



### 3. Behoud en Mobiliteit

#### De overbrugging naar duurzame inzetbaarheid

Door Max Holtes (programmaleider bij SIGRA) en Waheeda Abdoelrahman (medewerker project en beleid bij SIGRA)

Werken in de zorg moet aantrekkelijk zijn om genoeg zorgpersoneel te behouden. Daarbij moeten - ook in de zorg - medewerkers kunnen doorwerken tot 67 jaar. Twee belangrijke redenen voor zorginstellingen om in actie te komen voor duurzame inzetbaarheid. Gelukkig blijkt uit de belangrijkste arbeidsmarktoppeilingen dat er voor de zorg genoeg kansen liggen om blij te geven van goed werkgeverschap om zowel zorgpersoneel binnenboord te houden als nieuwe medewerkers aan te trekken.

Binnen en buiten de zorg hebben pioniers al overwinningen op het gebied van duurzame inzetbaarheid behaald. In dit artikel delen twee gepassioneerde mensen hun ervaringen.

#### 'On the move' bij Bilderberg

Bilderberg beschikt over 19 hotels in het vier- en vijfsterrensegment, 221 vergaderzalen en 1.870 hotelkamers. Bij Bilderberg werken ruim 1.400 medewerkers. Aan het woord is Els van Batum, Directeur Personeel en Organisatie bij Bilderberg. Els vindt het belangrijk dat medewerkers hun kennis en competenties blijven ontwikkelen, want dan behouden ze hun passie. Daar is beleid voor nodig. Met 'On the Move' - een nieuwe visie op het gebied van werk en arbeid - en als partner van het Nationaal Inzetbaarheidsplan volgt Els richtlijnen die leiden tot een optimale inzetbaarheid van de medewerkers tijdens hun gehele loopbaan.

## De overwinning

“De grootste overwinning is dat niemand zich heeft laten belemmeren door vooronderstellingen en beelden die er zijn over dit onderwerp. Gewoon doen, klein beginnen en dicht bij de mensen blijven was het uitgangspunt. Je moet de organisatie heel goed kennen om de doelgroep uit te kiezen en daarbij is het belangrijk dat je niet alleen intern gericht, maar ook extern gericht werkt. Het is een verplichting en verantwoordelijkheid om ook de buitenwereld naar binnen te halen. Jij houdt de context en de sturing in de gaten zodat het wel wat oplevert. Het is geen hobby!”

*Els van Batum van Bilderberg*

Vanuit het oogpunt van maatschappelijk verantwoord ondernemen was het voor Bilderberg belangrijk om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan. Daarnaast willen ze ook het statement ‘Bij Bilderberg is men niet ziek’ waarmaken. Het verklaringsmodel Triple-P stond aan de basis van het traject. De drie P’s staan voor People, Planet en Profit<sup>1</sup>.

- People gaat over sociale ontwikkeling: het menselijke kapitaal (personeel en cliënten), goed en gezond werkgeverschap, kwaliteit van zorg, de sociale en ethische aspecten van bedrijfsvoering ethiek en Mbo;

- Planet betreft de ecologische ontwikkeling: milieu, energiebesparing, afvalverwerking en de overige ecologische en omgevingsaspecten;
- Profit betreft de bedrijfsvoering en economische ontwikkeling: transparantie, duurzame inkoop en de overige financiële aspecten van MVO.

Els: “Wij hebben het niet ‘duurzame inzetbaarheid’ genoemd, maar ‘on te move’. Het moet aansluiten, herkenbaar zijn en passen binnen de visie van het bedrijf. Toewijding is vertaald in ‘move’ met begrippen als ‘meeveren’, ‘openstaan’, ‘verantwoordelijkheid’ en ‘enthousiasme’. Deze begrippen zijn vervolgens vertaald naar gedrag.”

Bij de introductie van beleid voor duurzame inzetbaarheid is het volgens Els van belang om te kijken wat er al in de organisatie is gebeurd. “Binnen de organisatie was er al een werkgroep, club Einstein, die zich bezig hield met motivatie, commitment en het optimaal benutten van talenten. Zij hebben bijgedragen aan ons beleid door de introductie van ‘job crafting’. Bij job crafting geven werknemers zelf fysieke, relationele en/of inhoudelijke grenzen van hun baan of functie zodanig vorm dat het werk beter aansluit op eigen behoeftes, competenties en belastbaarheid.”

Daarnaast is het volgens Els belangrijk het management te overtuigen door met cijfers te komen.

Geef bijvoorbeeld aan dat er door te besparen op ziekteverzuim geld vrijkomt om te investeren. Bilderberg heeft het hoger management al vroeg in het denkproces meegenomen en duidelijk gemaakt dat een ander klantgedrag om een andere houding vraagt. De klanten zijn kritischer geworden, onder andere omdat er door de techniek meer transparantie is. Daarbij zal de arbeidsmarkt de komende jaren ingrijpend gaan veranderen en is de noodzaak gevoeld om met ziekteverzuim aan de slag te gaan. Els: “Wij weten dat, in tegenstelling tot de zorgsector, het overgrote deel van het personeelsbestand binnen de hotellerie vrij jong is: 60% is tussen 15 en 37 jaar. De ouderen zijn vaak werkzaam in de housekeeping en bediening. Deze groep is trouw en loyaal. Het was dus zaak te kijken naar hoe generatie X en Y beter met elkaar samen kunnen werken en hoe de oudere trouwe en loyale groep duurzaam ingezet kon worden. We hebben hier als doel gesteld het ziekteverzuim te verminderen”

Een andere aanbeveling die Els geeft is ervoor te zorgen dat de doelen die je nastreeft herkenbaar zijn voor de mensen op de werkvloer. Ziekteverzuim is al snel herkenbaar, maar denk ook aan onderwerpen zoals de terugloop van het aantal bezoekers, vervangingsproblematiek, tijdsinvestering of de begeleiding van leerlingen. “Mensen willen intrinsiek wel bewegen. Aansluiten bij de beweging van mensen en mensen in de organisatie bij die beweging ondersteunen. Belangrijk is om mensen te verleiden en heel klein te beginnen. Als manager

## Wat is het beste instrument om duurzame inzetbaarheid op te pakken?

Duurzame inzetbaarheid alleen meten is niet voldoende, er moeten ook acties volgen. De Duurzame Inzetbaarheid Index (DIX) is een integraal product dat daarbij kan helpen.

De DIX is een instrument dat werkgevers en werknemers kunnen gebruiken om de inzetbaarheid van iemand nauwkeurig in kaart te brengen en concrete aangrijpingspunten inzichtelijk te maken. Optimaal inzetbare medewerkers zijn medewerkers die goede arbeidsprestaties leveren, gezond, gemotiveerd, en competent zijn en een goede balans hebben tussen werk en privé. De DIX is een vragenlijst die is gebaseerd op verschillende wetenschappelijke gevalideerde vragenlijsten, zoals de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden, Algemene gezondheid (SF-12) en de Copenhagen Psychosocial Questionnaire. De validatie en doorontwikkeling van de DIX gebeurt door TNO.

Bij het medewerkerprogramma van de DIX krijgen uw medewerkers via een online portal toegang tot hun persoonlijke inzetbaarheidscan (DIX) en verdiepende vragenlijsten. Deze vragenlijsten besteden aandacht aan onderwerpen als gezond leven, gezond werken, loopbaanperspectief en persoonlijke doelstellingen. Medewerkers worden desgewenst gecoacht door hun leidinggevende of een externe coach en maken waar nodig gebruik van interventies. Na zes maanden volgt een effectmeting om het resultaat van hun inspanningen zichtbaar te maken.

Als partner van het Nationaal Inzetbaarheidsplan kunnen werkgevers en medewerkers van SIGRA de DIX in de organisatie inzetten. Neem hiervoor contact op met Max Holtes: [m.holtes@sigra.nl](mailto:m.holtes@sigra.nl)

1. Knegt, Y. (2011). MVO in de zorg. NIGZ.

Human Resources moet je ervan overtuigd zijn dat je dit kan." De Directeur Personeel en Organisatie van Bilderberg is ook aan de slag gegaan met rolmodellen. "Een aantal hoofden huishouding hebben een workshop gevolgd en zijn erg enthousiast geworden. Tijdens de workshop werden verschillende belangrijke aspecten van het werk onder de loep genomen. Hoe zit het bijvoorbeeld met je veerkracht, gezondheid, je kennis en vaardigheden, je tevredenheid en betrokkenheid bij je werk? Mensen hebben zich daarna spontaan als rolmodel gemanifesteerd."

Met elkaar zoeken naar een antwoord op de vragen die op de organisatie afkomen. Het blijft volgens Els van Batum een voortdurende uitdaging. Elk organisatieonderdeel, of het nu HR, marketing, verkoop of facilitair betreft, heeft zijn eigen bijdrage. Een vraagstuk moet je niet separaat behandelen, je moet op zoek gaan naar verbindingen in de organisatie.

HR heeft hierin de taak de verbindingen naar buiten te leggen en moet daarbij rekening houden met de belangen van een ieder. Vergeet ook niet de belangen van de stakeholders. Aan de andere kant wil je ook niet mensen onnodig belasten, het is zoeken naar een delicaat evenwicht. "Als HR-manager ben je de bruggenbouwer. Binnen Bilderberg is HR een onderdeel van het managementteam en dan is het heel erg belangrijk dat je mee kan beslissen. Mijn directeur heeft vertrouwen in mij, dit heb ik in de loop der jaren opgebouwd."

#### Tips van Els van Batum van Bilderberg

1. Begin klein.
  2. Sluit aan bij mensen die al willen, de 'pareltjes' van de organisatie.
  3. Kijk waar je extern kan samenwerken, zoek de verbinding tussen mensen op.
  4. Verbindt kleine initiatieven met elkaar en zorg dat het bewijs wordt geleverd. Maak het evidence based, ook door ervaring te delen en met elkaar te laten groeien.
  5. Sluit aan bij de kernwaarden van de organisatie.
  6. Doorzetten, ook al lukt het de eerste keer niet.
  7. Eigen geloof, enthousiasme en bedenken: veranderen begint bij jezelf. Beleid moet bij de strategische visie blijven.
3. Je hebt verbeelding theorie, verhalen en modellen nodig om het levendig te maken



#### 'Werken is gezond' bij Philadelphia Zorg

Philadelphia is een landelijke zorginstelling die ondersteuning biedt aan mensen met een verstandelijke beperking. De ondersteuning varieert van enkele uren begeleiding per week tot dagbesteding of begeleide werkvormen. Binnen Philadelphia Zorg is het streven om op het terrein van personeel en organisatie de grenzen te verleggen naar de ontwikkelkant. Daarbij was er behoefte naar een integrale aanpak van de arbeidsomstandigheden. Paul ter Wal, adviseur, is gevraagd om een integraal ARBO-beleidsplan te maken en vertelt ons er graag over. Zijn focus is vooral gericht op de mogelijkheden van medewerkers.

#### Overwinning

"Bij Philadelphia Zorg zetten we erop in dat de medewerkers goed gefaciliteerd worden om optimale zorg aan onze cliënten te kunnen bieden. Les 1 van EHBO is dat je pas een slachtoffer kunt helpen als je zelf in veiligheid bent. Hoe kun je zorg verlenen als je zelf ziek bent? Als binnen een organisatie de medewerkertevredenheid laag is, is de kans groot dat het ziekteverzuim omhoog gaat. Dit heeft niets te maken met ziek zijn, maar met betrokkenheid, passie en aandacht. Het gaat in feite om hoe je de medewerkers optimaal inzetbaar houdt."

*Paul ter Wal van Philadelphia Zorg*

Het (duurzaam) inzetbaarheidbeleid wordt bij Philadelphia Zorg gehanteerd als een paraplu waar diverse onderdelen, zoals preventie, bedrijfshulpverlening, ARBO, ziekteverzuim en passie en betrokkenheid aan opgehangen worden. Het inzetbaarheidbeleid van Philadelphia Zorg richt zich op het vergroten van passie, betrokkenheid en plezier bij de medewerkers. Paul heeft zich onder andere laten inspireren door het boek FISH<sup>2</sup> en de boodschap van 'iedereen elke dag plezier'<sup>3</sup>. Hij is van mening dat er een verandering moet komen in de manier van denken. "Plezier is een kwestie van geven en delen. Met plezier wordt een brede uitwisseling van kennis, ervaring en inspiratie weer mogelijk".

Ondanks dat passie de motor is om mensen over te halen geeft Paul aan dat het inzichtelijk maken van feiten en gegevens zeker zo belangrijk is. Het is cruciaal om alle belangrijke stakeholders daarbij te betrekken en dan maakt het niet uit waar je begint binnen de organisatie. Door middel van een business case heeft Paul inzicht gegeven in simpele kengetallen als de totale loonsom, het aantal medewerkers, het ziekteverzuimpercentage, de kosten van de arbodienst, vervangingskosten en werving- en selectiekosten bij ziekte. Hierdoor werd inzichtelijk wat het besparingspotentieel is en wat je als organisatie kunt bereiken. Dit om te laten zien dat de kost voor de baat uitgaat en er geen angst hoeft te zijn voor desinvesteringen. Paul:

2. Geschreven door Stephen C. Lundin, Harry Paul en John Christensen.  
3. [www.ieop.nl](http://www.ieop.nl)