



## Duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en bevlogenheid in de ouderenzorg

# Door tot je 70<sup>ste</sup>

---

Yvette Kokee & Marion van Hoof

---

Langer doorwerken, technologische veranderingen, toenemende concurrentie, veranderende wet- en regelgeving, mondige consumenten: zomaar een greep uit trends die op bedrijven afkomen en maken dat ze flexibel en wendbaar moeten kunnen reageren. Dit maakt het voor bedrijven steeds belangrijker én lucratiever om medewerkers te ondersteunen duurzaam inzetbaar, vitaal en bevlogen te zijn en blijven. Nieuwsgierig naar de manier waarop dit in onze regio speelt, gingen we in gesprek met werkgevers uit de ouderenzorg, de industrie en het onderwijs. In drie opeenvolgende nummers van *LoopbaanVisie* beschrijven we de belangrijkste issues per sector en hoe de verschillende bedrijven daarop inspelen. Belangrijke informatie voor de loopbaanadviseur die liever preventief dan curatief werkt.

In dit eerste deel nemen wij de ouderenzorg onder de loep. Om erachter te komen hoe woonzorgcentra de bevlogenheid en duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers bevorderen, waar zij kansen zien en waar voor hen afbreukrisico's liggen, gingen wij in gesprek met Woonzorgcentrum Vreedenhoff, Pleyade en DrieGasthuizenGroep, alle gevestigd in de regio Arnhem.

In het huidige tijdsgewricht werken woonzorgcentra aan een evenwicht tussen een adequaat dienstenaanbod aan bewoners en een gezonde en motiverende werkomgeving voor medewerkers. Hoe gaan de geïnterviewde woonzorgcentra daarmee om?

### **Pleyade**

Pleyade biedt liefdevolle zorg en ondersteuning aan

ouderen in Arnhem, Elst en de Liemers. Zowel op de twaalf locaties, als aan huis via Pleyade Thuiszorg. Ruim 1.300 medewerkers en 600 vrijwilligers zetten zich dagelijks in voor de cliënten. Pleyade koestert ieder contact met cliënten, hun naasten, en met medewerkers.

Net als bij veel zorginstellingen ligt de uitdaging voor Pleyade in het aantrekken en behouden van zorgpersoneel van niveau 3 en hoger. Net als het gemotiveerd en betrokken houden van je medewerkers. Zij moeten langer doorwerken; hoe zorg je als organisatie dat ze dit met plezier blijven doen. Een goed duurzaam inzetbaarheidsbeleid kan hierin ondersteunen.

Karin Adams, P&O adviseur bij Pleyade, heeft duurzame inzetbaarheid in haar portefeuille. Zij herkent

drie afgebakende thema's die helpen om antwoord te vinden op deze vragen:

- *Werk- en privébalans*
- *Gezondheid en vitaliteit*
- *Opleiding en ontwikkeling*

Het verzorgende beroep is fysiek en mentaal belastend. Daarom krijgen een goede werk-privébalans, gezondheid en vitaliteit veel aandacht. 'Gezond roosteren' en het stimuleren van een goede verlofspreiding zijn hier twee mooie voorbeelden van. De teamleider en medewerker hebben hier samen aandacht voor, waarbij de teamleider monitort en bijstuurt indien nodig. Een ander voorbeeld is de introductie van zorggezellen: deze medewerkers worden extra ingezet om persoonlijke aandacht aan de cliënten te geven.

Doorstroming naar andere functies binnen de organisatie wordt gestimuleerd. Om die reden hebben interne kandidaten voor vacatures, bij gelijke geschiktheid, voorrang op externe kandidaten. En wordt de belasting voor een medewerker te zwaar, dan wordt met elkaar gezocht naar mogelijkheden tot omscholing naar een mogelijke andere functie binnen de organisatie.

Pleyade Academy biedt medewerkers opleidingen op grond van functie-eisen, interesses en talenten. Ook ondersteunt de zorginstelling een talentenpool, waarin medewerkers, die meer kunnen en willen, zich mogen ontwikkelen. Trainingen en cursussen worden zoveel mogelijk door Pleyade zelf verzorgd en waar nodig extern ingekocht. Verder werkt Pleyade samen met roc's om medewerkers op mbo 2 niveau om te scholen naar niveau 3.

Een kijkje in de keuken nemen bij een andere afdeling vindt Pleyade ook een goede stap in de loopbaanontwikkeling van haar medewerkers. In samenwerking met de werkgeversvereniging WZW kan dat zelfs bij organisaties buiten Pleyade.

Vanuit het Meerkeuzesysteem Arbeidsvoorwaarden biedt de 'regeling Leuk' het BedrijfsCultureel Abonnement, dat voorziet in onder andere aanbiedingen

in kunst, cultuur en entertainment. De 'regeling Bieb' biedt de mogelijkheid om een lidmaatschap bij een bibliotheek naar keuze af te sluiten. Met deze regelingen wil Pleyade haar medewerkers ontspanning en plezier bieden. Om gezondheid, vitaliteit en werkfitheid verder te bevorderen zijn er tevens een fietsplan en de mogelijkheid tot bedrijfsfitness.

Verder wordt een open dialoog tussen de leidinggevende en medewerker gestimuleerd. Niet wachten op het jaargesprek maar eerder aan de bel trekken indien nodig. Op deze manier kun je onvrede of problemen voor zijn. En zijn er issues die de medewerker liever niet met zijn leidinggevende bespreekt, dan is een vertrouwenspersoon beschikbaar.

## **Trends en ontwikkelingen in de ouderenzorg**

Uitgangspunt in de hedendaagse ouderenzorg is dat ouderen zoveel mogelijk zelf blijven doen en waar mogelijk familie, vrienden en burens om hulp vragen. Tevens kan een beroep worden gedaan op voorzieningen in de buurt, zoals thuiszorg en wijkverpleging. Pas als deze ondersteuning niet langer toereikend is, komt de intramurale zorg in beeld. Voor de woonzorginstellingen betekent dit dat bewoners, voorheen relatief gezonde ouderen, nu mensen zijn met forse fysieke of cognitieve beperkingen, die complexe psychiatrische en geriatrische zorg behoeven. In het moderne zorgwooncentrum is de bewoner thuis en de verzorgende te gast: dat is de ideaalsituatie. De relatie met de familie en sociale kring van de bewoners is veranderd. Van hen wordt een grotere betrokkenheid bij het invullen van de zorgvraag verwacht. Deze nieuwe context vraagt van medewerkers andere kennis, competenties en skills. Waar de nadruk eerder op de huishoudelijke, psychosociale en activerende begeleiding lag, komt de psycho-medische zorg meer op de voorgrond te staan, waardoor er meer verzorgenden en verpleegkundigen nodig zijn en minder hel-

penden. Het betrekken van de sociale omgeving en vrijwilligers bij de zorg van bewoners vraagt meer van bijvoorbeeld de communicatieve en coördinerende competenties van medewerkers. Daarnaast is de fysieke belasting veel groter dan in het verleden. Deze zwaardere belasting schuurt met het feit dat medewerkers langer doorwerken, omdat de mogelijkheid van vervroegde pensionering er niet meer is, de pensioenleeftijd opschuift en de leeftijdsgagen voor oudere medewerkers worden afgeschaft. Tot slot is er nog de digitale dossiervorming, die een sterk beroep doet op de computervaardigheid van medewerkers.

In de ouderenzorg zijn van oudsher veel vrijwilligers actief. Uit onze gesprekken hoorden we dat het type vrijwilliger verandert: mensen willen zich steeds minder voor langere tijd aan één taak binden. Dit vraagt meer van medewerkers in de uitvoering van taken en bij aansturing van de vrijwilligers.

### **DrieGasthuizenGroep**

Bij DrieGasthuizenGroep, met Thuiszorg Groot Gelre als onderdeel, werken zo'n 400 medewerkers intramuraal en ongeveer 800 extramuraal. Daarnaast zijn er veel vrijwilligers actief. We spraken er met Ada Stronks, hoofd P&O. Ook zij onderstreept dat duurzame inzetbaarheid en vitaliteit een belangrijk thema is voor DrieGasthuizenGroep. Met slinkende budgetten voor de zorg, schaarste aan verplegend en verzorgend personeel en zwaarder wordende zorg aan ouderen, is het belangrijk om ervaren, gemotiveerde en goed ingewerkte medewerkers langer én met behoud van gezondheid aan het werk te houden.

Het motto van DrieGasthuizenGroep is "werken met plezier én goed presteren". Dit vraagt om actie en eigen verantwoordelijkheid. Verminderen en voorkomen van verzuim is een belangrijk aandachtspunt. Ada Stronks geeft aan dat in de ouderenzorg het ziekteverzuim gemiddeld op 6% ligt en bij DrieGasthuizenGroep iets hoger. Net als bij andere zorgorganisaties,

zijn veel medewerkers ook mantelzorgers. Dit maakt het risico op overbelasting groter. Er worden hierover preventiegesprekken gevoerd met medewerkers op basis van onder andere het Huis van Werkvermogen. Ook worden cursussen 'Energie in je werk' of 'Mindfulness' aangeboden.

Medewerkers kunnen anoniem gebruikmaken van

### **De ouderenzorg zit te springen om personeel**

counseling bij Mentavitalis, die 24/7 telefonische counseling biedt en zonodig ook face-to-facegesprekken. Jaarlijks ontvangt de organisatie een rapportage over onder andere het aantal afgenomen uren en besproken thematiek. Tevens werkt men aan een andere mindset: binnen hr spreekt men niet meer over ziekteverzuimbeleid, maar over activeringsbeleid.

Een recente, omvangrijke reorganisatie heeft medewerkers wakker geschud. Daarvoor was er geen gevoel van urgentie, medewerkers gingen er veelal vanuit dat hun baan levenslang gegarandeerd was. Nu beseffen mensen dat dat niet zo is. Dat geeft onzekerheid in de organisatie. Ook binnen DrieGasthuizenGroep is het aantal helpenden (mbo-niveau 2) de afgelopen jaren verminderd, zij bleken minder goed inzetbaar naarmate de zorg zwaarder werd. Onlangs is wel de functie huiskamerbegeleider ingevoerd. De huiskamerbegeleider vervangt de voedingsassistent, de gastheren en gastvrouwen op de verpleegafdelingen. Zij stimuleren onder meer een gezellige sfeer en woonomgeving voor de bewoners. Diverse helpenden hebben een bijscholingstraject van 1,5 jaar doorlopen om huiskamerbegeleider te kunnen worden. Vanuit WZW krijgen medewerkers met mbo-niveau 2 loopbaangesprekken aangeboden, zodat zij zich kunnen beraden op nieuwe stappen in hun loopbaan. Iedere medewerker heeft ook een eigen "leerbudget".

In het kader van 'Vinden, Binden, Boeien' heeft Ada Stronks met haar collega's op basis van Kouwenho-



ven's 'Zeven bronnen van arbeidsvreugde' een aantal interventies uitgewerkt op het gebied van loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid.

Jaarlijks organiseert men voorlichtingsbijeenkomsten over veranderingen op het gebied van pensioen en de mogelijkheden om eerder gedeeltelijk met pensioen te gaan.

Gevraagd naar de kansen en bedreigingen, geeft Ada Stronks aan dat vooral toename van de eigen regie van medewerkers zowel als van cliënten kansen voor de toekomst biedt.

Dat bewoners vaker gedragsveranderingen laten zien, zoals agressie en onbegrepen gedrag, maakt de zorg zwaarder, temeer daar de verwachtingen van de familie steeds hoger lijken te worden.

## Vreedenhoff

Vreedenhoff is een woonzorgcentrum in Arnhem, met zo'n 170 bewoners en in totaal zo'n 300 betaalde en vrijwillige medewerkers. We spraken er met Wilma Pau-

wels, teamleider Zorg. Vreedenhoff levert belevingsgerichte zorg en wil 'het gezelligste huis van Arnhem' zijn, vertelt zij. Zij zoeken aansluiting bij de belevingswereld van de oudere bewoners. De huiskamers zijn meer aangekleed zoals vroeger en er is een 'Beleef TV' aangeschaft. Maaltijden komen van buiten, maar extraatjes zoals soep en taart worden op de afdeling gemaakt. Verzorgenden voeren tegenwoordig welzijnsgesprekken met bewoners en hun familie. In open gesprekken vertellen bewoners en hun familie, als ze dat willen, over vroeger en de situatie nu. Zo kunnen verzorgenden beter inspelen op wensen, behoeften en gewoontes van bewoners.

Ook Vreedenhoff heeft moeite om jongeren aan te trekken, er werken relatief veel 50-plussers. Wilma Pauwels vertelt dat ze geen uitgebreide programma's hebben voor duurzame inzetbaarheid. Wel is er aandacht voor dat medewerkers op een plezierige en gezonde manier hun werk kunnen blijven doen. Zij kijken



Joppe Fotografie

bijvoorbeeld goed naar de teamsamenstelling, zodat er diversiteit zit in de leeftijdsopbouw. Bij de zorggroepen worden duo's gevormd van een oudere en een jongere verzorgende samen. Om te voorkomen dat er lichamelijke klachten ontstaan, gebruiken medewerkers hulpmiddelen, zoals tilliften. Tijdens regelmatige tiltrainingen, leren werknemers tiltechnieken die de kans op blessures verkleinen.

Ouderendagen worden gespreid opgenomen en niet (meer) aan vakanties geplakt. Zo hebben ouderen regelmatig hersteltijd. Bij de planning van diensten houdt men rekening met wensen van individuele medewerkers, zodat diensten beter aansluiten bij hun persoonlijke behoefte. In het kader van gezondheid en vitaliteit is er een rookontmoedigingsbeleid en drie keer per week vers fruit.

Gelijkwaardigheid tussen medewerkers, bewoners, mantelzorgers en vrijwilligers staat centraal. Men hecht eraan dat medewerkers zeggen: 'ik ga naar Vredenhoff' in plaats van 'ik ga naar mijn werk'. Vanuit het concept 'veeleisend helpen' wordt achteroverleunen niet geaccepteerd. Dat wil zeggen dat iedereen hulp mag en kan vragen, maar er wel zelf mee aan de slag moet. Iedereen houdt de regie over zijn eigen problemen en leerpunten.

Samen met 'De Federatie' werkt men aan een organisatie-ontwikkelingstraject. Als eerste werd geïnventariseerd op welke momenten het medewerkers 'teveel' wordt. In spiegelsessies (soort terugspiegeltheater) werden de bevindingen aan medewerkers en bewoners gepresenteerd. Door de soms hilarische sessies kon iedereen ook de humor van de situatie weer inzien. Voor de volgende stap mogen medewerkers kiezen uit de cursussen:

- Gastvrijheid
- Vitaliteit en weerbaarheid
- Pak je rol
- Omgaan met veranderingen

Er wordt veel aan scholing gedaan. Medewerkers, die kunnen en willen, krijgen de kans om door te stromen. Onlangs is er nog een verzorgende van eind vijftig

gestart met de opleiding Verpleegkunde. Sinds kort werkt men met een elektronisch patiëntendossier, Karin Zorgt. Voor sommige verzorgenden een grote stap: niet alleen de digitale invoer is een drem-

## De aard van de zorg is de afgelopen jaren erg veranderd

pel, maar ook dat bewoners en hun familie kunnen meekijken in het dossier. Voor een goede introductie zijn er in ieder team vier ambassadeurs aangesteld die de E-dossiers als eerste gaan oppakken. Andere verzorgenden kijken mee en leren daarvan alvorens ze er zelf mee aan de slag hoeven. Bij Vredenhoff zeggen ze: je hoeft niet alles meteen te kunnen, maar je moet wel bereid zijn om te leren!

### Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn

Binnen Gelderland is de Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn (WZW) erg actief. Zoals ze op hun website aangeven begeleiden ze de aangesloten organisaties bij het oplossen van huidige en toekomstige organisatie- en personele vraagstukken. Ze bieden relevante kennis en informatie voor de branche en het werkgebied, onder meer met betrekking tot arbeidsmarkt- en personeelsgerichte vraagstukken, waaronder ook duurzame inzetbaarheid.

### Algemene conclusie

De aard van de zorg is de afgelopen jaren erg veranderd. Dat vraagt veel van de wendbaarheid van de woonzorgcentra en haar medewerkers. Duurzame inzetbaarheid is voor alle woonzorgcentra een thema. Waar de prioriteit ligt, hangt af van de specifieke omstandigheden per instelling. Voor Vredenhoff is dat het behoud van het kleinschalige karakter en de flexibiliteit van medewerkers die hiervoor nodig is. Bij DrieGasthuizenGroep is preventie en terugdringen



Joppe Fotografie

van ziekteverzuim een belangrijk thema. Pleyade legt veel nadruk op bewustwording en de ontwikkeling van medewerkers.

Daarnaast hebben de geïnterviewde woonzorgcentra ook gemeenschappelijk thema's:

- Het is moeilijk om gekwalificeerd personeel aan te trekken, de instellingen zijn daarom sterk gericht op het behoud van personeel. Er is veel aandacht voor terugdringing en preventie van ziekteverzuim alsook voor in- en doorstroom van mede-

werkers naar andere functies in de organisatie.

- Er werken relatief veel oudere medewerkers in de sector. Bij deze groep is veel aandacht voor de fysieke en mentale belastbaarheid en vitaliteit. Afschaffing van ouderenverlof en de opschuivende pensioenleeftijd, versterkt de noodzaak van actief beleid rondom vitaliteit van de oudere medewerker.
- De werkgeversvereniging WZW neemt bij alle woonzorgcentra een belangrijke plaats in om ontwikkeling van medewerkers te stimuleren en hen voor de branche te behouden. Hiertoe bieden zij faciliteiten op het gebied van loopbaanbegeleiding en uitwisselingsmogelijkheden tussen instellingen.

Voor loopbaancoaches biedt de aandacht die de ouderenzorg heeft voor de ontwikkeling van talenten en competenties van haar medewerkers mooie kansen. Goed nieuws voor onze cliënten is, dat de ouderenzorg zit te springen om personeel. Het UWV stelt vooralsnog budget beschikbaar voor omscholing. Reden genoeg om de loopbaanswitch naar een mooi beroep te overwegen. ■



Yvette Kokee

Yvette Kokee werkt als zelfstandig loopbaanprofessional (RL-C) bij YK loopbaanadvies. Daarnaast is zij redactielid van *LoopbaanVisie*.  
[www.yk-loopbaanadvies.nl](http://www.yk-loopbaanadvies.nl)



Marion van Hoof

Marion van Hoof leert mensen leven en werken met aandacht bij Next Turn. Ook werkt zij ad interim als HR- en loopbaanprofessional.  
[www.nextturn.nl](http://www.nextturn.nl)