

VITALITEIT & WERKPLEZIER

ALS MOTOR VOOR EEN HOOGPRESTERENDE VVT-SECTOR



Het programma 'Vitaliteit & werkplezier van medewerkers bevorderen'

Dé uitdaging op dit moment en voor de komende jaren in de zorgsector is het steeds nijpender personeelstekort. Er treedt vergrijzing op waardoor in de nabije toekomst veel zorgverleners met pensioen zullen gaan. De aanwas van nieuwe zorgverleners stukt omdat het werken in de zorgsector niet als aantrekkelijk wordt gezien terwijl tegelijkertijd 'het aanbod' van zorgvragers stijgt. En er is een hoog ziekteverzuim en personeelsverloop door de (ervaren) hoge werkdruk. De zorgsector realiseert zich deze problemen terdege en is initiatieven gestart om hier iets aan te doen. Een van de initiatieven is het Regionaal Actieplan Aanpak Tekorten (RAAT) Waard om voor te werken! van Midden-, Zuid- en Zuidwest-Gelderland. Met zo'n 70 aangesloten zorg- en welzijnsorganisaties, onderwijs, overheid en overige stakeholders maken ruim 100 partners zich samen sterk voor duurzaam voldoende menskracht in zorg en welzijn, zodat er altijd kwaliteit en toegankelijkheid van zorg en maatschappelijke dienstverlening geboden kan worden. Met dit zorgbrede actieprogramma bundelen zorg- en welzijnsorganisaties hun krachten om de tekorten in zorg en welzijn in de regio aan te pakken door concrete acties te ondernemen gericht op instroom én behoud.

André de Waal, Bart van Achterberg en Esther Mollema

**“HPO IS EEN PRACHTIG CADEAU
DAT PRECIES OP HET JUISTE
MOMENT KOMT.”**

Het programma 'Vitaliteit & werkplezier van medewerkers bevorderen' is een van die acties. Het doel van het programma 'Vitaliteit & werkplezier van medewerkers bevorderen' is te bouwen aan sterke verpleeg- en verzorgorganisaties, waar medewerkers bij willen werken en blijven werken. Het programma heeft als doelstellingen om bij te dragen aan de duurzame beschikbaarheid van voldoende kwalitatief personeel door vitaliteit en werkplezier op alle organisatieniveaus te bevorderen, de zorg voor ouderen merkbaar te verbeteren, en een bijdrage te leveren aan de implementatie van het nieuwe kwaliteitskader voor de verpleeghuiszorg 'Samen leren en verbeteren.' Een uitkomst van meer werkplezier en vitali-

teit is ook aanzienlijk minder kosten rond ziekteverzuim en vervanging (zie het kader 'Positieve financiële consequenties'). Als drager van het programma is gekozen voor het gebruik van het hoog-presterende organisatie (HPO) raamwerk. Het HPO-raamwerk is geen HR-instrument maar een visie op hoe de integrale bedrijfsvoering blijvend op een hoger peil kan worden gebracht, zodanig dat zowel cliënten, medewerkers als overige belanghebbenden daar blijvend beter van worden. In dit artikel beschrijven we de eerste ervaringen van vier aan het programma 'Vitaliteit & werkplezier van medewerkers bevorderen' deelnemende organisaties met het HPO-raamwerk.



Het HPO-raamwerk

In een periode van vijf jaar zijn voor het samenstellen van het HPO-raamwerk 290 wetenschappelijke en managementpublicaties op het gebied van high performance en excellentie bestudeerd om daaruit de kenmerken voor high performance te halen. Deze kenmerken werden getest met behulp van een wereldwijd uitgezette HPO-vragenlijst die door 3.200 respondenten bij 1475 profit, non-profit en overheidsorganisaties werd ingevuld. Op basis van de onderzoeksresultaten werd de volgende definitie voor de HPO vastgesteld: een 'High Performance'-organisatie is een organisatie die significant betere resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties (de 'peer groep'), gedurende een periode van tenminste vijf jaar, door zich op een gedisciplineerde manier te concentreren op datgene wat echt belangrijk is voor de organisatie.

35 kenmerken

Statistische analyse van de verzamelde data toonde vervolgens aan dat er 35 kenmerken zijn die een directe relatie hebben met competitieve prestatie. Deze kenmerken werden vervolgens in vijf groepen van HPO-factoren ondergebracht. Scoort een organisatie op deze vijf factoren hoger dan haar 'peer groep', dan presteert zij gemeten naar zowel financiële als andere criteria beter dan die peer groep. Zo ervaren organisaties die in de afgelopen vijftien jaar een HPO-transformatietraject zijn ingegaan een betere en positievere houding van hun medewerkers door hun grotere werkgeluk, een betere samenwerking zowel binnen als buiten de organisatie, een sterkere interne organisatie die voortvarend met uitdagingen en mogelijkheden aan de slag gaat, betere financiële resultaten, en een grotere aantrekkelijkheid in de arbeidsmarkt.



De eerste HPO-factor is de kwaliteit van het management. Managers van een excellente organisatie worden gekenmerkt door integriteit, besluitvaardigheid, actiegerichtheid, prestatiegerichtheid, effectiviteit, zelfverzekerdheid en een sterke leiderschapstijl. Ze zijn zogenoemde High Performance Individuen (HPI's): personen die zich in al hun handelen en hun manier van werken laten leiden door principes van cliëntgerichtheid, kwaliteitsdenken en voortdurende verbetering, waardoor ze anderen inspireren om samen uitstekende prestaties te behalen.

De tweede HPO-factor is de aanwezigheid van een open en actiegerichte organisatiecultuur. Een excellente organisatie stimuleert een interactieve interne communicatie ('een open dialoog') tussen de mensen in de organisatie, zodat vrije en continue verticale en horizontale informatie-uitwisselingen plaatsvinden. De derde HPO-factor is het langetermijndenken van de organisatie: continuïteit op de lange termijn gaat bij een HPO altijd vóór winst op de korte termijn, en de focus ligt vooral op klanten en verdere stakeholders. De vierde HPO-factor is voortdurende verbetering en vernieuwing. De excellente organisatie voert een strategie waarmee zij zich duidelijk onderscheidt van de overige organisaties in de 'peer groep'. Daarbij vernieuwt en verbetert de organisatie voortdurend haar processen, producten en diensten om die unieke strategie te kunnen realiseren. De vijfde en laatste HPO-factor is de kwaliteit van de medewerkers. Medewerkers van een HPO willen verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten en willen geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen.



OP ZOEK NAAR HET VERHAAL (ACHTER DE CIJFERS)

Na een voorlichtingsbijeenkomst over het programma 'Vitaliteit & werkplezier van medewerkers bevorderen' en het HPO-raamwerk zijn in eerste instantie vier zorgorganisaties gestart met het driejarige HPO-transformatietraject: ABC-Zorgcomfort (met hoofdkantoor in Westervoort), Jah-Jireh (Wageningen), RST Zorgverleners (Barneveld), en RijnWaal Zorggroep (Bemmel).



Diagnose en interviews

Het programma begon met het uitvoeren van de HPO-diagnose. In deze diagnose wordt een online HPO-vragenlijst uitgezet onder alle managers en medewerkers van de organisatie. Door twee van de deelnemende organisaties werd de vragenlijst aangevuld met enkele MTO-vragen, dit om de 'enquêtebelasting' van medewerkers zo laag mogelijk te houden. Aan de respondenten werd gevraagd hun eigen organisatie-onderdeel te beoordelen op de mate waarin deze voldoet aan ieder van de 35 HPO-kenmerken (gemiddeld vergt het een medewerker minder dan 10 minuten om dit te doen). De resulterende scores werden door het HPO Center geanalyseerd en interviewvragen opgesteld. Doel van de interviews was om de HPO-scores en bevindingen verder in te kleuren, "het verhaal achter de cijfers" te krijgen.

De interviews werden vertrouwelijk afgenomen met een dwarsdoornede van managers en medewerkers over locaties, afdelingen, functies en leeftijden.

Dit waren geen urenlange interviews, maar een energiek gesprek van gemiddeld 50 minuten over de verhalen achter de cijfers. Vervolgens werden alle scores en de uitkomsten van de interviews in samenhang geanalyseerd door de HPO-experts om tot het HPO-profiel van de organisatie (en de onderliggende afdelingen, teams en locaties) te komen. Tevens werden de belangrijkste conclusies en aandachtsgebieden voor prestatieverbetering, en vitaliteit en werkgeluk geformuleerd. De resultaten werden verwerkt in een reflectieworkshop waarin de uitkomsten werden gepresenteerd aan het managementteam/directie van de deelnemende organisatie. Allereerst werden tijdens deze workshop de uitkomsten en conclusies toegelicht. Daarna concentreerde de workshop zich rondom (h)erkenning van het HPO-profiel en de aandachtspunten voor de organisatie. De workshop was interactief opgezet om de verbetertrajecten en de prioriteitstelling duidelijk te krijgen en werd in het licht gezien van alle beleidsplannen. Tot slot werd het vervolgtraject binnen de organisatie besproken.



Positieve financiële consequenties

We hebben de mogelijke financiële consequenties van een geslaagd programma 'Vitaliteit & werkplezier van medewerkers bevorderen' met behulp van het HPO-raamwerk voor drie van de vier deelnemers berekend, en ons specifiek gericht op de mogelijke vermindering van de instroom- en verzuimkosten. Drie van de vier organisaties omdat ABC-Zorgcomfort al aan het begin van 2018 - anderhalf jaar voor de start van het programma 'Vitaliteit & werkplezier van medewerkers bevorderen' - begonnen was met het werken met het HPO-raamwerk en daar al de voordelen van merkte. We hebben die voordelen gebruikt voor de indicatieve berekeningen die nu volgen.

Uitstroom van 14 naar 3 procent

De wervingskosten per nieuwe medewerker worden geraamd op €2.000. Deze bestaan uit: loonkosten van de recruiter en de betreffende zorgmanager, de verwerkingskosten van de afdeling Personeelszaken; advertentiekosten; verstrekking van werkmaterialen zoals kleding en telefoon; indirecte tijd van de inwerkperiode, en exitkosten van de uitgestroomde medewerkers. Volgens hun jaarrekeningen zijn er in 2018 bij de drie organisaties 457 personen uitgestroomd, en 333 ingestroomd (het verschil is te verklaren doordat een gedeelte van de uitstroom gewenst was). De instroom van deze medewerkers heeft deze organisaties €666.000 gekost (333 x 2000), oftewel 1,63 procent van de personele loonkosten. Bij ABC-Zorgcomfort was na een jaar een afname in (ongewenste) uitstroom van 14 naar 3 procent te bemerken, een afname van 11 procent. Dit, volgens de directeur van ABC-Zorgcomfort, als gevolg van de omslag in denken en doen die plaats aan het vinden was bij de mensen binnen de organisatie onder invloed van het HPO-gedachtengoed. Wanneer we ditzelfde percentage als uitgangspunt nemen voor de overige drie organisaties, dan zou dit betekenen dat er 37 (11% van 333) minder medewerkers zouden kunnen weggaan wat voor hen in totaal een vermindering in uitstroomkosten van €74.000 in de komende 12 maanden zou kunnen opleveren. Deze vermindering in kosten kan vervolgens aangewend worden voor projecten om de zorgverleningskwaliteit te verhogen.

Verzuimafname van 5,2 naar 2,6 procent

Het gemiddelde verzuim voor de drie deelnemende organisaties in 2018 was 5,7 procent, de kosten daarvan waren €1.962.000 (dit betreft alleen de loonkosten, niet inbegrepen zijn de kosten van HR-interventie, Arboarts, hogere PNIL-kosten, extra roosterkosten, overbelasting werkzame medewerkers en lagere service richting cliënten). Bij ABC-Zorgcomfort was na een jaar een verzuimafname van 5,2 naar 2,6 procent oftewel een reductie van 2,6 procent waar te nemen. De kosten van 1 procent verzuim voor deze organisaties is €382.000. Dit betekent dat als ze ook een afname van 2,6 procent zouden kunnen behalen dit een verzuimkostenverlaging van €993.000 over de komende 12 maanden zou kunnen opleveren. Bij gemiddelde loonkosten van €51,000 per jaar, FTE betekent dit dat er 19,5 FTE meer zorgverleners aan het werk zouden kunnen zijn, oftewel ongeveer 51 extra medewerkers (de factor FTE/ medewerkers is $702/1833 = 0,38$). Naast de besparing is een bijkomend, belangrijk voordeel dat het verlaagde aantal personeelwisselingen (omdat er minder vervanging nodig is) ten goede komt aan de stabiliteit en kwaliteit van de zorgverlening aan de cliënten. Cliënten hechten grote waarde aan de stabiliteit van het zorgteam dat hen verzorgt en/of verpleegt. Een gemiddeld laag verzuim vermindert de ervaren werkdruk, wat een positieve weerslag heeft op het werkplezier van zorgverleners en ervoor zorgt dat er meer aandacht is voor cliënten. Uiteraard zijn de financiële voordelen die bij ABC-Zorgcomfort geboekt zijn indicatief voor andere zorgorganisaties. Deze hangen immers af van de grootte en de omstandigheden van de specifieke zorgorganisatie, en vooral van hoe voortvarend het HPO-gedachtengoed wordt geïmplementeerd binnen die organisatie.

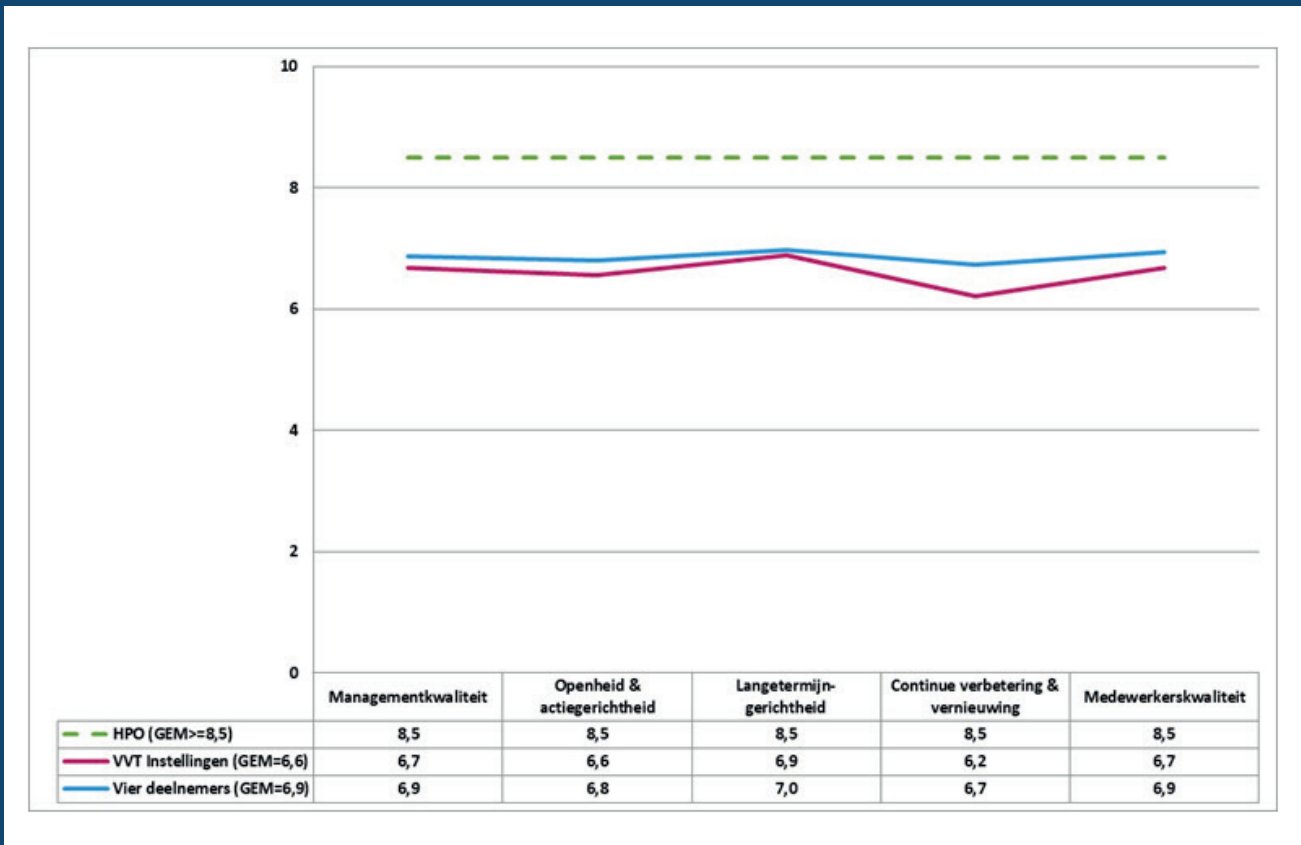


DE EERSTE UITKOMSTEN

INZETTEN OP EEN STERKERE EN BETER-GELEIDE ORGANISATIE

Vanwege de vertrouwelijkheid van de diagnose-uitslagen geven we geen individuele scores en resultaten van de deelnemende organisaties, maar concentreren we ons op gemiddelden en overeenkomsten. In figuur 1 zijn de gemiddelde HPO-scores van de vier deelnemende zorginstellingen weergegeven en vergeleken met de gemiddelde scores van alle VVT-instellingen die de laatste tien jaar zijn verzameld in de database van het HPO Center.

Figuur 1: Gemiddelde HPO-scores voor de vier deelnemende organisaties

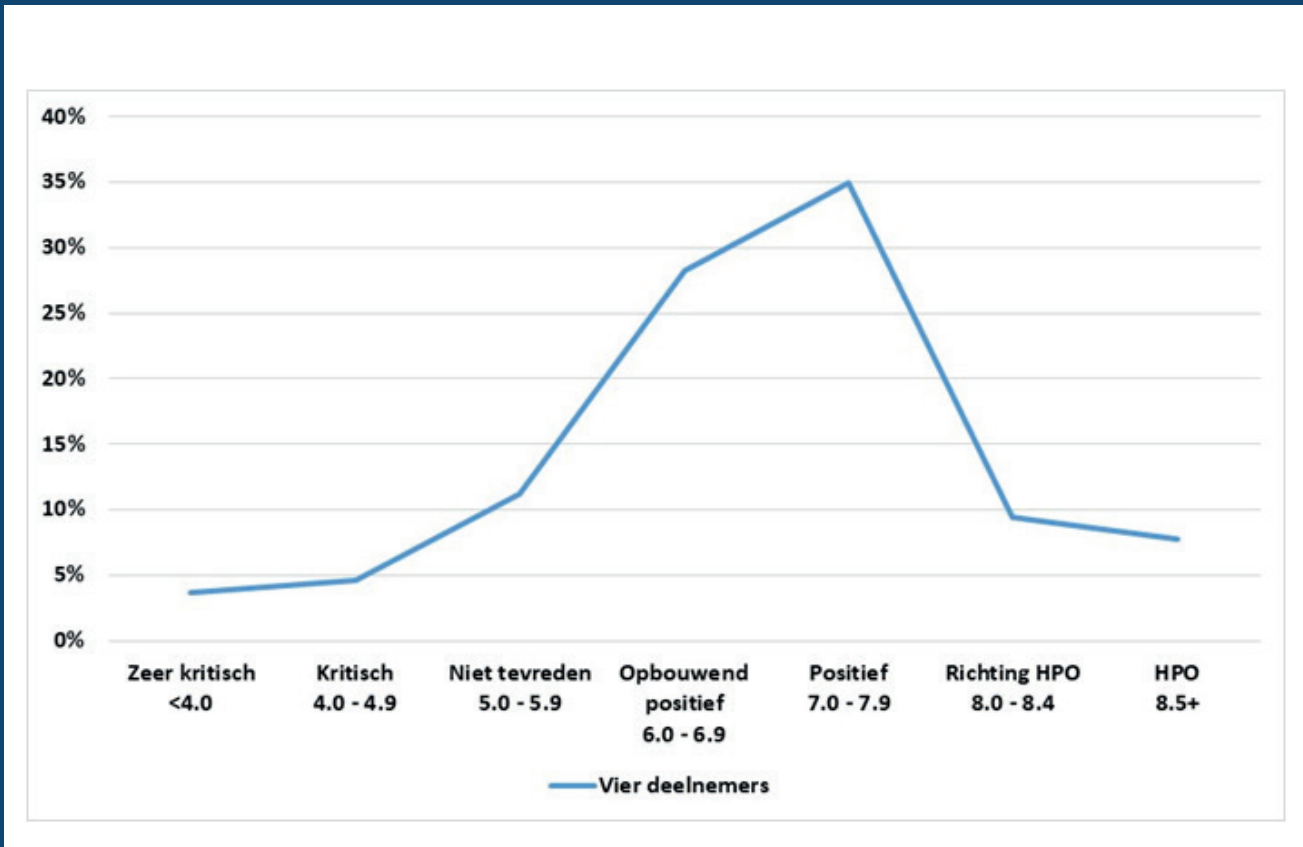


Een HPO heeft een gemiddelde score van 8,5 of hoger. Het is te zien dat onze deelnemers met een gemiddelde score van 6,9 nog een weg te gaan hebben om daar te komen. Dit viel te verwachten want de vier organisaties doen niet voor niets mee aan het programma 'Vitaliteit & werkplezier van medewerkers bevorderen.' Tegelijkertijd is te zien dat hun scores net boven het gemiddelde van de sector liggen. Dit valt te verklaren uit

het feit dat alle deelnemers een turbulente tijd achter de rug hebben door fusies, zelfstandig worden vanuit een grotere overkoepelende organisatie en/of een verlieslatende situatie. Alle organisaties hebben de laatste twee jaar veel tijd besteed om de problemen aan te pakken en in een rustiger vaarwater te komen. Hun huidige situatie kan gekenschetst worden als 'op de weg terug', wat terug te zien is in hun HPO-scores.

Er heerst over het algemeen een positieve sfeer binnen de organisaties: het grootste deel van de medewerkers staat positief ten opzichte van de kwaliteit van hun organisaties. Dit is te zien in de scores in figuur 2 en was ook te merken tijdens de interviews gehouden tijdens de diagnose.

Figuur 2: Percentage medewerkers per houding t.o.v. de organisatie



**‘HIGH PERFORMANCE’-ORGANISATIE
IS EEN ORGANISATIE DIE SIGNIFICANT BETERE
RESULTATEN BEHAALT DAN VERGELIJKBARE
ORGANISATIES**

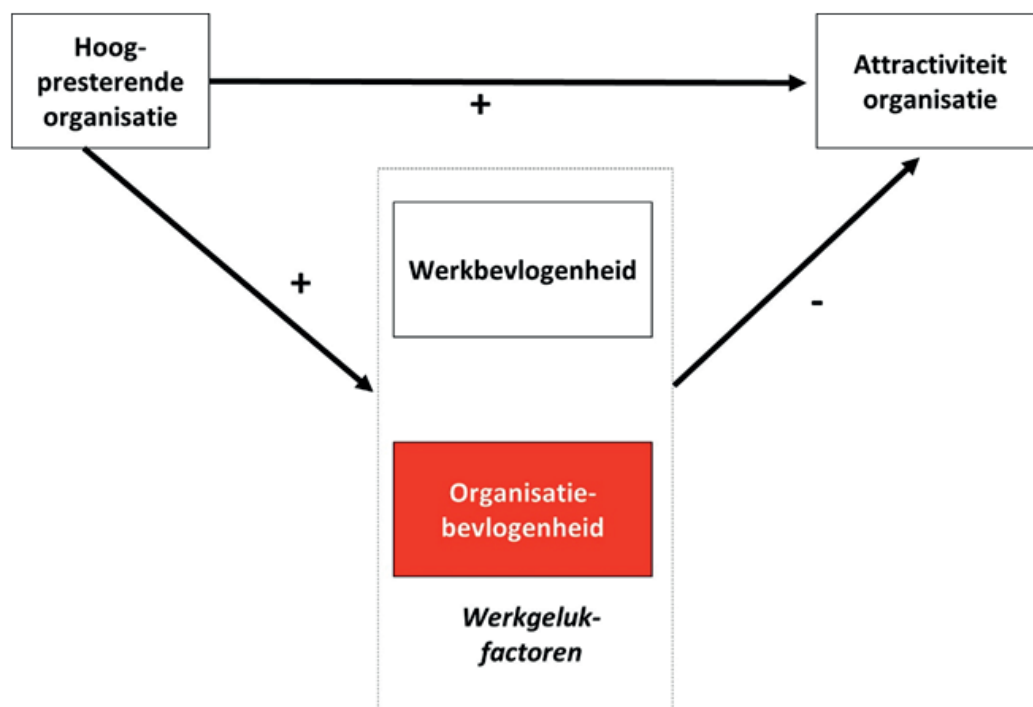
WERKBEVLOGEN: JA; ORGANISATIEBEVLOGEN: NEE

Interessant is dat veel medewerkers tijdens de interviews hun organisatie een aantrekkelijke werkgever noemen, maar dat bij nadere bestudering die aantrekkelijkheid wordt gedreven door het werk zelf (de collega's waarmee ze werken, de cliënten waar ze het voor doen, het gemak van in de woonplaats te kunnen werken) en niet zozeer doordat medewerkers een sterke verbinding hebben met hun organisatie. Vanuit een onderzoek dat wij eerder verrichten naar de relatie tussen het HPO-niveau van een organisatie, het werkgeluk dat medewerkers ervaren in de organisatie, en de aantrekkelijkheid van die organisatie voor bestaande en potentieel nieuwe medewerkers (zie figuur 3) bleek dat werkgeluk in feite uit twee factoren bestaat: (1) hoe bevlogen de medewerker is voor het werk dat ze doen, en (2) hoe bevlogen de medewerker is voor de organisatie waar ze dat werk doen. Over het algemeen zijn medewerkers bevlogen voor hun werk - en dat zit zeker wel goed bij professionals in de

zorg - en vinden ze het fijn in een hoge kwaliteit organisatie te werken, daar wordt het werk alleen maar nog uitdagender van voor hen.

Maar omdat veel organisaties nog lang niet HPO zijn, zijn medewerkers over het algemeen minder te spreken over hun werkgever en kijkt men toch wel vaak rond naar beter-geleide organisaties. Dit betekent dat bestuurders en management van zorgorganisaties nadrukkelijk moeten inzetten op een sterkere en beter-geleide organisatie, oftewel gedisciplineerd moeten werken aan de aandachtspunten die uit de HPO-diagnose komen. Immers, wanneer deze worden aangepakt dan zal de organisatie steeds beter gaan functioneren en daarmee steeds aantrekkelijker worden voor de huidige medewerkers (die langer zullen blijven) en potentieel nieuwe medewerkers (die graag zullen solliciteren bij een dergelijke organisatie).

Figuur 3: Het werkgelukmodel



Vanuit de HPO-diagnose kwamen specifieke aandachtspunten per organisatie naar voren. In deze aandachtspunten herkende het HPO Center ook enige overlap, die in de tabel zijn opgenomen.

HPO-aandachtspunt	Beschrijving
Ontwikkelen van management	Duidelijker maken wie waar als manager verantwoordelijk voor is (met name de gezamenlijke verantwoording voor de gehele organisatieprestatie); definiëren en uitvoeren van de verbindende voorbeeldrol als manager, (verder) ontwikkelen van managementvaardigheden
Belangrijker maken van medewerkers	Structureel ontwikkelen van vaardigheden van medewerkers (waaronder plannings-, communicatie- en basismanagementvaardigheden); medewerkers meenemen met de visie; medewerkers meer zeggenschap geven in belangrijke zaken; als management gestructureerder de dialoog voeren met medewerkers
Verbinden van de organisatie	Silo's/eilandjes tegengaan; samenwerken tussen locaties en afdelingen bevorderen; benadrukken dat een hoogpresterende organisatie creëren goed is voor cliënten en medewerkers
Verbeteren van de informatievoorziening	Betere managementinformatie creëren m.b.v. de juiste, relevante kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren; mensen structureel en regelmatig meer inzicht geven in het financiële en niet-financiële reilen en zeilen van de organisatie



Op de foto: HPO-ambassadeurs



REACTIE VAN DE BESTUURDERS OP DE HPO-DIAGNOSE:

SAMENHANG EN PRIORITEIT NU DUIDELIJKER

Tijdens een bijeenkomst met bestuurders en managementteamleden van de vier deelnemende organisaties werden bovenstaande inzichten gedeeld en besproken. Ook werden de aanwezigen gevraagd naar hun ervaringen met de HPO-diagnose en de waarde van de daaruit voortkomende aandachtspunten voor hun organisaties. De consensus was dat het HPO-raamwerk (en de HPO-diagnose en aanbevelingen) structuur aanbrengen in wat de bestuurders en managers vaak al hadden opgemerkt binnen hun organisaties maar waar ze (nog) geen samenhang in hadden gezien of wellicht nog een te lage prioriteit aan hadden gegeven. De aandachtspunten helpen hen uit de 'waan van de dag' te stappen om nu de juiste accenten te kunnen leggen bij de besluitvorming over wat aan te pakken in de komende tijd.

Ook de grote nadruk die het HPO-raamwerk legt op:

- a) het betrekken van medewerkers bij de belangrijke zaken in de organisatie zet de aanwezigen aan om meer de dialoog te gaan zoeken met medewerkers; en
- b) de nieuwe voorbeeldrol die managers moeten ontwikkelen en zich aanmeten in de nieuwe fase die hun organisatie nu ingaat - vanuit een crisissituatie naar de huidige stabielere situatie naar de hoogpresterende situatie - geeft hen een stevige zet dit op korte termijn op te pakken.

Ook het feit dat medewerkers en zichzelf organisatiebevlogenheid nogal eens verwarren met werkbevlogenheid was een eyeopener. De aanwezigen realiseerden zich dat veel van hun aandacht nog steeds gaat naar het verhogen van het werkplezier terwijl dat in feite al goed zit bij medewerkers. Het is hen nu duidelijk geworden dat er vooral aan de organisatiebevlogenheid van medewerkers moet worden gewerkt, om ervoor te zorgen dat medewerkers een plezierige en vitale werkomgeving hebben waar ze graag blijven werken. Tot slot was het de aanwezigen duidelijk dat het HPO-raamwerk geen doel is maar een middel, (daarom hoeft de transformatie niet persé HPO genoemd te worden, elke organisatie kan de best-passende naam kiezen). Een middel om een mentaliteit en manier van werken te ontwikkelen waarmee een plezierige en vitale werkomgeving kan worden gecreëerd, waarin blijvend goede prestaties kunnen worden geleverd ten behoeve van de cliënt, want uiteindelijk gaat daar het iedereen binnen de zorgsector om.

De komende maanden gaan de vier deelnemende organisaties aan de slag met de belangrijkste aandachtspunten. Dit doen ze onder andere door zelf acties op te pakken, ondersteund door HPO-ambassadeurs vanuit de organisatie. Gedreven en bevlogen medewerkers die zich gaan verdiepen in het HPO-raamwerk en die vervolgens hun collega's gaan ondersteunen bij het starten en uitvoeren van de HPO-versterkingsacties.

De bestuurders en managers waren het erover eens dat dit een mooie start is van een waardevol programma, waarbij ze hopen dat in het komend jaar nog meer VVT-organisaties aansluiten. Organisaties die ondersteund door het programma de vitaliteit en het werkplezier van medewerkers gaan bevorderen en daarmee het tekort aan personeel terugdringen. Om te eindigen met een van de woorden van een deelnemende bestuurder: "HPO is een prachtig cadeau dat precies op het juiste moment komt!"

Dr. André de Waal MBA en Esther Mollema MBA zijn partners van het HPO Center, een organisatie die wereldwijd organisaties ondersteunt bij hun streven hoogpresterend te worden en te blijven. Bart van Achterberg QC is bestuurder van de thuiszorgorganisatie ABC-Zorgcomfort en initiator van het programma 'Vitaliteit & werkplezier van medewerkers bevorderen.'