



Publieke Zaak



Nog Slimmer Werken

Uitvoering en resultaten van het masterplan 2008-2010

Juni, 2010

Colofon

Redacteur:

dr. Marianne Stadlander, partner, BMC Advies & Management

In samenwerking met:

De stuurgroep en projectleiders van Nog Slimmer Werken

Financiering:

Subsidie van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
Investerings van BMC Advies & Management, CNV Publieke Zaak, en CNV Jongeren

Informatie:

CNV Publieke Zaak, Lizelotte Smits, l.smits@cnvpubliekezaak.nl
BMC Advies & Management, Natska Jansen, natskajansen@bmc.nl
CNV Jongeren, Bernique Tool, b.tool@cnvjongeren.nl

Digitale exemplaren van deze uitgave zijn verkrijgbaar via de websites:
www.bmc.nl, www.cnvjongeren.nl en www.mijnvakbond.nl.

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	4
1. Inleiding	6
2. Masterplan	7
3. Deelprojecten: uitvoering en resultaten	8
3.1. Bestaande en nieuwe netwerken Slimmer Werken	8
3.2. Innovatie en overheadmonitor	9
3.3. Hoe slim werk jij?	11
3.4. Care Check slimmer werken voor jongeren	14
3.5. Olievlek-werking	17
3.6. Overkoepelende activiteiten	18
3.6.1. Effectmeter	18
3.6.2. Slotconferentie	19
3.6.3. Projectmanagement	19
4. Conclusies en aanbevelingen	20
Bijlage 1. Samenstelling stuurgroep	21
Bijlage 2. Samenvatting Slimmer Werken 2005-2007	22
Bijlage 3. Participerende zorg- en welzijnsinstellingen	23
Bijlage 4. Relevante informatiebronnen	24
Bijlage 5. Juryrapport Slimste Werkgever 2009	25
Bijlage 6. Care Check rapportage	27
Bijlage 7. Olievlek werking: overzicht communicatie activiteiten	32
Bijlage 8. Grafieken van effectmeting	33

Samenvatting

In de afgelopen jaren heeft sociale innovatie in zorg- en welzijnsinstellingen een methodologisch gezicht gekregen met de ontwikkeling van Slimmer Werken. Uitgangspunt van Slimmer Werken is de kracht en de kennis van de werkvloer (beter) benutten. Daarbij zorgt Slimmer Werken dat ook verborgen kennis en ervaring boven water komt en gedeeld kan worden. Na het leggen van een basis voor de methodiek (wat en hoe) van Slimmer Werken is er geïnvesteerd in het verstevigen van die basis en het delen van kennis en ervaring sectorbreed.

De uitvoering van de tweede fase respectievelijk van het Masterplan 'Nog slimmer werken' heeft instellingen kennis laten maken met de positieve effecten van een bottom-up benadering op werkplezier, arbeidsproductiviteit, kwaliteit van begeleiding van stagiaires en jongere werknemers en kwaliteit van zorg. CNV Publieke Zaak heeft de subsidie van het Ministerie van VWS ontvangen voor de uitvoering van het Masterplan. Het Masterplan 'Nog slimmer werken' is opgebouwd uit deelprojecten. CNV Publieke Zaak heeft opdracht verleend aan BMC Advies & Management, CNV Jongeren en Regisseurs van Chaos voor de uitvoering van de deelprojecten.

Veel van de ambities van het Masterplan zijn gerealiseerd. Tientallen instellingen hebben kennis gemaakt met de positieve effecten van een bottom-up benadering gericht op werkplezier, arbeidsproductiviteit, kwaliteit van begeleiding van stagiaires en jongere werknemers en kwaliteit van zorg. Belangrijke subdoelstellingen van het Masterplan waren het verspreiden van ervaringen en kennis, het toepassen van de bottom-up methodiek in nieuwe innovatieve projecten en het borgen van kennis en kunde in een werkboek.

De vraag om de resultaten van sociale innovatie meetbaar te maken neemt toe. Tot voor kort was er geen instrument om de effecten van sociale innovatie in de sectoren zorg en welzijn in kaart te brengen. In 2009 heeft BMC een effectmeter ontwikkeld voor het bieden van inzicht in de effecten bij de teams waar Slimmer Werken is toegepast. Dit heeft geleid tot het eerste onderzoek in de zorg- en welzijnsector naar de impact van sociale innovatie vanuit medewerkerperspectief. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat Slimmer Werken in zorg en welzijn volgens het merendeel van de deelnemers aan de Slimmer Werken projecten gewenste effecten sorteert. Zo is onder andere gemeld dat het positieve impact heeft op de arbeidsmotivatie, nieuwe ideeën stimuleert en helpt om duidelijkheid te creëren over het werk dat gebeuren moet en hoe dat het beste kan.

De belangrijkste 10 conclusies en aanbevelingen zijn:

1. De eerste toepassing van de effectmeter heeft een positieve indruk gegeven over de impact van Slimmer Werken. Van belang is dat dit instrument doorontwikkeld, valide en betrouwbaar wordt.
2. De eerste resultaten van het gebruik van de effectmeter zijn beschikbaar. Er is behoefte aan meer en betere informatie over de effecten van Slimmer Werken.
3. Het is van belang voor het verspreiden van de sociale innovatie Slimmer Werken om nu 'koploper' instellingen aan de slag zijn gegaan met Slimmer Werken, te faciliteren dat ook 'reguliere' instellingen starten met Slimmer Werken.
4. Care Check is zinvol, financieel haalbaar en effectief gebleken om jonge werknemers te empoweren, boeien en binden en het probleemoplossend vermogen van deze groep werknemers te benutten. Het is aan te bevelen Care Check in elke zorginstelling te implementeren. De methodiek slaat een brug tussen de opleidings- en werksituatie waardoor de aansluiting tussen dat wat er is geleerd en hoe dit in de praktijk toegepast wordt, verbetert. Dat verstevigt de binding van jongeren.
5. De methodiek Slimmer Werken combineren met vooraf vastgestelde beleidskaders lijkt een dubbel effect te behalen. Naast de effecten die gehaald worden met Slimmer Werken is er ook meer begrip en zeggenschap ervaren. Cruciaal is om de

medewerkers direct, van het begin af aan, te betrekken bij de veranderingen. Het werkt het beste als bestuurders en managers ook bij opgelegd beleid heel bewust de kennis en kunde van hun medewerkers inzetten.

6. Een goed begin is het halve werk. Dat geldt zeker ook voor instellingen die een Slimmer Werken traject hebben doorlopen. Dan komt de investering voor de tweede helft van het werk: het borgen van de resultaten en het oplossen van knelpunten.
7. De Slimmer Werken trajecten in de instellingen zijn een succes. Welke kansen voor sociale innovatie liggen er in intercollegiale uitwisseling tussen instellingen? Dat vraagt om trajecten waarin werknemers van instellingen uit een regio van elkaar leren en samen verkennen hoe het rendement van de inzet verder verbeterd kan worden en hoe sociale innovatie regionaal kan worden toegepast.
8. Het werkboek 'Slimmer Werken in de praktijk' biedt niet alleen antwoord op vragen als 'Waarom zou u slimmer willen werken?' en 'Wat zijn de voordelen en de resultaten?'. Het reikt heel compact de concretisering van stappen aan geïllustreerd met voorbeelden van ervaringen van de werkvloer uit de praktijk. Het werkboek is enthousiast ontvangen. Een dergelijk werkboek specifiek voor managers zal vergelijkbaar een belangrijke aanvullende impuls bieden op het initiëren, stimuleren en doorzetten van Slimmer Werken.
9. De kracht van de herhaling van de boodschap blijkt de sleutel voor het doorzetten en verder doorgroeien van Slimmer Werken. Er is een grote toename in belangstelling voor Slimmer Werken, de resultaten en effecten. Het op verschillende manieren agenderen van Slimmer Werken en communiceren over de kansen, activiteiten en resultaten die Slimmer Werken genereert, heeft impact op de belangstelling voor en actief aan de slag gaan met Slimmer Werken.
10. Het initiëren van de prijs 'Slimste Werkgever' in 2009 heeft voor een impuls gezorgd voor de rol van de werkgever bij Slimmer Werken en een goed voorbeeld gesteld. Tevens heeft het dankzij alle media aandacht bijgedragen aan de algemene bekendheid van Slimmer Werken. Om te bewerkstelligen dat de bewustwording van deze rol van de werkgever voor de werkgevers die begonnen zijn met Slimmer Werken wortel schiet en om andere werkgevers te prikkelen tot actie is het aan te bevelen om bij toekomstige projecten weer een verkiezing van de 'Slimste Werkgever' te organiseren.

Op de slotconferentie in januari 2010 zijn de resultaten breed geëtaleerd. Ook is daar het werkboek 'Slimmer Werken in de praktijk' gelanceerd. De successen van de Slimmer Werken methodiek worden onderkend door de veldpartijen, de samenwerkingspartners en de opdrachtgever het Ministerie van VWS. Tientallen instellingen hebben aangegeven geïnteresseerd te zijn in het (door)starten met Slimmer Werken. Instellingen en ondersteunende partijen zoeken naar mogelijkheden om nieuwe Slimmer Werken trajecten te starten en vervolginiciatieven uit te voeren.

1. Inleiding

Uitgangspunt van Slimmer Werken is de kracht en de kennis van de werkvloer beter benutten. Mensen op de werkvloer weten als geen ander hoe de zaken slimmer, efficiënter, effectiever en met meer kwaliteit kunnen worden aangepakt. Veel organisaties hebben onder druk van de snelheid van veranderingen innovatie en verandering van beleid top-down ingezet. Een gevolg daarvan is reactief gedrag van medewerkers, evenals de beperkte mogelijkheid om in de dagelijkse praktijk flexibel met signalen of problemen om te gaan. Doel van 'Slimmer Werken' is medewerkers meer invloed te geven en tegelijkertijd ook de verantwoordelijkheid voor wat er op de werkvloer gebeurt en de resultaten daarvan. Professional komt weer in the lead. 'Slimmer Werken' is bottom-up werken aan sociale innovatie met als speerpunten: effectiviteit en werkplezier. De afgelopen jaren hebben CNV Publieke Zaak, CNV jongeren en BMC het sociaal innovatie project Slimmer Werken vorm gegeven. Een samenvatting van de gezamenlijke inspanningen in de eerste periode 2005-2007 wordt in bijlage 2 gegeven.

Deze rapportage beschrijft de activiteiten en resultaten van het Masterplan 'Nog slimmer werken' uitgevoerd in de periode 2008-2009. In nauw overleg met het ministerie van VWS is met Slimmer Werken gewerkt in de sectoren zorg en welzijn aan het verbeteren van de arbeidsproductiviteit, kwaliteit en het verhogen van het werkplezier. Dit mede met het oog op de toekomst waarin steeds meer mensen gebruik zullen maken van de zorg- en welzijnsvoorzieningen en tegelijkertijd relatief minder arbeidskrachten voorhanden zijn om te voorzien in de behoeften. Een scala aan activiteiten hebben geleid o.a. tot netwerkgroepen en tot tientallen instellingen die aan de slag zijn gegaan met Slimmer Werken. Olievlekbijeenkomsten, Slimmer Werken campagnes en deelname aan landelijke bijeenkomsten in de sectoren zorg en welzijn hebben bijgedragen aan de bekendheid van de Slimmer Werken methode en het verspreiden van kennis. In de slotconferentie in januari 2010 is er één hoofdconclusie die door alle betrokkenen wordt gedragen: Nu doorpakken in een vervolprogramma Slimmer Werken!

Na een beknopte beschrijving van het Masterplan 'Nog slimmer werken', wordt per deelproject van het Masterplan de activiteiten en de resultaten beschreven. Het rapport wordt afgesloten met een hoofdstuk waarin de belangrijkste conclusies en aanbevelingen worden gepresenteerd.

2. Masterplan

In het voorjaar van 2008 hebben CNV Publieke Zaak, BMC Advies & Management en CNV Jongeren het Masterplan 'Nog slimmer werken' opgesteld. Doel van het Masterplan is het bieden van een leidraad voor de verdere ontwikkeling en implementatie van Slimmer Werken dat wil zeggen samenhangend bottom-up werken aan het vergroten van arbeidsplezier en arbeidsproductiviteit. Het Masterplan 'Nog slimmer werken' is opgebouwd uit deelprojecten.

Het Ministerie van VWS heeft dit plan ondersteund met subsidie. CNV Publieke Zaak heeft de subsidie van het Ministerie van VWS ontvangen voor de uitvoering van het Masterplan. Vertegenwoordigers van de uitvoerende partijen vormen samen de stuurgroep (zie bijlage 1 Samenstelling stuurgroep). CNV Publieke Zaak heeft opdracht verleend aan BMC Advies & Management, CNV Jongeren en Regisseurs van Chaos voor de uitvoering van de deelprojecten.

Het betreft de volgende deelprojecten:

1. Bestaande en nieuwe netwerken (door BMC Advies & Management)
2. Innovatie en overheadmonitor (door Regisseurs van Chaos opgevolgd door BMC Advies & Management)
3. Hoe slim werk jij? (door CNV Jongeren)
4. Care Check slimmer werken voor jongeren (door CNV Jongeren)
5. Olievlek-werking (door BMC Advies & Management, CNV Jongeren en CNV PZ)
6. Overkoepelende activiteiten:
 - a. Effectmeter (door BMC Advies & Management)
 - b. Slotconferentie (door CNV PZ, BMC Advies & Management, CNV Jongeren)
 - c. Projectmanagement (door CNV PZ, BMC Advies & Management, CNV Jongeren)

In hoofdstuk 3. worden per deelproject de activiteiten en resultaten beschreven. Naast de inzet van de drie genoemde partijen hebben vele veldpartijen, waaronder zorg- en welzijnsinstellingen, zich ingezet om het Masterplan te realiseren (zie bijlage 3. Participerende zorg- en welzijnsinstellingen)

De uitvoering van het Masterplan is eind 2009 afgerond. In januari 2010 heeft de slotconferentie plaatsgevonden. Tijdens die slotconferentie is het werkboek 'Slimmer Werken in de praktijk', één van de belangrijke resultaten van het Masterplan, gepresenteerd. Dit werkboek bevat naast een beschrijving van de Slimmer Werken methodiek ook goede voorbeelden en tips (zie bijlage 4 Relevantie informatiebronnen). Er is bovendien extra aandacht besteed aan jongeren. Verschillende deelnemers aan de projecten laten zien hoe zij aan de slag zijn gegaan en met welke resultaten.

3. Deelprojecten: uitvoering en resultaten

3.1. Bestaande en nieuwe netwerken Slimmer Werken

Doelen

De doelen van dit deelproject zijn:

1. het borgen van Slimmer Werken in vier bestaande netwerken.
2. het implementeren van Slimmer Werken in acht nieuwe netwerken verspreid over meerdere sectoren.

Door beter samen te werken en kennis te delen wordt de arbeidsproductiviteit verhoogd, de kwaliteit verbeterd en neemt het werkplezier toe.

Resultaten

Werving

In de startfase van dit deelproject zijn bestaande netwerken benaderd met de vraag deel te willen nemen aan vervolg van Slimmer werken. De vier organisaties die deel hebben genomen bleken nog volop bezig te zijn met de verbreding en borging van de uitkomsten van het Slimmer Werkentraject en waren blij met de geboden ondersteuning.

Voor het werven van acht nieuwe netwerken zijn vele organisaties benaderd in het netwerk van BMC en tijdens bijeenkomsten, conferenties, congressen e.d. Met ruim twintig organisaties, die de Slimmer Werken methodiek direct wilden toepassen, is een oriënterend gesprek gevoerd. Met acht organisaties, rekening houdend met spreiding in de sector en de looptijd van het project Nog Slimmer werken, is het traject Slimmer Werken opgestart.

Oriëntatie en intake

Het initiatief om met de Slimmer Werken methodiek aan de slag te gaan komt uit diverse geledingen van de organisatie. Een belangrijke succesfactor voor het effectief inzetten van Slimmer Werken blijkt volledig commitment van bestuurder, management en direct leidinggevenden. Met als consequentie dat medewerkers de ruimte en het vertrouwen krijgen om met knelpunten aan de slag te gaan.

Bijeenkomsten

De bijeenkomsten geven medewerkers de mogelijkheid en motivatie zelf aan te geven wat belangrijke knelpunten zijn. Dit levert het gevoel op van serieus genomen worden en tevens uitgedaagd worden om met slimme oplossingen en ideeën te komen met als resultaat dat arbeidsprocessen doelmatiger en plezieriger verlopen. Tijdens de trajecten blijken medewerkers goed in staat aan te geven waar de knelpunten liggen en wat de oorzaken daarvan zijn. Het zoeken naar creatieve oplossingen en het zelf verantwoordelijk zijn voor het verbeteren is een belangrijk proces binnen de methodiek. Het verloop van het proces is onder andere afhankelijk van de mate waarin medewerkers serieus genomen worden, eerdere ervaringen, de stimulans van de leidinggevende om medewerkers de ruimte te geven zelf te verbeteren, enthousiaste trekkers in het team, de geboden faciliteiten en de mate van kunnen loslaten van de leidinggevende.

De bijeenkomsten zijn afgerond met een presentatie van verbetervoorstellen aan het management en/of directie. Deze stap is cruciaal voor het vervolgen van de implementatie.

De medewerkers hechten er aan om mee te kunnen denken. Het plezier in het werk wordt hierdoor groter. De medewerkers krijgen daarmee het gevoel meer invloed te hebben op de eigen werksituatie. Bovendien ontstaat er meer draagvlak voor de verbeterplannen, omdat zij

zelf de trekkers zijn. Door Slimmer Werken krijgen medewerkers meer invloed, maar tegelijkertijd ook de verantwoordelijkheid voor wat er op de werkvloer gebeurt. Alle Slimmer Werken netwerken hebben meerdere thema's en vraagstukken gedefinieerd waarmee zij de productiviteit en het werkplezier in de organisatie kunnen verbeteren. Voorbeelden hiervan zijn interne werk- en taakverdeling, kennis delen, interne opleidingen, bereikbaarheid, adequate roostering, goede bejegening, doelgericht time-management, effectieve communicatie, goede samenwerking, verbeteren van inwerktrajecten, borgen van veiligheid, omgaan met agressie en verbeteren van logistiek.

Implementatie

De rol van de leidinggevende is cruciaal in de vervolgactiviteiten na afronding van de bijeenkomsten. De leidinggevende kan de medewerkers enthousiasmeren, de implementatie monitoren, toetsen of de oplossingen ook in de toekomst nog voldoen en de methodiek Slimmer Werken in gang zetten in andere teams, zodat een cultuur ontstaat van bottom-up verbeterkracht. De bestaande netwerken laten zien dat de actieve rol van leidinggevendens leidt tot succesvolle implementatie. Op een aantal plaatsen is de Slimmer Werken methodiek al geïntegreerd in de cultuur.

Op de sites van de CNV Publieke Zaak, BMC Advies & Management en CNV Jongeren kan informatie over ervaringen met implementatie en inspirerende praktijkvoorbeelden worden gedownload. (zie ook bijlage 4. Relevante informatiebronnen).

Conclusies en aanbevelingen

Algemene conclusie

Commitment van bestuurder en het management heeft een bepalende invloed op het succes van Slimmer Werken. Dat geldt ook voor de actieve rol van de direct leidinggevende. Alle Slimmer Werken netwerken hebben meerdere thema's en vraagstukken geïdentificeerd om arbeidsproductiviteit en werkplezier te verbeteren. Het innovatieve effect op het proces van samenwerken – en daarmee ook op de resultaten - is soms moeilijk over te dragen aan degenen die niet bij de introductie van Slimmer Werken betrokken zijn geweest.

Algemene aanbeveling

Zorg bij het introduceren, implementeren en borgen van Slimmer Werken dat de bestuurder van de organisatie vaandeldrager is van Slimmer Werken en dat de direct leidinggevendens door bestuurder en management geënthousiasmeerd worden om hierbij een actieve rol te vervullen. Als diverse thema's en vraagstukken geïdentificeerd zijn die arbeidsproductiviteit en werkplezier kunnen verbeteren, is raadzaam om focus aan te brengen en prioriteiten te stellen zodat de uitvoering haalbaar is.

3.2. Innovatie en overheadmonitor

Doel en werkwijze

De doelstelling van dit deelproject is:

Het ontwikkelen en toepassen van een instrument waarmee op eenvoudige wijze financiële cijfers gegenereerd kunnen worden waarmee een goede analyse gemaakt kan worden van het investeren in overhead versus in het primaire proces.

Hiermee kunnen mogelijkheden geïdentificeerd worden om de verhouding overhead-primaire proces te verbeteren. Het benutten van die mogelijkheden kan o.a. leiden tot meer handen aan bed.

Na ruim een jaar heeft de stuurgroep besloten dat de uitvoering gestart met Regisseurs van Chaos wordt overgenomen door BMC Advies en Management. Er is voor gekozen om Slimmer Werken te gaan combineren met opgelegde beleidsveranderingen en zo de bottom-

up innovatie kracht te gebruiken voor een betere implementatie van de invoering van zorgzwaartebekostiging.

Doel van Slimmer Werken – ZZP (6 trajecten)

De doelstelling van dit deelproject is:

Opgelegde innovaties (invoering zorgzwaartebekostiging) en sociale innovaties (Slimmer Werken) gecombineerd introduceren en daarmee kansen op effectieve implementatie vergroten.

Toelichting invoering zorgzwaartepakketten (ZZP's)

Op 1 januari 2009 is de bekostiging van de intramurale AWBZ gewijzigd. Het Ministerie van VWS introduceert een nieuw bekostigingssysteem voor de verblijfszorg: de zorgzwaartebekostiging. Door de invoering van de zorgzwaartepakketten (ZZP's) komt er een koppeling tussen de zorgvraag, indicatiestelling en de bekostiging van zorg. De opbrengsten van de zorgaanbieder worden afhankelijk van de zorgvraag (zorgzwaarte). Een ZZP bestaat uit een cliëntprofiel en een daarbij horende omvang van zorg, onderverdeeld in woonzorg, dagbesteding en behandeling. De cliënt komt met de zorgaanbieder tot overeenstemming over de concrete invulling van het zorgaanbod op basis van zijn wensen en de mogelijkheden van de zorgaanbieder, binnen de budgettaire ruimte van het ZZP. De afspraken worden vastgelegd in een zorgcontract en een zorgplan.

Als de zorgplannen zijn opgesteld is het vervolgens van belang dat de organisatie weet wat er is afgesproken en de zorg daadwerkelijk volgens afspraak wordt geleverd en nog past binnen de geïndiceerde zorg. Inzicht in de feitelijke zorglevering is cruciaal. Gedurende de zorglevering is het van belang te bewaken of de geleverde zorg binnen de geïndiceerde ZZP past. Een essentieel onderdeel hiervan is dat de medewerkers in staat zijn om in ZZP cliëntprofielen te denken: zij moeten tijdig signaleren wanneer het profiel (de zorgzwaarte) van een cliënt verandert, opdat er op tijd een herindicatie wordt aangevraagd. De invoering van de ZZP vraagt daarom om een integrale aanpak, specifieke competenties van medewerkers en leidinggevenden, verandering in managementinformatie, registratie en het maken van strategische keuzes om de organisatie richting te geven in de zorgzwaartebekostiging.

Resultaten

BMC heeft een ZZP-scan (zorgzwaartepakketten-scan) ontwikkeld. Deze scan kan in een instelling worden gebruikt om helder te krijgen of inkomsten in de pas lopen met de uitgaven. Dit instrument is aangepast en gebruikt in de voorbereiding van de Slimmer Werken trajecten. De uitkomsten van de ZZP-scan zijn besproken met het management en als uitgangspunt gehanteerd voor de trajecten Slimmer Werken.

Tijdens de eerste bijeenkomst Slimmer Werken zijn de kaders en de uitkomsten van de ZZP-scan gepresenteerd. Aan de medewerkers is gevraagd om de ZZP uitdaging te bespreken en hun input te leveren om de benodigde veranderingen in het primaire proces vorm te geven. Er is een bewustwordingsproces in gang gezet. Management en (vertegenwoordigers van) de werkvloer doorlopen in het Slimmer Werken-traject een bewustwordingsproces waarmee inzicht in de effecten van de nieuwe financiering wordt verkregen. De methodiek Slimmer Werken zorgt voor een heldere analyse, inclusief keuzemogelijkheden voor maatwerkscenario's. Na de eerste bijeenkomst Slimmer Werken zijn van daaruit belangrijke thema's benoemd die helpen de directe zorg aan cliënten evenwichtiger vorm te geven, binnen de kaders van de nieuwe financiering, met respect voor de regie van de cliënt en met oog voor de zelfsturing van medewerkers. In de volgende bijeenkomsten van het Slimmer Werken-traject zijn deze thema's geconcretiseerd en zijn plannen van aanpak ontworpen die aan het MT / bestuurder zijn voorgelegd en na besluitvorming zijn geïmplementeerd.

Voorbeelden van innovaties/mogelijkheden voor verbetering die geïdentificeerd zijn:

- Flexibilisering van personeelsbestand. Bespreekbaar maken van: cliënt staat centraal en dat kan consequenties hebben voor basisrooster (diversiteit in leefritme van cliënt). Dit kan door verandering verhouding vast-flex-personeel. Flexibelere arbeidscontracten.
- Verticale flexibilisering ofwel functiedifferentiatie: bespreekbaar maken wie welke zorg het beste kan leveren respectievelijk nu levert.
- Horizontale flexibilisering: kennis beter benutten door o.a. het flexibel inzetten van medewerkers op verschillende afdelingen.
- Goed productenboek. Een productenboek beschrijft welke producten/activiteiten (standaard arrangementen) de instelling levert, wat deze inhouden, de normtijden en het benodigde deskundigheidsniveau. Dit geeft richting aan de wijze waarop de activiteiten uitgevoerd moeten worden
- Het stoppen met het leveren van 'onnodige' zorg
- Ruimte creëren om ingesleten routines ter discussie te stellen en leerprocessen te stimuleren.
- Het scheppen van experimenteeruimte door leidinggevenden en de werkvloer om routines te doorbreken.

Conclusies en aanbevelingen

Algemene conclusies

De ZZP-scan helpt organisaties bij het genereren van informatie over inkomsten en uitgaven. Het toepassen van de ZZP-scan biedt handvatten voor verbeteren van de verhouding van investeren in overhead versus het primaire proces. Bovendien stimuleert het toepassen van de ZZP-scan een bewustwordingsproces. Die bewustwording is van belang voor het bewerkstelligen van de benodigde verandering. De methodiek van Slimmer Werken blijkt goed te gebruiken in combinatie met een opgelegde innovatie zoals de invoering van ZZP'en. De aanviagroute is dan enigszins anders dan normaliter bij Slimmer Werken, want de aanleiding respectievelijk het kernthema staat van meet af aan al vast. Aan de andere kant is er voor de medewerkers nog alle ruimte om mee te denken. Hun inbreng en inzet zijn van wezenlijke betekenis bij het vertalen van de beleidsveranderingen in operationele veranderingen voor de werkvloer.

Algemene aanbevelingen

Als er sprake is van een opgelegde innovatie, zoals de invoering van ZZP'en, is het gebruik van de methode Slimmer Werken aan te bevelen voor het introduceren, implementeren en borgen van de opgelegde innovatie. Het bieden van ruimte aan de werkvloer om de opgelegde beleidsbeslissing te operationaliseren en zelf invulling te geven aan de wijze waarop de invoering wordt gerealiseerd, verhoogt de kansen op een doeltreffende en doelmatige implementatie.

3.3. Hoe slim werk jij?

Doel, doelgroep en werkwijze

In 2009 is de campagne "Hoe Slim Werk Jij?" uitgevoerd. Het doel van de campagne "Hoe Slim Werk Jij?" is het op een positieve manier genereren van aandacht en bewustwording om slimmer en efficiënter te werken met participatie van de werkvloer en het concretiseren van de bijdrage die elke medewerker daar zelf in kan leveren.

De primaire doelgroep voor de campagne zijn medewerkers in de zorg. De secundaire doelgroep zijn de werkgevers in de zorg.

CNV Jongeren heeft samen met het “inspectieteam zorg” (bestaande uit medewerkers CNV Jongeren en jonge medewerkers uit de zorg) de campagne ontwikkeld en uitgevoerd.

Door het toepassen van de speciaal ontwikkelde checklist “Slim-in-de-zorg-checklist” kan elke medewerker in de zorg binnen een paar minuten zien of de huidige manier van werken “slim” is en of die eventueel voor verbetering vatbaar is. Als blijkt dat er nog niet zo slim wordt gewerkt binnen de eigen instelling dan worden er handvatten geboden om dit te verbeteren.



CNV Jongeren heeft door middel van deskresearch en tien interviews met werknemers in de zorg een inventarisatie gemaakt van de eisen waaraan een slimme werkgever moet voldoen. Tevens is gebruik gemaakt van de kennis uit het traject “Slimmer Werken in de zorg en welzijn”. CNV heeft vervolgens een test gemaakt over de huidige manier van werken binnen de instelling en die gepre-test met de medewerkers. Medewerkers konden deze test op de website www.slimmerwerkeninzorg.nl invullen. Aan de hand van de antwoorden zijn punten toegekend aan de werkgever van de invuller. De punten vertellen in welke mate de werkgever slim werkt. Daarbij zijn direct tips gegeven over hoe er slimmer gewerkt kan worden. Aan het eind van de lijst kan de invuller zijn of haar werkgever nomineren voor de titel “Slimste werkgever in de zorg”. De slimste organisaties door het inspectieteam worden bezocht. De organisatie die het slimst bezig is krijgt aan het einde van het traject de ‘Slimste Werkgever Award’ uitgereikt.

Resultaten

Voor het goed bereiken van de doelgroep is een mix van communicatiemiddelen ingezet. Hier worden de belangrijkste gerealiseerde communicatieactiviteiten beschreven en vervolgens wordt geschetst tot welke resultaten dat heeft geleid, waaronder de winnaar van de ‘Slimste Werkgever Award’.

Persberichten

Er zijn drie persberichten verstuurd naar landelijke en regionale media: berichtgeving rondom (1) de start van de campagne, (2) de tussenstand en (3) de einduitslag. Berichtgeving rondom deze campagne is onder meer opgepakt door: Intermediair, 3 maart 2009, Metro, 20 april 2009 en RTV Oost, 16 december 2009. Daarnaast zijn op vele regionale en vakspecifieke websites de persberichten overgenomen.

Publicaties CNV Publieke Zaak

De Slimste Werkgever heeft met een artikel in ledenmagazine Mijnvakbond.nl gestaan (oplage 80.000). Daarnaast is het verspreid in de maandelijkse e-mailnieuwsbrief (16.000 leden) en heeft het regelmatig op de website van Publieke Zaak gestaan.

Publicaties CNV Jongeren

Ook in de communicatie-uitingen van CNV Jongeren is aandacht besteedt aan de verkiezing. Er is gedurende de campagneperiode bericht op de website www.cnvjongeren.nl (15.000 bezoekers per maand), in de papieren nieuwsbrief (oplage 1600, maart, mei, september) en in de e-mailnieuwsbrief (oplage 3000, maandelijks).

Promotie op internet

- Nursing.nl : Grootste platform voor verpleegkundigen, 50.000 unieke bezoekers per maand. De nieuwsbrief heeft 22.400 abonnees.
- Tvonline.nl : Grootste platform voor verzorgenden, 15.000 unieke bezoekers per maand. De nieuwsbrief heeft 10.000 abonnees.
- De advertentie voor de campagne is zowel op beide websites (banner+advertorial) als in de twee nieuwsbrieven verschenen. Dit heeft in totaal 1000 bezoekers opgeleverd voor www.slimmerwerkeninzorg.nl
- **Google Adwords** : De promotie via Google Adwords heeft ruim 3000 bezoekers op de website opgeleverd (geregistreerde clicks Google Adwords).
- Daarnaast is een link naar de campagne ook verspreid via vakspecifieke websites en relevante Hyves-groups en zijn ziekenhuizen benaderd met verzoek om aandacht aan dit onderwerp te besteden in hun nieuwsbrief. Ook op de websites en nieuwsbrieven van de genomineerde instellingen is ruimschoots aandacht besteedt aan de campagne.

Promotie buiten internet

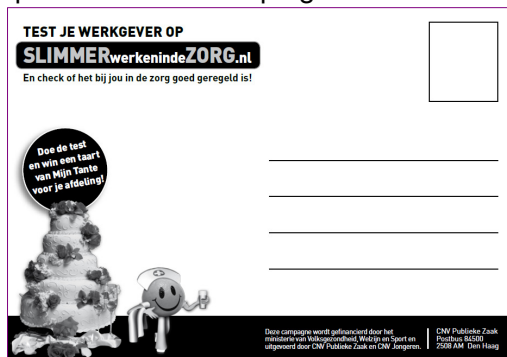
Vakbladen

Er zijn meerdere advertenties geplaatst in vakbladen om de doelgroep te bereiken:

De Ziekenhuiskrant, nr. 3 februari 2009 (advertorial). Landelijke verspreiding, oplage 25.000.
Scherp, magazine Christelijke Hogeschool Ede, februari 2009 (advertentie). Oplage 12.000.
Tijdschrift voor Verpleegkundigen, nr. 4 2009 (advertorial). Oplage 3.500.

Promotie buiten internet – Boomerangkaarten

Om ook tijdens bezoeken, beurzen en Care Checks medewerkers te informeren over de actie is een Boomerangkaart ontworpen. Deze kaart is tijdens meerdere acties landelijk verspreid en had een oplage van 20.000 stuks.



Bezoekers, invullers, genomineerden en winnaar

De mix van communicatiemiddelen heeft geresulteerd in een bezoekersaantal van ruim 5000 unieke bezoekers op de website www.slimmerwerkeninzorg.nl. Zo'n 300 zorgverleners hebben de test volledig ingevuld.

Onder de invullers van de test zijn drie taarten voor het team verloot. Van deze circa 300 respondenten is 85 %vrouw, de gemiddelde leeftijd 42 jaar en 50% van de invullers lid van CNV Publieke Zaak. Uit de inzenders zijn de tien best scorende instellingen geselecteerd. Tijdens het Slimmer Werken congres van 22 september 2009 is de top vijf genomineerden feestelijk bekend gemaakt. Deze vijf zijn in het najaar bezocht door het inspectieteam. Het inspectieteam is samengesteld uit een of twee jongeren uit de zorg, een medewerker van CNV Jongeren en een bestuurder van CNV Publieke Zaak. Tijdens de inspecties is gekeken door middel van interviews en groeps gesprekken in welke mate slimmer werken aan de orde is in de organisatie.

De Slimste Werkgever 2009 is geworden Zorgcombinatie Zwolle, locatie de Riethorst. Deze instelling heeft op 16 december 2009 de 'Slimste Werkgever Award' uitgereikt gekregen. Het juryrapport is te vinden in bijlage 5.

Conclusies en aanbevelingen

Algemene conclusie

De campagne met de verkiezing als einddoel heeft aantoonbaar geholpen om de bekendheid van 'Slimmer Werken' binnen de zorg- en welzijnssector te vergroten. Dankzij de krachtige inzet van communicatiemiddelen is de campagne zeer succesvol gebleken. Gezien het grote bereik door communicatie kan geconcludeerd worden dat het doel 'bewustwording en voorlichting' is behaald.

Algemene aanbeveling

Om de aandacht voor Slimmer Werken vast te houden is het advies om het idee van een prijs voor de Slimste Werkgever met de bijbehorende campagne te continueren in 2010 en de jaren daarna. Naast de rol van de werknemer is het aan te bevelen de volgende vraag centraal te stellen: Hoe kan een organisatie het slimmer werken zo goed mogelijk faciliteren? Want juist een werkgever die de kunst van het faciliteren beheerst, verdient het om in het zonnetje gezet te worden.

Beeld van wat er leeft en de betekenis van cultuur

Conclusie

De resultaten van een test voorgelegd aan werknemers bevestigen dat Slimmer Werken van en voor de werknemers is. Daar waar werkgevers ruimte geven, ontstaat een cultuur waar Slimmer Werken goed gedijt.

Aanbeveling

Bij een volgende editie van Slimste Werkgever is het advies om cultuur een speciale plaats te geven. Op die manier kan aandacht besteedt worden aan aspecten van cultuur die de impact van slimmer werken positief beïnvloeden.

Interne bekendheid

Conclusie

De uitreiking van taarten is gewaardeerd. Men blijkt echter vooral behoefte te hebben aan ondersteuning bij het verbeteren van de interne bekendheid van Slimmer Werken.

Aanbeveling

Het is aan te raden de werkvloer bij het implementeren van slimmer werken te ondersteunen bij het intern communiceren over het proces en de resultaten van slimmer werken.

3.4. Care Check slimmer werken voor jongeren

Doel, doelgroep en werkwijze

Dit deelproject focust op sociale innovatie onder de doelgroep 'jonge werknemers', doormiddel van een bottom-up methodiek 'Care Check'. Een uitgebreidere rapportage van dit deelproject is weergegeven in bijlage 6. De methodiek benut de input, denkkraft en het enthousiasme van de jonge medewerkers om innovatieve ideeën aan te leveren, ter verbetering van hun eigen organisatie en werkomgeving. Zij denken mee over bijvoorbeeld het boeien en binden van (jonge) werknemers om zo uitval en uitstroom te voorkomen en deze doelgroep een positieve start op hun werk te bieden.

Jongeren zijn een specifieke doelgroep. CNV Jongeren –door jarenlange kennis en ervaring met jongerenparticipatie- weet hen optimaal te bereiken en activeren. De Care Check methodiek stimuleert jonge medewerkers in het etaleren van hun creativiteit en biedt hen

ruimte om zelf met goede sociaal innovatieve ideeën aan de slag te gaan. De uitkomsten van deze trajecten zijn verwerkt in een handboek, waarin de methodiek en goede voorbeelden zijn beschreven. De problemen die jonge medewerkers binnen hun zorginstelling ervaren zijn concreet uitgewerkt en opgelost.

De doelgroepen van Care Check zijn:

1. Jonge medewerkers (ook stagiairs/leerlingen) onder de dertig met max. 3 jaar werkervaring;
2. Stagebegeleiders, P&O'ers, teamleiders, OR leden of managers vanuit deze zorginstellingen.

CNV Jongeren heeft de Care Check methodiek bij diverse zorginstellingen ingezet. De instellingen die hebben deelgenomen variëren van ouderenzorg, jongerenzorg, LVG zorg en antroposofische instellingen tot instellingen voor mensen met zintuiglijke of communicatieve beperkingen.

De Care Check methodiek bestaat uit twee basiselementen:

1. een training aan jonge werknemers voor het maken van een quickscan binnen de eigen organisatie (Inventarisatie en Probleemdefinitie)
2. en een verbetergroep (Oplossingsgericht werken en Activatie: oplossing uitvoeren)

De Quickscan

Een onderzoeksteam, bestaande uit 6-8 jonge medewerkers wordt opgeleid om mogelijke problemen in de eigen organisatie te inventariseren. Deze inventarisatie doen zij door middel van de quickscan. De jonge medewerkers in het onderzoeksteam worden zo 'empowered' en zich door de quickscan bewust van de problemen binnen hun organisatie. Zo gaan ze als probleemeigenaar te werk en voelen zich mede verantwoordelijk voor het bijdragen aan een oplossing. Het onderzoeksteam werkt –onder begeleiding van CNV Jongeren- de resultaten van de quickscan uit en formuleert concrete knelpunten. Met één van de ervaren knelpunten wordt in de verbetergroep aan de slag gegaan.

Verbetergroep

Een verbetergroep bestaat uit meerdere probleemeigenaren; de jongeren uit het onderzoeksteam en 4-5 andere (oudere) medewerkers. De verbetergroep wordt door twee procesbegeleiders vanuit CNV Jongeren begeleid. De deelnemers van een verbetergroep hebben met elkaar gemeen dat zij ervaringsdeskundigen zijn. De verbetermethodiek is een methode waarbij eerst wordt gedivergeerd, waarna weer wordt geconvergeerd: een gemeten probleem, komt via een breed scala van oorzaken en oplossingen uiteindelijk uit bij een beste oplossing. De beste oplossing wordt gezamenlijk gekozen en nader uitgewerkt, zodat deze concreet binnen de organisatie geïmplementeerd kan worden.

Resultaten

De volgende resultaten zijn bereikt:

1. Er zijn negen zorginstellingen geworven en er is gestart vanuit een probleemdefinitie rondom jonge medewerkers;
2. Een groep van ruim tachtig professionals zijn bekend gemaakt met de Care Check methodiek, gericht op het bottum-up aanpakken van gesignaleerde knelpunten;
3. Er zijn concrete, uitgewerkte en direct uitvoerbare verbetervoorstellen uit de trajecten voortgevloeid;
4. Er is een handboek met een methodiekomschrijving ontwikkeld, wat zowel via communicatie kanalen in de zorg als op een congres aan een breed geïnteresseerd publiek is verspreid;
5. CNV Jongeren heeft een workshop gegeven op het slotcongres waarbij de deelnemende jongeren en zorginstellingen, pers en geïnteresseerden aanwezig waren;
6. De Care Check methodiek heeft veel media aandacht gegenereerd, zowel in vakbladen rondom zorg& welzijn als de radio en redactionele aandacht op diverse websites;

7. De methodiek en de ervaringen van de deelnemers aan het project zijn zowel via een effectmeter kwantitatief als via groepsgesprekken kwalitatief onderzocht door BMC (zie hoofdstuk 3.6.1.).

Conclusies en aanbevelingen

Algemene conclusie

Alle participerende instellingen hebben het traject enthousiast en gemotiveerd doorlopen en hebben de Care Check sessies met positief resultaat afgesloten. Er zijn veel zorginstellingen waarbij het management met een tal van oplossingen zelfstandig aan de slag is gegaan. Care Check is een uiterst zinvolle, financieel haalbare en effectieve aanpak gebleken om jonge werknemers binnen de zorg te empoweren, te boeien en te binden en het probleemoplossend vermogen van hen te benutten. Uiteindelijk heeft deze aanpak tot resultaat dat ook voor andere werknemers de werksituatie sterk verbetert. De Care Check methodiek heeft als vliegwiel gewerkt voor verbetering van de communicatie binnen de instelling.

Algemene aanbeveling

Aangezien investeren in Slimmer Werken gericht op jonge werknemers doormiddel van een bottom-up methodiek 'Care Check' direct positief impact op de participerende jonge werknemers blijkt te hebben en bovendien een vliegwiel functie kan vervullen voor de verbetering van de communicatie binnen de instelling, is het elke zorginstelling aan te raden voor het duurzame verbinden van jonge werknemers aan de zorg- en welzijnssector Care - check te implementeren.

Werving van zorginstellingen

Conclusies

1. De werving van zorginstellingen heeft veel tijd in beslag genomen. Zorginstellingen hebben diverse redenen om niet mee te doen zoals onvoldoende interesse respectievelijk prioriteit; reorganisatie, te grote tijdsinvestering; geen uitval of uitstroom onder starters en laag ziekteverzuim.
2. Mond-op-mond reclame vanuit de deelnemende zorginstellingen blijkt stimulerend voor zorginstellingen om ook te willen starten.
3. Voor participerende instellingen is de hoge uitval en uitstroom onder hun jonge medewerkers veelal de aanleiding om te participeren in het project.

Aanbevelingen

De goede ervaringen van instellingen die de Care Check methodiek hebben toegepast kunnen actief worden ingezet bij het stimuleren van andere instellingen om met Care Check te gaan werken.

Investerings van de zorginstelling

Conclusies

1. De bezorgdheid vooraf van het management voor uitkomsten (oplossingen) die grote investeringen vragen blijkt ongegrond. De meeste oplossingen vragen om beperkte financiële investeringen respectievelijk organisatorische aanpassingen.
2. Vanuit veel zorginstellingen zijn de financiën voor de uitvoering van de oplossingen beperkt. De beschikbaar gestelde subsidie wordt echter lang niet altijd gebruikt. Enerzijds komen er vaak oplossingen die geen substantiële financiële investering vragen. Anderzijds blijkt bij navraag de organisatie geen prioriteit te geven aan het verantwoorden van een subsidie.

Aanbevelingen

1. Het is heel belangrijk om vooraf realistisch en goed te communiceren over de te verwachten investeringen van de zorginstelling.

2. Het is van belang om jonge medewerkers de trainingen en verbetergroepen onder werktijd te laten volgen. Hiermee laat de werkgever zien dat hij tijd en geld er voor over heeft.

3.5. Olievlek-werking

Doel en werkwijze

Kerdoel van dit deelproject is het maximaal verspreiden van kennis in de branche van zorg en welzijn. Gedurende de projectperiode worden een drietal regionale bijeenkomsten georganiseerd waarbij steeds een ander accent van Slimmer Werken in een thema centraal aan de orde wordt gesteld. Deze bijeenkomsten hebben als doel anderen te enthousiasmeren en aan te zetten om zelfstandig met Slimmer Werken thema's in de eigen organisatie aan de slag te gaan. Daarnaast wordt via de communicatiekanalen van alle deelnemende organisaties aan het masterplan het project breed uitgezet. Dit om de doelgroep zo breed mogelijk te bereiken.

Resultaten

De eerste regionale bijeenkomst was gepland op 18 juni 2009 in Eindhoven. Op alle mogelijke manieren is aandacht gevraagd voor deze bijeenkomst. Er zijn 800 uitnodigingen verstuurd naar belangstellenden in het zuiden van het land. De uitnodiging is als signalement op vele sites geplaatst. Ondanks alle inspanningen bleek er te weinig animo te zijn. Dit heeft de stuurgroep doen besluiten om deze bijeenkomst niet door te laten gaan en ook verder geen regionale bijeenkomsten te organiseren.

Er is gekozen door de stuurgroep om op 22 september 2009 een bijeenkomst te organiseren met een landelijk karakter en een daarbij passend uitnodigingsbeleid. Koepelorganisaties, brancheorganisaties en landelijke verenigingen hebben geïnvesteerd in de PR van de bijeenkomst door o.a. de uitnodiging op hun site te plaatsen of te publiceren hierover in hun nieuwsbrief of ledenblad.

Op 22 september 2009 hebben ruim 125 mensen aan deze bijeenkomst in Maarssen deelgenomen. De herziene insteek en aanpak heeft dus zijn vruchten afgeworpen. Het verslag van de bijeenkomst is op vele sites geplaatst. Het dagblad Trouw heeft op 23 september 2009 hierover gepubliceerd.

Naast deelnemende instellingen is gebleken dat ook andere partijen belangstelling hebben voor Slimmer Werken. Voorbeelden hiervan zijn het LOC (Landelijke Organisatie Cliëntenraden), DBC – onderhoud en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De communicatie activiteiten hebben ook geleid tot uitnodigingen en presentaties op andere evenementen zoals de landelijke dag van de thuiszorg, GGZ, FCB jeugdzorg. Deze evenementen zijn allemaal gericht op het delen van kennis en ervaringen t.a.v. Slimmer Werken. In bijlage 7 wordt een overzicht gepresenteerd van communicatie-activiteiten van dit deelproject.

Conclusie en aanbeveling

Algemene conclusie

De kracht van de herhaling van de boodschap blijkt de sleutel voor het doorzetten en verder doorgroeien van Slimmer Werken. Er is een grote toename in belangstelling voor Slimmer Werken, de resultaten en de effecten. Effectief blijkt het op verschillende manieren agenderen van Slimmer Werken en communiceren over de kansen, activiteiten en resultaten die Slimmer Werken genereert.

Algemene aanbeveling

Het verdient aanbeveling om te blijven investeren in het uitwisselen van kennis en ervaringen met Slimmer Werken. Daarbij moet steeds gewogen worden hoe deze uitwisselingen zo effectief mogelijk kunnen plaatsvinden en welke media en aard van bijeenkomsten het beste daarbij passen. Het is te overwegen om het huidige werkboek over bijvoorbeeld een jaar

opnieuw uit te geven en daar voortschrijdend inzicht en nieuwe kennis en ervaringen aan toe te voegen. Daarnaast is het zinvol om een werkboek speciaal voor managers te ontwikkelen.

3.6. Overkoepelende activiteiten

3.6.1. Effectmeter

Doelen, doelgroepen en werkwijze

Doel van de effectmeter is inzicht te verkrijgen in de resultaten van Slimmer Werken. Als start is een beperkte literatuurstudie uitgevoerd naar eerder empirisch onderzoek en naar de effecten van Slimmer Werken trajecten en naar bestaande bruikbare, geijkte onderzoeksinstrumenten. Op basis daarvan is een vragenlijst ontwikkeld. Deze vragenlijst vormt de zogenoemde 'effectmeter'. In oktober en november 2009 is de effectmeter uitgezet onder deelnemers van de diverse deelprojecten via de projectbegeleider en zo zijn ook de ingevulde vragenlijsten ingezameld.

Resultaten

Van 154 respondenten zijn ingevulde enquêtes ontvangen. Dat is naar schatting ongeveer 30% van alle deelnemers. Dit biedt een beeld van de huidige stand van zaken. De respondenten zijn niet allemaal even ver. Sommigen zijn net begonnen aan het deelproject van Slimmer Werken, sommigen zijn halverwege in het traject Slimmer Werken en sommigen hebben het traject afgerond. Hier volgt een samenvatting van de bevindingen.

Tevredenheid en betrokkenheid deelnemers

Wat opvalt, is de overwegend positieve instelling van de respondenten. De meeste (81%) voelen zich thuis in de organisatie waarvoor ze werken. Er is een grote mate van vertrouwen (circa 90%) in de collega's en in de direct leidinggevende. Ze zijn tevreden over de werksfeer en over de communicatie met de directe collega's (77%). Ze hebben voldoende inzicht in hun persoonlijke doelstellingen en die van het team (75%). Ze kunnen goed overweg met hun direct leidinggevende, die aandacht heeft voor wat de medewerkers zeggen (78%). Slimmer Werken is volgens de deelnemers goed voor het telkens ontwikkelen van nieuwe ideeën (68%) en voor de werkmotivatie (62%). Medewerkers vinden dat ze voldoende vrijheid bij het uitvoeren van hun werkzaamheden (85%). De collega's geven hen het gevoel dat hun werk gewaardeerd wordt (71%).

Effecten van Slimmer Werken

Er is gekeken naar de effecten van Slimmer Werken. Daarbij is een verband tussen het aantal doorlopen processtappen van Slimmer Werken en de score op 'Er is aandacht voor mij als persoon' alsook voor 'Er is ruimte voor mij als professional' en ook is er een verband tussen het aantal doorlopen processtappen van Slimmer Werken en 'ik kan deelnemen aan besluitvorming die met mijn werk te maken heeft'. Deze positieve uitkomsten over de effecten van Slimmer Werken worden gesteund door de ervaringen van de trainers en het resultaat van de groepsbijeenkomsten. Hieruit blijkt dat de deelnemers aan Slimmer Werken trajecten zeer positief zijn over de innovatieve werkwijze (zie bijlage 8. Grafieken van effectmeting).

Conclusies en aanbevelingen

Algemene conclusies

De eerste toepassing van de effectmeter heeft een positieve indruk gegeven over de impact van Slimmer Werken. Waar het gaat om de opzet van de effectmeter, is het gelukt het Slimmer Werken volgens een vast stramien van de methode te meten. Tevens is de Effectmeter toegepast op een schaal van enige omvang en is de respons voldoende groot om de genoemde uitspraken te kunnen doen. De onderzoeksgegevens zijn niet afgezet tegen die van een controlegroep. Voorafgaand aan deze eerste toepassing van de effectmeter is geen nul-meting uitgevoerd. Derhalve kan niet met zekerheid worden

geconcludeerd dat instellingen die Slimmer Werken het beter doen dan voorheen en daarmee dan andere instellingen die niet Slimmer Werken.

Algemene aanbevelingen

Om valide en betrouwbare informatie te genereren met de effectmeter moet gezorgd worden voor het valideren van de effectmeter en moet de effectmeter toegepast worden op twee momenten (nul- en eindmeting) bij een groot aantal deelnemers en bij controlegroepen. Daarbij moet aandacht besteed worden aan het beperken van interfererende factoren. Dat kan door meer informatie te genereren over achtergrond kenmerken van de instellingen en van de respondenten. Bij een grotere groep instellingen respectievelijk respondenten die homogeen zijn op een aantal cruciale punten kunnen met behulp van statistische analyses met een grotere mate van betrouwbaarheid verbanden worden gezocht. Daarnaast is aan te bevelen om te investeren in het op termijn wederom toepassen van de effectmeter bij dezelfde instellingen respectievelijk respondenten om kennis te genereren over de duurzaamheid van de effecten van Slimmer Werken. De resultaten van het toepassen van de effectmeter geven informatie die stimulerende input biedt voor het leren van bijv. een afdeling van de eigen ontwikkeling in de tijd en ook van afdelingen en instellingen onderling. Het uitwisselen van dergelijke spiegelinformatie kan inspireren om duurzaam slimmer te blijven werken.

3.6.2. Slotconferentie

Aan de slotconferentie van 27 januari 2010 hebben ruim 150 belangstellenden deelgenomen. Uit de evaluatie blijkt dat de inhoud van het congres positief is gewaardeerd. Tijdens dit congres is het werkboek Slimmer Werken gepresenteerd. Alle deelnemers hebben een exemplaar ontvangen. De werkboeken Slimmer Werken zijn via de sites van de partijen aan te vragen. De behoefte aan exemplaren overtrof binnen een week het aantal gedrukte exemplaren. Er zijn vervolgens extra exemplaren gedrukt en ook deze zijn in het voorjaar van 2010 verstuurd aan belangstellenden. In totaal zijn er circa 750 werkboeken Slimmer Werken aan belangstellenden verstrekt.

Tijdens het project 'Nog Slimmer werken' is er veel aandacht geweest voor het delen van kennis en ervaringen met Slimmer Werken via diverse communicatiekanalen. In bijlage 7 wordt een overzicht gepresenteerd van de verschillende communicatie-activiteiten. De reacties op deze uitwisselingen geven aan dat de behoefte op continuering van uitwisseling over dit onderwerp groot is. Daarnaast wordt ook gesignaleerd dat er grote behoefte is aan een Slimmer Werken werkboek speciaal voor managers.

3.6.3. Projectmanagement

Vertegenwoordigers van de uitvoerende partijen hebben samen de stuurgroep gevormd (zie bijlage 1 Samenstelling stuurgroep). Deze stuurgroep heeft gezorgd voor het managen van de uitvoering van het Masterplan. De stuurgroep heeft gedurende de uitvoering regelmatig vergaderd. Belangrijke agendapunten voor deze bijeenkomsten zijn steeds geweest:

1. elkaar informeren over de voortgang, projectkosten en relevante ontwikkelingen
2. afstemmen van gezamenlijke activiteiten,
3. indien nodig bijsturen van activiteiten.

Daarnaast heeft de stuurgroep het contact met de subsidiegever het ministerie van VWS onderhouden. De vertegenwoordigers van de partijen in de stuurgroep hebben de uitvoering van de deelprojecten aangestuurd. CNV Publieke Zaak heeft de financiële projectadministratie bijgehouden en geborgd. BMC en CNV Jongeren hebben gezorgd voor de werving van instellingen en voor tussentijdse rapportages over de voortgang van de deelprojecten die zij hebben uitgevoerd. De communicatie-activiteiten en producten hebben CNV Publieke Zaak, BMC Advies & Management en CNV Jongeren steeds in overleg met elkaar voorbereid en gerealiseerd.

4. Conclusies en aanbevelingen

De belangrijkste 10 conclusies en aanbevelingen zijn:

1. De eerste toepassing van de effectmeter heeft een positieve indruk gegeven over de impact van Slimmer Werken. Van belang is dat dit instrument doorontwikkeld, valide en betrouwbaar wordt.
2. De eerste resultaten van het gebruik van de effectmeter zijn beschikbaar. Er is behoefte aan meer en betere informatie over de effecten van Slimmer Werken.
3. Het is van belang voor het verspreiden van de sociale innovatie Slimmer Werken om nu 'koploper' instellingen aan de slag zijn gegaan met Slimmer Werken, te faciliteren dat ook 'reguliere' instellingen starten met Slimmer Werken.
4. Care Check is zinvol, financieel haalbaar en effectief gebleken om jonge werknemers te empoweren, boeien en binden en het probleemoplossend vermogen van deze groep werknemers te benutten. Het is aan te bevelen Care Check in elke zorginstelling te implementeren. De methodiek slaat een brug tussen de opleidings- en werksituatie waardoor de aansluiting tussen dat wat er is geleerd en hoe dit in de praktijk toegepast wordt, verbetert. Dat verstevigt de binding van jongeren.
5. De methodiek Slimmer Werken combineren met vooraf vastgestelde beleidskaders lijkt een dubbel effect te behalen. Naast de effecten die gehaald worden met Slimmer Werken is er ook meer begrip en zeggenschap ervaren. Cruciaal is om de medewerkers direct, van het begin af aan, te betrekken bij de veranderingen. Het werkt het beste als bestuurders en managers ook bij opgelegd beleid heel bewust de kennis en kunde van hun medewerkers inzetten.
6. Een goed begin is het halve werk. Dat geldt zeker ook voor instellingen die een Slimmer Werken traject hebben doorlopen. Dan komt de investering voor de tweede helft van het werk: het borgen van de resultaten en het oplossen van knelpunten.
7. De Slimmer Werken trajecten in de instellingen zijn een succes. Welke kansen voor sociale innovatie liggen er in intercollegiale uitwisseling tussen instellingen? Dat vraagt om trajecten waarin werknemers van instellingen uit een regio van elkaar leren en samen verkennen hoe het rendement van de inzet verder verbeterd kan worden en hoe sociale innovatie regionaal kan worden toegepast.
8. Het werkboek 'Slimmer Werken in de praktijk' biedt niet alleen antwoord op vragen als 'Waarom zou u slimmer willen werken?' en 'Wat zijn de voordelen en de resultaten?'. Het reikt heel compact de concretisering van stappen aan geïllustreerd met voorbeelden van ervaringen van de werkvloer uit de praktijk. Het werkboek is enthousiast ontvangen. Een dergelijk werkboek specifiek voor managers zal vergelijkbaar een belangrijke aanvullende impuls bieden op het initiëren, stimuleren en doorzetten van Slimmer Werken.
9. De kracht van de herhaling van de boodschap blijkt de sleutel voor het doorzetten en verder doorgroeien van Slimmer Werken. Er is een grote toename in belangstelling voor Slimmer Werken, de resultaten en effecten. Het op verschillende manieren agenderen van Slimmer Werken en communiceren over de kansen, activiteiten en resultaten die Slimmer Werken genereert, heeft impact op de belangstelling voor en actief aan de slag gaan met Slimmer Werken.
10. Het initiëren van de prijs 'Slimste Werkgever' in 2009 heeft voor een impuls gezorgd voor de rol van de werkgever bij Slimmer Werken en een goed voorbeeld gesteld. Tevens heeft het dankzij alle media aandacht bijgedragen aan de algemene bekendheid van Slimmer Werken. Om te bewerkstelligen dat de bewustwording van deze rol van de werkgever voor de werkgevers die begonnen zijn met Slimmer Werken wortel schiet en om andere werkgevers te prikkelen tot actie is het aan te bevelen om bij toekomstige projecten weer een verkiezing van de 'Slimste Werkgever' te organiseren.

Bijlage 1. Samenstelling stuurgroep

CNV Publieke Zaak:

- Leon Vinken, voorzitter tot april 2010
- Lizelotte Smits, voorzitter vanaf april 2010
- John Bergman, project-administratie

BMC Advies & Management:

- Patricia Can
- Marianne Stadlander, plaatsvervanger van Patricia Can vanaf maart 2010
- Natska Jansen, BMC Advies & Management, vanaf juni 2009

CNV Jongeren:

- Ingrid de Jong, CNV Jongeren, tot februari 2010
- Bernique Tool, CNV Jongeren, vanaf februari 2010

Bijlage 2. Samenvatting Slimmer Werken 2005-2007

In de periode 2005-2007 zijn onder de noemer van Slimmer Werken innovatieve en creatieve oplossingen bedacht en geïmplementeerd op het gebied van personeelsbeleid, bedrijfsvoering, cliëntperspectief en zorgprocessen.

In de rapportage over Slimmer Werken van het najaar 2007 wordt o.a. geconcludeerd dat het betrekken van medewerkers bij de veranderingen (binnen de bestaande wet en regelgeving) en door hen mee te laten denken over het aanbrengen van verbeteringen in hun eigen werksituatie zorgt voor een grotere betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers. Door medewerkers mee te laten denken over beleid, sluiten plannen beter aan bij de dagelijkse praktijk. Dit verhoogt de effectiviteit en efficiency. Een groot deel van de aangedragen oplossingen brengen geen extra kosten met zich mee. Succes wordt behaald door uit een groot aantal knelpunten te kiezen voor een beperkt aantal verbetermaatregelen die relatief makkelijk is in te voeren. Dit motiveert om snel te realiseren. Medewerkers ervaren dat eigen inbreng effect heeft en de veel voorkomende cultuur van 'iets zeggen, maar er gebeurt toch niks' kan zo worden doorbroken.

Expliciet onderscheid maken tussen verantwoordelijkheden van 'individu', 'team' en 'organisatie' is niet alleen verhelderend, maar voorkomt ook het 'afschuiven' van het uitwerken van oplossingen richting het management van de organisatie. Belangrijke constatering en aanbevelingen uit deze eerste periode Slimmer Werken zijn o.a. maak de resultaten meetbaar en meer aandacht voor borging. De inzet van externe begeleiders is nodig, ze faciliteren als neutrale partij een veilige sfeer, zijn doelgericht in het sturen op resultaten en blijken de daadkracht van netwerkgroepen te vergroten. Vervolgstappen moeten ook gericht zijn op activiteiten die bijdragen aan het verankeren van de resultaten waaronder het gewenste gedrag van managers en medewerkers.

De succesvolle afsluiting van de eerste periode Slimmer Werken 2005-2007 heeft gezorgd voor bereidheid van het Ministerie van VWS om een vervolgplan met subsidie te ondersteunen. Dit heeft geleid tot ontwerp en financiering van het zogenoemde Masterplan 'Nog Slimmer Werken'.

Bijlage 3. Participerende zorg- en welzijnsinstellingen

Deelproject 1. Bestaande en nieuwe netwerken Slimmer Werken

Organisatie	Sector	Locatie	Plaats
Careyn*	TVV	Klant contact centrum	Schiedam, Breda
Prisma*	GZ	Organisatiebreed	Waalwijk
Viataal*	GZ-z	Regio Zuid	St. Michielsgestel
Almere Zorggroep*	V&V	locatie de Kiekendief	Almere
WZA	ZH	Verpleegafdeling A2	Assen
Crabbehoff	TVV	1e en 2e etage crabbenhof	Dordrecht
Amarant	GZ	Team Liesenberg	Breda
Kompaan	JZ	Combimodules	Tilburg
DSV	TVV	Huize Salem	Katwijk
Neos	MO	Nachtopvang	Eindhoven
Infectielab	ZH	Afdeling MM-V&Nd	Groningen
UMCG	ZH	kinderafd. L1.	Groningen

Deelproject 2. Innovatie en overheadmonitor

Uitvoering begeleid door Regisseurs Chaos:

Organisatie	Sector	Locatie	Plaats
Ariens Zorgpalet	V&V	Enschede	Enschede
CWZW Gelderland Leger de Heils	GGZ, en V&V	Uchelen	Uchelen
Stichting Opella	V&V	Ede	Ede

Uitvoering begeleid door BMC Advies & Management:

Deelgenomen organisaties ZZP en Slimmer werken

Organisatie	Sector	Locatie	Plaats
Lentis, Dignis, Hamrikheem	V&V	Groningen	Groningen
SVONN, lokatie De Mieden	V&V	Uithuizermeeden	Uithuizermeeden
Saffier Haaglanden	V&V	Den Haag	Den Haag
Lichtkring	V&V	Zwijndrecht	Zwijndrecht
CWZW ZW Nederland	GGZ en V&V	Dordrecht	Dordrecht
GGZ Friesland, ouderenzorg Parlevinker	GGZ	Harlingen	Harlingen

Deelproject 4. Care Check slimmer werken voor jongeren

Organisatie	Sector	Locatie	Plaats
Amaris	Ouderenzorg	Zuiderheide	Hilversum
Lijn 5	LVG, JZ	Amstelduin. OPL, Woldyne, Meerwijk en Nové	Driehuis
Zonnehuizen	LVG, K&J	Kind & Jeugd	Zeist
Zorg Groep Noorderbreedte	TZ, ouderen		Leeuwarden
Pluryn	GZ	Groesbeekse Tehuizen	Groesbeek
Iperse de Brugge	GZ	Iperse de Bruggen breed, wonen en dagbesteding	Delft
Kentalis	GZ –z	Viataal	Sint-Michielsgestel
Zorggroep Elde	TZ, ouderen	Gecombineerd Centrumverpleeghuis Liduina	Boxtel
Van Neijnselgroep	V&V		Den Bosch

Bijlage 4. Relevante informatiebronnen

- Conferentie 'Nog slimmer werken', Verslag conferentie, februari 2010
- 'Slimmer Werken in de praktijk: Een inspirerend werkboek voor zorg en welzijn', januari 2010
- Voor dagboeken Slimmer Werken van instellingen
zie http://www.jouwvakbond.nl/index.php?menu_id=76
- Masterplan 'Nog slimmer werken', april 2008
- Eindrapportage 'Slimmer werken in zorg en welzijn', oktober 2007

Bijlage 5. Juryrapport Slimste Werkgever 2009

Slimste Werkgever: Zorgcombinatie Zwolle Locatie De Riethorst

Contactpersonen:

Simone Toby, Miranda Rutten, Ingrid Veltman

Aantal bewoners: circa 30

Aantal medewerkers: circa 50

Aantal vrijwilligers: circa 40

Woonzorgcentrum De Riethorst is onderdeel van Zorgcombinatie Zwolle en omgeving. Zorgcombinatie Zwolle is een christelijke stichting die hoogwaardige zorg biedt vanuit vijf locaties. De Riethorst biedt verpleeghuiszorg aan 30 psychogeriatrische (dementerende) cliënten. Er is veel aandacht voor kleinschalige zorg. Dit is zorg die geboden wordt in een huiselijke en herkenbare omgeving. De cliënten die hier verblijven leven zo normaal mogelijk met elkaar en kunnen zelf (met ondersteuning) hun dagelijks leven inrichten. De medewerkers en de mantelzorgen zijn onderdeel van dit dagelijks leven en sluiten in de ondersteuning en zorg die zij verlenen zoveel mogelijk aan bij de leefstijl en voorkeuren van de cliënt. De Riethorst heeft een grote groep trouwe vrijwilligers. De taken die deze vrijwilligers verrichten zijn een aanvulling op de professionele zorgverlening en liggen meestal in de recreatieve en ontspannende sfeer.

Meer info: <http://www.zorgcombinatiezwolle.nl/global/nl/woonzorgcentrum-de-riethorst>

Jurybeoordeling

Algemeen

Op basis van de resultaten uit de enquête is De Riethorst genomineerd als één van de vijf slimste instellingen.

Bezoek De Riethorst

Tijdens het bezoek aan De Riethorst is door zowel de rondleiding als het groepsgesprek een goed beeld gekregen van de organisatie. Zowel de sfeer, de gedrevenheid van het personeel als de slimme manieren van werken die er bedacht en uitgevoerd zijn, zijn opvallend. Slimmer werken leeft binnen de gehele locatie, ondanks bezuinigingen waar ook deze locatie mee te kampen heeft.

Visie op Slimmer Werken

Slimmer werken is volgens de medewerkers van De Riethorst de manier om de puntjes op de i te zetten. Goede ideeën komen van alle kanten en medewerkers zijn niet bang om deze plannen bespreekbaar te maken in het teamoverleg. Dat is opvallend: de openheid, het open deuren beleid, korte lijntjes en de mogelijkheid om zelf dingen te regelen. Er wordt actief gevraagd naar de mening van het personeel- de leidinggevende faciliteert hier ook in. Laagdrempeligheid uit zich ook naar hogere regionen: de manager is tevens lid van de OR, waardoor het makkelijk is om plannen door te sluisen naar de ondernemingsraad.

Een vorm van facilitering uit zich in het Visietraject. In 8 modules worden de medewerkers geholpen bij het verwerven van competenties en communicatieve vaardigheden. Naast dit gezamenlijke leertraject is er voor elke medewerker ook een Persoonlijk Ontwikkelingsplan.

Bijzonder: de organisatie is na afloop van het congres van 22 september 2009 meteen aan de slag gegaan met de kennis die is opgedaan uit één van de workshops.

Slimmer werken in de praktijk

Slimmer werken etaleert zich binnen De Riethorst voor een groot deel op het verbeteren van de situatie van de bewoners. Het personeel is creatief in het verzinnen van oplossingen met

weinig budget om de situatie van bewoners nog beter te maken. Ze maken er bijna een sport van.

Mooie voorbeelden

De Habbekast

Een kast waarin mensen spullen kunnen stoppen die ze over hebben. Wanneer bijvoorbeeld vrijwilligers of familie hier iets uit willen hebben, kunnen zij dit meenemen en een donatie doen in het geldkistje. Van de opbrengst hiervan wordt iets leuks georganiseerd voor de bewoners.

Zomeravondconcert

Om de bewoners een mooie avond te gunnen wordt jaarlijks het Zomeravondconcert georganiseerd. De mensen die optreden zijn muzikale medewerkers, vrijwilligers, en familieleden.

Low-budget snoezelruimte

Er is te weinig budget om dure producten aan te schaffen, maar genoeg creativiteit om met behulp van fietswielen, kerstlampjes en wat goedkope accessoires is er een geweldige relaxruimte gecreëerd waar de bewoners goed kunnen ontspannen.

Arbeidsplezier

Ook zijn er vele eenvoudige voorbeelden om het werken zelf een stuk aangenamer te maken. Een mooi en zeer effectief voorbeeld zijn de 'niet storen' bordjes. Simpele geplastificeerde bordjes om op kamerdeuren van cliënten te hangen wanneer je even een privégesprek met ze wilt hebben. Op die manier weten de collega's dat ze even niet binnen moeten komen.

Overig jurycommentaar:

Een energieke en warme organisatie. Innoveren is één ding, innoveren zonder stimuleringsfonds erachter een tweede. Mensen geven elkaar onderling feedback en zijn niet bang om nieuwe dingen te leren. Het is dan ook niet vreemd dat deze locatie een voorbeeld is voor de andere locaties van de Zorgcombinatie.

Bijlage 6. Care Check rapportage

Care Check

Instellingen aan de slag met Slimmer Werken voor en door jonge werknemers

**CNV Jongeren
Marieke Mulder
Bernique Tool**

Juni 2010

1. Doel

Slimmer werken beoogt sociale innovatie in de sector Zorg & Welzijn. Met als resultaat de arbeidsproductiviteit, het werkplezier en de kwaliteit van professionals in de zorg te verhogen. Als deelproject focust CNV Jongeren zich op sociale innovatie onder de doelgroep 'jonge werknemers', doormiddel van een bottom-up methodiek 'Care Check'. De kracht van slimmer werken is dat het draait om oplossingen van en door werknemers zelf. Wie kunnen hierover beter meedenken dan jonge medewerkers uit de zorg zelf? De methodiek benut de input, denkkraft en het enthousiasme van de jonge medewerkers om innovatieve ideeën aan te leveren, ter verbetering van hun eigen organisatie en werkomgeving. Zij denken mee over bijvoorbeeld het boeien en binden van (jonge) werknemers om zo uitval en uitstroom te voorkomen en deze doelgroep een positieve start op hun werk te bieden.

Jongeren zijn een specifieke doelgroep, CNV Jongeren -door jarenlange kennis en ervaring met jongerenparticipatie- weet hen optimaal te bereiken en activeren. De Care Check methodiek faciliteert jonge medewerkers in het etaleren van hun creativiteit en biedt hen ruimte om zelf met goede sociaal innovatieve ideeën aan de slag te gaan. De uitkomsten van deze trajecten zijn verwerkt in een handboek, waarin de methodiek en best practices zijn beschreven. De problemen die jonge medewerkers binnen hun zorginstelling ervaren zijn concreet uitgewerkt en opgelost.

2. Doelgroep

- Jonge medewerkers (ook stagiairs/leerlingen) onder de dertig met max. 3 jaar werkervaring;
- Stagebegeleiders, P&O'ers , teamleiders, OR leden of managers vanuit deze zorginstellingen.

CNV Jongeren heeft de Care Check methodiek bij diverse zorginstellingen ingezet. De instellingen die deelnamen divers en variëren van ouderenzorg, jongerenzorg, LVG zorg en antroposofische instellingen tot instellingen voor zintuiglijk of communicatief beperkten.

3. Werkwijze

De Care Check methodiek bestaat uit twee basiselementen:

- een training aan jonge werknemers voor het maken van een quickscan binnen de eigen organisatie (Inventarisatie en Probleemdefinitie)
- en een verbetergroep (Oplossingsgericht werken en Activatie: oplossing uitvoeren)

De Quickscan

Een onderzoeksteam, bestaande uit 6-8 jonge medewerkers wordt opgeleid om mogelijke problemen in de eigen organisatie te inventariseren. Deze inventarisatie doen zij door middel van de quickscan. Een kort onderzoek, ontwikkeld door de medewerkers zelf. De jonge medewerkers in het onderzoeksteam worden zo 'empowered' en zich door de quickscan bewust van de problemen binnen hun organisatie. Zo gaan ze als probleemeigenaar te werk en voelen zich mede verantwoordelijk voor het bijdragen aan een oplossing. Het onderzoeksteam werkt -onder begeleiding van CNV Jongeren- de resultaten van de quickscan uit en formuleert concrete knelpunten. Deze ervaren knelpunten worden met de instelling besproken. Met één van de ervaren knelpunten wordt in de verbetergroep aan de slag gegaan.

Verbetergroep

Een verbetergroep bestaat uit meerdere probleemeigenaren; de jongeren uit het onderzoeksteam en 4-5 andere (oudere) medewerkers. Deze laatste groep kan bestaan uit stagebegeleiders, P&O'er , teamleiders, beleidsmedewerkers, OR leden of managers. Voorwaarde is dat zij in de praktijk te maken hebben met jonge medewerkers binnen de organisatie. Een verbetermethodiek bestaat uit drie dagdelen. De verbetergroep wordt door twee procesbegeleiders vanuit CNV Jongeren begeleid.

De deelnemers van een verbetergroep hebben met elkaar gemeen dat zij ervaringsdeskundigen zijn: zij kennen het probleem uit eigen ervaring, zowel op praktijk als beleidsmatig niveau. De verbetermethodiek is een methode waarbij eerst wordt gedivergeerd, waarna weer wordt geconvergeerd: een gemeten probleem, komt via een breed scala van oorzaken en oplossingen uiteindelijk uit bij een beste oplossing. De beste oplossing wordt gezamenlijk gekozen en nader uitgewerkt in voor- en nadelen, zodat deze concreet binnen de organisatie geïmplementeerd kan worden.

4. Resultaten

4.1 Algemeen

- Er zijn negen zorginstellingen geworven en er is gestart vanuit een probleemdefinitie rondom jonge medewerkers;
- Een groep van ruim tachtig professionals zijn bekend gemaakt met de Care Check methodiek, gericht op het bottom-up aanpakken van gesignaleerde knelpunten;
- Er zijn concrete, uitgewerkte en direct uitvoerbare verbetervoorstellen uit de trajecten voortgevloeid;
- Er zijn veel zorginstellingen waarbij het management al met een tal van oplossingen zelfstandig aan de slag is gegaan.
- Er is een handboek met een methodiekomschrijving ontwikkeld, wat zowel via communicatie kanalen in de zorg als op een congres aan een breed geïnteresseerd publiek is verspreid;
- CNV Jongeren heeft een workshop gegeven op het slotcongres waarbij de deelnemende jongeren en zorginstellingen, pers en geïnteresseerden aanwezig waren;
- De Care Check methodiek heeft veel media aandacht gegenereerd, zowel in vakbladen rondom zorg & welzijn als de radio en redactionele aandacht op diverse websites;
- De methodiek en de ervaringen van de deelnemers aan het project zijn zowel via een effectmeter kwantitatief als via groeps gesprekken kwalitatief onderzocht door BMC.
- In eerste instantie bleek het moeilijk om voldoende instellingen te werven. Opvallend is dat veel zorginstellingen het traject begonnen omdat zij een hoge uitstroom onder hun jonge medewerkers hadden.

4.2 Quickscan

De hoge uitstroom bleek een algemeen thema, wat bij veel instellingen aan bod is gekomen. De onderzoeksteams hebben suggesties aangedragen voor de oorzaak van deze uitstroom. Deze zijn verwerkt in de onderzoeksvragen. De volgende punten kwamen opvallend vaak in de resultaten van de quickscan naar voren:

- gebrek aan goede begeleiding, zeker in de eerste inwerkperiode (bijv. d.m.v. een mentor)
- weinig inzicht in en duidelijkheid over het carrière perspectief en de doorgroeimogelijkheden
- weinig aandacht voor individuele begeleiding t.a.v. persoonlijke ontwikkeling
- gebrekkige interne communicatie

Bij diverse zorginstellingen bleek na de quickscan dat de ontwikkelingsbehoefte of begeleidingsvraag van jonge medewerkers door het management wordt onderschat. Jonge medewerkers blijken bij de start in de zorg meer ondersteuning en bepaalde groeibehoeften te hebben. Het blijkt vaak dat het management of de teamleiders hier niet op inspelen. Tevens blijkt dat de begeleiding of de inwerkperiode niet aansluit bij de behoefte van jonge medewerkers en dat er hierover onvoldoende wordt gecommuniceerd.

Reactie manager zorg & wonen, ouderenzorg: *"Het project was erg leuk. De medewerkers waren betrokken en enthousiast. Het werkt bottom-up en dat is erg goed. Er is groei en bewustwording ontstaan bij zowel werknemers als teamleiders. De training werd ontspannen en met enthousiasme gegeven. De organisatie is enthousiast over de methodiek. De quickscans droegen positief bij. Het geeft een verbreding van het denken, met haalbare effectieve oplossingen. Het project is zeer geslaagd!"*

Reactie manager Zorginstelling voor communicatief beperkten: *"Enerverend, spannend, boeiend. Het project en de methodiek zijn een vliegwiel en hebben een boel in beweging gezet. Het project wordt op steeds meer plaatsen in de organisatie genoemd. Ik ben tevreden met het resultaat."*

4.3 Verbetergroep

Hoe kunnen zorginstellingen dan inspelen op de groei en ontwikkelingsbehoefte van hun jonge medewerkers? Hoe krijgt de organisatie de (potentiële) groeimogelijkheden en -behoeften van deze jonge werknemers inzichtelijk? Hoe zorgen we dat we de begeleidingsvraag van jonge medewerkers niet overschatten, maar ook niet onderschatten? Hoe zorgen we ervoor dat we jonge medewerkers betrekken bij beleid, projecten, ideeën of cursussen? Tal van vragen waarin de verbetergroepen diverse sociaal innovatieve ideeën heeft opgeleverd! En belangrijk: vaak was er meer noodzaak tot bewustwording en een andere manier van werken, dan dat er grote investeringen werden gevraagd van de werkgever.

Reactie jonge deelnemer LVG zorg

"Wij hadden zoveel oplossingen bedacht en kwamen met z'n allen best gemakkelijk tot een beste oplossing. Ik was verrast dat er zoveel eensgezindheid in de groep was. Wel jammer dat we niet alle oplossingen kunnen uitwerken. Het is wel fijn dat het management alle oplossingen en signalen oppikt, dat merken we echt op de werkvloer!"

Een voorbeeld van een oplossing die in de verbetergroep is uitgewerkt is intervisie binnen een onderwijsprogramma wat nieuwe, jonge medewerkers in de eerste drie maanden op hun nieuwe werkplek kunnen volgen. Samen met hun teamleider stellen jonge medewerkers hun eigen persoonlijke inwerkplan op, zodat dit is aangepast op ieders persoonlijke behoefte. Een ander voorbeeld is een persoonlijk groeibudget, wat jonge medewerkers één keer per jaar krijgen en in overleg met hun leidinggevende kunnen inzetten voor cursussen of hiermee kunnen sparen voor een opleiding. De oplossingen variëren enorm; van een persoonlijke coach, tot aan het geven van meer verantwoordelijkheid, om zo verticale en horizontale doorgroei te stimuleren. Tenslotte werkte de Care Check methodiek als vliegwiel voor verbetering van de communicatie binnen de instellingen.

Teamleider Ouderenzorg

"Wij hadden een vrij saaie oplossing, maar wel een heel betrouwbare. Het zou goed zijn om de oplossing bijvoorbeeld in te bouwen in het introductieprogramma. De jongeren kunnen bijvoorbeeld in een training vaardigheden leren die je in kan zetten in een werkgroep. Tevens dient het als basis om ook andere oplossingen uit te voeren. Het is belangrijk om met de projectgroep na te praten om ook aan andere oplossingen vorm te geven."

Naast de beste oplossing die concreet voor de zorginstellingen zijn uitgewerkt is er uit het gehele traject een schat aan informatie, oorzaken en oplossingen naar voren gekomen. Er zijn veel zorginstellingen waarbij het management al met een tal van oplossingen zelfstandig aan de slag is gegaan.

5. Conclusies en aanbevelingen

Algemene conclusie

Alle participerende instellingen hebben het traject enthousiast en gemotiveerd doorlopen en hebben de Care Check sessies met positief resultaat afgesloten. Er zijn veel zorginstellingen waarbij het management met een tal van oplossingen zelfstandig aan de slag is gegaan. Care Check is een uiterst zinvolle, financieel haalbare en effectieve aanpak gebleken om jonge werknemers binnen de zorg te empoweren, te boeien en te binden en het probleemoplossend vermogen van hen te benutten. Uiteindelijk heeft deze aanpak tot resultaat dat ook voor andere werknemers de werksituatie sterk verbetert. De Care Check methodiek heeft als vliegwiel gewerkt voor verbetering van de communicatie binnen de instelling.

Algemene aanbeveling

Aangezien investeren in Slimmer Werken gericht op jonge werknemers doormiddel van een bottom-up methodiek 'Care Check' direct positief impact op de participerende jonge werknemers blijkt te hebben en bovendien een vliegwiel functie kan vervullen voor de verbetering van de communicatie binnen de instelling, is het elke zorginstelling aan te raden voor het duurzame verbinden van jonge werknemers aan de zorg- en welzijnssector Care -check te implementeren.

Werving van zorginstellingen

Conclusies

4. De werving van zorginstellingen heeft veel tijd in beslag genomen. Zorginstellingen hebben diverse redenen om niet mee te doen zoals onvoldoende interesse respectievelijk prioriteit; reorganisatie, te grote tijdsinvestering; geen uitval of uitstroom onder starters en laag ziekteverzuim.
5. Mond-op-mond reclame vanuit de deelnemende zorginstellingen blijkt stimulerend voor zorginstellingen om ook te willen starten.
6. Voor participerende instellingen is de hoge uitval en uitstroom onder hun jonge medewerkers veelal de aanleiding om te participeren in het project.

Aanbevelingen

De goede ervaringen van instellingen die de Care Check methodiek hebben toegepast kunnen actief worden ingezet bij het stimuleren van andere instellingen om met Care Check te gaan werken.

Investerings van de zorginstelling

Conclusies

3. De bezorgdheid vooraf van het management voor uitkomsten (oplossingen) die grote investeringen vragen blijkt ongegrond. De meeste oplossingen vragen om beperkte financiële investeringen respectievelijk organisatorische aanpassingen.
4. Vanuit veel zorginstellingen zijn de financiën voor de uitvoering van de oplossingen beperkt. De beschikbaar gestelde subsidie wordt echter lang niet altijd gebruikt. Enerzijds komen er vaak oplossingen die geen substantiële financiële investering vragen. Anderzijds blijkt bij navraag de organisatie geen prioriteit te geven aan het verantwoorden van een subsidie.

Aanbevelingen

3. Het is heel belangrijk om vooraf realistisch en goed te communiceren over de te verwachten investeringen van de zorginstelling.
4. Het is van belang om jonge medewerkers de trainingen en verbetergroepen onder werktijd te laten volgen. Hiermee laat de werkgever zien dat hij tijd en geld er voor over heeft.

Bijlage 7. Olievlek werking: overzicht communicatie activiteiten

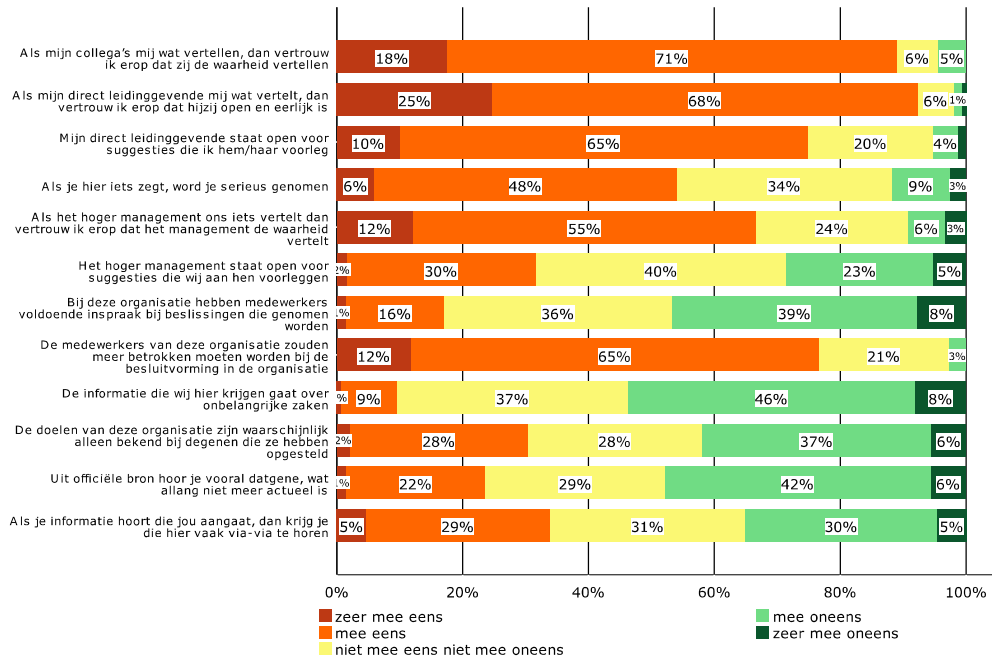
Middel	Titel / werkwijze
Boek	Kookboek Sociale Innovatie 'Menu 1, hoofdgerecht: Zelfrijzend Bakmeel'
Congres	NCSI Congres: presentatie Kookboek Sociale Innovatie
Flyer	Methodiek Slimmer werken
Website	www.slimmerwerkeninzorg.nl
Website	www.slimstewerkgeverinzorg.nl
Branche dag	Landelijke dag voor de thuiszorg
Werkboek	'Slimmer werken in de praktijk'
Folder	Nog slimmer werken
Nieuwsbulletin deelnemende organisaties	O.a. bij Wilhelmina ziekenhuis Assen, Prisma, Careyn
Artikel	Slimmer werken / BMC divisiekrant zorg
Artikel	Slimmer werken / Kenniskrant BMC
Artikel	Magazine CNV Jongeren
Artikel	Nieuwsblad CNV Jongeren
Nieuwsflitsen	Digitale nieuwsbrieven CNV
Artikel	Heb jij de test al ingevuld?
Folder	Zorgzwaartebekostiging: Een uitdaging voor de hele organisatie
Folder	Care Check
Folder	Andere handen aan het bed
Olievlekbijsamkomst 22/09/09	ruim 120 deelnemers (Evaluatie beschikbaar)
Artikel	Artikel in Trouw over olievlekbijsamkomst 22/09/09
Lezing	Innovatiecongres Hogeschool Leiden
Meeting	Expertmeeting EZ
Congres Nog Slimmer werken	Presentatie werkboek: 'Slimmer werken in de praktijk'. Ruim 140 deelnemers. Evaluatie beschikbaar
Artikel	Artikel in Trouw; Slotconferentie Slimmer werken: meer plezier in werken
Nieuwsberichten op meer dan 15 sites.	<u>Voorbeelden:</u> www.sociaaltotaal.nl/ www.perssupport.nl/ www.arbo-online.nl/ www.trouw.nl/

Bijlage 8. Grafieken van effectmeting

In deze bijlage worden de grafieken van de resultaten van het gebruik van de effectmeter gepresenteerd.

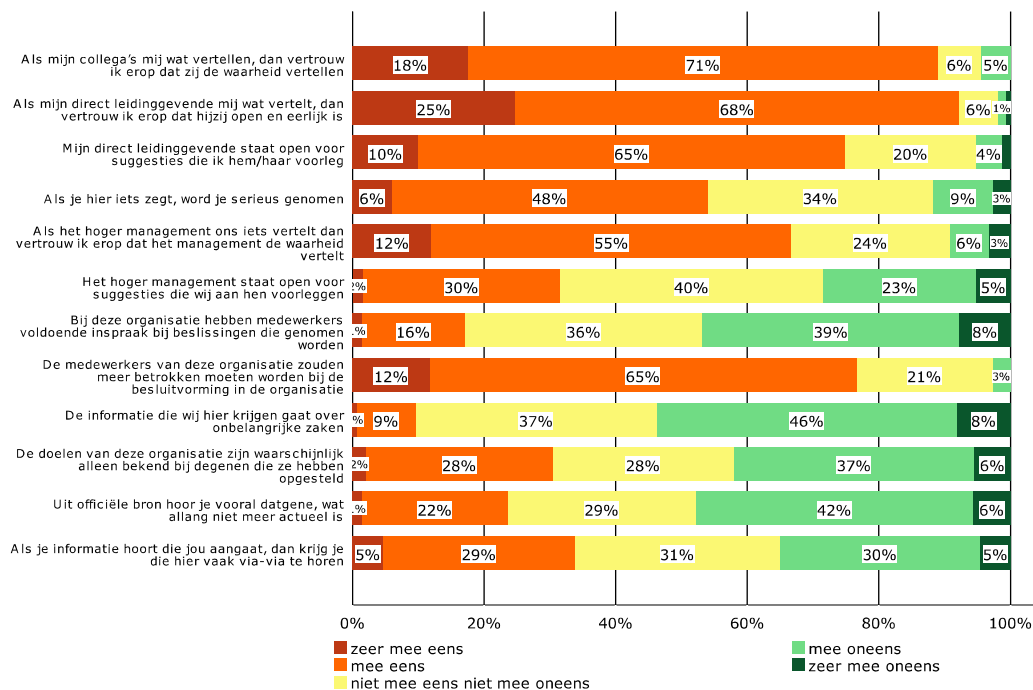
Grafiek 1. Betrokkenheid

De betrokkenheid van de respondenten blijkt vooral uit de reactie op de stelling 'Ik voel me thuis in deze organisatie' waarop 81% positief scoort.



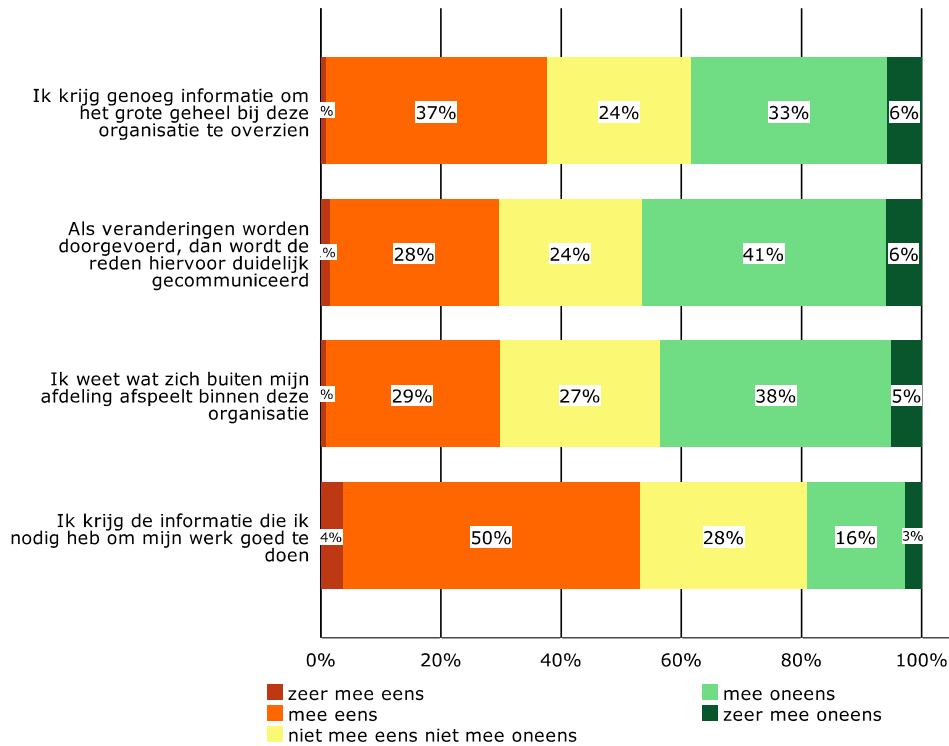
Grafiek 2. Communicatieklimaat

Er is een grote mate van vertrouwen in de eigen collega's en in de direct leidinggevende. 75% van de respondenten is het eens met de stelling dat de direct leidinggevende openstaat voor suggesties die de medewerker voorlegt.



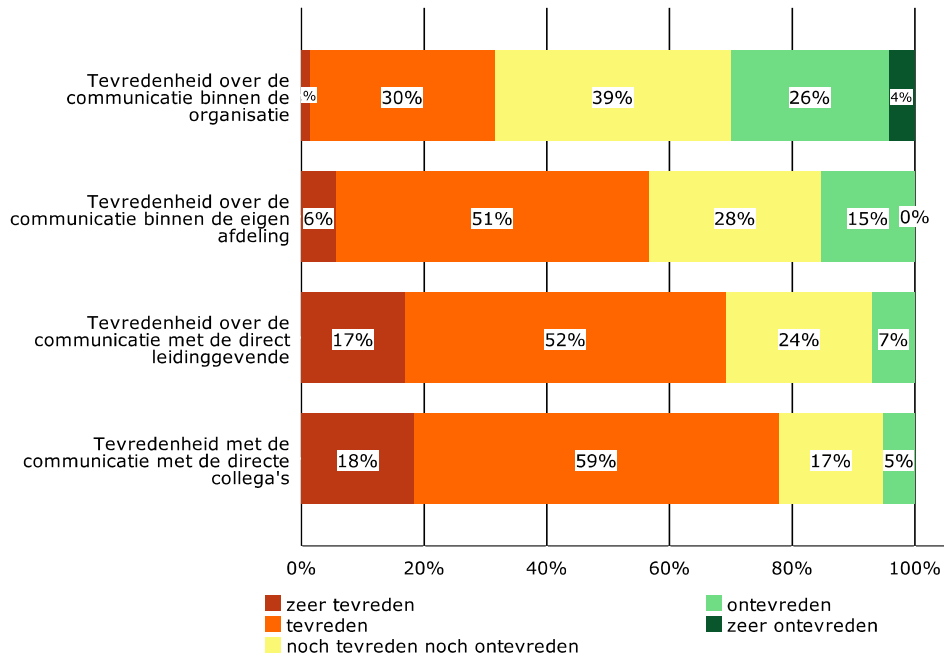
Grafiek 3. Informatievoorziening

Meer dan de helft van de respondenten (54%) is van mening dat ze de informatie krijgen die nodig is om het werk goed te kunnen doen.



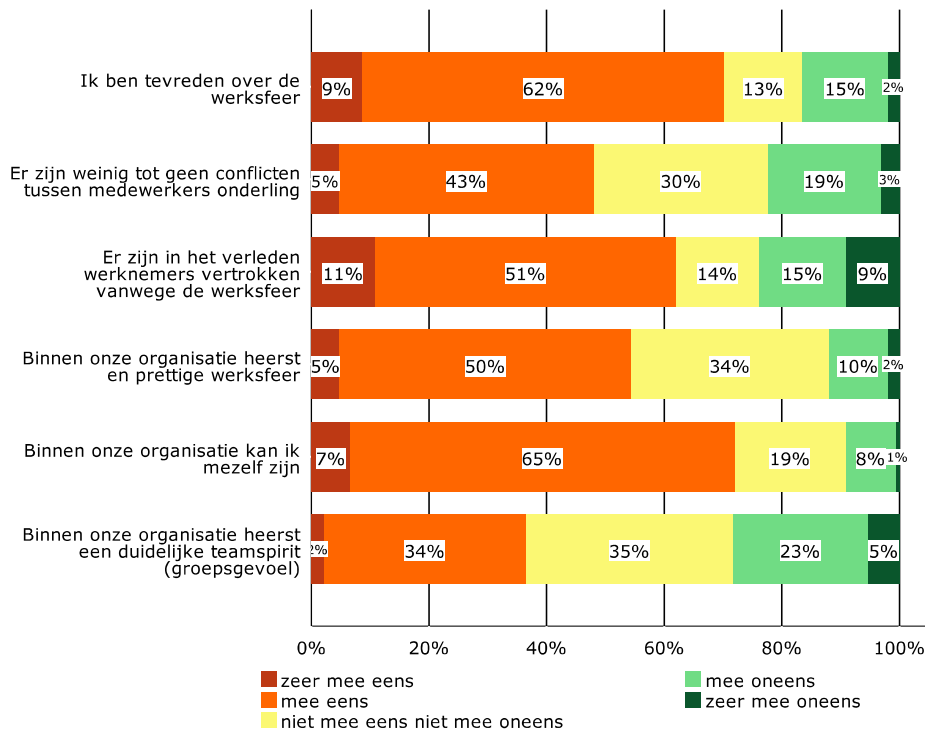
Grafiek 4. Tevredenheid over communicatie

De tevredenheid is het grootst over de communicatie met de direct leidinggevende (69%) en de eigen collega's, respectievelijk (77%).



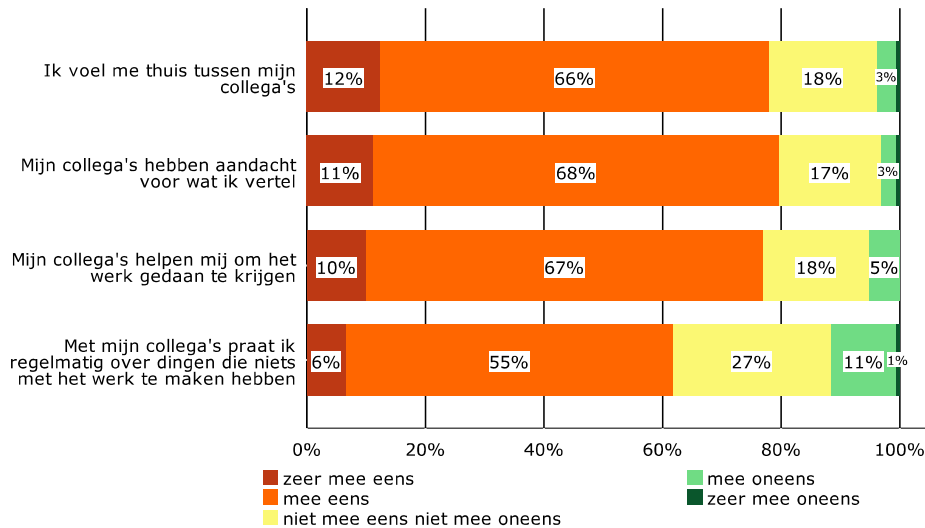
Grafiek 5. Tevredenheid over werksfeer

De meest respondenten zijn over het algemeen positief over de sfeer in de organisatie waar zij werken en de meesten geven aan daarin zichzelf te kunnen zijn. Opmerkelijk is dat desondanks een meerderheid (62%) van de respondenten aangeeft dat er in het verleden collega's vertrokken zijn vanwege de werksfeer.



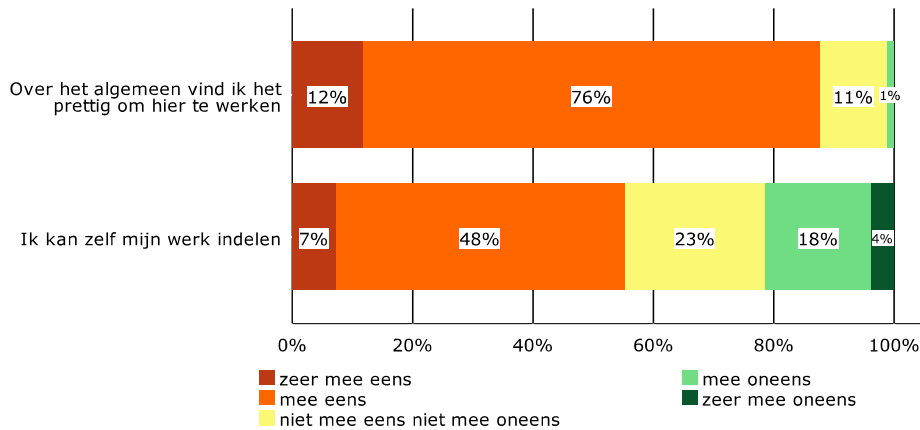
Grafiek 6. Tevredenheid over collega's

De meeste respondenten voelen zich thuis bij hun collega's (78%) en worden geholpen door collega's om het werk gedaan te krijgen (77%).



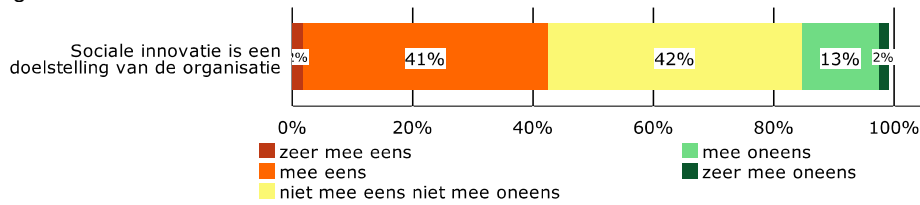
Grafiek 7. Tevredenheid werkzaamheden

88% van de respondenten vindt het prettig om bij de betreffende instelling te werken. Meer dan de helft van de respondenten kan zelf het werk indelen.



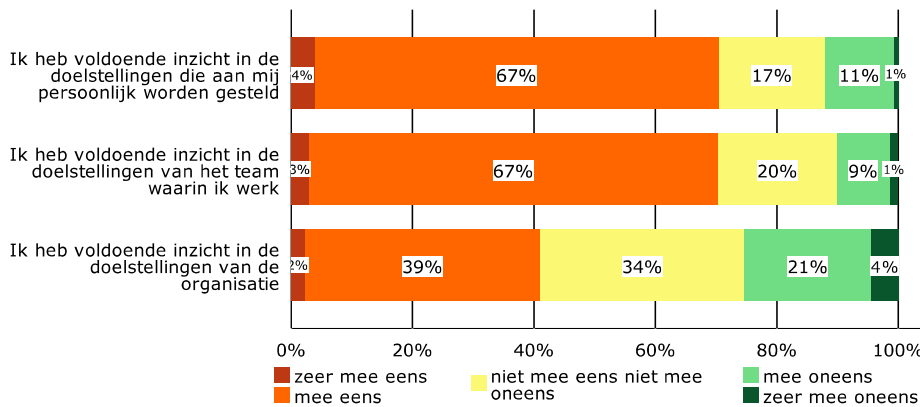
Grafiek 8. Draagvlak en sociale innovatie

Slechts 43% van de respondenten is het eens met de stelling dat 'sociale innovatie een doelstelling van de organisatie is.'



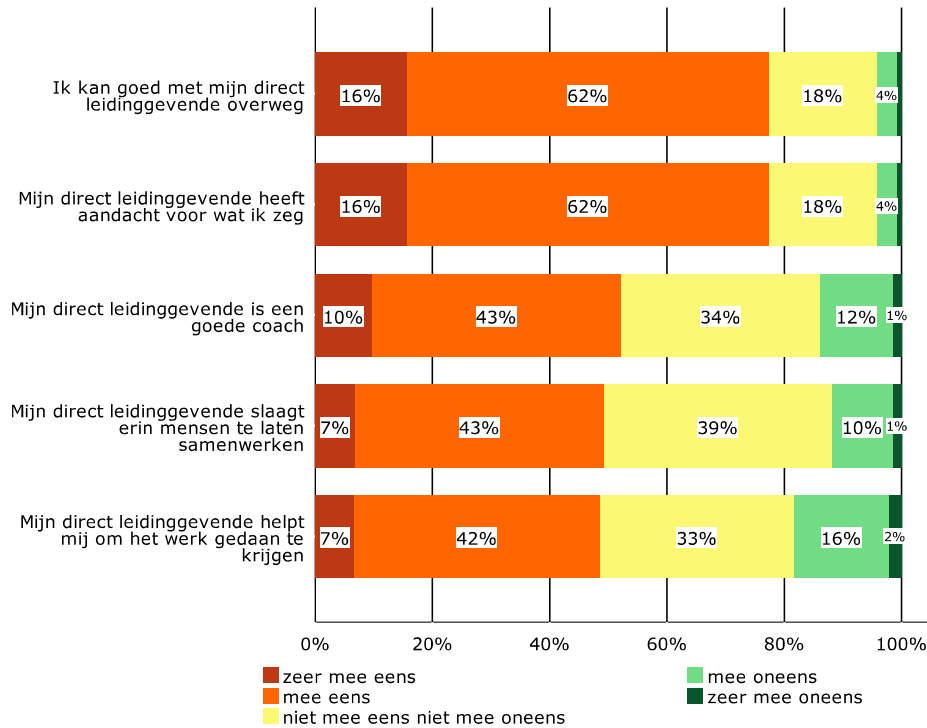
Grafiek 9. Inzicht in doelen

75% van de respondenten zegt voldoende inzicht te hebben in de persoonlijke doelstellingen en in de teamdoelstellingen.



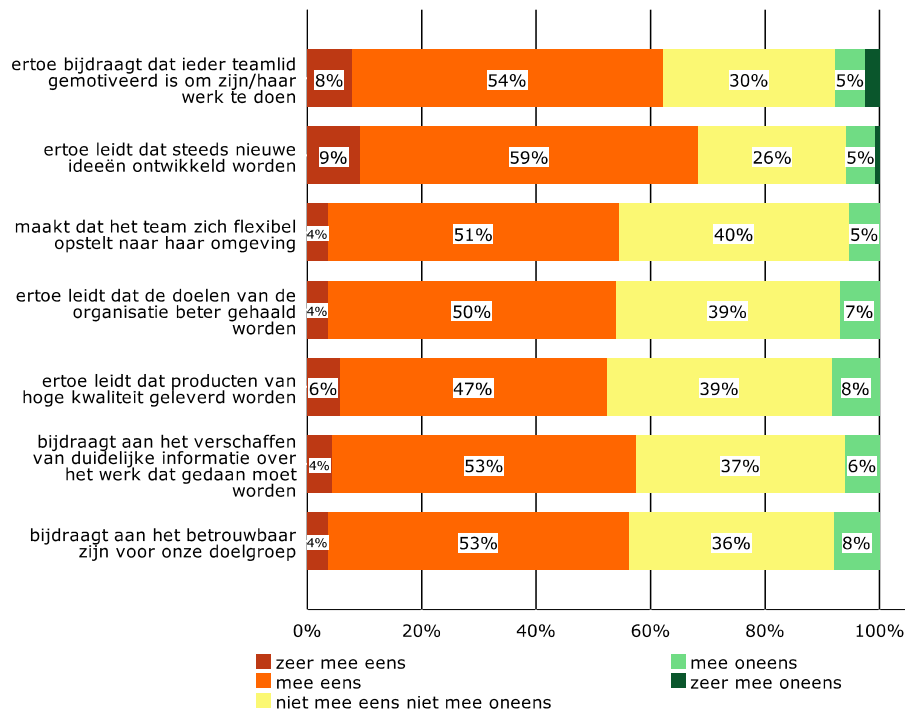
Grafiek 10. Leiderschap

78% van de respondenten kan goed overweg met zijn direct leidinggevende en geeft aan dat die aandacht heeft voor wat hij zegt.



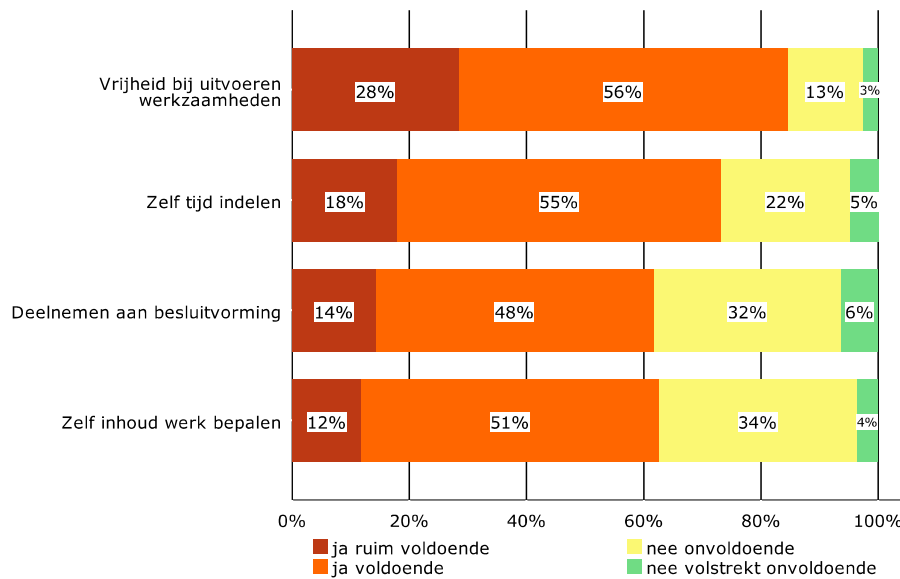
Grafiek 11. Ik vind dat Slimmer Werken....

De meeste respondenten (68%) zijn van mening dat Slimmer werken ertoe leidt dat steeds nieuwe ideeën worden ontwikkeld. Ruim de helft (62%) vindt dat hierdoor ieder teamlid gemotiveerd is om zijn of haar werk te doen.



Grafiek 12. Vrijheid en flexibiliteit

De meeste respondenten (85%) vinden dat ze (ruim) voldoende vrijheid hebben bij het uitvoeren van werkzaamheden.



Grafiek 13. Erkenning en participatie

De meeste respondenten (60%) vinden dat ze voldoende erkenning krijgen voor hun werk en dat hun collega's hen het gevoel geven dat hun werk gewaardeerd wordt (71%). Minder dan de helft van de respondenten geven aan complimenten te krijgen als zij hun werk goed doen, dat zij zich kunnen ontwikkelen bij deze werkgever, en dat ze voldoende inspraakmogelijkheden hebben.

