Traverse

‘Cultuurverandering door het bespreekbaar maken van duurzame inzetbaarheid’

Bij Traverse zijn de laatste jaren stappen gezet in het reduceren van de verzuimcijfers. Nu wil de organisatie de ommezwaai maken van grip op verzuim naar focus op Duurzame Inzetbaarheid. De gezondheid, veiligheid en het welzijn van medewerkers vormen belangrijke speerpunten van Traverse. Door het project ‘Van Grip op Verzuim naar Focus op Duurzame Inzetbaarheid’ is er bij Traverse een cultuurverandering in gang gezet naar een meer preventieve aanpak door in te zetten op het bespreekbaar maken van belangrijke thema’s als vitaliteit en ontwikkeling van medewerkers.

KENMERKEN

Traverse is een Stichting voor Maatschappelijke Opvang in Midden-Brabant. De organisatie biedt opvang en ondersteuning aan mensen die in probleemsituaties verkeren. De focus ligt op cliënten die kampen met multiproblematiek en dak- of thuisloos zijn of dat dreigen te worden. Traverse biedt verschillende begeleidingstrajecten aan om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de persoonlijke behoefte en situatie van de cliënt. Bij Traverse werken zo’n 250 mensen.

AANLEIDING

De afgelopen jaren heeft Traverse met succes vernieuwingen in het verzuimbeleid doorgevoerd. Ook is men steeds meer aandacht gaan besteden aan preventie door bijvoorbeeld het uitvoeren van een Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) en een project ter verbetering van de vitaliteit van medewerkers. Om deze lijn voort te zetten bestond de wens om de focus te verleggen van verzuim naar Duurzame Inzetbaarheid. Medewerkers moeten zich door verschillende maatschappelijk ontwikkelingen tenslotte steeds meer bewust worden van hun eigen (toekomstige) inzetbaarheid. Zo moeten mensen langer doorwerken en wordt er steeds meer flexibiliteit van medewerkers gevraagd. “*Het doel van het project was een cultuurverandering in gang te zetten door het gesprek aan te gaan over de toekomst*”, aldus Carina Kruijsse, Manager Financiën en Ondersteunende diensten bij Traverse.

INHOUD PROJECT

Om toe te werken naar een andere cultuur is het project ‘Van Grip op Verzuim naar Focus op Duurzame Inzetbaarheid’ gestart. Binnen dit project wilde Traverse een visie ontwikkelen en een beleidsaanpak formuleren met daarin heldere kaders en gedragen acties om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. Voor ondersteuning bij het opzetten van een beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid is Tinguely Xperts ingeschakeld. De experts van deze organisatie reiken handvatten aan om werkgevers te ondersteunen bij het zorgen voor gezondere medewerkers die beter presteren.

Het traject is gestart met een aantal visiebijeenkomsten waarin het bestuur en management team haar verhaal en visie op duurzame inzetbaarheid heeft geformuleerd. De visie die geformuleerd is gaat uit van eigen verantwoordelijkheid van medewerkers in het continu zoeken van balans tussen belasting en belastbaarheid. Daar waar de balans verstoord raakt of dreigt te raken zullen teammanagers en medewerkers gezamenlijk op zoek moeten naar oplossingen, waarbij de verantwoordelijkheid van de medewerker in dit proces meer benadrukt wordt.

Vervolgens zijn er visiebijeenkomsten georganiseerd voor de teammanagers. Deze bijeenkomsten waren bedoeld om hen te informeren en enthousiasmeren over de geformuleerde visie. Ook konden zij hun feedback daarop geven. Het was belangrijk voor Traverse om de teammanagers mee te krijgen in de veranderingen omdat zij degene zijn die het verhaal uiteindelijk op de werkvloer moeten overbrengen. Om het goed over te brengen is het heel belangrijk dat zij achter de visie staan.

De volgende stap in het veranderproces waren de instructiebijeenkomsten voor teammanagers. Hierin werden zij voorzien van een aantal concrete handvatten. Tijdens deze bijeenkomsten kregen zij beschikking over inhoudelijke expertise én concrete instrumenten om hen te ondersteunen bij vroegsignalering, terugvalpreventie en het realiseren van een optimale, duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Na deze bijeenkomsten zijn teammanagers aan de slag gegaan met de technieken die zij geleerd hebben om het gesprek aan te gaan met medewerkers over hun inzetbaarheid en mentale veerkracht, oftewel de capaciteit om met veranderingen om te kunnen gaan. "*Om het gesprek op gang te brengen zijn er een aantal vragen over vitaliteit en persoonlijke ontwikkeling toegevoegd aan het beoordelingsgesprek met medewerkers*", aldus Carina Kruijsse.

Naast de invoering van de nieuwe gesprekstechnieken zijn er tijdens het project, onder de noemer 'Fit en Vitaal 2015', geregeld ludieke acties uitgevoerd zoals het uitdelen van waterflesjes of gezonde recepten om mensen meer bewust te maken van het belang van een gezonde levensstijl. Via intranet en posters kregen medewerkers elke maand een tip om fit en vitaal te worden of blijven. Deze ludieke acties waren ook bedoeld om het gesprek over duurzame inzetbaarheid en vitaliteit tussen medewerkers onderling op gang te brengen.

BETROKKENHEID MEDEWERKERS

Volgens Karel ter Linden – voorzitter van de ondernemingsraad – is ook de OR op een actieve manier betrokken geweest bij het project. "*We zijn een hele actieve OR en door de passage over duurzaamheid in de CAO zijn we nog meer gemotiveerd om iets met het thema duurzame inzetbaarheid te doen. We hebben dan ook actief meegedacht over de inhoud van het project*", aldus Karel ter Linden.

De medewerkers hebben het project, volgens Karel ter Linden, allemaal aan den lijve ondervonden. Dit door de praktische acties die werden georganiseerd, zoals de ludieke acties, een fietsenplan en inspanningen om wandelen te stimuleren, maar ook door de maandelijks bronbijeenkomsten die voor iedereen open zijn en waarbij medewerkers uit alle lagen van de organisatie werden uitgenodigd om mee te denken over thema's als duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, gezondheid en mentale veerkracht.

Zoals eerder genoemd, is er in 2015 ook in het beoordelingssysteem extra aandacht besteed aan thema's als duurzaamheid en vitaliteit. Omdat aan de medewerkers gevraagd wordt deze gesprekken voor te bereiden worden ze uitgedaagd om over hun eigen inzetbaarheid en vitaliteit na te denken. Zo moesten medewerkers nadenken over hoe ze hun vitaliteitsbudget wilden inzetten. Deze gesprekken bieden de ruimte om met ideeën te komen. "*Mensen worden gevraagd: wat voor waarde wil je over vijf jaar voor de organisatie hebben en wat is er nodig om dat te bereiken. Dat kan dan gaan om het opdoen van nieuwe competenties, over jezelf verder ontwikkelen, maar ook over fysiek weerbaarder worden of vitaler gaan leven*", aldus Karel ter Linden.

ESF-adviestraject 'Traverse – Van Grip op Verzuim naar Focus op Duurzame Inzet-

Verkregen inzichten:
- Stand van zaken DI
- Overzicht van bestaand beleid

Concrete vervolgacties:
- Aanpassingen gesprekkencyclus
- Vitaliteits-acties
- Teammanagers getraind in gesprekstechnieken

Overall effect:
- Meer bewustzijn belang investeren in DI
- Onderwerpen meer bespreekbaar

Inhoudelijk effect:
- Gezondere leefstijl en verbetering vitaliteit
- Teammanagers beter toegerust
- Meer eigen regie medewerkers
- Lager ziekteverzuim
- Hoger kwaliteit en continuïteit dienstverlening

EFFECTIVITEIT

Het project heeft tot een aantal belangrijk effecten geleid bij Traverse. Het belangrijkste is de cultuurverandering. "*Er heeft echt een cultuurverandering plaatsgevonden. Zaken als inzetbaarheid, vitaliteit en persoonlijke ontwikkeling zijn meer bespreekbaar geworden*", aldus Carina Kruijsse. Binnen alle lagen van de organisatie is een groter bewustzijn ontstaan rondom het belang van preventief focussen op inzetbaarheid, in plaats van curatief op het behandelen van verzuim.

De communicatie over duurzame inzetbaarheid tussen het management en de laag van teammanagers is toegenomen en meer gestructureerd. Binnen de organisatie is een beter beeld ontstaan van welk beleid er rondom duurzame inzetbaarheid al gevoerd wordt binnen Traverse en welke instrumenten er beschikbaar zijn. Ook zijn de teammanagers beter uitgerust om het gesprek met medewerkers aan te gaan over hun inzetbaarheid, mentale veerkracht en toekomstige rol binnen de organisatie. Ze hebben meer kennis over duurzame inzetbaarheid in huis en tegelijktijdig meer concrete instrumenten ter beschikking om tot een goed gesprek met medewerkers te komen. "*Thema's als duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en mentale veerkracht zijn nu opgenomen in de gesprekscyclus, waardoor er meer structureel aandacht aan besteed wordt. Ook vinden nu regelmatig verzuimgesprekken plaats*", aldus Carina Kruijsse.

Ook bij medewerkers is meer bewustzijn ontstaan over hun aandeel in hun eigen duurzame inzetbaarheid, en ze kaarten eerder dingen aan. Carina Kruijsse: "*(Oudere) medewerkers gaan nu makkelijker het gesprek aan over waar zij tegen aan (verwachten te) lopen. Het gesprek is echt opengebroken*". Ook wordt er door medewerkers, onder andere door de ludieke acties, meer nagedacht over vitaliteit. "*We hebben geprobeerd een gezonde levensstijl in te sluiten in de dagelijkse praktijk. Dat werkt ook. Mensen gaan nu vaker een rondje lopen in de pauze en maken andere keuzes in de kantine. Ook zien we dat mensen zelf met ideeën komen voor vitaliteitsacties. Dit heeft bijvoorbeeld geleid tot de invoering van dienstfietsen*", aldus Karel ter Linden.

Een belangrijk effect is dat medewerkers zelf meer de regie over hun toekomst nemen en bezig zijn met wat kan ik wel en wat juist niet. Zo wordt er sinds het project meer gebruik gemaakt van de mogelijkheden tot coaching die Traverse biedt. "*Doordat er meer persoonlijke aandacht is en medewerkers lekkerder in hun vel zitten, komen ze tot meer en zetten ze makkelijker stappen. Ze voelen*

zich veilig om te werken aan hun eigen ontwikkeling", aldus Carina Kruijsse.

Ook volgens Karel ter Linden zijn veel medewerkers – mede door de extra vragen in beoordelingsgesprekken - nu bewuster met hun toekomst bezig. Karel ter Linden: "*Door letterlijk te vragen welke waarde mensen over vijf jaar willen hebben maken mensen bewustere keuzes voor wat ze met hun keuzebudget willen doen*". Het komt volgens de voorzitter van de OR zelfs voor dat mensen zich realiseren dat ze graag willen doorgroeien naar een functie die binnen Traverse niet bestaat of niet beschikbaar is, zij realiseren zich dat hun horizon breder moet worden. Ook deze ambities worden door Traverse ondersteund. Het belangrijkste is dat mensen zich blijven ontwikkelen in hun vak.

"Het ESF-traject heeft echt een cultuurverandering teweeg gebracht bij Traverse. Het gesprek met medewerkers is opengebroken. Veel thema's zoals, vitaliteit, ontwikkeling en je eigen toekomst binnen of buiten Traverse zijn meer bespreekbaar geworden", aldus Carina Kruijsse.

Nog een effect is dat het verzuim binnen Traverse, mede door dit project, nog verder is gedaald. In januari 2015 was het verzuimpercentage nog 8,56%, in november 2015 was dit nog maar 4,01%. Dit is zeer laag voor Traverse.

Europese Unie
Europees Sociaal Fonds

Ten slotte merkt Karel ter Linden op dat als waardevol neveneffect van het traject de kwaliteit van het werk verbeterd is. "*Onze cliënten zitten in een moeilijk proces van herstel. Doordat medewerkers zelf – zij het vanuit een ander startpunt – ook gestimuleerd worden tot een denk- en groeiproces over hun persoonlijke en professionele ontwikkeling kunnen zij makkelijker aansluiten op de situatie waarin cliënten zich bevinden en waar zij tegenaan lopen. Er ontstaat meer herkenning en het geeft een stimulans om mensen nog beter te ondersteunen in hun groeiproces*", aldus Karel ter Linden.

Al met al heeft Traverse veel baat gehad bij het project, doordat er een belangrijke cultuurverandering in werking is gezet. Voor alle partijen is het duidelijker wat hun verantwoordelijkheid is in de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het gesprek over het thema is op gang gekomen en steeds meer mensen binnen denken actief na over hun toekomst binnen of buiten Traverse, wat op termijn zal lijden tot een meer flexibele en sterkere organisatie.

MET DANK AAN

- ***Carina Kruijsse***, Manager financiën en ondersteunende diensten
- ***Karel ter Linden***, voorzitter Ondernemingsraad

SUCCESFACTOREN

- Formuleren heldere visie
- Integrale aanpak
- Betrekken van teammanagers
- Concrete handvatten voor teammanagers
- Gesprek met medewerkers opengebroken