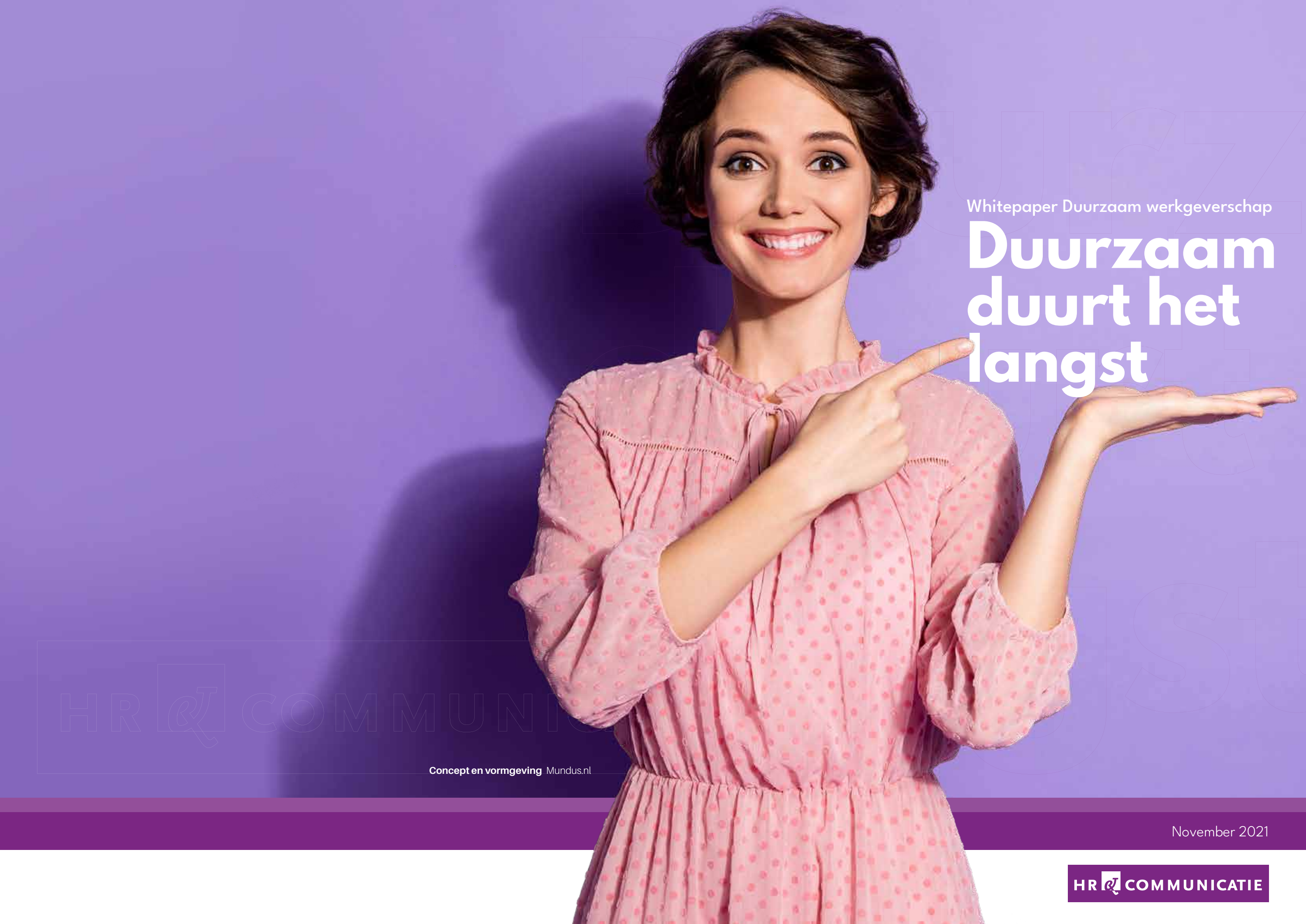




Whitepaper Duurzaam werkgeverschap

Duurzaam duurt het langst

Concept en vormgeving [Mundus.nl](https://www.mundus.nl)

November 2021



Inhoud

Inleiding Whitepaper Duurzaam werkgeverschap	4
H1 Werkgeluk	6
H2 Duurzame inzetbaarheid	9
H3 Vitaliteit, arbeidsvoorwaarden en sociale innovatie	12
H4 Een roadmap naar meer diversiteit en inclusie	16
H5 Werkgeversmerk; voorkeur in de arbeidsmarkt creëren van binnenuit	19
Tips & tops Duurzaam werkgeverschap	22

Inleiding

Whitepaper Duurzaam werkgeverschap

Verduurzaming vinden we steeds belangrijker. We denken na over de wereld van morgen als het gaat om klimaat, gebruik van energie en het omgaan met onze leefomgeving. We zijn ons bewust van het feit dat we zuiniger moeten zijn op onze aarde om ook in de toekomst nog prettig te kunnen leven. Op veel kortere termijn is het voor werkgevers verstandig om goed na te denken over het duurzaam omgaan met medewerkers. Net zo urgent. Zeker in een krappere arbeidsmarkt. Ook omdat elke verzuimende medewerker veel geld kost. En omdat iedere keer opnieuw laten wegvloeien van kennis uit een organisatie onverstandig is. Omdat meer diversiteit een beter resultaat oplevert. Omdat werkplezier bijdraagt aan het innovatie- en ontwikkelvermogen van de organisatie.

Duurzaam werkgeverschap is een samenspel tussen werkgevers en werknemers

Duurzaam werkgeverschap is dus het onderwerp waarin de HR & Communicatie community zich in 2021 wil bekwalen en verdiepen. In deze whitepaper delen wij opgedane kennis. Onze community heeft veel verschillende soorten expertises in huis om hierop hun licht te laten schijnen. We benaderen vraagstukken vanuit het perspectief van HR én van communicatie. We kijken vooral vanuit de bril en het belang van werkgever en werknemer. Want in dat samenspel worden de oplossingen gevonden voor de meest duurzame werkgevers van de toekomst.

Dialoog denktank vormt onze basis

We zijn ons proces begonnen met behulp van Circle-Lytics. In mei hebben we ideeën en inzichten opgehaald via de dialoog-denktank over Duurzaam werkgeverschap. Zo'n 52 communityleden deden mee aan deze verkenning en zij gaven samen 117 onderbouwingen. Met de boegbeelden hebben we vervolgens deze uitkomsten tegen het licht gehouden en kwamen we tot de indeling van deze whitepaper. De verschillende boegbeelden namen elk een hoofdstuk voor hun rekening, gebaseerd op de uitkomsten uit de denktank en hebben dit verrijkt met hun persoonlijke kennis. Gevolg is deze whitepaper die dus door verschillende auteurs tot stand is gekomen.

Onze definitie

Met elkaar kwamen we tot de conclusie dat duurzaam werkgeverschap voor ons staat voor de continue aandacht voor en investering in werkplezier, diversiteit, duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en arbeidsomstandigheden. Als je als werkgever hierin investeert, blijven werknemers productief, gemotiveerd en betrokken bij je organisatie.

Alles komt samen in de EVP

De Employee Value Proposition is 'de belofte' die je doet naar je huidige én toekomstige medewerkers. Hiermee laat je zien wat de meerwaarde is om voor jou als werkgever te kiezen. De EVP mag je dus beschouwen als de basis van je employer branding. Je propositie of belofte komt voort uit wie je samen bent, alles wat je organisatie uniek maakt en wat je medewerkers te bieden hebt. De cultuurpijlers, de werkomgeving, carrièreperspectieven en de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Breng je dat allemaal samen in een aansprekend geheel, dan heb je je werkgeversverhaal. Een verhaal dat intern verbindt en richting geeft en dat appellerend is voor kandidaten in de arbeidsmarkt.

Meten en benchmarken: hoe duurzaam is jouw werkklimaat?

Aan welke knoppen kun je als werkgever draaien om invulling te geven aan Duurzaam werkgeverschap? Kennispartner 2DAYSMOOD ontwikkelde op basis van onderzoek van Universiteit Utrecht een tool om dit te meten via de assen van betrokkenheid, cohesie, werkdruk, management ondersteuning, extra rolgedrag en doorgroeimogelijkheden. In het hoofdstuk over duurzame inzetbaarheid zullen we hieraan aandacht besteden.

Tips en tips

Tot slot vatten we onze bevindingen samen in tips en tips. Praktische verwijzingen en handvatten die het verder werken aan Duurzaam werkgeverschap toegankelijk en gemakkelijk maken.

Uit de online dialoog denktank:

'Het gaat om aandacht voor duurzame inzetbaarheid, diversiteit, inclusie, maatschappelijke betrokkenheid, focus op vitaliteit en een leven lang leren.'

'Toekomstbestendig leiderschap is belangrijk: luisteren naar behoeften/ideeën van medewerkers.'

'Wetenschappelijk onderzoek bevestigt: bedrijven die zich richten op het duurzaam'

welzijn van medewerkers zijn succesvoller en meer in staat om zich aan te passen aan veranderingen.'

'Ervoor zorgen dat je werknemers een belangrijke energiebron blijven, voor zichzelf en voor jouw organisatie.'

'Een inclusieve organisatie zijn. Aantrekken, behouden en vinden van diverse professionals en talenten.'

Co-creatie

Deze whitepaper is geschreven door verschillende auteurs, elk met hun eigen schrijfstijl en invalshoek. We vonden deze kleurrijkheid interessant. Bovendien kwamen we ook tot de conclusie dat Duurzaam werkgeverschap een verzamelnaam is van diverse onderwerpen die in de toepassing het succes van een onderneming ondersteunen. De onderwerpen hebben we hier los van elkaar beschreven, maar zijn praktisch onlosmakelijk met elkaar verbonden. Soms is er dus wat overlap tussen de hoofdstukken. Het geheel is een palet met diverse kleuren, dat een prachtig schilderij vormt van een panorama en een vergezicht van visie, ambitie en uiteindelijk een praktische routebeschrijving.

Wij wensen jullie veel leesplezier!

Auteurs

Monique Hendriks, Bex*communicatie
Mariken Kooi, Double-OO
Raymond Godding, Godding Storytelling & Training
Esther Flipse, Merknemers
Robin van der Meulen, 2DAYSMOOD
Kirsten van Enk, 2DAYSMOOD

Met medewerking van

Marjan Jansen, Bex*communicatie
Rudie Martens, Vallura

Eindredactie

Inge Beckers, voorzitter van HR & Communicatie



H1

Werkgeluk

Auteur: Mariken Kooi

Wat is werkgeluk?

Er is ontzettend veel geschreven en onderzoek gedaan naar het thema Werkgeluk. Het is een onderwerp dat continu in ontwikkeling is, nog los van de impact van de coronapandemie op de manier waarop we werk beleefd hebben het afgelopen jaar. Ik kan me vinden in het perspectief van Ruut Veenhoven (1942). Hij wordt al 35 jaar de geluksprofessor van Nederland genoemd en is directeur van de World Database of Happiness. Hij koppelt werkgeluk aan algemene levensvoldoening. Ofwel: wat jij zelf van je leven vindt. Levensvoldoening maakt mensen actiever, socialer en creatiever. En laat dat nou precies de factoren zijn die een bijdrage leveren aan verhoogde arbeidsproductiviteit.

Waarom draagt werkgeluk bij aan Duurzaam werkgeverschap?

De sleutel van productiviteit ligt bij de mensen zelf. Met ieder zijn eigen wensen en voorkeuren. En ieder zijn eigen energiebalans. Die individuele aanpak biedt nog steeds ruimte aan organisaties om het thema Werkgeluk op te pakken als onderdeel van Duurzaam werkgeverschap.

Werkgevers delen de wens om talenten binnen te halen en ze aan boord te houden. Op die manier haal je het meeste uit het potentieel van de organisatie. Voor elke medewerker komt er echter een punt dat ze uit dienst gaan. Als werkgever wil je dat moment uitstellen. Want als je mensen langer kan binden aan je bedrijf, dan optimaliseer je de waarde. En dat zie je niet alleen op de werkvloer, je voelt het ook in je bedrijfsportemonnee.

Het loont de moeite inzicht te krijgen in de redenen waarom mensen zich verbonden voelen met de organisatie waar ze werken. Dat kan per doelgroep flink verschillen: young professionals voelen zich om andere redenen verbonden dan iemand die al 30 jaar werkt bij een organisatie. Het is interessant om de hele organisatie onder de loep te nemen en te kijken naar de verschillen en overeenkomsten. Zodat je gericht actie kan ondernemen op de thema's die er het meeste toe doen. Anders zijn je intenties wellicht goed, maar heeft het niet het gewenste effect.

Dat inzicht krijg je door ernaar te vragen. Klinkt logisch maar in de praktijk blijkt toch dat veel werkgevers wel denken te weten hoe het zit. Een voorbeeld: werkgever X werft young professionals door te benadrukken hoeveel vrijheid ze krijgen. Je mag bij ons meteen mee naar klanten! Na onderzoek blijkt die doelgroep meer waarde te hechten aan een duidelijk carrièrepad en goede interne

begeleiding. Nu ze dat weten kunnen ze daarop inzetten. Data kunnen je helpen om aandacht te geven aan de elementen die voor een specifieke doelgroep bijdragen aan hun werkgeluk. Doe je dat niet, dan is de kans groter dat ze vroegtijdig weggaan. Daaraan gekoppeld kan je op dezelfde manier kijken naar de wellbeing van medewerkersgroepen. Wanneer dat in onvoldoende mate aanwezig is, kan dat doorslaan naar uitval door burn-out.

Enkele (wetenschappelijke) inzichten

Kennedy Fitch deed dit jaar internationaal onderzoek naar de toekomst van HR, gezien vanuit de 'Denkers' en de 'Doeners' binnen HR. Hun respondenten herkennen twee trends die bijdragen aan werkgeluk: personaliseren en flexibiliteit. Personaliseren loopt in de pas met de digitalisering en biedt werknemers de kans om hun vaardigheden en professionele reis zelf vorm te geven. Werkgevers kunnen het carrièrepad daarop laten aansluiten.

De term flexibiliteit komt op verschillende manieren tot uiting. Van flexibele werkmodellen (van hybride tot asynchroon) en flexibele arbeidsvoorwaarden tot de flexibiliteit in het aantal medewerkers op de payroll. Mijn inschatting is dat flexibiliteit een groter onderdeel wordt van de manier waarop we werken, waarbij mensen graag zelf keuzes maken. Zij weten immers het beste waar ze wat te winnen hebben om werkgeluk te ervaren.

Geen werkgeluk: vertrekrisico!

Zoals eerder genoemd, kan het uitblijven van werkgeluk een reden zijn voor mensen om de organisatie te verlaten. Je kan dat niet voorkomen. Je kunt er wel voor zorgen dat ze dat later doen, waardoor de organisatie makkelijker kan groeien en de waarde per medewerker stijgt. Het kan interessant zijn te onderzoeken welke factoren het grootste effect hebben op het vertrekrisico in jouw organisatie zodat je je positie als duurzaam werkgever kan versterken.

Een recent voorbeeld uit de praktijk: Met Double-OO onderzochten we de onderliggende factoren bij een middelgrote financiële dienstverlener. Wij analyseerden de antwoorden van de medewerkers en zagen drie factoren met de meeste invloed. We koppelden deze terug en daagden de partners daarna uit met een vraag:

- Variatie in het werk - Hoe zorg je ervoor dat nieuwe medewerkers een realistisch beeld hebben van wat ze in hun rol gaan doen?
- Informeren over besluiten - Hoe kun je de kwaliteit van je communicatie goed inrichten?
- Duidelijkheid in doelen en taken - Wat houdt vrijheid in? En hoe maak je duidelijk wat er verwacht wordt?

Uit de literatuur

Een aantal zaken is mij opgevallen, in aanloop naar het schrijven van dit artikel. Het zijn terugkerende thema's in de literatuur, die een bijdrage leveren aan het gevoel van werkgeluk:

1. Mensen die vinden dat hun werk ertoe doet, zijn het meest betrokken. De mate waarin ze geluk ervaren houdt stand, zelfs wanneer er sprake is van hoge werkdruk of reorganisaties.
2. Medewerkers willen ruimte om hun persoonlijke ontwikkeling zelf in te vullen. En dan bedoel ik niet de cursus zakelijk Engels maar om te leren experimenteren met nieuwe gedragsopties.
3. Benoem hoe het gedrag van een gelukkige medewerker eruitziet: komt op tijd, doet het werk vanuit plezier en niet omdat het moet. Focus op de oplossing, niet op het probleem.
4. In de online werkomgeving zijn (spontane) complimenten spaarzamer. Op kantoor praat je sneller nog even na en is het makkelijker om complimenten te delen en te ontvangen.
5. Een goede work-life-balance draagt bij aan het gevoel van werkgeluk. Onderzoek of werkvormen zoals Activity Based Working, Hybride werken en Asynchroon werken passen bij jouw organisatie.

‘Over geluk wordt gezegd dat het aanstekelijk werkt. Stimuleren van medewerkers om wat leukers van hun leven te maken, werkt.’

Tot slot

Over geluk wordt gezegd dat het besmettelijk is, of op zijn minst aanstekelijk werkt. Of in de woorden van Ruut Veenhoven: “Leidinggevend en HRM’ers hebben direct invloed op het geluk van hun medewerkers. Allereerst door het bieden van goede arbeidsomstandigheden en door ervoor te zorgen dat de taken voldoende uitdaging inhouden, zonder mensen te overvragen. Verder kun je mensen ook stimuleren om zelf wat leukers van hun leven te maken, net zoals veel organisaties al doen op het vlak van gezondheid.” Een mooi streven richting Duurzaam werkgeverschap!

Bronnen en handige links:

- KennedyFitch onderzoeksrapport: <https://www.kennedyfitch.com/report-the-future-of-hr-seen-through-two-different-lenses/>
- Voor meer verdieping: Het tijdschrift voor Organisatie Ontwikkeling bracht een themanummer uit. Het is op te vragen: nummer 4, december 2016, jaargang 6.
- Aanpak Sustainamentals van Double-OO: <https://www.double-oo.com/wp-content/uploads/2020/10/Double-OO-Sustainamentals-Aanpak-1.pdf>

H2

Duurzame inzetbaarheid

Auteurs: Kirsten van Enk, Robin van der Meulen

Wat is ‘duurzame inzetbaarheid’?

Als werkgever heb je de verantwoordelijkheid om er continu voor te zorgen dat werknemers van alle leeftijden plezierig, productief en lang kunnen werken. Maar werkgevers staan voor een grote opgave. De goede mensen op de goede plek krijgen én houden wordt door ontwikkelingen als digitalisering, vergrijzing en een groot arbeidsmarkttekort steeds lastiger en kostbaarder. Daarbij ervaren we nu een (corona) crisis die de (mentale) gezondheid van medewerkers in gevaar brengt. Duurzame inzetbaarheid helpt om deze problemen vóór te zijn. Dus hoe kunnen je werknemers gezonder, plezieriger, productiever en langer werken?

Duurzame inzetbaarheid moet een samenwerking zijn tussen werkgevers en werknemers. Die samenwerking moet leiden tot waardig werk op elk niveau en voor elke leeftijd. Daarbij zijn vitaliteit en kennis niet de enige factoren die een rol spelen, maar ook minder tastbare en groepsgebonden onderwerpen zoals sociale cohesie. In recent onderzoek vinden we dat de kans op duurzame inzetbaarheid hoger is naarmate medewerkers:

- zich toegewijd, aangemoedigd en intrinsiek voldaan voelen;
- in staat zijn (fysiek en mentaal) een betekenisvolle bijdrage te leveren aan de organisatie;
- zich thuis voelen in de organisatie.

Medewerkers kunnen niet alléén verantwoordelijk gehouden worden voor hun inzetbaarheid. Het is een voortdurend samenspel en verantwoordelijkheid van medewerkers en werkgevers.

Waarom draagt duurzame inzetbaarheid bij aan duurzaam werkgeverschap?

Er is een verschil tussen ‘duurzame inzetbaarheid’ en ‘duurzaam werkgeverschap’. Het laatste faciliteert als het ware langdurige inzetbaarheid. ‘Duurzaam werkgeverschap’ gaat over de omstandigheden die jij als werkgever creëert om duurzame inzetbaarheid in de hand te werken. Als je als werkgever investeert in duurzame inzetbaarheid en het groeiproces van je medewerkers, blijven ze productief, gemotiveerd en betrokken bij je organisatie. Dan ben je een duurzame werkgever.

Wat zegt de wetenschap over duurzame inzetbaarheid?

De Future of Work Hub van de Universiteit Utrecht heeft onder leiding van Prof. Dr. Ir. Tanja van der Lippe, hoogleraar Sociologie, twee jaar lang onderzoek gedaan naar duurzame inzetbaarheid in Europa. Dit is het Europese Sustainable Workforce onderzoek. Dit onderzoek werd gehouden in 9 Europese landen, onder 259 organisaties uit 6 economische sectoren, met meer dan 11.000 medewerkers. De centrale vraag uit het onderzoek:

“Hoe pakken investeringen van bedrijven in hun werknemers in de praktijk uit?”

Aan de hand van dit onderzoek heeft de Future of Work Hub een benchmarkmethode ontwikkeld, met 6 factoren die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid. Op deze factoren kun je als werkgever invloed uitoefenen om de duurzame inzetbaarheid in je organisatie te verhogen.

1. Werkdruk

Hoe ervaren medewerkers de balans tussen hun taken en de tijd die ze ervoor hebben? Komen ze in de knoop met de tijd, zitten ze in een constante race tegen de klok en lijkt hun to-dolijst zich eindeloos aan te vullen? Dan is de balans waarschijnlijk zoek, en dit kan een negatief effect hebben op duurzame inzetbaarheid.

2. Cohesie

In welke mate is er hechtheid en bevorderend groepsgedrag van medewerkers? Voelen ze een gezamenlijke verantwoordelijkheid? En voelen ze zich wel onderdeel van het team? Als het antwoord op deze vragen 'ja' is, is dat een goed teken voor duurzame inzetbaarheid!

3. Management ondersteuning

Ervaren medewerkers genoeg steun en inclusiviteit vanuit hun manager? Kunnen ze bij hem of haar terecht voor privé- of werkgerelateerde problemen, feedback of om hulp te vragen? Voelen ze zich gewaardeerd door hun leidinggevende?

4. Extra rolgedrag

Tonen medewerkers intrinsiek gemotiveerd gedrag dat de organisatie ten goede komt? En pakken ze taken op die officieel geen onderdeel zijn van hun takenpakket? Dan zetten ze een extra stapje voor de organisatie en tonen ze extra rolgedrag.

5. Doorgroeimogelijkheden

Welke kansen krijgen medewerkers om zich in jouw organisatie te ontwikkelen? Kunnen ze groeien en op die manier langer bij de organisatie blijven? Dan zijn ze duurzamer inzetbaar.

6. Betrokkenheid

In welke mate werken medewerkers met passie, zijn ze toegewijd en bereid een stapje extra te zetten voor jouw organisatie? Voelen ze zich betrokken bij de visie en doelen van de organisatie en geven ze oprecht om het werk wat ze doen? Dan blijven ze waarschijnlijk langer.



Praktijkvoorbeeld:

Duurzame inzetbaarheid bij de Strategiemakers

Roxanne van Rijn, Strategiemaker én Happiness Officer bij de Strategiemakers, deelt een aantal voorbeelden van hoe zij binnen haar organisatie invulling geven aan deze pijlers van duurzame inzetbaarheid.

Werkdruk: "De werkdruk is beheersbaar, omdat in onze cultuur vrijheid en vertrouwen centraal staan. We ervaren de vrijheid om ons eigen werk in te delen. Tijdens de pandemie hebben we deze vrijheid verder uitgewerkt, en we noemen dit binnen Strategiemakers ook wel 'async werken'. Er wordt actief aangemoedigd om bijvoorbeeld even een sportles te volgen tijdens je werkdag. Ook bespreken we in ons twee-wekelijkse overleg 'spanningen'. Als je een spanning voelt in je werk, onderling of binnen de organisatie maken we dat openlijk bespreekbaar en dragen oplossingen aan hoe we deze spanningen kunnen oplossen."

Cohesie: "We help each other to grow and learn' komt letterlijk terug in onze culture code. Hierin staan de waardes die we samen belangrijk vinden. In een eerste selectiegesprek komt dit al aan de orde. #Samendoen hebben we heel hoog in het vaandel staan. Je ziet het terug in ons buddy systeem waarin we elkaar ondersteunen. We stellen bij aanvang project gezamenlijke en individuele leerdoelen vast, waar we elkaar regelmatig feedback op geven. Collega Strategiemakers kunnen elkaar incentives geven als blijk van waardering. Dit nog los van de legendarische teamevents."

Extra rolgedrag: "Je wordt als Strategiemaker actief gewaardeerd om het oppakken van nieuwe taken of het opdoen van extra kennis. Zo hebben we elke twee weken een moment van interne kennisdeling, waar we de kennis die we hebben opgedaan met

elkaar delen. Dit vinden we ook belangrijk in het aantrekken van nieuwe collega's, zo wordt al in het eerste gesprek een check gedaan op cultuurwaarden en een pro actieve growth mindset."

Doorgroeimogelijkheden: "We hebben geen vast pad voor ontwikkeling, omdat we ervan overtuigd zijn dat dat voor iedereen anders is. Deze ontwikkeling kan zijn in projecten met klanten, intern in je rol binnen de organisatie of extern. Hiervoor hebben we drie keer per jaar ontwikkelgesprekken met onze interne personal development coach, waar je je op wil ontwikkelen en hoe je dat aan wil pakken. Daarnaast heeft elke Strategiemaker naast zijn werk voor klanten ook een interne rol te vervullen. Zo houden we onze organisatie zo plat mogelijk. En zo kun je als 'Happiness Officer' meer leren over HR maar ook als 'digital wizard' helpen om onze digitale infrastructuur te verbeteren."

Management ondersteuning: "De stijl van leidinggeven door onze twee founders is dat zij veel verantwoordelijkheid en vertrouwen geven, en dat ze altijd bereikbaar zijn voor vragen. Dat vertrouwen zorgt ervoor dat je als Strategiemaker dingen gaat proberen, omdat je weet dat fouten zijn om van te leren en je aangemoedigd wordt om je enthousiasme en creativiteit. Daarnaast wordt er in ons twee-wekelijks overleg vaak open gesproken over de stand van de financiën, organisatie, en hoe het met onze medewerkers gaat, waarbij veel beslissingen in samenspraak met de medewerkers genomen worden."

Betrokkenheid: "De betrokkenheid blijkt uit onze organisatievorm, want iedereen doet mee met het bedrijf. Van werving van nieuwe collega's tot het zoeken naar nieuwe propositities, iedereen van stagiair tot founder kan input leveren en wordt meegenomen in de beslissingen. Je werkt niet bij Strategiemakers, maar je onderneemt mee bij het bedrijf. Je komt als nieuwe Strategiemaker bij de familie en ook als je naar een andere baan gaat hoor je er altijd bij. Je bent een 'Strategiemaker 4 life'. We zijn persoonlijk heel erg met elkaar betrokken en weten ook privé collega's te ondersteunen."

H3 Vitaliteit, arbeidsvoorwaarden en sociale innovatie

Auteurs: Esther Flipse, Monique Hendriks



Vitaliteit is een begrip dat we vaak horen als het gaat om duurzame inzetbaarheid. Het gaat er om dat medewerkers fysiek en mentaal fit blijven. We betogen dat de mentale fitheid nog vaak wordt onderschat in deze moderne tijd. In dit hoofdstuk betrekken we verder arbeidsvoorwaarden bij dit onderwerp. We kijken naar de mogelijkheden van vitaliteitsbudgetten, opleidingsbudgetten en vervroegd uittreden. Daarnaast staan we stil bij het onderwerp sociale innovatie in relatie tot duurzaam werkgeverschap. Tot slot kunnen we niet om de basis van alles heen: in de Arbowet staat de basis voor duurzaam werkgeverschap beschreven.

*Vitaliteit is naast
gezondheid en levensenergie,
ook kennis en kunde.*

Vitaliteit is een divers onderwerp waar werkgever en werknemer gezamenlijk aan moeten werken om de inzetbaarheid zo optimaal mogelijk te houden. Vitaliteit op de werkvloer leidt tot een hogere productiviteit en ook tot minder ziekteverzuim. Maar vitaliteit is meer dan gezondheid en levensenergie, want vitaliteit is ook mentale fitheid in de vorm van kennis en kunde.

Fysieke fitheid

Voor veel bedrijven begint vitaliteit met het investeren in de fysieke gezondheid van medewerkers. Jonge medewerkers willen sporten en bewegen. En dus komen er bootcamps en fysieke middelen als fietsbureaus of sta-bureaus in kantooromgevingen. Met het stijgen van

de levensjaren en de pensioengerechtigde leeftijd, blijkt dat niet iedere werknemer ongeschonden het pensioen haalt. Nu ook vroegpensioen nauwelijks meer tot de mogelijkheden behoort, haken teveel mensen voortijdig af. Vitaliteitsbeleid gaat dan over gezondheid, voeding, sporten, kortom je leefstijl verbeteren. De gedachte is dat vitaliteit op peil wordt gehouden door voldoende slaap, gezond eten en drinken en voldoende bewegen. Als het lichaam fitter is, dan is er meer basisenergie en ben je stressbestendiger. Er komen dus bedrijfsfitness programma's, de vette hap wordt verbannen uit de kantine en er zijn periodieke medische check-ups waaraan je kunt deelnemen. Uit onderzoek blijkt echter dat dit nauwelijks bijdraagt aan het terugdringen van ziekteverzuim en het bevorderen van duurzame vitaliteit. Het is vanzelfsprekend belangrijk om fysiek fit te zijn en daarin kan nog veel winst worden geboekt. Tegelijkertijd gaat vitaliteit over meer: het gaat over hoofd, lichaam, hart en ziel.

Vitaliteit is ook mentale fitheid

Vitale medewerkers zijn een belangrijke factor van succes voor een organisatie. Uit eigen ervaring en onderzoek blijkt dat uitval op latere leeftijd meestal niet veroorzaakt wordt door gezondheidsklachten, maar doordat medewerkers het werk niet meer aankunnen. Het is natuurlijk

waar dat je redelijk gezond moet zijn om een goede arbeidsprestatie te kunnen leveren. Zeker waar het gaat om fysiek belastende arbeid. Maar omdat inhoud en aard van werk continu veranderen, hebben we sneller en vaker nieuwe kennis en vaardigheden nodig. De belangrijkste oorzaak van uitval is niet het mee evolueren in kennis, waardoor ervaring uiteindelijk geen waarde meer heeft. Niet alleen bij routinematig werk, maar ook de banen voor hoger opgeleiden veranderen de functie-eisen de laatste jaren ingrijpend. Door permanent te investeren in ontwikkeling blijven medewerkers betrokken, gemotiveerd en productief. En daarmee is de organisatie voorbereid op de toekomst. Het is opmerkelijk dat nog steeds het opleidingsbudget voor 80% besteed wordt aan medewerkers onder de 55 jaar. Uit ervaring blijkt dat de meeste uitval komt omdat medewerkers afhaken vanwege gebrek aan kennis, ervaring, kortom niet bijblijven in hun vakgebied.

Investeren in vitaliteit en opleidingen

Zolang de werkgever in overleg met de werknemer werk blijft maken van de ontwikkeling, hoeft je voor technologische veranderingen niet te vrezen. Om de kosten door uitval van werknemers te voorkomen (zo'n 200 tot 300 euro per dag), is het goed om te blijven investeren in opleiding en ontwikkeling.



1. Persoonlijk vitaliteitsbudget

Om de vitaliteit te stimuleren kan de werkgever een speciaal budget beschikbaar stellen. Dit budget kan bruto uit de algemene middelen worden bekostigd of onbelast uit de vrije ruimte van de Werkkostenregeling (WKR). Specifieke doelen kunnen zijn: lidmaatschap van een sportclub of stoppen met roken.

Maar denk ook aan cursussen, trainingen en e-health programma's die zich richten op de lichamelijk en geestelijk gezondheid en weerbaarheid. Zoals hardloopcursussen, mindfulness, voedingsadviezen, slaaptrainingen, cursussen over stressmanagement. In een aantal gevallen kunnen verstrekkingen binnen een Arboconvenant fiscaal onbelast worden aangeboden.

2. Persoonlijk opleidingsbudget

Wanneer we duurzame inzetbaarheid als doelstelling serieus nemen dan zijn individuele opleidingsbudgetten voor medewerkers steeds belangrijker. Een persoonlijk opleidingsbudget is een mooie tool om medewerkers zelf de mogelijkheid te geven om de regie over de eigen loopbaan te pakken. De mogelijkheid om een opleiding te kiezen die niet direct past bij de huidige functie maar die wellicht kan ondersteunen bij een toekomstige functieverandering. Daarmee vergroot je employability, inzetbaarheid nu en in de toekomst.

Toch eerder stoppen met werken?

Decennia lang werd het probleem van duurzame inzetbaarheid of voortijdige uitval op een simpele manier opgelost. In de jaren '70 door een ruimhartige toegang tot de WAO en kostbare VUT-regelingen. In het kader van het sluiten van het pensioenakkoord hebben sociale partners gevraagd om de mogelijkheid voor verlofsparen uit te breiden van 50 naar 100 weken, om weer vervroegd uittreden mogelijk te maken (Akkoord per 1-1-2021). Door deze uitbreiding kan een werknemer met verlofsparen in plaats van één jaar, twee jaar vervroegd uittreden. Overigens kan een werknemer deze ruimte

ook gebruiken voor andere doeleinden die de duurzame inzetbaarheid kunnen ondersteunen, zoals het nemen van een sabbatical of omscholing. Er zijn echter (nog) geen nadere afspraken gemaakt met werkgevers en vakbonden ten aanzien van hoe de extra 'fiscale ruimte' voor verlofsparen ingezet kan worden voor duurzame inzetbaarheid.

Vernieuwing van het arbeidsproces: sociale innovatie

De term 'Sociale Innovatie' komen we ook veel tegen als het gaat om duurzaam werkgeverschap. Het is een brede opvatting van duurzaam werkgeverschap. Het betekent namelijk vernieuwing en verbetering van het arbeidsproces, met als doel de arbeidsproductiviteit en de arbeidsparticipatie te verhogen. Sociale innovatie houdt in dat ondernemingen investeren in het anders organiseren van werk, namelijk: het invoeren van gezondheidsbeleid, het kennisniveau en employability (inzetbaarheid) van medewerkers verhogen, moderniseren van arbeidsvoorwaarden en het koppelen van sociaal beleid aan de bedrijfsdoelstellingen. Deels overlappend, maar deels gaat het ook over anders en innovatief organiseren van diensten en processen. Soms gaat het hierbij ook over de betekenis die een organisatie heeft in de maatschappij en is het begrip opgehangen aan de Social Development Goals van de Verenigde Naties.

Arbeidsomstandigheden: de basis

Nog lang voordat duurzaam werkgeverschap een term werd waar je als moderne organisatie mee te maken kreeg, werden veel onderwerpen rondom goed werkgeverschap al geregeld in de wetgeving. Feitelijk vormt dat de basis voor duurzaam werkgeverschap dat wat een werkgever simpelweg moet regelen volgens de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet). In de Arbowet staat beschreven dat werkgevers en werknemers samen verantwoordelijk zijn voor het verbeteren van de arbeidsomstandigheden. Samen werken ze aan een gezonde en veilige werkomgeving. Enkele basisregels:

- De arbeid die in de organisatie verricht wordt, mag geen nadelige gevolgen hebben voor de veiligheid en gezondheid van de medewerkers.
- Inrichting van de arbeidsplaatsen, de werkmethoden, gebruikte arbeidsmiddelen en arbeidsinhoud moeten zo veel mogelijk zijn aangepast aan de persoonlijke eigenschappen van medewerkers. Dit geldt ook voor medewerkers met een structurele functionele beperking door bijvoorbeeld ziekte.
- Naast het voorkomen van uitval door ziekte of ongeval kan ook het optimaal functioneren of gewoon prettig werken een belangrijke doelstelling zijn. Daar horen naast beschermende ook de stimulerende

factoren bij zoals faciliteiten voor ontspanning, stoelmassage op het werk, fitness of de inrichting van een thuiswerkplek. Het beschikbaar stellen van een E-bike voor woon-werkverkeer. Omdat de fiscale regels op dit punt regelmatig wijzigen is het voor menigeen niet duidelijk welke fiscale regels nu van toepassing zijn.

- Zorg in de Arbowet geldt ook voor medewerkers die veel reizen en onderweg zijn of bij een klant werken. Er gelden veel specifieke regels voor allerlei doelgroepen en omstandigheden. Recent is daar het hybride werken aan toegevoegd. Het is van belang om steeds goed te kijken naar een analyse van medewerkers en daar de arbeidsvoorwaarden op aan te passen.

Afsluiting

De Arbowet is de 'hygiënefactor' of het fundament van duurzaam werkgeverschap. Maar het blijft dus een zaak van werkgevers en werknemers. En het is mooi als medewerkers zelf eigenaarschap gaan voelen over hun vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Werkgevers kunnen hun mensen faciliteren om voldoende vitaal te zijn, bijvoorbeeld door programma's aan te bieden. Het is mooi als medewerkers de keuze krijgen waar ze hun budget aan willen uitgeven. Zij weten immers het beste waar ze wat te winnen hebben. En het tegendeel is ook waar: mensen die door hun werkgever naar een vitaliteitsprogramma worden gestuurd hoeven dat niet als positief te ervaren, waardoor een averechts effect ontstaat. Zo wordt vitaliteit een gezamenlijk streven. Gelukkige en fitte medewerkers presteren nou eenmaal beter!

Bronnen en links

- <https://merknemers.nu/publicaties>
- <https://www.loketgezondleven.nl/gezondheidsthema/sport-en-bewegen/wat-bereikt-u-met-de-inzet-op-sport-en-bewegen>
- <https://www.hr-kiosk.nl/opinie/demotie-maakt-duurzaam-inzetbaar>
- <https://www.trendslnhr.nl/meerderheid-hr-professionals-stimuleert-gezondheid-vitaliteit-medewerkers/>
- <https://www.studytube.nl/blog/benchmark-lerende-organisatie-het-nederlandse-leerlandschap-in-2020>
- <https://www.windesheim.nl/onderzoek/lectoraten/leven-lang-ontwikkelen>
- <https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2019/05/22/grenzen-aan-een-leven-lang-leren>

H4 Een roadmap naar meer diversiteit en inclusie

Auteur: Monique Hendriks



Een organisatie die divers is samengesteld, presteert beter en is een duurzamere werkgever. In dit hoofdstuk nemen we je mee naar de definities en de betekenis van diversiteit en inclusie en wat je ermee kan in organisaties. We reiken vooral een aantal handige en relevante stappen aan voor HR- en communicatieprofessionals, op weg naar inclusiever werkgeverschap.

Wat is diversiteit en inclusie?

Diversiteit gaat over gelijke kansen voor iedereen. Ongeacht kleur, religie, seksuele geaardheid, gender, etnische achtergronden, of mensen met beperkingen. Inclusief denken gaat ervan uit dat welzijn, succes en resultaten niet verkregen kunnen worden ten koste van de ander of zonder de ander. Een organisatie die diversiteit en inclusie hoog in het vaandel heeft staan, denkt vanuit verschillende perspectieven, achtergronden, kennis en ervaringen. Die perspectieven dragen bij aan het realiseren van de doelstellingen van een organisatie en dragen in positieve zin bij aan het bereiken van innovatieve en duurzame oplossingen voor de maatschappij.

Diversiteit en inclusie en duurzaam werkgeverschap

Inclusief denken en diversiteit zouden in het hart van elke organisatie moeten zitten die duurzaam werkgeverschap belangrijk vindt. Het zorgt er immers voor dat iedereen zich thuis voelt bij een organisatie, het

levert gemotiveerde en betrokken medewerkers op die gelijke kansen hebben. Zonder inclusie en diversiteit geen duurzaam werkgeverschap.

Drie relevante stappen op weg naar inclusiever werkgeverschap

De werkelijkheid is complex als het gaat om inclusiever werkgeverschap. Gelukkig staat het onderwerp steeds hoger op de (maatschappelijke) agenda en daarmee wordt het belang ervan ook steeds duidelijker voor organisaties. Om een organisatie mee te krijgen in inclusiever werkgeverschap, zien we drie relevante stappen, met een aantal bijbehorende interventies die je vanuit HR en communicatie kan inzetten.

1. Vergroot empathie en inlevingsvermogen

We gaan er even van uit dat er veel goede wil is in een organisatie om te veranderen en geen hele sterke discriminerende denkbeelden. Dan is perspectiefwisseling van groot belang om meer

empathie en inlevingsvermogen te vergroten. Bewustzijn van het feit dat uiteindelijk iedereen discrimineert in meer of mindere mate, hoort daar bij. En het is van belang om met doelgroepen te spreken die je wilt betrekken en niet alleen 'over hen'. We gaan van verhalen, naar meer inlevingsvermogen en empathie en meer begrip. Interventies die hierbij horen zijn bijvoorbeeld:

- Bewustwording van stereotypen en vooroordelen door bijvoorbeeld een 'Implicit Association Test', rollenspellen met acteurs of filmbeelden.
- Verhalen over discriminatie vanuit het perspectief van degene die gediscrimineerd wordt. VR-hulpmiddelen kunnen enorm helpen om dit perspectief zo levensecht mogelijk te schetsen. Ervaren wat de gediscrimineerde voelt en denkt, werkt vele malen beter dan over discriminatie spreken. Ook hiervoor geldt dat perspectiefwisseling heel belangrijk is.
- Het gesprek voeren over actuele gebeurtenissen en feiten (van binnen en buiten de organisatie) die laten zien wat er in de praktijk gebeurt. Daarbij ook weer spreken met de doelgroepen. Technieken in het gesprek gebruiken die de perspectiefwisseling fysiek nabootsen (bijvoorbeeld een 'gesprek met voeten' uit Deep Democracy).

- Documentaire-achtige filmpjes maken vanuit de doelgroep. Deze ook weer gebruiken als aanjager van gesprek. Hierbij heel belangrijk om dit altijd vanuit zelfbewustzijn te maken en niet vanuit 'zielige voorbeelden'.
- Leiderschapstraject over dit onderwerp met inzet van de vorige genoemde middelen is relevant. Leiderschap heeft een voorbeeldrol in elke organisatie. Aan bewustwording over (gebrek aan) inclusief gedrag, wordt vaak nog te weinig aandacht besteed. De winst die er is te behalen, is groot.
- World Cafésprekken over het onderwerp om het breed bespreekbaar te maken en te houden in de organisatie. Daarbij ook oog en oor houden voor dilemma's. Ook hierbij: niet praten over doelgroepen maar vanuit doelgroepen.

2. Sociale norm veranderen en bewustwording blijvend stimuleren

Als er sprake is van meer bewustzijn van de eigen rol over inclusief gedrag en de vooroordelen en stereotyperingen waar iedereen last van heeft, dan kunnen we de sociale norm in een organisatie gaan veranderen. Daarbij is het van belang dat we geen stereotypen gaan herhalen in de communicatie en

Inclusieve normen borgen: goed voorbeeld doet goed volgen.

dat we belanghebbenden blijven betrekken. Verder is het noodzakelijk om geloofwaardig en positief te formuleren en te werken met goede voorbeelden. Uit de gedragstheorie leren we dat 'Peer pressure' en 'Gedrag volgt gedrag' hier goed kunnen werken als leidende principes voor interventies.

- 'Goed voorbeeld doet goed volgen' is dus het principe. Hier kan een ambassadeursprogramma een nieuwe norm zetten; informele leiders in een organisatie die het onderwerp opnieuw inkaderen, bespreken en open staan voor moeilijkheden en dilemma's. Gesprek continueren dus.
- Uitvergroten van goede voorbeelden of het gewenste gedrag is belangrijk. Steeds terug laten komen van de effecten van een divers team, bijvoorbeeld. Of nieuwe normen die we hierover hebben afgesproken laten zien in de praktijk.
- Organiseer 'inspiratie-talks' die het onderwerp op een prettige manier levend houden.

3. HR en communicatie door de wasstraat

Fase 1 en 2 zijn waarschijnlijk voortdurend nodig om echte verandering te bewerkstelligen. Als er nieuw leiderschap komt en nieuwe mensen, begint het proces deels weer opnieuw. De maatschappij buiten de organisatie verandert gelukkig ook, dus die wisselwerking kan positieve invloed hebben op meer inclusief denken in een organisatie. Maar als er een bepaalde mate van inclusief denken is bereikt, komt de tijd om allerlei HR- en communicatieprocessen en -middelen 'door de wasstraat' te halen. Denk hierbij aan de volgende zaken:

- Hoe inclusief formuleer je in de in- en externe communicatiemiddelen? Taalgebruik en beelden zijn heel bepalend voor een inclusieve uitstraling. Denk daarbij ook aan toegankelijkheid: mensen met visuele of gehoorbeperkingen kunnen niet meedoen als bijvoorbeeld het intranet niet voor hen geschikt is.
- Hoe inclusief is je werving, je onboardingsprogramma voor nieuwe medewerkers, je opleidings- en trainingsbeleid?
- Zijn er specifieke stimuleringsprogramma's nodig? Afhankelijk van je behoefte kan dit gaan over 'girl empowerment', of een 'Week van diversiteit', een 'Culture game', of een 'Challenge Day', etc.

En vooral: haal al je reguliere bijeenkomsten 'door de wasstraat': voeg er kleur, diversiteit en toegankelijkheid aan toe.

- Een intern opleidingsaanbod kan trainingen bevatten die gaan over inclusief werven en selecteren, inclusief leiderschap en inclusief samenwerken.

Tenslotte is het in steeds meer bedrijven gewoon om een Diversity and Inclusion (D&I) beleid te formuleren. Met heldere doelen en ambities. Bedenk ook hoe je wilt meten. Waar leg je prioriteiten? Gaat het om man/vrouw verhoudingen? Over inclusiever zijn voor mensen met een beperking? Of over gender, kleur en etnische achtergrond? Veel bedrijven kiezen ervoor om te werken met enquêtes onder medewerkers. Vragen naar gender is wellicht ingewikkeld, maar vanuit een gedragen gedachte dat D&I-beleid belangrijk is, veel geaccepteerder.

Helder is dat D&I onlosmakelijk verbonden is met duurzaam werkgeverschap. Wie beter wil presteren met medewerkers die zich thuis en vertrouwd voelen bij hun organisatie, kan niet zonder diversiteit en inclusief denken.

Bronnen en handige links:

- <https://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/>
- <https://www.inclusiearbeidsorganisatie.org/>
- https://www.movisie.nl/inclusie-diversiteit?page=1&gclid=EAIaIQobChMlydalsP3f8wIV8mDmCh2lAwJEAAYASAAEgKcuvD_BwE
- <https://www.nldigital.nl/kennis/diversiteit-inclusie-meten-is-weten/>
- <https://nolabelsinc.com/inclusief-samenwerken/>
- <https://hr-communicatie.nl/blog/institutioneel-racisme/>



Een aansprekende werkgeversreputatie verdien je door consequent een cultuur van vertrouwen en wederzijdse ontwikkeling te cultiveren. Dat vraagt om inspirerend leiderschap, permanente dialoog, waardering en ondersteuning en ruimte voor betekenisvolle invulling van rollen en taken. Is je organisatie een toonbeeld van medewerker betrokkenheid, dan levert dat meervoudige meerwaarde op. Medewerkers zijn dan natuurlijke ambassadeurs, die vanuit hun persoonlijke perspectief vertellen over hun echte ervaringen en inzichten. Zet je dergelijke medewerker verhalen in de etalage, dan presenteer je jezelf als werkgever op een geloofwaardige manier en werk je aan duurzame relatiekracht. Dat een sterk werkgeversmerk belangrijk is om betrokken en gemotiveerde medewerkers aan te trekken en te behouden, mag duidelijk zijn. Wat employer branding is, hoe je jezelf als werkgever etaleert en hoe je werkgeversverhaal bijdraagt aan duurzaam werkgeverschap, zijn vragen die we in dit hoofdstuk verkennen.

Binden, boeien en betrekken van medewerkers

Employer Branding is een middel dat je in staat stelt om huidige medewerkers te binden, boeien en betrekken en potentiële medewerkers te werven. Waasdorp, Hemminga en Roest, de auteurs van het boek 'Bouwen aan het Nieuwe Employer Brand', definiëren employer branding als volgt: "Een authentieke en onderscheidende voorkeurspositie verkrijgen en behouden als werkgever in de mindset van (potentiële) medewerkers en hun beïnvloeders met als doel het aantrekken en behouden van de juiste medewerkers." Een sterk employer brand kan alleen worden gerealiseerd als de interne organisatie dit beeld ondersteunt.

Een duurzaam werkgeversverhaal

Zowel kandidaten als medewerkers hebben baat bij een helder werkgeversmerk, een verhaal waar je deel van uit wilt maken. Maar wanneer spreek je van een duurzaam werkgeversverhaal? Wat maakt het duurzaam? Uit de losse pols kun je stellen dat het in ieder geval een sterk appellerend vermogen dient te hebben. Het zou verder gestoeld moeten zijn op heldere en consistente waarden, voelbaar en tastbaar in de bedrijfsvoering en strategie, in het gedrag van medewerkers en in de manier van communiceren. Je spreekt van een duurzaam werkgeversverhaal als het gedragen en herkend wordt, als medewerkers het met trots uitdragen en vol overtuiging ambassadeur van de organisatie zijn. Dat kun je meten met behulp van de employee Net Promotor Score (eNPS). Uit onderzoek van 2DAYSMOOD blijkt dat medewerkers hun werkge-



Een duurzaam werkgeversverhaal heeft de kracht om intern te 'empoweren' en extern te enthousiasmeren

ver meer zijn gaan waarderen als goede werkgever tijdens de coronacrisis. Dat zien we door eNPS score van 1 in 2019 naar 10 in 2020. Werkgevers zijn o.a. meer aandacht gaan besteden aan interne communicatie en persoonlijk welzijn. Het is belangrijk om als werkgever te blijven monitoren of je deze toegenomen waardering vast kunt houden.

Een duurzaam werkgeversverhaal heeft de kracht om intern te 'empoweren' en extern te enthousiasmeren. Het ontstaat ideaal gesproken uit een breed gevoerde dialoog, wordt gevoed door echte en persoonlijke verhalen en is dus geen exercitie die je even uitbesteedt aan een reclamebureau. In essentie is een duurzaam werkgeversverhaal geworteld in organisatie identiteit en bevat het karakteristieke cultuurkenmerken. Het laat zien wat er echt toe doet en vertelt over het vertrouwen en de afstemming die leidt tot gezamenlijke resultaten.

Een employer brand geeft ziel en betekenis aan je merk

Je zou kunnen zeggen dat employer branding gaat om de bewuste beïnvloeding van de arbeidsmarkt. Het werkgeversmerk lading geven en daarmee je onderscheidend vermogen illustreren naar eigen medewerkers en relevante doelgroepen.

Het duurzaam werkgeversverhaal is wat het employer brand ziel en betekenis geeft, de kristallisering van echte ervaringen en belevingen van medewerkers en andere betrokkenen rond de organisatie. Als het werkgeversverhaal voldoende appellerend is voor kandidaten in de arbeidsmarkt, hebben we in feite al het eerste touchpoint van de employee experience te pakken. In alle volgende contactmomenten van onboarding tot doorontwikkeling zal de medewerker de opgedane ervaringen en belevingen verder toetsen met zijn of haar verwachtingen en behoeften. Het werkgeversverhaal, de employee experience en employer branding versterken elkaar doordat ze het vertrouwen van medewerkers en kandidaten bevestigen in het 'waarom' van de organisatie en de manier waarop je daarin samen het verschil kan maken. De Amerikaanse brouwerij Steam Whistle Brewery is er bijvoorbeeld in geslaagd om een levend en authentiek merk te bouwen en een sterke cultuur te realiseren. Met een inspirerend en aansprekend oorsprongsverhaal bouwen ze voort op de oorspronkelijke waarden van de oprichters en laten ze zien hoe medewerkers die door hun gedrag en houding versterken. Resultaat: loyale medewerkers en een sterke reputatie in de arbeidsmarkt.

Employer branding is nog 'missiewerk'

Uit een onderzoek van BOOM strategie (2018) onder 100 organisaties in de zakelijke dienstverlening blijkt dat employer branding weliswaar steeds vaker op de strategische agenda's staat, maar dat er aan de andere kant nog wel wat 'missiewerk' te doen is.

Net iets meer dan de helft van de respondenten ervaart dat er onvoldoende financiële middelen zijn gereserveerd. Volgens bijna een derde van de respondenten ontbreekt het aan tijd en capaciteit om hier ook daadwerkelijk werk van te maken. Een belangrijk

gegeven daarbij is dat de bekendheid met employer branding nog gering is. Slechts 39% van de respondenten geeft aan dat er voldoende expertise in huis is om employer branding goed in te zetten. Dat impliceert dat zes op de tien organisaties zich niet gericht en onderscheidend weet te ontwikkelen en te presenteren als werkgever. Zowel naar potentiële als naar bestaande medewerkers.

Voorkeurspositie verwerven met het werkgeversmerk

Op de website van 2DAYSMOOD lezen we dat je als werkgever de verantwoordelijkheid hebt om er continu voor te zorgen dat werknemers van alle leeftijden plezierig, productief en lang kunnen werken. Hoewel de opbrengst van employer branding moeilijker te meten is dan bij productmarketing geeft o.a. hoogle-raar Cees van Riel (De Alignment Factor 2012) aan dat engagement, motivatie, betrokkenheid en een sterke cultuur op langere termijn van grote invloed zijn op duurzaam succes en reputatie van organisaties. Wie in een vroegtijdig stadium investeert in een aantrekkelijk werkgeversmerk, plukt daar de vruchten van op het moment dat er daadwerkelijk vacatures ontstaan. Dergelijke organisaties trekken dan als eerste de beste mensen naar zich toe. Dat het daarbij verder gaat dan marketing, mag duidelijk zijn. De laatste jaren hebben veel organisaties weliswaar hun imago opgepoetst, maar vaak ging dat vooral om de buitenkant en niet zozeer om intern doorleefd(e) waarden en gedrag. Een voorbeeld van voorkeurspositie verwerven op basis van authentieke interactie vind je bij Hutten Catering. Zij hebben een Facebookpagina met actuele branche trends en innovaties waarop bezoekers kunnen reageren. Zowel medewerkers en klanten als potentiële kandidaten reageren op de posts. Als bezoeker proef je op die manier hoe het is om bij Hutten te werken. Vacatures communiceren is niet nodig, want het bedrijf krijgt alleen al vanwege hun aanstekelijke employer brand meer dan voldoende spontane open sollicitaties.

Zoals Martin Meulenkamp van 2DAYSMOOD aangeeft, hoeven organisaties die hoog scoren in de lijstjes van beste werkgever niet per sé ook de beste keuze voor kandidaat werknemers te zijn. Deze organisaties beschikken immers in de regel over communicatie medewerkers, woordvoerders en recruiters, die heel goed weten welke argumenten ze moeten aanreiken en op welke motieven van werkzoekenden ze het beste kunnen aansluiten. Een ronkend werkgeversverhaal zal in de regel wel gebaseerd zijn op aantoonbare feiten en employee benefits, maar de kans bestaat ook dat het verhaal te gepolijst is, onvolledig of teveel gebaseerd op wishful thinking. Gevolg is dat die inspanningen niet hebben geleid tot een success story. Het gaat niet zozeer om de beleving die jonge professionals bij de organisatie hebben, maar eerder om gemeten criteria in relatie tot 'best workplace'. Uit het onderzoek van de Universiteit van Utrecht komen als criteria onder andere werkdruk, sociale cohesie en doorgroeimogelijkheden. Hierover lees je meer in het hoofdstuk 'Duurzame inzetbaarheid'.



Organisaties hebben gewerkt aan hun reputatie, maar zijn in sommige gevallen het interne werkgeversmerk vergeten.

Tips en tops



Werkgeluk

- 1. Doe onderzoek**
Doe onderzoek onder de medewerkers om inzicht te krijgen in factoren die bijdragen tot werkgeluk. Maak onderscheid in verschillende subgroepen.
- 2. Stel prioriteiten**
Het is makkelijk om een lijstje te maken van 48 dingen die zouden kunnen werken maar dan komt er zeker niks van terecht.
- 3. Communiceer!**
Over acties die je gaat nemen maar ook over wat je niet doet. Medewerkers willen meegenomen in het beslisproces, niet enkel geïnformeerd over de uitkomsten.
- 4. Geef ruimte**
De mate waarin we (werk)geluk ervaren is persoonlijk. Geef medewerkers ruimte te onderzoeken wat voor hen werkt. En bied de mogelijkheid om zelf te kiezen waar ze wat te winnen hebben.

Duurzame inzetbaarheid

- 1. Ga in gesprek over wat werkdruk veroorzaakt**
Het kan gaan om baanonzekerheid, onduidelijkheid over taken of gebrek aan ervaring. Je kunt hier achter komen door open vragen te stellen over bijvoorbeeld hoeveelheid, inhoud en manier van (samen)werken. Kunnen medewerkers de hoeveelheid werk aanpakken door een prioriteitenlijst te maken? Of is er misschien mentale druk waaraan je aandacht moet geven?
- 2. Stimuleer (online) trainingsactiviteiten,**
die worden gegeven door collega's of managers. Dit soort sessies bieden leermogelijkheden, maar bevorderen ook de cohesie.
- 3. Laat controle los**
Herinner je medewerkers eraan dat overwerken niets zegt over de kwaliteit van het werk dat ze leveren. Geef ze de vrijheid en het vertrouwen om een gezonde werk-privé balans te behouden.
- 4. Zoek onbenut talent**
Een stapje extra zetten gaat vaak vanzelf als je enthousiast bent. Kijk naar de talenten van medewerkers – zijn er nog talenten onbenut?
- 5. Ontwikkeling belangrijker dan een carrièremove**
Promotie voor medewerkers is niet altijd een optie.

Bied daarom genoeg leermogelijkheden voor jong én oud. Kunnen groeien in je werk is een duurzame motivator.

- 6. Creëer een 'wij-gevoel'**
Voed betrokkenheid door een 'wij-gevoel' te creëren. Blijf herhalen waar de organisatie voor staat, wat het bestaansrecht van elk team is en waar medewerkers trots op kunnen zijn.

Vitaliteit

- 1. Maak vitaliteitsbeleid**
Met een langetermijnvisie en -strategie voor vitaliteit bied je duidelijkheid aan je organisatie en medewerkers. Je laat zo ook zien dat je het thema serieus neemt.
- 2. Bied ruimte voor eigen vitaliteit**
Je kunt je medewerkers niet verplichten tot meer vitaliteit. Ze zullen het dan snel ervaren als ongewenste bemoeienis met hun gezondheid. Zorg er daarom voor dat ze zelf vitaler willen worden en geef de medewerkers niet alleen de optie om deel te nemen aan bedrijfsfitness, maar faciliteer veel breder, door bijvoorbeeld een persoonlijk vitaliteitsbudget aan te bieden. Binnen het vitaliteitsbudget kunnen medewerkers bijvoorbeeld kiezen voor een sportabonnement, een Wellness- of sauna dag, hardloopschoenen, een fiets, yoga etc.
- 3. Stimuleer vitaal werken**
Met leuke extra's zullen je werknemers eerder willen werken aan hun vitaliteit. Denk aan het aanbieden van een gezondheidspakket als een medewerker stopt met roken of de mogelijkheid voor medewerkers om jaarlijks sportieve activiteiten te declareren.
- 4. Besteed aandacht aan sociale en emotionele vitaliteit**
Vitaliteit in organisaties heeft sociale en emotionele kanten. Wat bijdraagt aan het functioneren van medewerkers is dat ze genoeg contact hebben met collega's over wat ze bezighoudt.
- 5. Bied ruimte voor persoonlijke ontwikkeling**
Naast het interne opleidingsprogramma is een persoonlijk opleidingsbudget een mooie tool om de medewerkers de mogelijkheid te bieden zelf de regie over de ontwikkeling te bepalen. Binnen een persoonlijk opleidingsbudget kunnen medewerkers opleidingen kiezen die niet direct verband houden met de huidige functie en vergroten de duurzame inzetbaarheid (Fit for the Future).

Diversiteit en inclusie

- 1. Omdenken is key!**
Denk na over een situatie die je wilt veranderen, niet over de belanghebbenden (vrouwen met een andere etnische achtergrond, bijvoorbeeld) die je beter wilt betrekken.

- 2. Praat met de belanghebbenden (en niet over hen)**
Bedenk samen nieuwe plannen, waarmee alle perspectieven vanzelfsprekend aan bod komen. Reflecteer samen met doelgroepen op een situatie.
- 3. Bedenk dat je hersenen vanzelf stereotypen genereren**
Bedenk dat iedereen 'discrimineert' en dat de werkelijkheid veel diverser is. Er bestaan geen hokjes en homogene groepen. Die hebben onze hersenen en wij nodig om structuur aan te brengen. Te simpele redeneringen leiden tot symptoombestrijding.
- 4. Wissel je perspectief en ervaar het verschil**
Bedenk interventies waarbij je perspectiefwisseling stimuleert. VR kan helpen. Documentaire-achtige filmpjes die echt raken ook.
- 5. Trainingen 'Unconscious bias'**
Voer trainingen 'Unconscious bias' op in het opleidingsprogramma.

Employer branding

- 1. Zorg voor een brede coalitie**
Employer branding is de verantwoordelijkheid van iedereen binnen de organisatie en wordt ondersteund door medewerkers die met enthousiasme vertellen over hun professionele bijdrage.
- 2. Ga op zoek naar relevante persoonlijke verhalen**
Een duurzaam werkgeversverhaal is gestoeld op geloofwaardigheid en vertrouwen. Daar bouw je aan door persoonlijke ervaringen op te halen. Op de werkvloer, bij klanten en leveranciers. Wat ervaren mensen, waar krijgen ze energie van en wat verwachten ze?
- 3. Kijk niet alleen in je eigen achtertuin**
Het is goed om ook te weten hoe de buitenwereld over jou denkt. Hoe ervaren potentiële kandidaten je organisatie? Wat zijn hun keuzemotieven? En welke beelden hebben kandidaten over andere werkgevers in je sector?
- 4. Probeer niet uniek te zijn, maar authentiek**
Werken aan je werkgeversverhaal is niet op zoek gaan naar het ei van Columbus, maar naar geloofwaardigheid en echtheid. Een authentiek verhaal dat onderscheidend werkt door zijn sterke fundamenten en interne bewijsvoering.
- 5. Rekruteer in functie van cultuur**
In sommige gevallen is het beter om medewerkers binnen te halen die zich weliswaar nog verder moeten ontwikkelen, maar die qua mentaliteit en visie adequater matchen. In veel gevallen halen deze mensen de aanvankelijke achterstand in kennis en vaardigheden snel in en dragen ze daarna meer bij aan het resultaat.

Tips & tops