



# Werken met plezier, duurzaam presteren

Zes business cases  
over werkstress en  
duurzame inzetbaarheid

- Tony's Chocolonely
- IG&H Consulting & Interim
- Schuberg Philis
- Amphia Ziekenhuis
- EY (Ernst & Young)
- Achmea

# het Voorwoord

**W**erkstress aanpakken loont. Zes business cases laten zien hoe je werkstress te lijf gaat door het werk goed te organiseren en goed voor jezelf en elkaar te zorgen. De business cases leveren het bewijs dat fitte, gemotiveerde en betrokken werknemers zorgen voor gezonde bedrijven.

Zes werkgevers en zes werknemers vertellen hun verhaal. Op een persoonlijke en aansprekende manier. Ze vertellen hoe het werk hen inspireert en motiveert om te blijven leren. Ze benadrukken hoe belangrijk het is om goed voor jezelf en elkaar te zorgen, en hoe je daardoor ook onder druk kunt blijven presteren. Met hun verhaal geven ze het begrip duurzame inzetbaarheid handen en voeten.

Deze business cases zijn tot stand gekomen in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, met als doel werkgevers en werknemers te inspireren werk te maken van duurzame inzetbaarheid. Speciale aandacht is er voor de rol van werkplezier en werkstress in het midden- en kleinbedrijf (MKB). In de business cases delen organisaties hun ervaringen om de kennis die ze hebben opgedaan toegankelijk te maken.

Dat duurzame inzetbaarheid *serious business* is en onlosmakelijk verbonden is met de dagelijkse bedrijfsvoering, tonen drie grote organisaties aan.

EY (Ernst & Young), Achmea en Amphia Ziekenhuis bewijzen dat investeren in de mentale, fysieke en emotionele gezondheid werkstress voorkomt, het werkplezier vergroot en verzuimkosten reduceert. En dat kan oplopen tot een aanzienlijke hoeveelheid euro's per jaar.

Tony's Chocolonely, IG&H Consulting & Interim en Schuberg Philis tonen als mkb-bedrijven aan dat tevreden en betrokken werknemers die met plezier werken, zorgen voor tevreden klanten. Met mooie omzetten en winsten als gevolg.

Bij alle verhalen hoort een kosten-batenanalyse. Daarin ziet u wat er geïnvesteerd wordt in het aanpakken van werkstress en het vergroten van werkplezier, en wat de opbrengsten hiervan zijn. Uit de berekeningen blijkt dat het grootste deel van de investering al wordt terugverdiend door besparingen op verzuimkosten als gevolg van vermindering van het ziekteverzuim. De positieve effecten op de betrokkenheid van alle stakeholders, het werkplezier, de medewerkerstevredenheid, de productiviteit, klanttevredenheid en het overtreffen van de bedrijfsdoelstellingen maken het verhaal compleet en de business cases meer dan overtuigend.

Diederick Stoel en Eveline Wentzel,  
ProfitWise Onderzoek & Advies, november 2014



# Inhoudsopgave

## **Tony's Chocolonely**

**4**

**Tony's Chocolonely** zorgt ervoor dat elke medewerker deel uitmaakt van de 'Tony club'. Samen werken, samen presteren en samen plezier hebben. Met een sterke ambitie, en een gezonde werkdruk. De medewerkers van Tony's hebben een duidelijk en helder doel. 100% slaafvrije chocolade. En dat maakt voor iedere werknemer duidelijk waarvoor er elke dag zo hard gewerkt wordt. Die maatschappelijke en sociale betrokkenheid geeft het werk betekenis. De spectaculaire jaarlijkse stijging van de omzet is niet meer dan een logisch gevolg.

## **IG&H Consulting & Interim**

**10**

**IG&H** maakt duidelijk dat duurzame inzetbaarheid samenhangt met de manier van leidinggeven. Als je die verandert, dan verandert de werkcultuur. Werknemers die zich veilig en op hun gemak voelen, leren en groeien sneller. Daardoor nemen de prestaties toe. Met dat idee ging IG&H aan de slag. En dat is nu dagelijkse werkelijkheid. Meer vertrouwen, minder controle, meer complimenten en minder werkstress. Het werkt. Medewerkers voelen zich thuis bij IG&H. Klanten ook. De cijfers laten het zien.

## **Schuberg Philis**

**16**

**Schuberg Philis** herinvesteert jaarlijks ongeveer een kwart van de winst in de ontwikkeling van kennis, vaardigheden, gezondheid en welzijn van haar medewerkers. Dit houdt het bedrijf gezond en zorgt ervoor dat werkdruk niet omslaat in werkstress. Een inspirerend voorbeeld waar autonomie, kameraadschap en loyaliteit de basis vormen voor prachtige winstcijfers. Medewerkers bepalen zelf welke belofte ze maken aan de klant. Dat zorgt voor 100% commitment. Het team zet een tandje bij als het nodig is. Dat zorgt voor 100% klanttevredenheid.

## **Amphia Ziekenhuis**

**22**

**Amphia Ziekenhuis** pionierde met een pilotprogramma gebaseerd op positieve psychologie. Het ziekenhuis begon eind 2012 met een groep van 16 verpleegkundigen onder de noemer 'Amphia floreert'. Door stil te staan bij positieve ervaringen als geluk, en positieve eigenschappen als vitaliteit, nam het werkplezier van de verpleegkundigen toe. Betere communicatie leidde tot minder werkstress. De kwaliteit van het werk nam toe, en betere registratie leidde tot minder onnodige ligdagen. Op dit moment volgen 120 verpleegkundigen het programma 'Amphia floreert'.

## **EY (Ernst & Young)**

**28**

**EY** laat zien hoe een verandering van de werkcultuur aan de top begint. Partners geven het goede voorbeeld en werken aan hun mentale, emotionele en fysieke gezondheid. Net als de medewerkers. Zo wordt voorkomen dat werkdruk werkstress wordt. Programma's zoals het Top Performer Program en Fit4theJob helpen daarbij. De investering is snel terugverdiend. 0,1% minder ziekteverzuim levert een organisatie als EY met 3,5 duizend professionals jaarlijks een besparing op van ongeveer 200 duizend euro aan verzuimkosten.

## **Achmea**

**34**

**Achmea** bewijst dat je de gezondheid van medewerkers structureel kan bevorderen. De divisie Achmea Zorg & Gezondheid nam het voortouw en verbeterde in korte tijd met een systematische aanpak de veerkracht, hoop en het optimisme van haar medewerkers. Door werkstress te lijf te gaan, daalde het ziekteverzuim aantoonbaar sneller dan bij andere divisies van Achmea. En met zo'n 38 honderd medewerkers lopen de besparingen dan al snel in de miljoenen.



## Tony's Chocolonely

**Tony's Chocolonely brengt 'slaafvrije' chocolade op de markt. Het Amsterdamse onderkomen van Tony's herbergt de sales, marketing, finance en supply chain management. De chocoladeproductie zelf vindt plaats in België. Sinds 2011 is het bedrijf gegroeid van 4 naar 22 medewerkers.**

**Tony's Chocolonely wil de beste werkgever zijn die je je als werknemer kan wensen. En dat werden ze in 2013. De Best Workplace in de categorie Small & Young Enterprises in het onderzoek Great Place to Work®. Tony's Chocolonely investeert in de ontwikkeling van medewerkers, beloont initiatief en verbouwde het kantoor tot een prettige werkplek. Ziekteverzuim is er nauwelijks. De verzuimkosten in 2013 lagen ruim 10 duizend euro lager dan bij vergelijkbare organisaties in de branche.**

**Een gesprek met Henk Jan Beltman, CCO (Chief Chocolate Officer) van Tony's Chocolonely, en Marieke van Elk, productmanager.**



TONY'S  
CHOCOLONELY

TONY'S  
CHOCOLONELY  
TONY'S  
CHOCOLONELY

# de Werkgever

## **Henk Jan Beltman (40) over het belang van gelijkwaardigheid, saamhorigheid, plezier, presteren, en natuurlijk het Willy Wonka-gevoel.**

*‘Crazy about chocolate, serious about people’, dat is wat Tony’s Chocolonely over zichzelf laat weten aan de wereld. Wat wordt hiermee bedoeld?*

‘Dat is onze bedrijfsoverstijgende visie. Wij willen een wereld met honderd procent slaafvrije chocolade. Dat mensen in Afrika fatsoenlijk kunnen bestaan van de productie en de levering van cacao. Dat is het hoogste ‘haakje’ waaraan we elke beslissing ophangen. Hoe? Door *crazy about chocolate* te zijn. Wij willen de lekkerste chocolade ter wereld maken. Want mensen zien niet de cacaoboeren of Tony’s Chocolonely als het goede doel, maar zichzelf... met een lekker stuk chocolade.’

*‘Serious about people* is de andere kant. We genieten van chocolade, dat is het Willy Wonka-gevoel, maar we gaan wél serieus om met mensen. Onze missie is de wereld een beetje mooier en beter te maken, *with a little fun along the way*. Eigenzinnig. Ondernemend. Kritisch. Ons team zetten we op de eerste plaats. Op twee staat de cacaoboer die ver beneden een fatsoenlijk inkomenspeil zit. Op de derde plek staat de consument, op de vierde de klant - variërend van grote supermarkten tot de Wereldwinkel - en op de vijfde de leverancier.’

*Tony’s Chocolonely is in 2014 als ‘Best Workplace’ in de categorie Small & Young enterprises uit de bus gekomen in het onderzoek Great Place to Work®. Wat is er bijzonder aan de werkplek Tony’s?*

‘Wij zijn een team. Een werknemer is onderdeel van de club, een Tony. Iedereen is hier gelijkwaardig. Als we goed voor onszelf zorgen, kunnen we goed voor anderen zorgen. Tot in m’n kleine teen geloof ik daarin. Bij ons staat het team dus voorop. Daarom hebben we bij Tony’s betere mensen met een grotere passie die meer doelen realiseren. En daarom groeien we zo hard.’

‘Er is bij Tony’s wel sprake van een soort werknemer-werkgever-relatie. Er wordt geld overgemaakt van de een naar de ander, er wordt een dienst geleverd van de ander naar de een. Maar op het moment dat je die afspraak te belangrijk maakt, in de zin van ‘ik sta boven jou en betaal jou om dat te doen’. Dat staat betrokkenheid in de weg. Dan word je geen team, geen eenheid. Dus die betaalafpraak moet je goed maken en daarna snel vergeten.’



*Het team op de eerste plaats, samen werken, samen presteren en samen plezier hebben. Is deze visie terug te voeren op een persoonlijk moment in je leven?*

‘Elf maanden geleden heb ik een beroerte gehad. Dan lig je alleen in een ziekenhuisbed en is je wereld ineens heel klein. Ik had het geluk dat ik nog jong was, 39 jaar. Ik ben goed hersteld. Dikke pillen lezen en documenten schrijven gaat nog moeizaam, maar ik kan weer gewoon spreken. Wel dacht ik: wat is mij nu allemaal overkomen? Ik stelde mezelf voor als 90-jarige man in een rolstoel. Welke keuzes in mijn leven zouden mij dan gelukkig maken? Dat was duidelijk: dat de mensen met wie ik heb gewerkt echt iets hebben bereikt en een geweldige tijd hebben gehad. Dat vind ik megabelangrijk.’

*Tony’s Chocolonely neemt het welzijn van haar personeel heel serieus. Wat doet Tony’s daarvoor?*

‘We hebben een Body Mass Index-bonus (BMI-bonus), dat is een premie van honderd euro voor hardloopschoenen. Bewegen is nodig als je altijd chocolade op je werkplek hebt rondslingeren, je moet dan natuurlijk wel zorgen dat de verbranding van calorieën op orde is. Ook hebben we de Tony’s Chocademy, waar iedereen zijn kennis en vaardigheden kan bijspijkeren. Elk kwartaal loven we de Tony’s Beurs uit. De Tony die de beurs wint, kan een cursus volgen - die helemaal niets met het werk te maken hoeft te hebben - of het bedrag

## *‘Elke keer weer gaat het om balans: tussen plezier en presteren, tussen vrijheid en toewijding’*

besteden aan een persoonlijk doel. Verder is er nog de Tony’s Award, die teamleden kunnen krijgen als waardering voor een speciale bijdrage buiten hun functieprofiel om.’

‘Wat we ook regelmatig doen, is de dinsdagochtend starten met een ontbijtsessie, met een inspirerende spreker. Het gaat dan vooral om onderwerpen die niet met chocolade te maken hebben. Om de luiken te openen, om fris en nieuwsgierig in de wereld te blijven staan. Laatst kwam professor Willem van Rhenen vertellen over werkstress en hoe je daar zelf verantwoordelijkheid voor kunt nemen. Over dat je je geluk niet in handen moet leggen van je team, of je werkgever. Het is jouw geluk. En zo is het.’

### *Hoe sloeg het onderwerp werkstress aan bij de Tony’s?*

‘Het was volledig herkenbaar! Hier is stress. Gezonde stress. Dat brengt onze ambitie nu eenmaal met zich mee: dat je elke ochtend in je handen spuugt en hard aan de slag gaat. Die drive is de spanning waarop je functioneert, daar haal je je kick uit. Het mag alleen geen ongezonde stress zijn, dat je werk geen energie meer geeft. Dan moet er direct iets gebeuren. Neem rust. Neem vakantie. Hou vast aan een doelstelling, niet aan arbeidstijden. Of, in het uiterste geval, neem een andere baan.’

### *Wat doet Tony’s Chocolonely nog meer om te zorgen voor een goede werksfeer?*

‘We gaan met elkaar naar de Toppers. Eén keer in de maand komt er een masseur langs. Jarige Tony’s krijgen een taart. Als je jarig bent geweest, dan maak je een taart voor de volgende jarige. Die haal je dus niet bij de supermarkt, nee, het gaat erom dat je de avond ervoor je best doet om zelf iets lekkers voor je teamgenoot te maken.’

‘Ook hebben we hier twee discoballen hangen. Als een Tony na hard werken iets voor elkaar heeft gebokst, een klant zegt eindelijk ja en de vernieuwde website gaat live, dan trekt hij of zij aan het koord en gaan die discoballen draaien. Iedereen komt even achter de computer vandaan om mee te vieren. Dat gebeurt ongeveer honderd keer per jaar, twee keer in de week. We spreken elkaar aan op dingen die niet goed gaan, maar een waardevolle prestatie laten we heel bewust niet zomaar voorbijgaan.’

‘En we zijn heel open en transparant naar iedereen. We hebben niets te verbergen. Zo organiseren we elk jaar *Tony’s Fair*. Een jaarvergadering waar we de successen en ook de missers van

het afgelopen jaar bespreken, en de ambitie voor het komend jaar. En bovenal iedereen bedanken voor hun bijdrage, want we kunnen het niet alleen. Familie, klanten, consumenten, leveranciers, ze lopen dan allemaal door elkaar. ‘s Avonds is er feest, er speelt een band op het podium en we schenken bier uit grote kannen in ongelijk verdeelde glazen. Omdat de wereld ongelijk verdeeld is. Samen doen we het. Samen hebben we plezier.’

### *De lat ligt hoog bij Tony’s Chocolonely als het gaat om ambitie en prestaties. Vrijheid is geen vrijblijvendheid.*

‘Precies. Chocolate is fun, maar een feestclub die niks bereikt, daar is niets aan. Dat is voor niemand goed. Ik ben uitermate ambitieus, zie overal competitie in. Ik wil resultaat. Maar als leidinggevende bij Tony’s wil ik niet top-down bepalen wat mensen moeten doen. Juist niet. Ik laat hen in overleg veel liever zélf bepalen welke doelen ze willen halen. Zo geef je mensen *ownership*. Je neemt ze serieus in hun drive en talenten, in de hoop dat ze gemotiveerd genoeg zijn om nog een tikkie meer te kunnen realiseren. En dat gebeurt ook vaak. Aan het begin van elk jaar stellen we de vraag: wat is jouw bijdrage aan een wereld die honderd procent slaafvrij is? Wat is jouw doel, en hoe ga je dat halen? Dat is een harde afspraak. Daar word je namelijk voor betaald.’

‘Het kan zijn dat je je doel niet haalt. De eerste keer is dat niet zo erg, en ook niet als de aanleiding klein is. Ik ben ondernemer genoeg om eerst naar mezelf te wijzen: wat heb ik fout gedaan? Je moet natuurlijk niet een angstcultuur krijgen, dat mensen geen stap meer durven zetten. Maar als je het talent, de kunde of de drive niet hebt om hier onze ambities waar te maken... Dan is Tony’s Chocolonely niet de plek voor jou. In de afgelopen jaren hebben we afscheid genomen van acht mensen. Op een goede manier. Maar we willen geen groot concern worden waar je moeiteloos honderden mensen kunt ontslaan zonder dat je het echt merkt. Ik wil slagkracht in de organisatie. Ik wil winnen, met de allerbeste mensen.’

‘Elke keer weer gaat het om balans: tussen plezier en presteren, tussen vrijheid en toewijding. Soms moeten we mensen afremmen. Alleen, mensen zijn zo enthousiast dat we ze nauwelijks ‘op afstand krijgen’. We geloven heilig in onze visie en missie, tegelijkertijd moet je ook relativeren. Dat je Tony’s Chocolonely *off switcht*. Als de deur hier op vrijdagmiddag dichtgaat, denk dan niet langer aan chocolade. Dan begint jouw weekend, jouw vrije tijd.’

# de **Werknemer**



**Marieke van Elk (35) is productmanager bij Tony's Chocolonely. Ze werkt hier sinds 2008, en is daarmee één van de eerste Tony's.**

*“Wow, mag jij de hele dag met chocola werken?!”. Dat hoor ik vaak op feestjes. Als productmanager bij Tony's Chocolonely ben ik verantwoordelijk voor alles wat er rond ons product speelt. Van de smaken tot de verpakking. Ik sta samen met Eva, mijn collega van productontwikkeling, veel in de keuken om nieuwe, originele ingrediënten te bedenken, zoals bijvoorbeeld frambozen-knettersuiker of caramel-zeezout. Wat ik heel prettig vind aan de werksfeer bij Tony's, is de vrijheid en openheid. Je klokt niet in. Als ik om vijf uur 's middags wegga, staren collega's je niet fronsend na. Ik voel me ook niet schuldig als ik een keer pas om halftien op kantoor ben, bijvoorbeeld omdat er iets was met de kinderopvang. Dat is jouw verantwoordelijkheid, zo is hier de gedachte. Je krijgt ook complimenten als je iets goeds hebt gedaan. Bijna niets gaat ongezien voorbij. Dat is fijn. Daar word je blij van.’*

—

*‘Mijn man werkt bij Arboned, hij verkoopt medische keuringen voor mensen in de offshore. Hij ziet de valkuil van hard werken en stress als geen ander. We hebben twee jonge kinderen, woensdag is mijn thuisdag. Heerlijk. Op mijn vrije dag neem ik toch vaak mijn laptop mee. ‘Laat dat ding nou op kantoor,’ zegt hij vaak. ‘Focus je op andere dingen.’ Maar ik vind werken dan helemaal niet vervelend. Laatst was ik nog even bezig, na het slaapje van de kinderen, met een mail. Mijn zoontje van 2 wilde net op dat moment een toren met mij bouwen. Dat gaat dan voor.’*

*‘Mijn eerste en tweede zwangerschap zaten heel kort op elkaar. Achteraf fantastisch, maar niet de bedoeling. Ik zou voor Tony's naar Amerika gaan met mijn gezin om onze producten in de markt te zetten. Dat ging dus niet door. In goed overleg, maar ik had daar veel moeite mee. Ik stond stil, terwijl ik juist*

*‘Wat ik heel prettig vind aan de werksfeer bij Tony's, is de vrijheid en openheid’*

*van plan was om gas te geven. Dat frustreerde me. Privé stond ik onder druk - meer dan op het werk -, en daardoor kon ik bij Tony's minder geven. Ik merkte dat mijn werk energie begon te kosten. Het was overvol in mijn hoofd. Ik had geen overzicht meer. Op een vrijdagmiddag vroeg een collega: ‘Marieke, gaat het eigenlijk wel goed met je?’ Nee dus. Huilen. ‘Ik weet het even niet meer, ik ben zo moe...’. En plein public. Dat gebeurt dan gewoon. Eén van onze managers zei: ‘Jij gaat vanmiddag gewoon naar huis, even iets voor jezelf doen, proberen te ontspannen en nadenken hoe we dit gaan oplossen.’ Ja, maar hoe, dacht ik, ik kon toch niet zomaar weg? Uiteindelijk ben ik een week naar een vriendin in Dubai gegaan. Dat had ik nodig. *Snap out of it.*’*

—

*‘Voordat Henk Jan aantrad, was de organisatie nogal chaotisch. Eigenlijk deden we maar wat, met z'n vieren, zonder koers. Henk Jan nam het over, zo'n drie jaar geleden, en had een duidelijke ambitie en veel enthousiasme. Hij zei: ‘Over twee jaar hebben we meer dan twintig Tony's, en zitten we op de Westergasfabriek.’ Ik dacht: yeah, right. Maar hij maakt het waar. Voor een onderneming die hard wil groeien, is een sterke ambitie nodig en moet er hard gewerkt worden. Logisch dat daar soms een hoge werkdruk bij komt kijken. Ik ervaar dat niet als onplezierig. Henk Jan heeft wilde plannen, hij wil een eigen fabriek, we gaan met Tony's Amerika veroveren. Ik vind het mooi dat de lat hoog wordt gelegd!’*



# de Kosten-batenanalyse

**Tony's Chocolonely wil de beste werkgever zijn die je je als werknemer kan wensen. En dat werden ze in 2013. De Best Workplace in de categorie Small & Young Enterprises. Tony's Chocolonely investeert in de ontwikkeling van medewerkers, belooft initiatief en verbouwd het kantoor tot een prettige werkplek. Ziekteverzuim is er nauwelijks. De verzuimkosten in 2013 lagen ruim 10 duizend euro lager dan bij vergelijkbare organisaties in de branche.**

## Investeringen

- Tony's Chocademy voor interne trainingen
- Persoonlijke ontwikkelplannen
- Tony's Awards voor speciale bijdrage
- Tony's Beurs voor persoonlijke doelen
- Maandelijkse ontbijtsessies met spreker
- Groene pensioenregeling
- Gezamenlijke wintersport en uitjes
- Verbouwing kantoor

## Opbrengsten

- Duidelijke sociaal maatschappelijke missie
- Hoge betrokkenheid van medewerkers
- Werkplezier
- Laag ziekteverzuim
- Verkoopteam met een duidelijke missie
- Sterk stijgende omzetten

	2010	2011	2012	2013
Omzet	1.623.173	2.445.208	4.532.130	7.381.336
Winst	60.284	-101.361	98.474	82.007
Vrijwillige bijdragen <sup>a</sup>	47.280	117.604	207.400	302.312
FTE	2	2	6	13
Ziekteverzuim	-	-	0,50%	0,85%
Investeringen welzijn werknemers	2.529	1.667	7.612	21.918
Directe besparing verzuimkosten	-	-	4.342	10.501
Benefit Cost Ratio	-	-	0,57	0,48 <sup>b</sup>

<sup>a</sup> onder andere Fairtrade premies <sup>b</sup> Iedere geïnvesteerde euro in 2013 leverde minimaal 0,48 euro op aan besparingen op verzuimkosten

Tony's Chocolonely is een Social Enterprise. De sociale en maatschappelijke doelen staan voorop. Tony's Chocolonely wil dat de productieketen van 'Bean to Bar' voor iedereen inzichtelijk is en 100% slaafvrij. Dat zorgt voor een duurzame bedrijfsvoering. Het resultaat is een sterke groei van de omzet. Een deel van de winst wordt vrijwillig afgedragen aan bijvoorbeeld Fairtrade premies en komt ten goede aan het welzijn van de boeren. Die bijdrage wordt elk jaar hoger.

Medewerkers leveren zowel sociaal maatschappelijk als commercieel toegevoegde waarde. Voor alle medewerkers is duidelijk hoeveel boeren en arbeiders een beter bestaan hebben als gevolg van het werk dat zij verrichten. In 2013 is het aantal boeren waar Tony's Chocolonely rechtstreeks cacao betreft, gestegen van 417 naar 826. Het vertrouwen dat medewerkers hebben in Tony's Chocolonely komt tot uiting in de zogenaamde Trust Index en nam toe van 8,9 tot 9,4 in 2013.

	2010	2011	2012	2013
Aantal boeren met rechtstreekse relatie	-	-	417	826
Ton cacao bonen van partnerboeren	-	-	105	235
Ton cacao bonen totaal	96	194	363	583
Trust Index <sup>b</sup>	-	-	8,9	9,4

<sup>b</sup> The Trust Index Employee Survey Great Place to Work®



## IG&H

**IG&H Consulting & Interim is een onafhankelijk adviesbureau, dat zich richt op drie sectoren, Financial Services, Health en Retail, Trade & Logistics. Er werken zo'n 150 Professionals en 8 partners.**

**IG&H investeert in leiderschap en de fysieke en mentale gezondheid van haar medewerkers. Het resultaat is een cultuur waar presteren en ontwikkelen in balans zijn. De productiviteit is hoog. Het ziekteverzuim daalde van 3,6% in 2012 naar 1,3% in 2013. In 2014 zal dit naar schatting uitkomen op 1,6%. Bij vergelijkbare organisaties met vergelijkbare omvang is dat gemiddeld 3,8%. Het verschil staat gelijk aan 277 duizend euro verzuimkosten per jaar.**

**Een gesprek met Jan van Hasenbroek, Managing Partner en medeoprichter van IG&H, en Peter Hardy, Senior Consultant.**



# de Werkgever

## Jan van Hasenbroek (51) over vertrouwen geven en uitdagen, topprestaties neerzetten en samen plezier maken met de 'club'.

*In het NRC Beste Werkgeversonderzoek 2013 staat IG&H op de tiende plaats van beste Nederlandse werkgevers, en op de vierde plek wat betreft meest tevreden werknemers. De medewerkers-tevredenheid is hoog, 8.1 in 2013. Waar komt dat door?*

'Er is bij ons een sfeer van veiligheid, van verbinding met elkaar. Ook buiten het werk. We hebben een eigen voetbalteam en een eigen hockeyteam, we doen de triathlon, we gaan wielrennen in Zwitserland, skiën in Oostenrijk... Plezier is bij ons heel belangrijk. In vergelijking met andere bedrijven wordt hier veel gelachen, denk ik. Als mensen bij ons vertrekken, zeggen ze vaak: 'Wat zullen we dit missen, de warme deken van IG&H'. Mensen hier zijn authentiek, lopen niet naast hun schoenen, voelen geen interne concurrentie. De sociale cohesie is enorm groot. Dat koesteren we.'

*Topprestaties leveren voor de klanten, hard werken. Een high performance cultuur. Dat is wat de consultancy wereld typeert. Zo ook IG&H. Wat maakt IG&H anders?*

'Wij werken vanuit het principe van secure base leadership. Alles begint bij de leiding. Die staat centraal. Je kan nog zoveel willen, maar gewenst gedrag begint bij mijzelf en de zeven andere partners. *High performance* houdt in dat de lat hoog ligt. Ons vak verandert voortdurend, onze klanten worden slimmer. Je moet blijven leren. Want wat vandaag succesvol is, kan morgen zomaar anders zijn. Een veilige basis is daarbij heel belangrijk. Je kunt pas nieuwe dingen leren en met durf en lef een grotere prestatie leveren, als de omgeving veilig is. Nauw verbonden hiermee is *caring* en *daring*. De optimale combinatie van waarderen en uitdagen. Makkelijk gezegd, mooie principes, maar de praktijk is weerbarstig. Wij komen uit een cultuur van vooral uitdagen en presteren, *daring* dus. Zelf ben ik van huis uit een *pacesetter*: hard werken, het goede voorbeeld geven, zo kan het nóg beter, alles onder controle. Ik loop voorop en geef het tempo aan, de rest moet maar bijblijven. Dat ging allemaal op kracht. Ik heb gezien dat je daarmee tegen de grenzen van je organisatie aanloopt. Ik was als leider niet effectief genoeg.'

*Hoe werd duidelijk dat er voor IG&H een andere koers ingeslagen moest worden?*

'Je krijgt signalen. Mensen gaan weg. 'Het is hier nooit goed genoeg', hoorden we. In het begin zei ik dan: 'Sorry jongens, de lat ligt hier hoog, alles voor de klant, dat is nu eenmaal het vak.'



Thuis kreeg ik te horen: 'Je bent er niet. En zelfs als je thuis bent, ben je afwezig.' Privé loopt nu eenmaal dwars door werk. Ik schrok van de terugkoppeling van mijn staf: sommige mensen waren een beetje bang van mij. Ik voel me hier een *pater familias*. Dit is mijn 'gezin', ik wil investeren in mijn mensen! Toen werd ik mij pas écht bewust van het negatieve effect van mijn perfectionisme. Hoe kon ik ervoor zorgen dat mensen zich relaxt en vertrouwd bij mij voelen? Ik gaf altijd één compliment en drie kritische opmerkingen: 'Goed gedaan, maar dit is nog niet goed, dat ook niet, en let daar nog even op.' Eén op drie. Dat moest ik omdraaien. Drie complimenten en één kritische kanttekening.'

'Dat is nu zo'n vijf jaar geleden. Nu doen we het anders. We gaan veel meer uit van *caring*, van het positieve, open en kwetsbaar, zonder discussies waarin je alleen maar je gelijk wilt halen. Als we stukken met elkaar delen, is de eerste vraag: wat vind je goed aan dit stuk? Nou, het is gestructureerd, goed idee, gewaagd. De tweede vraag: zijn er nog vragen? Is er iets nog niet duidelijk? Derde vraag: heb je een *concern*, een zorg die je wilt delen? Dan kan iemand zeggen: mijn zorg is of automatisering bij deze klant wel de oplossing is. Zo worden kritische punten veel serieuzer en constructiever opgepakt. Omdat de bedding positief is. Dat werkt zoveel fijner. Het geeft mensen energie. En wat nog veel belangrijker is: áls je dan een

## *‘Kijk naar de capaciteiten van medewerkers en schat ze op waarde. Mensen zijn waardevol’*

correctie of een kritische kanttekening wilt maken, dan heb je daar speelruimte voor.’

### *De balans tussen caring en daring... Hoe krijg je dat voor elkaar?*

‘Uit onderzoek blijkt dat de meeste mensen een baas willen die *tough* én aardig is. Het uitdagen, de nadruk op presteren, hadden we al. Dat is de *daring* kant. Als directors en partners hebben we vooral de *caring* kant moeten ontwikkelen. Meer stimuleren dus, meer ruimte en vertrouwen geven. Voor mij is dat hard werken, elke dag weer, omdat ik van nature niet zo in elkaar zit. Zeker in hectische tijden steekt de ongeduldige, veeleisende perfectionist in mij de kop op. Stapje voor stapje, met geduld en discipline, leer ik dan weer bij. Dat is de enige manier om deze verandering effectief te realiseren. Met geduld en een lange adem.’

### *Een belangrijk onderdeel van de leiderschapscultuur bij IG&H is het voeren van Het Goede Gesprek. Wat houdt dit in?*

‘Dat zijn jaarlijkse groepsgesprekken op verschillende niveaus, bijvoorbeeld met juniors of consultants. We stellen de vraag: wat gaat goed, wat kan beter? Wat willen jullie ons meegeven? Wat vertellen jullie elkaar bij het koffiezetapparaat? Openheid, transparantie. Dat zijn de sleutelwoorden. Laatst was een consultant gefrustreerd omdat hij voor zijn gevoel niet voldoende werd uitgedaagd. Bij de verdeling van projecten had hij aan het kortste eind getrokken. Ik luister dan, bedank hem voor het delen van zijn ergernis. De houding vanuit de secure base is: ‘Joh, ik zie het. Je werkt onder je niveau, je bent ontevreden, dat is niet goed voor je leercurve’. Dan helpt het als er daarna weer een leuk project voor hem is, dan voelt hij zich pas écht gehoord.’

‘Natuurlijk zijn we ook gewoon met elkaar in gesprek. Als iemand met een chagrijnig gezicht binnenkomt, vraag ik: hoe gaat het? Laatst was het antwoord: ‘Wat denk je? Ik rij al negen maanden elke dag van Venlo naar Amsterdam, daar ben ik even klaar mee.’ Heel goed dat hij dat uitte. Hij stond daar met een collega van een concurrerend bureau, die klapperde met zijn oren. De ‘grote baas’ vraagt hoe het gaat en je geeft zo’n eerlijk antwoord? Hij voelt zich veilig. Mooi, krachtig moment.’

### *Was er voor IG&H ook zakelijk een aanleiding om te kiezen voor deze aanpak?*

‘Na de val van Lehman Brothers in 2008 was er paniek: klanten trokken aan de noodrem, geen externen meer. In de maanden daarna tekende zich het slagveld in de financiële wereld af.

Moesten we hier ingrijpen, snijden, mensen ontslaan? Ik heb gezegd: we sturen niemand weg, we gaan deze tijd gebruiken om beter te worden. We kijken naar de lange termijn. Wij zijn niet van: *eat what you kill*. Dat heb je veel in de consultancy. *Playing to dominate*. Haantjesgedrag om maar zoveel mogelijk jouw eigen winkel groot te maken door zoveel mogelijk te verkopen en te verdienen. Dat wilde ik niet. Want als het morgen slechter met je gaat, door economische tijden of door een slecht bericht van de dokter, wil je ook dat ik voor je zorg. Op de eerste plaats wil ik kwaliteit en duurzaamheid.’

### *Zorg, kwaliteit en duurzaamheid. Welke waarde komt in het geding bij ‘Eat what you kill’?*

‘Het team. Doen we het als team met elkaar? We hadden een partner die heel succesvol was in verzekeringen, maar die markt zagen wij krimpen. We wilden dat hij de tak pensioenen ging opbouwen, voor de langere termijn was dat belangrijk voor de hele club. Het kan dan wel drie, vier jaar duren voordat je daar echt succesvol in bent. Nou, bij ‘eat what you kill’ doe je dat nooit, dan blijf je bij de verzekeraar om veel centjes verdienen. Mensen die onze visie niet ondersteunen, vragen we om te vertrekken. Dan heb ik het over mensen die lak hebben aan de bedrijfscultuur en het algemeen belang. Best eng om afscheid te nemen, want ze halen veel business binnen, maar op termijn hebben ze een negatieve invloed.’

‘Ken je het verschil tussen een *‘timeteller’* en een *‘clockbuilder’*? Ik was een *timeteller*: ik loop voorop, zo moet het, ik vertel jullie hoe laat het is. Vroeger werd Westinghouse Electric Company geleid door een briljante man die de elektriciteit zo ongeveer zelf had uitgevonden. Toen hij wegviel, was de *time-teller* weg en het ging mis. Wat je wilt, is een *clockbuilder* die zijn kennis en ervaring overdraagt aan zijn medewerkers. Om hen in staat te stellen zelf een klok te bouwen, zodat ze kunnen zien hoe laat het is.’

### *Kennis en ervaring overdragen aan medewerkers, zodat ze zelf in staat zijn ‘de klok te bouwen’. Is dat ook het geheim van duurzame inzetbaarheid?*

‘Wellicht wel. Duurzame inzetbaarheid is: leren, leren, leren. Kijk naar de capaciteiten van medewerkers en schat ze op waarde. Mensen zijn waardevol. Ik was altijd een klantenman. De klant ging voor. Nu zetten we onze medewerkers op de eerste plaats. Heel bewust. Als onze mensen goed in hun vel zitten, straalt dat af op de klant. Dat zien we terug in onze klantwaardering, die is heel hoog. Op 50% van onze projecten kregen we van hen een 9 of 10. Zo wint iedereen.’

# de **Werknemer**



**Peter Hardy (29) is Senior Consultant bij IG&H, sector Financial Services. Hij werkt bij IG&H sinds 2010.**

‘En dan weet je het gewoon even niet meer. Geen idee welke keuze ik moest maken. Voor mij heel confronterend. Het was september 2013, ik was net met het hele bedrijf naar Mallorca geweest. Daar werd het programma *Playing to win* geïntroduceerd. Om vanuit een veilige basis - je mag fouten maken - vól energie ergens voor te gaan. Geweldig. Ik was helemaal los. Ik voelde me als Usain Bolt, klaar voor de start, klaar om te sprinten, alleen... Waar lag de finish? In welke richting moest ik lopen?’

‘De werksfeer IG&H is enorm uitdagend. Je wordt constant gepusht om meer te laten zien dan je zelf voor mogelijk houdt. Intern en extern. Ik moest een keer de distributiestrategie van een grote verzekeraar uitwerken en implementeren, samen met een projectmanager van de klant. Van zijn kant liep dat niet zo soepel. Ik kreeg het verzoek: joh, waarom pak jij die rol niet? Ik was nog geen drieënhalve jaar afgestudeerd als bedrijfskundige. Een mooie kans dus. Maar toch... Een volgend project verliep moeizamer. Mijn analyses en conclusies waren niet scherp genoeg. De klant heeft er niks van gemerkt, maar achteraf was het een duidelijk signaal dat het niet goed zat. Dit waren niet de resultaten die ik wilde leveren. Ik kon beter.’

‘Aan de sfeer op de werkvloer lag het beslist niet. IG&H is eigenlijk een vriendenclub. We hebben verschillende sportteams, voetbal en hockey. De eerste en tweede helft zijn al heel leuk, maar daaraan is ook nog een gezellige derde helft verbonden. Het is heel leuk om - los van een opdracht - naar kantoor te komen, om weer even je collega's te zien. Buiten het bedrijf om gaan we dit jaar weer met een groep van vijftien man op wintersport naar Oostenrijk. Het zijn méér dan collega's. Een flink aantal weet nagenoeg alles van me.’

*‘Ik weet nu beter wie ik ben, wat ik wil. Ik kan weer door’*

‘Ik zat even zwaar in de put. Op een moment zelfs zo erg dat ik in de auto van Den Bosch tot aan Amsterdam netjes drie kwartier zat te janken. Bij IG&H zeiden ze: ‘Laten we bedenken welke stappen we kunnen ondernemen om je te helpen.’ Dat was fijn. Ik kreeg professionele hulp van een psychologe, Ans. Zij is een begrip binnen ons bedrijf. Veel mensen hebben haar al geraadpleegd. Ik wilde heel graag weten: hoe kom ik erachter wat ik wil? Ik moest keuzes leren maken. Ook op persoonlijk vlak. Ik heb hele goede gesprekken gevoerd met mijn vriendin. Willen we verder? Wat is dan de volgende stap? Inmiddels is ze mijn verloofde en hebben we een huis gekocht.’

‘Ik ben waarschijnlijk een exponent van de generatie Y, die klem komt te zitten door de vele keuzes en de druk om excellent te presteren. Voor mij was de vraag: wat wil ik met IG&H? Blijf ik consultant, of ga ik de lijn in bij een bank of verzekeraar? Ik heb een duidelijke keuze gemaakt voor deze club. Omdat de mensen hier mij enorm veel hebben gebracht, én om wat ik hier nog wil leren. Ik heb nu de basic consultancy skills onder de knie die ik wilde leren toen ik hier begon. De volgende stap is dat ik nu op het niveau van IG&H wil leren om voor klanten hoogwaardige, impactvolle projecten te managen. Ik krijg mooie kansen, zoals nu weer een onderzoek in het buitenland naar business mogelijkheden in de wereld van banken en verzekeraars. De combinatie van vertrouwen, veiligheid en uitdaging geeft mij het juiste gevoel. Ik weet nu beter wie ik ben, wat ik wil. Ik kan weer door.’

# de Kosten-batenanalyse

**IG&H investeert in leiderschap en de fysieke en mentale gezondheid van haar medewerkers. Het resultaat is een cultuur waar presteren en ontwikkelen in balans zijn. De productiviteit is hoog. Het ziekteverzuim daalde van 3,6% in 2012 naar 1,3% in 2013. In 2014 zal dit naar schatting uitkomen op 1,6%. Bij vergelijkbare organisaties met vergelijkbare omvang is dat gemiddeld 3,8%. Het verschil staat gelijk aan 277 duizend euro verzuimkosten per jaar.**

## Investeringen

- Leiderschapstraining en bijeenkomsten
- Persoonlijkheidstraining
- Individuele coaching
- Mentale begeleiding
- Verschillende sport activiteiten

## Opbrengsten

- Leiderschap gericht op balans presteren en ontwikkelen
- Werkomgeving gebaseerd op vertrouwen
- Hoge Medewerkers Tevredenheid
- Sterke verlaging van het ziekteverzuim in 2013
- Constante bezettingsgraad
- Hoge klanttevredenheid
- Hoge Net Promoter Score (NPS)

	2010	2011	2012	2013
FTE	102	101	101	101
Ziekteverzuim	1,4%	2,7%	3,6%	1,3%
Directe investeringen welzijn	206.727	285.771	313.518	459.971
Directe besparing verzuimkosten	266.643	122.211	22.220	277.753
Benefit Cost Ratio	1,29	0,43	0,07	0,60 <sup>a</sup>

<sup>a</sup> ledere geïnvesteerde euro in 2013 leverde minimaal 0,60 euro op aan besparingen op verzuimkosten

IG&H is georganiseerd in maatschappen. IG&H publiceert geen geconsolideerde omzet- en winstcijfers.

De afgelopen jaren investeerde IG&H in de leiderschapskwaliteiten van alle partners en managers. Als leidraad werd gebruik gemaakt van het gedachtegoed van George Kohlrieser. *Secure Base Leadership* is het sleutelwoord. Een vorm van leidinggeven gebaseerd op veiligheid en vertrouwen waar *Caring* en *Daring* in balans zijn. Als leider ben je zorgzaam en tegelijkertijd durf je medewerkers uit te dagen topprestaties te leveren. Een *High Performance Culture* is het resultaat. Het functioneren van de partners en managers wordt beoordeeld door de medewerkers. De tabel hiernaast laat zien hoe de stijl van leidinggeven is verschoven naar *Playing To Win*.

Hoog	Playing to Dominate 2013 38% 2014 19%	Playing to Win 2013 25% 2014 37%
DARING		
Laag	Playing to Avoid 2013 15% 2014 15%	Playing not to Loose 2013 30% 2014 37%
	Laag	CARING
		Hoog

	2011	2012	2013	2014 <sup>b</sup>
Bezettingsgraad	63%	59%	58%	59%
Medewerkers Tevredenheid Onderzoek	7,6	7,8	8,1	7,9
Net Promoter Score (NPS)	31	48	56	46

<sup>b</sup> Scores op het moment van publicatie



## Schuberg Philis

Schuberg Philis is een hoogkwalitatief IT-bedrijf dat bedrijfskritische systemen beheert voor grote spelers als Rabobank, Eneco en Air France/KLM. Bij Schuberg Philis werken 176 medewerkers.

Schuberg Philis herinvesteert jaarlijks ongeveer een kwart van de winst in het welzijn van alle medewerkers en hun gezin. Dit houdt het bedrijf gezond en voorkomt dat werkdruk omslaat in werkstress. Het ziekteverzuim is bijzonder laag. 0,9% in 2013. In de ICT-sector was dat gemiddeld 3,8%. Dit verschil staat gelijk aan een directe besparing van 229 duizend euro verzuimkosten per jaar.

Een gesprek met Philip Dries, Director of Operations en één van de oprichters van Schuberg Philis, en Patrick de Zoete, Mission Critical Engineer.





# de Werkgever

## **Philip Dries (45) over het verschil tussen werkdruk en werkstress, gaan voor het optimale, duurzaam werken met z'n allen, collega's als familie en rennen naast je fiets.**

*Het allerbeste, met minder nemen ze bij Schuberg Philis geen genoeg. De constante prestatiedruk kan een voedingsbodem zijn voor werkstress. Hoe zit dit bij Schuberg Philis?*

'Gelijkwaardigheid is voor mij een belangrijke sleutel om succesvol samen te werken. Werknemer vind ik een rotwoord. Wij zijn collega's, of het nou gaat om een engineer of een directeur. Hiërarchie is een verkeerd signaal als je met een groep mensen met talent mooie dingen wilt doen. Eigen verantwoordelijkheid, zelfkeuzes maken, dat vinden wij belangrijk. Wat zien we om ons heen, in de IT-branche? Een salesmanager doet een belofte aan de klant en kiepert het over de schutting naar de volgende club binnen de onderneming, die het ook weer over de schutting gooien, naar mensen die de klus daadwerkelijk moeten klaren.'

'Wij werken met directe lijnen. Voor elke klant formeren we een eigen team waarin alle rollen zijn vertegenwoordigd die nodig zijn voor een tevreden klant. Een teamlid mag zelf een belofte aan een klant doen, als hij die belofte maar nakomt. Want dat is de code: zeg wat je doet, doe wat je zegt. Wat zie je dan gebeuren? Als het nakomen van die belofte in het geding komt, geeft hij gas bij. En als het niet genoeg is, dan belt hij een collega. Desnoods belt hij hem uit bed. Dat levert dan wel werkdruk op, maar geen werkstress. Want het is zijn eigen belofte! Hij werkt voor de voldoening om zijn woord te houden. Stress krijg je van conflicten, van frustratie en woede over onrealistische doelstellingen.'

*Het verloop van personeel bij Schuberg Philis is minimaal. Ook de klanten zijn uiterst loyaal. Wat is daarvoor de verklaring?*

'In ons bedrijf zijn twee principes leidend. Het eerste is: zoek de kern van het probleem, de *root cause*. Als je die oplost, dan is 100% klanttevredenheid en collega-tevredenheid een logisch resultaat. Het tweede: richt je op de lange termijn. Daar geloof ik heilig in. Geld is per definitie de verkeerde incentive om tot resultaat te komen. Dat is vaak de valkuil van beursgenoteerde bedrijven. Op papier is de toekomstvisie prachtig, zolang je maar elk kwartaal resultaten boekt. Uiteindelijk is dat 'de dood in de pot'. Begrijp me goed, je moet zakelijk verstandig blijven en zorgen dat er meer binnenkomt dan eruit gaat, maar ik denk dat je de mooiste dingen kunt bereiken als je je werkelijk kunt verbinden. Met de klant, maar ook met collega's.'



'Wij hopen mensen te vinden met wie we tot ons pensioen kunnen doorgaan. De band is hecht. Omdat de prestatiedruk op het werk mensen nu eenmaal dicht bij elkaar brengt. Knappe jongen als jij problemen hebt en wij zien het niet. We willen dan helpen. Ook als het gaat om problemen thuis, met een tijdelijke hulp in de huishouding vanwege ziekte of zorg, of met de sanering van een financiële schuld. Privé en werk kun je niet los van elkaar zien. Er is maar één jij.'

'Ik heb hier veel vrienden. Patrick, één van onze Mission Critical Engineers, is gewoon een maatje van me. Vanaf het aller-eerste uur is hij bij ons. Een aantal jaren geleden had hij psychisch een zware tijd. Ik was betrokken bij hem. Soms ben ik 's nachts of in het weekend in de auto gestapt om naar hem toe te gaan. Vanzelfsprekend. Anderhalf, twee jaar is hij niet super productief geweest. Maar als je familie bent, als je erin zit voor het leven, valt zo'n periode eigenlijk weg. Ik heb altijd het vertrouwen gehad dat het zou goedkomen. Patrick is nu een van onze onbenoemde leiders, een cultuurdrager.'

*Het klinkt alsof bij Schuberg Philis alles onder controle is. Is dat zo, of waren er ook momenten dat de prestatiedruk te veel werd?*  
'O ja. Soms denk ook ik: pfff, effe niet. Zeven jaar geleden kreeg ik een knal voor m'n harses. Ik was alleen maar bezig met pleasen, en ik vergat mezelf. Ik was mijn *drive* kwijt, mijn focus.'

## *‘Hiërarchie is een verkeerd signaal als je met een groep mensen met talent mooie dingen wilt doen’*

Zo heb ik nog maanden lopen ‘kloten’, om het zo maar te zeggen. Pas na een jaar functioneerde ik weer goed. Ik zeg nu direct wat ik vind. Open en eerlijk. Soms is dat best confronterend, maar we moeten elkaar scherp houden. Die sociale antenne boven mijn hoofd draait altijd. Ik zie hoe mensen zich voelen, hoe mensen zich gedragen.’

‘We zijn bijzonder kritisch bij het aannemen van een nieuwe collega. Ons motto is: bij twijfel niet inhalen. Al gaat het om de allerbeste in zijn vakgebied, een *brilliant jerk* nemen we niet aan. Zo’n iemand kan de organisatie ontwrichten. Collega’s in het team en klanten raken dan gefrustreerd. Soms blijkt pas later dat de *match* er niet is. Maar zolang ik in een collega geloof, ga ik door. Omdat ik in beginsel die verbinding voelde. Als dat vertrouwen weg is, stop ik. Het gebeurt regelmatig dat we mensen laten gaan. Daar heb ik slapeloze nachten van, maar meestal is het een opluchting. Ook voor de persoon in kwestie, die dan zelf toegeeft dat hij niet kon voldoen aan de hoge eisen. Ook dat voorkomt echte stress en een burn-out.’

### *In 2012 ging het roer om. Schuberg Philis besloot een jaar lang geen klanten aan te nemen. Wat gebeurde er?*

‘We werden te succesvol. We gingen te hard. Steeds meer klanten kwamen naar ons toe met de vraag om hen te helpen met hun vitale infrastructuur business. Aan de achterkant begonnen haarscheurtjes te ontstaan. We vragen veel van onszelf doordat we altijd zoeken naar perfectie, naar de invulling van het ‘honderdprocent-lijstje’. Misschien is dat wel de onbewuste toets voor onze engineers, naar zichzelf en elkaar als team: wat is er nog meer mogelijk aan slimme innovatieve oplossingen voor deze klant? Hoe ver ben je bereid te gaan? In die laatste slag naar honderdprocent zit onze kracht. Het is de bron van onze energie om het systeem zo slim in te richten dat als vanzelf de ruimte ontstaat om met de klant over de toekomst en innovatie te praten, in plaats van brandjes blussen.’

‘Soms is er een hardnekkig probleem in de IT-omgeving van een klant. Je kunt het handmatig oplossen, dat is de makkelijke manier om het te tackelen. Maar ja, wat schort er nou aan? Wij zeggen hier vaak: stop met rennen naast je fiets. Stap af, ga even lopen, rustig aan, en stap dan weer op de fiets. Dan gaat het ineens weer een stuk harder, met minder energie. In 2012 hadden we te veel mensen die naast hun fiets renden. De klant had niets in de gaten, maar wij wel. Het omslagpunt was dat de vrouw van een collega zei: ‘Joh, flikker jij maar op naar Schuberg Philis, ga daar maar Sinterklaas vieren.’ Wat was de *root cause*? Te veel werk. Te veel druk. De tank was leeg. Een dag

later besloten we tot een klantenstop. Want die situatie was voor de toekomst onhoudbaar.’

### *Eén stap terug om daarna een stap vooruit te doen. Heeft het gewerkt?*

‘Ja. Nu hebben we weer lucht. We zijn ons al een tijdje aan het klaarmaken voor de grote stap voorwaarts. Twee jaar geleden hebben we een *summit* gehouden, een driedaagse bijeenkomst met alle collega’s, alle klanten en alle belangrijke zakenpartners. Daar hebben we onze volgende tien jaar bepaald. We willen groeien. We willen heel graag de BV Nederland van dienst zijn. Ik denk aan ministeries en overheidsinstanties als het UWV en de Belastingdienst, en ook aan vitale infrastructuren als Schiphol, Rijkswaterstaat, de haven van Amsterdam en Rotterdam. We staan te popelen, echt.’

‘Tijdens die summit hebben we besloten onze technologische kennis te delen, ook met concurrenten. We besloten ook serieus te investeren in een eigen zogeheten Mission Critical Cloud. Onze engineers zagen dit echt als noodzaak. Als we de mogelijkheden van cloud technologie nu niet volledig doorgronden en voor onze klanten inzetten, dan bestaan we over 10 jaar niet meer als IT-bedrijf. Waar we aan begonnen, wisten we niet precies, maar we vertrouwden volledig op de kennis en intuïtie van onze engineers. Uiteindelijk hebben we ruim 16,5 miljoen euro geïnvesteerd. Dat is niet niets! Voor ons is dit, naast een investering in onze bedrijfsvoering, ook een investering gebleken in kennis en geluk. We zijn de komende jaren in staat om onze beloftes waar te blijven maken. Door de zoektocht van onze engineers zijn we nu deel van een wereldwijde *community* van collega’s. Een groep die dus niet is beperkt tot Schuberg Philis Schiphol Rijk. Door de investering hebben we de meest innoverende werkomgeving die er is. Een werkplek waar iedereen voor z’n expertise wordt gewaardeerd, en waar ruimte is voor twijfel en levendige debatten. Het plezier dat dát oplevert, is onvoorstelbaar.’

### *Waarom voelt Schuberg Philis zo’n urgentie om de BV Nederland van dienst te zijn?*

‘Laten we alsjeblieft stoppen met de verspilling van geld. Dat steekt mij enorm. Het kan zo veel goedkoper, zo veel beter, met zo veel minder stress. We willen onze talenten besteden aan het goede, hoe zweverig dat ook kan klinken. De afsluiting van de summit was fantastisch. Ik voelde een collectieve, verbindende energie van collega’s en klanten die door hart en ziel ging. Die siddering... De helft stond te huilen. *We are one*. Hoe duurzaam wil je het hebben?’

# de **Werknemer**



**Patrick de Zoete (39) is Mission Critical Engineer bij Schuberg Philis vanaf het eerste uur. Hij werkt bij Schuberg Philis sinds 2001.**

‘Cupfighters. Dat zijn we bij Schuberg Philis, in één woord. Wij gaan voor het allerhoogste. ‘The sky is the limit, shoot for the stars’. Dat is hard buffelen. Het ruikt hier naar testosteron. Al die engineers zijn baasjes, niemand neemt hier zomaar iets aan. Dat is ook het mooie. Als je binnen bent, ben je binnen. Dan hoor je bij de familie. Bij de roedel, zeg ik zelf.’

—

‘In de begintijd waren we lekker een nieuw bedrijf aan het bouwen. Daar mocht een hoop voor wijken. We gaan ervoor! Na zestien uur werken kwam ik thuis, schoof het eten in de magnetron en voordat-ie *ping* zei, was ik alweer onderweg naar de zaak om een tape te verwisselen. Mijn toenmalige vriendin reed dan mee, dan zagen we elkaar nog even. Dat ging lang goed. Tot ik op een middag in 2005 in slaap viel voor mijn computer. Een collega maakte me wakker, ik had vierkantjes in m’n wang van het toetsenbord. Ze hebben me naar huis gestuurd. Ik zat in de file en kreeg een paniekaanval. Een uur later zat ik bij de eerste hulp met plakkertjes op m’n pens. Burn-out. Het was alsof ik met tweehonderd kilometer per uur tegen een glazen muur reed. Verrek, waar komt die nou vandaan? Zware tijd, hoor. Angsten. Totaal irrationeel. Ik was bang van de Senseo. Durfde niet eens op het knopje te drukken.’

‘Hoe Schuberg Philis reageerde? Wil je me aan het huilen hebben? Ik weet nog dat ik ’s nachts op een kruispunt in Baarn stond, helemaal van ’t padje. In nog geen twintig minuten reed Philip (Dries) vanuit Amsterdam naar Baarn om mij op dat kruispunt, in de zeikregen, te gaan knuffelen. Dat is geen vriendschap meer, dat is ‘brotherhood’. ‘We gaan nu naar het ziekenhuis, naar de dokter,’ zei Philip. Dat is de blue print voor wat wij doen bij Schuberg, voor wie wij zijn. Die loyaliteit. ‘I watch your back, you watch mine’. Ik heb ook getwijfeld,

*‘Ik buffel nog steeds, maar ik heb geleerd om te voelen’*

hoor. Na anderhalf jaar moest ik reïntegreren. Ik dacht: wil ik hier wel blijven? Hebben ze mij willens en wetens over het randje geduwd? Of zagen zij het ook niet aankomen? Dat laatste, dus. Nu corrigeren we elkaar. Van de week zag ik een collega die buiten een peukie stond te roken, hoofd naar beneden, hangende schouders. Foute boel, dacht ik. Dan grijp ik in: jij gaat effe weg hier. Op vakantie!’

—

‘Ik buffel nog steeds, maar ik heb geleerd om te voelen. Om te luisteren naar mijn gevoel. Dokter Phil! ‘It’s not a job that satisfies, it’s a job well done that satisfies’. Als je het goed doet, heb je die geestelijke beloning, dan voel je ook geen stress. Kijk, hier liggen twee mobiele telefoons. Eentje voor thuis, eentje voor het werk. Om de beurten staan ze uit. Ik wil mij kunnen focussen. Als ik op vakantie ben, ligt mijn werktelefoon naast mijn bed. Maar als ik geen zin heb, gaat-ie uit. Dat laat ik mijn collega’s ook weten. In overleg is alles mogelijk. Dat geeft rust. Heerlijk. Ik had die burn-out nooit willen missen.’

# de Kosten-batenanalyse

**Schuberg Philis herinvesteert jaarlijks ongeveer een kwart van de winst in het welzijn van alle medewerkers en hun gezin. Dit houdt het bedrijf gezond en voorkomt dat werkdruk omslaat in werkstress. Het ziekteverzuim is bijzonder laag, 0,9% in 2013. In de ICT-sector was dat gemiddeld 3,8%. Dit verschil staat gelijk aan een directe besparing van 229 duizend euro verzuimkosten per jaar.**

## Investeringen

- Family Day
- End of Year bijeenkomst
- Trainingen
- Verbouwing restaurant, bar en lounge in 2010
- Inkopen gezond eten voor medewerkers
- Investering in Cloud technologie

## Opbrengsten

- Hoge betrokkenheid medewerkers
- Hoge productiviteit
- Laag ziekteverzuim
- Weinig verloop medewerkers
- Maximale klanttevredenheid
- Nauwelijks verloop klanten

	2010	2011	2012	2013
Omzet	42,5 miljoen	48,6 miljoen	56,3 miljoen	56,4 miljoen
Winst	4,4 miljoen	5,0 miljoen	5,8 miljoen	6,6 miljoen
FTE	112	126	131	139
Ziekteverzuim	0,69%	1,58%	1,27%	0,89%
Directe investeringen welzijn	2.157 duizend	1.454 duizend	1.568 duizend	1.481 duizend
Directe besparing verzuimkosten	185 duizend	152 duizend	187 duizend	229 duizend
Benefit Cost Ratio	0,09	0,10	0,12	0,15 <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Iedere geïnvesteerde euro in 2013 leverde minimaal 0,15 euro op aan directe besparingen op verzuimkosten

Tijdens een summit van Schuberg Philis is gezamenlijk besloten om fors te investeren in Cloud technologie. Dit werd als noodzaak gevoeld, om klanten op het beloofde hoge niveau te kunnen ondersteunen. Er werd 16,5 miljoen euro geïnvesteerd. 4 miljoen aan hard- en software en 12,5 miljoen aan tijd en energie. De opbrengst volgens Schuberg Philis? Een inspirerende en plezierige werkomgeving waar geavanceerde kennis en de laatste inzichten worden gedeeld.

De toegevoegde waarde per medewerker is hoog en groeit sinds 2012 structureel. Dat is te zien aan de ontwikkeling van de winst per FTE. Tussen 2010 en 2013 is het aantal klanten geleidelijk toegenomen. Klanten zijn Schuberg Philis trouw. De 100% commitment filosofie van Schuberg Philis vertaalt zich vijf jaar op rij in een uitstekende Klantaanbevelingsscore: 100%. In 2013 was de klanttevredenheidsscore een 8,9.

	2010	2011	2012	2013
Investering in welzijn per FTE	19.259	11.540	11.969	10.655
Investering in Cloud technologie per FTE	-	-	30.534 <sup>b</sup>	-
Winst per FTE	39.375	39.746	44.031	47.748
Investering als percentage van de winst	49%	29%	98%	22%
Aantal klanten	13	13	13	16
Nieuwe klanten / vertrekkende klanten	2 / 0	0 / 0	0 / 0	3 / 1
Klantaanbevelingsscore <sup>c</sup>	100%	100%	100%	100%
Klanttevredenheid <sup>d</sup>	8,7	8,1	8,9	8,9

<sup>b</sup> De investering in uren is buiten beschouwing gelaten; <sup>c</sup> Giarte Outsourcing Recommendation Index; <sup>d</sup> Giarte Outsourcing Performance Survey



## Amphia Ziekenhuis

Het Amphia Ziekenhuis is een topklinisch opleidingsziekenhuis in Breda en Oosterhout. Eind 2012 is Amphia gestart met 'Amphia floreert', een geluksbevorderend programma voor verpleegkundigen. Op dit moment doen 120 verpleegkundigen hier aan mee. Het project is onderdeel van het organisatiebrede 'Amphia naar TOPzorg'.

Het Amphia Ziekenhuis investeerde ruim 28 duizend euro in 'Amphia floreert'. Met positief resultaat. Betere registratie en problemen bij de kern aanpakken, helpen om het aantal vertraagde ligdagen te verminderen. Daardoor kunnen meer patiënten worden geholpen. Nader onderzoek onder 120 verpleegkundigen moet laten zien hoe groot het effect van 'Amphia floreert' precies is, en welke andere belangrijke factoren bijdragen aan het verminderen van werkstress.

**Een gesprek met Hans Meij, lid van het directiecomité, en verpleegkundige Silvia Luijten.**



# de Werkgever

**Hans Meij (54) over een oceaan aan werk, de urgentie van regie nemen, checkprocedures, kracht van het team en met plezier werken.**

*Op 13 augustus 2011 was de maat vol. Hans Meij riep bedrijfsmanagers en teamleiders van het Amphia Ziekenhuis bijeen voor overleg. Wat was de aanleiding?*

‘Die dag werd ik 51 jaar, daarom weet ik ’t nog precies. De aanleiding was de uitval van wederom een teamleider door stress. En er was een incident waarvoor ik mij nog steeds buitengewoon schaam. Er was een patiënt uit bed gevallen. Heel vervelend, dat gebeurt in elk ziekenhuis, maar er moeten dan wel direct verbetermaatregelen komen op patiëntgebonden niveau en op afdelingsniveau. Dat was niet gebeurd. Geen hoog-laagbed, geen hek, geen signalering van: pas op, deze vrouw is valgevaarlijk. Een nacht later viel ze wéér uit bed. Dat is onacceptabel. Dan hebben wij het fout gedaan. Zo’n calamiteit is niet alleen slecht voor de patiënt: in een team levert dat ook enorm veel stress op. Al analyserend kwamen we tot de conclusie: ‘Wij moeten integraal de hele verpleegkundige zorg op de schop nemen. Om de kwaliteit van de zorg te verhogen en de stress te verminderen.’

‘Begrijp me goed: in die tijd was de situatie niet beter of slechter dan in andere ziekenhuizen. Kijk, stress is inherent aan het métier verpleging. Omdat het een niet-gedefinieerd vakgebied is. Een verpleegkundige heeft wel een aantal omschreven activiteiten, maar daar komt nog van alles bij. Van acute psychosociale begeleiding van een patiënt tot zelf schoonmaken als de schoonmaker er niet is. Zonder duidelijke afbakening heb je dus een oceaan aan werk, waarin je elke keer weer prioriteiten moet stellen. Je gaat altijd naar huis met het gevoel dat het werk niet af is. Dat is het frustrerende.’

*Wat kun je doen om de werkdruk beheersbaar te maken?*

*Hoe houd je de werkdruk binnen een aanvaardbaar niveau?*

‘Regie. Er is een idee fixe ontstaan van professionele autonomie van verpleegkundigen. Het is een vak dat weliswaar gereguleerd is in de wet Beroepen Individuele Gezondheidszorg: individuen die zelfstandig een functie uitoefenen. En ja, een verpleegkundige is zelf verantwoordelijk voor de daden en verrichtingen die horen bij het vak, zoals het goed aanbrengen van een infuus. Maar voor de totale zorg van een patiënt die langere tijd op de afdeling ligt, is het team van



*‘Kijk naar de mogelijkheden die je wél hebt. In het team, of bij jezelf’*

verpleegkundigen van cruciaal belang. Want die verpleegkundige gaat weer naar huis. En dan? ‘Autonomie van het individu’ is daarom strikt genomen onzin.’

‘Wat zien we in de praktijk? Door dat idee fixe van professionele autonomie functioneren individuele verpleegkundigen soms als losse eilandjes op een afdeling. Zonder hecht teamverband, zonder teamvisie is dat gevaarlijk. Er is dan onvoldoende samenhang, onvoldoende eenheid van beleid, onvoldoende onderlinge enthousiasmering, stimulering en inspiratie. Het afdelingshoofd is in de Nederlandse situatie eerder een administrator geworden dan een verpleegkundig regisseur. Ik wil de regie terug. Ik wil een team.’

*Een voetbalwet is: het team komt eerst. Alleen binnen die groepsdiscipline kan een individuele speler excelleren.*

‘Ik heb niet veel op met voetbal, maar dat zal best kloppen. In de beschutting van een goed functionerend team is de individuele verpleegkundige ook minder kwetsbaar. Ik vergelijk het met de luchtvaart. Voor een vliegtuig vertrekt, heeft de piloot een vaste procedure. Flaps? Okay. Engines? Okay. Brandstof-



## *‘Plezier is het smeermiddel voor het functioneren van een organisatie’*

peil? Okay. Zo kun je calamiteiten nagenoeg uitsluiten. Geen enkele piloot zal zeggen: ik geloof het wel, laat die checks maar zitten.’

‘We hebben in Nederland en ook in ons ziekenhuis veel moeite gedaan om een soortgelijke checkprocedure ook voor een operatie ingevoerd te krijgen. Is het de juiste persoon? Moet het rechterbeen of linkerbeen geamputeerd worden? Hebben we de juiste operatiesets klaarstaan? Hebben we op allergie getest en weten we welke allergieën er zijn? Dit lijkt lachwekkend logisch, maar dat gebeurde dus niet. Niet *bewust*. Natuurlijk wist de dokter wat hij of zij moest doen. Natuurlijk was er een verpleegkundige verantwoordelijk voor de juiste sets. Maar dat *kán* misgaan. Door regie, door zo’n checkprocedure voor de start, kun je veel problemen en stress voorkomen. Want de impact van een fout op de patiënt, en ook op de arts en het verplegend personeel, is enorm. Dat is zeer, zeer schadelijk.’

### *Meer personeel, meer handen aan het bed. Helpt dat ook om stress te voorkomen?*

‘Dat vraag ik mij af. Kijk, de roep om verpleegkundig personeel is oneindig. Omdat het werk oneindig is. Ik wil daar met alle plezier naar kijken, maar naar mijn stellige overtuiging zit de oplossing *niet* in meer personeel. Kijk naar de mogelijkheden die je *wél* hebt. In het team, of bij jezelf. Neem het dagritme. Met multimoment-opnamen hebben we van minuut tot minuut geregistreerd wat een verpleegkundige op een dag doet. In het eerste kwartier denkt die verpleegkundige nog: *er loopt iemand achter me aan, ik moet het extra efficiënt doen*. Daarna gaat die gewoon zijn of haar werk doen. Hoeveel procent is een verpleegkundige dan bezig met patiëntenzorg? Hooguit dertig! Een kwart van de tijd gaat op aan zoektijd en andere verstoringen, zo van: waarom ligt die bloeddrukmeter niet in kast vijf? Ik wil dat de patiëntenzorg fors omhoog gaat, naar minimaal 50 procent. Dan heb je op het einde van een dienst ook meer voldoening. En minder stress.’

### *Het Amphia Ziekenhuis zet hoog in op plezier en geluk van verpleegkundig personeel met een project als ‘Amphia floreert’. Wat is het belang van plezier op de werkvloer?*

‘Plezier is het smeermiddel voor het functioneren van een organisatie. Juist in dit zorgmétier moet je het hebben van gunnen, flexibel zijn en een ‘gesmeerde’ omgang met mensen. Een ziekenhuis is gekscherend gezegd een huis van ‘ellende’. Mensen

zijn ziek. Zelfs een bevalling is geen pretje. Dus maak het nou maar niet zwaarder dan het al is. Van nature ben ik vrolijk. ‘Ik maak veel grappen,’ zeg ik tegen mensen die mij nog niet goed kennen. ‘Daarmee neem ik de boel serieuzer dan je denkt.’

‘Amphia floreert’ is een driedaags trainingsprogramma dat voortkomt uit de zogeheten positieve psychologie. Het is een traject met drie belangrijke onderdelen. Ten eerste: persoonlijkheid. In de dagelijkse omgang met collega’s en patiënten is het belangrijk jezelf te kennen. Hoe ga je om met stress? Een perfectionist zal lastiger kunnen omgaan met werkdruk, en gebrek aan tijd. Ten tweede: de levenssituatie. Ik vind dat ik op de hoogte moet zijn van de thuissituatie van mijn managers. Hoe het gaat met echtgenoot, kinderen, partner, vriend. Privé en arbeid kun je niet loskoppelen, daarvoor is werk een te groot onderdeel van het dagelijks leven.’ En ten derde: hoe kun je zelf bijdragen aan plezier en geluk? Onze stelling is: een gelukkige medewerker is een succesvolle medewerker. En niet andersom. Als je positief in het werk staat, ben je vrijer en creatiever in het vinden van oplossingen. Je blijft ook gezonder: het immuunsysteem is absoluut sterker. Dat vind ik heel belangrijk. ‘Amphia floreert’ is niet verplicht, een medewerker moet uit vrije wil en overtuiging zichzelf willen verbeteren. Alleen zou ik het heel erg vinden als mensen hier veertig jaar met de smoor binnenkomen omdat ze nu eenmaal de hypotheek moeten betalen.’

### *De pilot van ‘Amphia floreert’ is inmiddels afgerond, en op dit moment is er een groep van 120 verpleegkundigen bijna klaar met het programma. Wat zijn de eerste, aanwijsbare resultaten die worden waargenomen?*

‘Het aantal incidenten, variërend van een verkeerd gezette spuit tot een patiënt die uit bed valt, is flink achteruitgegaan. In één maand van negen naar twee. Ook zien we dat het aantal vertraagde ligdagen is afgenomen. Dat komt omdat we de reden waarom patiënten te lang en onnodig bij ons zijn beter registreren. We pakken problemen nu meer bij de kern aan. Het overleg onderling is ook gewoon beter. We zijn dus bezig met een duidelijke verbeteringslag. Ik denk nu aan één van de teams hier, van interne geneeskunde. Jarenlang maakte dat team een wat uitgebluste indruk. Veel problemen, ook een paar incidenten. Na het volgen van ‘Amphia floreert’ zie je een geweldige kentering. Ze zijn enthousiast, ze spetteren nu gewoon. Daar ben ik eigenlijk heel erg trots op. Zij zijn zelf veranderd, en dat is te merken!’

# de **Werknemer**

**Silvia Luijten (24) is verpleegkundige in het Amphia Ziekenhuis in Breda en Oosterhout. Ze werkt sinds 2012 bij het Amphia Ziekenhuis. Silvia heeft meegedaan aan het programma 'Amphia floreert'.**

'Mijn reactie op 'Amphia floreert' was heel positief. Van jou als verpleegkundige wordt verwacht dat je je werk goed doet: je deelt pillen uit, je meet de bloeddruk, je voert gesprekken met patiënten. De rest ligt eigenlijk bij jezelf. Hoe kun je met meer plezier in je vak staan? Als ik zelf in een ziekenhuisbed lig, zou ik niet willen dat de zuster alleen maar haar werk doet omdat het nu eenmaal moet. Die roeping van een verpleegkundige is er echt wel. Maar hoe zorg je ervoor dat die niet onder het stof komt?'

—

'Ik heb meer zelfinzicht gekregen. Dat je gaat nadenken: wat maakt mijn dag nou leuk? In mijn geval is dat eigen inbreng. Meer nadenken, dingen beter organiseren. Daar is in de dagelijkse sleur niet altijd ruimte voor. Het gebeurt wel eens dat er onvoldoende infuuspalen op de afdeling zijn. Dan moet je het infuus ergens aan het bed bevestigen, met als gevolg dat een patiënt niet handig kan lopen. Als hij dan drie keer per uur naar de wc moet, moet je als verpleegkundige elke keer meelopen om te zorgen dat de patiënt niet valt. Zulke onhandige dingen leveren meteen werkdruk en stress op. Om dat beter te regelen... mijn handen jeuken! Ik ben nu verpleegkundig specialist in opleiding, een tweejarige hbo-masteropleiding. In die nieuwe rol kan ik meer nadenken en overleggen hoe je de organisatie verbetert. Precies de diepgang die ik zocht.'

'Collegialiteit en een goed teamgevoel zijn heel belangrijk. Op een zorgafdeling ben je niet een 'los persoon', je moet het samen doen. Meer contact, meer openheid, sneller feedback geven. Soms zag ik dat een collega niet lekker in z'n vel zat, maar je bent steeds druk, dus voordat je toekomt aan de vraag 'hoe was je weekend'... Je mag al blij zijn als je tijdens het eten niet hoeft



o p  
t e

*'Ik heb meer zelfinzicht gekregen.  
Dat je gaat nadenken: wat maakt  
mijn dag nou leuk?'*

staan omdat een patiënt op de rode knop drukt. Het lijkt mij goed om met je team activiteiten buiten het werk te ondernemen, zoals een etentje. Dat zou het werk zeker ten goede komen. Het is meer 'familie'. Als je je een deel voelt van de familie, ben je meer ontspannen. In dit werk ben je alleen maar aan het geven. Als je zelf je verhaal kwijt kunt bij een collega, loop je daarna heel blij en relaxt de patiëntenkamer binnen.'

—

'Door 'Amphia floreert' ben ik me ook meer bewust geworden van kleine geluksdingen. Een zonnig fietstochtje naar het werk, of een compliment van een patiënt. Je merkt hoe privé en werk met elkaar verbonden zijn. Als ik een keer niet lekker in m'n vel zit, dan merken patiënten en collega's dat gelijk, of je dat nou wilt of niet. Op de afdeling ligt een schrift waarin iedereen een leuk moment met een patiënt opschrijft. Er hangt een whiteboard waar we allemaal wel eens een grappige spreuk op zetten. Zoals 'Wat loop je hard, je lijkt wel een verpleegster'. Of 'Zorgen moet je doen, niet maken'. Kleine dingen, maar toch. We krijgen hele positieve reacties van mensen op de zaal. Plezier begint bij jezelf, en in het team. Dat breng je vanzelf over naar de patiënten.'

# de Kosten-batenanalyse

**Het Amphia Ziekenhuis investeerde ruim 28 duizend euro in 'Amphia floreert'. Met positief resultaat. Betere registratie en problemen bij de kern aanpakken, helpen om het aantal vertraagde ligdagen te verminderen. Daardoor kunnen meer patiënten worden geholpen. Nader onderzoek onder 120 verpleegkundigen moet laten zien hoe groot het effect van 'Amphia floreert' precies is, en welke andere belangrijke factoren bijdragen aan het verminderen van werkstress.**

## Investeringen

- Programma 'Amphia floreert'
- Verletkosten
- Kosten trainingslocatie
- Projectmanagement

## Opbrengsten

- Meer verbondenheid tussen verpleegkundigen
- Betere onderlinge communicatie
- Minder werkstress
- Toename competenties
- Betere registratie vertraagde ligdagen
- Problemen worden bij de kern aangepakt
- Afname aantal vertraagde ligdagen

	2010	2011	2012	2013
Omzet	352.914.007	333.024.615	352.513.822	363.941.651
Winst	10.408.412	7.004.246	3.106.054	9.680.675
FTE	3.312	3.336	3.330	3.237
Ziekteverzuim	4.16%	3.75%	4.52%	4.72%
Investeringen 'Amphia floreert'	-	-	-	28.652

Om de effecten van het programma 'Amphia floreert' op het functioneren van de verpleegkundigen te meten, heeft het Amphia Ziekenhuis op drie tijdstippen metingen gedaan onder de 16 deelnemers aan het pilotprogramma. Daarbij is naar verschillende indicatoren gekeken, waaronder de bevlogenheid van de verpleegkundigen, hun ziekteverzuim en het aantal vertraagde ligdagen. Het aantal vertraagde ligdagen is het aantal dagen dat een patiënt langer in een ziekenhuis ligt dan

medisch of verpleegkundig noodzakelijk is. In de onderstaande tabel zijn de resultaten van de metingen te zien. De ontwikkelingen zijn positief. Nader onderzoek onder 120 verpleegkundigen die bijna klaar zijn met 'Amphia floreert', moet uitwijzen of de ontwikkelingen structureel zijn en hoe groot de invloed van het programma feitelijk is. De invloed die de leidinggevende heeft, zal ook worden onderzocht.

	Meting 1	Meting 2	Meting 3
Bevlogenheid volgens patiënt	4.2	5.3	4.8
Competenties zelfrapportage	3.6	3.9	4.0
Competenties volgens leiding	3.5	3.9	3.8
Registratie bij vertraging	22%	41%	180%
Aantal vertraagde ligdagen	82	24	7
Ziekteverzuim meldingen	3	0	2
Ziekteverzuim dagen	6	0	2
Bevlogenheid zelfrapportage	4.3	4.6	4.3



## EY (Ernst & Young)

EY is een internationaal opererende organisatie actief op het gebied van accountancy en belastingadvies. EY is gevestigd in zo'n 150 landen. Bij EY Nederland werken 225 partners en 3600 medewerkers.

EY investeert in de mentale, emotionele en fysieke gezondheid van haar medewerkers. Te beginnen aan de top waar de fitheid onder invloed van het Top Performer Program significant toenam. Het ziekteverzuim bij EY daalde in 3 jaar tijd van 3,4% naar 3,1%. Een afname van 0,1% levert EY jaarlijks een besparing op aan verzuimkosten van ongeveer 200 duizend euro.

Een gesprek met **Bea Haring**, partner en lid van de Raad van Bestuur met in haar portefeuille 'People', en **Lonneke Coppens**, Senior Consultant.



# de Werkgever

## **Bea Haring (48) over fit zijn, omgaan met werkdruk, het belang van betrokken zijn en grenzen durven te stellen.**

### *Wat zijn bij EY de grootste valkuilen voor stress?*

‘Bewijsdrift en geen nee kunnen zeggen. Waardoor de last alleen maar toeneemt en toeneemt. Bij EY hebben we het allemaal druk. Dat past bij de werkzaamheden die we doen. Voor fiscalisten is de werklast redelijk verdeeld over het jaar, maar accountants hebben te maken met enorme pieken: het *busy season* start half januari en eindigt half mei. Dan maken mensen lange dagen. We hebben gelukkig weinig verzuim: bij EY werken relatief jonge, gedreven mensen van gemiddeld 35 jaar. Ze zitten in een carrièrelijn waarbij ze kunnen door groeien naar manager, senior manager en partner. Maar ze kunnen zichzelf voorbij lopen. Mijn credo is: laat werkdruk niet omslaan in werkstress. De werkdruk kunnen we niet veranderen, maar we kunnen mensen wel helpen om daar beter mee om te gaan. Door bijvoorbeeld te zeggen: sorry, nu even niet. We hebben een organisatie van 4.500 mensen, dan moet je zorgen dat de druk op de juiste manier over iedereen is verdeeld. Ik wil dat mensen in balans zijn. Als ze zich happy voelen, is de betrokkenheid bij EY ook groter, daar ben ik van overtuigd. Ik wil dat ze een *purpose* hebben. Dat ze EY aanbevelen als goede werkgever bij vrienden.’

‘Ik ken collega’s die het stoer vinden dat ze zeven dagen per week werken. Ze vinden het nog stoerder om te zeggen dat ze elke dag twaalf uur in de weer zijn. Als je dat doet, zeker als leidinggevende, dan geef je volgens mij het verkeerde signaal. Want mensen denken dan: het is blijkbaar *common* om hier 24/7 te werken, ik kan geen nee zeggen. Dat is een soort macho-cultuur die we eruit willen hebben. Gelukkig hebben we daar al grote stappen in gemaakt, om zulke dingen bespreekbaar te maken.’

### *Hoge werkdruk en werkstress kunnen de voedingsbodem zijn voor een burn-out. Heb je zelf daar wel eens mee te maken gehad?*

‘Nooit. Stress voel ik wel eens, maar niet langdurig. Dan ga ik voor mezelf na: waar komt dat door, wat is het probleem? Dan ga ik ’t oplossen. Ik ben van de actie. Een paar jaar geleden vond ik mezelf te zwaar worden. Al die zakendiners... Ik bevoog niet voldoende, had te weinig conditie. Daar werd ik mij bewust van door mee te doen aan het Top Performer Program. Ik heb excuses als ‘te druk’ en ‘geen zin’ doorbroken door te gaan roeien en fietsen. Thuis heb ik de garage verbouwd om een sportkamer/gamekamer te maken. Op zondagochtend zat



mijn zoon Nick - toen zeven - aan de Wii en ik op het roeiapparaat. We deden iets samen. Hij vond het geweldig. Ik ook.’

### *Het Top Performer Program is in 2007 op initiatief van een aantal EY-partners ontwikkeld. Dit programma staat open voor EY-partners, en voor topbestuurders van EY’s cliënten. Vanwaar dit initiatief?*

‘Top Performer helpt topbestuurders om gezond en vitaal te zijn en blijven. Niet alleen voor het leveren van prestaties: in een hoge functie hoor je ook een voorbeeld te zijn als het gaat om een gezonde leefwijze. Door een beter eet- en leefpatroon, door te bewegen, door ingesleten routines te doorbreken, wordt het energiemangement beter, zowel fysiek, mentaal als emotioneel. We meten de resultaten van het programma, en wat zien we? Een duidelijk toename in fitheid en veerkracht. De deelnemers blijken meer energie, meer conditie te hebben, en herstellen sneller van werkdruk.’

### *Naast Top Performer heeft EY diverse andere vitaliteits- en energiemangementprogramma’s. Fit4theJob is daar één van.*

‘Dat klopt. Ook hier zoeken we een balans tussen het mentale, het emotionele en het fysieke. Fit4theJob is een vitaliteitsprogramma met een looptijd van zes maanden, bedoeld voor alle EY-medewerkers. Het heeft een beginmeting en eindmeting. Je krijgt een vragenlijst, gericht op energiemangement

## *‘Mijn credo is: laat werkdruk niet omslaan in werkstress’*

en vitaliteit, een energiecheck, trainingssessies, workshops over zaken als slaap, voeding, ontspanning, en je krijgt begeleiding. Eén van de onderdelen van Fit4theJob is Sports4You, dat zich richt op bewegen. Dat is feitelijk ook mijn training geweest, maar dan met een coach. Veel mensen bij EY zitten de hele dag en werken heel hard. Dan loopt het stresshormoon cortisol op. Als je dan gaat bewegen, maak je adrenaline aan en dat neutraliseert cortisol. Even een kopje koffie halen en de trap nemen. Of gaan *lunchwandelen*. Dat klinkt soft, maar het is wél effectief. Zo kom je weer meer in balans. Je ziet ook dat mensen bewust met de trein gaan reizen. Zij zijn aantoonbaar lichter van gewicht dan mensen die elke dag met de auto komen. Je hoeft niet per se te sporten, als je maar beweegt. Daarom is Sports4You een programma dat continu loopt bij EY.’

### *Speciaal voor de jonge ouders heeft EY het Top Parent Program. Waarom?*

‘Vanwege de jonge populatie hebben we veel te maken met collega’s die voor het eerst vader of moeder worden. We zien vaak dat ze daarmee stoeien. Hoe breng je de werkdruk in balans met die nieuwe family setting? We wisselen ervaringen uit en geven tips. Bijvoorbeeld: neem de ruimte. Ga op tijd weg als je om zes uur je kind van de crèche moet halen, want het geeft enorme stress als je om vijf voor zes nog in de file staat. Neem als vrouw niet alleen verantwoordelijkheid voor het gezin, laat die kerel ook zijn bijdrage leveren. Een kind is niet alleen een vrouwending, dat is ouderwets. Kijk, het is voor ons van belang dat een talentvolle jonge vrouw doorgroeit in de organisatie. We willen voorkomen dat ze denkt: thuis voldoe ik niet, op het werk voldoe ik niet, ik stop ermee. We willen haar, of hem, graag door die fase - die stressvol kan zijn - heen helpen.’

### *Hoe belangrijk is het goed functioneren van een team?*

‘Heel belangrijk! Collega’s kunnen je gek maken. Je hebt bijvoorbeeld mensen die graag op het laatste nippertje een deadline willen halen, terwijl anderen juist ruim op tijd klaar willen zijn. Dat kan stress opleveren, voor iedereen. Sommige mensen kijken na zeven uur ’s avonds niet meer naar de mail, want dan zijn ze thuis. Dat moet je wel van elkaar weten. Hoe ga je met elkaar om onder hoge druk? In topsport draait alles om winnen of verliezen. Bij ons ligt dat iets genuanceerder, maar het gaat toch om focus houden, doorzetten en samenwerken. Ook voor teams hebben we een programma: Fit2Team. Sinds juli 2013 is onze slogan: *building a better working world*. Een belangrijk onderdeel is: ‘high performance teams’. Omdat wij onze dienstverlening aan de klant leveren in een team van soms wel tien mensen die allemaal een eigen taak hebben. Mede omdat wij NOC\*NSF sponsoren, maken wij hier continu

de verbinding met topsport. Een team moet ook echt een team zijn, en geen tien eilandjes. Anders kun je niet presteren. Hier zit wel degelijk een business case achter. Binnen EY global is aangetoond dat een *engaged team* ook in financieel opzicht het beste presteert. Van klanten horen we terug dat mensen van EY zo energiek en enthousiast zijn. Daar ben ik blij om, want in onze filosofie is dat een eerste vereiste om te komen tot betere prestaties en betere dienstverlening. En dat ga je merken in de omzet. Dat is niet één op één uit te drukken in cijfers, want ja, wat was er gebeurd zonder programma? Maar ik ben volledig overtuigd van de benefits.’

### *EY besteedt veel aandacht aan de mentale, emotionele en fysieke gezondheid van haar medewerkers en partners. Wat zou EY andere bedrijven of organisatie adviseren?*

‘Ik zou eerst meten: hoe staat de organisatie ervoor? Waar is behoefte aan? Maak dingen bespreekbaar, stel je kwetsbaar op. Als je besluit een vitaliteitsprogramma te doen, creëer dan voldoende draagvlak. De grootste fout is: van onderop beginnen. Begin juist aan de top! Maak de CEO en de topmanagers enthousiast, zorg dat zij *buyers* zijn. Zo is het bij EY ook gegaan. Wij hebben Fit4theJob uitgerold in 2010, tijdens de economische crisis. Juist toen, omdat er zoveel onrust en stress was in de hele Nederlandse samenleving. De CFO had eerder meegedaan aan het Top Performer Program. Hij was bezig met kostenbeperking, maar hij belde me en zei: ‘Ik vind Fit4theJob zo fantastisch, ik geloof in het langetermijneffect, hier gaan we niet op besparen.’ En zo is het gegaan.’

‘Wij zijn voorloper op dit vlak. We willen ons gedachtengoed graag delen. We doen het Top Performer Program ook voor cliënten. We doen dat in samenwerking met onder meer Achmea en Lifeguard, omdat we ervan overtuigd zijn dat ook bij andere organisaties zo de betrokkenheid van medewerkers omhoog gaat en de werkstress omlaag.’

‘Weet je wat ook belangrijk is? Eerlijkheid. Wees jezelf. Zo kom ik weer terug op: durf grenzen te stellen. Op de verjaardag van Nick ben ik als moeder gewoon thuis. Dat is belangrijk voor een kind. Bij EY weten ze dat. Maar één keer had ik op zijn verjaardag een hele belangrijke offertepresentatie. Die afspraak werd zo laat ingepland dat ik pas om zeven uur ’s avonds thuis zou zijn. Ik heb de klant gebeld en gezegd: ‘Ik vind dit heel belangrijk, maar mijn zoon is jarig en ik wil er voor hem zijn als hij van school komt.’ De klant zei: ‘Dit vind ik zo top, we schuiven het naar voren.’ We hebben die opdracht gewonnen. En niet alléén vanwege onze dienstverlening, denk ik. Die klant begreep: er werken mensen bij EY, geen computers.’

# de **Werknemer**



**Lonneke Coppens (29) is Senior Consultant Tax. Ze werkt bij EY sinds 2010. Lonneke heeft meegedaan aan het Fit4theJob programma van EY.**

‘Ik heb geen 9 to 5-job. Meestal start ik ’s ochtends om half negen, en ik loop niet eerder dan zeven uur, half acht ’s avonds het gebouw uit. Vrijdag wel wat eerder. Het weekend lees ik vakliteratuur, zoals een wekelijks tijdschrift waarin de laatste jurisprudentie staat. Gelukkig vind ik mijn werk erg leuk. Maar werkdruk is er altijd. Werkstress heb ik bij vlagen. Soms moet ik even rustig bedenken, wat ga ik nu als eerste doen? Wat als tweede, wat als derde? Het is niet fijn dat als ik thuiskom, mijn werkdag soms nog in mijn systeem zit. Dan kom ik ook slecht in slaap. Hoe kan dat beter?’

---

‘In het Fit4theJob aanbod heb ik gekozen voor Corporate Athlete, een programma dat je leert om jezelf fit te houden bij al dat harde werken. Het is de bedoeling dat je mentaal, emotioneel en fysiek in balans komt. Ik merkte dat ik al best goed bezig was, dat vond ik ook wat waard. Ik fietste al naar kantoor. Ik ontbeet. In mijn groepje van vijftientig personen bleek dat veel mensen ’s ochtends gewoon niets aten. Maar je hebt wel energie nodig om goed op gang te komen. Sommigen dronken twintig koppen koffie per dag. Dat is vaak een automatisme. Je staat bij de automaat en je neemt koffie. Ik zat op zes tot acht koppen. Elke keer krijg je een cafeïne-boost, terwijl je niet per se fitter of helderder wordt. Ik drink nu meer thee en water. Je hebt drie piekmomenten op een dag: ’s ochtends van tien tot twaalf, ’s middags van drie tot vijf en ’s avonds van zeven tot negen. Die laatste vergeet ik maar even, je werkt ’s avonds liever niet door. Na de lunch kak ik altijd in. In die cursus begreep ik waarom: je lichaam is bezig het voedsel te verteren. Tegenwoordig doe ik dan graag wat simpeler klussen, zoals administratief werk. Laatst moest ik voor een klant de wet induiken voor iets fiscaal-inhoudelijks, om precies te

*‘Ik ga met plezier naar mijn werk en kom niet uitgeblust thuis’*

zijn: of overgangsrecht in een specifieke situatie in het buitenland opging. Behoorlijk ingewikkeld. Ik heb dat bewust tussen tien en twaalf uur gedaan, en ik merkte dat dat mij makkelijker afging, omdat ik nog fris en energiek was. Had ik nooit eerder bij stilgestaan. Dat werkte heel goed.’

‘In het Fit4theJob programma koos ik ook voor de workshop ‘slapen’. Ik ben namelijk iemand die slecht in slaap komt. Ik heb een paar handige tips meegekregen. Sporten, al is het maar een halfuurtje hardlopen, helpt me om mijn dag van me af te zetten. Ik kom beter in slaap als ik fysiek moe ben. ’s Avonds zat ik vaak nog met een laptop op schoot, niet per se voor werk. Ik voelde me dan niet moe. Nu weet ik waarom: je lichaam maakt tussen half elf en twaalf uur ’s avonds een stofje aan dat je slaperig maakt, maar het licht van het computerscherm voorkomt dat. Zo kun je je de volgende dag toch brakkig voelen door te weinig slaap. Vond ik grappig. Ik slaap nu beter.’

---

‘Door het Fit4theJob programma voel ik me zeker twintig, dertig procent energiever. Dat maakt je op het einde van de dag vrolijker, omdat je meer ontspannen bent. Ik vind dat ik productiever ben geworden, zeker als je het vergelijkt met een paar jaar geleden. Ik ga met plezier naar mijn werk en kom niet uitgeblust thuis. Ik houd het langer vol. Dat gevoel heb ik zeker.’



# de Kosten-batenanalyse

**EY investeert in de mentale, emotionele en fysieke gezondheid van haar medewerkers. Te beginnen aan de top waar de fitheid onder invloed van het Top Performer Program significant toenam. Het ziekteverzuim bij EY daalde in 3 jaar tijd van 3,4% naar 3,1%. Een afname van 0,1% levert EY jaarlijks een besparing op aan verzuimkosten van ongeveer 200 duizend euro.**

## Investeringen

- Top Performer Program voor partners en cliënten
- Fit4theJob voor eigen medewerkers
- Fit2Lead voor leidinggevenden
- Fit2Team voor teams
- Top Parent Program
- Sports4You
- PowerFood voorlichting en gratis fruit

## Opbrengsten

- Verhoogde motivatie
- Betere balans privé-werk
- Minder stress
- Meer werkplezier
- Relatief laag en structurele afname ziekteverzuim
- Hoge productiviteit
- Energieke uitstraling naar klanten

	2010	2011	2012	2013
Omzet	655 miljoen	663 miljoen	674 miljoen	677 miljoen
Winst	128 miljoen	113 miljoen	111 miljoen	138 miljoen
FTE	3739	3811	3636	3504
Ziekteverzuim	3.4%	3.3%	3.2%	3.1%
Directe investeringen welzijn	427 duizend	197 duizend	105 duizend	211 duizend
Directe besparing verzuimkosten	205 duizend	209 duizend	200 duizend	192 duizend
Benefit Cost Ratio	0,48	1,06	1,90	0,91*

\* Iedere geïnvesteerde euro in 2013 leverde minimaal 0,91 euro op

EY houdt de gezondheid van haar medewerkers nauwlettend in de gaten. Samen met Lifeguard, die voor EY de programma's ontwikkelt en uitvoert, zijn bijvoorbeeld uitgebreid gegevens verzameld onder de 259 partners die hebben deelgenomen aan het Top Performer Program.

In de onderstaande tabel zijn 12 scores te zien die als gevolg van het Top Performer Program significant zijn toegenomen of afgenomen. Zo is de werkhuisinterferentie - de invloed die het werk heeft op de thuissituatie - met 17,1% afgenomen.

	Meting 1	Meting 2	N	Vershil	
Bicepskracht	40.4	42.2	131	1.8	+4,5%
Ruglenigheid	35.6	37.7	132	2.1	+5,9%
Uithoudingsvermogen	34.7	37.5	130	2.8	+8,1%
Vetpercentage	21.5	20.1	136	-1.4	-6,5%
Totale Fitnessscore	50.4	56.3	143	5.9	+11,7%
Directe aanpassingsvermogen	60.9	72.2	127	11.3	+18,6%
Centrale aansturing	59.9	72.2	127	12.2	+20,5%
Functionele veerkracht	62.8	74.1	127	11.3	+18,0%
Invloed van het zenuwstelsel	69.2	80.5	127	11.2	+16,3%
Psycho-emotionele invloed	61.1	72.0	82	10.9	+17,8%
Werkthuisinterferentie	7.0	5.8	81	-1.2	-17,1%
Werkverslaving	22.4	20.8	81	-1.6	-7,1%



## Achmea

Achmea is de grootste verzekeraar in Nederland. Achmea verzekert klanten voor schade, zorg en inkomen. Bij de divisie Achmea Zorg & Gezondheid werken circa 3800 mensen.

De divisie Achmea Zorg & Gezondheid investeerde 900 duizend euro in het programma 'Gezond Werken'. Aan het Gezond Blijven Onderzoek nam 70% van de uitgenodigde medewerkers vrijwillig deel. De opbrengsten van het programma worden met effectmetingen nauwkeurig in kaart gebracht. Zo nam het ziekteverzuim structureel af. 0,5% meer dan bij de andere divisies van Achmea. Dat verschil alleen al stond in 2013 gelijk aan ruim 1,1 miljoen euro minder verzuimkosten.

Een gesprek met Olivier Gerrits, commercieel directeur en directeur Inkoop Achmea Zorg & Gezondheid, en Wesselien Kuiten, secretaresse bij Achmea Zorg & Gezondheid.



# de Werkgever

**Olivier Gerrits (40) over gezond werken, hoe je dat kan bevorderen, kennis delen met klanten en hoe gezonde medewerkers zorgen voor een financieel gezond bedrijf. En andersom.**

*Waarom besteedt Achmea zoveel aandacht aan de gezondheid en vitaliteit van haar medewerkers?*

‘Dat is evident. We weten dat het psychisch welbevinden van werknemers een belangrijk onderdeel van verzuim is. Ik denk dat Achmea op dat punt zelfs boven het landelijk gemiddelde zit. Dat heeft te maken met de aard van ons werk en de fase waarin wij als bedrijf zitten. Zeker op de operationele afdelingen hebben we relatief oudere mensen, voor een groot deel boven de 45-plus, waarvan sommigen al lang in dezelfde functie werken. Soms zijn die logischerwijs wat minder opgewassen tegen een snel veranderende samenleving. Een jaar geleden hebben we aangekondigd dat er vierduizend arbeidsplaatsen bij Achmea gaan verdwijnen, omdat we onze processen meer gaan digitaliseren. Dat is dus een extra druk: de onzekerheid van je werk. Al die verschillende factoren geven natuurlijk stress.’

‘Wij zijn een gezond bedrijf om voor te werken’. Zo staat het letterlijk in onze strategie. Dat heeft voor ons dezelfde urgentie als bijvoorbeeld lage kosten en financieel rendement. Wij willen middenin de maatschappij staan als onderneming. Het verschil maken, maar niet ten koste van alles. Onze gezondheidsprogramma’s helpen mensen, daar zijn we van overtuigd. Dat geven onze collega’s die hieraan deelnemen ook terug aan ons. Met als gevolg: ze zitten lekkerder in hun vel, ze functioneren beter en zijn loyaler naar het bedrijf.’

*Wat doet Achmea om haar medewerkers te helpen vitaal en gezond te werken, en hoe is dit bij Achmea georganiseerd?*

‘We hebben een multidisciplinair team met een arbo-arts, een maatschappelijk werker, een bedrijfsfysiotherapeut, een bedrijfspsycholoog, een diëtist en een mental health trainer/coach. Er is ook een speciale preventie-arts. Daar hebben we bewust voor gekozen. In onze aanpak werken we met vier pijlers. Preventie & gezonde basis is de eerste. Hoe kun je voorkomen dat mensen gestrest raken of een burn-out krijgen? Het Gezond Blijven Onderzoek is hier een belangrijk onderdeel van. Op basis van de fysieke en mentale testresultaten voeren we een gesprek. Voel je je goed? Ervaar je stress? Hoe staat het met je bewegen? Is er aanleiding om iets te gaan doen? De tweede pijler is verzuim en reïntegratie voor mensen die uitgevallen zijn, bijvoorbeeld door stress. Voor hen geven we onder



meer actieve bewegingsprogramma’s op locatie. De derde pijler noemen we impuls. Dat zijn workshops en trainingen waarvan er veel speciaal op een doelgroep zijn gericht. Bijvoorbeeld een training voor oudere medewerkers op een callcenter, om te leren omgaan met boze klanten. Of voor jonge ouders. Hoe combineer je arbeid en gezin?’

‘Ook voor leidinggevenden op de werkvloer hebben we trainingen. Hoe signaleer je stress? Hoe spreek je mensen aan op een ongezonde leefstijl? Niet vanuit de gedachte ‘Als jij niets aan je overgewicht doet, dan ontsla ik je’. Wel vanuit de gedachte: realiseer je dat het belangrijk is om daaraan te werken, om de snelheid en complexiteit van het werk vol te houden, om mee te kunnen blijven gaan in de verandering.’

‘De vierde pijler is innovatie. Welke onderzoeken of trainingen kunnen we bedenken? Wat werkt, wat niet? We doen intern pilots met diabetespatiënten. Kijk, vroeger ging het vooral over arbeidsrisico’s, maar door strenge arbo-wetten en inspectie zijn die geminimaliseerd en goed beheersbaar. De aandacht is nu verschoven naar gezondheidsrisico’s. Chronische ziektes nemen toe. Een bedrijf van 16000 medewerkers heeft een grote populatie diabetici. Veel mensen weten dat zelf niet. Hoe bereik je die groep? Hoe kun je informatie geven? Hoe kun je ze helpen beter om te gaan met die ziekte?’

## *‘Ik ben ervan overtuigd dat gezondheidsprogramma’s de productiviteit vergroten’*

### *Achmea deelt haar kennis en ervaring over vitaliteit en gezond werken met klanten. Waarom?*

‘Ongeveer driekwart van onze vijf miljoen verzekerden komt van werkgevers. Alleen al daarom vinden we dat wij als Achmea verplicht zijn om voorop te lopen. Dus adviseren we klanten over de vraag, hoe blijft jouw werknemerspopulatie zo gezond mogelijk? In de markt is eerder al een trend ontstaan waarin veel ondernemingen dit thema vrijwel in zijn geheel bij externen hebben belegd, zoals arbodiensten of reïntegratiebedrijven. Maar het probleem van verzuim is zo nadrukkelijk opgeschoven in de keten, dat het niet langer valt weg te organiseren. Nu is er een nieuwe trend zichtbaar. Gezondheid wordt veel meer een integraal bedrijfs onderdeel. We zien dat werkgevers steeds meer de regie in eigen hand nemen, en dit koppelen aan een maatschappelijk verantwoorde doelstelling. Een aanpak bovendien waarbij er veel meer aandacht is voor preventie van stress. Een aantal van onze grote collectiviteiten, waaronder grote AEX bedrijven, is hier zelf ook actief mee bezig, net als Achmea.’

‘Voor de metaalsector hebben we afspraken gemaakt met branchevereniging FME voor het oprichten van een preventiefonds. Daarin zit een extra verzekeringsdekking voor de werknemer, die aansluit op de problematiek in de sector, en extra preventieve middelen voor de werkgever om zijn rol daarin veel beter in te vullen. Met een grote IT-consultant maken we een gezondheidsprogramma op maat dat aansluit bij de cultuur van het bedrijf: relatief jonge mensen, zeer prestatiegericht, *fact based*. Hoe zorg je voor een uitdaging die correspondeert met het competitie-element dat ze continu in hun werk opzoeken? Zo snappen we steeds beter wat werkt en wat niet. Die *best practises* brengen we dan weer verder. Dat is onze rol. Zonder directe commerciële motieven. Wat ik bedoel, is dat onze teams die klanten hierin helpen geen sales-rol hebben. Maar ik geloof zeker dat de tevredenheid van die bedrijven uiteindelijk ook business zal genereren.’

### *Wat is het allerbelangrijkste advies voor andere werkgevers?*

‘Wil je het écht? Want daar begint het mee. Geloof je echt dat investeren in gezondheidsmanagement of in vitaliteit van je werknemers zin heeft en iets oplevert? Want als je een keertje een programma doet, dat misschien best veel geld kost, en daarna geef je er geen aandacht meer aan... Haal je dan het rendement eruit? Gezondheidsbeleid voor werknemers is pas werkelijk effectief als je investeert op de langere termijn. Ook moet het programma gedragen worden door de gehele organisatie. Dat begint van bovenaf. Door de CEO, de directie, het management van een bedrijfs onderdeel... Iedereen moet het

nut erkennen en bereid zijn zelf mee te doen. Het mag geen speeltje worden van de afdeling HR. Wat voor ons als zorgverzekeraar nog wel een puzzel is, is hoe je het midden- en kleinbedrijf meekrijgt. Bedrijven dus die geen professionele P&O of HR-afdeling hebben om preventie en gezondheid van mensen te stimuleren. MKB’ers hebben vaak een directe, aantoonbare benefit nodig. Dus niet alleen ervaringen en verwachtingen, maar daadwerkelijk: *what’s in it for me?* Ook hier is ‘vrijwilligheid’ het sleutelwoord. Ondernemers moeten het écht willen.’

‘Werknemers moeten het dus ook écht willen. Bij Achmea verplichten we daarom niets. Want dan zit iemand niet in de juiste mentale stand om op een goede, constructieve manier naar zijn gezondheidssituatie te kijken. Natuurlijk zijn er werkgevers die zeggen: ‘*Du moment dat gezondheid van invloed is op de productiviteit van een werknemer en dus op het succes van mijn bedrijf, mag ik ingrijpen.*’ Ik begrijp die reactie wel, maar is dat effectief? Ik denk het niet. Bij Achmea zie ik dat medewerkers zich heel goed realiseren dat ze zelf een verantwoordelijkheid hebben om stressvrij en duurzaam inzetbaar te blijven. Zelfontplooiing, fitter worden, in balans komen, dat vinden mensen ook leuk. Die intrinsieke drive is er gewoon. Ze willen graag dat hun werkgever hen daarin faciliteert. Faciliteert. Niet verplicht.’

### *Welk bewijs kan Achmea kan overleggen om aan te tonen dat gezondheidsprogramma’s succesvol zijn?*

‘Over de afgelopen twee jaar is bij ons het verzuimpercentage met circa 1,5 procentpunt omlaag gegaan. We zitten laag, onder in de drie procent. De cijfers van het MBO, het Medewerkers-belevingsonderzoek, laten de afgelopen jaren ook een positieve ontwikkeling zien. En zeventig procent van de medewerkers reageert binnen twee weken positief op de uitnodigingen voor het Gezond Blijven programma en doet daaraan mee. Dat is voor mij een bewijs dat we er bij Achmea in slagen werkstress uit de taboesfeer te trekken. We hebben de veiligheid weten te creëren om het bespreekbaar te maken.’

‘Ik ben ervan overtuigd dat gezondheidsprogramma’s de productiviteit vergroten. Een fitte en scherpe medewerker die goed slaapt en goed in zijn vel zit, presteert beter. Op een operationele afdeling maakt een medewerker minder fouten in de invoer. Op het callcenter is de afhandeltijd sneller, met behoud of zelfs met een betere NPS, de Net Promotor Score. En die vrolijke verkoopster in een bakkerij verkoopt niet alleen vier halfjes volkoren, maar de dag daarna óók een verjaardagstaart voor zestien personen. Dat lijkt allemaal heel simpel. En zo simpel is het ook.’

# de **Werknemer**

**Wesselien Kuitert (51) is secretaresse bij Achmea, Zorg & Gezondheid. Ze werkt sinds 2009 bij Achmea. Wesselien heeft meegedaan aan het Gezond Blijven Onderzoek van Achmea.**

‘Er werd bloed afgenomen, voor controle op suiker en cholesterol. Ook mijn bloeddruk en BMI (Body Mass Index) werden gemeten. Mijn afdeling was uitgenodigd om op vrijwillige basis mee te doen aan een Gezond Blijven Onderzoek. Niet iedereen van het team deed mee, vier van de twaalf vonden het toch te privé. Ik bleek een veel te hoge bloeddruk te hebben. Door te weinig sporten en slecht eten was mijn buikomvang en cholesterol ook niet goed. Wat was er aan de hand? Via het fysieke onderzoek kwam vanzelf het mentale deel aan bod. In een gesprek met een preventiearts werd al snel duidelijk dat ik veel te veel stress had. Ik kreeg een test met twintig vragen: ben je angstig? Slaap je goed? Twintig punten was de slechtste score. Ik zat op achttien. Dan zit je redelijk dicht tegen een burn-out aan. Ik werd met mijn neus op de feiten gedrukt.’

—

‘Dat het zó ernstig zou zijn, had ik niet verwacht. In de tijd van het onderzoek, begin april 2014, was er een verhuizing van mijn afdeling van Amersfoort naar Leusden. ’s Avonds om acht uur stond ik nog dozen in te pakken. Daarnaast deed ik mijn gewone werk, de ondersteuning van de managers op twee afdelingen, SPIL (Strategie, Programma, Investerings en Lessen) en Continu Verbeteren. Ik raakte achter met het werk. Ik moest bijvoorbeeld een vergadering organiseren waarbij veel externen aanwezig moesten zijn. Dat regelde ik dan op mijn vrije dag. Ik voel me heel verantwoordelijk, wil mijn werk graag goed doen. ‘Morgen weer een dag’, die gedachte kwam niet eens in me op. Ik maakte te veel uren. Ik nam geen tijd meer voor fietsen, hardlopen of een bezoek aan de sportschool, terwijl sport voor mij een uitlaatklep is. Bovendien werd mijn woning verbouwd, al wekenlang, dus als ik dan moe thuis kwam, was het huis vol met stukadoors, stellingen en stof.



I k

## *‘Ik ben nu meer in balans’*

sliep ook slecht. Als ik ’s nachts wakker werd, dacht ik alleen maar aan werk en alles wat er nog moest gebeuren. Ik was erg moe.’

‘Na de onderzoeksuitslagen heb ik begeleiding gekregen: ontspanningssessies bij de fysiotherapeut en coachingsgesprekken met een preventiearts mentaal gezond werken. Vooral over: hoe kan ik deze situatie voortaan voorkomen? De coach raadde me aan snel vakantie te nemen. Loslaten vond ik lastig, maar ik ben toch een week in m’n eentje naar Turkije gegaan. Daar heb ik een Health vakantie gedaan, sappen en sporten. Al na de eerste dag viel er een enorme last van mijn schouders. Ik voelde me weer kiplekker, vol energie. Drie weken nadat ik was teruggekomen, ben ik opnieuw getest. Mijn bloeddruk en buikomvang waren weer normaal. Mijn score in die psychologische test was niet achttien, maar nul. Alles was goed. Dat zei de coach ook: als je er snel bij bent, kan het herstel ook snel gaan.’

—

‘Ik ben nu meer in balans. Ook in de verdeling werk-privé. Ik ben me bewust geworden van het belang om te blijven sporten en rust te nemen. Twee keer per dag ga ik minstens tien minuten van mijn werkplek af om een rondje te lopen, of een kop koffie te drinken met een collega. Zonder het gezondheidsonderzoek was ik gewoon doorgegaan, zonder vakantie. De kans op een burn-out zou dan heel groot zijn geweest. Als je echt ‘in het rood’ komt en doorbrandt, is de weg terug veel langer en moeilijker. Dat is mij gelukkig bespaard gebleven. Dus ik ben blij. Heel blij.’

# de Kosten-batenanalyse

De divisie Achmea Zorg & Gezondheid investeerde 900 duizend euro in het programma 'Gezond Werken'. Aan het Gezond Blijven Onderzoek nam 70% van de uitgenodigde medewerkers vrijwillig deel. De opbrengsten van het programma worden met effectmetingen nauwkeurig in kaart gebracht. Zo nam het ziekteverzuim structureel af. 0,5% meer dan bij de andere divisies van Achmea. Dat verschil alleen al stond in 2013 gelijk aan ruim 1,1 miljoen euro minder verzuimkosten.

## Investeringsen

- Gezond Blijven Onderzoek
- Diverse trainingen
- Multidisciplinair team op locatie
- Faciliteiten op locatie
- Implementatie projectteam

## Opbrengsten

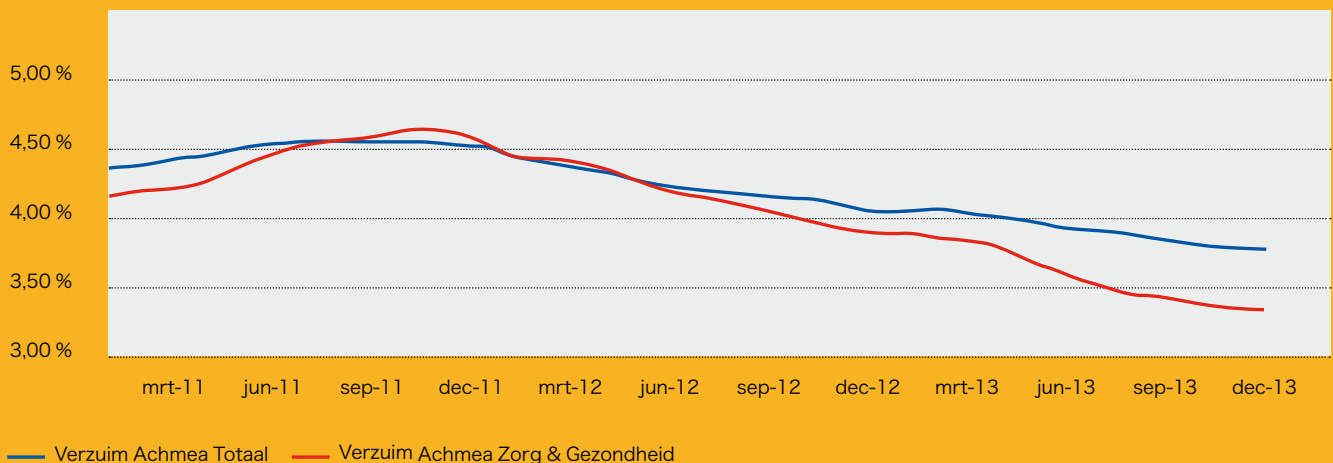
- 'Gezond Werken' cultuur
- Bijdrage aan welzijn van medewerkers
- Aantoonbare verbetering veerkracht, hoop, optimisme
- Minder werkstress
- Lager ziekteverzuim

	2010	2011	2012	2013
Omzet	19.852 miljoen	23.198 miljoen	25.083 miljoen	23.341 miljoen
Winst	1.220 miljoen	-208 miljoen	469 miljoen	344 miljoen
FTE	19.302 <sup>a</sup> 2.699 <sup>b</sup>	20.185 3.834	18.905 3.897	18.424 3.882
Ziekteverzuim in procenten	4,3 4,7	4,5 4,6	4,1 3,9	3,8 3,3
Directe investeringen 'Gezond Werken'	-	-	-	900 duizend
Directe besparing verzuimkosten	-	-	-	1.093 duizend
Benefit Cost Ratio	-	-	-	1,21 <sup>c</sup>

<sup>a</sup> heel Achmea; <sup>b</sup> de divisie Achmea Zorg & Gezondheid; <sup>c</sup> ledere geïnvesteerde euro in 2013 leverde minimaal 1,21 euro op

'Gezond Werken' is medio 2012 van start gegaan. Belangrijke pijlers zijn het 'Gezond Blijven Onderzoek' en de 'Veerkrachtwijzer', gericht op het ontwikkelen van veerkracht, hoop, optimisme en vertrouwen in eigen kunnen. Er zijn trainingen zoals 'Ontspannen werken onder druk', 'Stress te lijf', 'Denken werkt!' en 'Stress herkennen voor leidinggevenden'. Een multidisciplinair team werkt op locatie met preventieve spreekuren. Het team bestaat uit een bedrijfsarts of preventiearts, een mental coach, een bedrijfspsycholoog of bedrijfsmaatschappelijk werker, een bedrijfsfysiotherapeut en een bedrijfsdiëtist.

Om de opbrengsten te meten, zijn effectmetingen ontwikkeld en zijn de ziekteverzuimcijfers in kaart gebracht. In de onderstaande grafiek is goed te zien dat het ziekteverzuim in de hele Achmea organisatie vanaf oktober 2011 gestaag afneemt. De daling van het ziekteverzuim in de divisie Zorg & Gezondheid is vanaf juli 2012 sterker dan in de rest van de organisatie. In 2012 was het verschil gemiddeld 0,2%, in 2013 gemiddeld 0,5%. Een verschil van 0,5% ziekteverzuim staat in een organisatie met ruim 4 duizend medewerkers gelijk aan een besparing van ongeveer 1,1 miljoen euro aan verzuimkosten.



# duurzame**in**zetbaarheid**.nl**

Deze business cases zijn samengesteld door ProfitWise Onderzoek & Advies in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Interviews **Pieter Webeling**

Kosten-baten analyse **Diederick Stoel, ProfitWise**

Redactie en projectmanagement **Eveline Wentzel, ProfitWise**

Fotografie **Jeroen Bouman**

Vormgeving **Tineke Kooistra, Studio 10**

Uitgave november 2014





Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid

Directie Gezond & Veilig Werken  
Anna van Hannoverstraat 4  
2595 BJ Den Haag  
[www.duurzameinzetbaarheid.nl](http://www.duurzameinzetbaarheid.nl)

profitwise

ProfitWise Onderzoek & Advies  
Overtoom 237  
1054 HV Amsterdam  
[www.profitwise.nl](http://www.profitwise.nl)