

NIEUWE WERKEN, SLIMMER WERKEN

DE RELATIE MET GEZONDHEIDSMANAGEMENT

AUTEURS: TAMARA RAAIJMAKERS, LENNEKE VAANDRAGER, PAUL BAART, MIKKEL HOFSTEE, CHRISTEL VAN CAPELLEVEEN

COLOFON

Vormgeving: Valerie van der Linden, Valan-Creations

Samenvatting en redactie: Karin Bosveld

Foto's: Ermin de Koning, Puur Ontwerp

Druk: Zwaan printmedia

VOORWOORD

Bedrijf in beweging is een metafoor voor de ontwikkelingen in werk en gezondheid, in bedrijven en in de maatschappij. Zoals reorganisaties, fusies, flexibilisering en globalisering, aangescherpte sociale zekerheid en langer doorwerken. En dat in een teruglopende economie. Dat vraagt om een andere manier van kijken naar werk en gezondheid. Naar gezond ondernemen. Naar slimmer werken.

Aandacht voor gezondheid hoort een vanzelfsprekend onderdeel van het werk te zijn. Om mensen te boeien én te binden. Om als organisatie de concurrentie aan te kunnen gaan of het voortbestaan te garanderen. Dit vereist een actieve inzet van werkgevers, managers, professionals én werknemers.

Het doel van dit congres was om op een inspirerende manier invulling te geven aan gezond ondernemen, met speciale aandacht voor het thema Het Nieuwe Werken, Slimmer Werken.

Het congres Bedrijf in Beweging heeft een dynamische opzet waarbij de vorm aansluit op de uitgangspunten van gezondheidsmanagement:

- dynamisch: iedereen kan zijn eigen congresprogramma samenstellen
- participatief: met een actieve inzet van deelnemers
- betrokken: enthousiaste sessieleiders en bevlogen sprekers
- samen met anderen: voldoende gelegenheid om mensen te ontmoeten en te spreken
- doen wat je zegt: managers en voorbeeldbedrijven laten zien hoe gezondheidsbeleid ingevuld kan worden
- multidisciplinair: breed scala van professionals en inzichten uit diverse sectoren
- integraal: aandacht voor gezondheid van hoog tot laag in de organisatie, van strategie tot uitvoering
- contextafhankelijk: rekening houden met politiek, de rol van overheid, verzekeraars en gezondheidsorganisaties
- flexibel: gedurende een workshop of lezing wisselen is heel normaal
- stimulerend: tijdens de dag mogelijkheden voor inspanning en ontspanning
- omgevingsgevoelig: in een passende locatie.

Het congres gezondheidsmanagement Bedrijf in Beweging levert stof tot nadenken, en vooral tot inspiratie. Velen hebben deze dag met energieke deelname en inspirerende bijdragen tot een succes gemaakt.

We danken de partners van dit congres voor hun bijdrage en goede samenwerking:

Arbeids
Psychologie
Amsterdam



We danken alle sessieleiders en sprekers van deze dag. De diverse bijdragen vindt u samengevat in dit verslag.

Met dank aan journalist Karin Bosveld die de verslagen van de sessies vakkundig samengevat en gestroomlijnd heeft. Studenten Gezondheid en Maatschappij van de Wageningen Universiteit en Researchcentrum (WUR) verzorgden de verslaglegging van de sessies: Fatima Abdesslem Berntsen, Elisa Boekhorst, Wilma Bol, Dinne Brinkman, Anne Esther Varwijk, Carlijn Wentink, Olga Willemsen en Milou Zwetsloot. Carry Vleeming verzorgde hierbij de coördinatie vanuit de Wageningen Universiteit.

Met de inzet van Timen Baart, Michelle Tijsterman en Denise Tijsterman verliep alles vlot qua coördinatie en techniek op de dag zelf.

In 2006 namen we met z'n vijven het initiatief voor een congrescyclus van vijf. Deze Bedrijf in Beweging was het laatste congres met dit concept.

We houden u graag op de hoogte van nieuwe initiatieven,



de organisatoren:

Paul Baart, Tamara Raaijmakers, Lenneke Vaandrager, Mikkell Hofstee,
Christel van Capelleveen (niet op de foto)

BAARTRAAIJMAKERS



WAGENINGEN UNIVERSITEIT
WAGENINGEN UR

www.congresgezondheidsmanagement.nl

SAMENVATTING



SAMENVATTING

LEESWIJZER

De editie 2010 van het congres gezondheidsmanagement Bedrijf in Beweging omvatte 22 parallelsessies in de vorm van (interactieve) lezingen, workshops en rondetafelsessies. Uiteenlopend wat betreft vorm en inhoud, maar allemaal rakend aan het thema 'het nieuwe werken, slimmer werken'. Onderstaande samenvatting geeft een beeld van de diversiteit en de rode draad van het congres. Daarna volgt per sessie een korte samenvatting.

HET CONGRESCONCEPT

In de vijfde editie van het congres gezondheidsmanagement Bedrijf in Beweging stond het thema 'het nieuwe werken, slimmer werken' centraal. Opnieuw was de locatie het voormalige klooster De Mariënhof in Amersfoort, dat door zijn vorm en indeling letterlijk een rondgang langs de verschillende congresruimten biedt – uiteenlopend van een lounge en een bar tot sfeervolle oude kloosterkamers en een tuinkamer.

Het programma, dat zich laat lezen als een routeplanner, geeft structuur, maar laat de deelnemers vrij om geheel

naar eigen goeddunken en in eigen tempo te kiezen waar hij of zij bij wil zijn en hoe lang. Er was gelegenheid om te discussiëren of alleen toe te horen, in beweging te komen bij een dansworkshop, te hangen aan de bar met deskundigen en vakgenoten, te netwerken bij koffie, lunch en borrel, even bij te komen tijdens een stoelmassage of powernap, of de diepte in te gaan met een loopbaanadviseur van Arbeidspsychologie Amsterdam.

Mensen gezond en gelukkig houden doe je niet door ze in een keurslijf te dwingen. Het bieden van autonomie, ruimte tot ontplooiing en het werk in te delen dat het beste bij iemand past, doet meer voor geluk, motivatie en gezondheid. Voor Bedrijf in Beweging geldt hetzelfde: alles is er, alles kan, én de deelnemer is zelf verantwoordelijk voor het samenstellen van zijn ultieme programma.

HET NIEUWE WERKEN, SLIMMER WERKEN

Wat is slimmer werken, en waarom hebben we het er over? Hoewel er vele definities en opvattingen circuleren kunnen we kortweg samenvatten dat het gaat om manieren om meer en kwalitatief beter werk te leveren, op een gezonde manier. Slimmer werken is geen luxe. Het is dringend nodig, want onze economie hikt tegen een productiviteitskloof aan.

De productiviteitskloof, met steeds minder mensen hetzelfde of meer werk doen, en een zorgstelsel bekostigen dat onbetaalbaar dreigt te worden. Dat betekent niet alleen dat we ons arbeidspotentieel zo vitaal mogelijk zien te houden, maar vraagt onherroepelijk om méér maatregelen. Zoveel mogelijk uit de bestaande poule van arbeidspotentieel halen, door bijvoorbeeld te kijken naar mogelijkheden om chronische zieke werknemers beter te laten participeren. Maar vooral ook: slimmer werken – ook wel aangeduid als het nieuwe werken. Oftewel: innovatie van het werkproces, zodat met dezelfde mensen, middelen en materialen een beter resultaat kan worden bereikt: een betere kwaliteit van het product, een hogere productiviteit per gewerkt uur, een betere kwaliteit van de arbeid, minder milieubelasting en energieverbruik en een grotere klanttevredenheid (definitie: SER).

De nadruk tijdens Bedrijf in Beweging lag niet op de inzet van IT, nieuwe media en allerlei slimme tools. Want zeker, ook dat is onderdeel van het nieuwe werken, maar uiteindelijk blijven mensen het hart van een onderneming vormen.



LENNEKE VAANDRAGER

Gezonde, gelukkige mensen, die optimaal functioneren en duurzaam inzetbaar zijn. Of, zoals Lenneke Vaandrager van de Wageningen Universiteit zei in haar welkomstwoord: 'Het gaat om vertrouwen in mensen. Wat is er nodig om ruimte te maken voor hun passie? Als we bewust omgaan met talent wordt de hele organisatie productiever.' Gezondere mensen in gezondere organisaties, daar gaat slimmer werken over.

SLIMMER WERKEN, PURE NOODZAAK

Iris van Bennekom (directeur langdurige zorg, ministerie van VWS), die het congres opende, wond er geen doekjes om. We kunnen niet doorgaan zoals we gewend zijn. Onze verzorgingsstaat is niet meer betaalbaar; slimmer werken is pure noodzaak. De overheid, zei ze er gelijk bij, gaat de problemen niet oplossen. Dat moet het bedrijfsleven doen. 'Kom met oplossingen, inspireer de overheid', zo riep zij de deelnemers op.

Er waren dan ook heel wat sprekers aanwezig die uit directe ervaring over het nieuwe werken konden vertellen. Want vitalisering van een organisatie komt vaak voort uit keiharde economische noodzaak. Sommige bedrijven, zoals KPN, ING en Achmea, alle aanwezig bij deze editie van Bedrijf in Beweging, werden door de economische omstandigheden al gedwongen om vormen van het nieuwe werken in te voeren. En hoe gelukkig de consequenties uiteindelijk ook uitpakte, er ging nogal wat pijn aan vooraf. Bij ING noopte de financiële crisis tot drastische maatregelen en viel het besluit om eenderde van het management te ontslaan. De situatie maakte duidelijk dat de organisatie haar werknemers niet meer de levenslange zekerheid en veiligheid van weleer kon bieden. De verzorgende rol van de werkgever is in een bepaald opzicht over.



IRIS VAN BENNEKOM

VAKMANSCHAP EN VERANTWOORDELIJKHEID

Maar tegelijkertijd ook juist niet. Want met het uitgedunde team is het zaak een topprestatie neer te zetten; een gerevitaliseerd bedrijf uit de as te laten herrijzen. Vitaliteit van het arbeidspotentieel als een punt hoog op de agenda. Terwijl organisaties de banden met werknemers wat losser maken kijken ze dus aan de andere kant naar manieren

om mensen weerbaarder, inzetbaarder, flexibeler en meer employable te krijgen. Vitaliteit gaat dan ook om veel meer dan een gezond lijf. Het gaat ook om zaken als motivatie, inzet, creativiteit.

Hein Knaapen, directeur HRM bij KPN, stelde dat het draait om investering van het bedrijf in de organisatie enerzijds, en verantwoordelijkheid voor het eigen welzijn van de werknemer anderzijds. Ondanks de lossere banden investeert KPN in het vakmanschap van mensen en geeft het zijn medewerkers alle gelegenheid om aan lichamelijke en geestelijke fitheid te werken.



HEIN KNAAPEN

AANTREKKELIJKE WERKGEVER

Naast de urgente aanleiding van een reorganisatie zijn er natuurlijk andere redenen aan te dragen voor keuzes rondom het nieuwe werken. Het maakt een organisatie simpelweg een aantrekkelijkere werkgever voor begerenswaardig talent. Dat is in elk geval een belangrijke drijfveer van Rabo Unplugged, het programma waarin Rabobank sinds pakweg vijf jaar de initiatieven rond het nieuwe werken onderbrengt. Enerzijds wil de organisatie beter inspelen op veranderingen in de financiële markt naar digitale kanalen en ruimere bereikbaarheid, anderzijds wil het innovatie en samenwerking stimuleren, medewerkers inspireren en talent aantrekken. Flexwerken is nu de norm en werpt zijn vruchten af: de verantwoordelijkheid en discipline die het van mensen vraagt leidt juist tot ervaren autonomie en een betere werk-privébalans. En tot bewezen betere prestaties en meer vitaliteit.

RUST EN VRIJHEID

Tegelijkertijd kan tijd- en werkplekonafhankelijk werken een enorme besparing op het aantal werkplekken opleveren. Zoals bij IT-international CSC, waar 75 procent van de medewerkers een of meer dagen thuis werkt, zodat het aantal werkplekken voor 500 mensen nu nog maar 200 is. Het kan dus, mits de ICT-ondersteuning goed is. Medewerkers floreren bij de rust en vrijheid om hun eigen dag in te kunnen delen, de productiviteit wordt beter en het verloop daalt – een goede indicator van medewerkerbetrokkenheid. En hoewel er meer wordt overgewerkt, blijken mensen niet meer stress te ervaren.

Veelgehoord geluid: het nieuwe werken vraagt om nieuw leiderschap.

Managers worden er soms knap onzeker van als ze hun personeel niet meer acht uur per dag, vijf dagen in de week zichtbaar beschikbaar hebben. Het vertrouwen dat mensen echt de verantwoordelijkheid wel kunnen dragen is er niet vanzelf; managers vragen om de controle los te laten, dat zou in veel organisaties nog wel eens enige begeleiding en training kunnen vergen.

PARADIJS?

Als het klinkt alsof het nieuwe werken eigenlijk een soort langverwacht paradijs is waarin mensen dan toch eindelijk hun langgewenste autonomie krijgen, gezonder worden en nog lang en gelukkig (werkend) leven, is het tijd voor een kanttekening. We hebben het tot nu toe vooral over relatief jonge, gezonde, redelijk hoog opgeleide mensen. Hoe zit het met oudere werknemers? Chronisch zieken? Lager opgeleiden met zwaar werk? Iris van Bennekom waarschuwde aan het begin van de dag Hein Knaapen (KPN) al dat het mooi klinkt:

De verantwoordelijkheid teruggeven aan medewerkers.

Maar dat het toch iets te simpel gesteld is. Kwetsbare groepen hebben meer ondersteuning nodig. De overheid wil de arbeidsparticipatie vergroten en stelt langer doorwerken aan de orde. Maar is dat voor deze groepen reëel?

BGI

De resultaten van de Bedrijfsgezondheidsindex (BGI) die Lifeguard jaarlijks uitvoert en die inzicht geeft in de gezondheid, inzetbaarheid en productiviteit van werknemers, werpen enig licht. Focus dit jaar lag vooral op 50-plussers; voor wie langer doorwerken het snelst nadert. Uit de BGI blijkt bijvoorbeeld dat leeftijd nauwelijks invloed heeft op de productiviteit van medewerkers, en dat vooral een goede mentale gezondheid de totale gezondheid goed voorspelt. Omgekeerd blijkt dat, zeker in de groep 50-plus, mentale gezondheidsproblemen veel meer dan fysieke de oorzaak van productiviteitsverlies zijn. Bij zwaar werk zijn hogere leeftijd en slechte fysieke gezondheid vooral

verantwoordelijk voor lagere productiviteit.

Als we langer van deze groep willen profiteren op de arbeidsmarkt, vertelde Folef Bredt van Lifeguard, kunnen we invloed uitoefenen op hun productiviteit via werkgerelateerde factoren als leiderschap, zelfstandigheid in het werk, ontplooiingsmogelijkheden, gunstige werkdruk de relatie met collega's.

EVIDENCE-BASED

Waaruit maar weer blijkt dat er sprake is van een gedeelde verantwoordelijkheid. Het is natuurlijk wel degelijk de werkgever die investeert in beleid, maatregelen en interventies. En dan is de vraag: hoe zorg je ervoor dat je je geld ook werkelijk in werkzame interventies steekt. Hoe maak je goed onderbouwde keuzes omtrent gezonder en slimmer werken? Eén ding daarover werd duidelijk in een debat tussen afgevaardigden van onder meer de Wageningen Universiteit, ZonMw, RIVM Centrum Gezond Leven en BaartRaaijmakers: 'evidence' is meer dan wetenschappelijk bewijs.

De weg naar een resultaat is minstens zo belangrijk als het resultaat zelf.

Heerlijk, bevlogen medewerkers, maar welk proces heeft dat bewerkstelligd? Praktijkkennis, proceskennis, wetenschappelijke kennis en het vergelijken van maatregelen en beleid in verschillende landen kunnen een hoop waardevolle informatie opleveren. Wat dat betreft staan we nog maar aan het begin.

De vijfde editie van Bedrijf in Beweging leverde in elk geval alvast een hoop inspiratie, gespreksstof en aanknopingspunten voor verder denken, verder ontwikkelen en verder uitwerken op. Wat volgt is een overzicht van de workshops en lezingen – als terugblik voor wie deelnam, een inkijkje voor wie er niet bij was, en prikkel tot actie voor elke lezer.

VERSLAGEN



THEMA: ARBEIDSMARKTINNOVATIE, PARTICIPATIE VAN CHRONISCH ZIEKEN

HET NIEUWE WERKEN, SLIMMER WERKEN - OPENING VAN HET CONGRES

SPREKER:

IRIS VAN BENNEKOM, DIRECTEUR DIRECTIE LANGDURIGE ZORG MINISTERIE VAN VOLKSGEZONDHEID, WELZIJN EN SPORT

INNOVATIE ALS MUST

Iris van Bennekom, tot zo'n twee jaar geleden directeur van de Nederlandse Patiënten Consumenten Federatie (NPCF), aarzelde geen minuut toen haar gevraagd werd de vijfde jaargang van *Bedrijf in Beweging* te openen, vertelde ze. 'Innovatie op de arbeidsmarkt is een absolute must.' We hebben met een aantal forse uitdagingen te maken, waarvan misschien wel de grootste is dat het arbeidspotentieel niet groot genoeg is om de vraag te bedienen. Maar: de overheid komt niet met oplossingen, zo waarschuwde ze. Dat is aan het bedrijfsleven.

URGENTE ZAKEN

Van Bennekom somde direct een aantal zeer urgente zaken op. Onze demografie verandert, we vergrijzen, we leven langer en hebben een hogere levensstandaard, er zijn sociaal-culturele kwesties die samenhangen met onze multiculturele samenleving, er is een groeiende productiviteitskloof – we moeten meer doen met minder mensen. Ons zorgstelsel is kostbaar en de financiën staan zwaar onder druk. De groep die het onderwijs en de ouderenzorg betaalt, werkende mensen tussen 30 – 70, wordt steeds kleiner. 'Doorgaan op de manier waarop we nu bezig zijn, is geen optie', stelde Van Bennekom vast. Meer geld naar de zorg is ook niet de oplossing. En dus beland je bij: slimmer werken, slimmere organisaties. Daar is ook een breed draagvlak voor, maar opnieuw: 'De overheid innoveert niet. Die kan alleen stimuleren.'



Van Bennekom zette een aantal stimuleringsmaatregelen op een rijtje:

- Werving en behoud van personeel. Dat kan door middel van bijvoorbeeld opleidingen, stages, maar ook bijvoorbeeld de participatie van chronisch zieken;
- 1-loketgedachte, voor de indicatiestelling en zorg;
- Nieuwe werkconcepten. Daarbij kunnen we denken aan ICT-hulpmiddelen en arbeid vervangen door kapitaal;
- Leiderschap. Nieuwe manieren van leiden die gebaseerd zijn op vertrouwen in het vakmanschap van mensen en het ondersteunen van mensen.

Tot slot deed Van Bennekom een hartelijke uitnodiging aan de congresdeelnemers: 'Kom met oplossingen en inspireer de overheid!'

www.rijksoverheid.nl/vws

THEMA: HET NIEUWE WERKEN**GEZONDHEID EN HET NIEUWE WERKEN BIJ KPN**

SPREKER:
HEIN KNAAPEN, DIRECTEUR HUMAN RESOURCES KPN

Dat KPN de afgelopen 10 jaar transformeerde in een bedrijf dat nu met kennis van zaken kan spreken over 'het nieuwe werken', was niet alleen maar luxe, vertelde HR-directeur Hein Knaapen. Een bijna-faillissement dwong destijds tot rigoureuze maatregelen. Met vallen en opstaan ontstond de 'new deal', waarbij bedrijf en medewerker samen verantwoordelijkheid dragen voor gezondheid en vakmanschap.

ONZEKERE OMGEVING

KPN was ooit een van die werkgevers waar mensen een leven lang in dienst konden zijn. Maar de wereld veranderde, KPN kwam in zwaar weer, moest vele mensen ontslaan, werk uitbesteden en onder ogen zien dat het als 'telefoniebedrijf' geen schijn van kans meer had. Met veel minder mensen moest het zich omvormen tot een dienstverlener in communicatie, in een concurrentieomgeving die steeds meedogenlozer en ongrijpbaarder werd. Wat betekende een arbeidsverhouding nog in zo'n onzekere omgeving?

LIJF EN ZIEL

De realiteit is, stelde Knaapen, dat bedrijven als KPN hun medewerkers niet meer kunnen beschermen. Bedrijven die dat nu nog beweren, bieden schijnzekerheid. De 'nieuwe deal' die KPN met werknemers sluit, is tweeledig. Op de eerste plaats krijgen werknemers uiteraard een salaris voor de prestatie die ze leveren, en investeert het bedrijf in het vakmanschap van medewerkers. Tweede is, dat er voor elke werknemer €1000 per jaar beschikbaar is om te besteden aan inzetbaarheid. 'Dat maakt een eventueel afscheid minder tragisch', zei Knaapen. 'En het is echt niet zo dat iedereen gaat batikken van dat geld; 80 procent besteedt het geld heel serieus.' Verder doet KPN zijn mensen handreikingen om lijf en ziel in goede staat te houden. Het bedrijf faciliteert, maar mensen zijn zelf verantwoordelijk voor het al dan niet gebruik maken ervan. 'Het is essentieel dat mensen zelf voelen dat ze verantwoordelijk zijn voor hun eigen welzijn', stelde Knaapen. Die bewustmaking, en er voor zorgen dat het leuk is om iets aan je gezondheid te doen, zijn de manieren om ervoor te zorgen dat mensen ook echt in beweging komen.

**AANTREKKELIJKE WERKGEVER**

En de link met het nieuwe werken? Knaapen: 'Het nieuwe werken is van dit alles eerder een symptoom. Maatregelen die we hebben ingevoerd zorgen voor 30 procent besparing op kantoorruimte. Mensen gaan nadenken of de traditionele werktijden voor hen wel de handigste zijn. Sommige vrouwen houden er nu bijvoorbeeld heel andere werktijden op na en kunnen daardoor werk en privé makkelijker combineren. Dat maakt je aantrekkelijker als werkgever.'

WELZIJN

Een toehoorder wilde weten of KPN zich nu hard maakt voor het welzijn van de medewerker. Knaapen vond dat een te breed begrip. 'Een werkgever is niet verantwoordelijk voor alles wat een medewerker in zijn leven tegenkomt'. Iris van Bennekom vond dat KPN het wat eenvoudig stelt als het zegt dat het wel goed komt als je mensen hun verantwoordelijkheid teruggeeft. 'Mensen met een beperking bijvoorbeeld, die moet je wel degelijk wat meer ondersteuning bieden. Daar zou je kunnen denken aan een soort 'welzijnsarrangement.'

www.kpn.nl

THEMA: HET NIEUWE WERKEN, KOSTEN EN BATEN

VRIJWERKEN LEIDT TOT MEER WERKPLEZIER EN BEVLOGENHEID

SPREKER:
BART GOOSSENS, DIRECTEUR VRIJWERK

De een noemt het slimmer werken, de ander het nieuwe werken, bij Vrijwerk noemen ze het vrijwerken. Dat gaat over vrijheid in werken, over regelruimte en vertrouwen, binnen gegeven kaders zelf beslissingen nemen, balans tussen werk en privé. En uiteindelijk over efficiëntie, werkplezier, motivatie en resultaat voor organisatie en maatschappij.

BEVLOGENHEID

Vrijwerk ziet bevoegenheid als een combinatie van maximale toewijding en een hoog energieniveau. En dat kun je beïnvloeden door energiebronnen aan te spreken.

Wanneer mensen bijvoorbeeld meer verantwoordelijkheden krijgen, zal de bevoegenheid stijgen en dit zal zorgen voor betere prestaties. Vrijwerk speelt in op dit gegeven door middel van regelruimte en vertrouwen. Het is belangrijk de dagelijkse routines te doorbreken en de mensen zelf de balans te laten zoeken tussen vrijheid en verantwoordelijkheid.

VRIJWERKEN SUCCESVOL

Vrijheid is meer dan thuiswerken en het is zeker niet vrijblijvend.

Vrijwerken is succesvol wanneer voldaan wordt aan deze pijlers:

1. De facilitaire pijler: beleving van het kantoorpand;
2. De ICT-pijler: bereikbaarheid van gegevens;
3. De mens-pijler: meer aandacht, vraagstukken en bewustwording van onnodig schuldgevoel.

RESULTATEN

Vrijwerken lijkt nu nog een vooruitstrevende theorie maar er zijn al resultaten die aantonen dat het daadwerkelijk positieve effecten heeft. Bevoegen werknemers worden beter beoordeeld door hun manager, zijn beter in managementfuncties, zijn minder snel opgebrand, vertonen minder negatief gedrag, tonen betere arbeidsprestaties, verzuimen minder en bovendien werkt bevoegenheid aanstekelijk. Ook voor het bedrijf heeft vrijwerken voordelen, het bedrijf behaalt meer winst, hogere productiviteit, minder verloop van werknemers en betere prestaties. Daarbij is het rendement van het bedrijf hoger, de kwaliteit hoger, het imago beter en de veiligheid hoger. Deze resultaten zijn afkomstig uit een onderzoek gehouden onder 20.000 medewerkers bij 8.000 businessunits van 36 bedrijven. Bovendien zullen minder kantoorruimte en werkplekken nodig zijn, zal de reistijd verminderen, zal minder parkeerterruimte nodig zijn en het koffieverbruik afnemen.

www.vrijwerk.nu



THEMA: SOCIALE COHESIE, BALANS WERK-PRIVÉ, LEIDERSCHAP EN SAMENWERKING

RABO UNPLUGGED: HET NIEUWE WERKEN BINNEN RABOBANK EN DE EFFECTEN OP WERKBELEVING

SPREKERS:

WILLEMEN DE GROOT, ARBEIDS- EN ORGANISATIEADVISEUR

JOLANDA VAN DE WEIJER, REGISTERERGONOMOON VAN DE ARBDIENST RABOBANK GROEP

Sinds 2005 is Rabobank Nederland bezig met de ontwikkeling naar het nieuwe werken: Rabo Unplugged. Met deze innovatieve werkstijl is de bank een aantrekkelijke werkgever voor jonge talenten. Het werken in een inspirerende omgeving daagt medewerkers uit tot samenwerking en stimuleert innovatie.

RABO UNPLUGGED IS DE TOEKOMST

Met Rabo Unplugged kan Rabobank beter inspelen op veranderingen in de markt naar virtuele kanalen en ruimere bereikbaarheid. Klanten willen steeds vaker buiten reguliere kantoortijden bankieren. Rabobank speelt daarop in met telebankieren en Rabofoon. Ook adviesgesprekken vinden steeds vaker 's avonds of in het weekend plaats. Met Rabo Unplugged sluit Rabobank nog beter aan op die veranderende behoefte van klanten.

Wat houdt het nieuwe werken bij Rabobank precies in? Willemien de Groot en Jolanda van de Weijer vertellen dat Rabobank-medewerkers meer zelf kunnen bepalen wanneer en waar zij werken. Dat vraagt natuurlijk om een werkomgeving en faciliteiten die de daarvoor benodigde flexibiliteit ondersteunen. Het nieuwe werken vraagt verantwoordelijkheid en ondernemerschap van medewerkers, en beoogt een beter resultaat voor de klant.

EVALUATIE VAN HET EERSTE JAAR

Het programma Rabo Unplugged is ingericht naar 3 omgevingen: fysiek, virtueel en mentaal. Afdelingen van Rabobank Nederland worden verleid om deel te nemen aan het programma en geven hun eigen transformatie vorm. In Beneluxstaete, een kantoorpand in Utrecht, is medio 2008 een pilot gestart. 500 medewerkers van 5 verschillende afdelingen werken daar in een Unplugged omgeving. Er zijn 250 werkplekken in het pand aanwezig.

EN HOE ERVAREN MEDEWERKERS DEZE VERANDERING?

In 2009 deed 78 procent van de pilot-medewerkers mee aan een vragenlijstonderzoek. Uit dit onderzoek bleek dat 70 procent positief is over de nieuwe werkstijl, de tevredenheid is het grootst in de groep 25-44 jarigen. 85 procent ervaart een goede balans tussen werk en privé, vooral door de toename van de regelmogelijkheden. Wel rapporteren medewerkers dat zij bij de nieuwe manier van werken meer overuren maken. Ondanks de hogere werkdruk lijkt er geen toename van stressklachten. Er is meer contact met collega's van andere afdelingen. Als nadeel zien medewerkers het missen van onderling contact met directe collega's. Uit het Rabo Unplugged onderzoek komt duidelijk naar voren dat een inspirerende en stimulerende leiderschapsstijl bepalend is voor het succes van het nieuwe werken. De resultaten van dit onderzoek gebruikt de programmaorganisatie bij de verdere implementatie van de nieuwe werkstijl.

KANSSEN VOOR VITALITEIT

De nieuwe manier van werken biedt volgens Rabobank kansen voor vitaliteit van medewerkers.

Medewerkers, managers en afdelingen kunnen deze kansen benutten, onder de volgende drie voorwaarden:

- Persoonlijk leiderschap van iedereen (zelf aan het stuur zitten, eigen zorg voor balans en reflectie, initiatieven nemen);
- Vertrouwen (van de leidinggevende, maar ook zelfvertrouwen van de medewerker);
- Dialoog (nodig voor contact en verbinding, kwetsbaar mogen en kunnen zijn, aandacht blijven houden voor fysieke ontmoetingen).

www.rabobank.com



THEMA: GEZONDHEIDSBELEID IN DE PRAKTIJK, ENERGIEMANAGEMENT

ENERGY TO PERFORM

SPREKER:

TIM VERMEIRE, MANAGING PARTNER STILL MOVIN

De sleutel tot energiemangement ligt volgens Tim Vermeire van Still Movin in inzet, motivatie en betrokkenheid. Hij leert werknemers hoe ze hun energieniveau kunnen beheren en doet dat op een toegankelijke, (inter)actieve en inspirerende manier. Belangrijk daarbij is de zogenaamde brain-body connection.



GOESTING

Energie hebben mensen nodig om hun werk goed te kunnen doen. Gezonde mensen zijn nu eenmaal productiever. Belangrijk uitgangspunt is, dat het mentale, het emotionele en het fysieke elkaar beïnvloeden en dat onze eigen percepties en gedachten van grote invloed zijn op ons welbevinden.

Bekender zijn het mentale, het emotionele en het fysieke aspect van een mens. Of noem het intelligentiedomeinen. Zo is er ook een vierde domein, het spirituele, wat niet per se het religieuze betekent. De spirit of zoals de Belgen zeggen: goesting, de drive. Goesting betekent zin hebben in iets of om iets. Dit domein heeft de meeste relatie tot het aspect motivatie, het engagement. Binnen een pragmatischer kader of een reële context gaat het om de link tussen de hersenen en het lichaam dat ons naar de oplossing leidt om vitaler te zijn, maar ook "performanter".

Gedachten, emoties en lichaamsgesteldheid beïnvloeden elkaar, maar hoe leren we dat? En vooral hoe trainen we dit om te komen tot een positieve ingesteldheid, veranderbereidheid, efficiënt energiemangement, minder stress, betere teamgeest, enz.

MODEL

Still Movin werkt met het zogenaamde Stairway to healthy behaviour in balance-model. Dat omvat vijf stadia:

1. Precontemplatie: je bent niet overtuigd dat een bepaalde handeling voor betere gezondheid zorgt;
2. Contemplatie: je bent overtuigd dat bepaalde handeling zorgt voor betere gezondheid;
3. Preparation: voorbereiding voor de (gezonde) handeling;
4. Action: uitvoering van de (gezonde) handeling;
5. Consolidation: opnemen van de handeling in de dagelijkse leefstijl.

Maar, constateerde Vermeire, mensen vallen vaak terug voordat zij de handeling in hun dagelijkse leefstijl geïntegreerd hebben, voor het stadium van de consolidatie.

EENVOUDIG PAUZEREN

Voor een goede energiebalans is het natuurlijk van belang om regelmatig even te pauzeren. Natuurlijk zijn er de reguliere rook-, lunch- en koffiepauzes, maar veel belangrijker is het om wat beweging te integreren in je werkdag. Zo laad je op voor een volgend effectief en efficiënt werkblok. Wat simpele bewegingsoefeningen, maar ook mentale training kunnen binnen enkele minuten zorgen voor een relaxed en alert gevoel, een frisse geest, maar vooral goesting om te ondernemen, initiatief te nemen, energie te creëren, te relativeren.

www.stillmovin.com



THEMA: ARBEIDSPARTICIPATIE 50-PLUSERS**BEDRIJFSGEZONDHEIDSINDEX (BGI). DE JAARLIJKE TRENDS RONDOM WERK EN GEZONDHEID IN BEELD GEBRACHT**

SPREKER:
FOLEF BREDT, DIRECTOR R&D LIFEGUARD

De Bedrijfsgezondheidsindex (BGI), ook wel Corporate Health Index (CHI) genoemd, meet de gezondheid van bedrijven. Dit jaar onderzocht de BGI de gezondheidsfactoren die de productiviteit van 50-plussers beïnvloeden. Lifeguard presenteerde voor de zevende maal de resultaten.

PRESTATIES OP PEIL

Ondanks de crisis is de productiviteit op bedrijfsniveau nauwelijks gedaald. Dat blijkt uit de Bedrijfsgezondheidsindex 2009. Dat zou kunnen samenhangen met het invoeren van “het nieuwe werken” en harder werken vanwege de crisis. Maar een echte duidelijke reden is moeilijk aan te wijzen.

INZICHT IN GEZONDHEID

De bedrijfsgezondheidsindex geeft inzicht in de gezondheid, inzetbaarheid en productiviteit van werknemers binnen een organisatie. Gezondheid wordt in de BGI opgevat als een toestand van geestelijk, lichamelijk en sociaal welbevinden. De BGI kan ook als benchmark gebruikt worden om effecten van interventies te meten. De BGI wordt uitgedrukt in een score tussen de 1 en 10, waarbij 1 zorgwekkend is en 10 uitstekend. De gemiddelde BGI voor 2009 is 7,0.

OUDERE WERKNEMERS

De BGI is gehouden onder 15.000 medewerkers van 71 organisaties uit verschillende sectoren. De gebruikte instrumenten waren de Sf-12 (8 indicatoren op het gebied van fysieke en mentale gezondheid), de workability-index en de QQ of LGPS-index (productiviteit op basis van kwaliteit en hoeveelheid werk).

Het thema van dit jaar was productiviteit, in het bijzonder voor 50-plussers, voor wie langer doorwerken het snelst zal gaan spelen.

MENTALE GEZONDHEID IS BESTE VOORSPELLER

Het effect van leeftijd op productiviteit van medewerkers is minimaal. Een goede mentale gezondheid is de beste voorspeller van een goede totale gezondheid. Daarnaast speelt fysieke gezondheid ook een belangrijke rol.

De meest opvallende resultaten voor de groep 50-plus waren:

- Fysieke (10%) en mentale gezondheidsproblemen (29%) zorgen voor bijna 40% van het productiviteitsverlies;
- Bij zwaar werk veroorzaken hogere leeftijd en slechte fysieke gezondheid voor meer dan 25% het verschil in scores;
- Ontspanning heeft van alle lifestyle-factoren de meeste invloed op mentale gezondheid.

Daar staat tegenover dat oudere werknemers een betere mentale gezondheid ervaren dan jongere (86% tegen 77%). Verder zijn mensen met een lager werkvermogen minder productief. Opvallend, werknemers die plezier hebben in hun werk scoren niet significant beter op productiviteit.

BEÏNVLOEDENDE FACTOREN

Mentale en fysieke gezondheid zijn goede voorspellers voor productiviteit, zowel bij oudere als jongere werknemers. Het is dan ook van belang dat werkgevers aandacht besteden aan gezondheidsbeïnvloedende factoren. Factoren die de productiviteit beïnvloeden zijn zelfstandigheid in het werk, ontplooiingsmogelijkheden, een gunstige werkdruk, een goede relatie met collega's, en leefstijl- en gedragsfactoren, zoals omgaan met stress.

www.lifeguard.nl

BAARTHOFSTEE SHOW

AAN TAFEL ZATEN:

ROB GRÜNDEMANN, SENIOR ONDERZOEKER/ADVISEUR TNO KWALITEIT VAN LEVEN/LECTOR HOGESCHOOL UTRECHT
FERKO ÖRY, KINDERARTS EN ONDERZOEKER
LIDY SCHILDER, HOOFD BLIK OP WERK
PAUL BAART, PARTNER BAARTRAAIJMAKERS
MIKKEL HOFSTEE, CEO LIFE GUARD

De Baarthofstee show, een Pauw & Witteman-achtige talkshow, waar (kinder)arts Ferko Öry de Jan Mulder-rol op zich mocht nemen.



COMPLIMENTEN

Öry trapte af met een anekdote over zijn tijd in India, waar hij de arbeidsomstandigheden in leerlooierijen vergeleek met de Hel van Dante. Acht jaar werkte hij aan verbetering daarvan. Zo kwam er afzuigapparatuur. Niet dat de eigenaar in eerste instantie het belangrijk vond om stoflongen bij de medewerkers te voorkomen; hij was wel gevoelig voor het argument dat er stof neerduwde op het pas geleverde leer. Toch liet Öry de eigenaren de verbeterde gezondheidsresultaten ophangen in de looierij, en zag dat ze daar wel degelijk trots op waren.

Zingeving moet een centralere plaats krijgen op de werkvloer, is Öry's vaste overtuiging, maar hoe doe je dat? Een methode waar hij mee werkt is het aantal complimenten dat op een dag wordt gegeven te tellen. 'Zo maak je het begrip 'liefde' heel concreet.' Maar daarnaast propageert hij ook vooral autonomie. 'Minder management, meer zelf doen.' Artsen moeten bijvoorbeeld moeders de zorg voor hun zieke kind niet uit handen nemen, maar ze laten zien hoe ze zelf hun kind het beste kunnen helpen.

DUURZAME INZETBAARHEID

Keren we terug in Nederland, waar we, aldus de gasten aan tafel, structureel vijf jaar te kort werken. 'Niet alleen aan het eind, maar ook aan het begin. Door lang studeren beginnen mensen pas als ze een jaar op 28 zijn', stelde Lidy Schilder. Hoe verleid je mensen om langer te werken? Misschien door het onaantrekkelijk te maken om niet (door) te werken?

En zo kwam vervolgens de Workability Index van Ilmarinen ter sprake, door Mikkil Hofstee licht ironisch 'de oplossing voor al uw problemen rond duurzame inzetbaarheid' genoemd. De WIA schat de risico's in en voorspelt uitval, maar veroorzaakt daardoor ook angst: wat als mijn werkvermogen te laag is? Kritiek kwam er ook uit de zaal, van Jan Prins (directeur SKB): 'De WIA laat niet zien wat mensen extra kunnen of wat hun meerwaarde kan zijn. Ook meldt hij niets over oorzaken. Daarvoor zijn aanvullende vragen nodig.'





PSYCHISCHE KLACHTEN

Öry maakte bezwaar tegen het in de medische sfeer trekken van dit soort instrumenten. 'Waarom gaat het alleen over gezondheid? Dat stigmatiseert. Het moet veel breder. Het gaat om de energie en geluk en hoe we met elkaar omgaan, de balans tussen thuis en werk. Mensen bijvoorbeeld ook leren hoe ze 'nee' kunnen zeggen.'

Gründemann weerlegde dat het stigmatisering juist tegenging: 'Met psychische klachten kunnen mensen vaak normaal werken. Alleen werkgevers kunnen er niet mee omgaan. Dat moet beter. Met het beter bespreekbaar maken van psychische klachten en deze meer diagnosticeren.' Hierbij verwijst Gründemann naar de nieuwe Europese campagne Work in tune with life.

LAGER OPGELEIDEN

Lidy Schilder benadrukte dat vooral de problemen bij lager opgeleiden met zware beroepen aandacht behoeven. 'Hoger opgeleiden hebben vaak prettiger werk, met meer autonomie. We zien dus enorme gezondheidsverschillen en een lagere levensverwachting bij lager opgeleiden. Terwijl dat de mensen zijn die "ons" pensioen betalen.'

Ook hier kijken naar de mogelijkheden voor slimmer werken dus - zelfroostering, job crafting, soms kleine ingrepen waardoor werken langer en leuker kan.



THEMA: REGIE OVER DE EIGEN GEZONDHEID

DE NIEUWE HEALTH PROFESSIONAL

DEELNEMERS:

TIM VERMEIRE, MANAGING PARTNER STILL MOVIN
MONIQUE DENEN, VERBETERCOACH 5X BETER/ARBO COÖRDINATIE CENTRUM
SOFIE VAN DEN HOMBERGH, ADVISEUR KENNIS NISB EN LID PROJECTTEAM BEWEEGKUR EN WERKNEMERS
PAUL KIENSTRA, DIRECTEUR HIGH FIVE INTENZ GROEP
REIJER PILLE, DIRECTEUR/EIGENAAR FALKE & VERBAAN

ONDER LEIDING VAN:

MIKKEL HOFSTEE, CEO LIFE GUARD

Was de aandacht voor gezondheidsmanagement in 2009 misschien een klein beetje weggezakt, nu staat het weer hoog op de agenda. Een doel van het nieuwe werken is medewerkers langer en gezonder in het bedrijf te houden. De nieuwe health professional stimuleert medewerkers om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor zijn ontwikkeling en gezondheid. Het nieuwe werken werd in dit 'lagerhuisdebat' bekeken vanuit twee invalshoeken: de BeweegKuur en het Kwadrantenmodel.

KWADRANTENMODEL

Het Kwadrantenmodel is een model om arbodienstverlening beter en gericht in te kopen: dienstverlening op maat voor elk bedrijf. Het model beschrijft een ontwikkeling in de manier waarop deze dienstverlening wordt ingekocht - alles uitbesteden, of zelf ontwikkelen? Volgens Reijer Pille van Falke & Verbaan hebben de meeste organisaties een eigen regiemodel, corresponderend met het derde kwadrant, waarbij de uitvoering van dienstverlening intern geïntegreerd is vormgegeven. Met het nieuwe werken komt er een vijfde kwadrant bij: de regie ligt bij de werknemer.

BEWEEGKUR

De BeweegKuur is een gecombineerde leefstijlinterventie van het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB). De BeweegKuur begeleidt mensen met een hoog gezondheidsrisico - zoals overgewicht, obesitas of diabetes type 2 - naar een gezondere leefstijl. Op dit moment komen vier miljoen mensen op basis van deze criteria in aanmerking voor een BeweegKuur. Dat is grofweg de helft van de werkende populatie.

KOSTENEFFECTIEF

Net als in het nieuwe werken ligt de verantwoordelijkheid binnen de BeweegKuur bij de werknemer zelf. Alleen wanneer hij zelf gemotiveerd is om de leefstijl te veranderen kan hij deelnemen aan de BeweegKuur. Begeleid door een leefstijladviseur worden eet- en beweegpatroon aangepakt. Inmiddels is de BeweegKuur kosteneffectief gebleken en hoopt NISB dat het een plaats krijgt in de basisverzekering.

EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID

Een werknemer die zelf verantwoordelijkheid neemt en de regie over zijn gezondheid in eigen hand heeft klinkt natuurlijk mooi. Maar, wilde Belgische 'goesting' coach Tim Vermeire weten, mag je van je werkgever wel tijd nemen voor je zelf? Hoe worden werknemers daarin begeleid op de werkvloer? Omgaan met ziekte is ook een vorm van zelfmanagement. Het is de verantwoordelijkheid van de werkgever om zijn werknemer te wijzen op de juiste balans.

Met het nieuwe werken zou er binnen een bedrijf iemand moeten zijn die werknemers hierin begeleidt, een taak van de nieuwe health professional.

www.falkeverbaan.nl/kwadrantenmodel

www.beweegkuur.nl

www.5xbeter.nl

www.stillmovin.com

www.highfive.nl

www.lifeguard.nl

THEMA: HET NIEUWE WERKGEVERSCAP IN HET MKB

SLIMMER WERKEN MET VITALE MEDEWERKERS IN EEN INSPIRERENDE OMGEVING

ONDER LEIDING VAN:
GERT VAN DEN OOSTERKAMP SOCIOLOOG EN ENTREPRENEUR, IMPULSO
ROBERT RIETVELD CHANGE AGENT, IMPULSO
BERT VAN HEUSDEN, DIRECTEUR ZUIDAMUITHOF DRUKKERIJEN

Veel ondernemers willen vanuit waarden, vertrouwen en betrokkenheid hun bedrijf leiden. Zij willen inhoud geven aan wat managementadviesbureau Impulso Het Nieuwe Werkgeverschap (HNW) noemt. Het nieuwe werkgeverschap geeft een praktische invulling aan slimmer werken en verbetering van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

COACHEND LEIDING GEVEN

In die nieuwe organisatiecultuur zijn inzetbaarheid en coachend leiding geven gemeengoed. Het vraagt om duurzame inzetbaarheid van medewerkers, een veranderingsgezinde organisatiecultuur, inspirerend en coachend leiderschap en slimmer werken als proces.

Robert Rietveld maakte duidelijk hoe verandering in een organisatie aangepakt wordt. Het HNW wordt op drie niveaus verankerd in het beleid van een onderneming namelijk op strategisch niveau (binnen de kern van de organisatie), operationeel niveau (HNW in doelen concreter maken) en het dagelijks niveau (concreet op de werkvloer de HNW principes toepassen).

IN DE PRAKTIJK

Een echt MVO bedrijf met aandacht voor duurzaamheid en slimmer werken is ZuidamUithof Drukkerijen in Houten. Directeur Bert van Heusden vertelde hoe hij HNW heeft toegepast in zijn bedrijf. Als directeur heeft hij gekozen voor deze stijl van leidinggeven. Zijn medewerkers ziet hij als mensen die met plezier hun werk doen en daarin hun passie kunnen uitleven. Zo is er een brainstormgroep in het leven geroepen; deze groep denkt mee over knelpunten in het bedrijf en draagt zelf oplossingen aan. Daarnaast is het bedrijf zo duurzaam mogelijk gemaakt door milieuvriendelijk te werken. Ook al zijn veranderingen niet gemakkelijk, 100 keer een kleine verandering van een procent is uiteindelijk een verandering van 100 procent.

www.zuidamuthof.nl

www.impulso.nl

THEMA: ENGAGEMENT

VAN VERZUIM NAAR ENGAGEMENT: TIJD- EN WERKPLEKONAFHANKELIJK WERKEN

SPREKER:
MARIE LOUISE MANS, HOOFD P&O CSC

Hoe laptop, telefoon en draadloos ADSL het nieuwe werken mogelijk maken. CSC, een IT-international, werd zes jaar geleden geconfronteerd met aflopende contracten voor kantoorpanden en medewerkers die de reistijden zat waren. Toen gedwongen, nu voorloper in tijd- en werkplekonafhankelijk werken.

TRANSPARANT

Het ontmoetingskantoor is de sleutel voor het nieuwe werken bij CSC. Een nieuw kantoor met 200 werkplekken voor 500 medewerkers. 75 procent van de medewerkers werkt één of meer dagen thuis. In de toekomst moet dit 100 procent worden. Het kantoor nodigt uit tot ontmoeten en vergaderen door een open en transparante uitstraling en luxe lunchfaciliteiten. Een dagje op kantoor is druk met afspraken. De volgende dag thuis kun je in alle rust de afspraken en ideeën uitwerken. Medewerkers zeggen de rust en vrijheid om je eigen dag in te delen fijn te vinden. Productiviteit lijkt beter te worden volgens Hoofd P&O Marie Louise Mans. Ze is ook erg benieuwd naar de uitkomsten van de Gallup survey die engagement meet. Een laag verlooppercentage is nu al een goede indicator voor betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie.

MINDER VERZUIM

Dit concept voor tijd- en werkplekonafhankelijk werken kan ook in andere bedrijven toegepast worden door een scala aan technische mogelijkheden om virtueel te ontmoeten. De besparing op werkplekken weegt op tegen de kosten voor technische investeringen. Kosten voor ziekteverzuim dalen; CSC heeft een reductie van 1,3 procent. Want als medewerkers ziek zijn, is de drempel laag om thuis toch met werken te beginnen. En dan blijkt dat ze toch productief zijn, ook al is dat op een lager pitje.

CULTUUROMSLAG

Leidinggevend bij CSC zijn vooral gecharmeerd van technische expertise bij werknemers, waardoor bij werving en selectie soms minder wordt gelet op sociale en communicatieve vaardigheden. Een cultuuromslag is daarom nodig om het nieuwe werken te faciliteren. Managers vinden het lastig om hun medewerkers niet zichtbaar beschikbaar te hebben en om de controle los te laten. Trainingen in feedback geven en discussiesessies met managers over de input/output ratio, welk resultaat bereiken we met hard werkend technisch personeel, dienen om deze vaardigheden in werknemer- en klantencontacten meer te waarderen.

www.csc.com/nl



THEMA: GEZOND MANAGEMENT**HOGE BOMEN:
HR DIRECTEUREN AAN HET WOORD OVER GEZONDHEIDSMANAGEMENT****AAN TAFEL ZATEN:**

JOHAN BLOK, HR DIRECTEUR ACHMEA

JAN WILLEM VAN DER WAL, DIRECTEUR HUMAN RESOURCES & TALENTMANAGEMENT NATIONALE NEDERLANDEN

MIKKEL HOFSTEE, CEO LIFEGUARD

ING/Nationale Nederlanden en Achmea kregen het in de afgelopen jaren financieel zwaar te verduren. Toch leidde het zware weer tot vitalere bedrijven. De HR-directeuren van beide bedrijven kwamen aan de ronde tafel vertellen hoe dat kan.

BUIKPIJN

Een bedrijf vitaliseren klinkt vrolijk maar is meestal bittere economische noodzaak. Dat gold ook voor ING, dat in het najaar van 2008 in de tornado van de financiële crisis belandde. In plaats van de gebruikelijke reflex volgen – automatiseren, mensen eruit met de kaasschaafmethode – besloot de directie om een derde van het management en 20 procent van de stafdiensten eruit te doen. ‘Dat klinkt stoer, maar reken maar dat we er flink buikpijn van hadden’, vertelde HR-directeur Jan Willem van der Wal.

GROETEN IN DE LIFT

Maar zie daar: er volgden geen rechtszaken, 60 tot 70 procent vond snel een andere baan en het ziekteverzuim daalde. Eigenlijk was het schokkend hoe weinig er veranderde. Er ontstond geen chaos; alles ging door alsof er niets gebeurd was. Van der Wal: ‘Terwijl dat geen managers waren die niets deden. Maar we zijn veel minder projecten gaan doen. Leidinggevend doen nu weinig projecten en besteden meer aandacht aan mensen.’ ING veranderde van een bedrijf waar mensen elkaar in de lift niet groetten in een bedrijf waar gelachen wordt, mensen elkaar aanspreken en moeilijke debatten aangaan.

USE IT OR LOSE IT

Van der Wal: ‘Voor 500 mensen was het natuurlijk een nachtmerrie. Die hebben we niet in de kou laten staan. Ze zijn opgevangen, ze hebben hulp gekregen, bijvoorbeeld met opleidingen en trainingen, gesprekken met een maatschappelijk werker. En hun successen bij het vinden van een andere baan hebben we gevierd.’

Voor de nog zittende werknemers zijn er vitaliteitprogramma’s die niet alleen over fysieke fitness gaan; er is €300 euro per werknemer per jaar voor mentale ontwikkeling. Van der Wal: ‘Ook voor je brein geldt: use it or lose it. Je moet het trainen. Lichamelijk en geestelijke fitheid moet je in samenhang zien.’

**PRACTICE WHAT YOU PREACH**

Achmea zag het rendement in de afgelopen jaren teruglopen en besloot ook het met minder management te gaan doen. Het ging op zoek naar duidelijke focus: wie zijn we, waar staan we voor en wie willen we worden? Toen de verzekeraar besloot in 2020 het bedrijf in Nederland te willen zijn waar mensen het meest vertrouwen in hebben als het gaat om vitaliteit en gezondheid, moest het zich natuurlijk afvragen wat het daar zelf aan deed. Immers: practice what you preach. De score van de barometer die het in maart 2009 onder medewerkers uitvoerde, was niet goed genoeg. Er kwam een programma waar in drie jaar tijd 3000 medewerkers ‘doorheen’ gaan. Blok: ‘Je moet mensen een spiegel voorhouden. Niet zodat ze beter kunnen werken, maar zodat ze beter gaan leven. Wat je wilt, is dat mensen fundamenteel met zichzelf bezig blijven.’

www.nn.nlwww.ing.nlwww.lifeguard.nl

THEMA: CHRONISCHE ZIEKTEN EN WERK

ARBEIDSPARTICIPATIE, CHRONISCH ZIEKEN EN GEZONDHEIDSBELEID

AAN TAFEL ZATEN:

ANEMONE BÖGELS, DIRECTEUR NFK (NEDERLANDSE FEDERATIE VAN KANKERPATIËNTENORGANISATIES)

MARCEL TIMMEN, DIRECTEUR VERENIGING SPIERZIEKTEN NEDERLAND (VSN)

MARIE-JOSÉ SCHRASSER, ZORGONTWIKKELINGSMANAGER ACHMEA

IRIS VAN BENNEKOM, DIRECTEUR LANGDURIGE ZORG MINISTERIE VWS (EN VOORMALIG DIRECTEUR NEDERLANDSE PATIËNTEN EN CONSUMENTEN FEDERATIE - NPCF)

PAUL BAART, PARTNER BAARTRAAIJMAKERS

Behoud van werk is voor mensen met een chronische aandoening, zoals kanker, van groot belang, zowel om financiële als sociaal-maatschappelijke redenen. Omdat we steeds langer werken, neemt de kans op chronische aandoeningen bij werknemers bovendien toe. Steeds meer bedrijven zullen geconfronteerd worden met mensen met een chronische aandoening.

PILOT

Gezondheidsbevordering van chronisch zieken op de werkvloer is nog nagenoeg onbestaand. Terwijl juist bij deze groep grote winst te behalen valt met goede preventie en gezondheidsbevordering. Een aantal patiëntenverenigingen, waaronder NFK, introduceert daarom in samenwerking met BaartRaaijmakers een pilot voor gezondheidsbeleid met een individuele benadering. Aan tafel in deze sessie vertegenwoordigers van patiëntenverenigingen en een verzekeraar, om, samen met de congresgangers, te brainstormen over wat er nodig is voor betere arbeidsparticipatie van chronisch zieken.

WELZIJN EN ZINGEVING

‘Er werken veel minder mensen met een chronische aandoening dan wenselijk’, trapte Anemone Bögels van NFK af. ‘De reactie van collega’s en leidinggevend is vaak: “Doe maar rustig aan, neem je tijd”. Terwijl werk juist bijdraagt aan welzijn en zingeving. Werk en inkomen zijn heel belangrijk voor deze mensen.’

De aandacht zou vooral moeten uitgaan naar zelfmanagement op de werkplek; de chronisch zieke die zelf de regie kan voeren. Kernelementen daarbij zijn het ondersteunen van een gezonde leefstijl, ondersteunen van het omgaan met de aandoening, ondersteuning bij de rol als consument van de zorg, en van het realiseren van de eigen doelen. De werkgever in een begeleidende rol.

IMPLEMENTEERBAAR

Marie-José Schrasser van Achmea gaf aan niet alleen als zorgverzekeraar, maar uiteraard ook als werkgever geconfronteerd te worden met chronische ziekte. Zij kon zich voorstellen dat een aangepast programma voor zowel werknemer als werkgever toegevoegde waarde kan hebben, als het goed implementeerbaar is, en tegen redelijke kosten leidt tot een lager verzuim en tot lagere zorgkosten.

Paul Baart wilde weten of, met het huidige economische klimaat, dit wel het juiste moment is voor het project. Maar volgens Bögels kunnen werkgevers het zich niet langer veroorloven om slordig met mensen om te gaan. Over een jaar, beloofde zij, is het programma klaar, loopt er een pilot in een grote en in een kleine organisatie en zijn de normen bepaald waaraan een goede (dat wil zeggen chronische patiënt-vriendelijke) werkgever moet voldoen.

OP MAAT

Iris van Bennekom voegde nog toe: ‘Het gaat niet alleen om het in dienst nemen van mensen met een chronische aandoening, werkgevers krijgen ook vaker te maken met medewerkers die chronisch ziek worden. Het wordt steeds meer een normaal onderdeel van het voeren van een organisatie. Daar moet je op voorbereid zijn.’

Ook wees zij erop dat het ongelooflijk belangrijk is om op maat te werken, iets waar het bij veel organisaties aan ontbreekt. ‘De werkplanning is totaal verkeerd, zoals in de thuiszorg. Het is voor veel mensen lastig om van 9 tot 5 te werken, en daar zitten de pieken in het werk ook helemaal niet. Het wordt tijd dat werkprocessen onder de loep worden genomen.’

‘Het nieuwe werken wordt dus belangrijk in dit project’, concludeerde Paul Baart. ‘En zijn al deze maatregelen niet nog veel beter voor gezonde mensen?’ ‘Ja’, beaamde Schrasser, ‘die zullen er straks dankbaar gebruik van maken.’

www.nfk.nl

www.achmea.nl

www.vsn.nl

www.rijksoverheid.nl/vws

www.baart-raaijmakers.nl

THEMA: NIEUWE WERKEN, KENNIS, ZORG

KENNIS INZETTEN BIJ NIEUWE MANIEREN VAN WERKEN BINNEN DE ZORG

ONDER LEIDING VAN:
FRANKA VAN ALPHEN EN JOYCE BROUWERS, CONSULTANTS KENNISMANAGEMENT – DNV-CIBIT

Het dagelijks werk van zorgverleners is kennisintensief; de reactietijden zijn vaak kort en de beschikbaarheid van de juiste kennis op het juiste moment van levensbelang. De zorgverlener die steeds efficiënter met kennis en informatie om dient te gaan. Het nieuwe werken kan dat ondersteunen, maar hoe gaat dat dan in de praktijk?

HOE TOEPASSEN?

In het nieuwe werken staat het vergroten van de verantwoordelijkheid, de vrijheid en het vertrouwen van de medewerkers voorop. Maar hoe gaat dat in zijn werk? Stel, een bedrijf wil het nieuwe werken implementeren. Hoe gaat het dat aanpakken? Afstemmen op de behoefte van de medewerker lijkt de logische eerste stap. Maar hoe doe je dat en hoe ga je verder te werk? Met het aanbrengen van een duidelijke koppeling tussen organisatiedoel, primair proces en kennis. Anders riskeert de organisatie dat zij de verkeerde kennis opbouwt, dat kennis verloren gaat, of dat kennis delen een doel op zich wordt.

DE NAVIGATOR

Om de praktische toepassing van het nieuwe werken in goede banen te leiden, aan te sluiten bij de praktijk van de medewerker en kennisrisico's te voorkomen, kan gebruik worden gemaakt van de NAVIGATOR. De NAVIGATOR stelt een cirkel voor met zes aandachtspunten: resultaatgebieden, focus, leiderschap, kennisinfrastructuur, mensen en producten en werkprocessen. De organisatie loopt elk van deze aandachtspunten een aantal keren langs en stelt vragen zoals: Welke effecten willen wij als bedrijf bereiken met het nieuwe werken? Hoe is de balans tussen werk en privé? Hoe worden werkprocessen door het nieuwe werken verbeterd? Zo kan een brainstorm ontstaan over de implicaties van gewenste verandering. Zo ontstaat een beeld van wat er allemaal komt kijken bij het nieuwe werken.



PRAKTISCHE UITVOERING

In deze sessie gingen de deelnemers aan de slag met deze tool. Dit riep een hoop vragen op. Want hoe start je? De “facilitators” bleken hard nodig om vanuit verschillende perspectieven en achtergronden tot een constructieve brainstorm te komen. Maar eenmaal op gang waren de ideeën niet meer te stoppen. Voor een fictief bedrijf dat een vestiging in het buitenland heeft overgenomen werden virtuele werkplaatsen en wiki-varianten voor het delen en bereikbaar houden van informatie gecreëerd. Met aangepaste werktijden, duidelijkere communicatie van medewerkers over hun aan- en afwezigheid, leidinggevendenden die meer op projectbasis worden toegewezen en ga zo maar door.

Kortom, aan het einde van de sessie hadden de deelnemers een aardig idee van waar de NAVIGATOR voor gebruikt kan worden. De ontstane ideeën zijn echter een vergaarbak geworden, weinig concreet of gekaderd. Het is dan ook een te breed instrument als het om praktische zaken gaat, het richt zich meer op beleidskaders. In conclusie beschreef een van de deelnemers de NAVIGATOR als volgt: ‘Een mooie discussiekapstok zolang er een “facilitator” bij is’.

www.dnv.nl/cibit

THEMA: KWALITEIT, EVIDENTIE, PROCESMATIG

OUDE OF NIEUWE EVIDENCE VOOR SUCCESVOL GEZONDHEIDSMANAGEMENT?

AAN TAFEL ZATEN:

DJOEKE VAN DALE, SENIOR ADVISEUR RIVM CENTRUM GEZOND LEVEN

LINDA HORN, PROGRAMMASECRETARIS PARTICIPATIE EN GEZONDHEID ZONMW

FERKO ÖRY, KINDERARTS, ONDERZOEKER (ZELFSTANDIG WERKEND, VOORHEEN TNO)

LENNEKE VAANDRAGER, UNIVERSITAIR HOOFDDOCENT GEZONDHEID EN MAATSCHAPPIJ WUR

PAUL BAART, PARTNER BAARTRAAIJMAKERS EN DIRECTEUR IHMQ

Er komt in Nederland steeds meer aandacht voor evidence-based werken. Bijvoorbeeld door de systematische invoering van bewezen (kosten)effectieve interventies en beleidsmaatregelen. Ook op de werkplek zijn goed onderbouwde keuzes en strategieën voor gezonder en slimmer werken van belang voor kwaliteitsverbetering. Maar wat bedoelen we precies met evidence? Hebben we het dan over richtlijnen, over kant en klare interventiepakketten, over werkprocessen of over uitgangspunten?

SCANDINAVIË

Ferko Öry wees op het voorbeeld van de Scandinavische landen als het gaat om evidence en kwaliteit van leven. 'Hoe komt het dat werknemers daar gezonder zijn terwijl het in Nederland steeds slechter gaat met de gezondheid en het welbevinden? Is er in Zweden meer capaciteit beschikbaar, wordt er slimmer gewerkt of zijn mensen in het werkveld beter in staat om de juiste kennisvragen te stellen en te reflecteren op hun inspanningen?'

SYSTEMATISCHE INVOERING

De aandacht voor evidence-based werken door bijvoorbeeld de systematische invoering van bewezen (kosten)effectieve interventies en beleidsmaatregelen neemt toe. Ook op de werkplek zijn goed onderbouwde keuzes en strategieën voor slimmer en gezonder werken van belang voor kwaliteitsverbetering. Linda Horn vertelde dat daarom binnen het subsidieprogramma Participatie en Gezondheid van ZonMw in nauwe samenwerking met bedrijven wetenschappelijk onderzoek naar de effectiviteit van gezondheidsbevorderende programma's op de werkplek worden gefinancierd. Commissieleden van dit programma leggen hierbij ook sterk de nadruk op kwaliteit, implementatie en verankering van innovaties in het bedrijfsleven.

WAT IS EVIDENCE?

Maar wat bedoelen we precies met evidence? In ieder geval is het meer dan alleen wetenschappelijke evidence, gaf Djoeke van Dale van het Centrum Gezond Leven van het RIVM aan. Het RIVM wil in de bestaande database ook effectieve leefstijlinterventies op de werkplek opnemen. Want ook het proces is van belang: hoe is het eindresultaat – zoals bevlogen en productieve medewerkers – bereikt? Praktijkkennis speelt daarbij een belangrijke rol; hoe effectief een interventie op de werkplek is, wordt bepaald door de interactie tussen de interventie zelf, de organisatie, de doelgroep en de maatschappelijke omstandigheden op een bepaald moment in de tijd. Een kundige en inspirerende projectleider kan soms meer bepalend zijn voor het effect dan het volgen van een keurig uitgewerkt protocol. Kennis van mensen die het werk uitvoeren wordt vaak onderschat terwijl de kennis van wetenschappers daarentegen vaak wordt overschat.

RANDVOORWAARDEN

De sessiedeelnemers waren het er over eens dat er wel degelijk evidence-based gezondheidsmanagement bestaat, maar dat deze evidence zowel praktijkkennis, proceskennis als wetenschappelijke kennis betreft. En goede manier om deze kennis boven tafel te halen is het vergelijken van maatregelen en beleid in verschillende landen en bedrijven.

VAKKENNIS ALS EVIDENCE

Tot slot van de bijeenkomst is een aantal randvoorwaarden voor evidence-based werken geformuleerd. Het begint met een visie op evidence. Zoals uit de sessie bleek, is alleen de medische visie op evidence te beperkt en is er ruimte nodig voor andere soorten evidence over bijvoorbeeld het proces en de capaciteiten van professionals. Vakkennis en de verschillende soorten kennis op waarde kunnen schatten zijn daar voorbeelden van. Daar is dan ook continue training en opleiding voor nodig. Daarbij zijn financiering voor kennis delen, maatwerk, samenhang en integratie tussen praktijk, beleid en wetenschap belangrijk. Daarvoor is naast het RCT-onderzoek ook aanvullend onderzoek interessant waarbij in teams meer wordt gewerkt aan co-creatie – het samen ontwikkelen van kennis en daarmee al doende werken aan kwaliteitsverbetering. Dat gaat niet vanzelf, samenwerking is een leerproces dat goed gefaciliteerd kan worden door landelijke instellingen zoals TNO, NIGZ, Centrum Gezond Leven en ZonMw. www.baart-raaijmakers.nl, www.ihmq.org, www.loketgezondleven.nl, www.nigz.nl en www.gezondheidsmanagement.nl, www.phs.wur.nl, www.zonmw.nl/nl/onderwerpen/alle-programma-s/participatie-en-gezondheid

THEMA: DANSEN, INTERACTIE

MIXTA! MOVES YOU

WORKSHOPLEIDER:
LIROY VAN DER STARRE, MIXTA!

Bedrijf in Beweging is een interactief congres, waar ook letterlijk bewogen kan worden. Zoals tijdens de dansworkshop van Mixta!

DANSEN EN VERANDEREN

Dans is inspirerend en minimaal belastend. De combinatie van muziek met de interactie met iemand tegenover je, kan je helpen om te gaan met een veranderende omgeving. Dit is de reden om dans in te zetten als onderdeel van gezondheidsmanagement.

CONCENTRATIE EN VERTROUWEN

Workshopleider Liroy van der Starre vroeg de deelnemers eerst om voor zichzelf te bedenken wat voor persoon zij het liefst zouden zijn; een fysiek, mentaal of emotioneel type. Vervolgens liet hij de deelnemers ervaren hoe je je volledig op één ding, in dit geval dansen, kunt concentreren. De ene persoon moest zich met gesloten ogen door de ander laten leiden door de zaal. Dat vraagt om vertrouwen en om concentratie. De link naar de werkvloer is niet zo moeilijk te leggen: tijdens het werk zijn we vaak met teveel afleidende dingen bezig, waardoor er energie weglekt. Concentratie en focus helpen om contact met het werkveld te houden.

EIGEN CREATIVITEIT

Dans maakt dat je sneller dingen in je op kunt nemen; het uitvoeren van een perfecte dans was dus niet het einddoel. Dansen is ontspanning door inspanning, de enige beperking is de eigen creativiteit. De aanstekelijke muziek nodigde gedurende de workshop steeds meer mensen uit tot meedoen. Na een aantal dansen straalde de deelnemersgroep, en de workshop eindigde dan ook in een staande ovatie.

<http://www.salsasocial.nl/salsabedrijven>



THEMA: VERNIEUWING IN ARBEIDSRELATIES

EXPERTS OP DE ZEEPKIST

DEELNEMERS:

ARJAN VAN DEN BORN, BORN TO GROW

JOCHEM DIJCKMEESTER, ADVISEUR SOCIALE INNOVATIE NS

RONALD STOECKART, PROGRAMMAMANAGER SOCIALE INNOVATIE MOVARES

SONIA SJOLLEMA, DIRECTEUR NSVP

TAMARA RAAIJMAKERS, PARTNER BAARTRAAIJMAKERS

De ZZP'er (zelfstandige zonder personeel) neemt een steeds belangrijker plaats in in veel organisaties. Dat heeft behoorlijke consequenties voor het denken over arbeidsrelaties. ZZP'ers brengen creativiteit, kennis en vakkundigheid mee, maar in het 'losse' verband dat een organisatie met ze heeft, schuilt natuurlijk ook een gevaar. In deze 'zeepkistsessie' kregen kenners zeven minuten spreektijd om hun licht hierover te laten schijnen. Als start voor een bredere discussie.

HEMEL NOCH HEL

'De nieuwe wereld, zonder werkgever-werknemerrelaties, is hemel noch hel', begon Arjan van den Born, 'maar er zitten ruwe kantjes aan.' Hij schetste een wereld met hele kleine netwerken, waarin iedereen ondernemer is en er geen ontslagbescherming meer is. Onder aandrijving van de technologie hebben steeds meer mensen beroepen die vooral drijven op innovativiteit en de inzet van de persoonlijkheid, waarbij de loonkosten alle kosten zijn. Organisaties krijgen daarin een andere rol; als een kleine kern met daar omheen verschillende schillen van mensen. HR functioneert meer als het castingbureau in de filmindustrie. De donkere kant: de invloed van de markt is groot, en die zit soms tegen. Je hebt te maken met de varkenscyclus – zoals er nu bijvoorbeeld een overaanbod van coaches is. En wie investeert er in je, als er geen werkgever is die dat doet? Maar, betoogde van den Born, we hebben geen keus, de wereld gaat deze kant op. Onherroepelijk.

MARKTPLAATS

Bij ingenieursbureau Movares verdwenen de afgelopen jaren langzamerhand steeds meer de lage Mbo-functies en deden hoog opgeleide flexibele werkers meer en meer hun intrede, vertelde Ronald Stoeckart. Terwijl het bedrijf in samenwerking met OR en vakbonden in proeftuinen nu op zoek gaat hoe het verder uit kan groeien tot een inspirerend bedrijf waar mensen met plezier werken, wil het de ZZP'ers daar niet buiten houden. Zij vertegenwoordigen immers een net zo belangrijk deel van het bedrijfs(kennis)kapitaal. Dus wordt gekeken naar mogelijkheden om bijvoorbeeld interne opleidingen open te stellen voor ZZP'ers, of een persoonlijk ontwikkelbudget. Movares kent voor afgestudeerden al een soort marktplaats voor werk, waar men op in kan tekenen. En omgekeerd streeft het bedrijf naar meer intern ondernemerschap door medewerkers met een dienstverband te stimuleren hun eigen arbeidsvoorwaarden samen te stellen en in te tekenen op werk via een marktplaats.

PENSIOENUITSTROOM BIJ NS

Ook bij de NS is flexibilisering aan de orde, vertelde Jochem Dijkmeester. In 2012 ontstaat er een grote pensioenuitstroom van mensen die er sinds jaar en dag werken en voor wie de NS fungeert als beschermende werkgever, een bescherming die aan het verdwijnen is. Sociale innovatie werd drie jaar geleden opgenomen in de CAO; dit vraagt andere kwaliteiten van mensen. Er wordt geëxperimenteerd met zelfroostering, met uitwisselingsstrategieën en creativiteitsstages om mensen scherp en flexibel inzetbaar te houden. Gesprekken over inzetbaarheid worden bij de NS overigens fit-gesprekken genoemd. 'Anders vragen medewerkers gelijk: moet ik iemand van de vakbond meenemen?'

Wat is nu de kracht van sociale innovatie? Volgens Stoeckart zit het hem in loslaten: mensen de ruimte geven, je niet overal mee willen bemoeien als organisatie. Dijkmeester suggereerde dat je sociale innovatie kunt vertalen in herkenbare verhalen: mensen laten zien hoe het ook kan. Plus het management trainen in het voeren van deze dialoog.

www.nsvp.nl en www.innovatiefinwerk.nl

www.ns.nl

www.movares.nl

www.born.to

www.hetisdeventnietdetent.nl

www.baart-raaijmakers.nl

THEMA: WERKVERMOGEN, INTEGRAAL GEZONDHEIDSMANAGEMENT, STRATEGISCH HRM

SOCIALE INNOVATIE: VAN LAPPENDEKEN NAAR SAMENHANG

SPREKER:
JAN PRINS, DIRECTEUR SKB

Sociale innovatie is een breed begrip dat zich uitstrekt over vele thema's. Kortweg gaat het om slimmer werken, investeren in mensen en organisaties met als doel om continu bedrijfsprestaties te verbeteren. Hoe voorkomen we dat er een lappendeken ontstaat van goedbedoelde activiteiten?

KOSTEN EN BATEN

SKB doet, door middel van evidence-based vragenlijsten, al twintig jaar onderzoek naar werkbeleving, arbeidsomstandigheden, gezondheid en leefstijl. Er zijn veel initiatieven in het nieuwe werken. Jan Prins gaf in deze sessie een beeld van hoe al die werelden bij elkaar passen.

In de bedrijfsgezondheidszorg wordt primair gedacht vanuit de individuele medewerkers, stelt hij. Vanuit strategisch oogpunt van de organisatie gaat het echter om kosten en baten, om winst en om het kunnen aanpassen aan een veranderende buitenwereld. Anders is een organisatie niet levensvatbaar. 'Medewerkers, als we ze niet nodig hadden gehad deden we het liever met computers', zei Prins licht cynisch.

INSTRUMENTARIUM

Prins besprak drie modellen waarmee naar de inzet van werknemers gekeken kan worden. Een van de besproken modellen, het Job Demand Control model van Karasek, stelt dat het afhankelijk van de hulpbronnen is hoe mensen een zware werктаak ervaren. Wanneer die balans goed is, heeft het werk de juiste uitdaging en kan een werknemer goed functioneren. Zijn de hulpbronnen te beperkt, dan kan het werk als slopend worden ervaren.

Job Demand Control model van Karasek (1979):

Taakeisen	Hoog	Hoog	Laag
Hulpbronnen	Laag	Hoog	Laag
Het werk is	Slopend	Uitdagend	Saai

In het Belasting – Belastbaarheidmodel, dat sinds 1990 leidend is in de bedrijfsgezondheidszorg, is de focus gericht op de negatieve uitkomst: gezondheidsschade en uitval van medewerkers. Met de opkomst van de positieve psychologie in 2000 richt de aandacht zich steeds meer op de kansen. De vraag die Prins daarbij stelde was: is het glas halfvol of is het glas half leeg? Richt je je aandacht op de vijf procent zieke mensen of op de 95 procent gezonde? Misschien is het vanuit strategisch oogpunt verstandig om te kijken naar wat de overige 95 procent beweegt en wat je er aan kunt doen om hen nog beter te laten functioneren.

ENERGIE EN VITALITEIT

Het nieuwe werken draait om energie, om vitale werknemers. Vitaliteit is energie kunnen en willen geven en dat dan ook echt doen. Daar draait het om: willen – kunnen – doen. Vroeger werd er gevraagd: kun je dat doen? Nu is belangrijk: wat wil je doen? Wil je je inzetten? Willen is een belangrijke voorwaarde geworden om te presteren. Dergelijke psychologische aspecten zijn goed te meten. Onderzoek van medewerkerperceptie is de sleutel om prestaties van organisaties te verbeteren, aldus Prins.

www.skb.nl

THEMA: HET NIEUWE WERKEN

CNV EN VRIJWERK ZETTEN DE MENS CENTRAAL IN HET NIEUWE WERKEN

SPREKERS:

ERIC VAN DEN HOED, MANAGER CNV INFO
HELEEN PAAGMAN, ARBEID & ORGANISATIE CONSULTANT VRIJWERK
KRIJN NAGTZAAM, BUSINESS DEVELOPER VRIJWERK

Vrijwerk, een initiatief van ArboNed, is ontstaan vanuit de missie om organisaties te inspireren om meer bevlogen te raken. De focus is dan ook op de 95 procent van de arbeidsbevolking die gezond is. Onderzoek ondersteunt de invoering van nieuwe werken in de praktijk. Wat betekent dat nieuwe werken eigenlijk? En wat zijn de resultaten voor het bedrijf?

GROEPSDISCUSSIE

In deze interactieve sessie zijn vragen besproken als:

- Wat is dat, Het Nieuwe Werken?
- Waarom zou ik Het Nieuwe Werken implementeren en wat levert het op?
- Is het Nieuwe Werken ook geschikt voor mijn bedrijf, en wat betekent dat dan voor mij medewerkers, mijn leidinggevenden?
- Hoe groei ik in mijn organisatie naar die nieuwe manier van werken?
- Wat wordt er verwacht van mijn medewerkers en leidinggevenden in het nieuwe werken?

VRIJHEID IN WERKEN

Als een centraal begrip in de discussie kwam 'vrijheid' naar voren. Managers die medewerkers vrijheid bieden om het werk naar eigen inzicht in te delen. Medewerkers die meer vrijheid krijgen in het zoeken van een juiste balans tussen werk en privé. De 'controle' zit in resultaatafspraken op hoofdlijnen. Via pilots kan 'vrijwerken' uitgroeien tot algemeen beleid.

JUIST GESCHIKT VOOR BACK OFFICE

Eric van den Hoed, manager van CNV Info was als klant van het eerste uur van Vrijwerk aanwezig om ook zijn verhaal te vertellen over de overgang naar Het Nieuwe Werken. Hij gaf hierin voorbeelden dat Het Nieuwe Werken juist geschikt is voor afdelingen waar je het in eerste instantie niet zo van verwacht, zoals back-office afdelingen en call centers.



Een gezamenlijke conclusie van de discussie was dat met het centraal zetten van de mens, Het Nieuwe Werken organisaties op veel verschillende fronten resultaten oplevert.

www.cnv.nl
www.vrijwerk.nu

THEMA: TEAMROLLEN, DIVERSITEIT**SLIMMER WERKEN IN TEAMS**

ONDER LEIDING VAN:
JACO VAN DER SCHOOR, MENSEN IN BEDRIJF
ANDRÉ WITBREUK, ACTEUR WWLA

Slimmer werken in teams is de talenten benutten van verschillende teamrollen. Apen kunnen klimmen en ezels zijn karrentrekkers, dus loont diversiteit. Jaco van der Schoor en André Witbreuk legden uit hoe de acht teamrollen van Belbin de koers bepalen naar een slimmer, gezonder en slagvaardiger team.

VIER BASISBEHOEFTE

Na een mingo mingo, een van Afrikaanse stamhoofden afgekeken kennismakingsvorm waarin deelnemers elkaar al wandelend ontmoeten, introduceert Jaco van der Schoor, expert op het gebied van teamontwikkeling, het teamrollen model van Belbin. Belbin kent vier basisbehoeften: doen, willen, denken en voelen. Deelnemers herkennen hun voorkeur snel. Eén deelnemer twijfelt: 'Ik vraag me af of voelen of denken bij mij overheerst'. Van der Schoor was scherp: 'Dan weet ik het wel'.

TEAMROLLEN VAN BELBIN

Vervolgens levert elke basisbehoefte twee bijpassende teamrollen op. Als trainingsacteur André Witbreuk zich verplaatst in elke teamrol en deze een herkenbaar menselijk gezicht geeft, wordt snel duidelijk welke teamrollen, meestal zo'n twee à drie, het dichtst bij jezelf liggen. Als je primair onafhankelijk opereert pas je beter bij de eerste variant, en de tweede als je gebaat bent bij anderen om je heen:

1. De doener: de bedrijfsman die op tijd wil beginnen en de brononderzoeker die visitekaartjes spaart;
2. De willer: de vormer met een antipathie tegen treuzelaars en de bruggenbouwende voorzitter;
3. De denker: de introverte plant met de goede ideeën en de monitor die opleeft bij complexe vraagstukken;
4. De voeler: de kwaliteitsbewakende zorgdrager en de lopende verjaardagskalender: de groepswerker.

APEN VERSUS EZELS

Teams zijn vaak eenzijdig samengesteld, wat de productiviteit niet ten goede komt. Maar apen hebben nu eenmaal voorkeur voor apen en ezels zoeken ezels op. De bijpassende basisbehoeften bepalen dan gauw de norm, zoals gezelligheid bij voelers of creativiteit bij denkers. En zit er een uitzondering, dan voelt deze persoon meestal de groepsdruk en past zich aan, waardoor talent onbenut blijft. Hier ligt de uitdaging voor leidinggevers. Herkenning en erkenning van ieders basisbehoefte door middel van teamrollen testen verbetert de samenwerking tussen uiteenlopende talenten en komt ten goede aan de kwaliteit van het product.

TEAMROL TEKORT

En als je een teamrol tekort komt? Aantrekken of actief organiseren. Van der Schoor geeft een voorbeeld: een tweekoppig team, beiden eeuwig brainstormende denkers, die deadlines gevaarlijk dichtbij laten komen. Ze herkenden door het model van Belbin het gemis aan de 'bedrijfsman' en plannen nu regelmatig een "bedrijfsmannendag" waarin een verbod staat op inbrengen van nieuwe zienswijzen en van negen tot vijf een van tevoren opgestelde to do-list wordt afgewerkt.

In een scène illustreert Witbreuk hoe inzicht in teamrollen kan voorkomen dat een medewerker uitvalt. De acteur speelt een 'groepswerker' die thuis zit omdat hij het niet meer kan opbrengen te werken in de zorg nu er geen tijd meer is voor persoonlijke aandacht. De deelnemers zoeken naar een functie waar zijn sociale antenne tot zijn recht komt. Van der Schoor wijst erop dat een 'monitor' met een burn-out niet gebaat zal zijn bij dit recept, dus is inzicht in basisbehoeften van medewerkers cruciaal. Kortom, als binnen elk team een ezel de kar mag trekken en een aap in bomen mag klauteren, wordt talent optimaal benut en zal het team slagvaardiger zijn.

www.menseninbedrijf.nl
www.werkenmetteamrollen.nl

THEMA: PERSOONLIJKE VAARDIGHEDEN

FUTURE WORKSPACES: DE ZEVEN VAARDIGHEDEN VAN DE NIEUWE WERKER

SPREKERS:

MARCEL BIJLSMA EN RUUD JANSSEN, BEIDE SENIOR ONDERZOEKER NOVAY (VOORHEEN TELEMATICA INSTITUUT)

Het nieuwe werken is 'in'. Maar hoe zorg je ervoor dat het ook daadwerkelijk voor mensen gaat werken? Welke nieuwe vaardigheden zijn nu precies nodig om de moderne kenniswerker optimaal te laten functioneren? En is dat dan voor iedereen gelijk?

WIE IS DE KENNISWERKER

Prioriteiten kunnen stellen, verbindingen kunnen leggen, grenzen kunnen stellen, zelfstandig kunnen werken, gericht zijn op relaties, kunnen netwerken en ten slotte mindfulness. Zijn dit de zeven vaardigheden van de moderne kenniswerker? Wie zal het zeggen.

Een kenniswerker, aldus onderzoekers Bijlsma en Janssen, kan iedere medewerker binnen een bedrijf zijn, van receptioniste tot laborante. De overeenkomst is dat allen een groot deel van hun tijd met kennis om gaan. Het gaat dus over een brede groep mensen, verschillende soorten, maten en bovenal verschillend van leeftijd.



VIER UITDAGINGEN

Future Workspaces is een innovatieprogramma waarin Rabobank, IBM, Belastingdienst, Royal Haskoning, Ericsson, Novay, VU Amsterdam, CeTIM, TU Delft en RSM Rotterdam samenwerken. Het richt zich op effectiviteitsvergroting van kenniswerkers door het introduceren van nieuwe manieren van werken. Op basis van hun praktijkervaring binnen dit programma hebben Bijlsma en Janssen vier basisuitdagingen voor kenniswerkers geselecteerd.

Zij noemen die in sync, in touch, in flow en in control.

Deze vier basisuitdagingen vatten samen waar kenniswerkers mee te maken krijgen:

1. Hoe blijf ik in sync? Hoe ga je om met het missen van informatie op de werkvloer door de flexibele werkmogelijkheden?
2. Hoe blijf ik in touch? Hoe hou je je relaties in stand met verminderde informele contactmomenten?
3. Hoe blijf ik in flow? Hoe ga je om met de prikkels van een dynamische werkomgeving?
4. Hoe blijf ik in control? Hoe zorg je dat je de juiste prioriteiten blijft stellen tussen de hoeveelheid informatie en mogelijkheden?

GEEN KANT-EN-KLAAR LIJSTJE

En wat betreft het lijstje van zeven vaardigheden van de ideale kenniswerker: dat is er niet kant-en-klaar. Janssen en Bijlsma brainstormden daarover dan ook graag met de aanwezigen, met in het achterhoofd de vier basisuitdagingen. Al snel werd duidelijk dat welke vaardigheden iemand belangrijk acht, erg afhankelijk is van de

strategie van de kenniswerker. Het al dan niet bestaan van de vaardigheid multi tasken en het toepassen van absorptievermogen passeren de revue. Het lijkt erop dat er dan ook geen eenduidigheid bestaat, echter wel dat het nieuwe werken staat of valt met de motivatie van ieder individueel persoon om zich in te zetten. En ook dat is een interactief proces.

www.futureworkspaces.nl

www.novay.nl

THEMA: INTEGRALE AANPAK VAN ARBEID EN GEZONDHEID

DE GEZONDE UNIVERSITEIT

AAN TAFEL ZATEN:

MARIËLLE WINKLER, HOOFD VAN DE AFDELING ARBO, VEILIGHEID EN MILIEU VAN DE UNIVERSITEIT TWENTE
KRIS KEMPERS, PROJECTLEIDER INTEGRAAL GEZONDHEIDSMANAGEMENT VAN DE UNIVERSITEIT TWENTE
PAUL BAART, BAARTRAAIJMAKERS

Medewerkers van de Universiteit Twente zijn in beweging. Nu het management nog! Een rondetafelgesprek over hoe je de manager overtuigt van het belang van een integraal gezondheidsbeleid en de medewerker verleidt om gezond te blijven.

DE TAAIE PRAKTIJK

Toen Mariëlle Winkler in 2001 bij de UT de uitdaging aannam om een stoffig geworden beleidsplan over 'iets doen met gezondheid' nieuw leven in te blazen, kwam er tegenwind van hogerhand. Nieuwe wetgeving wil leidinggevendenden aanzetten tot meer preventieve maatregelen en RSI en andere werkgerelateerde klachten namen toe, maar het management zag er weinig heil in.

WERKVLOER

Gelukkig bleek de werkvloer wel een vruchtbare bodem. En wel voor een bedrijfssportprogramma met vrij toegang tot een breed aanbod van ontspannende pilates tot intensieve spinning. Dit aangevuld met cursussen gericht op klachtenvermindering, zoals time management en RSI preventie. Ook een ludieke Gezonde Week met voorlichting, ontspanning, gezondheidstestjes en een zeskamp hoort er inmiddels helemaal bij.

O JA-EFFECT

Hoe krijg je de medewerker mee? Winkler: 'Papieren flyers zijn misschien ouderwets, maar worden wél gelezen'. En de kracht van constant aanwezig zijn. Zelfs universiteitsmedewerkers blijken dan gewoontedieren. Pas de derde keer dat je geconfronteerd wordt met een cursus, besluit je niet alleen mee te doen, maar schrijf je je ook in. Het "o ja-effect". Ook lijkt het verstandig de pijlen te richten op de twijfelaars. Die kun je overhalen, de achterblijvers hebben meer baat bij een individuele aanpak. Bijvoorbeeld een uitgebreide fysieke en psychische health check, gratis voor de 30+er bij de UT, waarna advies op maat gegeven kan worden.



DE MANAGER MEEKRIJGEN

Terug naar de manager. Het is zaak de vertaalslag te maken van bottom up naar organisatiebreed gedragen. De UT zet daarom in op een bedrijfsgezondheidsprofiel, een doorsnee van de UT, van waaruit ideeën van de werkvloer het beleid gaan ondersteunen. Verder is het belangrijk om aan te sluiten bij de prioriteiten van het college van bestuur, dus ook aandacht te schenken aan factoren als uitstraling en kosteneffectiviteit. Maar cijfers over ziekteverzuim zijn, mede door het nieuwe werken, niet eenduidig, en bovendien is het verzuim sowieso laag op universiteiten. Henri ten Klooster, directeur van Universitair Sportcentrum De Bongerd Wageningen stelt: 'Een directeur bedrijfsvoering begrijpt dat als slechts twee of drie medewerkers per jaar niet uitvallen doordat ze in beweging zijn gekomen en gezond zijn gaan leven, de kosten er al uit kunnen zijn.'

TIPS & TRICKS

Een andere uitdaging is om gezondheidsmanagement te integreren met bestaand beleid, zoals HRM. Illusterend is de positieve uitwerking van het samenbrengen van de arbo- en milieugroep bij de afdeling P&O. Het was even wennen, maar de overlap was treffend: een levensfasebewust personeelsbeleid willen voeren vanuit gezondheidsmanagement terwijl het wervingsbeleid stoeide met toenemende ontgroening en vergrijzing. Brainstormen en uitvoeren willen elkaar nog wel voor de voeten lopen. Een denktank, waarin de vakgroepen gedragswetenschappen en psychologie, de arbodienst en de ondernemingsraad zijn vertegenwoordigd, mag nu onbekommerd zijn gang gaan. Hieruit blijkt ook de kracht van een universiteit. Ze heeft alles in huis, zoals studenten die onderzoek kunnen uitvoeren naar de effecten van het huidige gezondheidsmanagement. Kortom, de universiteit is een ideale broedplaats voor interventies om het nieuwe werken van hoog tot laag gezond, stimulerend en veilig te maken.

www.universiteittwente.nl en www.bedrijfsgezondheidsprofiel.nl

THEMA: AUTHENTICITEIT, CREATIVITEIT

REACTIEF OF CREATIEF, WHAT'S YOUR QUESTION?

ONDER LEIDING VAN:
BERT BUSARD, COACH/INSPIRATOR/ZENUWARTS, ISALA KLINIEKEN ZWOLLE

In de workshop van Bert Busard stond creatief zijn centraal. Vanuit zijn ervaring met 'modeziekten' als whiplash en fibromyalgie ontwikkelde hij de visie dat deze voorkomen uit inadequate aanpassing, met andere woorden gemis aan creativiteit. Volgens Busard is persoonlijke creativiteit te leren.

CREATIEF LEVEN

De vraag is natuurlijk: hoe kan je creatief (leren) leven? Busard ontwikkelde daarvoor zijn eigen formule: $C = I * L$. Dat betekent: Creativiteit is inspiratie keer lef (leven).

Busard, zenuwarts, gaf de deelnemers creatieve oefeningen tijdens de workshop zodat de theorie meteen in de praktijk werd gebracht. Tijdens de eerste oefening moesten de deelnemers de ogen sluiten en eventjes rustig de tijd nemen om naar het eigen innerlijk te luisteren. Dit is een eerste kenmerk van creativiteit die Busard naar voren brengt: open zijn naar je eigen binnenste.

KEUZEVRIJHEID

De volgende opdracht illustreerde onze keuzevrijheid. Busard stopte met praten en liet de deelnemers vrij om hun aandacht te richten op datgene wat ze zelf interessant vonden.

Vervolgens legde Busard uit wat flow inhoudt; alle deelnemers stonden op van hun stoel en gingen rondlopen. Flow en in beweging zijn geven creativiteit.

Creatief zijn is een levenshouding, je leeft vanuit openheid, ontspannenheid, lef en rust. Als je groeit in creatief leven geef je steeds meer je eigen antwoorden en ga je uit van overvloed en oeververtrouwen. Daardoor wordt het leven uitdagender, met vrijheid en plezier, met meer gemak en eenvoud, met minder complexiteit.

MANDELA

Busard sloot zijn workshop af met een inspiratie van Nelson Mandela:

We zijn allemaal bedoeld om te stralen als kinderen
We zijn geboren om de Glorie van God, die in ons is, te openbaren
Die is niet alleen in sommigen van ons: die is in iedereen
Als we licht stralen, geven we onbewust andere mensen toestemming hetzelfde te doen.

www.isala.nl

VASTE CONGRESONDERDELEN

HANGEN AAN DE BAR

Een 1 op 1 adviesgesprek met een adviseur onder het genot van een drankje. Dat is het concept van hangen aan de bar. Menigee liet zich adviseren door:

- Hans Arends, programma manager Werk en NASB (Nationaal Actieplan Sport en Bewegen) NISB
- Laurent Gerniers, Managing Partner Still Movin
- Sofie van den Hombergh, adviseur Kennis NISB en lid projectteam BeweegKuur en Werknemers
- Rob Koelewijn, projectmanager KLM Health Services
- Remco van Schaik, consultant NEN-OHS
- Olivier van Veen, salesmanager KLM Health services
- Tim Vermeire, Managing partner Still Movin

LEVENSLLOOPBAANGESPREKKEN

Een geliefd onderdeel van het congres is de mogelijkheid van een persoonlijk levensloopbaangesprek. Een 1op1gesprek met Consultants Arbeid & Gezondheid Jaap van den Broek en Ilona de Visscher van ArbeidsPsychologie Amsterdam (APA). In de gesprekken staan drie begrippen centraal: een persoonlijke doelstelling, een realistisch zelfbeeld en een netwerk. Deelnemers legden deze verbinding voor henzelf en kregen advies over hun loopbaan.

www.arbeidspsychologie.nl

POWERNAP

Onder deskundige begeleiding van Gert Pauli en Paula Pauli-Kochx van Bwell Benelux konden deelnemers ontspannen via een PowerNAP: in een luxe stoel genieten van een massage, muziek, en een moment voor zichzelf.

www.bwellbenelux.com



STOELMASSAGE

De vaardige handen van Stieneke van Schuppen en Willem van Anrooij van RESET verzorgden voor menig deelnemer een aangename stoelmassage.







Aanvullende presentaties en foto's kunt u downloaden van
www.congresgezondheidsmanagement.nl > congres 2010

WIE ORGANISEERDEN HET VIJFDE THEMACONGRES GEZONDHEIDSMANAGEMENT BEDRIJF IN BEWEGING?

BAARTRAAIJMAKERS

BaartRaaijmakers ondersteunt bedrijven en landelijke organisaties op het gebied van werk en gezondheid in de vorm van advies, kwalitatief onderzoek en projectmanagement. Daarnaast organiseert zij masterclasses, netwerkbijeenkomsten en congressen.

www.baart-raaijmakers.nl

www.bedrijfsgezondheidsprofiel.nl



Het international Institute for Health Management and Quality (iHMQ) stimuleert organisaties werk te maken van gezond management door zichzelf te laten auditeren en certificeren voor hun beleid als MOGP (Model of Good Practice). De methode daarbij is die van 'waarderend organiseren' (appreciative inquiry).

www.ihmq.org



Lifeguard, uw partner in Health & Performance management. Met de programma's van Lifeguard verhoogt u de prestaties en het werkplezier van uw medewerkers.

www.lifeguard.nl



De groep Gezondheid & Maatschappij van de Wageningen Universiteit bestudeert gezondheid op een vernieuwende wijze, namelijk vanuit een sociaal wetenschappelijk kader waarbij expliciet aandacht is voor de maatschappelijke context.

www.phs.wur.nl

DE VOLGENDE ORGANISATIES WAREN PARTNER VAN DIT CONGRES:

Arbeids Psychologie Amsterdam

Arbeids Psychologie Amsterdam komt meestal in beeld wanneer een medewerker of een organisatie de vitaliteit verliest. Ons doel is het herstellen van een gezonde wisselwerking tussen denken, doen en voelen. We zijn psycholoog/(loopbaan)coach voor ontwikkelingsvragen en levensvragen in relatie tot werk. We leren mensen en organisaties kiezen en koers bepalen.

Kernbegrippen zijn aandacht, respect en verbinding.

www.arbeidspsychologie.nl



De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) maakt zicht sterk voor mens en werk. De Stichting wil bereiken dat mensen hun capaciteiten optimaal kunnen benutten in de werksituatie. De NSvP subsidieert innovatieve projecten, stimuleert kennisuitwisseling door middel van het kenniscentrum www.innovatiefinwerk.nl, brengt een boekenreeks uit, organiseert werkconferenties en reikt jaarlijks de David van Lennep Scriptieprijs uit.

www.nsvp.nl

VRIJWERK

Vrijwerk richt zich op flexibel werken van medewerkers bij middelgrote en grote werkorganisaties. Juist in functies die normaal gesproken op kantoor worden uitgevoerd, zoals back office, administratie en call centers. De menselijke kant van flexibel werken is daarbij de specialisatie van Vrijwerk, met aandacht voor bewustwording, cultuuromslag en de gezondheid van flexwerkers. Vrijwerk kan ook voor u het terugverdienmoment van de flexwerk investering inzichtelijk maken.

Vrijwerk is een initiatief van ArboNed.

www.vrijwerk.nu