

A photograph of a smiling woman with blonde hair in the foreground, wearing a colorful floral top. In the background, several children are gathered around a wooden play structure. The text 'Een vitale organisatie: dat werkt!' is overlaid in large white font.

Een vitale organisatie: dat werkt!

Loyalis

Colofon

Tekst en eindredactie

Loyalis Marketing & Communicatie,
Marjolein Rozendaal
Facet& Communicatie

Portretfotografie

Clea Betlem
Jonathan Vos

Illustraties

Studio Aangenaam,
Frie Hoekstra

Ontwerp

APG Design Management

Druk

Roto Smeets

Dit boekje is een uitgave van
Loyalis Kennis & Consult,
juli 2013



Inhoud

| | | | |
|---|-----------|---|-----------|
| Inleiding | 04 | | |
| Hoofdstuk 1 Uitval voorkomen | 07 | Hoofdstuk 2 Actief verzuim- en re-integratiebeleid | 25 |
| Ervaringen uit de praktijk | 08 | Ervaringen uit de praktijk | 26 |
| • Werkbeleving en arbeidsrisico's in kaart | 10 | • Verzuim aanpakken en continuïteit garanderen | 28 |
| • Zelf verantwoordelijk voor je eigen vitaliteit | 12 | • Grip op het wel en wee van medewerkers | 30 |
| • Luisteren naar personeel doet wonderen | 14 | • Een mediationtraject waarin beide partijen tot hun recht kwamen | 32 |
| Onze diensten | 16 | • Ziekteverzuim bespreekbaar maken via trainingen | 34 |
| • Scan Vitaal in je werk | 18 | • Medewerkers coachen om eigen keuzes te maken | 36 |
| • Trainingen Loyalis Academie | 20 | Onze diensten | 38 |
| • Index Werkvermogen | 21 | • Dienstverlening bij verzuim en re-integratie | 39 |
| Tips | 22 | • Sociale Zekerheidswijzer | 40 |
| | | • Trainingen Loyalis Academie | 41 |
| | | Tips | 42 |
| | | Hoofdstuk 3 Vitaal en met plezier aan het werk | 45 |
| | | Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden | 46 |
| | | • Vitaliteitsmanagement: een must voor vooruitziende werkgevers | 48 |
| | | • Werken aan duurzame inzetbaarheid | 50 |
| | | • Hoog tijd voor mobiliteit | 52 |
| | | Ervaringen uit de praktijk | 54 |
| | | • Beter in je vel na training Vitaal in je werk | 56 |
| | | • Loopbaancentrum stimuleert positieve mobiliteit | 58 |
| | | Onze diensten | 60 |
| | | • Active Aging Scan | 61 |
| | | • Trainingen Loyalis Academie | 62 |
| | | Tips | 64 |
| | | Over Loyalis | 66 |

Een vitale organisatie met vitale werknemers

Nú investeren, is werken aan de toekomst.

Wie goed in z'n vel zit, komt graag naar z'n werk en presteert beter. Dat doet niet alleen die medewerker persoonlijk goed. Oók uw organisatie wordt er beter van. Het is daarom belangrijk om te investeren in de gezondheid van uw werknemers. Vitale werknemers houden uw organisatie immers in beweging.

Gezond zijn én blijven, lukt door goed te managen, door de beste beslissingen op het juiste moment te nemen en door te investeren in werknemers. Niet alleen hun kennis en ervaring telt, maar ook hun gezondheid, motivatie, een goede werkbalans en de beleving op de werkvloer.

Daarin speelt u als werkgever een belangrijke rol. Om vitaliteit te stimuleren, zijn er veel wetten en regels. Maar juist persoonlijke aandacht en passende acties; dat is waarop u als werkgever invloed kunt uitoefenen. Kom aan wensen tegemoet, deel complimenten uit, bied cursussen aan en laat mensen doorstromen naar andere functies. U krijgt er ongetwijfeld meer gemotiveerde mensen voor terug.

Loyalis kan u helpen om te investeren in een vitale organisatie met vitale werknemers. We bevorderen gezondheid om verzuim te voorkomen. En mocht dat toch gebeuren, dan helpen we om mensen weer snel weer aan het werk te hebben.

Daarnaast blijft het zaak om al uw personeel gemotiveerd te houden, hun beste capaciteiten naar boven te halen en open te staan voor nieuwe initiatieven.

In dit boekje delen andere werkgevers hun ervaringen met u. Zij vertellen hoe zij samen met Loyalis hebben gewerkt aan de vitaliteit van hun organisatie. Verder vindt u een overzicht van de diensten die ook ú kunnen ondersteunen. Aan het eind van elk hoofdstuk geven onze consultants enkele handige tips. Kortom, een boekje om te bewaren en om telkens weer nieuwe inspiratie mee op te doen.

Veel leesplezier!

Peter van Wageningen
Voorzitter directie Loyalis

Loyalis kan u ondersteunen om uw organisatie vitaler te maken of te houden. Wilt u bespreken wat wij voor u kunnen doen? Neem dan contact met ons op. De Loyalis Klantenservice is op werkdagen van 8.30 tot 17 uur te bereiken via 045 579 69 96.

Uitval voorkomen

Vitale werknemers houden uw organisatie in beweging.

Het is daarom van belang om te investeren in hun gezondheid en werkplezier. Bent u benieuwd naar de vitaliteit van uw medewerkers? Dan helpen wij u graag op weg. In dit hoofdstuk leest u ervaringen van andere werkgevers. Ook hebben we passende diensten op een rij gezet. Verzuim en uitval voorkomen, daar zetten wij ons graag samen voor in!



Verzuim en uitval voorkomen

Daar zetten wij
ons graag samen
voor in.

Ervaringen uit de praktijk

Wie goed in zijn vel zit, geniet meer van het leven en meldt zich minder vaak ziek.

Daarom is het belangrijk dat lichamelijke en geestelijke gezondheid in balans zijn. Net als werk en privé. De Bernardusschool, basisschool De Schepersstee en Christelijke Scholengroep De Hoven brachten - met hulp van Loyalis - de werkbeleving en het werkvermogen van hun medewerkers in kaart.



Werkbeleving en arbeidsrisico's in kaart

De Bernardusschool in het Gelderse Keijenborg kampte met een bovengemiddeld werkgerelateerd ziekteverzuim. De school voerde daarom de Scan Vitaal in je werk uit. Dat leidde volgens directeur Susette Seevinck tot heldere inzichten en gezonde veranderingen.



De Bernardusschool

— Susette Seevinck,
directeur

‘Samen met de dertien andere scholen binnen onderwijsstichting Pro8 besloten we de Scan Vitaal in je werk van Loyalis uit te voeren. Ik wilde weten waardoor onze medewerkers ziek worden en hoe we dat kunnen verbeteren.

100% respons

In een eerste gesprek legde Loyalis mij uit hoe het onderzoek in zijn werk zou gaan. Toen ik dat vervolgens aan het team voorlegde, was iedereen gelijk enthousiast. Tijdens een vergadering laste ik tijd in om de vragenlijst in te vullen. Zo was ik verzekerd van 100% respons. De vragen gingen over geestelijke en lichamelijke gezondheid, over werkdruk, employability en personeelsbeleid. Voor ons waren de vragen extra toegespitst op werken op een school.

Inzicht in je functioneren

Enkele weken later kwam de uitslag. Loyalis gaf persoonlijke, individuele terugkoppelingen, al dan niet met het aanbod voor een gesprek met een arbeidsdeskundige. De scan gaf daarnaast inzicht in het functioneren van onze hele school. Overigens werd de privacy goed beschermd. Ik kreeg een algemeen rapport met gemiddelde scores. Alles bij elkaar gaf mij dat als directeur voldoende handvatten om de arbeidsomstandigheden en het personeelsbeleid aan te pakken. Loyalis heeft me daarbij geadviseerd.

Plan van aanpak

De verbeterpunten heb ik vertaald in een plan van aanpak. Aan de hand daarvan richt ik onze organisatie nu anders in. Zo voerden we voorheen jaarlijkse functioneringsgesprekken met de medewerkers. Wil iemand voortaan elk kwartaal een gesprek, dan kan dat. Uit de scan bleek ook dat de lichamelijke gezondheid en BMI-scores konden verbeteren. Daarom heb ik bewegen op de agenda gezet en bij de sport-school in het naburige dorp bedrijfsfitness geregeld.

Ontwikkelbehoeften

Om te zorgen dat onze leerkrachten met plezier op onze school werken, wil ik de huidige goede sfeer behouden. Net als de bereidheid om voor elkaar klaar te staan. Ook wil ik meer aan ieders ontwikkelbehoeften tegemoet komen om kwaliteit voor het onderwijs te behouden. Zo heeft een van de collega's een opleiding tot leidinggevende afgerond. Ik neem nu één ochtend per week ouderschapsverlof en zij vult die uren dan voor mij in. Zo kan zij zich verder ontwikkelen.

Mooi doorkijkje

De Scan Vitaal in je werk van Loyalis heeft ons een mooie doorkijk in onze school gegeven. Het is wel belangrijk dat iedereen meedoet. Juist door de verbeterpunten die eruit rollen met z'n allen te bespreken, creëer je draagvlak in je organisatie. Dat maakt het makkelijk om zaken als werkdruk en ziekteverzuim aan te pakken.’

Zelf verantwoordelijk voor je eigen vitaliteit

Basisschool De Schepertee in Warnsveld kende een paar jaar terug een hoog ziekteverzuim. De directie wilde achterhalen waardoor dat kwam en er vervolgens iets mee doen. Loyalis bood aan om de vitaliteit op de werkplek te onderzoeken. Dat heeft zijn vruchten afgeworpen, vertelt adjunct-directeur Ria Bus.



Basisschool De Schepertee

— Ria Bus,
adjunct-directeur

‘Nagenoeg al onze medewerkers vulden de vragenlijst Vitaal in je werk in. Hun antwoorden werden anoniem verwerkt; het eindrapport gaf alleen een overall conclusie. Wat meteen bij de introductie werd benadrukt, is dat iedereen zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen vitaliteit. Die is niet alleen afhankelijk van werkdruk, maar ook van hoe je je leven buiten school organiseert.

De scan maakte duidelijk welke ambities onze mensen hebben en wat we binnen school kunnen verbeteren. Zo bleek dat twee collega’s het gevoel hadden te worden genegeerd of gepest. Daar schrok ik behoorlijk van.

Aan de slag

We zijn na de scan aan de slag gegaan met de resultaten. Loyalis stuurde iedereen op zijn of haar privéadres een persoonlijk rapport. Sommigen kregen ook een werkbelevingsgesprek aangeboden. Op teamniveau is vervolgens een training feedback georganiseerd. Die begon met theorie over het geven van positieve en negatieve feedback naar kinderen, ouders en collega’s. Daarna mochten we op vrijwillige basis oefenen met een acteur die cases naspeelde die we vooraf zelf hadden ingediend.

Praktijkvoorbeeld

Ook het pestvoorbeeld kwam in de training aan bod. Door erover te praten en ermee te oefenen, bleek waar het hem in zat. Zo is een groep collega’s in de koffiekamer tijdens de lunch vaak druk met elkaar in gesprek. Zij reageren niet altijd als iemand binnenkomt. Dat werd als een vorm van negeren ervaren. De training maakte duidelijk dat iedereen anders omgaat met zo’n situatie. De één ziet dat niet als probleem of is zich er niet eens van bewust, maar een ander voelt zich niet op zijn gemak.

Zelf verantwoordelijk

Tijdens de training werd ieders eigen verantwoordelijkheid benadrukt. Zo bleek tussen twee collega’s enige frictie te bestaan. De één had ergens last van, maar durfde dat niet te zeggen. Terwijl de ander opmerkte: ‘had ik het maar eerder geweten’. Daarom is duidelijk benadrukt: zit je iets dwars, dan zul je dat zelf moeten aangeven. Niet om een ander aan te vallen, maar omdat die daar dan iets mee kan doen.

Dagelijkse praktijk

De cultuur op onze school is nu een stuk opener. Elkaar terugkoppeling geven en benoemen hoe je ergens in staat, is voor ons allemaal normaler geworden. We zijn ons er ook een stuk bewuster van geworden dat we allemaal verschillende personen zijn, die anders tegen zaken aankijken.’

Luisteren naar personeel doet wonderen

Bij Christelijke Scholengroep De Hoven in Gorinchem was sprake van een te hoge werkdruk. Hoofd P&O Monique Branderhorst koos voor een positieve invalshoek en besloot het werkplezier te onderzoeken via het project Werken aan werkvermogen.



‘Onze directie was erg gecharmeerd van de Index Werkvermogen van Loyalis. Omdat we een bredere en meer positieve insteek voor ogen hadden, hebben we het project Werken aan werkvermogen opgestart. Dit onderzoek gaat specifiek in op de werkbeleving in de organisatie.

Bij Lyceum De Oude Hoven zijn we gestart met een projectgroep onder leiding van een consultant van Loyalis. In een informatiebijeenkomst voor het personeel hebben we uitgelegd hoe het project in elkaar zat. Dat hielp om de mensen te overtuigen om mee te doen en hun ervaringen te delen.

Christelijke Scholengroep De Hoven

— Monique Branderhorst, hoofd P&O

Erkenning voor werkdruk

Medewerkers gaven via vragenlijsten hun mening over de werkcultuur. De werkdrukbeleving werd volgens sommigen echter te weinig onderzocht. Daarom praatte de werkbelevingscoach met veel mensen in een persoonlijk gesprek hierover door. De docenten wilden vooral erkenning voor de werkdruk, en in de gesprekken kregen ze de mogelijkheid hun visie toe te lichten. Het doel was om 70% respons te halen, we hebben 80% gerealiseerd. Mensen zagen in dat ze op deze manier invloed konden uitoefenen op de manier waarop met werkdruk en werkvermogen werd omgegaan.

Maatregelen nemen

We spraken het eindrapport door met de projectgroep en legden het daarna voor aan de directieleden en de projectgroep. We deelden het met het personeel door enkele exemplaren in de lerarenkamer neer te leggen. Daarna volgde een studiebijeenkomst om samen te besluiten welke maatregelen zouden worden genomen. Een opvallende opmerking uit het rapport was dat de leidinggevenden vaak te zakelijk overkomen. Dat was een van de verbeterpunten die de organisatie snel en makkelijk kon oppakken.

Aandacht voor mensen en knelpunten

Het onderzoek heeft echt iets teweeggebracht, voornamelijk een mentaliteitsverandering, zowel bij medewerkers als bij managementleden. Voorheen werden veel frustraties of onderhuidse spanningen bijna als vanzelf toegeschreven aan de hoge werkdruk. Docenten zien nu in dat zij ook zelf verantwoordelijk zijn voor die werkdruk en werkbeleving. Het voornaamste resultaat is dan ook dat nu door de hele organisatie heen een duidelijker beeld bestaat van de verschillen tussen werkdruk, werkbeleving en werkvermogen. Iedereen wilde betere communicatie en meer aandacht voor mensen en knelpunten in het werk. Daarin zijn we absoluut geslaagd.’

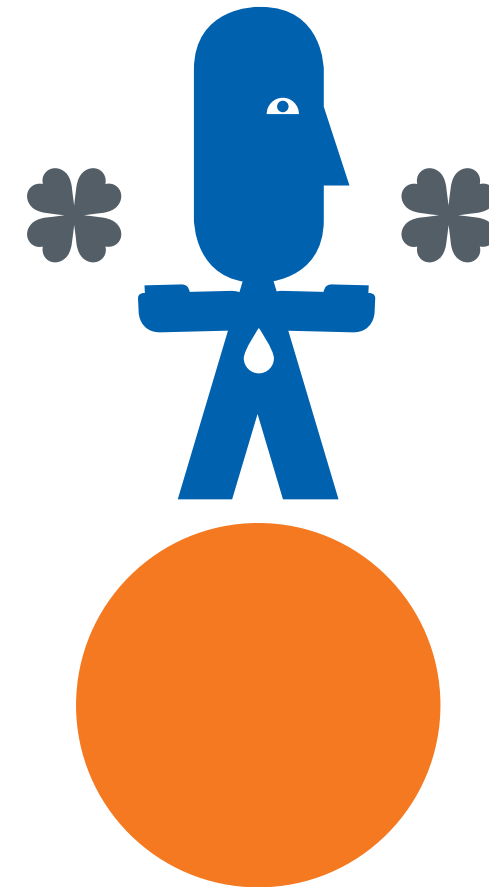
Loyalis wil met **Werken aan werkvermogen** bereiken dat scholen bewuster omgaan met duurzame inzetbaarheid. We willen werkgever én werknemer stimuleren om zelf te werken aan hun werkvermogen en mensen nog meer plezier geven. We geven adviezen en stellen zaken rondom goed werkgeverschap aan de orde.

Van werkplekaanpassingen, klimaatproblemen en zich onveilig voelen tot gezondheidsbeleid, verzuimbeleid en de stijl van leidinggeven. Bij Christelijke Scholengroep De Hoven zit de energie er goed in, zij hebben het project uitstekend opgepakt en hun verantwoordelijkheid genomen.

Onze diensten

Wilt u nagaan hoe het is gesteld met de vitaliteit van uw medewerkers?

Daarvoor heeft Loyalys diverse diensten. Wij hebben informatie over de Scan Vitaal in je werk, de Index Werkvermogen en onze trainingen voor u op een rij gezet. Uitgebreide informatie vindt u ook op www.loyalis.nl.



Scan Vitaal in je werk

De Loyalis Scan Vitaal in je werk peilt het werkvermogen en de werkbeleving van uw medewerkers. Ook krijgt u inzicht in de factoren die dit kunnen beïnvloeden. Zowel op individueel als organisatieniveau.

Wat is het?

De scan bestaat uit een vragenlijst die elke medewerker individueel invult. Die geeft een compleet beeld van hoe het er voor staat met iemands gezondheid in relatie tot het werk. Van deze vragen is wetenschappelijk bewezen dat ze het risico op verzuim en uitval voorspellen. Alle deelnemers ontvangen een rapport met adviezen om hun draagkracht en inzetbaarheid te vergroten. Daarnaast krijgen medewerkers met een uitvalrisico de mogelijkheid om een werkbelevingsgesprek te voeren met een deskundige. U als werkgever krijgt op organisatieniveau een anonieme terugkoppeling van het totale resultaat. Loyalis bekijkt samen met u wat u kunt doen om het werkvermogen en de werkbeleving van medewerkers te verbeteren. Via beleid, leiderschap en het stimuleren van de eigen verantwoordelijkheid van uw medewerkers.

Dit levert het op

De scan helpt om werknemers vitaal en gemotiveerd aan het werk te houden, ziekteverzuim te verlagen en arbeidsongeschiktheid te voorkomen. Het tijdig signaleren van dreigend verzuim is altijd beter en goedkoper dan re-integratie. Door de focus te verleggen naar mogelijkheden en oplossingen, verbetert u de vitaliteit van uw werknemers en organisatie.

In de uitwerking van de Scan Vitaal in je werk komt het **Huis van Werkvermogen** aan bod. Dit geeft de relatie aan tussen individuele, organisatorische en sociale dimensies van het werkvermogen. Iemands functioneren hangt immers af van veel factoren af: zijn gezondheid, opleiding en competenties, normen en waarden.

Daarnaast ligt het aan de fysieke en mentale eisen van het werk, de werk-omstandigheden én de omgeving (familie, vrienden, de maatschappij). Het Huis van Werkvermogen geeft aan waar iemand staat en of maatregelen nodig zijn om het werkvermogen te verbeteren met het oog op duurzame inzetbaarheid.

Huis van werkvermogen



Trainingen Loyalis Academie

De Loyalis Academie biedt verschillende trainingsprogramma's om mensen hun hele loopbaan gemotiveerd, vakbekwaam en vitaal te houden. Neem bijvoorbeeld deel aan één van de trainingen op het gebied van personeelsbeleid.

Verzuim en arbeidsongeschiktheid hebben ingrijpende gevolgen. Niet alleen voor uw medewerkers, maar ook voor uw bedrijf. De trainingen over personeelsbeleid richten zich concreet op het voorkomen van uitval. Want voorkomen is beter dan genezen.

De trainingen worden incompany en op maat gegeven door deskundige en enthousiaste trainers.

- **Voeren van verzuimgesprekken**

Tijdens deze training hoort u hoe u verzuim bespreekbaar kunt maken binnen uw organisatie.

- **Werkdruk en werkstress**

U leert hoe u de werkdruk in de organisatie kunt verminderen.

- **Telefonisch ziekmeldingsgesprek**

U krijgt uitleg over het voeren van een goed gesprek bij ziekmelding. Dit is van positieve invloed op de re-integratie van de medewerker.

- **Conflicthantering**

U leert op een constructieve manier om te gaan met weerstanden op de werkvloer.

Index Werkvermogen

Met de Index Werkvermogen van Loyalis krijgt u inzicht in het werkvermogen van uw werknemers. Het is een wetenschappelijk bewezen test waarmee Loyalis in kaart brengt in hoeverre uw werknemers lichamelijk en geestelijk in staat zijn hun werk goed te doen.

Wat is werkvermogen?

Werkvermogen is de balans tussen de capaciteiten van een medewerker, zijn gezondheid en de eisen van het werk. Dit zegt iets over de verhouding tussen de draaglast en de draagkracht van mensen. Is het evenwicht hierin zoek, dan heeft uw medewerker moeite om te voldoen aan de fysieke of mentale eisen van het werk.

Wat houdt de Index Werkvermogen in?

Uw werknemers vullen een korte vragenlijst in. Deze meet de inzetbaarheid, de fysieke en mentale gesteldheid en de werkbeleving van de werknemer. Valt de score laag uit, dan kan dat betekenen dat uw werknemer het risico loopt om in de toekomst ziek te worden of arbeidsongeschikt te raken. Hij krijgt dan hulp aangeboden om de werksituatie te verbeteren, bijvoorbeeld een

gesprek met een arbeidsdeskundige. Deelname is vrijwillig en ieders privacy is gegarandeerd. Onze ervaring is dat werknemers die niet lekker in hun vel zitten deze mogelijkheid zelf zullen aangrijpen om iets te veranderen aan hun situatie.

Wat heeft uw organisatie eraan?

Met de Index Werkvermogen kunt u voorkomen dat uw werknemers ziek worden en op de lange termijn uitvallen. Ook kunt u uw beleid beter afstemmen om problemen in uw organisatie in de toekomst te voorkomen. Loyalis Kennis & Consult geeft hierbij advies en kan het beleid ook voor u uitwerken. Wij regelen het hele proces: het uitzetten van de vragenlijsten, de verwerking van de resultaten, het plannen van gesprekken, de rapportages aan werknemers en een eindrapportage aan de werkgever.

Tips

Onze consultants begeleiden werkgevers bij het voorkomen van uitval.

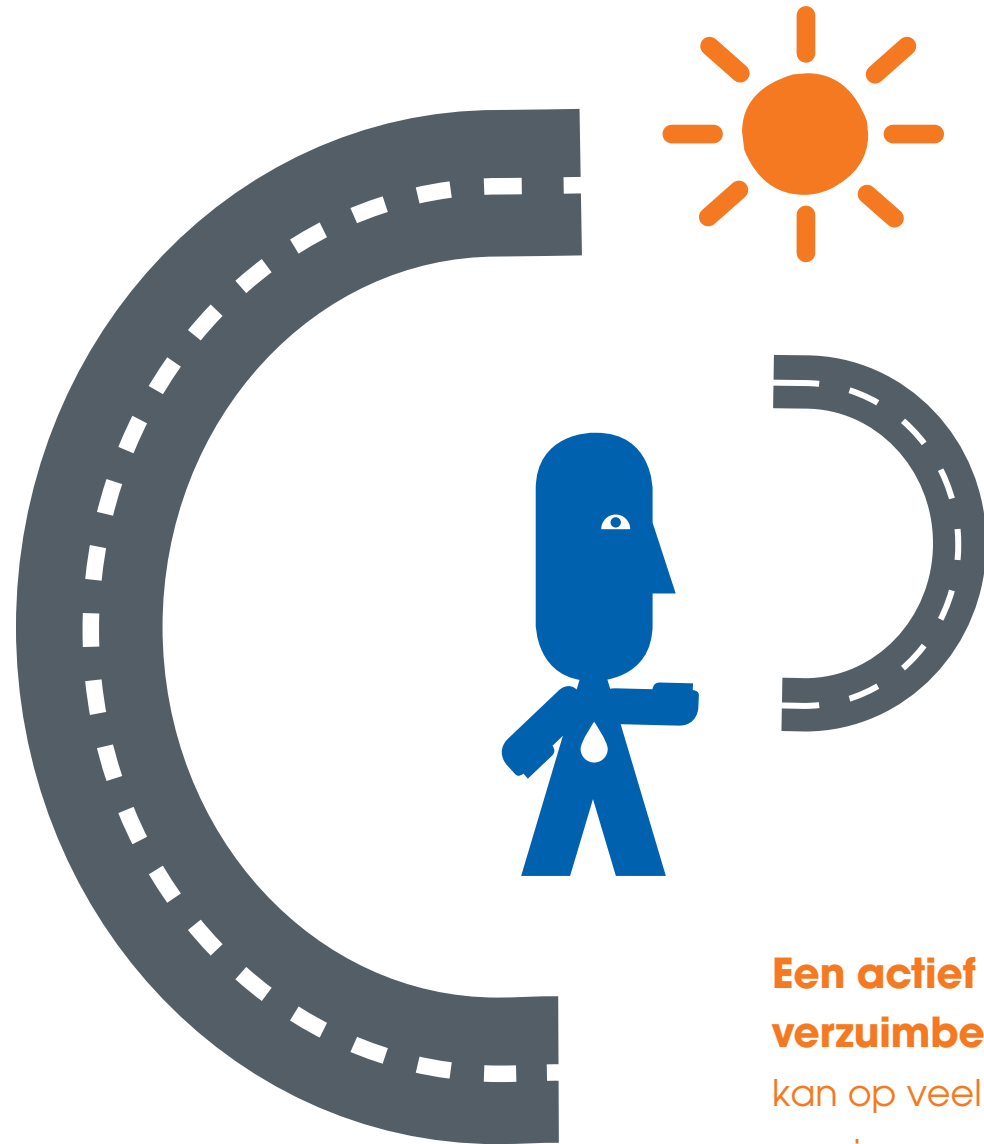
Ter inspiratie delen zij graag een aantal tips met u.

- 1.** Werk niet alleen aan zaken die op dit moment niet goed gaan. Heb ook oog voor ontwikkelingen op de langere termijn. Wijs medewerkers erop dat ze zelf medeverantwoordelijk zijn voor hun vitaliteit. Zodat ze duurzaam aan het werk kunnen blijven.
- 2.** Dreigt er ziekte en verzuim? Reageer dan niet vanuit uw eigen belang. Bedenk dat juist de werknemer er het meeste baat bij heeft als hij gezond is en gewoon aan het werk kan. Reageer vanuit zorgzame zakelijkheid en geef aan dat u oprecht bezorgd bent om iemands gezondheid.
- 3.** Sommige medewerkers zijn te zwaar of hebben een slechte conditie. Dit kan tot uitval leiden. Geef daarom voorlichting over gezonde eet- en leefgewoonten, bied een fitnessprogramma aan en zorg voor een gezonde kantine. Vergeet niet om het thuisfront mee te nemen bij het veranderen van leefgewoonten.
- 4.** Als een medewerker vaak kort verzuimt, is dit een signaal dat er iets aan de hand is. Misschien ervaart hij teveel werkdruk, heeft hij problemen op het werk of zijn er gezondheidsklachten. Signaleer problemen op tijd en ga met de medewerker in gesprek. Dit voorkomt dat hij langdurig uitvalt.
- 5.** Soms kost het werk meer energie dan het oplevert. Probeer de energiebronnen te versterken. Dit voorkomt niet alleen langdurige uitval, maar verhoogt ook de productiviteit van de medewerker.

Actief verzuim- en re-integratiebeleid

Uw personeel fit en vitaal houden, kan op vele manieren.

Net als het begeleiden van zieke of arbeidsongeschikte medewerkers. Wij bieden u graag de helpende hand. Zo kunnen we helpen verzuim en ziekte, gezondheid, preventie en vitaliteit van elkaar los te koppelen. Dat helpt u om beter om te gaan met verzuim en een gezondheidsbeleid te ontwikkelen. Een aantal werkgevers vertelt in dit hoofdstuk hoe zij de begeleiding van Loyalis hebben ervaren. Ook leest u met welke diensten op het gebied van ziekteverzuim en re-integratie wij u van dienst kunnen zijn.



Een actief verzuimbeleid kan op veel manieren.

Ervaringen uit de praktijk

Personeel dat ziek wordt.
Elke werkgever krijgt ermee te maken.

Kortdurend verzuim is vaak nog te overzien. Maar wat als iemand langdurig uitvalt of (deels) arbeidsongeschikt wordt? Stichting QliQ Primair Onderwijs, Onderwijsstichting Fedra, het Kaj Munk college, Stichting Openbaar Onderwijs Marenland en Stichting Kindante maakten gebruik van de dienstverlening van Loyalis.



Verzuim aanpakken en continuïteit garanderen

De stichting QliQ Primair Onderwijs kende een hoog ziekteverzuim. En dus kwam het aanbod van Loyalis om de Scan Vitaal in je werk uit te voeren, als geroepen. Het onderzoek hielp volgens Adri Vogels, lid van het College van Bestuur, om zaken bespreekbaar te maken en te verbeteren. Op individueel, school- én stichtingsniveau.



‘Onze stichting telt vijftien basisscholen, verspreid over heel Helmond. Elk met een eigen gezicht en een eigen manier van werken. Wat natuurlijk wel overal hetzelfde moet zijn, is een prettig werk- en leerklimaat. We hebben er daarom voor gekozen om de scan van Loyalis op alle scholen uit te voeren.

Eerst een pilot

Voordat alle 400 medewerkers een uitnodiging kregen, vulden eerst de schooldirecteuren en wij als College van Bestuur de vragenlijst in. Wij wilden namelijk eerst in een kleine groep nagaan of de uitkomsten genoeg variatie en vervolgmogelijkheden zouden bieden. De individuele rapportages en persoonlijke gesprekken met een arbeidsdeskundige boden ons voldoende vertrouwen.

Stichting QliQ

— Adri Vogels,
lid College van Bestuur

Daarop hebben we het onderzoek uitgerold naar alle schoolteams binnen onze stichting. De eigen ervaring van de directeuren in dit proces was ondersteunend voor hun rol naar de schoolteams.

Plan van aanpak

Van alle medewerkers die deelnamen, kreeg 17% een aanbod voor een vervolgesprek en 20% een schriftelijk advies op basis van werkdruk. Ook is er een overall rapportage gemaakt en besproken. Daarna heeft elke school met ondersteuning van Loyalis een plan van aanpak geschreven waarmee ze in het nieuwe schooljaar aan de slag zijn gegaan.

Dialoog faciliteren

Het bespreekbaar leren maken van zaken waar mensen last van hebben, is een absolute meerwaarde van de scan. We willen kritisch bekijken hoe wij binnen QliQ met elkaar omgaan en hoe we elkaar nog beter kunnen ondersteunen. De uitkomsten van deze scan helpen ons om verder met elkaar in gesprek te gaan. De ene school scoort op een onderdeel bijvoorbeeld een vier en een ander een zeven. Om van elkaar te kunnen leren, willen we de dialoog tussen directeuren faciliteren.

Preventieve aanpak

Onze verwachtingen van de Scan Vitaal in je werk waren vooraf hoog. Deze zijn zonder twijfel waargemaakt. De vragenlijst dwingt je om na te denken over je lusten en lasten. Dat helpt om verzuim verder aan te pakken, gezond te blijven en de continuïteit van het onderwijs te garanderen. Wij werken immers voor en door mensen, dat is ons grootste kapitaal. We willen onze mensen helpen verbeteren met een preventieve aanpak. Omdat we graag uitgaan van een positieve benadering spreken wij ook niet van een ziektebeleid, maar van gezondheidsbeleid.

Inzichten en voordelen

Ik verwacht dat er steeds meer vraag komt naar onderzoeken als de Scan Vitaal in je werk. Het leidt immers tot minder zieken, minder uitval en minder uitkeringen. Dat levert zowel op persoonlijk als overkoepelend niveau veel inzichten en voordelen op. Ik spreek uit eigen ervaring: ons ziekteverzuim is dalende. Ik kan iedereen deze scan daarom van harte aanbevelen.’

Grip op het wel en wee van medewerkers

Fedra, een stichting voor bijzonder basisonderwijs in de omgeving van Beverwijk, had een paar jaar geleden een verzuimpercentage van maar liefst 7,5%. De stichting benaderde Loyalis om het verzuim actief terug te dringen. Adjunct-directeur Irene Koning vertelt.



Stichting Fedra

— Irene Koning,
adjunct-directeur

‘Onze stichting had onvoldoende grip op het verzuim en het wel en wee van het personeel. Ik heb me vervolgens verdiept in de mogelijkheden om dat te verbeteren. Het leidde tot een beleidsplan waarin we ons 3% verzuim ten doel stelden. We wilden verzuim voorkomen, veel contact houden met zieken, kijken naar wat iemand wel nog kan en samen het verzuim verkorten. Ik heb de directeurs van de scholen daarin een prominente rol gegeven. Zij staan immers het dichtst bij hun team.’

Interventie bepalen

Daarnaast hebben we een netwerk gemaakt met de bedrijfsarts, mijzelf als coördinator en een arbeidsdeskundige van Loyalis. Samen voeren we frequent Sociaal Medisch Overleg. De directeur brengt punten van zorg en begeleidingsvragen in en we bespreken samen welke interventie nodig is. De ene keer komt er een werkplekonderzoek, een andere keer sturen we iemand naar een acupuncturist of vergoeden we extra fysiotherapie.

Levenslessen

Vaak is ook een gesprek met de arbeidsdeskundige van Loyalis al voldoende. Want soms gaat het niet om een medisch, maar om een functionerings- of een sociaal probleem. Omdat iemand thuis de boel even niet op orde heeft bijvoorbeeld of omdat hij veel tijd kwijt is aan mantelzorg of andere zorgtaken. Dan zit het gewoon even tegen of zijn er levenslessen te leren.

Verzuim gedaald

Doordat we de arbeidsdeskundige vroeg bij verzuim betrekken, kunnen we veel uit het medisch circuit houden. Zij houdt mensen een spiegel voor en laat inzien wat de rol is van de betrokkene zelf en van ons als werkgever. We proberen het steeds samen op te lossen, ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid. Daarbij helpt dat onze directeurs meer dan ooit betrokken zijn bij het team. Dat geeft een grote impuls aan ons personeelsbeleid. We hebben ons doel behaald: het verzuimpercentage ligt al enkele jaren nog maar rond de 3%.’

Een mediationtraject waarin beide partijen tot hun recht kwamen

Het Kaj Munk college in Hoofddorp had een langer lopend conflict met een docent. De school schakelde een adviseur van Loyalis in die een mediationtraject opstartte. Die zorgde volgens rector Alle van Steenis voor een oplossing waar beide partijen zich in konden vinden.



‘De docent had een lange staat van dienst, maar zijn manier van werken strookte niet met de opvattingen van school. En dat droeg niet bij aan het warme klimaat dat we hier juist beogen. Samen kwamen we niet uit dit inhoudelijk probleem.’

Kaj Munk college

— Alle van Steenis,
rector

Een luisterend oor

De adviseur van Loyalis heeft heel zorgvuldig de wensen en visie van de docent aangehoord. En ook goed geluisterd hoe ik als werkgever daarin zat. Ik heb groot respect voor hoe ze dat heeft aangepakt. Ik heb zelf namelijk ook een verleden als mediator, maar moet erkennen dat ik het zó niet had gekund. Ze straalde warmte en vertrouwen uit en kon uitstekend de feiten en emoties samenvatten. Niet alleen ikzelf, maar ook de collega die het betrof, was zeer enthousiast.

Goede afspraken

Deze conflictbegeleiding leidde ertoe dat we in korte tijd heldere afspraken hebben kunnen maken. De docent is daarna met eervol ontslag gegaan. Door de uitstekende begeleiding konden we op een heel aangename manier afscheid van elkaar nemen.

De school heeft zelfs nog een receptie georganiseerd waar ik hem mocht toespreken. Iets dat we drie maanden eerder nooit hadden verwacht. Ik ging het traject in met de nodige zorgen, maar het is fantastisch om te zien hoe beide partijen daarin tot hun recht zijn gekomen.’

Ziekteverzuim bespreekbaar maken via trainingen

Zestien schooldirecteuren van **Stichting Openbaar Onderwijs Marenland** in het Groningse Loppersum volgden een paar jaar geleden de training Voeren van verzuimgesprekken via de Loyalis Academie. Volgens personeelsadviseur José van Zuylen was het een intensieve bijeenkomst waarin het draaide om het terugdringen en vooral bespreekbaar maken van ziekteverzuim.



Stichting Openbaar Onderwijs Marenland

— José van Zuylen,
personeelsadviseur

‘Ons verzuimpercentage lag op dat moment ruim boven de 8%. Het bleek erg lastig te zijn om dat terug te dringen. Terwijl er vaak eenvoudige oplossingen zijn, zoals (tijdelijk) aangepaste taken. Daarvoor is het wel belangrijk om zorgvuldig met de zieke medewerker om te gaan. Dat begint al met een goed gesprek bij de eerste ziekmelding. En misschien nog wel belangrijker: preventieve verzuimgesprekken.

Oefenen met verzuimgesprekken

Tijdens een overleg met een adviseur van Loyalis kwam dit onderwerp aan de orde. Zij vertelde me dat ze via de Loyalis Academie praktijkgerichte trainingen aanbieden, onder meer op het gebied van ziekteverzuim. Ik heb met Loyalis de knelpunten in onze organisatie besproken en gekeken hoe we daar met een training op konden inspelen. Met als centrale vraag: hoe kun je zieke medewerkers het beste benaderen en begeleiden naar een goede terugkeer in het arbeidsproces? Zo hebben we een deels op maat gemaakte training samengesteld, waarvoor we ook nog eens korting kregen dankzij ons IPAP-contract.

Weerstand

De training draaide niet alleen om de wettelijke kanten van ziekteverzuim, maar vooral om het oefenen met verzuimgesprekken. Dit gebeurde via rollenspellen, met een acteur in de rol van zieke werknemer. In zo’n gesprek merk je pas hoe zorgvuldig je je woorden moet kiezen. Eén verkeerd woord kan zoveel weerstand bij een medewerker oproepen dat het gesprek een negatieve wending krijgt.

Werken aan re-integratie

Ziekte overkomt je, verzuim is een keuze. De deelnemers van de training zijn zich er dan ook bewuster van geworden dat je al in een vroeg stadium kunt werken aan re-integratie. Het is vaak een taboe om in het ziekmeldingsgesprek te vragen wanneer de werknemer weer denkt te gaan werken. Toch is het belangrijk om dit te doen. Vaak zijn mensen best inzetbaar, al is het met een aangepast programma. Maar ook als dat niet lukt, is het goed om erover te praten.

Verzuim gedaald

Duidelijkheid en goede afspraken komen alle partijen ten goede. Dat proberen we nu zoveel mogelijk in praktijk te brengen. Na de training hebben we ook ons hele Verzuimbeleidsplan aangepast en het contract met de Arbodienst opgezegd. We huren nu een zelfstandig bedrijfsarts in die samenwerkt met een arbeidsdeskundige. Alles bij elkaar heeft dat inmiddels z’n vruchten afgeworpen. Ons ziekteverzuim is flink gedaald!’

Medewerkers coachen om eigen keuzes te maken

Kindante is in 2011 ontstaan na de samenvoeging van de stichtingen Focus en prooSeS. Dat zorgde voor een enorme groei. Kindante telt 50 scholen met zo'n 10.000 leerlingen en bijna 1.200 medewerkers. Hub Appeldoorn, Beleidsmedewerker Personeel, benadrukt dat ondanks die groei persoonlijke aandacht voorop blijft staan. Zeker als mensen ziek zijn of dreigen uit te vallen.



Stichting Kindante

— Hub Appeldoorn,
beleidsmedewerker Personeel

'Verzuim zien wij als een gedeelde verantwoordelijkheid: van ons als werkgever én van de werknemers zelf. Mede daarom hebben wij tegenwoordig twee eigen bedrijfsartsen, een man en een vrouw, die een aantal dagen per week aanwezig zijn. Dat maakt het laagdrempelig om bij ze binnen te stappen - ook voor preventief advies.

Korte interventies

Ander voordeel is dat de interne overleglijnen veel korter zijn geworden. Onze verzuim- en personeelsconsulenten, Diana van Bakel en Judith Hamers, kunnen gemakkelijk interventies regelen. Tijdens zo'n kort, intensief en daardoor succesvol

traject filteren we snel of iemand lichamelijk ziek is of dat het om een ander probleem gaat. Zo kun je veel uit het medische circuit houden.

Andere manier van werken

Het komt bijvoorbeeld voor dat een leerkracht, na een ziekmelding of na een negatieve beoordeling, aangeeft niet met de schooldirecteur overweg te kunnen. In zo'n geval doorloopt hij (of zij) twee of drie trajecten op een andere locatie, met begeleiding van een coach. Vaak blijkt dan dat het niet ligt aan het contact met de directeur, maar aan de werkomstandigheden. De tijden veranderen tenslotte: we hebben te maken met krimp, met steeds mondigere ouders en met nieuwe eisen van de onderwijsinspectie. Dat vraagt om een andere manier van werken. Als iemand dat niet kan bijbenen, kijken we, na interne en/of externe coaching, of hij in een andere functie beter op z'n plek zit. Een outplacement traject zien we alleen als laatste redmiddel.

Persoonlijke aandacht

We willen allemaal veel, soms téveel. Dat geldt voor iedereen, van oudere collega's tot jonge, werkende moeders. Het is belangrijk dat onze medewerkers keuzes maken. Met persoonlijke

aandacht willen we hen daarbij helpen. We volgen het proces zo intensief, dat bij een collectieve voortgangsbespreking de inhoud van onze pakweg zestig aandachtsdossiers bij de verzuimconsulenten helemaal bekend is. Daar komt op dat moment geen papieren map aan te pas. Vanwege het medisch beroepsgeheim weten we niet wat iemand precies heeft. Maar we weten wel wat iemand bezighoudt en welke mogelijkheden er zijn. Daardoor kunnen we helpen om die gevraagde verantwoordelijkheid te nemen.

Toekomstperspectief

Onze aanpak werkt. Dat merk ik doordat onze medewerkers erover praten en met minder schroom bij de bedrijfsarts of verzuimconsulenten binnenstappen. Ons verzuim is weliswaar nog hoog, maar onze focus ligt niet op cijfers. Het gaat ons er vooral om dat we weten waarom mensen verzuimen. Daardoor kunnen we oplossingen creëren, die zijn toegespitst op een specifieke persoon en een specifieke situatie. Ander gedrag creëren, is niet eenvoudig. Maar we willen mensen er wel bij helpen. Het gaat erom dat hun keuzes leiden tot een beter persoonlijk toekomstperspectief én tot goed en kwalitatief onderwijs. Als dat lukt, hebben wij ons doel bereikt.'

Onze diensten

Ziek zijn en verzuimen is niet prettig. Ook niet voor een werkgever.

Maar met de juiste maatregelen hoeft u daar niet van wakker te liggen. We hebben informatie over uitval en re-integratie, onze verzuimdienstregeling, trainingen en sociale zekerheid voor u op een rij gezet. Uitgebreide informatie vindt u ook op www.loyalis.nl.

Dienstverlening bij verzuim en re-integratie

Als uw medewerkers uitvallen, wilt u daar zo min mogelijk schade van ondervinden. U moet hen begeleiden bij hun re-integratie. Wij onderzoeken graag samen met u de werkbeleving en het verzuim in uw organisatie. We helpen bij het vinden van een arbodienst en bij eigenrisicodragerschap. De Sociale Zekerheidswijzer helpt om alle regels goed toe te passen.

Scan Verzuimaanpak

Met de Scan Verzuimaanpak analyseert u het verzuim in uw organisatie. Ook krijgt u praktische adviezen voor een effectief verzuimbeleid. De scan bestaat uit een dossierstudie, interviews en interventie. Daarmee is het een analyse en interventie in één.

Selectie arbodienst

De selectie arbodienst is een onafhankelijk en objectief advies over het kiezen van een arbodienst. Want u wilt toch ook die arbodienst kiezen die het beste past bij uw wensen en eisen? Met selectie arbodienst bespaart u tijd en geld en krijgt uw contract met de arbodienst meetbare doelstellingen.

Onderzoek eigenrisicodragerschap WGA

Verzekerd zijn bij UWV? Het WGA-risico zelf dragen? Of het WGA-risico herverzekeren? Met het onderzoek eigenrisicodragerschap WGA krijgt u inzicht in uw WGA-lasten en advies over mogelijke besparingen. Het onderzoek bestaat uit een financiële en beleidsmatige analyse en een toelichting door de consultant van Loyalis.

Re-integratiesubsidie

Zieke en arbeidsongeschikte medewerkers kosten uw organisatie veel geld. Met de Re-integratiesubsidie betaalt Loyalis mee aan maatregelen die verzuim moeten voorkomen. Ook betalen we de kosten voor de begeleiding van het verzuim van zieke werknemers.

Sociale Zekerheidswijzer

Het is niet eenvoudig om alle wijzigingen op het gebied van sociale zekerheid bij te houden en de exacte gevolgen voor uw organisatie te overzien. De Sociale Zekerheidswijzer van Loyalis is een vraagbaak en kenniscentrum voor personeelsfunctionarissen op het brede terrein van de sociale zekerheid.

Zo werkt het

De Sociale Zekerheidswijzer spitst informatie toe op úw sector. U krijgt snel antwoord op al uw vragen over ziekte, arbeidsongeschiktheid, ontslag, werkloosheid, zorg, verlof en re-integratie. De specialisten van Loyalis volgen de ontwikkelingen op het terrein van de sociale zekerheid op de voet, daardoor is de informatie altijd actueel en volledig. Een abonnement op de Sociale Zekerheidswijzer bestaat uit vier delen:

- Persoonlijke helpdesk
- Drie themabijeenkomsten per jaar per sector
- Altijd op de hoogte via een nieuwsbrief
- Toegang tot de sectorale kennisbank

Voor wie?

De informatie in de Sociale Zekerheidswijzer is beschikbaar voor provincies, gemeenten, waterschappen, primair onderwijs, voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs, hoger beroepsonderwijs, wetenschappelijk onderwijs en universitair medische centra.

Trainingen Loyalis Academie

De Loyalis Academie biedt verschillende trainingsprogramma's die personeelsfunctionarissen en leidinggevenden op de hoogte houden van de nieuwste trends in beleid en van de laatste ontwikkelingen in wet- en regelgeving. Neem bijvoorbeeld de training Sociale zekerheid, hoe zit het ook alweer?

De sociale zekerheid is voortdurend in beweging. De overheid legt steeds meer verantwoordelijkheden bij werkgevers en werknemers. Het is belangrijk dat u als werkgever sociale zekerheidsvraagstukken correct en efficiënt afhandelt. Pakt u het niet goed aan, dan kan dat onnodig veel geld en tijd kosten.

Sociale zekerheid, hoe zit het ook alweer?

Beleidsmakers, personeelsfunctionarissen, verzuimcoördinatoren en andere belangstellenden leren alles over de laatste wijzigingen in sociale zekerheidswetten en het ontslagrecht. Er is speciale aandacht voor het effect op werkgevers in de sectoren overheid, onderwijs, bouw en energie- en nutsbedrijven.

Andere trainingen op dit gebied zijn:

- **Van verzuimbeleid naar gezondheidsbeleid**
U leert een plan van aanpak te maken voor een gezondheidsbeleid dat bij de organisatie past. Ook krijgt u handvaten om met dit beleid in praktijk aan de slag te gaan.
- **Omgaan met ontslagdreiging**
Deze training staat stil bij het onderwerp ontslagdreiging. U leert de negatieve gevolgen zoveel mogelijk te beperken.
- **Welke arbodienst past het beste bij u?**
U krijgt uitleg over het kiezen van een arbodienst die het beste aansluit bij de behoefte van uw organisatie.

Tips

Onze consultants begeleiden werkgevers bij het vormgeven van verzuim en re-integratiebeleid.

Ter inspiratie delen zij graag een aantal tips met u.

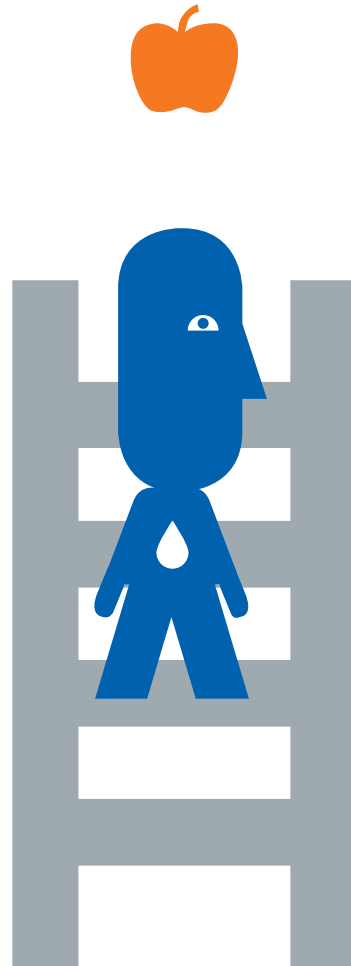
- 1.** Reageer proactief: spreek mensen niet aan op hun ziekte, maar op hun gedrag en bespreek wat verzuim betekent voor uw organisatie. U mag zich gerust 'bemoeien' met het verzuim van uw werknemers, juist omdat u hen kunt helpen. Kijk dan ook niet naar iemands beperkingen, maar naar de mogelijkheden.
- 2.** Laat uw zieke medewerker zelf aangeven wat hij (of zij) wel kan. Misschien kan hij zijn reguliere taken niet uitvoeren, maar wel andere klussen binnen de organisatie oppakken. Ziekmelden is niet altijd nodig.
- 3.** Zie de bedrijfsarts niet als de redder van het verzuimprobleem. Maak samen met uw werknemer een plan van aanpak. Vermeld daarin wat hij wel nog kan doen of wanneer hij denkt terug te keren. Schakel de bedrijfsarts pas in als u daar samen niet uit komt, als u hem het plan wilt laten beoordelen, als u of uw werknemer advies wil inwinnen. Maar houd de regie in eigen hand.
- 4.** Laat uw medewerker zelf met voorstellen voor re-integratie komen. Wanneer de werknemer een voorzet doet, wordt de kans op een succesvolle re-integratie een stuk groter.
- 5.** Als een medewerker weer volledig aan de slag gaat, wil dit niet zeggen dat hij weer volledig kan functioneren. Blijf in contact met de medewerker en wees alert op uitvalrisico's. Nazorg is minstens net zo belangrijk als begeleiding tijdens het verzuim.

Vitaal en met plezier aan het werk

Gezonde en tevreden medewerkers die hun hele loopbaan vakbekwaam en vitaal blijven. Dat wil toch iedere werkgever?

Gelukkig zijn er talloze manieren om dit te bereiken: geef uw medewerkers de ruimte om werkplezier te ervaren, zorg ervoor dat privé en werk in balans zijn en daag hen continu uit om zichzelf te blijven ontwikkelen. Loyalis kan u hierbij helpen. In dit hoofdstuk leest u alles over onze producten en diensten op het gebied van vitaliteit en Active Aging.

Daag uw medewerkers uit om zichzelf te ontwikkelen.



Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden

Blijde en gezonde werknemers zijn het fundament van uw organisatie.

Het is daarom van wezenlijk belang dat u als werkgever het voortouw neemt en oog hebt voor hun vitaliteit. Loyalis is specialist in vitaliteitsmanagement en helpt u graag.



Vitaliteitsmanagement: een must voor vooruitziende werkgevers

Blijve en gezonde werknemers, een evenwichtig opgebouwd personeelsbestand, uitdagend werk en volop aandacht voor ontwikkeling en opleiding. Zo blijven organisaties vitaal. Loyalis ondersteunt werkgevers hierbij in de praktijk, maar doet ook onderzoek. Tinka van Vuuren, senior consultant bij **Loyalis Kennis & Consult**, is actief als bijzonder hoogleraar Vitaliteitsmanagement bij de Open Universiteit Nederland.



Loyalis Kennis & Consult

— Tinka van Vuuren,
senior consultant

‘Werknemers moeten tegenwoordig langer doorwerken. Dat betekent dat je nu al vooruit moet plannen. Mensen moeten extra goed gaan functioneren en dat ook blijven doen. Dat vraagt niet alleen een curatief beleid, maar ook preventief ingrijpen. Zeker in de sectoren waar zwaar lichamelijk of geestelijk werk voorkomt. Gelukkig zijn veel werkgevers al jaren bezig met levensfasebewust beleid. Ook staat het overal op de agenda’s en in de cao’s. Maar binnen sommige sectoren moet er nog veel gebeuren om vitaliteitsmanagement in de praktijk te brengen.

Flexibel werken

Door een flexibele inzet zorgt een werknemer dat hij meerdere dingen kan en leert. Dat is belangrijk om niet overbodig te raken. Ik noem dat ook wel het voorkomen van een schoorsteenfunctie: steeds meer weten van een steeds smaller gebied, waar ineens geen vraag meer naar is. Je achtergrond is dan te specifiek geworden, waardoor je moeilijk inzetbaar bent. Je moet zelf zorgen dat je aantrekkelijk blijft voor de arbeidsmarkt.

Vitaliteit en werkplezier

Een goede gezondheid, zowel mentaal als fysiek, is de basis voor je duurzame inzetbaarheid. De rol van de werkgever is om goede arbeidsomstandigheden, een goede leefstijl en het plezier op de werkvloer te bevorderen. De werknemer op zijn beurt moet zorgen dat hij gebruik maakt van de faciliteiten van de werkgever, dat hij mentaal fit en bevlogen blijft en dat hij blijft leren. Op het moment dat dit niet meer zo is, moet hij bij de werkgever aan de bel trekken. Die kan dan kijken of het mogelijk is om het takenpakket of de arbeidsomstandigheden aan te passen. Stimuleer de werknemer om na te denken over zijn toekomst. Belangrijk is ook dat je hem de gelegenheid biedt om hierover te praten.

Verzuim

Verzuim van een werknemer brengt een direct en concreet probleem met zich mee, omdat de werknemer uitvalt. Bovendien is verzuim voor de werkgever vaak een grote kostenpost. In het re-integratietraject wordt in veel gevallen niet het onderste uit de kan gehaald. Er zou veel meer nagedacht moeten worden over werkaanpassing, waardoor vaak eerdere werkhervatting mogelijk is. Wat is nu de echte oorzaak van de ziekte en hoe kun je de werknemer weer laten hervatten? Verlang van je werknemer gerust meer eigen initiatief. Een proactieve houding helpt tenslotte in het herstel.

Strategische personeelsplanning

Het uiteindelijke doel van vitaliteitsmanagement is te zorgen dat werknemers met plezier zo lang mogelijk actief blijven. Mensen die werken zijn een stuk gelukkiger, zo blijkt uit verschillende onderzoeken. De werkgever houdt de controle over de inzetbaarheid van zijn personeel door een strategische personeelsplanning te maken. Welke medewerkers gaan het bedrijf verlaten, hoe is de personeelsopbouw, waar gaan gaten vallen, welke competenties hebben we in de toekomst nodig? Zo ontstaat zicht op wat er in de komende jaren gaat gebeuren binnen de organisatie.’

Werken aan duurzame inzetbaarheid

Werkgevers én werknemers moeten verantwoord omgaan met vitaliteit, werkvermogen en employability. Deze bronnen bepalen immers iemands duurzame inzetbaarheid. Om gezond en productief aan het werk te blijven, zijn maatregelen nodig. Niet alleen acties die zijn gericht op disfunctioneren en ziekteverzuim. Maar juist ook **positieve maatregelen** die uitgaan van iemands gezondheid en welbevinden. Die maken het namelijk makkelijker om langer en vitaal door te werken.

Werkbelasting verlagen, taken aanpassen en seniorenverlof aanbieden, zijn allemaal preventieve en curatieve voorbeelden. Ze helpen om optimaler te functioneren, maar niet voldoende. Veel meer kans creëert u met activiteiten die stimuleren tot gezond en productief langer doorwerken.

Om dat te bereiken, is niet alleen een andere omgang met personeel nodig. Het vraagt ook om een ander beleid dat zich richt op alle medewerkers, niet alleen op minder vitale mensen of risicogroepen.

Werkeisen en hulpbronnen

Met positieve werkkenmerken kunt u iederéén vitaal houden of krijgen. Zorg ten eerste voor goede werkomstandigheden. Aspecten als hoge werkdruk, onderlinge conflicten of agressieve klanten hebben namelijk een negatief effect en kunnen leiden tot chronische vermoeidheid en uitputting. Zorg daarnaast voor goede hulpbronnen, zoals steun van collega's, de mogelijkheid om werk zelf in te delen, persoonlijke ontwikkeling en variatie in het werk. Dat bevordert de bevologenheid van werknemers.

Betekenisvol werk

Om mensen duurzaam in te zetten, moet hun werk betekenisvol zijn. Dat betekent dat medewerkers moeten begrijpen waarom ze hun taken moeten uitvoeren, wat dat oplevert en wat het bijdraagt aan het groter geheel. Daarnaast moet het werk uitdaging en leerwaarde bieden. Daardoor blijven ze hun mogelijkheden, nieuwsgierigheid, creativiteit en plezier gebruiken. Het vergroot hun kennis, vaardigheden en ontwikkelingsmogelijkheden. Dat zorgt voor persoonlijke groei én voor betere prestaties van de organisatie.

Tot slot is waardering en erkenning voor het werk onmisbaar. Dat draagt bij aan iemands gezondheid en kan zelfs een burnout voorkomen.

Zo pakt u dat aan
Diverse HRM-activiteiten dragen bij aan duurzame inzetbaarheid. Denk aan individuele opleidingen of aan taakverbreding op afdelingsniveau.

Maar het kunnen ook organisatiegerichte interventies zijn, zoals aangepast werk, vergrote inzetbaarheid, het Nieuwe Werken en een positieve werkomgeving.

Hoog tijd voor mobiliteit

Als we langer blijven doorwerken, zullen we vaker van taken, functie en baan moeten veranderen. Werk moet namelijk zoveel mogelijk aansluiten bij de levensfase, ambities en loopbaanwensen van individuele werknemers. Langer werken vraagt dus om meer **arbeidsmobiliteit**. De consultants van Loyalis Kennis & Consult merken dat mensen hun werk daardoor langer en met plezier volhouden.

Arbeidsmobiliteit betekent een verandering van de omgeving of een verbreding van de horizon. Het zorgt ervoor dat we nieuwe dingen leren, leren schakelen en onszelf moeten aanpassen. Dat helpt werknemers om goed toegerust en gemotiveerd te blijven. Arbeidsmobiliteit is geen doel op zich, maar een manier om duurzaam inzetbaar te blijven. U kunt medewerkers op verschillende manieren in beweging brengen.

Een mobiliteitscentrum

Om medewerkers te activeren kan een mobiliteitscentrum een goede zet zijn. Mobiliteitscentra richten zich op de bewustwording van werknemer en werkgever en ondersteunen bij onderzoeken naar interesses en vaardigheden. Ook kan een mobiliteitcentrum medewerkers begeleiden bij stage en detachering of loonmaatregelen treffen om mensen uit te motiveren een volgende stap in hun carrière te zetten.

Het bieden van garanties

Veel mensen zijn bang hun zekerheid te verliezen als ze in beweging komen. Daarom kan het helpen om een oriëntatie- of pilotfase te organiseren. Tijdens deze fase wordt de medewerker opgeleid en uitgeleend om ervaring op te doen. Zo kan een werknemer van baan naar baan gaan met de nodige garanties.

De gesprekkencyclus

Loopbaanontwikkeling is onderwerp van gesprek tussen leidinggevende en werknemer. De leidinggevende heeft een stimulerende rol als het gaat om het inzetten van vaardigheden, het benutten van talenten, de ontwikkeling van competenties en het aanbieden van leermogelijkheden. De leidinggevende zal met de werknemer in gesprek moeten gaan over het invullen van de loopbaan.

Een loopbaanmeerdaagse

Loopbaanevenementen kunnen ook helpen om mobiliteit te bevorderen. Tijdens een loopbaanevenement kan worden bekeken of er nog een match bestaat tussen de functie-eisen enerzijds en de vaardigheden en ambities van de medewerker anderzijds.

Ervaringen uit de praktijk

Bij de zorg voor een vitale organisatie staan zaken als arbeidsmobiliteit, employability en Active Aging centraal.

Openbare scholengemeenschap Het Erasmus en Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs delen hun ervaringen.



Beter in je vel na training Vitaal in je werk

Aandacht en zorg voor medewerkers begint met goed werkgeverschap. Maar wanneer ben je een goede werkgever? Wat moet je daarvoor doen? Dat vroeg **openbare scholengemeenschap Het Erasmus** in Almelo zich af. Loyalis attendeerde hen op de training Vitaal in je werk. De directie en een groep docenten besloten die te volgen. Met succes! HR Adviseur Sjouke Hilgerink vertelt dat de training veel goeds heeft opgeleverd. Zowel op ieders werk als ook thuis.



Het Erasmus

— Sjouke Hilgerink,
HR Adviseur

‘Tijdens de gesprekkencyclus geven veel medewerkers aan dat ze worden geleefd door de waan van alledag. Ze moeten werken, moeten aandacht hebben voor nieuwe regels binnen het onderwijs en hebben thuis de zorg voor kinderen of ouders. Er moet zoveel, dat ze het spoor soms bijster raken. De training Vitaal in je werk kwam dan ook als geroepen. Die biedt mensen namelijk een kans om te ontdekken wie ze zijn en waar ze voor staan.

Gemêleerde groep deelnemers

Eerst was het de beurt aan onze directieleden en het management. In een tweedaags programma

stonden zij stil bij het managen van veranderingen en bij het type leidinggevende dat zij zelf zijn. Ook keken ze naar de balans tussen alle karakters in ons management. Daarna volgde een tweedaagse training voor docenten. Deelname was overigens geheel vrijwillig. Door een oproep in ons mededelingenblad en door mensen er persoonlijk op te attenderen, kregen we heel wat aanmeldingen. Na een intakegesprek met twee consulenten van Loyalis werden dertien collega’s uitgenodigd: jong én oud, met uiteenlopende functies en van diverse locaties.

Aandacht voor individuen

Tijdens het programma waren er momenten met de hele groep, maar was er ook aandacht voor individuele praktijkcasussen. Neem bijvoorbeeld een probleem waar oudere docenten mee worstelen. Ze moeten werken tot hun 67ste, maar hoe blijf je vitaal en hoe blijf je op die leeftijd nog dicht bij je leerlingen staan? Anderen gaven aan dat ze de combinatie werken en mantelzorg lastig vinden. De training bood iedereen een stuk bezinning. Bovendien hebben de deelnemers elkaar goed leren kennen en meer begrip voor elkaar gekregen. Dat is mede te danken aan de vertrouwde setting die de trainers creëerden.

Ook was de locatie bijzonder prettig: een voormalig klooster waar iedereen kon blijven overnachten.

Een verrijking

Dankzij de training durven de deelnemers nu stappen te nemen om hun leven te veranderen. Als dat nodig is tenminste, want het gaat vooral om de balans. Verder weten ze hoe ze lastige onderwerpen kunnen aansnijden, ze luisteren beter, zijn zich ervan bewust dat je gerust ‘nee’ mag zeggen, ze kennen hun valkuilen en zien dat je ook positieve feedback kunt krijgen als je je kwetsbaar opstelt. Voor de meesten was het een verrijking voor zichzelf, ze zitten beter in hun vel en hebben meer rust. Het succes van de training spreekt zich rond en inmiddels staan er al mensen op de wachtlijst. Vitaal in je werk krijgt bij Het Erasmus dan ook zeker een vervolg!’

Loopbaancentrum stimuleert positieve mobiliteit

Bij **Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs (OMO)** staan loopbaanontwikkeling en werkplezier sinds jaar en dag hoog op de agenda. In 2010 zette OMO daarin een nieuwe stap met de oprichting van het loopbaancentrum ProMotion. Loyalis ondersteunde de totstandkoming van dit centrum, beleidsmatig én organisatorisch. Hans van Dijk, Secretaris Raad van Bestuur en directeur van het OMO Bureau, beleidsmedewerker Marga van Zanden en hoofd ProMotion Lonneke Ploum vertellen wat dat heeft opgeleverd.



Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs

— Lonneke Ploum,
hoofd ProMotion

Hans van Dijk: 'Wij zien nog vaak dat jonge professionals op een school komen, er verliefd op raken en er vervolgens hun hele werkzame leven blijven. Daar is op zich niets mis mee als je prima functioneert. Maar die gehechtheid aan één school of locatie maakt het wel lastig om nieuwe uitdagingen aan te gaan en je in je docentschap te ontwikkelen. En aangezien wij dat laatste wél heel wezenlijk vinden, zijn we actief op zoek gegaan naar mogelijkheden om de interne mobiliteit te stimuleren. Een eigen loopbaancentrum leek daarvoor de beste oplossing.'

Ondersteuning

Dat bracht de vraag met zich mee: hoe moet zo'n centrum eruit zien en hoe realiseren we dat? Na eerst intern de mogelijkheden te hebben verkend, besloot OMO Loyalis om ondersteuning te vragen. Marga van Zanden: 'We hadden vanuit onze IPAP arbeidsongeschiktheidsverzekering een subsidiepot opgebouwd die we hiervoor konden aanspreken. Daarnaast kennen we Loyalis als een partij met veel kennis en expertise op het gebied van inzetbaarheid van medewerkers. Een partij die ook met een frisse blik van buiten kan kijken naar onze manier van werken en onze ambities.'

Blijve mobiliteit

'Loyalis Kennis & Consult heeft kritisch naar onze plannen gekeken en goede praktijkvoorbeelden aangeleverd. Vervolgens hebben ze de oprichting van ProMotion in goede banen geleid', vindt Hans van Dijk. 'OMO wil mobiliteit in de eerste plaats als positieve doelstelling neerzetten. Er is een essentieel verschil tussen een loopbaancentrum en een mobiliteitscentrum. Bij het eerste investeer je in mensen die bezig zijn met hun eigen ontwikkeling en daarin stappen willen zetten. Het tweede is een instrument om mensen die niet goed functioneren naar een carrière buiten de eigen organisatie te leiden.'

Bij ProMotion draait het om vrijwillige mobiliteit; de verantwoordelijkheid voor de niet of minder goed functionerende collega's blijft bij de schoolleiding.'

Positieve beeldvorming

Lonneke Ploum, die al eerder de oprichting van een dergelijk centrum begeleidde, bevestigt dat. 'ProMotion richt zich vanaf het begin op positieve beeldvorming rondom loopbaanontwikkeling. Trajecten leveren het beste resultaat op als medewerkers zelf willen. De bereidheid van medewerkers om enthousiast mee te werken aan ProMotion hangt samen met het imago. Dus, als de gemotiveerde medewerkers bij ProMotion komen, dan volgen de medewerkers met moeilijkere situaties ook.'

Resultaat

ProMotion is een succes. In de afgelopen drie jaar hebben meer dan 1.000 medewerkers gebruik gemaakt van de dienstverlening. ProMotion is gestart als een project en inmiddels niet meer weg te denken als extra arbeidsvoorwaarde voor alle 7.000 medewerkers van OMO. Zij profiteren van deze springplank naar een nieuwe stap in hun carrière. Wilt u meer weten of inspiratie opdoen? Kijk dan op www.promotion-loopbaanontwikkeling.nl of www.omo.nl.

Onze diensten

We hebben informatie over de mogelijke aanpak van vitaliteitsmanagement voor u op een rij gezet.

Uitgebreide informatie vindt u ook op www.loyalis.nl.

Active Aging Scan

De pensioenleeftijd gaat omhoog en uw medewerkers moeten langer doorwerken. Liefst zo gezond mogelijk en met plezier in hun werk. Met de Active Aging Scan krijgt u inzicht in de leeftijdsopbouw en vergrijzing van uw personeel. Ook komen knelpunten in uw personeelsbeleid aan het licht.

Wij analyseren uw personeelsgegevens, maken een doorkijk naar de toekomst en vergelijken uw cijfers met andere organisaties binnen uw sector. Dat doen we aan de hand van vragenlijsten en gesprekken met werknemers. Zo krijgt u inzicht in de beeldvorming over oudere werknemers en werkgerelateerde problemen.

Ook brengen we in kaart of werknemers langer willen doorwerken. Tot slot adviseren wij u over leeftijdsbewust personeelsbeleid in uw organisatie.



Trainingen Loyalis Academie

De Loyalis Academie biedt verschillende trainingsprogramma's om uw werknemers en leidinggevenden hun hele loopbaan gemotiveerd, vakbekwaam en vitaal te houden. Neem bijvoorbeeld deel aan één van de trainingen op het gebied van Active Aging en vitaliteitsmanagement.

De overheid stimuleert dat we langer blijven werken en uw werknemers worden steeds ouder. Daarom biedt de Loyalis Academie diverse trainingen aan op het gebied van Active Aging, oftewel met plezier langer blijven werken. De Active Aging trainingen richten zich op het ondersteunen en het vinden van de juiste vitaliteit. Voor u als werkgever, maar ook voor uw werknemers.

- **Active Aging in de praktijk**

Leidinggevenden worden getraind in het opstellen van een vitaliteitsbeleid waardoor hun medewerkers gezond en vitaal blijven, ongeacht hun leeftijd.

- **Vitaal leiderschap**

Leidinggevenden leren het beste uit zichzelf en hun medewerkers te halen.

- **Brein in beweging**

Leidinggevenden en medewerkers krijgen tips en leren strategieën om grote hoeveelheden informatie op een efficiënte en ontspannen manier op te nemen.

- **Vitaal in je werk**

Medewerkers staan stil bij essentiële vragen over hun leven en over hun werk. Zij gaan op zoek naar hun persoonlijke kracht en innerlijke balans.

- **Elke dag weer werkplezier**

Medewerkers krijgen uitleg over de wisselwerking tussen het werk dat ze doen en de levensfase waarin ze zitten.

- **Jij en je werk in beweging**

Medewerkers met een vraag over hun loopbaan leren mee te bewegen met veranderingen. Ook horen ze hoe ze hun kwaliteiten kunnen inzetten om loopbaandoelen te bereiken.

- **Leren navigeren**

Jonge medewerkers tussen de 25 en 35 jaar worden getraind in het uitstippelen en volgen van een eigen koers. Zodat ze kiezen voor zaken die hen motiveren en inspireren.

- **Vitaal na je werk**

Medewerkers die met pensioen gaan, bereiden zich voor op de toekomst. Zij leren hun persoonlijke kwaliteiten ook buiten hun werk in te zetten.

Tips

Onze consultants begeleiden werkgevers bij vitaliteitsmanagement.

Ter inspiratie delen zij graag een aantal tips met u.

- 1.** Investeer in ál uw medewerkers en niet alleen in diegenen die dreigen uit te vallen. Zij hoeven tenslotte niet ziek te zijn om beter te worden. Stimuleer een goede gezondheid en motiveer uw medewerkers. Dan worden ze productiever en creatiever en werken ze met meer plezier.
- 2.** Maak ruimte voor werkplezier. Zorg dat uw medewerkers niet teveel taken hebben. Daardoor ontstaat werkdruk en dit leidt ertoe dat ze minder genieten van hun werk.
- 3.** Zorg dat uw medewerkers de juiste competenties hebben en houden. Ze moeten voldoende worden uitgedaagd. Investeer in opleidingen en bied wisselende taken aan. Medewerkers die zich kunnen ontwikkelen, zijn vitaler.
- 4.** Een belangrijk sleutelwoord is: aandacht. Heb regelmatig een informeel onderonsje met uw werknemers, dan worden zaken makkelijker bespreekbaar. Of het nu gezondheidsproblemen zijn of privésituaties.
- 5.** Er liggen grote kansen bij goed leiderschap. Verzuimbeleid wordt meestal gemaakt op werkgeversniveau en vervolgens alleen met leidinggevenden gedeeld. Check dat beleid ook bij werknemers, omdat juist zij een belangrijke spil zijn in het slagen van dat (nieuwe) beleid.

Loyalis Kennis & Consult is er voor u

Wie zijn wij?

Wij zijn een team van dertig consultants met jarenlange ervaring in de sectoren overheid, onderwijs en energie. Wij zetten onze specialistische kennis over personeelszaken en sociale zekerheid in om samen met u ingewikkelde organisatievraagstukken aan te pakken. Dat doen we door wetgeving en ontwikkelingen in personeelszaken voor u te vertalen naar praktische oplossingen en ondersteuning op maat. Zo zorgt u voor vitale medewerkers in een vitale organisatie.

Wie is Loyalis?

Loyalis is specialist in inkomenszekerheid en pensioenaanvullingen. Wij bieden voornamelijk producten en diensten op het gebied van arbeidsongeschiktheid, nabestaandenregelingen en pensioen. Ook geven wij advies en trainingen om gezond en fit te blijven werken. Daarbij gaan we niet voor de grote winsten, maar kiezen we voor de klant.

Wij werken exclusief voor mensen die werken bij de overheid, in het onderwijs, in de bouw en bij de energie- en nutsbedrijven. Onze producten en diensten sluiten maximaal aan op de collectieve pensioenregelingen en cao-afspraken.

Loyalis is onderdeel van APG.

Hoe bereikt u ons?

Kijk op www.loyalis.nl/werkgever of neem contact met ons op via klantenservice@loyalis.nl.

Loyalis Klantenservice

U kunt ook bellen met de Loyalis Klantenservice: 045 579 69 96.

We zijn op werkdagen bereikbaar van 8.30 tot 17 uur.



87.0014.13