend – 100% anoniem. Je kunt de enquête invullen via deze link: <https://duurzaamcardia.typeform.com/to/mKgfwm>.

Hartelijk bedankt voor je tijd. Op een gezonde werkomgeving!

Met vriendelijke groet,

Stefan den Heijer
Afstudeerstagiair P&O



T 070 800 8300
E sdheijer@cardia.nl
A [Tabitha](#)
Mozartlaan 280
2555 KZ Den Haag

Bijlage 2: Gespreksverslag focusgroep

Datum: 12 augustus 2019

Locatie: Cardia, locatie Landscheiding

Aanwezigen:

Teamleider P&O, P&O Adviseur 1, P&O Adviseur 2, P&O Adviseur 3, P&O Medewerker, P&O Afstudeerstagair

Onderwerp:

De invloed van leidinggevendenden op duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie, aan de hand van de resultaten die de enquête naar duurzame inzetbaarheid in kaart heeft gebracht.

Structuur:

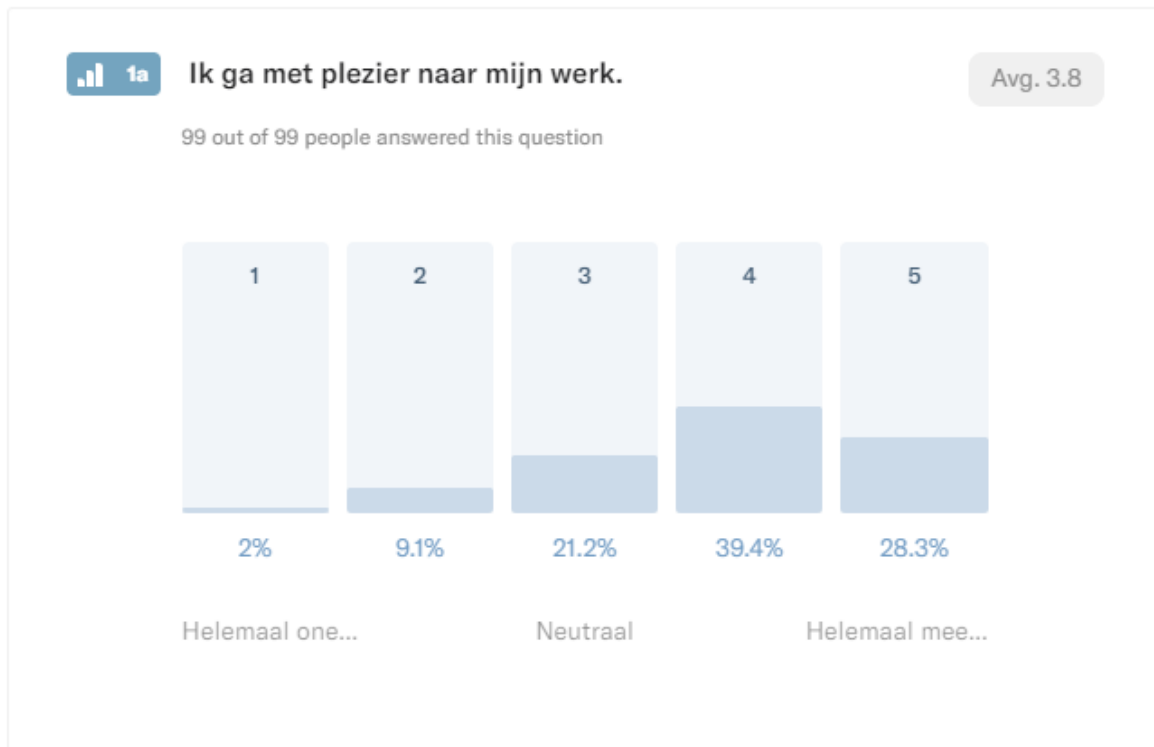
De enquête naar de behoeften en wensen van medewerkers ten aanzien van duurzame inzetbaarheid is gebaseerd op de pijlers beschreven in het Manifest Duurzame Inzetbaarheid, namelijk gezondheid, ontwikkeling, betrokkenheid en organisatie. De resultaten van deze enquête worden voorgelegd aan de focusgroep, waarna er in gesprek wordt gegaan over wat de invloed van leidinggevendenden hierop is en wat er verbeterd kan worden.

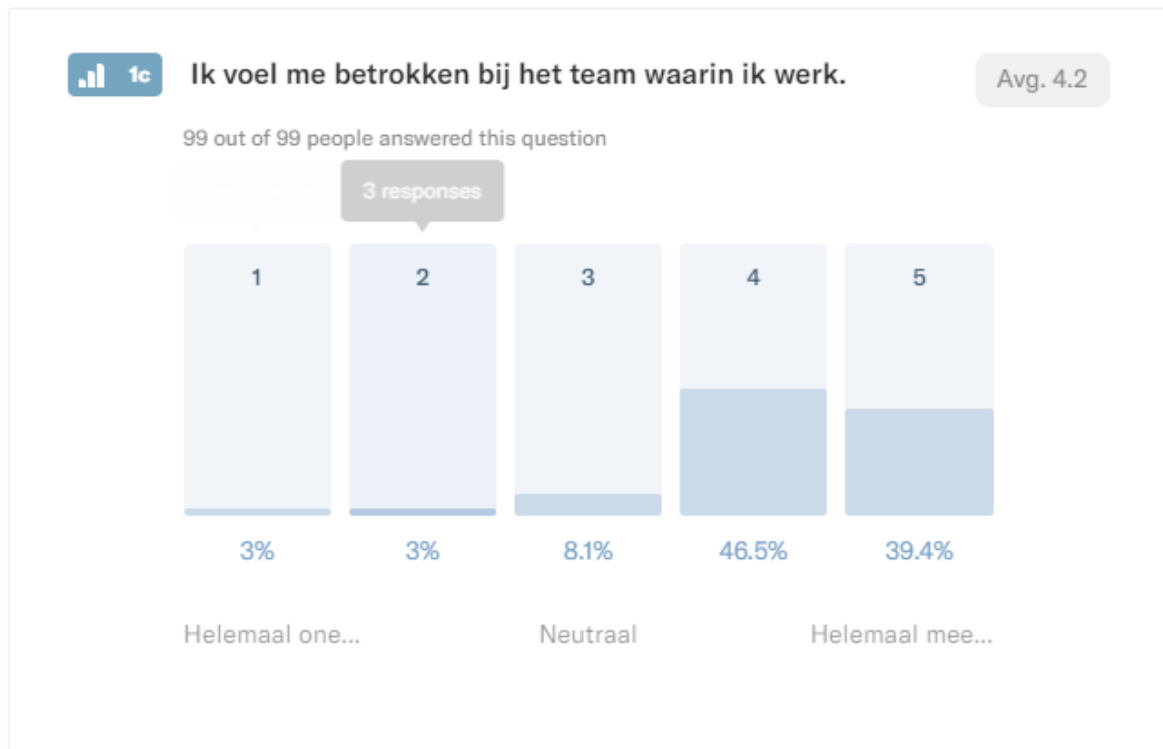
Pijler	Resultaat enquête	Resultaat focusgroep ('invloed van leidinggevende')
Betrokkenheid	Gemiddelde totaalscore = 3.9 Respondenten voelen zich betrokken bij het team waarin zij werkzaam zijn en gaan met redelijk plezier naar hun werk. Respondenten voelen zich minder betrokken bij de organisatie in zijn geheel.	De invloed van leidinggevendenden op betrokkenheid bij de organisatie is groot. Uit de focusgroep blijkt dat er meer tijd vrijgemaakt zou moeten worden om te besteden aan het team en hierdoor meer betrokkenheid te creëren. Ten aanzien van een grotere betrokkenheid bij de organisatie zou een coachende, motiverende vorm van leiderschap passend zijn. Ook wordt aangegeven dat het belangrijk is om de rollen van leidinggevendenden en ondersteuning daaraan helder te maken.
Organisatie	Gemiddelde totaalscore = 3,7 Respondenten geven aan dat zij hun werk goed zelfstandig kunnen uitvoeren en er is over het algemeen duidelijkheid over wat er van hen verwacht wordt op de werkvloer. Respondenten vinden het werk niet efficiënt genoeg georganiseerd en vinden de rol van hun leidinggevende niet genoeg dienstverlenend.	Uit de focusgroep blijkt dat er grote behoefte is aan sturing vanuit leidinggevendenden naar het personeel. Er is geen specifieke verwachting van een leidinggevende, behalve dat hij/zij er is voor de medewerker: er wordt een gebrek aan aandacht aangegeven. <i>“Een teamleider moet er zijn wanneer de medewerker hem nodig heeft (persoonlijke communicatie, 12 augustus 2019).”</i>

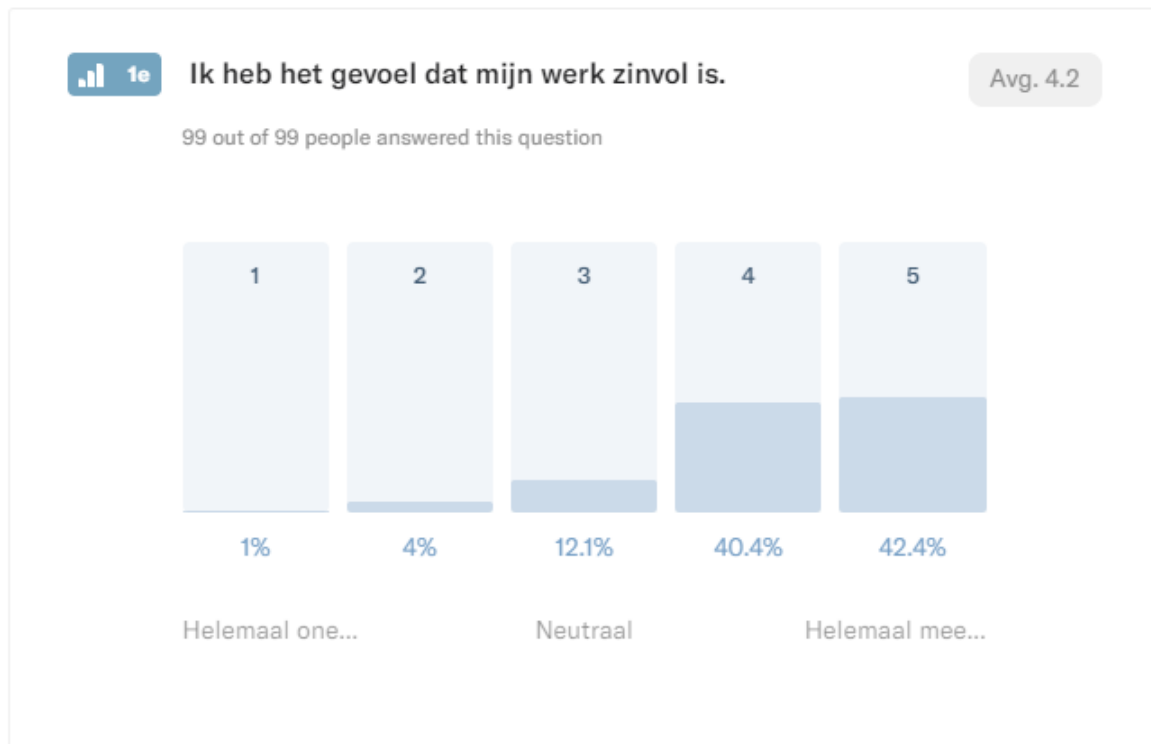
Gezondheid	Gemiddelde totaalscore = 3,6 Respondenten zijn tevreden over hun eigen gezondheid en conditie. Zij voelen zich over het algemeen geestelijk energiek wanneer zij aan het werk zijn. De werkdruk binnen de organisatie wordt als (te) hoog ervaren en een groter deel van de respondenten denkt buiten werktijd veel na over het werk.	Uit de focusgroep blijkt dat de formatie van het personeel een grote rol speelt in de ervaring van werkdruk en dus op de mate van gezondheid. Ook blijkt dat er veel projecten in de organisatie tegelijkertijd worden opgepakt, wat zorgt voor onrust. De invloed van leidinggevendens hierop is klein. Tegelijkertijd wordt er aangegeven dat vaak dezelfde medewerkers in projectgroepen zitten. Leidinggevendens kunnen dit sturen door ook andere medewerkers te betrekken bij projecten. Ook wordt er aangegeven dat het gevoel van werkdruk te wijten is aan de transitie die in de zorgbranche heeft plaatsgevonden. Vóór deze transitie was er geen sprake van werkdruk. Op een coachende manier kan een leidinggevende dit gevoel bij medewerkers proberen te minimaliseren. Tot slot wordt er aangegeven dat het gevoel van werkdruk verlaagd kan worden door het verstevigen van de kaders waarin wordt gewerkt en sturing door leidinggevendens. Dit blijkt tevens uit uitkomsten van exitgesprekken. Op dat gebied is de invloed van leidinggevendens dus groot. Dit kan versterkt worden door hier bijvoorbeeld aandacht aan te besteden in teamoverleggen. ‘Waar doen we het voor’ moet vaker worden benoemd.
Ontwikkeling	Gemiddelde totaalscore = 3,8 Respondenten voelen zich kundig genoeg om hun functie juist te kunnen uitvoeren. Zij zijn bereid om nieuwe kennis op te doen en onderling uit te wisselen: ‘de wil is er.’ Men is overwegend positief over de ontwikkelmogelijkheden die de organisatie aanbiedt; het ontbreekt hierin vaak aan zichtbaarheid en/of diversiteit van het aanbod.	Uit de focusgroep blijkt dat de invloed van leidinggevendens op gebied van ontwikkeling niet groot is; dit is afhankelijk van de behoefte van medewerkers. Er is tevredenheid over de aandacht die de leidinggevende in de huidige situatie aan ontwikkeling van personeel besteedt, dit blijkt uit de implementatie van ontwikkelingswensen in functioneringsgesprekken. Tevens kunnen zij doorpakken wanneer er behoefte blijkt aan ontwikkeling van een medewerker. Tevens blijkt uit de focusgroep dat de ontwikkelmogelijkheden vaak gericht zijn op het zorgverlenend personeel. De tevredenheid over het aanbod van ontwikkelmogelijkheden is dus sterk gerelateerd aan de functie die de medewerker uitoefent. Opleidingsmogelijkheden dienen in de eigen tijd van de medewerker uitgevoerd te worden. Door de huidige ervaring van de werkdruk wordt het als lastig ervaren om energie op te brengen om buiten werktijd een opleiding te doen.

Bijlage 3: uitkomsten enquête 'behoeftes en wensen t.a.v. duurzame inzetbaarheid'

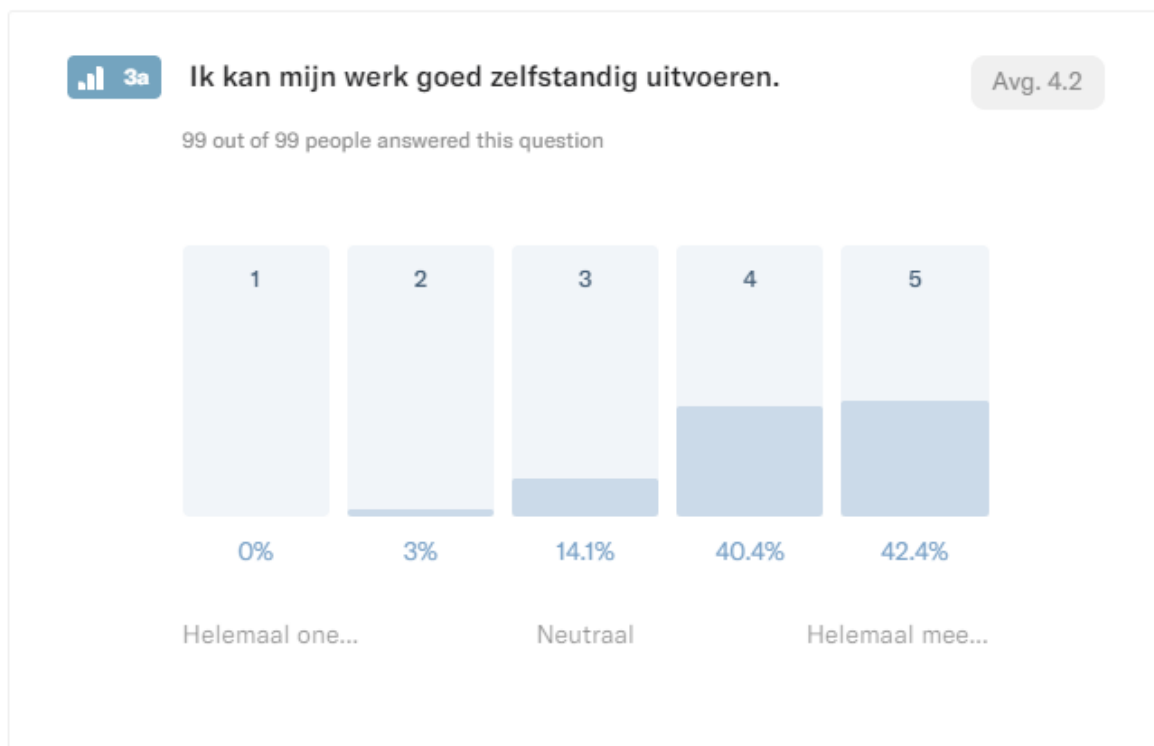
Onderwerp 1: betrokkenheid







Onderwerp 2: Organisatie

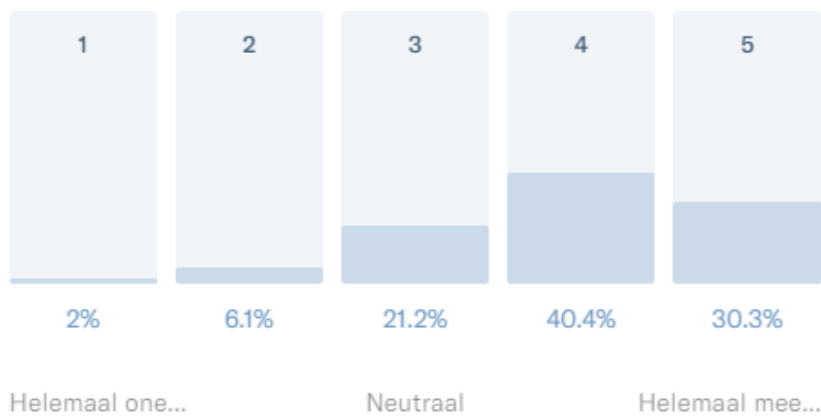


3b

Het is duidelijk wat er van mij verwacht wordt op de werkvloer.

Avg. 3.9

99 out of 99 people answered this question

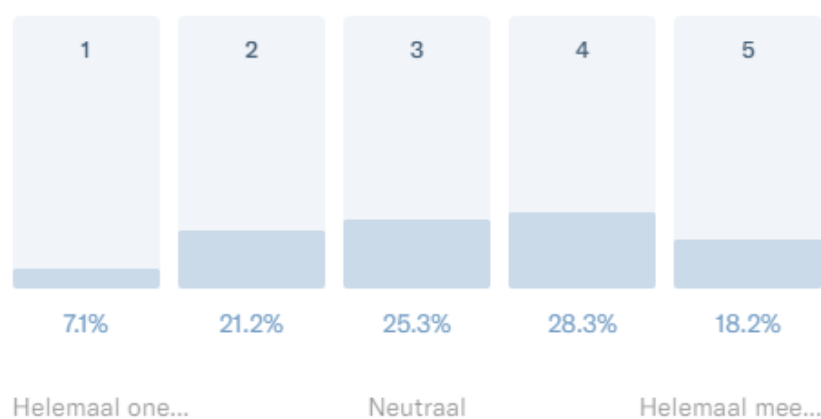


3c

Mijn leidinggevende heeft een dienstverlenende rol, zodat ik mijn werk optimaal kan doen.

Avg. 3.3

99 out of 99 people answered this question

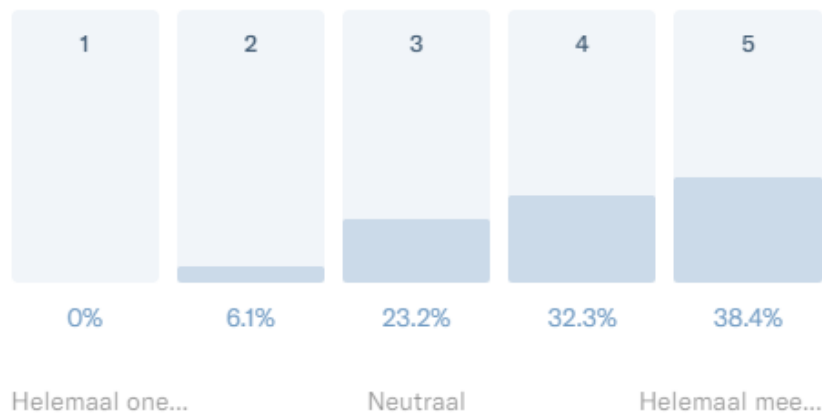


3d

Ik ben tevreden met mijn werkrooster.

Avg. 4

99 out of 99 people answered this question

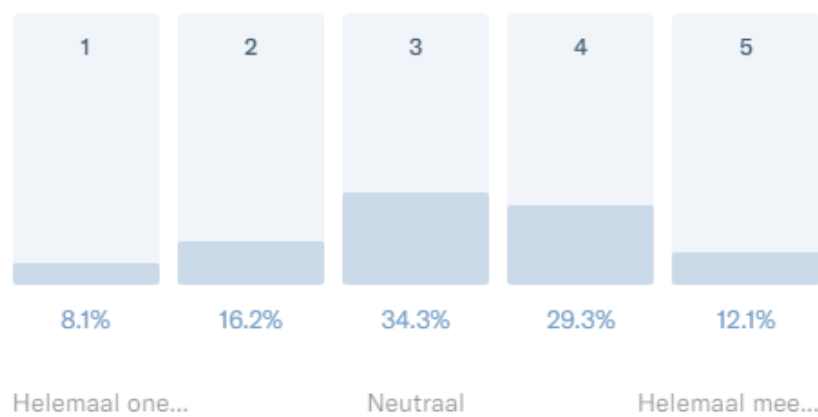


3e

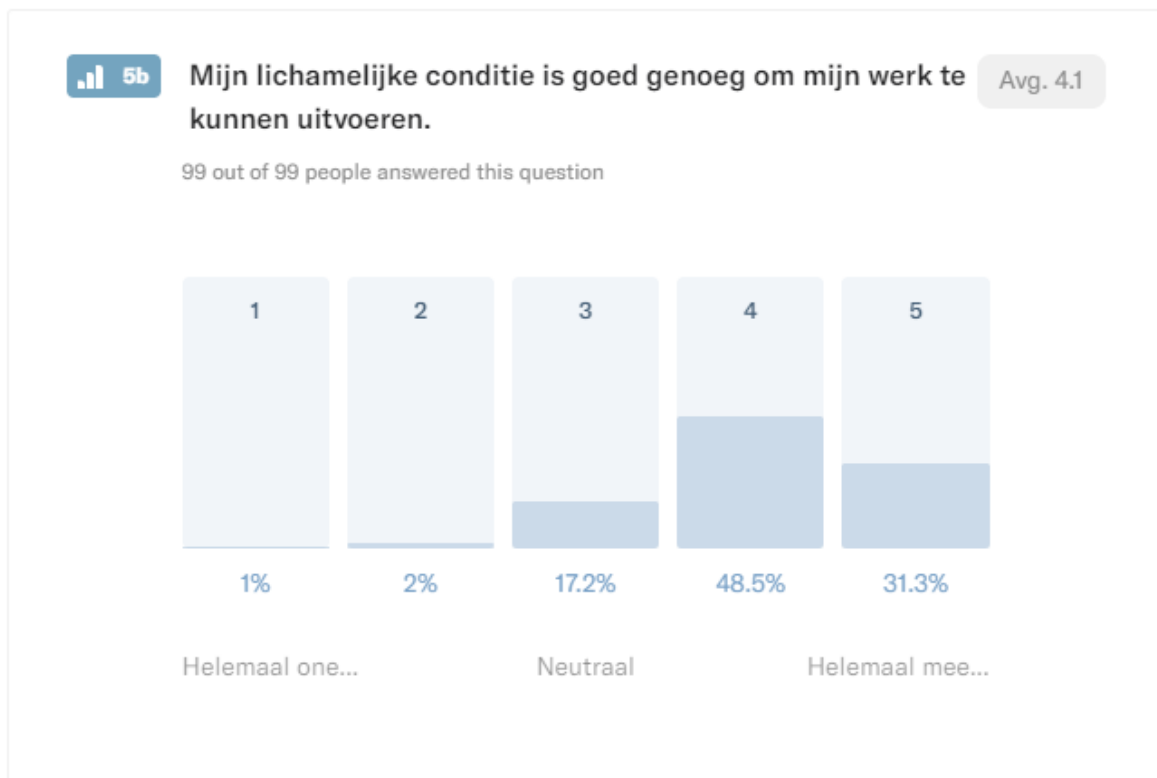
Ik vind mijn werk efficiënt georganiseerd.

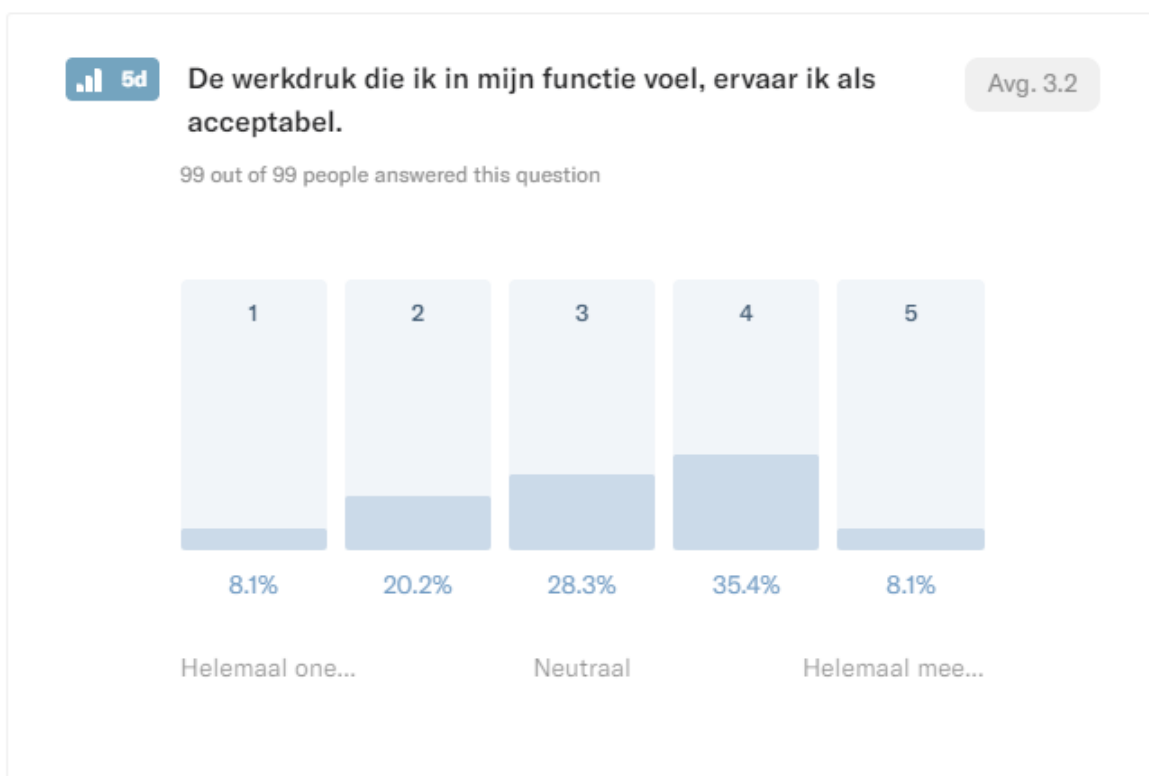
Avg. 3.2

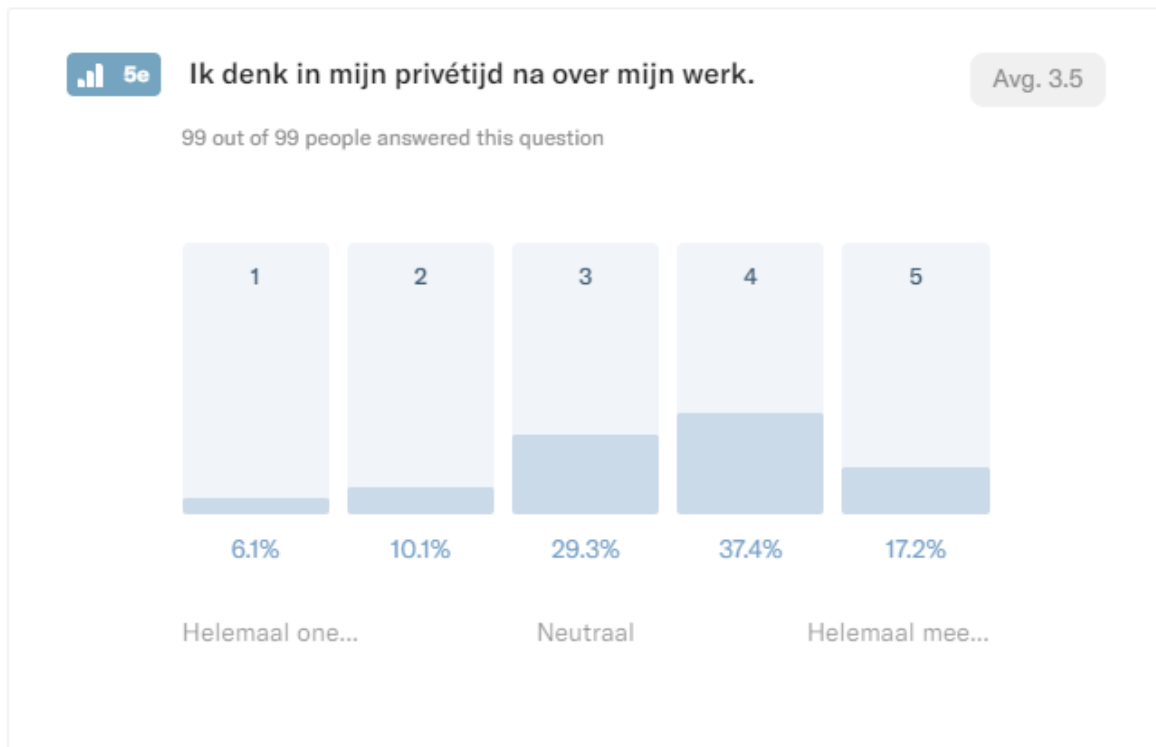
99 out of 99 people answered this question



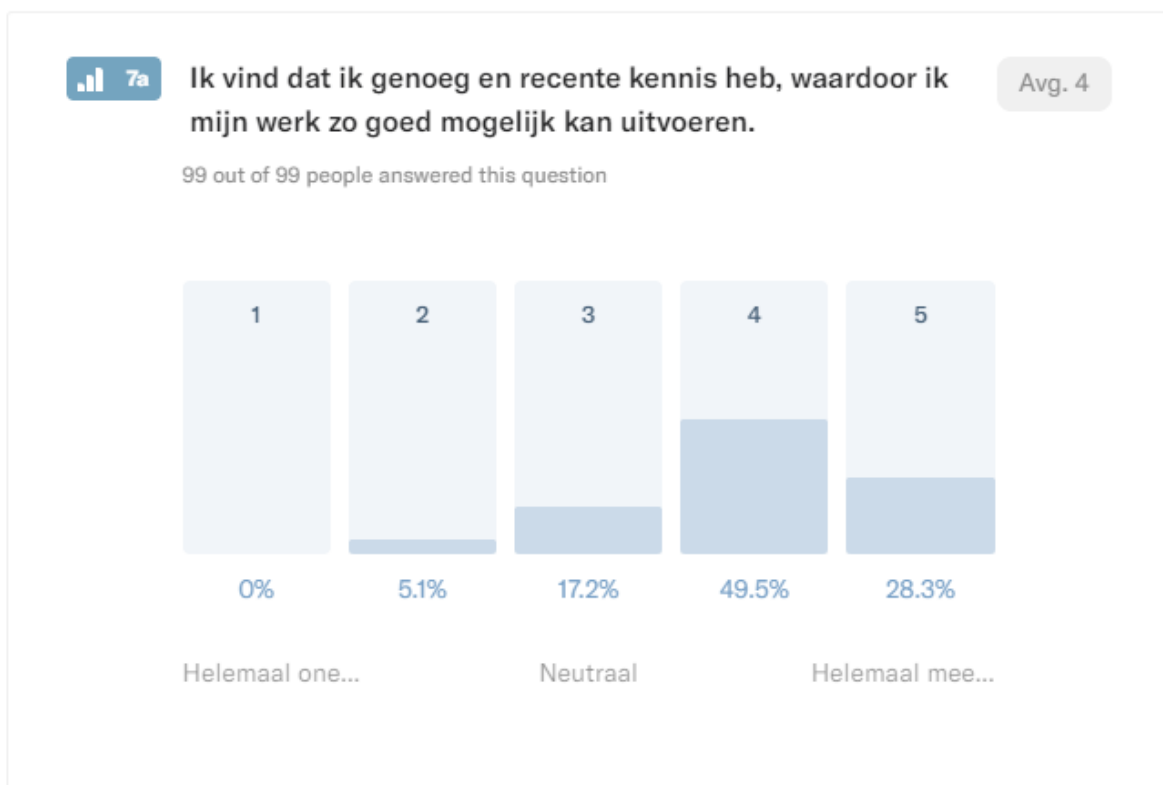
Onderwerp 3: gezondheid







Onderwerp 4: ontwikkeling

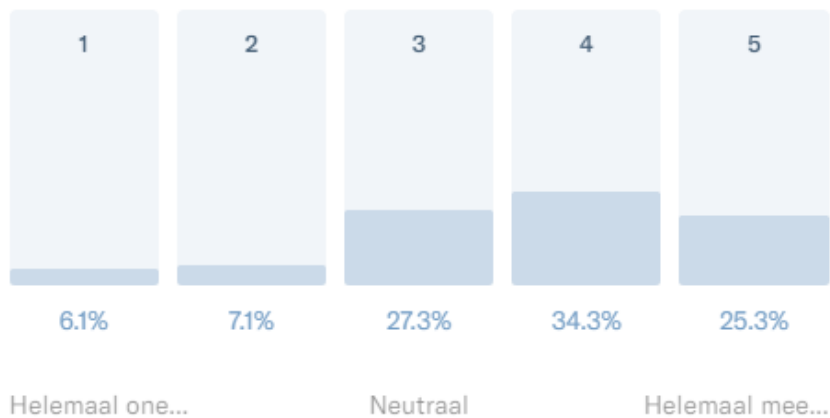


7b

Ik ben tevreden met de opleidingsmogelijkheden binnen Cardia.

Avg. 3.7

99 out of 99 people answered this question

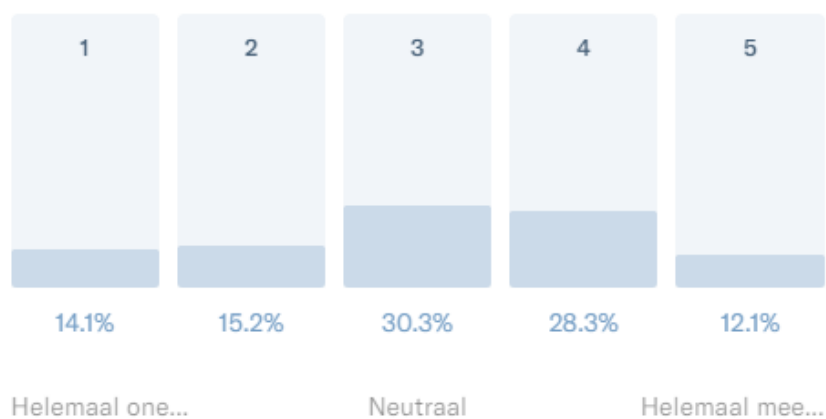


7c

Ik maak gebruik van opleidingsmogelijkheden binnen Cardia, zoals het Leerplein en de Good Habitz modules.

Avg. 3.1

99 out of 99 people answered this question

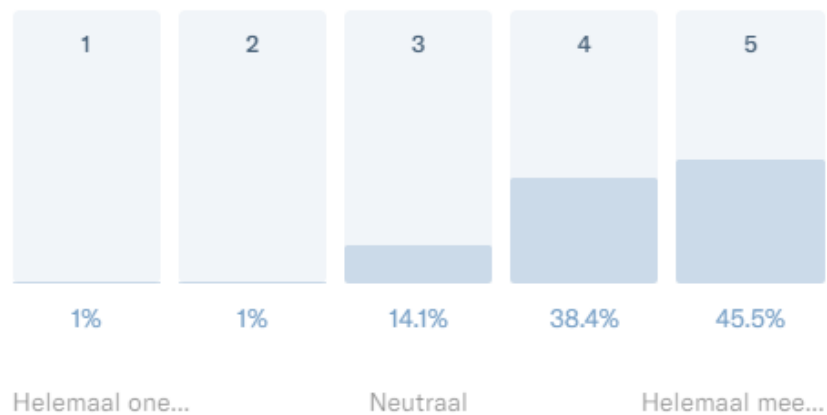


7d

Ik sta open om kennis uit te wisselen met collega's, waardoor we van elkaar leren en elkaar scherp houden.

Avg. 4.3

99 out of 99 people answered this question

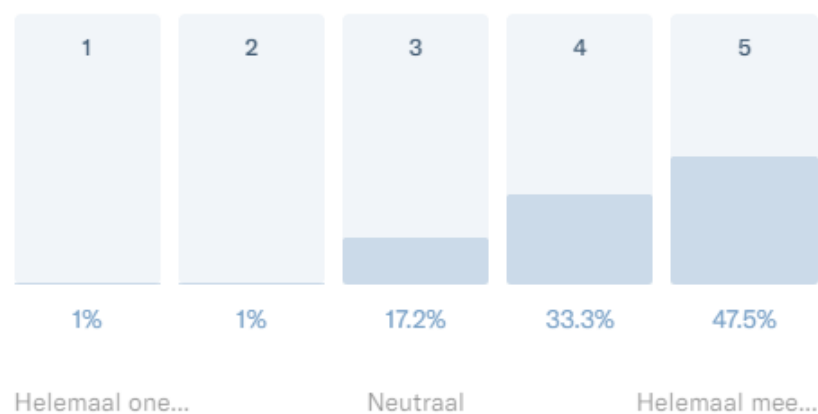


7e

Ik blijf me graag ontwikkelen binnen mijn vakgebied.

Avg. 4.3

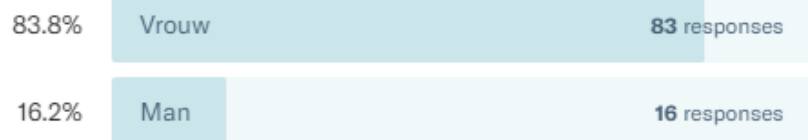
99 out of 99 people answered this question



Onderwerp 5: algemene vragen

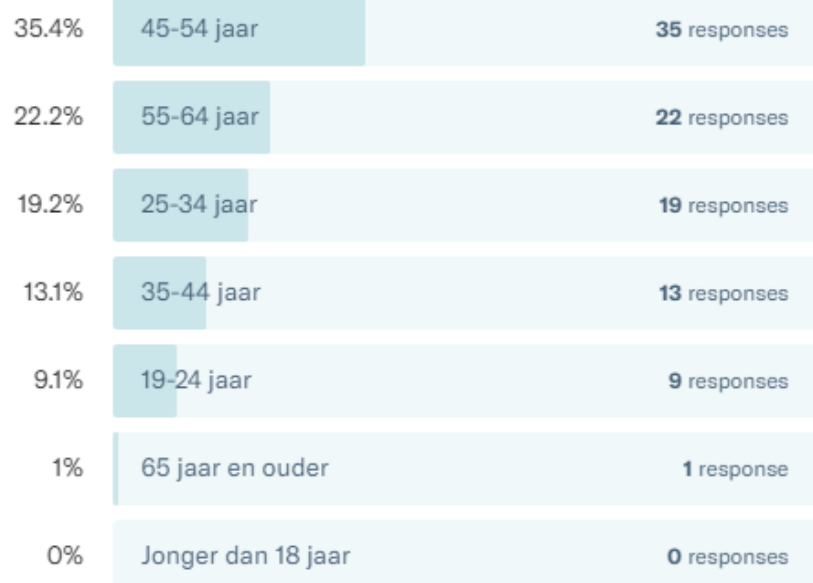
✓ 9a Wat is je geslacht?

99 out of 99 people answered this question



✓ 9b Binnen welke leeftijdsgroep val je?

99 out of 99 people answered this question





Hoe lang werk je bij Cardia?

99 out of 99 people answered this question

