




Duurz

Prof. Dr. Annemieke Roobeek is hoogleraar Strategie en Transformatie-management aan de Universiteit Nyenrode. Daarnaast leidt ze haar eigen bedrijf MeetingMoreMinds. Deze onderneming is gespecialiseerd in het organiseren van productieve netwerken zowel in een bedrijf als tussen verschillende bedrijven. In beide functies werkt ze aan de versterking van duurzaamheid in organisaties.

IN HET KORT >> SUSTAINABLE BUSI



Het is moeilijk voor te stellen nu de werkloosheid in de sector oploopt, maar de zorg heeft binnen niet al te lange tijd mensen nodig. En daarmee ook 21e-eeuwse instrumenten die duurzame inzetbaarheid ondersteunen. Annemieke Roobeek: “Sustainable business modeling is een methode die duurzaamheid voor elke instelling binnen bereik brengt: gebaseerd op harde cijfers en een breed draagvlak.”

ame strategie die staat

Hoe duurzaam is de zorg volgens u?

“Ik waag te stellen dat de zorg nog lang niet duurzaam genoeg is als we kijken naar de drie P's van People, Planet en Profit. We zien dat het werk een enorme fysieke en mentale aanslag pleegt op het personeel. Door ziekteverzuim daalt de inzetbaarheid. En bezuinigingen voeren de druk verder op: stress en onzekerheid verhogen de nu al gevoelde werkdruk. Planet staat er beter voor. Veel instellingen gaan al bewust om met afval en inkoop. Maar er valt nog veel te winnen, bijvoorbeeld met het gebruik van biologische schoonmaakmiddelen in de thuiszorg. Of met efficiënter energiegebruik bij toename van ICT. Maar in de bedrijfsvoering – de derde P – ligt de focus op kostenbeheersing, terwijl de zorg zich op de toekomst zou moeten voorbereiden. Nodig zijn talentmanagement, leeftijdsbewust personeelsbeleid, mensen opleiden voor nieuwe vaardigheden en verduurzaming van de gehele proces- en productieketen in de zorg.”

U pleit voor sustainable business modeling, dat u samen met collega-professor Jacques de Swart heeft opgezet. Wat is dat?

“Het is een instrument voor het nemen van strategische beslissingen over duurzaamheid in de bedrijfsvoering. De basis is een complex econometrisch model dat berekeningen uitvoert op informatie die we tijdens een intensief proces verzamelen. Het aardige is dat je ook zonder kennis van de formules goed gaat begrijpen wat de impact van keuzes is op de strategie. Het proces begint ermee dat medewerkers en management

onder onze begeleiding samen de key performance indicators (KPI's) in de organisatie helder krijgen. Zo wordt duidelijk waar het succes van handelen zit en waarop ze als instelling willen worden afgerekend. Ze kiezen zelf op een zorgvuldige wijze wat belangrijk is. Het kan gaan om keuzes op allerlei niveaus, zoals kwaliteit voor de patiënt, inzet van de beste apparatuur, inzichtelijke dossiers, gastvrijheid, hoog gekwalificeerd personeel of duurzame energiehuishouding. Naast de prestatie-indicatoren maken we ook gebruik van onderzoeken die al voorhanden zijn: werknemerstevredenheid, klanttevredenheid en aanbevelingen over energiegebruik of duurzame apparatuur. Het econometrisch model vertaalt de uitkomsten naar mogelijke scenario's. Daarmee kan de instelling goed onderbouwde keuzes maken voor een duurzame koers van de organisatie. De combinatie van een slim rekenmodel, het gezamenlijk vaststellen van prestatie-indicatoren en het gebruik van bestaande informatie vormt een krachtige werkwijze. Het resulteert in onderbouwde en breed gedragen oplossingen. Die ook in normale mensentaal uitgelegd kunnen worden. Zo begrijpt iedereen waarom juist die weg is gekozen. Je duurzame strategie krijgt daarmee een stevig fundament, gebaseerd op harde cijfers en een breed draagvlak.”

Hoe draagt sustainable business modeling bij aan inzetbaarheid?

“Een duurzaam businessmodel maakt duidelijk op welke vlakken competenties kunnen worden >

A healthy worker is a productive worker

Het medewerkerstevredenheidsonderzoek is binnen de zorg inmiddels een bekend managementinstrument om de werkbeleving van medewerkers te onderzoeken. Maar hoeveel zegt tevredenheid over het welzijn en de productiviteit van medewerkers? Is 'a happy worker' eigenlijk wel 'a productive worker'?

Er is een veel betere indicator van werknemerswelzijn voorhanden: zorggebruik. Het gebruik van voorzieningen in de zorg geeft namelijk een indicatie van de fysieke en psychische gezondheid van medewerkers. Mijn promotieonderzoek richt zich op het ontwikkelen van interventies die het zorggebruik binnen zorginstellingen positief beïnvloeden. Een verlaging van het zorggebruik heeft verschillende voordelen. Allereerst is er een interessante kostenbesparing. Voor een ziekenhuis dat 5% boven het branchegemiddelde zit wat betreft fysiotherapie betekent dit dat een verlaging van het zorggebruik met 5% kan leiden tot een besparing van ruim € 16.000 op de zorgkosten. Dit gaat ook op voor andere zorgsectoren. In de VVT-sector kan eenzelfde afname van het zorggebruik zelfs € 20.000 besparen.

Voor de werkgever is een reductie van het zorggebruik ook interessant, omdat de inzetbaarheid van medewerkers hoger wordt. Zo kunnen zorginstellingen de productiviteit van hun personeel optimaliseren. Bovendien melden gezonde en productieve medewerkers zich minder vaak ziek. Dus laten we meer aandacht hebben voor de gezondheid van zorgmedewerkers: a healthy worker is a productive worker!

Babette Bronkhorst doet voor Stichting IZZ promotieonderzoek naar zorggebruik onder zorgmedewerkers. Babette is bestuurskundige en verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. In deze column informeert ze u over opvallende resultaten en verhelderende inzichten.

opgebouwd of versterkt. Als bijvoorbeeld uit de KPI's blijkt dat een korte cursus sociale internetvaardigheden nodig is om medewerkers flexibeler en zelfstandiger hun werk te laten doen, draagt dat bij aan de inzetbaarheid. Maar sowieso neemt het al veel stress weg als een organisatie een duidelijke visie nastreeft. Dat stimuleert en maakt het voor medewerkers makkelijker om de nieuwe vaardigheden ook daadwerkelijk aan te leren. Zelf prioriteiten stellen verhoogt de medewerkerstevredenheid en laat verloop dalen. Voor zorgmedewerkers is dit vaak waardevoller dan meer salaris."

Wat vindt u van het Beslismodel Inzetbaarheid van Stichting IZZ?

"Stichting IZZ kijkt integraal naar de sector. Hoe instellingen anders kunnen omgaan met personeelsmanagement, psychisch-fysiologische belasting en omgevingsvariabelen om een duurzame organisatie te creëren. Daarmee toont de Stichting moed en nemen ze een gedurfde koploperspositie in. Je kunt meejammeren met hoe zwaar het is, maar ook in het offensief gaan met een strategische blik voorwaarts: aan welke knoppen moeten we draaien om de sector gezond en de mensen inzetbaar te houden? Stichting IZZ kiest daarbij voor een expertgerichte benadering met een kernteam hoger in de organisatie. Bij Science Center NEMO, hebben we een team samengesteld waarbij ook veel operationele expertise uit meerdere lagen van de organisatie meewerkte. Het kan beide, het belangrijkste is dat de teams een grote diversiteit in kennis en achtergronden hebben."

Wat is nodig om een duurzaam businessmodel te realiseren?

"Een visionaire directie, die betrokkenheid wil genereren voor het nieuwe duurzame model. Nodig is ook het besef dat het oude businessmodel niet meer van deze tijd is. Instellingen kunnen niet alleen meer draaien op profit: er komt een nieuwe generatie aan van waardegedreven medewerkers voor wie financieel gewin minder belangrijk is en inhoudelijke zingeving en persoonlijke ontwikkeling belangrijker wordt. Om die mee te krijgen, is het nodig om samen beslissingen te nemen. Een directie of bestuur dat het liefst zelf beslist, moet hier nooit aan beginnen. Maar die instelling krijgt straks ook niet meer de beste medewerkers." •

