



Eindverslag fase 1

Duurzame inzetbaarheid in het midden- en kleinbedrijf



Eindverslag fase 1

Duurzame inzetbaarheid in het midden- en kleinbedrijf

Koninklijke Vereniging MKB-Nederland

Stichting projecten MKB-Nederland
Bezuidenhoutseweg 12
2594 AV Den Haag
Postbus 2509AA Den Haag

Projectleiding Drs. Louis Peters
 Coen van den Berg, MSc

Eindverantwoordelijke Mr. Drs. Annet Koster

Mogelijk gemaakt door

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Directie Gezond en Veilig Werken.

In samenwerking met

TNO: Kennisontwikkeling en onderzoek
CINOP Advies: monitoring en advies

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
1 Inleiding	10
2 Projectaanpak	12
2.1 Selectie van convenantpartners	12
2.2 Monitoring en kennisontwikkeling	13
3 Leeswijzer	15
4 Convenantpartners	16
5 Kenmerken van de deelnemende bedrijven	20
5.1 Omvang bedrijven	21
5.2 Sectoren en sub-sectoren	21
5.3 Dienstverbanden	21
5.4 Verhouding mannen/vrouwen	22
5.5 Leeftijdsverdeling	22
5.6 Opleidingsniveau	22
5.7 Representativiteit	22
6 Bedrijfsontwikkeling: duurzame inzetbaarheid	23
7 Acties en hun opbrengst	27
8 Opbrengst DI-project	41
9 Vervolg DI bij mkb-bedrijven	44
9.1 Vormgeven vervolg	44
9.2 Tevredenheid met ondersteuning	52
9.3 Tevredenheid Convenantpartners	54

10	De ZZP-er	56
10.1	Ontwikkeling: duurzame inzetbaarheid	56
10.2	Acties en hun opbrengst	58
10.3	Waardering	60
10.4	Vervolg	61
11	Lessen voor de tweede fase	63
11.1	Verbreiding	63
11.2	Projectaanpak	64
	Bijlage 1: Omschrijvingen typologie van bedrijven op het terrein van duurzame inzetbaarheid	66
	Bijlage 2: Overzicht convenantpartners DI in het mkb	67
	Bijlage 3: Profielen convenantpartners	68
	<i>Profiel CKO</i>	69
	<i>Profiel AWWN</i>	75
	<i>Profiel BFBN</i>	80
	<i>Profiel Kenniscentrum GOC</i>	86
	<i>Profiel INretail</i>	91
	<i>Profiel SVH</i>	98
	<i>Profiel Koninklijke Metaalunie</i>	104
	<i>Profiel LLTB</i>	110
	<i>Profiel MKB Deventer</i>	116
	<i>Profiel NBBU</i>	121
	<i>Profiel Fit!Vak</i>	126
	<i>Profiel SBI Formaat</i>	132
	<i>Profiel SOL</i>	137
	<i>Profiel Tuinbranche Nederland</i>	143
	<i>Profiel Uneto-Vni</i>	149
	<i>Profiel Vakcentrum</i>	155
	<i>Profiel VHG</i>	161
	<i>Profiel VPB Emmen</i>	167
	Colofon	173

Samenvatting

MKB-Nederland is samen met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de uitdaging aangegaan om Duurzame Inzetbaarheid (DI) verder vorm te geven en te versterken in het bedrijfsleven middels het project 'Duurzame Inzetbaarheid in het mkb'.

De hoofddoelstelling is om gedurende het project bij tenminste 1.000 mkb bedrijven een advies te laten uitbrengen en implementeren zodat de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers kan worden versterkt.

Maar het is minstens zo belangrijk om te leren van de ondernemers, adviseurs en betrokkenen hoe een markt voor Duurzame Inzetbaarheid kan worden ontwikkeld.

Het project beslaat een periode van vier jaar, opgedeeld in twee fasen van elk twee jaar. In dit verslag worden de opbrengsten van de eerste fase van het project Duurzame Inzetbaarheid in het mkb beschreven.

MKB-Nederland heeft in de eerste fase van het project voor een aanpak gekozen waarbij

ondernemersorganisaties werden uitgedaagd om met voorstellen te komen over de wijze waarop zij hun ondernemers konden begeleiden én het onderwerp DI in hun sector of regio konden ontwikkelen. Uiteindelijk zijn 18 ondernemersorganisaties in staat gesteld de versterking van DI in hun sector of regio vorm te geven door in totaal 500 ondernemers te (laten) adviseren en begeleiden op dit thema.

Aanpak

MKB-Nederland stelde als programmamanager 'natuurlijke partners van ondernemers' in staat hun aanbod op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid richting ondernemers (verder) te ontwikkelen, uit te breiden en 'in de markt te zetten'. Deze partijen konden hiervoor voorstellen doen over de wijze waarop zij invulling wilden geven aan bovenstaande vraagstelling.



8 september 2014: Minister Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en MKB-Nederland voorzitter Michaël van Straalen ondertekenen de intentie tot het project Duurzame Inzetbaarheid.

Selectie Convenantpartners

In december 2014 zijn meer dan 100 aanmeldingen van geïnteresseerde partijen binnen gekomen. In Januari 2015 zijn 54 concrete korte voorstellen (3-pagers) ontvangen. Uit deze voorstellen zijn 24 partijen geselecteerd die een pitch konden doen om hun voorstel toe te lichten. Hiervan zijn de volgende 18 partijen overgebleven die een convenant met MKB-Nederland hebben afgesloten (zie tabel I).

Convenant	Volledige naam/ werkgebied(en)	# bedrijven (+ ZZP-ers) ¹
1 AGF-CKO	Stichting AGF Centrum voor Kennis en Ontwikkeling	6
2 AWWN	Algemene werkgeversvereniging Nederland	43
3 BFBN	Bond van Fabrikanten van Betonproducten in Nederland	11
4 GOC	Kenniscentrum voor de creatieve industrie	25
5 INretail	Personeelsteller, opleiding- en projectorganisatie gericht op veilig werken aan het spoor	42
6 SVH	Stichting Vakbekwaamheid Horeca	55
7 Koninklijke Metaalunie	Ondernemersorganisatie voor het mkb in de metaal	50
8 LLTB	Limburgse Land- en Tuinbouwbond	27
9 MKB Deventer	Belangenbehartiger voor mkb-ondernemers in Deventer	18 (+ 18 ZZP'ers)
10 NBBU	Nederlandse Bond van Bemiddelings- en Uitzendondernemingen	27
11 NISB, Fit!Vak, HAN	Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen, brancheorganisatie van erkende sport- en bewegingscentra, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen	26
12 SBI	Training-, coaching- en adviesbureau gericht op medezeggenschap, duurzame participatie en sterke arbeidsverhoudingen!	22
13 SOL	Stichting Opleidingsfonds Levensmiddelenindustrie	20
14 Tuinbranche NL	Brancheorganisatie voor de gehele tuinketen in Nederland	20
15 Uneto-Vni	Ondernemersorganisatie voor de installatiebranche en de elektrotechnische detailhandel	26
16 Vakcentrum	Brancheorganisatie voor zelfstandige detaillisten in de food en fast moving consumer goods sector en voor franchisenemers	25
17 VHG	Branchevereniging voor hoveniers, groenvoorzieners, boomspecialisten, dak- en gevelbegroeners en interieurbepalers.	25 (+10 ZZP'ers)
18 VPB Emmen	Vereniging Parkmanagement Bedrijventerreinen Emmen	22
Totaal		490

Tabel I: overzicht convenantpartners

18 Convenantpartners

De 18 convenantpartners hebben 490 mkb ondernemers plus 28 ZZP'ers geadviseerd en geholpen om (een deel van) het advies toe te passen. Per ondernemer kreeg de convenantpartner een budget van € 800,- voor diagnose en advies, en € 3.200,- voor hulp bij toepassing. Het stond de convenantpartner vrij om te bepalen op welke wijze de ondernemers worden begeleid, individueel – collectief, door één of meerdere adviseurs, inzet van scans – of via gesprekken, met meer of minder betrokkenheid van (midden) management of medewerkers.

Voor alle adviestrajecten moesten de Convenantpartners en hun adviseurs, in drie verschillende fasen van de begeleiding een vragenlijst invullen. De monitoring van de individuele trajecten bij de ondernemers is door CINOP-advies uitgevoerd. De ervaringen en lessen van de Convenantpartners zijn gedurende het traject door TNO opgehaald en in kennissessies gedeeld. Ter afronding van het project zijn alle convenantpartners, een grote steekproef van de adviseurs en ondernemers gebeld. De aldus gegenereerde kwalitatieve en kwantitatieve data vormen de basis voor dit verslag.

Kenmerken deelnemende bedrijven

De deelnemende bedrijven geven een representatief, doch gedifferentieerd beeld van het mkb in Nederland. Met de keuze van de convenantpartners is tevens een goede spreiding over verschillende branches en sectoren tot stand gebracht.

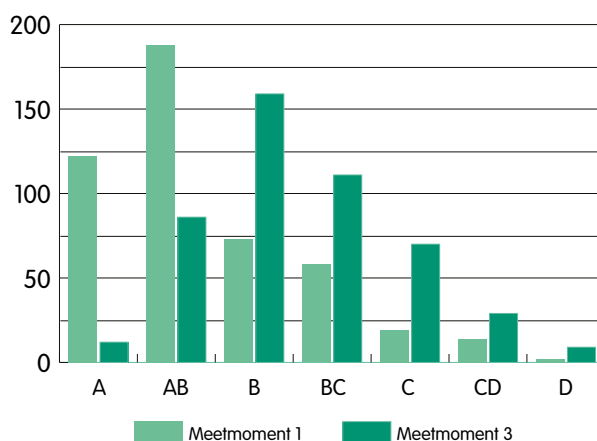
- In de groep deelnemende bedrijven is een goede spreiding te zien in de grootte van de ondernemingen.
- Bijna de helft van alle bedrijven die deelnemen aan het project heeft minder dan 25 werknemers
- De meeste bedrijven (31,16%) hebben maximaal 15 medewerkers.
- In meer dan vier op de tien bedrijven zijn de werknemers grotendeels man (>75%). Dit is verklaarbaar door het relatief grote aandeel deelnemende bedrijven uit sectoren met fysiek zwaar werk.
- Van alle deelnemende bedrijven hebben de meeste een aanzienlijke groep medewerkers in de leeftijdscategorie van 26-55 jaar (40,0%).

- In de meeste bedrijven is het mbo-niveau het meest voorkomende opleidingsniveau van werknemers.

Impact van advisering op Duurzame Inzetbaarheid

Adviseurs hebben alle bedrijven aan de start van het project ingedeeld op een 7-punts schaal aan de hand van een typologie op het terrein van duurzame inzetbaarheid. Aan het einde van het project zijn de bedrijven nogmaals ingedeeld. De meeste bedrijven zijn een of twee categorieën opgeschoven, een enkeling zelfs 3 tot 5 categorieën.

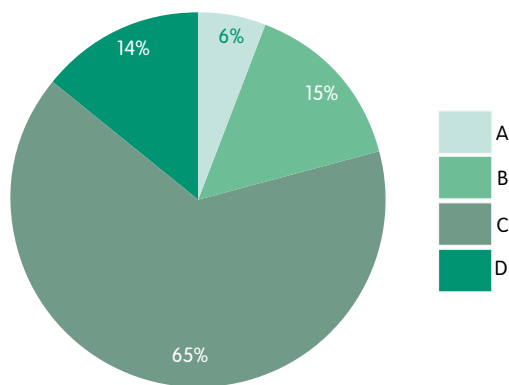
Bij de start van het project waren bijna twee derde van de bedrijven type A-AB, dit zijn bedrijven die maar incidenteel aandacht besteden aan duurzame inzetbaarheid. Aan het einde van het project behoort bijna drie kwart tot type B-BC, dit zijn bedrijven die recentelijk plannen hebben ontwikkeld, deze (gedeeltelijk) hebben geïmplementeerd en dat er wordt gewerkt aan condities om duurzame inzetbaarheid te bevorderen.



Grafiek I: typologie bedrijven op het terrein van duurzame inzetbaarheid

Tevredenheid met ondersteuning: bovengemiddelde resultaten

Bijna twee derde van de ondernemers heeft aangegeven tevreden te zijn met de bereikte resultaten. Er zijn volgens deze ondernemers bovengemiddelde resultaten geboekt en er is gekozen voor een geschikte werkwijze. Voor 11/18 convenantpartners geldt dat 80% of meer hun ondersteuning heeft beoordeeld met een C of D, de hoogste twee categorieën.



Figuur 1: Verdeling waardering voor de kwaliteit van het adviestraject

Acties en hun opbrengst

Aan alle vijf, vooraf gedefinieerde DI-aspecten is substantieel aandacht besteed. Deze verdeling geldt voor alle Convenantpartners. Uit de acties blijkt dat de leidinggevendenden een cruciale rol hebben gekregen om duurzame inzetbaarheid te stimuleren. De praktische aard van veel acties laten direct resultaat zien in de bedrijven, hoewel er vaak nog wel een (implementatie) slag gemaakt zal moeten worden.

Organisatie

acties gericht op het organiseren van dialoogsessies over bijvoorbeeld de meerwaarde van duurzame inzetbaarheid

Vitaliteit en gezondheid

bewustwording en concrete gerichte verbeterpunten, zoals het besteden van meer aandacht aan ergonomie, praktische aanpassingen te maken aan/op de werkplek.

Betrokkenheid en motivatie

inzicht in de manier van samenwerken en versterken van het teamgevoel

Ontwikkeling en mobiliteit

maken van een geschikte keuze voor een ontwikkeltraject, bijvoorbeeld door competentieanalyse, opzetten van een opleidingsplan of een loopbaanprogramma

Monitoring

ontwikkelen van een functioneringscyclus of beoordelingsmodel en coachen van leidinggevendenden op gesprekstechnieken

Vervolg bij Convenantpartners, adviseurs en ondernemers

Het project heeft ervoor gezorgd dat duurzame inzetbaarheid nu bij een grote meerderheid van de betrokken mkb-bedrijven écht op de kaart staat. Ook is er een breder beeld ontstaan van wat duurzame inzetbaarheid inhoudt. Bij de deelnemende bedrijven zijn de eerste stappen gezet en is er over het algemeen sprake van 'eigenaarschap'. De opbrengst van het project gaat verder dan bewustwording. Zo blijkt dat bijna alle ondernemers vervolg zullen geven aan de opgestarte activiteiten. De meeste ondernemers (ongeveer 80%) geeft aan dat zij door zullen gaan met wat er is opgestart.

De noodzaak om aandacht te besteden aan duurzame inzetbaarheid is er dus niet alleen bij beleidsmakers en brancheorganisaties, maar die wordt ook gevoeld door ondernemers en werknemers. Ondernemers hebben aangegeven dat zij aan de helft tot drie kwart van de acties een vervolg geven, met name de acties gericht op het verbeteren van de organisatie en betrokkenheid en de motivatie van medewerkers.

Mkb-bedrijven willen met name doorgaan met acties op het terrein van 'leiderschap', waarbij het vooral gaat om structurele in plaats van incidentele aandacht voor duurzame inzetbaarheid in de dialoog tussen organisatie en medewerker. Doel is uiteindelijk om de kwaliteit van de (HR) gesprekscyclus voor zowel bedrijf als medewerker te vergroten onder andere door het gesprek over 'duurzame inzetbaarheid' te voeren.

Convenantpartners en adviseurs geven aan door te gaan met het inrichten en uitvoeren van brancheprogramma's rond duurzame inzetbaarheid en met het initiëren, ondersteunen en organiseren van kennisuitwisseling via bijeenkomsten, online platforms,

maar ook via nieuwsbrieven en magazines. Het onderwerp is voor de meesten te belangrijk om er nu of na afloop van dit actieprogramma mee te stoppen. Een enkele convenantpartner geeft bovendien aan het onderwerp 'op de cao-tafel' te zullen brengen.

Lessen voor de tweede fase

Aan de convenantpartners en adviseurs is in verschillende belrondes gevraagd wat goed ging in het project. Daaruit komt naar voren dat vooral de één-op-één benadering heeft gezorgd voor een merkbare en 'grote' impact. Wat verder goed heeft gewerkt zijn de maatwerkadviezen en -acties die voor 100% aansluiten bij de (persoonlijke) drijfveren van ondernemers. Om die drijfveren op te halen is een 'klik' nodig tussen adviseur en ondernemer. Wat ook goed heeft gewerkt is het beperken van het aantal acties. Eén of twee acties per bedrijf maakt dat het voor de ondernemer te behappen is.

De Convenantpartners bleken behoefte te hebben aan hulp bij het inrichten van het advies, beschikbaarheid van instrumenten en vormen van kennisdeling of intervisie. Om het project te kunnen afsluiten met een beter beeld van wat goed, beter, best werkt bij ondernemers worden Convenantpartners gezocht die actief betrokken willen worden bij de kennis-, beleid- en instrumentontwikkeling ten aanzien van DI in het mkb. Daar staat tegenover dat zij zich zeer actief moeten inzetten via vormen van co-creatie om DI in hun branche of regio verder te brengen.

Bij de afronding van fase 1 is geconstateerd dat veel partijen weliswaar ondernemers verder hebben geholpen bij de toepassing van DI in hun bedrijf, maar dat het effect beperkt is tot deze ondernemingen. Het op gang brengen van een markt of olievlekwerking was nog beperkt. Een belangrijke reden hiervoor is dat veel van de betrokken organisaties geen 'echte' infrastructuur en beleid hebben op het gebied van DI. Hun inzet is beperkt gebleken tot deelname aan het project. Omdat de hoofddoelstelling van het project is om een blijvende impact te hebben op de markt van DI wordt de selectie van Convenantpartners beperkt tot ondernemersverenigingen die al aantoonbaar een positie hebben op het gebied van DI.

De derde aanpassing bestaat uit de voorwaarde dat advisering van de Convenantpartners aan de

ondernemers voorziet in zowel een collectieve als individuele aanpak. Bij fase 1 werden partijen vrijgelaten in de wijze waarop zij ondernemers adviseerden. Partijen die ondernemers met elkaar in gesprek brachten genereerden meer, en blijvende impact. Collectieve begeleiding biedt daarnaast meer mogelijkheden voor een olievlekwerking. Een zuiver individuele begeleiding heeft vaker tot gevolg dat bedrijven het 'zelf' moeten roeien nadat de adviseur vertrokken is.

Op grond van alle ervaringen die in de eerste fase zijn opgedaan kan de projectaanpak verder worden geoptimaliseerd. In het belang van het vergroten van de resultaten en effecten in het project, verdient het aanbeveling de rol bij kennisdeling, instrumentontwikkeling, intervisie en communicatie te versterken. Daarnaast zullen in de opzet van de tweede fase een aantal praktische aspecten, zoals het vervallen van het financieel onderscheid advies en implementatie, toedeling van kleinere aantallen ondernemers, spreiding in doorlooptijden, verankeringsvoorwaarden bij de convenantpartners, het projectverloop kunnen verstevigen.

1 Inleiding

Mkb ondernemers hebben elke dag te maken met keuzes en veranderingen. Veranderingen die het voortbestaan van de onderneming beïnvloeden en uitdagingen om het bedrijf te laten groeien.

Ondernemers willen wendbaar zijn en kunnen inspelen op de markt. Dat vraagt ook mensen die flexibel zijn, omdat in een snel veranderende economie steeds weer andere kennis en vaardigheden worden gevraagd. Ondernemers zijn op zoek naar manieren om de productiviteit te verhogen en om ziekteverzuim terug te dringen. Neem bijvoorbeeld de vergrijzing en ontgroening; er zijn minder jongeren beschikbaar en de gemiddelde leeftijd wordt steeds hoger. Waar de gemiddelde uittreedleeftijd in 2006 nog op 61 lag, is deze nu al bijna 64. In 2013 waren er voor het eerst meer vijftigers dan dertigers aan het werk. Dit heeft natuurlijk effect op ondernemingen, zo niet vandaag dan in de nabije toekomst. Of neem de digitalisering: door nieuwe technieken worden andere competenties gevraagd; hoe speel je als ondernemer tijdig in op deze veranderingen?

Daarom is investeren in gezonde, flexibele en betrokken medewerkers van belang. Niet alleen voor de continuïteit van de onderneming, maar ook voor het waarmaken van ambities voor de toekomst. Want ondernemingen kunnen alleen groeien als mensen groeien. En dat is een gezamenlijk belang. Door te investeren in eigen ontwikkeling en gezondheid vergroten medewerkers voor zichzelf het werkplezier en de werkzekerheid én de toekomst van de onderneming.

Wat er nodig is, verschilt per bedrijf. Waar gaat de organisatie naar toe en wat vraagt dat van de medewerkers? Wat kunnen medewerkers er zelf aan doen? Hoe kan je hen hierop aanspreken? En hoe kunnen werkgevers hen ondersteunen om op een goede, gezonde en gemotiveerde manier te kunnen blijven werken tot aan het pensioen? Sommige ondernemers investeren bijvoorbeeld bewust in de gezondheid van de medewerkers. Anderen leggen juist veel verantwoordelijkheid bij de medewerkers, die op deze manier weer plezier en betrokkenheid bij het werk krijgen en productiever aan de slag zijn. En weer andere bedrijven investeren in de ontwikkeling van hun mensen, zodat ze de veranderende omstandigheden aan blijven

kunnen en waardevol zijn en behouden blijven voor de organisatie. In het mkb is het echter niet vanzelfsprekend dat ondernemers met Duurzame Inzetbaarheid aan de slag zijn.

Het project Duurzame Inzetbaarheid in het midden- en kleinbedrijf dat MKB-Nederland heeft uitgevoerd met subsidie van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid beoogde een impuls te geven aan alle aspecten met betrekking tot duurzame inzetbaarheid van medewerkers in het midden- en kleinbedrijf in Nederland.

Het project beslaat een periode van vier jaar, opgedeeld in twee fasen van elk twee jaar. De hoofddoelstelling is om gedurende het project bij tenminste 1.000 bedrijven een advies te laten uitbrengen en implementeren zodat de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers kan worden versterkt. De (advies-)markt op dit terrein blijkt nog onvoldoende in staat om ondernemers te vinden en binden. Daarom zijn partijen gezocht die nu, en in de toekomst met ons de handschoen willen oppakken om duurzame inzetbaarheid van medewerkers te versterken.

MKB-Nederland heeft daarvoor 18 ondernemer vertegenwoordigende organisaties (zie Bijlage 2 voor het overzicht van convenantpartners) in staat gesteld gezamenlijk ruim 500 ondernemers te adviseren en begeleiden op het thema Duurzame Inzetbaarheid. Alle 18 convenantpartners - variërend van landelijke dekkende ondernemersorganisaties, tot brancheverenigingen en lokale ondernemersverenigingen - hebben een eigen programma ontwikkeld, toegespitst op hun specifieke doelgroep.

De convenantpartners en hun adviseurs zijn vanaf april 2015 gestart met het ontwikkelen van methoden, diensten en producten om dit onderwerp aan te bieden aan ondernemers. Ondernemers hebben hierbij de mogelijkheid gekregen om zich met specifieke expertise te laten adviseren. Op deze wijze is gericht gewerkt aan het agenderen van het thema duurzame inzetbaarheid.

Werk maken van duurzame inzetbaarheid vraagt om durf en visie; de kosten gaan immers voor de baten uit. Maar: investeren in ontwikkeling en gezondheid van medewerkers, resulteert in een lager verzuim en een hogere productiviteit. Investeren in duurzame inzetbaarheid loont dus en dat blijkt ook uit ons project.

In totaal hebben 490 mkb bedrijven en 28 ZZP'ers deelgenomen aan het project.

We geven u in dit verslag graag inzicht in de geboekte resultaten en geleerde lessen.

MKB-Nederland

Louis Peters

Coen van den Berg

2 Projectaanpak

2.1 Selectie van convenantpartners

De beginfase van het project heeft in het teken gestaan van het werven van zogenoemde convenantpartners. Vanwege de sleutelrol van deze partners is er een uitvoerige wervingsprocedure opgezet. Convenantpartners zijn geselecteerd aan de hand van een aantal criteria: een integrale 'brede' aanpak van duurzame inzetbaarheid, kopieerbaarheid en herhaalbaarheid van de aanpak, de mogelijkheden en bereidheid om duurzame inzetbaarheid tijdens en na het project actief uit te dragen, kennis over duurzame inzetbaarheid te delen, een duidelijke rol als vertegenwoordiger van ondernemers en de potentie om ondernemers te binden aan het project en de mogelijkheden. Verder hebben nog een aantal andere zaken meegewogen in de selectie van partners; een bewezen trackrecord in vergelijkbare projecten, innovativiteit in de aanpak, de mogelijkheden om continuïteit van het proces te borgen, de mogelijkheid om aan te kunnen sluiten bij de behoefte van ondernemers en bij bestaande DI-instrumenten of deze te verrijken, nieuwe diensten te ontwikkelen en marktvragen te ontlokken.

De aanloop naar de daadwerkelijke ondersteuning van ondernemers loopt sinds september 2014. De periode december 2014 tot en met april 2015 heeft zich gericht op het aanhaken van de juiste convenantpartners, het opstellen van inhoudelijke en kwalitatief sterke projectplannen van de partners en het tekenen van de convenanten in april 2015. Een kort overzicht van deze stappen:

De 18 convenantpartners vormen een goede spreiding van het mkb in Nederland. Het overgrote deel van de partners is sectoraal georiënteerd (14), 2 landelijk georiënteerd en 2 regionaal georiënteerd. Afhankelijk van het voorstel, organisatiekracht en bereik zijn er 'kavels' verdeeld over de 18 partners, waarbij zij tussen de 20 en 50 ondernemers konden ondersteunen op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

2.2 Monitoring en kennisontwikkeling

De deelnemende bedrijven zijn gedurende het project in hun ontwikkelingen door CINOP Advies en TNO gevolgd om zowel tijdens de uitvoering als na afronding uitspraken te kunnen doen over de opbrengsten van het project.

CINOP Advies heeft de ontwikkelingen op drie momenten in kaart gebracht; aan de start van het project, halverwege het project en in de afrondende fase van het project. Om de ontwikkelingen te kunnen monitoren, hebben de convenantpartners de door hen geworven bedrijven in hun vorderingen geregistreerd. Hiertoe werd door CINOP in opdracht van MKB-Nederland een op maat gemaakt web-based registratie- en monitoringsysteem ontwikkeld.

Bij de start van het project heeft de adviseur de startsituatie van het bedrijf in kaart gebracht aan de hand van een vragenlijst die in Monitor 1 was opgenomen. Deze vragenlijst richtte zich vervolgens op het uitgebrachte advies en de plannen die werden geformuleerd op het terrein van duurzame inzetbaarheid. Zodra het bedrijf halverwege was in de uitvoering van haar plan, werd er door de adviseur van de convenantpartner de tweede vragenlijst ingevuld, welke expliciet was gericht op de voortgang in de plannen, Monitor 2.

Anders dan bij de eerste twee monitormomenten, is aan het einde van het project niet alleen aan de betrokken convenantpartner en adviseur gevraagd informatie aan te leveren maar zijn ook ondernemers bevestigd over de bereikte resultaten. De vragenlijst van Monitor 3 is (deels) door de adviseurs ingevuld. Daarnaast hebben CINOP Advies en TNO aanvullende kwalitatieve informatie opgehaald in de vorm van directe telefonische enquêtes onder de betrokken convenantpartners en hun adviseurs en onder de deelnemende bedrijven.

TNO heeft in vier verschillende belrondes de ontwikkelingen bij de 18 convenantpartners/adviseurs in beeld gebracht; na de werving van bedrijven, na de diagnose en adviesfase, na de actiefase en in de afrondende fase van het project. Om de ontwikkelingen goed in kaart te brengen zijn semigestructureerde telefonische interviews gehouden met de convenantpartners. Voor elke belronde zijn in

overleg met MKB-Nederland en CINOP Advies nieuwe interviewprotocollen opgesteld.

In dit verslag is een totaaloverzicht opgenomen van de concrete opbrengsten en ontwikkelingen van bedrijven op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

Monitorgegevens

Voorliggend eindverslag is gebaseerd op alle registratie- en monitorgegevens die op 10 juli 2016 beschikbaar waren. Op dat moment waren nagenoeg alle convenantpartners klaar met de afronding van hun begeleiding. Een gering deel was nog in de afrondende fase. Dit betekent dat dit verslag gebaseerd is op de gegevens van 476 deelnemende bedrijven.

Dit zijn de bedrijven waarvan in de monitoring alle gegevens beschikbaar waren. Het totale project heeft 488 deelnemende bedrijven gehad; de informatie van 12 bedrijven was niet volledig en tijdig genoeg beschikbaar. Op basis van de 476 bedrijven waarvan de informatie volledig beschikbaar was, kon in dit verslag een betrouwbaar beeld geschetst worden van de vorderingen en resultaten in dit project.

ZZP-ers

Gedurende het project is besloten om een beperkte groep ZZP-ers deel te laten nemen aan het project. Aangezien de DI-aspecten voor ZZP-ers een andere interpretatie behoeven dan voor bedrijven met personeel, heeft deze groep een alternatieve maar vergelijkbare monitor ontvangen. In hoofdstuk 10 worden de vorderingen van de groep ZZP-ers toegelicht. Vanwege de relatief geringe omvang van deze groep ZZP-ers (28 in getal) en het inhoudelijke verschil in monitoring-elementen, wordt er geen vergelijking gemaakt tussen de twee groepen ondernemers. Voor een grondiger vergelijking 'ondernemingen' en 'ZZP-ers' is een evenwichtiger verdeling in aantal gewenst. Niettemin bieden de ervaringen met deze groep uitkomsten die in het kader van de totale vorderingen op het terrein van Duurzame Inzetbaarheid van belang zijn.

Proces

Het project Duurzame Inzetbaarheid in het mkb is met veel toewijding en grote betrokkenheid door alle betrokkenen uitgevoerd. De selectie van de convenantpartners is door de projectleiding op zorgvuldige wijze uitgevoerd en heeft meer tijd in beslag genomen dan vooraf ingepland. De convenantpartners zijn er vervolgens in geslaagd het beoogde aantal bedrijven te selecteren en te werven maar ook dit onderdeel van het proces heeft iets meer tijd gekost dan was voorzien. In de feitelijke uitvoering van het project zijn niettemin de eindresultaten binnen de daarvoor gestelde tijd met succes gerealiseerd.

In dit verslag wordt inzicht gegeven in alle feitelijke uitkomsten van het project. De resultaten zijn weergegeven in de tabellen die direct uitgelezen konden worden uit de monitor. Op basis daarvan zijn analyses gemaakt en conclusies getrokken. Deze informatie is verrijkt met gegevens die zijn opgehaald in directe contacten met betrokken convenantpartners, adviseurs en deelnemende bedrijven.

September 2014	Opstellen projectplan
December 2014	100+ aanmeldingen van geïnteresseerde partijen
Januari 2015	54 concrete 3-pager voorstellen m.b.t. deelname
Februari 2015	24 partijen geven een pitch over hun hun voorstel
Maart 2015	18 partijen schrijven een concreet projectplan ¹
April 2015	18 partners ondertekenen het convenant met MKB-Nederland
Mei 2015	Start 18 deelprojecten

¹ Zie bijlage 2 voor een overzicht van de convenantpartners

3 Leeswijzer

Het project Duurzame inzetbaarheid in het mkb heeft aan 500 mkb-bedrijven de mogelijkheid geboden een impuls te geven aan de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers. Alle deelnemende bedrijven, verspreid over verschillende sectoren, zijn in beeld gebracht en hebben hun verbeterpunten en acties rondom dit thema in kaart gebracht; aansluitend zijn de bedrijven onder begeleiding van adviseurs aan de gang gegaan.

De adviseurs hebben na een inventarisatiefase binnen het bedrijf, gericht gesprekken met het management gevoerd om aansluitend een passend advies uit te brengen. In het advies zijn alle DI-aspecten, dat wil zeggen: (1) organisatie, (2) vitaliteit en gezondheid, (3) betrokkenheid en motivatie, (4) ontwikkeling en mobiliteit en (5) monitoring, aan de orde gesteld. Op basis van dit advies is een prioritering gemaakt van verbeterpunten en zijn acties geformuleerd om deze verbeterpunten binnen het project aan te pakken.

In hoofdstuk 4 wordt de rol en werkwijze van convenantpartners beschreven. In hoofdstuk 5 geven wij een beeld van de bedrijven die hebben deelgenomen aan het project. Er worden naast de kwantitatieve gegevens kenmerken in beeld gebracht waaruit duidelijk wordt dat de projectpopulatie een gedifferentieerd beeld van het mkb in Nederland laat zien; met de keuze van de convenantpartners is een goede spreiding over verschillende branches en sectoren tot stand gebracht.

In de hoofdstukken 6, 7 en 8 worden de concrete vorderingen in de bedrijven geschetst. Op basis van de monitoringgegevens is een goed beeld verkregen welke ontwikkeling de bedrijven hebben doorgemaakt en welke acties en opbrengsten aan de orde zijn geweest. De concreet benoemde acties en interventies representeren het volledige spectrum van Duurzame Inzetbaarheid.

Hoofdstuk 9 geeft aan hoe ondernemers (en convenantpartners) de ondersteuning hebben ervaren. Er wordt geëvalueerd wat in het project goed is gegaan, wat beter kan, en hoe de deelnemende bedrijven aankijken tegen een mogelijk vervolg. Het geeft daarnaast een beeld over wijze waarop zij verder (kunnen) gaan met DI na fase I van het project. In de

monitoring is expliciet gevraagd naar de vervolgstappen die door de deelnemende bedrijven zelf gezet gaan worden. In dit hoofdstuk wordt tevens aandacht besteed aan het feit dat convenantpartners en adviseurs aangeven los van wat de bedrijven doen, door te gaan met het inrichten en uitvoeren van brancheprogramma's rond duurzame inzetbaarheid.

In hoofdstuk 10 worden de begeleiding en vorderingen van de deelnemende groep ZZP-ers beschreven.

Ten slotte zijn in hoofdstuk 11 adviezen en aanbevelingen opgenomen voor de inrichting van de tweede fase van dit project.

4 Convenantpartners

18 convenantpartners; 18 verhalen.

Zoals u in onderliggend verslag zult lezen zijn er veel verschillende acties ondernomen bij de bedrijven. Maatwerk was het sleutelwoord. Iedere ondernemer heeft zijn eigen geschiedenis, eigen context en eigen uitdagingen. Daar zijn de convenantpartners en adviseurs elk op hun eigen manier op ingesprongen. In bijlage 3 is per convenantpartner een profiel beschreven.

Convenant	Volledige naam/ werkgebied(en)	# bedrijven (+ ZZP-ers) ¹
1 AGF-CKO	Stichting AGF Centrum voor Kennis en Ontwikkeling	6
2 AWWN	Algemene werkgeversvereniging Nederland	43
3 BFBN	Bond van Fabrikanten van Betonproducten in Nederland	11
4 GOC	Kenniscentrum voor de creatieve industrie	25
5 INretail	Personeelsteller, opleiding- en projectorganisatie gericht op veilig werken aan het spoor	42
6 SVH	Stichting Vakbekwaamheid Horeca	55
7 Koninklijke Metaalunie	Ondernemersorganisatie voor het mkb in de metaal	50
8 LLTB	Limburgse Land- en Tuinbouwbond	27
9 MKB Deventer	Belangenbehartiger voor mkb-ondernemers in Deventer	18 (+ 18 ZZP'ers)
10 NBBU	Nederlandse Bond van Bemiddelings- en Uitzendondernemingen	27
11 Fit!Vak, HAN, NISB	Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen, brancheorganisatie van erkende sport- en bewegingscentra, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen	26
12 SBI	Training-, coaching- en adviesbureau gericht op medezeggenschap, duurzame participatie en sterke arbeidsverhoudingen!	22
13 SOL	Stichting Opleidingsfonds Levensmiddelenindustrie	20
14 Tuinbranche NL	Brancheorganisatie voor de gehele tuinketen in Nederland	20
15 Uneto-Vni	Ondernemersorganisatie voor de installatiebranche en de elektrotechnische detailhandel	26
16 Vakcentrum	Brancheorganisatie voor zelfstandige detaillisten in de food en fast moving consumer goods sector en voor franchisenemers	25
17 VHG	Branchevereniging voor hoveniers, groenvoorzieners, boomspecialisten, dak- en gevelbegroeners en interieurbeplanter.	25 (+10 ZZP'ers)
18 VPB Emmen	Vereniging Parkmanagement Bedrijventerreinen Emmen	22
Totaal		490

Start; expertise en affiniteit!

Er wordt door convenantpartners veel gebruik gemaakt van de expertise van adviseurs. Sommige convenantpartners hebben die expertise zelf in huis, andere gebruiken externe adviseurs. Bij de selectie van die adviseurs staat affiniteit met het midden- en kleinbedrijf voorop. Om duurzame inzetbaarheid onder de aandacht te brengen moet een adviseur weliswaar weten wat duurzame inzetbaarheid is, maar hij/zij moet vooral in staat zijn om die kennis snel te koppelen aan de vragen die bij mkb-bedrijven leven.

Diagnose; vele wegen naar Rome

Om vast te stellen wat de belangrijkste issues bij mkb-bedrijven zijn worden veel verschillende instrumenten en methoden gebruikt. De belangrijkste methoden zijn die van de vragenlijst, de quickscan of (groeps)interviews en workshops, waar diagnose wordt gecombineerd met bewustwording. Soms worden speciaal voor het project nieuwe metingen gedaan, bijvoorbeeld met Health Checks (zoals onder andere bij MKB Deventer), zelfdiagnoses (bijvoorbeeld bij Koninklijke Metaalunie), of een MTO Duurzame Inzetbaarheid (zoal bij Vakcentrum). Vaker wordt echter nog eens goed gekeken naar informatie die al beschikbaar is. Resultaten uit medewerkerstevredenheidsonderzoeken (MTO's) kunnen bijvoorbeeld bestudeerd worden om een eerste diagnose te stellen en actiepunten te bepalen. Metingen staan niet op zich, maar gaan gepaard met gesprekken. Het aantal gesprekken dat adviseurs voeren varieert echter sterk, net als de gesprekspartner bij die gesprekken. Er is ook niet één methode of aanpak die altijd werkt. Wat vooral belangrijk blijkt is goed doorvragen zodat echte problemen naar boven komen. Niet blindelings afgaan op de antwoorden uit een vragenlijst, maar echt doorvragen helpt het actieplan aan te scherpen en realistisch te maken. Dat wat je ophaalt in groeps- of individuele gesprekken als een spiegel 'terugbrengen' bij ondernemers maakt bovendien vaak de weg vrij voor een start van DI-beleid.

Voor duurzame inzetbaarheid is tijd nodig. Die tijd is er zeker niet altijd en dat werpt drempels op. We zien ook manieren om creatief met die tijd om te gaan en in korte tijd veel informatie te verzamelen in het bedrijf. Bijvoorbeeld via 'postersessies' met (verschillende groepen) medewerkers, zoals bij BFBN is gebeurd. Ook blijkt dat het veel energie kan opleveren om de

ondernemers onderling met elkaar in gesprek te laten gaan. Onder ander Koninklijke Metaalunie, MKB Deventer en VHG hebben er goede ervaringen mee. Dit is natuurlijk ook een tijdsinvestering. Daartegenover staat dat mkb-ondernemers die de groepsgesprekken wel voeren juist ook die gesprekken erg leuk en interessant vinden. Onderling informatie uitwisselen en van elkaar leren. Groepsdynamiek draagt volgens adviseurs echt bij aan het commitment.

Advies: gebruik wat goed is en zet ondernemers aan het roer

De stap van diagnose naar advies en 'actie' bestaat in de meeste gevallen uit een goed gesprek tussen adviseur en mkb-ondernemer of directie. De vorm van het advies verschilt per convenantpartner, maar ook per bedrijf. Sommige adviseurs presenteren bij alle bedrijven een advies in dezelfde vorm. Anderen passen de vorm aan, aan de behoefte van de ondernemer. Belangrijkste overweging daarbij is wat de mkb-ondernemer wil. De ene ondernemer wil alles rustig kunnen nalezen en over mogelijke acties nadenken. De ander wil drie actiepunten en doorpakken. Een derde wil alle mogelijkheden op een rij zien en met een groep medewerkers passende acties uitzoeken.

Waar de convenantpartners en adviseurs het in het algemeen over eens zijn, is dat in elk advies de nadruk moet liggen op alles wat al goed gaat en op het gebruik van dat wat goed gaat om dat wat beter kan, ook beter te doen. Een brede scan van de status van duurzame inzetbaarheid binnen het bedrijf heeft daarbij dus de voorkeur boven enkel een 'knelpunten analyse'. Belangrijk is ook dat de werkvloer optimaal betrokken wordt. Bij VPB Emmen is dit bijvoorbeeld gebeurd door middel van een vijf-lagen aanpak, waarbij gesprekken gevoerd zijn met minimaal vijf medewerkers uit verschillende lagen in de organisatie.

Waar convenantpartners het óók over eens zijn is dat het van belang is om in het advies en in de acties de ondernemer zelf aan het roer te zetten, zodat het project niet in elkaar valt als de adviseur weg is, dichtbij de taal van de ondernemer te blijven en de ondernemer met ‘nieuwe zienswijzen’ en informatie rondom DI te inspireren. Wat daarbij goed werkt is gebruik maken van een groeidocument. AGF-CKO heeft dit gedaan met een ‘bedrijfsontwikkelplan duurzame inzetbaarheid’. Hierin zijn gedurende het traject onder andere alle vorderingen en afspraken bijgehouden zodat het zowel ondernemer als adviseur houvast bood.

Een verbeterpunt is de concreetheid van adviezen. In de toekomst zouden de adviseurs deze adviezen veel meer willen toespitsen, bijvoorbeeld op één of twee onderdelen van duurzame inzetbaarheid. Ze zouden daarin ook meer richtinggevend willen zijn. Als acties te breed en te vrijblijvend zijn, wordt het resultaat niet altijd bevredigend.

Een ander verbeterpunt betreft het ‘doorpakken’. Adviseurs zouden minder tijd willen gebruiken tussen werving, diagnose, advies en daadwerkelijke start van de uitvoering. Dat proces duurt volgens de adviseurs soms te lang waardoor het momentum verloren gaat en de waan van de dag weer de overhand krijgt. Om dat te voorkomen, moet er vaart in het project zitten. Kleinere, meer concrete, acties en doelen, maken het ook mogelijk om sneller concrete resultaten te boeken.

Actie; duurzame inzetbaarheid is een belangrijke bijzaak

Als acties eenmaal bedacht zijn op basis van adviezen begint de periode van uitvoering. Ook in deze periode is er uiteraard niet één methode die altijd past. Er zijn verschillende methoden die allemaal goed lijken te werken. Adviseurs krijgen er van de bedrijven die zij begeleiden in elk geval allemaal zeer positieve reacties op en veel van de bedrijven geven aan door te willen gaan op de ingeslagen weg. Trajecten lopen meestal soepel en er worden daadwerkelijke stappen gezet in de verduurzaming van inzetbaarheid. Voorbeelden van acties die goed zijn aangeslagen zijn:

1. Opleiden van en werken met ambassadeurs en coaches binnen bedrijven, zoals bij SBI Formaat, MKB Deventer, BFBN en SOL;
2. Inhoudelijk advies, bijv. over hoe functioneringsgesprekken beter te voeren, zoals bij NBBU en LLTB of competentie- en talentmanagementadviezen bij SVH, Tuinbranche Nederland en INretail;
3. Vitaliteitsacties, zoals het Mobiele Vitaliteitsprogramma van Fit!Vak, het ‘jobfitpaspoort’ van VHG of de vitaliteitsscan van Uneto-Vni.
4. Ondernemers-challenges, zoals MKB Deventer heeft uitgevoerd;
5. Trainingsprogramma’s voor leidinggevenden, bijvoorbeeld gericht op Vitaal Leiderschap, onder andere bij BFBN, GOC en LLTB.

Bij een klein aantal bedrijven komt de uitvoering van acties voor duurzame inzetbaarheid niet van de grond. Oorzaak is, volgens de adviseurs, een gebrek aan financiële ruimte. Als de continuïteit van een bedrijf in het gedrang is, liggen de prioriteiten bij voortbestaan en nergens anders.

Adviseurs hechten veel waarde aan manieren om kennis te delen én om samen te werken. Dan gaat het om het delen van documenten, stukken of verslagen via één centrale map waar alle deelnemers in een bedrijf of traject bij kunnen, maar dan gaat het ook om actieve groepsbijeenkomsten met verschillende ondernemers en bedrijven en om het inschakelen van externe experts voor inspiratie, nieuwe inzichten of een frisse blik. Delen van kennis geeft volgens de adviseurs veel energie. Daarbij zou het volgens adviseurs ook helpen om bijvoorbeeld een (in)formeel team van adviseurs op te zetten dat gezamenlijk werkt aan het oplossen van problemen en dat onderling structureel tips uit kan wisselen. Door interne intervisie bijeenkomsten, zoals bijvoorbeeld AWWN georganiseerd heeft, wordt kennisdeling tussen adviseurs optimaal gefaciliteerd. Adviseurs noemen “Pay-it-forward”-bijeenkomsten en intervisiebijeenkomsten met ondernemers als uitstekende manieren om van elkaar te horen wat investeringen in DI opleveren.

Resultaten

De verschillende aanvieligroutes van de convenantpartners hebben niet geresulteerd in duidelijk aanwijsbare verschillen in waardering door de ondernemers. Alle convenantpartners herkennen een grote groep bedrijven die enthousiast aan de slag zijn geweest met het thema, en waar vervolg van de acties ook zeer waarschijnlijk is. Iedere convenantpartner herkent ook een kleine groep bedrijven bij wie de dagelijkse gang van zaken weer snel de overhand zal krijgen. Bij sommige bedrijven stond duurzame inzetbaarheid echt nog in de kinderschoenen. Daar is bewustwording in het thema, en eerste stappen in bijvoorbeeld het opzetten van functioneringsgesprekken al een grote winst. Resultaat wordt voornamelijk behaald door maatwerk en goed in te spelen op de behoefte van de ondernemer én werknemers. Uit alle verhalen blijkt in ieder geval één ding: het programma heeft veel enthousiasme losgemaakt rondom duurzame inzetbaarheid, zowel bij een grote meerderheid van de bedrijven als bij de convenantpartners.

Werf breed, maar persoonlijk en selecteer streng(er)

Bedrijven zijn op uiteenlopende manieren geworven voor deelname aan dit project. Dat is naar de mening van de convenantpartners ook belangrijk. Gebruik bijvoorbeeld een mix van een nieuwsbrief, mailing en het benaderen van het (persoonlijke) netwerk.

Diverse convenantpartners organiseerden zelfs evenementen en sloten aan bij lokale bijeenkomsten (o.a. SBI, Metaalunie en VHG) om dit project te presenteren en een brede doelgroep te bereiken.

Hoe een eerste contact tot stand komt is niet zo belangrijk als de opvolging van dat eerste contact maar persoonlijk is. De persoonlijke benadering van de mkb ondernemers is essentieel om het onderwerp 'duurzame inzetbaarheid' relevant en tastbaar te maken. En bij die persoonlijke benadering hoort 'maatwerk'. Geen ondernemer is hetzelfde, aldus de convenantpartners en adviseurs. Dat maakt het essentieel om de taal van de sector, van de ondernemer en van het mkb te spreken. Het achterhalen van de drijfveren van een ondernemer en daar op aanhaken is een voorwaarde voor commitment aan het begin van het traject en voor succes aan het einde. En dat

kan dus zelfs betekenen dat in het eerste gesprek de term 'duurzame inzetbaarheid' helemaal niet valt. Volgens de convenantpartners en adviseurs is dat geen probleem. Wel moet men zich daarvan bij vervolgtrajecten zeer bewust zijn, en met name van het feit dat de eerste associatie die een ondernemer met duurzame inzetbaarheid heeft, vaak abstract en beperkt is. Wanneer doorgesproken wordt over duurzame inzetbaarheid als breed begrip, met aandacht voor zowel gezonde als zieke werknemers bijvoorbeeld, gaan er vaak nieuwe deuren open bij ondernemers en neemt het enthousiasme toe.

Convenantpartners en adviseurs pleiten verder voor een strengere selectie van bedrijven en/of een contract met de deelnemende mkb bedrijven als basis voor de samenwerking. Deelname aan het actieprogramma was, ondanks de intentieverklaringen, volgens de convenantpartners/adviseurs wellicht toch nog te vrijblijvend. Door strengere selectie op commitment en door contracten te leggen onder de samenwerking zou meer commitment kunnen worden 'afgedwongen'. Dat is nodig om de vaart in trajecten te houden, maar ook om tot successen te komen. Hierbij moet wel overwogen worden dat met een strengere selectie waarschijnlijk vooral ondernemers geworven zullen worden die al gemotiveerd of nieuwsgierig zijn om meer te weten over duurzame inzetbaarheid. Veel winst valt waarschijnlijk te behalen bij ondernemers die nog niet bezig zijn met duurzame inzetbaarheid, en zij worden waarschijnlijk afgeschrikt door strenge selectie en bindende contracten. Om deze laag van de doelgroep te bereiken, is dan waarschijnlijk een alternatieve strategie nodig (zie hoofdstuk 11).

5 Kenmerken van de deelnemende bedrijven

In dit verslag zijn de gegevens van bedrijven meegenomen die op 10 juli 2016 in het systeem waren ingevoerd. Dit betreft informatie van de bedrijven waarvan alle monitorgegevens (registratie, monitor 1, monitor 2, monitor 3) volledig beschikbaar waren. Onderstaande tabel biedt inzicht in de target afspraken die aan de start van het project met de convenantpartners zijn gemaakt en het daadwerkelijk aantal gerealiseerde projecten binnen bedrijven.

De analyses in dit verslag zijn gebaseerd op de gegevens van 476 bedrijven. Dit ligt iets lager dan de 492 bedrijven omdat een beperkt aantal bedrijven gedurende het project zijn gestopt of de gegevens pas later beschikbaar konden stellen. In het geval van MKB Deventer en VHG is sprake van een compensatie door de deelname van ZZP-ers (in dit overzicht buiten beschouwing gelaten, zie hoofdstuk 10).

Convenant	Oorspronkelijk aantal bedrijven	Aantal bedrijven na herverdeling	Eindstand aantal bedrijven	Registratie & monitor 1-3 100%
1. AGF-CKO	10	10	6	6
2. AWWN	50	44	43	43
3. BFBN	20	11	11	11
4. GOC	25	25	25	15
5. INretail	40	42	42	42
6. SVH	50	53	55	55
7. Koninklijke Metaalunie	50	50	50	50
8. LLTB	25	27	27	27
9. MKB Deventer	20	20	18	17
10. NBBU	25	27	27	27
11. NISB, Fit!Vak, HAN	20	22	26	26
12. SBI	25	25	22	22
13. SOL	25	20	20	20
14. Tuinbranche NL	20	22	20	17
15. Uneto-Vni	25	27	26	26
16. Vakcentrum	25	25	25	25
17. VHG	25	28	25	25
18. VPB Emmen	20	22	22	22
Totaal	500	500	492	476

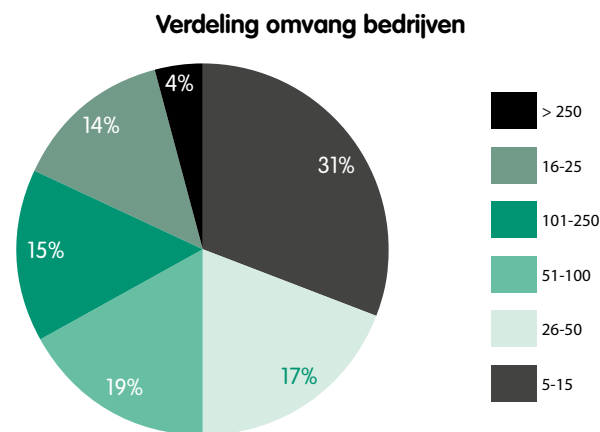
Tabel 1 Verdeling bedrijven over convenantpartners (exclusief ZZP-ers)

In de eerste tussenrapportage (Monitor 1) is een beeld geschetst van de kenmerken van de deelnemende bedrijven. In dit eindverslag worden volledigheidshalve de belangrijkste onderdelen van deze informatie herhaald. De informatie in dit hoofdstuk is gebaseerd op de registratie van de bedrijven bij de start van het

project; gedurende de uitvoering zijn kleine wijzigingen opgetreden in de groep van deelnemende bedrijven maar de kwintessens van de informatie is ongewijzigd en van toepassing op de volledige projectuitvoering en eindresultaten.

5.1 Omvang bedrijven

In de groep deelnemende bedrijven is een goede spreiding te zien in de grootte van de ondernemingen. Bijna de helft van alle bedrijven die deelnemen aan het project heeft minder dan 25 werknemers, waarvan de meeste bedrijven (31,16%) maximaal 15 medewerkers heeft. Een enkel bedrijf staat geregistreerd als bedrijf met meer dan 250 werknemers; deze zijn door de convenantpartners als mkb-bedrijf geworven.



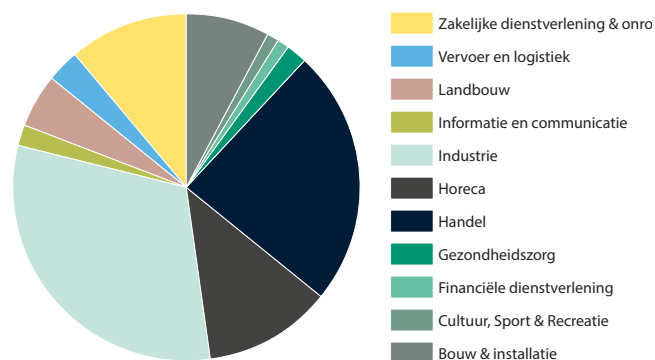
Figuur 2 Verdeling omvang deelnemende bedrijven

5.2 Sectoren en sub-sectoren

De deelnemende bedrijven zijn actief in verschillende sectoren. De sector 'industrie' is de best vertegenwoordigde sector (28,9%), waarbinnen voornamelijk bedrijven uit de metaalindustrie deelnemen (11,8%). Handel is de op twee na best vertegenwoordigde sector (21,91%), met name vanuit de detailhandel (18,3%). De aantallen en percentages zijn natuurlijk beïnvloed door het aan de verschillende convenantpartners toegewezen aantal deelnemende bedrijven (bijvoorbeeld de metaalunie mag 50 bedrijven begeleiden, de uitzendbranche 25; logisch gevolg hiervan is dat er meer metaalbedrijven dan uitzendorganisaties in de overzichten terugkomen).

De verdeling van de deelnemende bedrijven over de verschillende sectoren en sub-sectoren is een direct gevolg van de keuze voor de verschillende convenantpartners. Tegelijk geeft het overzicht aan dat er weliswaar grote verschillen in aantallen tussen sectoren zijn maar dat er overall sprake is van een diversiteit aan deelnemende bedrijven aan het project

Bedrijven per sector



Figuur 3 Bedrijven per sector

5.3 Dienstverbanden

Bij meer dan de helft van de deelnemende bedrijven is minimaal 75% van de medewerkers in vaste dienst van het bedrijf. Het aantal bedrijven dat gebruik maakt van medewerkers met een tijdelijk contract is beperkt.

% Vaste dienstverbanden	Aantal bedrijven (%)
<25%	8,6
25-50%	13,2
50-75%	25,1
≥75%	53,2
Totaal	100

Tabel 2 Verhouding medewerkers in vaste dienst ten opzichte van medewerkers met een tijdelijk arbeidscontract.

5.4 Verhouding mannen/vrouwen

In meer dan vier op de tien bedrijven zijn de werknemers grotendeels man (>75%). Voor het merendeel van de bedrijven geldt in ieder geval dat er meer mannen dan vrouwen werken. Dit is verklaarbaar door het relatief grote aandeel deelnemende bedrijven uit sectoren met fysiek zwaar werk. In Tabel 3 is de man-vrouw verhouding weergegeven voor deelnemende bedrijven.

% Mannen	Aantal bedrijven (%)
<25%	13,8
25-50%	17,7
50-75%	24,1
≥75%	44,4
Totaal	100

Tabel 3 Verhouding mannelijke ten opzichte van vrouwelijke medewerkers

5.5 Leeftijdverdeling

Van alle deelnemende bedrijven hebben de meeste een aanzienlijke groep medewerkers in de leeftijdscategorie van 26-55 jaar (40,0%), zie Tabel 4. In deze bedrijven valt 50,75% van de medewerkers in deze leeftijdscategorie. Het aantal medewerkers ouder dan 55 jaar of jonger dan 25 jaar is in veel gevallen minder dan een kwart.

Leeftijdsgroep	% medewerkers in leeftijdsgroep	Aantal bedrijven (%)
25 jaar	<25	65,3
	25-50	28,7
	50-75	10,2
	≥75	7,2
26 tot 55 jaar	<25	11,4
	25-50	11,6
	50-75	40,0
	≥75	37,1
≥55 jaar	<25	84,7
	25-50	13,8
	50-75	0,8
	≥75	0,6

Tabel 4 Leeftijdverdeling medewerkers (N=496)

5.6 Opleidingsniveau

In Tabel 5 is de verdeling in opleidingsniveaus/werk- en denkniveaus van medewerkers weergegeven. In de meeste bedrijven is het mbo-niveau (of vergelijkbaar werk- en denkniveau) het meest voorkomende opleidingsniveau van werknemers. Bij bijna een op de vier bedrijven is dit het opleidingsniveau van 50-75% van de werknemers.

Opleidingsniveau	% medewerkers met opleidingsniveau (%)	Aantal bedrijven (%)
Basisonderwijs	<25	96,8
	25-50	1,2
	50-75	0,4
	≥75	1,4
Lager beroeps-onderwijs (VMBO/LTS)	<25	65,5
	25-50	25,0
	50-75	11,3
	≥75	3,2
Middelbaar beroeps-onderwijs (MBO)	<25	28,4
	25-50	27,6
	50-75	24,2
	≥75	24,4
HAVO/VWO	<25	91,5
	25-50	6,9
	50-75	0,8
	≥75	0,8
Hoger onderwijs (HBO/WO)	<25	69,4
	25-50	13,5
	50-75	8,5
	≥75	8,7

Tabel 5 Opleidingsniveau binnen bedrijven

5.7 Representativiteit

Uit bovenstaande informatie wordt duidelijk dat de deelnemende bedrijven een gedifferentieerd beeld van het mkb in Nederland representeren; met de keuze van de convenantpartners is tevens een goede spreiding over verschillende branches en sectoren tot stand gebracht.

6 Bedrijfsontwikkeling: duurzame inzetbaarheid

Adviseurs hebben bedrijven aan de start van het project ingedeeld in de typologie op het terrein van duurzame inzetbaarheid. Bij deze typologie is uitgegaan van een viertal hoofdcategorieën: alle deelnemende bedrijven worden door de adviseur op basis van een aantal indicatoren ingedeeld in één van de hoofdcategorieën op het terrein van duurzame inzetbaarheid.

Type A: Incidenteel aandacht aan duurzame inzetbaarheid.

Type B: Recent plannen rondom duurzame inzetbaarheid ontwikkeld en deels geïmplementeerd.

Type C: Beproefde condities voor duurzame inzetbaarheid.

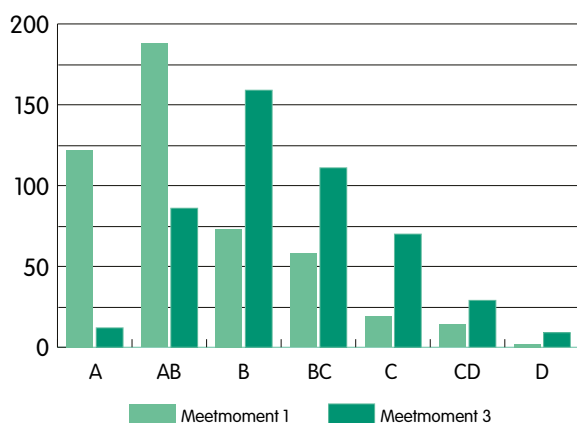
Type D: Duurzame inzetbaarheid is continu aanwezig.

In bijlage 1 zijn de volledige omschrijvingen van de vier te onderscheiden categorieën in de typologie van duurzame inzetbaarheid toegevoegd.

Uit Tabel 6 en Figuur 4 blijkt dat aan de start van het project de grootste groep bedrijven type A-AB bedrijven waren. Dit betekent dat deze bedrijven incidenteel aandacht besteden aan duurzame inzetbaarheid of hier recentelijk over zijn gaan nadenken. Dit gold voor bijna twee derde van de bedrijven. Aan het einde van het project behoort een ruime meerderheid van de bedrijven tot type B-BC. Deze resultaten geven aan dat de meeste bedrijven dus recentelijk plannen hebben ontwikkeld, deze (gedeeltelijk) hebben geïmplementeerd en dat er wordt gewerkt aan condities om duurzame inzetbaarheid te bevorderen.

Typologie	Monitor 1		Monitor 3	
	Aantal bedrijven (n)	Aantal bedrijven (%)	Aantal bedrijven (n)	Aantal bedrijven (%)
A	122	25,6	12	2,5
AB	188	39,5	86	18,1
B	73	15,3	159	33,4
BC	58	12,2	111	23,3
C	19	4,0	70	14,7
CD	14	2,9	29	6,1
D	2	0,4	9	1,9
Totaal	476	100	476	100

Tabel 6 Verdeling bedrijven in de typologie van duurzame inzetbaarheid op meetmoment 1 en meetmoment 3



Figuur 4 Verdeling bedrijven in de typologie van DI aan de start (I) en eind van het project (3)

Bovenstaande gegevens laten zien dat veel bedrijven hun aanpak en ideeën over duurzame inzetbaarheid verder hebben ontwikkeld. De indeling in de typologie kan gebruikt worden om te laten zien in welke mate de bedrijven zich hebben ontwikkeld gedurende het project. Tabel 7 geeft inzicht in deze ontwikkeling van meetmoment 1 naar meetmoment 3. Uit deze

resultaten blijkt dat bijna drie kwart van de bedrijven zich heeft ontwikkeld naar een situatie die past bij een 'hogere' categorie. De meeste bedrijven zijn een of twee categorieën opgeschoven, een enkeling zelfs 3 tot 5 categorieën. De uitgevoerde activiteiten hebben bij bijna een kwart van de bedrijven niet geleid tot het opschuiven naar een volgende categorie binnen de typologie. In een enkel geval lijkt er sprake van een achteruitgang in plaats van een vooruitgang. Dit kan mogelijk verklaard worden doordat een adviseur op meetmoment 1 zelf een inschatting heeft gemaakt en die pas op meetmoment 3 heeft kunnen afstemmen met de ondernemer, waardoor de (bij aanvang foutieve) inschatting eigenlijk had moeten worden bijgesteld.

Uit Tabel 8 blijkt dat de groei van bedrijven niet sterk varieert tussen bedrijven van verschillende convenantpartners. Voor alle partners geldt dat de grootste groep bedrijven 1 of 2 categorieën is 'opgeschoven' in de positieve richting. Het verschil tussen convenantpartners zit voornamelijk in de spreiding van bedrijven.

Doorgemaakte groei	Aantal bedrijven (n)	Aantal bedrijven (%)	Aantal bedrijven (n)	Aantal bedrijven (%)
-3	1	0,2	7	1,4
-2	2	0,4		
-1	4	0,8		
Stabiel	114	23,9	114	23,9
1	199	41,8	355	74,6
2	115	24,2		
3	33	6,9		
4	7	1,5		
5	1	0,2		
Totaal	476	100	476	100

Tabel 7 Doorgemaakte ontwikkeling binnen bedrijven van meetmoment 1 naar meetmoment 3

Doorgemaakte groei	Aantal bedrijven overall (%)	AGF-CKO (%)	AWVN (%)	BFBN (%)	GOC (%)	INretail (%)	SVH (%)	Koninklijke Metaalunie (%)	LLTB (%)	MKB Deventer (%)
-3	0,2									
-2	0,4									
-1	0,8						1,8			
Stabiel	23,9		9,3		46,7	33,3	21,8	38,0	22,2	
1	41,8	33,3	60,5	54,5	53,3	42,9	12,7	48,0	66,7	82,4
2	24,2	66,7	20,9	45,5		14,3	34,5	10,0	7,4	17,6
3	6,9		7,0			7,1	20,0	4,0	3,7	
4	1,5		2,3			2,4	7,3			
5	0,2						1,8			
Totaal	100 (n=476)	100 (n=6)	100 (n=43)	100 (n=11)	100 (n=15)	100 (n=42)	100 (n=55)	100 (n=50)	100 (n=27)	100 (n=17)

Doorgemaakte groei	Aantal bedrijven overall (%)	NBBU (%)	NISB, Fit!Vak, HAN (%)	SBI (%)	SOL (%)	Tuinbranche NL (%)	Uneto-Vni (%)	Vak-centrum (%)	VHG (%)	VPB Emmen (%)
-3	0,2		3,8							
-2	0,4			4,5			3,8			
-1	0,8				5,0			4,0	4,0	
Stabiel	23,9		38,5	27,3	30,0	47,1	15,4	24,0	36,0	13,6
1	41,8	22,2	26,9	31,8	65,0	47,1	23,1	44,0	32,0	45,5
2	24,2	63,0	15,4	36,4		5,9	42,3	24,0	28,0	36,4
3	6,9	14,8	15,4				15,4	4,0		4,5
4	1,5									
5	0,2									
Totaal	100	100 (n=27)	100 (n=26)	100 (n=22)	100 (n=20)	100 (n=17)	100 (n=26)	100 (n=25)	100 (n=25)	100 (n=22)

Tabel 8 Doorgemaakte ontwikkeling binnen bedrijven van meetmoment 1 naar meetmoment 3, uitgesplitst naar convenantpartner

Goede diagnose vraagt monitor én een goed gesprek

In de diagnosefase is het monitorinstrument van CINOP veelvuldig ingezet. Dat is ook naar tevredenheid geweest. Convenantpartners en de door hen ingeschakelde adviseurs hebben de resultaten van de monitor in vrijwel alle gevallen aangevuld met één of meerdere eigen scan(s) om het beeld van de situatie rond duurzame inzetbaarheid verder te verdiepen. Cruciaal was echter volgens de convenantpartners en adviseurs het gesprek dat volgde op die scans. Vaak waren dat één-op-één gesprekken met ondernemers en/of directeuren. Regelmatig vonden echter ook groepsgesprekken plaats met directie, managementteam en soms ook werknemersvertegenwoordiging. Convenantpartners gaven aan dat in grote bedrijven met name de gesprekken met het middenmanagement essentieel waren voor het vervolg van de trajecten.

Gesprekken geven verdieping en nuance op resultaten uit monitor en scans en zijn dus onmisbaar. De combinatie van de ingevulde monitor, een scan en een gesprek levert heldere analyses op en voldoende input voor heldere en concrete adviezen 'op maat' voor vervolg. Een groot deel van de convenantpartners geeft aan dat het betrekken van personeel bij de diagnose al van groot belang is om te horen wat er bij hen leeft en draagvlak voor het traject te creëren. Een aantal convenantpartners zou daar in het vervolg graag meer tijd in de diagnose fase voor inzetten.

Adviezen concreet, klein en op maat

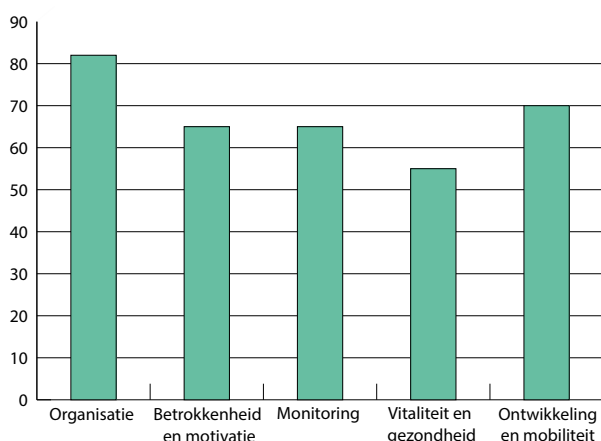
Het advies dat wordt opgesteld op basis van de diagnose moet volgens de convenantpartners en adviseurs ook écht maatwerk zijn. Dat betekent dus géén generiek advies dat op punten wordt aangepast aan de situatie, maar echt een één-op-één advies met concrete stappen, gekoppeld aan de dagelijkse werkzaamheden. Daarvoor is het onder andere noodzakelijk dat de personen die de diagnose stellen, ook de adviezen afgeven. De punten waarop goede van minder goede adviezen onderscheiden kunnen worden, zijn volgens de convenantpartners en adviseurs het maatwerk en de concreetheid van de adviezen. Bijvoorbeeld: 'sluiten de acties die worden geadviseerd goed aan bij de dagelijkse praktijk in het mkb-bedrijf waarvoor ze bedoeld zijn? En sluiten ze ook goed aan bij de gestelde diagnose? Helpen ze bij het bestrijden van aangetroffen kwetsbaarheden in de bedrijfsvoering?' Een en ander pleit er volgens een van de convenantpartners ook voor om in ieder geval diagnose en advies bij één bedrijf of ondernemer ook bij één adviseur te beleggen. Voorkomen moet worden dat één adviseur de diagnose doet en de volgende het advies uitbrengt. In de actiefase van het project is dat anders. Afhankelijk van de acties die worden geadviseerd, kunnen adviseurs met verschillende expertises worden ingeschakeld.

7 Acties en hun opbrengst

In Tabel 9 en Figuur 5 is de verdeling weergegeven in welke mate er aandacht is besteed aan de verschillende DI-aspecten. Hieruit blijkt dat de nadruk ligt in de uitvoering op het verbeteren van DI-aspect 'Organisatie', maar dat er aan de overige vier DI-aspecten ook substantieel aandacht is besteed.

	Aantal bedrijven (n)	Aantal bedrijven (% van 476)
Organisatie	392	82,4
Betrokkenheid en motivatie	309	64,9
Monitoring	306	64,3
Vitaliteit en gezondheid	258	54,2
Ontwikkeling en mobiliteit	335	70,4

Tabel 9 Aandacht voor de DI-aspecten over bedrijven



Figuur 5 Verdeling aandacht voor DI-aspecten over bedrijven

Convenantpartners en adviseurs is gevraagd welke acties er zoal zijn genomen, hoe die tot stand kwamen en wat daar de resultaten van zijn.

Uit de monitoring zijn, verdeeld over de verschillende DI-aspecten, de acties en resultaten te lezen, zie Tabel 9-Tabel 14.

Op het DI-aspect '**Organisatie**' zijn verbeteracties uitgevoerd op alle verschillende indicatoren. Veel acties zijn gericht op het organiseren van dialoogsessies of het voeren van gesprekken over bijvoorbeeld de

meerwaarde van duurzame inzetbaarheid, vormgeving van beleid of over de organisatiecultuur. Het resultaat hiervan ligt vooral op het vlak van delen en vormen van inzichten en ideeën en het creëren van betrokkenheid.

Daarnaast zijn acties uitgevoerd gericht op het ontwikkelen tastbare producten zoals het opstellen van een organogram, functieomschrijvingen of strategisch personeelsplan. De opbrengst zijn de daadwerkelijk ontwikkelde documenten en/of instrumenten, maar ook transparantie over bijvoorbeeld taakomschrijvingen of organisatiestructuur.

De acties die zijn uitgevoerd om '**Vitaliteit en gezondheid**' van werknemers te verbeteren zijn gericht op het analyseren van de stand van zaken middels het uitvoeren van een scan, onderzoek of het voeren van gesprekken. Deze hebben geleid tot bewustwording, inzichten en concrete gerichte verbeterpunten (bijv. fysiotherapie, begeleiding belaste medewerkers). Daarnaast hebben ondernemers het traject aangegrepen om door aandacht te besteden aan ergonomie, praktische aanpassingen te maken aan/op de werkplek.

Ondernemers hebben gewerkt aan het verbeteren van '**Betrokkenheid en motivatie**' van hun medewerkers door hen actief bijeen te vragen en/of input te verzamelen over onderwerpen zoals rol- en taakverdeling maar door sociale activiteiten te organiseren. Dit heeft ertoe geleid dat er inzicht is de manier van samenwerken en is het teamgevoel versterkt. Verschillende acties zijn gericht op de groep leidinggevendenden. Leiderschapsprofielen zijn bijvoorbeeld geanalyseerd om vervolgens een opleidingsplan te ontwikkelen. In andere bedrijven zijn de leidinggevende gecoacht of getraind, bijvoorbeeld om inzicht te krijgen in het laten blijken van waardering of het verkrijgen van inzicht in de eigen rol om duurzame inzetbaarheid te stimuleren.

De acties gericht op het verbeteren van '**Ontwikkeling en mobiliteit**' zijn veelal gericht op het maken van een geschikte keuze voor een ontwikkeltraject, door bijvoorbeeld in te zetten op het uitvoeren van een competentieanalyse of (talent)scan, het opzetten

van een opleidingsplan of het opzetten van een loopbaanprogramma. Daarnaast is er aandacht besteed voor het daadwerkelijk uitvoeren van de scholing of coaching, al dan niet ter voorbereiding op taakverbreding of functieroulatie.

Gedurende het project is er gewerkt aan het verbeteren van '**Monitoring**' binnen bedrijven door daadwerkelijke monitoractiviteiten uit te zetten of trajecten op te zetten zoals een medewerker tevredenheidonderzoek. Hierbij is de aandacht uitgegaan naar het trainen en coachen van vooral leidinggevendenden op bijvoorbeeld gesprekstechnieken. Ook is er in bedrijven gewerkt het ontwikkelen van een functioneringscyclus of beoordelingsmodel. Na afronding van het project blijken verschillende bedrijven klaar om deze te implementeren.

Uit de gerapporteerde acties en resultaten blijkt dat convenantpartners op verschillende wijze hebben gewerkt aan de vijf aspecten van duurzame inzetbaarheid. De interpretatie van de aspecten en bijbehorende indicatoren is niet altijd eenduidig. Een aantal acties kwam op verschillende plaatsen terug (bijv. ontwikkelen soft skills leidinggevendenden). Uit de acties blijkt evident dat de leidinggevendenden een cruciale rol hebben gekregen om duurzame inzetbaarheid te stimuleren. Dit wordt duidelijk uit het aantal acties die zijn ingezet op leidinggevendenden. De praktische aard van veel acties laten direct resultaat zien in de bedrijven, hoewel er vaak nog wel een (implementatie)slag gemaakt zal moeten worden. Voorbeeldmatige en veel voorkomende acties en resultaten per DI-aspect zijn hieronder verder uitgeschreven.

	Acties	Resultaat
Organisatie		
Draagvlak en bewustwording	1 DI op agenda in teams, MT's en/of bij partners 2 (Aangescherpte) formulering missie, visie, strategie 3 Organogram en functieomschrijvingen zijn opgesteld 4 Bedrijfsreglement is opgesteld 5 Overleg- en/of intervisiegesprekken met medewerkers, leidinggevend, HR en OR met betrekking tot DI en organisatieontwikkeling 6 (Individuele) coachings- en/of trainingstrajecten 7 Inzet van communicatiemiddelen (presentaties, workshops, nieuwsbrieven) voor het creëren van draagvlak voor DI 8 Intern onderzoek naar (aspecten van) DI (onder andere intake, vitaliteitsscan, assessments, analyse ziekteverzuimgegevens enzovoort)	9 DI-aspecten zoals vitaliteit zijn een vast onderdeel in een overleg 10 Uitgewerkte doelen, acties en (meerjaren)plan met betrekking tot DI 11 Transparantie in taakomschrijvingen en verantwoordelijkheden 12 Interne bedrijfsregelingen en arbeidsvoorwaarden zijn helder 13 Verbeterd HR-/personeelsbeleid (onder andere personeelsanalyse, nieuwe aanstellingen, meer autonomie in handelen van medewerkers, nieuwe werkafspraken en de inzet van HR-instrumenten) 14 Verbetering in persoonlijk, leidinggevend en/of team functioneren 15 Verhoogd bewustzijn, kennis en draagvlak voor DI in de organisatie, alsook de eigen rol daarin van medewerkers, leidinggevende en het MT 16 Inzet van gerichte interventies om DI te bevorderen o.b.v. interne organisatieanalyses (zoals programma's, projectgroepen DI, rookvrije kantine, gezonde voeding, aangepast werk enzovoort)
Visie	17 Gesprekken met de directie over de meerwaarde van DI 18 Sessies met alle medewerkers en middenkader voor input en draagvlak voor beleid 19 Invulling gegeven aan kernwaarden met medewerkers uit verschillende hoeken van de organisatie 20 Begeleiding van interne communicatie	21 Inzicht in het begrip DI en de wijze waarop daar invulling aan kan worden gegeven 22 Betrokkenheid, zelfstandigheid en generen van ideeën 23 Visie en beleid t.a.v. DI zijn geformuleerd aan de hand van deze kernwaarden 24 Meer duidelijkheid en draagvlak voor de visie van het bedrijf

	Acties	Resultaat
Organisatie		
HR	25 Organogram en functieomschrijvingen zijn opgesteld 26 (Her)inrichten functionerings- en beoordelingscyclus 27 Analyse personeelsbeleid 28 Strategisch personeelsplan opstellen/ aanscherpen 29 Trainen/coachen/adviseren van HR met betrekking tot DI 30 DI programma's, trainingen en overlegmomenten	31 Transparantie in taakomschrijvingen en organisatiestructuur 32 HR-gesprekken en formats hiervoor zijn geprofessionaliseerd 33 Huidige stand van zaken personeelsbeleid is inzichtelijk 34 Afstemming strategie, talentmanagement en werving & selectie 35 HR besteedt meer methodisch aandacht aan DI in HR-beleid, gesprekken en bij de inzet van HR-tools 36 Tijd, geld en mensen zijn vrijgemaakt voor DI-implementatie
Verantwoordelijkheid	37 Organogram en functieomschrijvingen opgesteld 38 Flexibilisering werkzaamheden 39 Herontwerp en implementatie functioneringscyclus 40 Gesprekken met medewerkers en leidinggevende 41 Leiderschapstrainingen en -coaching 42 Procesdagboek en registratie van verbeterpunten 43 Nieuw beloningssysteem	44 Competenties, taken en verantwoordelijkheden zijn inzichtelijk 45 Rotatie, multi-inzetbaarheid en betrokkenheid van medewerkers 46 Aansturing, monitoring en ontwikkeling van taakvolwassenheid bij medewerkers is verbeterd/meer gestructureerd 47 Hoger bewustzijn over afbreukrisico's bij nalatenschap van verantwoordelijkheid nemen; betere aanspreekcultuur 48 Aansturing en delegeren gebeurt effectiever in organisatie 49 Structuur en ruimte is ontstaan voor verbetering leercultuur 50 Beter presterende medewerkers krijgen als beloning meer verantwoordelijkheden toegekend

	Acties	Resultaat
Organisatie		
Leiderschap	51 Training en/of coaching gericht op onder andere stimulerend leiderschap, gespreksvoering, faciliteren van DI 52 Intervisie 53 Wisseling in functies/taken n.a.v. analyse	54 Verbetering persoonlijk leiderschap (zelfinzicht, consequenties, aansturing, delegeren, gespreksvaardigheden, samenwerking) 55 Structureel intervisie of overleg over DI tussen leidinggevend 56 Betere match tussen personen en taken; nieuwe aanstellingen van leidinggevend
Dialogoog	57 Frequenter werkoverleg 58 Aanpassing functioneringscyclus en inhoud gesprekken 59 Coaching/training gericht op communicatie 60 Dialoogsessies met medewerkers (onder andere over organisatieontwikkeling, DI, arbeidsomstandigheden enzovoort)	61 DI is een vast gespreksonderwerp 62 DI en persoonlijke sfeer krijgen aandacht bij functioneringsgesprekken 63 Leidinggevend kunnen een dialoog beter faciliteren 64 Meer betrokkenheid en openheid bij medewerkers en leidinggevend;
Cultuur	65 Dialoog over de interne organisatiecultuur 66 Cultuurscans 67 Afspraken over gedragsregels rondom DI 68 Teambuildingsactiviteiten/ programma's gericht op DI	69 Gevoelige onderwerpen in de cultuursfeer worden meer open besproken 70 Inzicht in de organisatiecultuur; verbeterpunten worden aangepakt 71 Normstelling gedrag heeft geleid tot een verbeterde aanspreekcultuur 72 Positieve impuls aan cultuur, doordat medewerkers hun aandeel inzien

Tabel 10 Acties en resultaten op DI-aspect 'Organisatie'

	Acties	Resultaat
Vitaliteit en gezondheid		
Leefstijl	73 Fysiotherapeut beschikbaar voor alle medewerkers 74 Fruitschaal, meer water op werkplekken en anti-rookbeleid 75 Gesprekken/workshop, onder andere over privé-werkbalans 76 Gezondheidschecks gericht op DI van medewerkers 77 Lifestyle coaching 78 Persoonlijke coaching leidinggevende 79 Levensfasebewust personeels-/gezondheidsbeleid	80 Fysieke gesteldheid van medewerkers wordt gestimuleerd 81 Fruitschaal is vaak leeg en er wordt naar water gevraagd 82 Bewustwording t.a.v. vitaliteit, handvatten hiervoor en protocollen 83 Nazorgacties worden uitgevoerd en afspraken hierover gemaakt 84 Verbetering van leefstijl (gewichtsafname, gezondere leefstijl enzovoort) 85 Persoonlijke effectiviteit t.a.v. aansturen DI en eigen DI is verbeterd 86 DI is onderdeel van beleidsvoering en functioneringsgesprekken
Werkdruk	87 Invoering nieuwe systemen 88 Stress en werkdruk worden besproken 89 Functiesplitsing/nieuwe aanstelling/andere taakverdeling 90 DI-scans en medewerkers tevredenheidsonderzoek 91 Periodespreiding vakanties	92 Verlaging werkdruk door afname administratieve lasten 93 Medewerkers voelen meer betrokkenheid en krijgen ondersteuning 94 Afname werkdruk en professionalisering van taken en processen 95 Inzicht in mate van werkdruk, opgevolgd door gerichte verbeteracties 96 Vakanties worden nu anders ingepland

	Acties	Resultaat
Vitaliteit en gezondheid		
Belasting	97 Jaarlijkse vitaliteits- en inzetbaarheidsgesprekken 98 Overlegstructuur gericht op vitaliteit en gezondheid 99 Workshops/beweegprogramma's 100 Onderzoek en advies omtrent vitaliteit en gezondheid	101 Structurele aandacht voor de fysieke gesteldheid van medewerkers 102 Lichamelijke belasting wordt structureel besproken tijdens overleg 103 Medewerkers gaan bewuster en zuiniger om met de eigen belasting 104 Verbeteracties zoals aanpassing van werkmaterialen, werkzaamheden, begeleiding van belaste medewerkers, instructie, fysiotherapie enzovoort
Ergonomie	105 Aandacht voor ergonomie in auto's 106 Aanschaf op werkhoogte instelbare werktafels 107 Ergonomie is aandachtspunt, onder andere bij nieuwbouw 108 Werkplekanalyse 109 Programma met als onderdeel de gezonde werkplek	110 Ergonomie is nu een voorwaarde bij het kopen van nieuwe auto's 111 Medewerkers werken op gepaste ergonomische werkhoogte 112 Investeringsgeld wordt vrijgemaakt voor ergonomie 113 Herinrichting werkplekken, aanschaf hulpmiddelen, taakrotatie 114 Gezonde werkplek is omschreven in het personeelshandboek
Veiligheid	115 Analyse arbeidsomstandigheden en veiligheid 116 Monitoring veiligheid via vitaliteitsscan 117 Kennisoverdracht	118 Bewustwording knelpunten in het arbo- en veiligheidsbeleid 119 Risicofactoren worden tijdig gesignaleerd 120 Medewerkers kunnen tools veiliger inzetten
Agressie	121 Herhaaldelijke agressietraining voor medewerkers	122 Medewerkers hebben oortjes in en kunnen elkaar te hulp schieten
Pesten	123 Beleid opgevraagd rondom pesten	124 Het thema pesten is nu opgenomen in het organisatiebeleid

Tabel 11 Acties en resultaten op het DI-aspect 'Vitaliteit en gezondheid'

	Acties	Resultaat
Betrokkenheid & Motivatie		
Leiderschap	125 Frequenter werkoverleg 126 Coaching/training/assessments/ advies leidinggevenden 127 Analyse van huidige leiderschapsprofielen	128 Meer communicatie tussen leidinggevenden 129 Zicht op eigen rol in DI, aansturing, HR-tools en gesprekstechnieken 130 Opleidingsplan voor het versterken van leiderschap is in de maak
Werkoverleg	131 Structuur in agenda en frequentie werkoverleg 132 Overlegstructuur tussen directie en werknemers 133 Dag-start en dag-afsluiting opgestart	134 Duidelijkheid, effectiviteit en efficiëntie van werkoverleg is verbeterd 135 Behoeftte aanwezig om de overlegstructuur vast te houden 136 Doelstellingen worden dagelijks in het team besproken
Teamontwikkeling	137 Teambijeenkomsten en activiteiten (sociaal en informatief/zakelijk) 138 Tijdens overleg wordt er gesproken over prestaties van medewerkers en de medewerkerstevredenheid 139 Werkgever gaat naar beurzen en lezingen met werknemers 140 Onderzoek naar teamontwikkeling en formulering van acties op basis hiervan 141 Afdeling overschrijdend brainstorming tussen medewerkers over DI 142 Teamanalyse gemaakt: ideaal team met huidig team vergeleken 143 Gesprekken t.a.v. onder andere rol- en taakverdeling, ontwikkeling en samenwerking	144 Versterking van teamgevoel, medewerkers komen elkaar vaker tegen 145 Er wordt effectief gestuurd op de teamontwikkeling 146 Onderling respect is toegenomen, men heeft meer voor elkaar over en er zijn geen conflicten 147 Teamontwikkeling is ingebed in de organisatie, teams functioneren nu beter 148 Meer inzicht in en begrip voor elkaars werk. 149 Nieuwe functionarissen aangenomen om het team te optimaliseren 150 Inzicht in eigen rol en verantwoordelijkheid, afspraken hierover zijn gemaakt.

	Acties	Resultaat
Waardering	151 Focus op ontwikkelingsgericht beoordelen	156 Prettigere gesprekken voor medewerkers en leidinggevendenden met ruimte voor groei
	152 Beloningsprincipe herzien	157 Aanpassen van beloningsbeleid staat op de actielijst van HR
	153 Meer successen vieren	158 Medewerkers zijn trots op hun organisatie
	154 Coaching en training van directie gericht op waardering en stimulatie	159 Tevredenheid over de wijze waarop waardering en stimulatie worden toegepast in de organisatie
	155 Scholing mogelijk maken voor medewerkers	160 Bredere inzetbaarheid, regie in eigen loopbaan, hogere tevredenheid onder de medewerkers
Transparantie	161 Gestructureerd werkoverleg en minder on the job communicatie	166 Communicatie wordt als meer duidelijk en daardoor transparant ervaren
	162 Frequenter overleg tussen leidinggevendenden	167 Eenduidigheid in communicatie richting de medewerkers als gevolg van afstemming
	163 Functieomschrijvingen maken en gebruiken bij functioneringsgesprekken	168 Transparantie over taken en verantwoordelijkheden, alsook waarop wordt beoordeeld
	164 Werkgever betreft medewerkers steeds meer bij verschillende activiteiten	169 Organisatie groeit langzaam naar een open cultuur
	165 Medewerkers gevraagd wat zij nodig hebben om hun betrokkenheid te vergroten	170 Toename in aandacht en tijd die worden besteed aan het communiceren met medewerkers over projecten en de bedrijfsvoering

Tabel 12 Acties en resultaten op het DI-aspect 'Betrokkenheid en motivatie'

	Acties	Resultaat
Ontwikkeling & Mobiliteit		
Opleiden	171 Opleidingsplan opgezet 172 (On)verplichte leeractiviteiten worden door de werkgever betaald 173 Training leidinggevenden aangaande POP 174 Coaching management 175 Gedrags-/competentieanalyse organisatie t.a.v. drijfveren en kwaliteiten	176 Meer en gerichte aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers en DI 177 Medewerkers gaan zelfstandiger te werk; trainingen leiden tot verbeteringen in het werk 178 Ontwikkeling medewerkers wordt gericht gevolgd. Leidt tot meer binding 179 Zichtbare groei in uitvoering van de managementrol 180 Personeel wordt meer ingezet op basis van kwaliteiten en krijgt advies voor ontwikkeling
Talentmanagement	181 Loopbaan- en talentprogramma opgezet 182 Assessment van medewerkers 183 Functioneringscyclus en rapportage aangepast 184 Talentscans uitgevoerd 185 Job crafting workshops 186 Nieuwe organisatiestructuur ingevoerd, waarbij hiërarchie ondergeschikt is	187 Medewerkers worden op persoonlijk en op maat begeleid 188 Bij selectie van medewerkers wordt gekeken naar wat versterkend/aanvullend is in team 189 Continuïteit in de ontwikkeling van medewerkers: ontwikkelgesprekken vinden plaatsen 190 Strategisch in-,door- en uitstroombeleid ontwikkeld; talentmanagement is geïmplementeerd 191 Meer aandacht voor ontwikkeling buiten het eigen vakgebied/de functie; positievere werksfeer 192 Medewerkers kunnen o.b.v. projecten rouleren en ontwikkelen naar eigen wens

	Acties	Resultaat
Loopbaanbegeleiding	193 Inhoud gesprekscyclus aangepast 194 Verschil tussen opleiden en persoonlijke ontwikkelen is verhelderd 195 Persoonlijke loopbaanplanning en begeleiding via brancheopleidingsplatform 196 Opstellen POP 197 Doorstroommogelijkheden	198 Ontwikkelgesprekken zijn onderdeel van de gesprekscyclus 199 Bewustwording dat loopbaanbegeleiding meer veronderstelt dan het volgen van opleidingen 200 Medewerkers krijgen begeleiding, sturen eigen loopbaan en kunnen kwalificaties verdienen 201 Structuur in loopbaanbegeleiding aan de hand van duidelijk plan 202 Doorstroom naar andere functies is mogelijk; soms is daardoor uitval voorkomen
Taakverbreding	203 Aandacht voor taakverbreding op vestigingsoverschrijdend niveau 204 Training van medewerkers gericht op taakverbreding 205 Taakroulatie en -verbreding als gevolg van reorganisatie 206 Taakversmalling om beter in te kunnen spelen op een niche in de markt	207 Ontwikkelingen op dit vlak zijn geagendeerd 208 Medewerkers zijn breder inzetbaar op taken 209 Evaluatie vindt plaats na een jaar om te kijken of er aanpassingen nodig zijn 210 Medewerkers zijn meer tevreden over de diepgang en toegevoegde waarde in het werk
Functieroulatie	211 Taakroulatie is in gang gezet 212 Vervangingstabel 213 Opleiden van personeel 214 Gesprek met medewerkers over taakverbreding en -roulatie	215 Teamindeling gebeurt meer o.b.v. leeftijd en mogelijkheid voor taakroulatie 216 Duidelijk wie welke persoon vervangt bij afwezigheid; minder stress omdat het werk is gedaan 217 Back up is geregeld met voldoende kennis om collega's op te vangen 218 Ontwikkeling van taakverbreding en -roulatie is meegenomen in het POP
Combinatiebanen	Geen acties op deze indicator	Geen resultaten op deze indicator

	Acties	Resultaat
Coaching	Geen genoemde acties op deze indicator. Echter blijkt uit de DI-monitor op andere aspecten dat er veelvuldig coaching is toegepast bij vooral leidinggevenden, gericht op situationeel leiderschap, gesprekstechnieken, bevorderen van DI enzovoort	Geen concrete resultaten op deze indicator, maar wel als er gekeken wordt naar informatie uit andere DI-aspecten uit de monitor. Persoonlijke effectiviteit en aansturing blijken bij leidinggevenden te zijn toegenomen
Stage	219 Ondernemer zoekt stagiaires 220 Stageplaatsen worden beschikbaar gesteld voor stagiaires	221 Ondernemer heeft zich voorgenomen contact te leggen met een ROC 222 Stagiaires lopen stage en kunnen bij geschiktheid en vacatures blijven werken

Tabel 13 Acties en resultaten op het DI-aspect 'Ontwikkeling & Mobiliteit'

	Acties	Resultaat
Monitoring		
Medewerker tevredenheid onderzoek (MTO)	223 (Vitaliteits)scan uitvoeren onder medewerkers 224 DI opnemen in formulieren MTO 225 Uitvoeren PMO en MTO	226 Voorbereiding MTO is gereed 227 MTO is uitgevoerd (meer aandacht vereist om het structureel in te voeren) 228 Inzicht in (MTO) resultaten en heldere concrete actiepunten vastgelegd in een rapport, enkele zijn reeds opgepakt
Feedbacktraining	229 Training (veelal voor leidinggevenden) gericht op onder andere situationeel leiderschap, leiderschapsstijlen, gesprekstechnieken, communicatie, feedback, teamontwikkeling, dialoog tussen leidinggevenden 230 Inzetten van een coach om leidinggevenden te begeleiden	231 Ontwikkelen lange termijn visie 232 (Feedback)gesprekken verlopen efficiënter en effectiever 233 Aanspreekcultuur is bevorderd (maar vereist nog meer aandacht) 234 Bewustzijn voor verantwoordelijkheid eigen functioneren 235 Rouleren individuen binnen teams 236 Boeien en binden van medewerkers

Functioneringscyclus	237 Strategisch personeelsplan opstellen en/of personeelsbeleid analyseren (o.b.v. documentatie en gesprekken met medewerkers en directie) 238 Opzetten en/of beoordeling functioneringsmodel 239 Functioneringscyclus opzetten en invoeren (inclusief aanpassen formulieren) en beoordelen 240 Trainen van leidinggevenden op gespreksvoering	241 Huidige stand van zaken personeelsbeleid is inzichtelijk 242 Beoordelingssystematiek is klaar voor implementatie 243 Functioneringscyclus is ontwikkeld en ingevoerd (gesprekken voeren, inzet van formulieren) of klaar om geïmplementeerd te worden. 244 Individuele ontwikkelafspraken zijn gemaakt
Periodieke check op DI-aspecten	245 Kerndimensies van DI (indicatoren) verwerken in bestaande monitorformulieren en (HR)instrumenten 246 DI-vragenlijst onderdeel gemaakt van de gesprekscycli 247 PMO en MTO in-/uitvoeren 248 Gezondheids-/fit paspoort opgesteld	249 Cycli, overleggen/agenda's, instrumenten en formulieren zijn aangepast op DI-aspecten 250 Doelen stellen gericht op de DI-kerndimensies 251 Onderzoek staat ingepland voor de langere termijn om ontwikkelingen te meten 252 Blijvende aandacht voor DI 253 Bespreekbaar houden van DI gerelateerde onderwerpen.

Tabel 14 Acties en resultaten op het DI-aspect 'Monitoring'

Vooral begeleiding en coaching, één-op-één

Uit de telefonische interviews is naar voren gekomen dat de rode draad in de acties die zijn genomen, maatwerk in de vorm van begeleiding en coaching is. Meestal één-op-één, maar soms ook in groepen werknemers. Die coaching en begeleiding is vooral gericht op het beter en richter voeren van het (groeps)gesprek over inzetbaarheid. Dat kan gaan om de dialoog tussen ondernemer en medewerker, tussen leidinggevende en medewerker, maar ook tussen medewerkers onderling of binnen teams (dag-start en werkoverleg). In enkele gevallen werden naast de begeleiding en coaching in de actiefase nog extra scans ingezet om een scherpere diagnose te kunnen stellen óf om ondernemers en medewerkers te helpen bij het gericht versterken van hun inzetbaarheid. Een laatste 'groep'

in de acties betreft het delen van kennis op het onderwerp duurzame inzetbaarheid. Daarbij hoort het delen van kennis en ervaring die is opgedaan binnen dit project, maar ook het ophalen en delen van kennis die elders beschikbaar is.

Acties traag op gang

De acties die vanuit de convenantpartners werden geadviseerd, kwamen over het algemeen overigens wel wat traag op gang, aldus de convenantpartners en de adviseurs. Dat kwam enerzijds door het tegelijkertijd opstarten van veel verschillende trajecten bij veel verschillende bedrijven en de administratie die dat aan het begin van het traject met zich meebracht. Daardoor kwamen de convenantpartners en adviseurs in de beginfase soms handen te kort. Het op gang brengen van de geadviseerde acties was daarmee voor veel convenantpartners een forse uitdaging.

Op gang houden is uitdaging nummer twee

Convenantpartners en adviseurs moeten veel van de bedrijven ook actief blijven stimuleren in het traject. Oorzaken daarvoor zijn erg wisselend. Bij sommige bedrijven stond duurzame inzetbaarheid nog écht in de kinderschoenen. Het ontbreekt in die bedrijven bijvoorbeeld aan een 'basis HR-infrastructuur' (functioneringsgesprekken enzovoort). Daardoor zijn eerst meerdere gesprekken nodig voor bewustwording, kennisdeling en laten zien van voorbeelden. Een en ander om duidelijker te krijgen waar het in het project nu eigenlijk precies over zou moeten gaan. Enkele bedrijven werden gedurende het project, vooral door financiële nood, gedwongen om elders hun prioriteit te leggen. De hand gaat hierbij overigens bij de convenantpartners en de adviseurs ook in eigen boezem. Betere afspraken over de acties, zodat het allemaal niet 'vrijblijvend' is en de tijd tussen advies en acties zo kort mogelijk laten zijn adviezen die de convenantpartners en adviseurs zichzelf geven op basis van hun ervaringen in dit project.

Kansrijke acties: 1 of 2 acties, concreet en zorg voor aansluiting

Over wat acties tot een succes maakt zijn de convenantpartners en de adviseurs het eens: aansluiting. Aansluiten bij wat er nu gebeurt in en om een bedrijf, aansluiting bij wat er nu leeft bij ondernemers en aansluiten bij wat medewerkers zelf willen aanpakken. Acties moeten verder vooral concreet zijn, klein in aantal (1 of 2) en ze moeten ondernemer, medewerkers én, als het aanwezig is, middenmanagement ook persoonlijk aanspreken. Dat draagvlak bij middenmanagement is in grotere organisaties écht cruciaal. Verder moeten goede afspraken worden gemaakt over de te ondernemen acties (wie doet wat, wanneer, waarom en eventueel ook hoe).

Dat is volgens de convenantpartners en adviseurs nodig om te voorkomen dat acties vrijblijvend zijn en het werk van de convenantpartners en adviseurs vooral gaat bestaan uit 'achter de broek aanzitten' van de bedrijven, wat tijd, energie en geld kost en bovendien niet leidt tot duurzaam inzetbaarheidsbeleid, hooguit tot op zichzelf staande acties.

8 Opbrengst DI-project

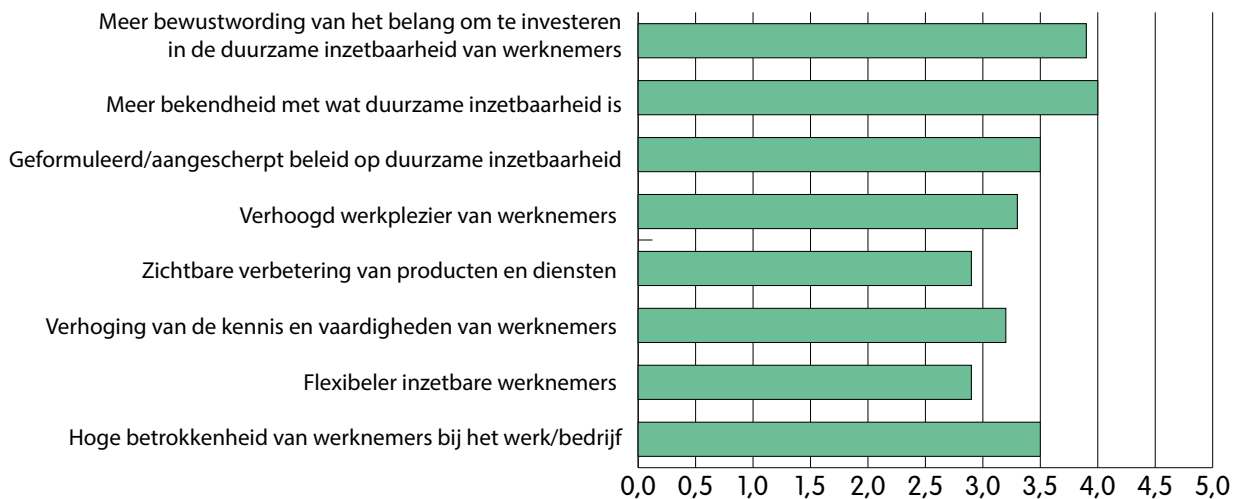
Alle adviseurs hebben de opbrengsten van het traject inzichtelijk gemaakt. Zij hebben op acht stellingen aangegeven in welke mate zij het eens zijn de gepresenteerde mogelijke opbrengsten. Zij hebben de stellingen beoordeeld op een 5-puntsschaal van 1 (volledig mee oneens) tot 5 (volledig mee eens).

In Tabel 15 en Figuur 6 staan de antwoorden van de adviseur gepresenteerd. In de meest rechter kolom is de gemiddelde score per stelling aangegeven (aangeduid met M; range 1-5, waarbij 1 gelijk staat aan het minste resultaat, en 5 gelijk staat aan het meeste

resultaat). Hieruit blijkt dat het project in grote mate heeft bijgedragen aan de bekendheid en bewustwording van het belang om te investeren in de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De opbrengsten op de langere termijn worden minder vaak aangeduid als behaald resultaat. Hierbij gaat het om een verbetering van producten en diensten en de flexibele inzetbaarheid van medewerkers. Gezien de doorlooptijd van het project en de startfase van het gemiddelde deelnemende bedrijf (zie typologie bedrijven) is het niet opmerkelijk dat deze opbrengsten minder duidelijk naar voren komen

Opbrengsten	Score										
Het project heeft geleid tot ...	1		2		3		4		5		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	M
Meer bewustwording van het belang om te investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers	7	1,5	23	4,8	94	19,7	232	48,7	120	25,2	3,9
Meer bekendheid met wat duurzame inzetbaarheid is	9	1,9	17	3,6	81	17,0	217	45,6	152	31,9	4,0
Geformuleerd/aangescherpt beleid op duurzame inzetbaarheid	15	3,2	62	13,0	141	29,6	177	37,2	81	17,0	3,5
Verhoogd werkplezier van werknemers	24	5,0	65	13,7	199	41,8	145	30,5	43	9,0	3,3
Zichtbare verbetering van producten en diensten	64	13,4	93	19,5	185	38,9	106	22,3	28	5,9	2,9
Verhoging van de kennis en vaardigheden van werknemers	44	9,2	55	11,6	175	36,8	151	31,7	51	10,7	3,2
Flexibeler inzetbare werknemers	51	10,7	87	18,3	208	43,7	100	21,0	30	6,3	2,9
Hoge betrokkenheid van werknemers bij het werk/bedrijf	31	6,5	40	8,4	143	30,0	196	41,2	66	13,9	3,5

Tabel 15 Opbrengsten uit het project (N=476; waarbij 1 = helemaal niet van toepassing, 5 = volledig van toepassing)



Figuur 6 Opbrengsten uit het project inzichtelijk gemaakt (N=476; presentatie van gemiddelden waarbij 1 = helemaal niet van toepassing, 5 = volledig van toepassing)

Toename in bewustwording was verwacht, maar er is meer bereikt dan dat

Volgens de convenantpartners en de adviseurs heeft het project vooral bewustwording opgeleverd en het 'zien van kansen door mkb-bedrijven'. Ook is er een breder beeld ontstaan van wat duurzame inzetbaarheid inhoudt. Bij de deelnemende bedrijven zijn de eerste stappen gezet en is er over het algemeen sprake van 'eigenaarschap'. Gesprekken bij bedrijven gaan over duurzame inzetbaarheid of gerelateerde onderwerpen en ook tussen ondernemers onderling is dat een thema geworden. Dat is een belangrijke opbrengst van dit project. Een opbrengst die ook werd verwacht. De opbrengst van het project is echter voor de meeste convenantpartners en adviseurs boven verwachting en gaat verder dan bewustwording. Veel bedrijven, zo blijkt ook uit Tabel 15, geven aan, voortbouwend op die bewustwording, nog extra stappen te hebben gezet. Personeel is bijvoorbeeld flexibeler en meer betrokken en veel bedrijven zien zelfs een zichtbare verbetering van de producten en diensten. Die extra stappen zijn voor de convenantpartners en de adviseurs echte extra opbrengsten. Wat ook een belangrijke opbrengst is, is dat sommige bedrijven voor zichzelf een nieuwe rol in de maatschappij weggelegd zien, omdat zij een beter, completer beeld van duurzame inzetbaarheid hebben gekregen. Ter illustratie, diverse ondernemers in de fitnessbranche associeerden duurzame inzetbaarheid aan de start vooral met sport en voeding. Aan het

einde van het project rapporteerden zij dat ze ook een rol zijn gaan zien voor zichzelf als preventiepartner en vanuit hun expertise op gezondheid ook de link met arbeidsparticipatie en gezond blijven werken willen gaan leggen. Duurzame inzetbaarheid is voor een aantal deelnemende bedrijven dus een geïntegreerd begrip geworden, waardoor de bedrijfsstrategie en -visie soms vernieuwd is.

Deelnemende mkb-bedrijven komen wel van ver

Een kanttekening die de convenantpartners en adviseurs daarbij wel plaatsen is dat veel bedrijven volgens hen van verder komen dan zij hadden verwacht. Vaak ontbrak het bij de deelnemende mkb-bedrijven aan een basale HR infrastructuur. Zo werden er vaak nog geen functionerings- of beoordelingsgesprekken gehouden. De ontwikkeling of verbetering van die instrumenten is dan voor de convenantpartners en adviseurs eerder een inhaalslag dan een echte verbeteringslag.

Bovendien geven veel convenantpartners ook aan dat het een pril begin is. Er is nog steeds aandacht nodig om het vuurtje rondom Duurzame Inzetbaarheid bij de ondernemers nu brandend te houden. Extra stimulering is met name nodig in die sectoren waar het de laatste jaren economisch gezien zwaar is geweest. Deze bedrijven zijn in de overlevingsstand beland en zitten daar soms nog steeds in, of zijn daarin blijven hangen. Investeren in de toekomst is dan een luxe geworden, waardoor de focus op duurzame inzetbaarheid makkelijk weer zou kunnen verslappen.

Extra opbrengst in kennisdeling, commitment en regionale samenwerking

Andere extra opbrengsten zijn volgens de convenantpartners en adviseurs vooral de uitwisseling van kennis en ervaring tussen de ondernemers.

Convenantpartners die niet alleen individuele trajecten hebben gedaan, maar ook bijeenkomsten hebben georganiseerd voor alle ondernemers samen zien daar veel toegevoegde waarde in. Vooral in de regio. Daardoor is een gezamenlijk commitment ontstaan op het thema duurzame inzetbaarheid, waarbij ondernemers ook elkaar verder helpen. Hier liggen volgens sommige convenantpartners ook kansen voor een vervolg.

Evaluatie opbrengst weinig structureel

Convenantpartners en adviseurs hebben, naast het invullen van de opeenvolgende monitoren in het kader van dit project, geen aanvullende resultaatmeting, effect- of procesevaluatie uitgevoerd. Omdat de aanpak per branche en zelfs per bedrijf erg divers was, is het ook de vraag of een dergelijke evaluatie interpreteerbare resultaten op projectniveau had opgeleverd. Informatie over de resultaten wordt verzameld in verschillende gesprekken met de deelnemende bedrijven. Voor verdere evaluatie of metingen ontbreekt de tijd en het budget. Daarnaast is er in veel van de trajecten bij bedrijven niet een logisch evaluatiemoment. Veel trajecten of acties lopen helemaal of deels door, of krijgen op een aangepaste manier een vervolg. Dat maakt het voor de convenantpartners en adviseurs lastig om nog een apart peilmoment in te lassen voor evaluatie of effectmeting. Convenantpartners en adviseurs geven overigens aan dat gegeven op zichzelf niet als problematisch te ervaren. Vaak is er gedurende het traject veel gereflecteerd met de ondernemers over het verloop van het traject. Wel uiten de partners een behoefte aan meetinstrumenten om de effecten van acties op de duurzame inzetbaarheid te meten, en daarmee ook concreet te maken voor de ondernemers.

Evaluatie opbrengsten telefonische interviews bedrijven

Uit de directe contacten met de deelnemende ondernemers blijkt dat het ook voor hen niet eenvoudig is om de opbrengsten met nauwkeurigheid te benoemen. In een aantal gevallen was men reeds gestart met activiteiten en werden deze verbreed of versneld door de begeleiding vanuit het project. In veel gevallen wordt melding gemaakt van een toenemend bewustzijn en een 'op gang gebrachte energie' dan wel van 'toegenomen bevologenheid' om met dit onderwerp verder te gaan. Ondernemers worden wel concreet in het benoemen van resultaten als het project heeft geleid tot daadwerkelijke activiteiten of producten, zoals bijvoorbeeld het opstarten van de gesprekscyclus, het structureel agenderen van het onderwerp in overlegsituaties of het hanteren van opgestelde checklist en het treffen van veiligheidsmaatregelen. In tegenstelling tot wat is opgehaald bij de convenantpartners en adviseurs is in de bedrijven verhoudingsgewijs minder behoefte aan meetinstrumentarium geconstateerd.

9 Vervolg DI bij mkb-bedrijven

Het project heeft er volgens de convenantpartners en adviseurs voor gezorgd dat duurzame inzetbaarheid nu bij een grote meerderheid van de bij het programma betrokken bedrijven écht op de kaart staat. Dat is vooral bereikt dankzij de beschikbare subsidies. Die hebben gezorgd voor een 'kick start'. Daarnaast zijn ook andere bedrijven geïnformeerd over goede voorbeelden binnen het project via het DI Magazine. Duurzame inzetbaarheid sluit aan bij actuele behoeften van mkb-ondernemers en daar is een grote meerderheid van de deelnemende bedrijven mede dankzij dit actieprogramma nu ook van overtuigd. De noodzaak om aandacht te besteden aan duurzame inzetbaarheid is er dus niet alleen bij beleidsmakers en brancheorganisaties, maar die wordt ook gevoeld door ondernemers en werknemers. Het zal dus hoogstwaarschijnlijk ook niet blijven bij deze kick start. Convenantpartners en adviseurs zijn er in ieder

geval van overtuigd dat verreweg de meeste bedrijven door willen met de in gang gezette ontwikkelingen. De vraag is dan natuurlijk hoe? Met welke acties? En welke ondersteuning is daarbij nodig?

9.1 Vormgeven vervolg

Uit Tabel 16 blijkt dat bijna alle ondernemers vervolg zullen geven aan de opgestarte activiteiten, zoals beschreven in hoofdstuk 6 'Acties en hun opbrengst'. De meeste ondernemers (ongeveer 80%) geeft aan dat zij door zullen gaan met wat er is opgestart. Er wordt dus niet zo zeer gestart met nieuwe activiteiten. Voor een kleine groep ondernemers (n=132) is aangeven of ze hierbij ondersteuning wensen. Deze resultaten laten nog niet overtuigend zien of er wel of geen ondersteuningsbehoefte is.

Vervolg	n	%	Vormgeving vervolg	n	%
Ja	435	91,4	Doorgaan	380	79,8
			Nieuwe activiteiten	43	9,0
			Totaal	423	88,9
			Ondersteuning	n	%
			Ja	81	17,0
			Nee	51	10,7
			Totaal	132	27,7
Nee	41	8,6			
Totaal	476	100			

Tabel 16 Overzicht vormgeven van vervolg (n=476)

A Vervolg op acties

Ondernemers hebben aangegeven dat zij aan de helft tot drie kwart van de acties een vervolg geven. Acties die zijn uitgezet gericht op het verbeteren van organisatie en betrokkenheid en de motivatie van medewerkers hebben de grootste kans om een vervolg te krijgen (zie Figuur 7). Aan de acties gericht op het verbeteren van de vitaliteit en gezondheid van medewerkers wordt relatief het minst vervolg gegeven. Dit kan een prioriteringskwestie zijn of liggen aan de aard van de acties.

De acties zijn meer van tijdelijke aard dan acties gericht op de overige DI-aspecten. De resultaten staan in Tabel 17 tot en met Tabel 21 per DI-aspecten gepresenteerd.

Uit de vorige paragraaf bleek dat de bekendheid met duurzame inzetbaarheid en bewustwording van het belang ervan, een van de belangrijke opbrengsten uit het project is. Uit de deze resultaten komt onder meer naar voren dat ondernemers bijna drie kwart van de uitgezette acties op draagvlak en bewustwording willen vervolgen. Bekendheid en bewustwording is er dus, maar vraagt blijkbaar continue aandacht en een langdurige investering.

Uit gesprekken met de convenantpartners en de adviseurs blijkt dat bedrijven met name door willen gaan met acties op het terrein van 'leiderschap', waarbij het vooral gaat om structurele in plaats van incidentele aandacht voor duurzame inzetbaarheid in de dialoog tussen organisatie en medewerker.

Die structurele aandacht zou een logisch gevolg moeten zijn van gerealiseerde bewustwording en draagvlak in de verschillende lagen van de organisatie. Met leiderschap wordt dan ook vooral bedoeld dat vanuit visie een beleid ontstaat en dat van daaruit strategisch HR en leiderschap hun verdere invulling krijgen. Uit op duurzame inzetbaarheid gericht leiderschap (en HR-beleid) kan dan een DI cultuur vorm krijgen zodat de dialoog tussen bedrijf en medewerkers over bijvoorbeeld inzetbaarheid nu en morgen, veilig en vruchtbaar kan plaatsvinden. Doel is uiteindelijk om de kwaliteit van de (HR) gesprekscyclus voor zowel bedrijf als medewerker te vergroten onder andere door het gesprek over 'duurzame inzetbaarheid' te voeren.

Convenantpartners en adviseurs geven aan, los van wat de bedrijven doen, door te gaan met het inrichten en uitvoeren van brancheprogramma's rond duurzame inzetbaarheid en met het initiëren, ondersteunen en organiseren van kennisuitwisseling via bijeenkomsten, platforms, maar ook via nieuwsbrieven. Het onderwerp is voor de meesten te belangrijk om er nu of na afloop van dit actieprogramma mee te stoppen. Een enkele convenantpartner geeft bovendien aan het onderwerp 'op de cao-tafel' te zullen brengen.

Figuur 7 De waarschijnlijkheid van een vervolg van acties gericht op het verbeteren van de vijf DI-aspecten

	Vervolg						
Organisatie	ja		misschien		nee		Totaal
	n	%	n	%	n	%	N
Draagvlak & bewustwording	148	74,4	32	16,1	19	9,5	199
Visie & beleid	127	64,5	42	21,3	28	5,9	197
(Strategisch) HR	79	65,3	20	16,5	22	18,2	121
Verantwoordelijkheid/flexibiliteit van het werk	65	64,4	24	23,8	12	11,9	101
Leiderschap	64	55,7	35	30,4	16	13,9	115
Dialogo & participatie	61	69,3	20	22,7	7	8,0	88
Cultuur	35	56,5	11	17,7	16	25,8	62
Totaal	579	65,6	184	20,8	120	13,6	883

Tabel 17 De waarschijnlijkheid van een vervolg van acties gericht op het verbeteren van Organisatie

	Vervolg						
Vitaliteit & gezondheid	ja		misschien		nee		Totaal
	n	%	n	%	n	%	N
Leefstijl	80	60,2	37	27,8	16	12,0	133
Werkdruk & stress	57	49,1	39	33,6	20	17,2	116
Lichamelijke belasting	48	51,1	29	30,9	17	18,1	94
Ergonomie/ werkplekinrichting	27	64,3	10	23,8	5	11,9	42
Veiligheid	12	25,0	24	50,0	12	25,0	48
Agressie & geweld	1	11,1	3	33,3	5	55,6	9
Pesten	0	0	1	20,0	4	80,0	5
Totaal	225	50,3	143	32,0	79	17,7	447

Tabel 18 De waarschijnlijkheid van een vervolg van acties gericht op het verbeteren van Vitaliteit en gezondheid

	Vervolg						
Betrokkenheid & motivatie	ja		misschien		nee		Totaal
	n	%	n	%	n	%	N
Stimulerend leiderschap	97	62,2	30	19,2	29	18,6	156
Werkoverleg	51	54,3	25	26,6	18	19,1	94
Teamontwikkeling	89	65,0	36	26,3	12	8,8	137
Waardering & stimulatie	33	51,6	14	21,9	17	26,6	64
Transparantie & (interne) communicatie	85	78,0	18	16,5	6	5,5	109
Totaal	355	63,4	123	22,0	82	14,6	560

Tabel 19 De waarschijnlijkheid van een vervolg van acties gericht op het verbeteren van Betrokkenheid en motivatie

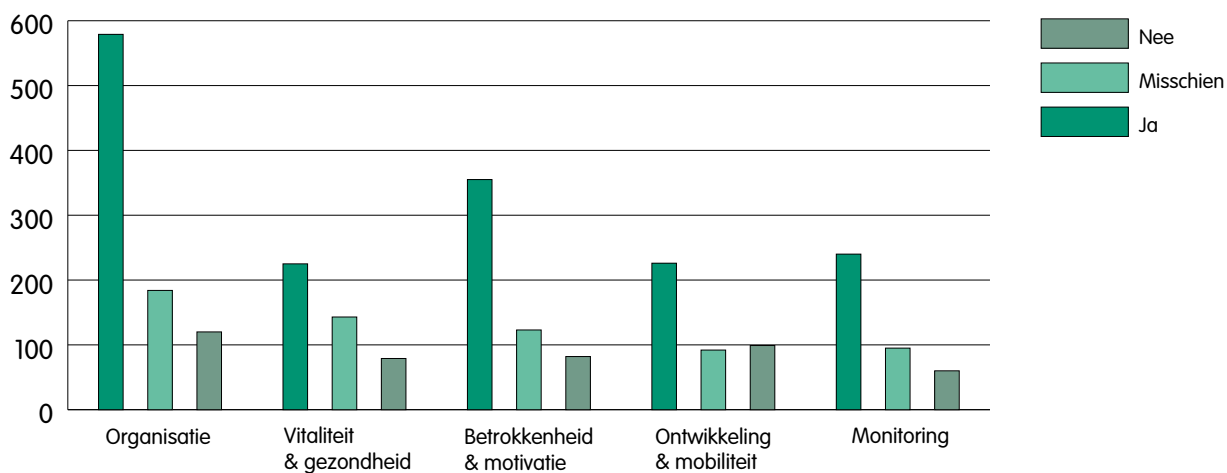
	Vervolg						
Ontwikkeling & mobiliteit	ja		misschien		nee		Totaal
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	
Opleiding	63	51,6	38	31,1	21	17,2	122
Talentmanagement	98	65,3	27	18,0	25	16,7	150
Loopbaanbegeleiding	45	64,3	15	21,4	10	14,3	70
Taakverbreding	26	42,6	18	29,5	17	27,9	61
Functieroulatie	19	38,0	14	28,0	17	34,0	50
Combinatiebanen	1	6,3	4	25,0	11	68,8	16
Coaching	33	56,9	12	20,7	13	22,4	58
Stagemogelijkheden	4	33,3	2	16,7	6	50,0	12
Totaal	226	54,2	92	22,1	99	23,7	417

Tabel 20 De waarschijnlijkheid van een vervolg van acties gericht op het verbeteren van Ontwikkeling en mobiliteit

	Vervolg						
Monitoring	ja		misschien		nee		Totaal
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	N
Medewerker tevredenheid onderzoek	47	63,5	15	20,3	12	16,2	74
Feedbacktraining	7	25,9	14	77,8	6	22,2	27
Functioneringscyclus	140	71,4	40	20,4	16	8,2	196
Periodieke check op DI-aspecten	46	46,9	26	26,5	26	26,5	98
Totaal	240	60,8	95	24,1	60	15,2	395

Tabel 21 De waarschijnlijkheid van een vervolg van acties gericht op het verbeteren van Monitoring

B Vervolg op thematieken



Adviseurs zijn gevraagd om aanknopingspunten voor het vervolg aan te geven. Zij hebben stellingen

beoordeeld op een 5-puntsschaal van 1 (volledig mee oneens) tot 5 (volledig mee eens), zie Tabel 22 en

Figuur 8. De stellingen hebben betrekking op mogelijke blokkades en weerstanden, of op condities die nog moeten worden gecreëerd of versterkt, om verder aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te kunnen werken. In de meest rechter kolom staat wederom het gemiddelde per stelling gepresenteerd (aangeduid met een M).

De gemiddelden liggen voor de helft van de stellingen onder de 2,5. Dit betekent dat ondernemers gemiddeld gezien redelijk zicht hebben op de noodzaak tot investeren in de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Voor een vervolg blijkt aandacht voor de manier waarop effecten van inspanningen op het terrein van duurzame inzetbaarheid gemeten kunnen worden en het zicht krijgen op ervaringen en opbrengsten van andere organisaties van belang.

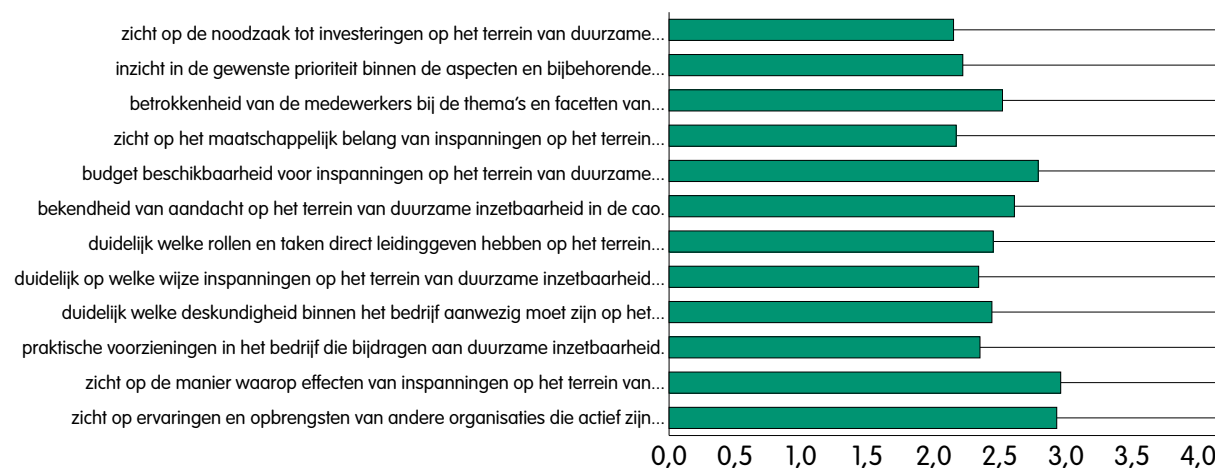
Score											
	1		2		3		4		5		
Stelling: Er is nog onvoldoende...	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%	M
zicht op de noodzaak tot investeringen op het terrein van duurzame inzetbaarheid bij de bedrijfsleiding.	154	32,4	180	37,8	77	16,2	45	9,5	20	4,2	2,15
inzicht in de gewenste prioriteit binnen de aspecten en bijbehorende indicatoren van duurzame inzetbaarheid bij de bedrijfsleiding.	123	25,8	191	40,1	105	22,1	50	10,5	7	1,5	2,22
betrokkenheid van de medewerkers bij de thema's en facetten van duurzame inzetbaarheid.	83	17,4	165	34,7	143	30,0	68	14,3	17	3,6	2,52
zicht op het maatschappelijk belang van inspanningen op het terrein van duurzame inzetbaarheid.	151	31,7	161	33,8	103	21,6	53	11,1	8	1,7	2,17
budget beschikbaarheid voor inspanningen op het terrein van duurzame inzetbaarheid.	89	18,7	132	27,7	105	22,1	89	18,7	61	12,8	2,79
bekendheid van aandacht op het terrein van duurzame inzetbaarheid in de cao.	94	19,7	132	27,7	144	30,3	80	16,8	26	5,5	2,61
duidelijk welke rollen en taken direct leidinggeven hebben op het terrein van duurzame inzetbaarheid.	80	16,8	201	42,2	109	22,9	71	14,9	15	3,2	2,45
duidelijk op welke wijze inspanningen op het terrein van duurzame inzetbaarheid kunnen worden vormgegeven.	93	19,5	194	40,8	130	27,3	52	10,9	7	1,5	2,34
duidelijk welke deskundigheid binnen het bedrijf aanwezig moet zijn op het terrein van duurzame inzetbaarheid.	83	17,4	194	40,8	117	24,6	72	15,1	10	2,1	2,44

Score											
	1		2		3		4		5		
Stelling: Er is nog onvoldoende...	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%	M
praktische voorzieningen in het bedrijf die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid.	90	18,9	205	43,1	115	24,2	57	12,0	9	1,9	2,35
zicht op de manier waarop effecten van inspanningen op het terrein van duurzame inzetbaarheid en de effecten kunnen worden gemeten.	43	9,0	144	30,3	121	25,4	127	26,7	41	8,6	2,96
zicht op ervaringen en opbrengsten van andere organisaties die actief zijn geweest op het terrein van duurzame inzetbaarheid.	51	10,7	140	29,4	118	24,8	126	26,5	41	8,6	2,93

Tabel 22 Overzicht aanknopingspunten voor het vervolg (N=476; presentatie van gemiddelden waarbij 1 =

volledig mee oneens, 5 = volledig

mee eens)



Figuur 8 Overzicht aanknopingspunten voor het vervolg gevisualiseerd (N=476; presentatie van gemiddelden waarbij 1 = volledig mee oneens,

5 = volledig mee eens)

Zonder financiële ondersteuning beperkt vervolg

Convenantpartners en adviseurs schatten in dat de subsidie die in het kader van dit actieprogramma is verstrekt, een cruciale bijdrage heeft geleverd. Zonder die middelen was er veel minder, misschien wel niets, van de grond gekomen. Ze geven ook aan dat die subsidie de kans op een vervolg bij de meeste bedrijven ook aanmerkelijk zou vergroten. De paar bedrijven die hun deelname aan dit project hebben gestaakt deden dat uit financiële motieven. Ze konden de middelen die nodig waren voor deelname aan dit project niet missen. Voor de andere mkb-bedrijven bleek de subsidie een belangrijke hefboom. Zeker voor de inhuur van externe expertise. Bedrijven die aangaven door te gaan ook al zou de subsidie stoppen, doen dat volgens de convenantpartners en adviseurs dan vooral met de eigen mensen. Dit beeld is in de telefonische interviews onder de ondernemers bevestigd; wel is daarbij door een aantal ondernemers aangegeven dat men de verwachting en hoop heeft dat de initiatieven nu ook van onderaf gaan komen. Het belang van continue aandacht voor het thema wordt bevestigd.

C Motto voor het vervolg

Ondernemers zijn gevraagd om een motto te formuleren waarmee een vervolg gegeven kan worden aan de opgestarte activiteiten. Een greep uit de motto's:

- Duurzaam inzetbaar zijn en blijven begint bij jezelf.
- Samen duurzaam inzetten.
- Personeel plezierig naar je werk, maakt je organisatie sterk.
- Prioriteit geven aan talent management in de toekomst.
- Gezond naar de eindstreep!
- Werk gezond, leef langer.
- Het water stroomt niet omhoog: investeren in leiderschap is investeren in Duurzame Inzetbaarheid.
- Investeren in leren! Kennis en vakmanschap is de sleutel tot blijvend succes van medewerkers en bedrijf.
- Iedereen deugt! De vraag is alleen waarvoor. Groeien door aanbrengen van duidelijke rollen en verantwoordelijkheden.
- Work Smarter and Simplify
- Bewust worden is 1, bewust zijn is 2 en handelen is 3.
- Kleine stappen op korte termijn geven groot resultaat op lange termijn.
- Dit is geen project, het is een nieuwe manier van denken en werken.
- Samen (duurzaam) werken, samen (duurzaam) winnen!
- Alleen ga je sneller, samen kom je verder.
- Back to the future.
- Iets veranderen of verbeteren is geen kunst, het blijvend laten functioneren wel.

Uit deze selectie moge blijken dat ondernemers door deelname aan dit project daadwerkelijk betrokken zijn geworden bij het thema Duurzame Inzetbaarheid en hierdoor zijn aangezet tot nadenken over nut en noodzaak van dit thema en het belang ervan voor een succesvolle bedrijfsvoering.

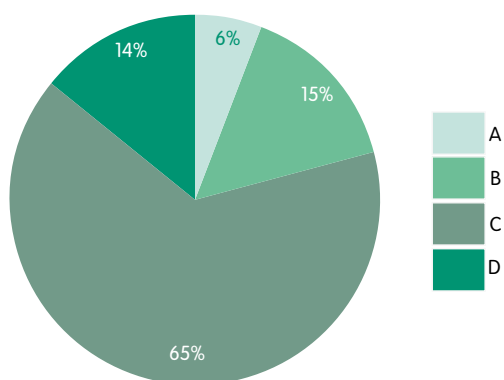
9.2 Tevredenheid met ondersteuning

Op het eind van de projectuitvoering zijn de ondernemers bevraagd op de tevredenheid met de externe adviseurs. Hierbij hadden ondernemers de mogelijkheid om te kiezen uit type A-B-C-D (zie Tabel 23 en Figuur 9). Bijna twee derde van de ondernemers heeft aangegeven zeer tevreden te zijn met de

bereikte resultaten. Er zijn volgens deze ondernemers bovengemiddelde resultaten geboekt en er is gekozen voor een geschikte werkwijze. Bij ongeveer 1 op de 16 bedrijven is er sprake geweest van serieuze problemen in de analysefase en is de ondernemer niet tevreden over de opgeleverde resultaten.

	Aantal bedrijven (n)	Aantal bedrijven (%)
A tijdens het adviestraject waren er serieuze problemen bij de analyse van de stand van zaken op het terrein van duurzame inzetbaarheid. Het adviestraject heeft niet die resultaten opgeleverd die ervan verwacht mocht worden. De ondersteuning van de betrokkenen binnen het bedrijf was niet optimaal en op bepaalde terreinen niet aanwezig.	29	6,1
B tijdens het adviestraject zijn er veranderingen noodzakelijk geweest om toch tot resultaten te komen. Er zijn slechts in beperkte mate die resultaten bereikt welke voorafgaand aan het adviestraject zijn overeengekomen. De ondersteuning van de betrokkenen binnen het bedrijf was weliswaar aanwezig maar niet effectief en niet altijd gericht op gewenste resultaten.	71	14,9
C tijdens het adviestraject zijn bovengemiddelde resultaten bereikt. Er was sprake van een solide en methodische werkwijze die gericht was op vooraf benoemde effecten en opbrengsten.	311	65,3
D tijdens het adviestraject was er sprake van een excellente ondersteuning van de betrokkenen binnen het bedrijf. De geleverde dienstverlening overtrof de verwachtingen en alle kenmerken van een resultaatgericht adviestraject waren aanwezig.	65	13,7
Totaal	476	100

Tabel 23 Verdeling waardering voor de kwaliteit van het adviestraject



Figuur 9 Verdeling waardering voor de kwaliteit van het adviestraject

Uit Tabel 24 blijkt dat ondernemers, ongeacht hun convenantpartner, redelijk tot zeer tevreden zijn over de kwaliteit van het adviestraject en resultaten die dit heeft opgeleverd. Er is wel een verschil te zien in de spreiding tussen de convenantpartners. Er is geen convenantpartner die er in negatieve zin uitspringt. Convenantpartner GOC is door al zijn bedrijven beoordeeld met een D, de categorie waaruit de hoogste tevredenheid blijkt. Voor 11/18 convenantpartners geldt dat 80% of meer hun ondersteuning heeft beoordeeld met een C of D, de hoogste twee categorieën.

	Aantal bedrijven overall (%)	AGF-CKO (%)	AWVN (%)	BFBN (%)	GOC (%)	INretail (%)	SVH (%)	Koninklijke Metaalunie (%)	LTB (%)	MKB Deventer (%)
A	6,1					7,1	27,3			
B	14,9		18,6	9,1		16,7	20,0		7,4	
C	65,3	83,3	76,7	45,5		45,2	36,4	98,0	77,8	64,7
D	13,7	16,7	4,7	45,5	100	31,0	16,4	2,0	14,8	35,3
Totaal	100 (n=476)	100 (n=6)	100 (n=43)	100 (n=11)	100 (n=15)	100 (n=42)	100 (n=55)	100 (n=50)	100 (n=27)	100 (n=17)

	Aantal bedrijven overall (%)	NBBU (%)	NISB, FitiVak, HAN (%)	SBI (%)	SOL (%)	Tuinbranche NL (%)	Uneto-Vni (%)	Vakcentrum (%)	VHG (%)	VPB Emmen (%)
A	6,1		7,7	4,5		17,6	7,7	4,0	4,0	4,5
B	14,9	29,6	42,3	9,1	5,0	23,5	19,2	28,0	12,0	4,5
C	65,3	66,7	46,2	63,6	80,0	29,4	73,1	60,0	76,0	68,2
D	13,7	3,7	3,8	22,7	15,0	29,4		8,0	8,0	22,7
Totaal	100 (n=476)	100 (n=27)	100 (n=26)	100 (n=22)	100 (n=20)	100 (n=17)	100 (n=26)	100 (n=25)	100 (n=25)	100 (n=22)

Tabel 24 Verdeling waardering voor de kwaliteit van het adviestraject, uitgesplitst naar convenantpartner

De ondernemers zijn ook gevraagd om de kwaliteit van de ondersteuning te scoren op een 10-puntsschaal, zie Tabel 25. Driekwart van de bedrijven geeft de ondersteuning een zeven of hoger. Voor twee derde van de deelnemende bedrijven geldt zelfs dat zij de ondersteuning een acht of hoger geven.

Cijfer	Aantal bedrijven (n)	Aantal bedrijven (%)
1	0	0,0
2	1	0,2
3	0	0,0
4	0	0,0
5	6	1,3
6	40	8,4
7	99	20,8
8	238	50,0
9	75	15,8
10	17	3,6
Totaal	476	100

Tabel 25 Verdeling cijfers gegeven voor de kwaliteit van de ondersteuning

In een aanvullende steekproef onder deelnemende bedrijven is door middel van een belronde de tevredenheid geverifieerd. De uitkomsten bevestigen het beeld uit de monitoring en schetsen grote betrokkenheid en toewijding. In de gesprekken wordt door de bedrijven veelvuldig grote tevredenheid over de begeleiding uitgesproken, en deze wordt zowel met woorden als in hoge waarderingscijfers tot uitdrukking gebracht: 8, 8½, 9.

9.3 Tevredenheid Convenantpartners

Wat ging goed?

Aan de convenantpartners en adviseurs is in verschillende belrondes gevraagd wat goed ging in het project. Daaruit komt naar voren dat vooral de één-op-één benadering van mkb-bedrijven goed werkt. De één-op-één benadering heeft gezorgd voor een merkbare en 'grote' impact.

Wat verder goed heeft gewerkt zijn de maatwerkadviezen en de maatwerkacties. Adviezen en acties dus die voor 100% aansluiten bij de (persoonlijke) drijfveren van mkb-ondernemers. Om die drijfveren op te halen is een 'klik' nodig tussen adviseur en ondernemer. Ondernemers zijn kieskeurig, dus die klik

is een voorwaarde voor succes. Hoe je die klik vooraf beoordeelt is voor de convenantpartners en adviseurs ook lastig te zeggen. Dat convenantpartners scherp moeten zijn op die klik is een gegeven. Dat ging in dit actieprogramma ook meestal goed. Er zijn, voor zover wij hebben kunnen nagaan, geen bedrijven die afhaakten bij gebrek aan 'klik'.

Wat ook goed heeft gewerkt volgens de convenantpartners en adviseurs is het beperken van het aantal acties. Eén of twee acties per bedrijf maakt dat het voor de ondernemer te behappen is.

Ook goed werkte het opstellen van 'groeidocumenten'. Documenten waarin vorderingen en acties werden opgeschreven en bijgehouden. Een soort logboek per bedrijf. Een dergelijk groeidocument zou prima in het verlengde kunnen liggen van concrete afspraken over wie er wat, wanneer, waarom en hoe zou moeten doen in het kader van een bepaalde actie. In het verlengde hiervan werkte het ook goed een gezamenlijk digitaal platform met de ondernemer op te zetten. In deze digitale omgeving kan de documentatie voor de ondernemers opgeslagen worden, maar kan de convenantpartner of adviseur ook nog inspirerend materiaal plaatsen.

Kennisdeling tussen ondernemers werkte ook uitstekend. Dat zou in een volgende ronde zelfs vaker en meer structureel een plaats moeten kunnen krijgen (zie hoofdstuk 11). Ondernemers leren en inspireren vooral ook elkaar. Enkele convenantpartners opperen daarbij te kiezen voor een regionale aanpak en sowieso iets in te richten dat het mogelijk maakt voor ondernemers om ook aan elkaar vragen te stellen.

Voor de convenantpartners en adviseurs zelf hebben de bijeenkomsten voor kennisdeling en intervisie overigens ook erg goed gewerkt en ook daarvan hadden er wat hen betreft meer mogen zijn. De bijeenkomsten hielpen bij de gedachtevorming, maar ook om meer grip te krijgen op de stappen en het proces in het actieprogramma zelf. Zeker als er een vervolg zou komen, dan pleiten convenantpartners en adviseurs ervoor die kennisdeling te formaliseren. Daarbij zou gezorgd moeten worden voor een goede balans tussen de nu in het actieprogramma MKB ervaren convenantpartners en adviseurs en eventuele nieuwe partners/adviseurs.

Wat ging niet goed?

Er ging uiteraard ook een en ander niet goed in dit actieprogramma. De meeste convenantpartners geven bijvoorbeeld aan dat de intentieverklaring mogelijk onvoldoende was om het commitment van de deelnemende bedrijven echt te borgen. Suggestie is om in een volgende ronde een contract te overwegen en/of een strengere selectie toe te passen. Commitment van de bedrijven is een voorwaarde voor succes. Deelname is niet vrijblijvend en bij bedrijven mag ook niet de indruk ontstaan dat dat mogelijk wel zo is.

Eén van de convenantpartners gaf aan er een volgende keer voor te waken opeenvolgende onderdelen van het project bij dezelfde adviseur te beleggen. Persoonlijke benadering, diagnose en advies horen bijvoorbeeld bij één adviseur en niet bij drie, zoals dat nu werd georganiseerd. Dat ging niet goed en zou dus anders moeten.

Communicatie

Andere dingen die niet goed gingen hadden te maken met de administratie. Dat betreft dan niet zozeer de administratieve last zelf. Die was volgens de meeste convenantpartners en adviseurs weliswaar fors, maar goed te overzien. Het betreft vooral de communicatie over die administratie.

Convenantpartners vonden die communicatie vaak laat en onvoldoende helder, waardoor veel misverstanden zijn opgetreden en er veel druk stond op de administratie. Dat kan ten koste gaan van de nauwkeurigheid en volledigheid ervan. Suggestie voor een volgende ronde is dus tijdiger en (een)duidelijker te communiceren over vereiste administratie en daarbij horende deadlines.

In aanvulling op dit laatste punt geven de convenantpartners en adviseurs aan dat er bij het aantrekken van eventuele nieuwe convenantpartners en adviseurs heel helder moet worden gecommuniceerd dat die administratie inderdaad fors is, maar dat die er wél bij hoort. Potentiële convenantpartners en adviseurs die geen administratie willen bijhouden, hoeven zich dan ook niet te melden.

In het verlengde van bovenstaande verbeterpunten over de communicatie rond de administratieve plichtplegingen, wordt er door de convenantpartners en adviseurs ook gewezen op onduidelijkheid bij de start en in de planning van het actieprogramma. De planning wisselde nogal eens en de communicatie daarover is als mager ervaren. Dat maakte het project als geheel soms rommelig en 'ad hoc'. De convenantpartners en adviseurs benadrukken het belang van goede communicatie op proces én op inhoud. Wat is de vraagstelling en waar werken we nu samen aan?

Ook over de monitoring hadden de convenantpartners en adviseurs betere communicatie gewenst. Het invullen kostte nu meer tijd dan gedacht en gecommuniceerd. Als een monitor werd aangekondigd dan gebeurde dat meestal erg laat en was de tijd om in te vullen kort. Dat vergrootte de druk op convenantpartners en adviseurs en dat is zonde. Het belang van de monitoren wordt breed gedragen en op zichzelf zijn de monitoren prima in te vullen en dragen ze ook volgens de convenantpartners en adviseurs zeker bij aan het positieve resultaat van het actieprogramma. De tijdsdruk maakte het invullen van de monitoren echter tot een minder prettige activiteit, minder leuk dan die zou kunnen zijn.

Een laatste punt van aandacht volgens de convenantpartners en adviseurs is niet zozeer de communicatie over het invullen van de monitoren, als wel de tussentijdse communicatie over de bevindingen en resultaten uit monitoren en belrondes. Die communicatie had plaats kunnen vinden via het DI magazine, maar dat is nu pas erg laat opgepakt. Convenantpartners en adviseurs vinden deze communicatie van belang om van elkaar te leren, voorbeelden van adviezen, acties en diagnoses te zien of suggesties te krijgen om betere resultaten te boeken.

10 De ZZP-er

De ZZP-ers vormen een subgroep van deelnemers binnen het project. Twee convenantpartners hebben ZZP-ers geworven voor deelname. In totaal hebben 28 ondernemers uit deze groep de mogelijkheid gekregen om aan hun duurzame inzetbaarheid te werken, waarvan 18 geworven door MKB Deventer en 10 door VHG.

De ZZP-ers hebben een beperktere monitor vragenlijst ingevuld dan de reguliere mkb-ondernemers. De gegevens met betrekking tot de trajecten van de groep ZZP-ers wordt daarom samengevat en in een hoofdstuk besproken.

Hieronder wordt allereerst ingegaan op de ontwikkeling die ZZP-ers hebben doorgemaakt gedurende het project. Daarna staan de acties en bijbehorende opbrengsten centraal om vervolgens terug te kijken op de uitgevoerde trajecten wat betreft de waardering voor de ontvangen ondersteuning en mogelijke aanknopingspunten voor het vervolg.

10.1 Ontwikkeling: duurzame inzetbaarheid

Uit Tabel 26 blijkt dat meer dan 80% van de ZZP-ers aan het eind van het project in de categorieën C en CD is ingedeeld. Deze ZZP-ers geven aan op zeer regelmatige basis acties te ondernemen en een duidelijke kijk te hebben op zaken die duurzame inzetbaarheid bevorderen. Aan de start van het project besteedde ongeveer een op de vijf ZZP-ers incidenteel aandacht aan duurzame inzetbaarheid. Aan het einde van het project geeft geen enkele ZZP-er aan dat dit voor hem of haar geldt. Er lijkt dus een duidelijke ontwikkeling zichtbaar op het vlak van duurzame inzetbaarheid.

	Monitor 1		Monitor 3	
Typologie	Aantal bedrijven (n)	Aantal bedrijven (%)	Aantal bedrijven (n)	Aantal bedrijven (%)
A	6	21,4	0	0,0
AB	0	0,0	0	0,0
B	0	0,0	0	0,0
BC	4	14,3	2	7,1
C	14	50,0	12	42,9
CD	2	7,1	12	42,9
D	2	7,1	2	7,1
Totaal	28	100	28	100

Tabel 26 Verdeling ZZP-ers in de typologie van duurzame inzetbaarheid op meetmoment 1 en meetmoment 3

Toelichting Typologie van duurzame inzetbaarheid voor ZZP-ers

Type A

De ZZP-er besteedt incidenteel aandacht aan duurzame inzetbaarheid. De tot nu toe gedane investeringen zijn noodgedwongen en bijvoorbeeld gebaseerd op wettelijke verplichtingen. De ZZP-er heeft geen zicht op risico's voor hemzelf.

Type B

De ZZP-er heeft een globaal beeld op één of meerdere deelterreinen van duurzame inzetbaarheid en is hiermee deels aan de gang gegaan. Hij heeft het besef dat gezondheid en welzijn bijdragen aan succesvol ondernemerschap. Er wordt soms een externe expert ingeschakeld en op verschillende deelterreinen van duurzame inzetbaarheid. Op ad hoc basis wordt geïnvesteerd in opleiding en ontwikkeling.

Type C

De ZZP-er heeft een duidelijke kijk op zaken die zijn duurzame inzetbaarheid bevorderen. Hij onderneemt acties om zijn werkvermogen in stand te houden en te vergroten. De ZZP-er volgt relevante ontwikkelingen voor zijn duurzame inzetbaarheid en probeert daarop te anticiperen.

Type D

De ZZP-er heeft voor zichzelf een uitstekende manier ontwikkeld om zijn inzetbaarheid te onderhouden en te vergroten. Er worden permanent acties ondernomen die bijdragen aan een goede gezondheid en hij beschikt over een aanpak waarmee hij zijn competenties en vaardigheden up to date kan houden.

In aanvulling op bovenstaande blijkt uit Tabel 27 dat een groot deel van de ZZP-ers aan de start en aan het eind van het project in dezelfde categorie zijn geplaatst door de adviseur, al dan niet in overleg met de ondernemer. Deze ondernemers hebben zich mogelijk wel binnen de categorie ontwikkeld, maar niet dusdanig dat zij een categorie opschuiven. De meest voorkomende stap gemaakt door ZZP-ers, is de verschuiving naar een direct opvolgende categorie. Daarnaast is er een klein aantal ZZP-ers die het afgelopen jaar grote stappen hebben gemaakt op het terrein van duurzame inzetbaarheid.

Doorgemaakte groei	Aantal bedrijven (n)	Aantal bedrijven (%)
Stabiel	10	35,7
1	12	42,9
2	0	0,0
3	0	0,0
4	6	21,4
Totaal	28	100

Tabel 27 Doorgemaakte ontwikkeling van ZZP-ers van meetmoment 1 naar meetmoment 3

10.2 Acties en hun opbrengst

In onderstaande twee tabellen worden veelvoorkomende en voorbeeldmatige acties gepresenteerd op de twee DI-aspecten die gelden voor ZZP-ers: (1) Vitaliteit en gezondheid en (2) Opleiding en ontwikkeling. De uitgevoerde acties zijn veelal vergelijkbaar voor ZZP-ers die door eenzelfde convenantpartner zijn geworven. In Tabel 28 en Tabel 29 zijn een aantal lege rijen zichtbaar omdat in de planvormingsfase is ingezet op verbetering

van een selectie van het volledig aantal mogelijke indicatoren. De adviseurs van deze groep deelnemers heeft aan de start van het project aangegeven aan vier indicatoren te gaan werken met de ZZP-ers, namelijk: leefstijl, werkdruk & stress, training en coaching. Uit de tabellen blijkt de individuele aanpak via training, coaching of het volgen van diverse gerichte sessies om tot de gewenste resultaten te komen.

	Acties	Resultaat
Vitaliteit & gezondheid		
Leefstijl	Sessies gericht op persoonlijke duurzaamheid	Keuzes worden bewuster gemaakt
	Intervisie op leefstijl	Individuele keuzes zijn gemaakt die DI vergroten
	Ingekocht programma inclusief health check, bewustwordingstrainingen en coaching op energiemangement	Aangereikte interventies worden zelfstandig toegepast
Werkdruk & stress	Workshop stress en energie	Inzicht in de fysieke aspecten van werkdruk en stress en het beschikken over handvatten om op signalen te anticiperen
	Intervisie op werkdruk en stress	Individuele keuzes gemaakt gericht op pensioen, bedrijfsovername, arbeidsongeschiktheid
Lichamelijke belasting	Geen acties op deze indicator	Geen resultaten op deze indicator
Ergonomie / werkplekinrichting	Geen acties op deze indicator	Geen resultaten op deze indicator
Veiligheid	Geen acties op deze indicator	Geen resultaten op deze indicator

Tabel 28 Voorbeeldmatige acties en resultaten op het DI-aspect 'Vitaliteit en gezondheid' (ZZP-ers)

	Acties	Resultaat
Opleiding & ontwikkeling		
Opleiding	Geen acties op deze indicator	Geen resultaten op deze indicator
Training	Sessies gericht op effectief leidinggeven, communicatie, organisatie van werk, timemanagement	Beter inzicht en toepassen nieuwe vaardigheden
	Trainingen: onder andere vakinhoudelijk, 'nee' zeggen, gastheerschap, persoonlijke effectiviteit	Vervolgtrainingen zijn bepaald Trainingen staan ingepland
Coaching	Intervisie: leren reflecteren en activeren	Inzicht in de organisatie en zichzelf en verbeterde vaardigheden en technieken
	Sessies gericht op missie, visie, strategie en individuele follow-up	Inrichting vervolgtraining of coaching
Loopbaanbegeleiding	Geen acties op deze indicator	Geen resultaten op deze indicator

Tabel 29 Voorbeeldmatige acties en resultaten op het DI-aspect 'Opleiding en ontwikkeling' (ZZP-ers)

ZZP-ers hebben aangegeven dat er verschillende opbrengsten verbonden zijn aan de uitgevoerde acties. Uit Tabel 30 blijkt dat er verschillende opbrengsten zijn geboekt in het project. Het project heeft voornamelijk bijgedragen aan de bekendheid van wat duurzame inzetbaarheid is, aan een verhoging van het werkplezier en de bewustwording van het belang om te investeren in duurzame inzetbaarheid.

Opbrengsten	Score										
Het project heeft geleid tot...	1		2		3		4		5		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	M
Meer bewustwording van het belang om te investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers	0	0,0	0	0,0	3	10,7	21	75,0	4	14,3	4,0
Meer bekendheid met wat duurzame inzetbaarheid is	1	3,6	0	0,0	1	3,6	17	60,7	9	32,1	4,2
Verhoogd werkplezier	0	0,0	2	7,1	3	10,7	14	50,0	9	32,1	4,1
Zichtbare verbetering van producten en diensten											3,6
Verhoging van de kennis en vaardigheden	0	0,0	5	17,9	4	14,3	7	25,0	11	39,3	3,9
Flexibeler inzetbaar	5	17,9	4	14,3	5	17,9	6	21,4	8	28,6	3,3

Tabel 30 Opbrengsten uit het project (N=28 ZZP-ers)

10.3 Waardering

De deelnemende ZZP-ers hebben blijk gegeven van hun waardering voor de ondersteuning die zij hebben ontvangen binnen het project, zie Tabel 31. Alle ZZP-ers geven een 7 of hoger voor de kwaliteit van de ondersteuning. Bijna vier op de vijf ZZP-ers geeft zelfs een acht of hoger. Deze conclusie sluit aan bij de gegevens uit Tabel 32. Hieruit blijkt dat bijna drie kwart van de ZZP-ers heeft ervaren dat er bovengemiddelde resultaten zijn bereikt. Bovendien zijn zij tevreden over de solide en methodische werkwijze welke is gehanteerd door de betrokken adviseurs.

Cijfer	Aantal bedrijven (n)	Aantal bedrijven (%)
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	0	0
5	0	0
6	0	0
7	4	14,3
8	16	57,1
9	5	17,9
10	3	10,7
Totaal	28	100

Tabel 31 Verdeling cijfers gegeven voor de kwaliteit van de ondersteuning door ZZP-ers

	Aantal bedrijven (n)	Aantal bedrijven (%)
A tijdens het adviestraject waren er serieuze problemen bij de analyse van de stand van zaken op het terrein van duurzame inzetbaarheid. Het adviestraject heeft niet die resultaten opgeleverd die ervan verwacht mocht worden. De ondersteuning binnen het bedrijf was niet optimaal en op bepaalde terreinen niet aanwezig.	0	0,0
B tijdens het adviestraject zijn er veranderingen noodzakelijk geweest om toch tot resultaten te komen. Er zijn slecht is beperkte mate die resultaten bereikt welke voorafgaand aan het adviestraject zijn overeengekomen. De ondersteuning binnen het bedrijf was weliswaar aanwezig maar niet effectief en niet altijd gericht op gewenste resultaten.	3	10,7
C tijdens het adviestraject zijn bovengemiddelde resultaten bereikt. Er was sprake van een solide en methodische werkwijze die gericht was op vooraf benoemde effecten en opbrengsten.	20	71,4
D tijdens het adviestraject was er sprake van een excellente ondersteuning binnen het bedrijf. De geleverde dienstverlening overtrof de verwachtingen en alle kenmerken van een resultaatgericht adviestraject waren aanwezig.	5	17,9
Totaal	28	100

Tabel 32 Verdeling waardering voor de kwaliteit van het adviestraject door ZZP-ers

10.4 Vervolg

De ZZP-ers geven aan dat de acties hebben bijgedragen aan een versterking van hun duurzame inzetbaarheid. Op een aantal vlakken is er nog ruimte voor verbetering, zie Tabel 33. Het voornaamste aandachtspunt ligt bij het beschikbare budget om inspanningen te verrichten op het terrein van duurzame inzetbaarheid.

Deze groep geeft ook aan enige behoefte te hebben aan het ontwikkelen van het inzicht wat betreft het nut en de noodzaak van het investeren duurzame inzetbaarheid voor zichzelf en de maatschappij.

Score											
	1		2		3		4		5		
Stelling: U heeft nog onvoldoende ...	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	M
zicht op de noodzaak tot investeringen op het terrein van duurzame inzetbaarheid.	1	3,6	2	7,1	3	10,7	21	75,0	1	3,6	3,7
inzicht in de gewenste prioriteit binnen de aspecten en bijbehorende indicatoren van duurzame inzetbaarheid.	0	0	3	10,7	6	21,4	13	46,4	6	21,4	3,8
zicht op het maatschappelijk belang van inspanningen op het terrein van duurzame inzetbaarheid.	1	3,6	3	10,7	4	14,3	16	57,1	4	14,3	3,7
budget beschikbaarheid voor inspanningen op het terrein van duurzame inzetbaarheid.	0	0,0	2	7,1	4	14,3	9	32,1	13	46,4	4,2
duidelijk op welke wijze inspanningen op het terrein van duurzame inzetbaarheid kunnen worden vormgegeven.	1	3,6	7	25,0	3	10,7	15	53,6	2	7,1	3,4
zicht op de manier waarop effecten van inspanningen op het terrein van duurzame inzetbaarheid en de effecten kunnen worden gemeten.	2	7,1	9	32,1	4	14,3	11	39,3	2	7,1	3,1
zicht op ervaringen en opbrengsten van andere organisaties die actief zijn geweest op het terrein van duurzame inzetbaarheid.	3	10,7	8	28,6	5	17,9	9	32,1	3	10,7	3,0

Tabel 33 Overzicht aanknopingspunten voor het vervolg voor ZZP-ers (N=28)

Motto

Evenals bij de ondernemingen zijn ook de ZZP-ers gevraagd een motto te noemen waaronder zij hebben deelgenomen aan het project en met welk motto ze een vervolg zouden geven aan de opgestarte activiteiten. Ook uit deze selectie moge blijken dat de ZZP-ers daadwerkelijk betrokken zijn geraakt bij het thema Duurzame Inzetbaarheid. Men is aangezet tot nadenken over nut en noodzaak van dit thema en het belang ervan. Deze motto's geven aan dat de ZZP-ers energie willen steken in hun duurzame inzetbaarheid en (potentiele) opbrengsten voor ogen hebben.

Onder meer:

- Investeren in jezelf loont!
- Een leven lang meedoen
- Inzicht leidt tot actie
- Duurzame inzetbaarheid gaat hand in hand met flexibiliteit en veelzijdigheid
- Resultaat door inzicht
- Wat aandacht krijgt groeit
- Energie zorgt voor meer omzet en werkplezier

11 Lessen voor de tweede fase

Het programma heeft volgens alle convenantpartners fors bijgedragen aan het op de kaart zetten van duurzame inzetbaarheid bij nagenoeg alle bedrijven. Dat succes verdient navolging in die zin dat meer mkb-bedrijven volgens de in de eerste fase gebruikte aanpak in aanraking zouden moeten worden gebracht met duurzame inzetbaarheid. Verbreding opdat bewustwording van het belang van duurzame inzetbaarheid groeit in het gehele mkb.

Uit de monitoren en gesprekken met zowel de convenantpartners/adviseurs als de ondernemers zijn vele relevante lessen te trekken voor die gewenste verbreding en verdieping. We geven hieronder een overzicht van de belangrijkste lessen:

11.1 Verbreding

- De goede selectie van bedrijven begint met een goede selectie van convenantpartners. Dat zijn immers de selecteurs van de bedrijven. Selecteer, samen met de in fase 1 betrokken convenantpartners, nieuwe convenantpartners uit andere branches en sectoren en laat nieuwe convenantpartners op een vergelijkbare wijze kennis maken met het fenomeen DI. Betrek zo nodig de succesvolle convenantpartners bij de werving en selectie van nieuwe convenantpartners en bedrijven. Bijvoorbeeld door gezamenlijk een profiel op te stellen. Selecteer nieuwe convenantpartners in elk geval op:
 - Hun vermogen om op adequate en snelle wijze bedrijven te werven voor deelname
 - Hun aantoonbare kennis van en affiniteit met het thema duurzame inzetbaarheid.
 - Aanwezigheid van en/of toegang tot middelen, bijvoorbeeld via een A&O of O&O fonds, om zelf (mee) te investeren in project
- Convenantpartners die in de eerste fase hebben meegewerkt zijn de bron van de lessen die we hier opsommen. Zij hebben aan den lijve ondervonden hoe lastig of juist gemakkelijk het is om bedrijven, ondernemers en medewerkers te enthousiasmeren. Schakel die convenantpartners dus ook in om bijvoorbeeld nieuwe convenantpartners middels Masterclasses 'op te leiden' en middels intervisiebijeenkomsten te 'begeleiden' gedurende de looptijd van de tweede fase.
 - Masterclasses kunnen worden gegeven in modules die betrekking hebben op de verschillende fasen van het actieprogramma (werving bedrijven, diagnose, advies, acties, evaluatie), zodat het programma optimaal kan worden doorlopen, convenantpartners zich bewust zijn van wat het precies inhoudt om convenantpartner te zijn. Welke taken en verplichtingen zijn er en welke eisen worden er gesteld?
 - Intervisiebijeenkomsten met convenantpartners/adviseurs kunnen gedurende de tweede fase worden begeleid door ervaren convenantpartners/adviseurs uit de eerste fase.
- Een persoonlijke, maatwerk aanpak werkt in de ogen van de convenantpartners het beste om de mkb-ondernemers te overtuigen van het nut en de noodzaak van Duurzame Inzetbaarheid. De ondernemer bereik je niet door publicaties, maar door persoonlijke gesprekken met een vaste contactpersoon waarin de link wordt gelegd tussen de bedrijfsstrategie en het belang van DI daarin. Naast maatwerk lijken ook collectieve elementen van belang. Veel bedrijven doen mee, omdat andere bedrijven meedoen. Zet daarom, samen met de nieuwe en bestaande convenantpartners, zoveel mogelijk succesvolle en enthousiaste 'eerste fase mkb-bedrijven' in als ambassadeurs in de werving van nieuwe bedrijven voor de tweede fase. Zet deze ambassadeursbedrijven ook in om ervaringen te delen met de nieuwe bedrijven. In fase 1 zijn wat dat betreft goede ervaringen opgedaan met bijvoorbeeld 'pay-it-forward'. Verken en benut deze en andere goede voorbeelden. En ga voor een aanpak waarin maatwerk en collectieve elementen gecombineerd worden.
- Bij zowel de convenantpartners als de bedrijven is behoefte aan meer regionale samenwerking. Door op branche-niveau in te zetten, ontstaat het gevaar van verkokering. Terwijl er juist op regionaal gebied veel kansen liggen. Zet daarom in de tweede fase óók in

op het stimuleren van regionale samenwerking tussen bedrijven, eventueel ook uit verschillende branches. Zet deze regionale samenwerking bijvoorbeeld op rond één of meerdere ambassadeursbedrijven of convenantpartners die er in fase 1 al in geslaagd waren meerdere bedrijven in een regio aan elkaar te koppelen op één of twee gezamenlijke thema's. Voorbeelden zijn MKB Deventer of VPB Emmen.

- Convenantpartners geven aan de afspraken met ondernemers in de eerste fase nog te vrijblijvend te vinden. Selecteer dus in een tweede fase op vergelijkbare wijze als in fase 1 de bedrijven, d.i. breed benaderen, gekoppeld aan persoonlijk vervolgesprek. Het bewustzijn van het belang om te investeren in duurzame inzetbaarheid is binnen bedrijven nog in ontwikkeling.
- Convenantpartners hechten veel waarde aan kennisdeling. Convenantpartners uit de eerste fase gaven echter aan dat ze het beperkt beschikbare budget zo veel mogelijk direct ten goede van de ondernemer wilden laten komen waardoor kennisuitwisseling en kennisopbouw neerkomt op persoonlijke motivatie. Er is wel behoefte aan meer gerichte sturing op kennisdeling. Zet daarom een speciaal project op dat gericht is op het bij elkaar brengen en delen van kennis en ervaring uit fase 1. Creëer daartoe een goed platform en borg de hosting en kwaliteit van de kennis die via dat platform wordt gedeeld. Zorg dat in dit project óók ruimte is om die kennis en ervaring voortdurend te verrijken met de kennis en ervaringen die worden opgedaan in een tweede fase, of in afzonderlijke vervolgetrajecten. Dat hoeft niet beperkt te blijven tot bedrijven die aan een tweede fase mee willen of gaan doen. Het actieprogramma levert veel mooie voorbeelden/cases op waar elk bedrijf iets van kan opsteken. Wat wel te doen, wat niet te doen, waar rekening mee te houden. Communicatie van deze voorbeelden is eenvoudig en leerzaam. Verspreiden van de kennis en inzichten kan in korte beschrijvingen, filmpjes, via het DI-magazine, via vakbladen of anderszins. Bovendien draagt dit bij aan de behoefte van enkele convenantpartners om één overzichtelijke plek te hebben van alles dat er beschikbaar is aan instrumenten en kennis rondom Duurzame Inzetbaarheid. Eventueel kunnen vanuit dit project ook intervisiebijeenkomsten georganiseerd

worden, waarbij convenantpartners die behoefte hebben aan meer inhoudelijke sturing inspiratie kunnen opdoen.

11.2 Projectaanpak

Op grond van alle ervaringen die in de eerste fase zijn opgedaan, kan de projectleiding van MKB-Nederland haar rol verder optimaliseren. In het belang van het vergroten van de resultaten en effecten in het project, verdient het aanbeveling de rol bij kennisdeling, instrumentontwikkeling, intervisie en communicatie onverminderd sterk te blijven invullen. Daarnaast zullen in de opzet van de tweede fase een aantal praktische aspecten, zoals het vervallen van het financieel onderscheid advies en implementatie, toedeling van kleinere aantallen ondernemers, spreiding in doorlooptijden, verankeringsvoorwaarden bij de convenantpartners, het projectverloop kunnen verstevigen.

In overleg met de CINOP en TNO kan de monitoring verder worden geoptimaliseerd waardoor de projectleiding nog scherper zicht krijgt op de feitelijke voortgang en resultaten in de bedrijven.

Bijlagen

Bijlage 1: Omschrijvingen typologie van bedrijven op het terrein van duurzame inzetbaarheid

Type A

Het bedrijf besteedt incidenteel aandacht aan duurzame inzetbaarheid. De tot nu toe gedane investeringen zijn gebaseerd op wettelijke verplichtingen op het terrein van de wet en regelgeving op het terrein van arbeidsomstandigheden. Er is geen duidelijk zicht op risico's voor het bedrijf en de individuele medewerker. Bij actuele knelpunten wordt een beroep gedaan op externe expertise om de schadelast te beperken.

Type B

Het bedrijf heeft recent plannen ontwikkeld en deels kunnen implementeren om duurzame inzetbaarheid verder op de agenda te zetten. Gezondheid en welzijn van medewerkers wordt steeds meer gezien als bron van succesvol werkgeverschap. Investerings in mensen en hun werkomgeving gaan bijdragen aan een betrokken en op vernieuwing gericht personeelsbestand waarin baanzekerheidsdenken van belang blijft en waarbij het denken in werkzekerheid besproken kan worden. Externe expertise bij complexere interventies wordt ingeschakeld en op verschillende deelterreinen van duurzame inzetbaarheid zijn service levels agreements overeengekomen met professionals.

Type C

Het bedrijf heeft duidelijk beproefde condities voor duurzame inzetbaarheid bevorderd. De maatregelen zijn geïmplementeerd die het werkvermogen en het engagement van medewerkers bevorderen. Ontwikkelingen op het terrein van duurzame inzetbaarheid worden actief gevolgd. De omslag van reactief beleid naar proactief beleid wordt in de nabije toekomst geagendeerd. Het bedrijf ziet in dat samenwerking in de regio en wellicht bedrijfsoverstijgende externe dienstverlening een goede aanvulling zou kunnen zijn op de eigen bedrijfsinterne voorzieningen.

Type D

Het bedrijf heeft uitstekend werkgeverschap als continu proces in beeld en geïmplementeerd. Een cyclische aanpak met 'plan-do-check-act' als leidraad toont het duidelijk zicht op succesfactoren bij de uitvoering. Medewerkers en leidinggevendenden beschikken over ondersteunende instrumenten en hulpmiddelen om duurzame inzetbaarheid na te streven. Helderheid in concrete doelen en het sturen op gewenste resultaten kenmerken het draagvlak en de visie van de directie. Individuele aandacht voor medewerkers bij onvoorziene incidenten is evident en verkregen inzichten na analyse worden gebruikt om het pro-actieve beleid verder aan te scherpen.

Bijlage 2: Overzicht convenantpartners DI in het mkb

Naam Convenantpartner	Volledige naam/ werkgebied(en)
1. AGF-CKO	Stichting AGF Centrum voor Kennis en Ontwikkeling
2. AWWN	Algemene werkgeversvereniging Nederland
3. BFBN	Bond van Fabrikanten van Betonproducten in Nederland
4. GOC	Kenniscentrum voor de creatieve industrie
5. INretail	Personeelsteller, opleiding- en projectorganisatie gericht op veilig werken aan het spoor
6. SVH	Stichting Vakbekwaamheid Horeca
7. Koninklijke Metaalunie	Ondernemersorganisatie voor het mkb in de metaal
8. LLTB	Limburgse Land- en Tuinbouwbond
9. MKB Deventer	Belangenbehartiger voor mkb-ondernemers in Deventer
10. NBBU	Nederlandse Bond van Bemiddelings- en Uitzendondernemingen
11. NISB, Fit!Vak, HAN	Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen, brancheorganisatie van erkende sport- en bewegingscentra, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
12. SBI	Training-, coaching- en adviesbureau gericht op medezeggenschap, duurzame participatie en sterke arbeidsverhoudingen!
13. SOL	Stichting Opleidingsfonds Levensmiddelenindustrie
14. Tuinbranche NL	Brancheorganisatie voor de gehele tuinketen in Nederland
15. Uneto-Vni	Ondernemersorganisatie voor de installatiebranche en de elektrotechnische detailhandel
16. Vakcentrum	Brancheorganisatie voor zelfstandige detaillisten in de food en fast moving consumer goods sector en voor franchisenemers
17. VHG	Branchevereniging voor hoveniers, groenvoorzieners, boomspecialisten, dak- en gevelbegroeners en interieurbeplanters.
18. VPB Emmen	Vereniging Parkmanagement Bedrijventerreinen Emmen

Tabel B1: Overzicht convenantpartners

Bijlage 3: Profielen convenantpartners

Leeswijzer profielen

In deze bijlage wordt een kort profiel beschreven van de 18 convenantpartners. Per convenantpartner is er een kwalitatieve schets ingevoegd die in grote lijnen weergeeft hoe het programma is ingericht door de specifieke convenantpartner. Ook wordt hierin weergegeven wat de belangrijkste leerpunten voor de convenantpartner zijn geweest. Deze informatie is opgehaald bij de convenantpartners door middel van vier verschillende belrondes. Deze belrondes hebben verspreid over het traject plaatsgevonden: na de wervingsfase, na de adviesfase, tijdens de uitvoeringsfase en na afronding van het traject. TNO heeft deze belrondes uitgevoerd.

Per convenantpartner zijn daarnaast ook een aantal cijfermatige resultaten in tabellen gepresenteerd. Deze tabellen zijn afkomstig uit de monitoring informatie van CINOP. Dit is een aanvulling op de eerder gepresenteerde resultaten vanwege de uitsplitsing naar convenantpartner. De resultaten bieden inzicht in onder meer de door een convenantpartner gehanteerde aanpak en opbrengsten binnen hun trajecten. Ook schetst het een beeld of een convenantpartner eenzelfde aanpak heeft gehanteerd voor alle geworven bedrijven of dat hun aanpak hierin verschilt. Het geeft daarnaast een idee of een mogelijk zelfde aanpak andere opbrengsten of tevredenheid tot gevolg kan hebben tussen bedrijven.

De resultaten staan gepresenteerd in vier tabellen. De eerste tabel geeft inzicht in de keuzes die gemaakt zijn bij het opzetten van het (advies)traject:

- Welke activiteit(en) zijn ondernomen om verbeterpunten van bedrijven te bepalen?
- Welke presentatievorm(en) zijn gekozen om het advies te delen?
- Op welke manier(en) worden acties uit het advies worden uitgevoerd?

Hierbij zijn de twee meest voorkomende antwoorden opgenomen in de tabel. De percentages zijn gebaseerd op het totaal aantal bedrijven (N) dat is geworven door de convenantpartner en het aantal bedrijven (n) waarvoor een bepaalde uitkomst geldt. Bijvoorbeeld: het aandeel bedrijven waarvoor het gebruik van schriftelijke rapportage is gecombineerd met een mondelinge toelichting van het advies.

In de tweede tabel staan een aantal gemiddelden met betrekking tot de doorgemaakte ontwikkeling en opbrengsten gepresenteerd:

- De twee opbrengsten uit het project met de hoogste gemiddelden (1=helemaal niet van toepassing, 5=volledig van toepassing)
- De gemiddelde typologiescore op meetmoment 1 en meetmoment 3 (1=A, 7=D)
- Het gemiddelde cijfer voor de kwaliteit van de ondersteuning

Uit de derde tabel blijkt hoeveel bedrijven (van het totaal aantal bedrijven dat door de betreffende convenantpartner is geworven) in de uitvoering hebben gewerkt aan de vijf DI-aspecten. Het schema wat hierop (tabel 4) volgt geeft aan per DI-aspect aan welke indicatoren is gewerkt. Indien een indicator is onderstreept betekent dit dat er aan, minimaal 1 bedrijf, gewerkt is door de convenantpartner geworven bedrijven.

Profiel CKO

6 deelnemende bedrijven

CKO (Stichting Centrum voor Kennis en Ontwikkeling, voorheen bekend als AGF-CKO) richt zich op het scholen en opleiden van ondernemers en medewerkers in onder andere de Aardappelen, Groente en Fruit detailhandel. Daarnaast ontwikkelt CKO projecten die bijdragen aan kennisoverdracht en duurzame inzetbaarheid. Binnen het programma Duurzame Inzetbaarheid heeft AGF-CKO zich gericht op het opstellen van een 'bedrijfsontwikkelplan Duurzame Inzetbaarheid' bij de aangesloten ondernemers. Alle trajecten zijn uitgevoerd door de projectleider/adviseur van CKO.

Voor de werving van ondernemers is CKO voornamelijk uitgegaan van de kracht van de persoonlijke benadering. Daarna zijn er aan de hand van vragenlijsten gesprekken gevoerd met zowel werkgevers als werknemers. Tijdens deze gesprekken is een breed scala aan onderwerpen rondom duurzame inzetbaarheid aan bod gekomen. Zo zijn onder andere het personeelsbestand, de bedrijfscultuur, de leiderschapsstijl van de werkgever, veiligheid op de werkvloer en ontwikkelingen in de markt de revue gepasseerd. Vanuit deze analyse en het daaropvolgende advies zijn samen met de ondernemer doelen opgesteld. Die doelen zijn vastgelegd in een 'bedrijfsontwikkelplan Duurzame Inzetbaarheid'. Dit ontwikkelplan bevat de gegevens van de nulmeting, een analyse, een advies en een implementatieplan. Het ontwikkelplan is gedurende het traject aangevuld met de te ondernemen stappen en gemaakte afspraken. Zo gaf het de ondernemer houvast gedurende het hele traject en liet het ook de vooruitgang zien.

CKO is het traject begonnen met 10 ondernemingen. Uiteindelijk hebben er 6 ondernemingen het traject afgemaakt. De ondernemingen die zijn afgefallen hadden daarvoor verschillende redenen: van financiële problemen tot een gebrek aan prioriteit door drukte. De 6 ondernemingen die het adviestraject hebben doorlopen zijn zich meer bewust van de waarde van het thema voor hun organisatie. Het aanpassen van de HR-cyclus of het volgen van een training communicatie maken echt verschil voor de ondernemers

en medewerkers. Om de continuïteit te borgen is begeleiding voor de bedrijven nog steeds erg waardevol; iemand die af en toe nog meekijkt bij de uitvoering van het stappenplan is geen overbodige luxe.

Het Programma Duurzame Inzetbaarheid paste voor CKO goed binnen de activiteiten die de stichting al ondernam op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid. Wat CKO opvalt rondom het thema is dat het veel moeite kost om mensen in beweging te krijgen om zich te ontwikkelen. Daarom heeft CKO een ontwikkelprogramma opgesteld waarin informeel leren gestimuleerd en geformaliseerd wordt. Dit gebeurt door regionale bijeenkomsten, een puntensysteem en certificaten. Dit ontwikkelprogramma gaat nu binnen de branche uitgerold worden. Het programma Duurzame Inzetbaarheid was een mooie kans om succeservaringen op te doen die als voorbeeld kunnen dienen voor de rest van de branche.

“Brede analyse van bedrijf én markt, dan doelen opstellen en echt inzoomen”

“Werk met een ‘groeidocument’ gekoppeld aan een stappenplan”

“We stimuleren en formaliseren ook informeel leren door regionale bijeenkomsten, een puntensysteem en certificaten”

“DI staat op de kaart, maar bedrijven hebben nog steeds begeleiding nodig”

	n (N=6)	%
Bepalen verbeterpunten		
Inventarisatie & instrumenten & management & medewerkers	2	33,3
Presentatievorm advies		
Rapportage & mondeling	6	100
Uitvoeringsvormen		
Initiatieven & directie	4	66,7
Initiatieven	2	33,3

Tabel 1 Veelvoorkomende keuzes die zijn gemaakt bij het opzetten van het (advies)traject

	Gemiddelde (N=6)
Opbrengst (1-5)	
Bewustwording	3,7
Bekendheid	3,7
Beleid	3,7
Typologie (1-7)	
Start	1,7
Eind	3,3
Cijfer kwaliteit ondersteuning (1-10)	7,8

Tabel 2 Kenmerken van de doorgemaakte ontwikkeling door bedrijven, opbrengsten en tevredenheid

Aandacht voor DI-aspecten (uitvoering)	n (N=6)	%
Organisatie	6	100
Vitaliteit en gezondheid	6	100
Betrokkenheid en motivatie	6	100
Ontwikkeling en mobiliteit	6	100
Monitoring	5	83,3

Tabel 3 Het aantal bedrijven dat heeft gewerkt aan de afzonderlijke DI-aspecten

Organisatie • <u>Draagvlak en bewustwording</u> • <u>Visie en beleid</u> • <u>(Strategisch) HR</u> • <u>Verantwoordelijkheid/ flexibiliteit van het werk</u> • <u>Leiderschap</u> • Dialoog en participatie • Cultuur	Ontwikkeling en mobiliteit • <u>Opleiding</u> • <u>Talentmanagement</u> • <u>Loopbaanbegeleiding</u> • Taakverbreding • Functieroulatie • Combinatiebanen • Coaching • Stagemogelijkheden
Vitaliteit en gezondheid • <u>Leefstijl</u> • Werkdruk en stress • <u>Lichamelijke belasting</u> • Ergonomie/werkplekinrichting • <u>Veiligheid</u> • Agressie en geweld • Pesten	Monitoring • Medewerker tevredenheid onderzoek • Feedbacktraining • <u>Functioneringscyclus</u> • Periodieke check op DI-aspecten
Betrokkenheid en motivatie • Betrokkenheid en motivatie • <u>Stimulerend leiderschap</u> • Werkoverleg • <u>Teamontwikkeling</u> • Waardering en stimulatie • Transparantie en (interne) communicatie	

Tabel 4 Spreiding van aandacht convenantpartner over uiteenlopende indicatoren

Interview Martijn van de Kamp (Projectleider)

Onze branche houdt zich bezig met de verkoop van groente- en fruitproducten, denk aan salades en maaltijden. Het is van groot belang dat bedrijven hun onderscheidend vermogen en daarmee hun concurrentiepositie niet zien afnemen. Door onder meer ondernemersvaardigheden en vakkennis op peil te houden kunnen ondernemers beter continuïteit in de bedrijfsvoering creëren en daarmee ook werkzekerheid bij het personeel. Ze krijgen dus betere overlevingskansen. Al decennia spelen de gewijzigde consumptie van groente en fruit, de vergrijzing van ondernemers en de opkomst van het grootwinkelbedrijf de kleine ondernemer in de groentebranche parten. Kleine ondernemers verdwenen en het grootwinkelbedrijf groeide. De beteren blijven dan bestaan. Juist het middensegment had het moeilijk en kon wel wat hulp gebruiken.

Als brancheorganisatie zijn we daarom sinds een paar jaar bezig met duurzame inzetbaarheid. De afgelopen jaren hebben we onder meer het brancheopleidingshuis ontwikkeld, een bouwwerk van beroepscompetentieprofielen. Centraal staat de vraag: voor welke functie in de branche is welke competentie nodig? Dat kan ervaring zijn, maar ook opleiding. Wie aan minimaal tachtig procent van de competenties voldoet, mag zich 'vakvolwassen' noemen.

Het project Duurzame Inzetbaarheid in het mkb is voor ons een logische vervolgstap. Het geeft ons de mogelijkheid om een groep ondernemers persoonlijk advies te geven en hen te begeleiden. Dat doen we voor de tien deelnemers met een bedrijfsontwikkelplan. We lichten het bedrijf door op allerlei onderdelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Aan de hand van vragenlijsten gaan we in gesprek, met zowel werkgever als werknemer. We kijken naar de leiderschapsstijl van de werkgever. Maar ook naar de gezondheid van werknemers, naar de veiligheid op de werkvloer. En: hoe employabel is de werknemer? Oftewel: in welke mate kunnen werknemers hun eigen loopbaan vormgeven en sturen?

Daar rolt een analyse uit waaruit blijkt hoe het bedrijf ervoor staat. Dan volgt een advies en een stappenplan.

We zitten nu in die adviesfase. Wat we veel zien, is dat werknemers zich onvoldoende bewust zijn van hun eigen ontwikkelmogelijkheden. Ze denken dat ze voldoende vakkennis hebben. Dat is niet zo. Of ze kunnen die vakkennis onvoldoende aantonen. Het gevolg daarvan is dat medewerkers te laag worden ingeschaald en ze daardoor moeilijker doorstromen. Zo is het heel logisch om van assistent naar adviseur door te stromen. Maar die doorstroming zit er onvoldoende in. Het gaat niet alleen om het diploma, maar ook om vakmanschap. Excellent vakmanschap. We hebben een certificering in het leven geroepen die inzicht geeft in wie het excellent vakmanschap beheerst. Wie bijvoorbeeld tijdens onze vakbeurs laat zien dat hij heel goede desserts kan maken of geweldige hoofdgerechten kan koken, verdient punten voor het behalen van het certificaat excellent vakmanschap.

De term duurzame inzetbaarheid is nog niet voldoende bekend. We proberen werkgevers er echt in te interesseren. Waar het om gaat is dat hun bedrijf er beter van wordt. Daar moeten we mensen wel echt van overtuigen. En vervolgens: hoe krijgt een werkgever zijn medewerkers mee? Een individuele aanpak en persoonlijk contact is volgens ons van groot belang. Dat maakt het voor ons een intensief programma.

Maar dat werpt wel zijn vruchten af. Zo heeft een van de ondernemers zijn hele HRM-cyclus op orde gebracht. Hij betreft zijn medewerkers bij de stappen die ze zetten. Mensen kunnen bedrijfsleider worden of in de toekomst het bedrijf zelfs overnemen. Deze ondernemer investeert echt in zijn medewerkers. Dat is wel uniek. Niet voor niets is bedrijfsopvolging in de hele branche een issue. Veel ondernemers zijn 55 jaar of ouder. Wat doe je dan? Ga je investeren in je bedrijf? In inventaris? In je personeel? Of laat je je bedrijf gewoon als een nachtkaaars uitgaan? Tijdig beginnen met je opvolging is je eigen verantwoordelijkheid, vind ik. De ondernemer moet ambassadeur worden van zijn vak. Goed HRM-beleid is daarbij onontbeerlijk. Ook medewerkers moeten ambassadeur worden. Dat maakt een bedrijf aantrekkelijk.”

Interview Ard Bol (AGF-Ondernemer Primeurshop Bol)

“Primeurshop Bol in Santpoort is een aardappelen-, groente- en fruitspeciaalzaak. We leveren aan particulieren en bedrijven, maar hebben ook een winkel. We bieden een vrij breed assortiment. Zo verzorgen we ook een maaltijdservice met vers bereide maaltijden. Het bedrijf heeft veertig medewerkers in dienst.

Ik liep tegen het project Duurzame Inzetbaarheid aan toen ik al een tijdje worstelde met een probleem: er waren niet te traceren verschillen in de brutowinst. Tussen de winst die we daadwerkelijk maakten en zouden moeten maken. Het ging om afwijkingen van meer dan tien procent. Dan gaat het op den duur financiële consequenties hebben. En we konden maar niet achterhalen waar de fout zat. Het project leek me een uitgelezen gelegenheid om het hele bedrijf eens door te lichten om zo wellicht ook de oorzaak van dit probleem te achterhalen.

Dat is ons trouwens gelukt: uiteindelijk bleek het te gaan om een softwareprobleem met de weegschalen. Maar dat outsiders met kennis van zaken ons bedrijf eens tegen het licht hielden, was heel goed. Zo bleek dat we op een aantal fronten veel efficiënter konden werken. We werkten vrij ad hoc en lieten onze afzet erg bepalen door de klanten. Door planmatiger te werken kun je die schommelingen in vraag en aanbod veel beter ondervangen.

Dat is voor alle partijen fijner, zowel voor de werkgever als voor de medewerkers. Het geeft iets meer rust op de werkvloer en het verlaagt de netto werkdruk. Dat komt het plezier van de werknemers ten goede. En daarmee ook de sfeer op het bedrijf, en de productiviteit. Doordat we minder tijd kwijt zijn aan acute logistiek hebben we meer tijd voor de klanten. Dat leidt aantoonbaar tot een betere omzet. De klanten voelen het ook als onze medewerkers beter in hun vel zitten: de buitenwereld ervaart het als positief.

Ik heb Primeurshop Bol in 1996 van mijn vader overgenomen. Toen hadden we vijf mensen in dienst. Dat zijn er nu veertig. Dat is een enorme groei, en dan merk je dat je organisatorisch toch niet de juiste kennis in huis hebt om dat bij te benen. Dat is niet erg, maar je moet het wel onderkennen en durven er een externe partij bij te halen voor een

goede analyse en advies. Dankzij dit project hebben we een goede eerste stap gemaakt, maar nu moeten we doorpakken en ook kleinere dingen aanpakken die nog spelen.

We hebben ons nu erg gericht op de zaken waarmee we heel concreet meer winst kunnen maken. Ik wil nog meer aandacht aan het personeel gaan besteden; dat is er, mede door die snelle groei, de afgelopen jaren wat bij ingeschoten. We rennen met z'n allen heel hard, maar nemen niet echt de tijd om te ontspannen. De juiste balans tussen die twee is een van de kernzaken van duurzame inzetbaarheid: de boog kan niet altijd gespannen zijn. Dat moet je als werkgever erkennen, en daar moet je op inspelen. En dat hoeven echt geen fancy of spannende dingen te zijn. Al ga je maar af en toe met z'n allen een borreltje drinken, dat kan al heel bevorderlijk zijn voor de sfeer op de werkvloer.

Ik heb door het project ook gemerkt dat het heel goed

Ondernemers doen er goed aan hulp te vragen als zij bepaalde logistieke kwaliteiten niet in huis hebben die wel nodig zijn om een groter bedrijf te leiden.

*"De ondernemer moet ambassadeur
worden van zijn vak"*

is om ervaringen uit te wisselen met collega's. Veel werkgevers kijken toch niet verder dan hun eigen muren. Dat geldt ook voor mij. Terwijl andere ondernemers heel veel kennis hebben waar jij ook profijt van kunt hebben: waarom zou je allemaal afzonderlijk van elkaar het wiel moeten uitvinden? Wij bevinden ons ook in een tamelijk specialistische tak van sport, dus de andere bedrijven die zich hiermee bezighouden, zijn niet onze directe concurrenten. Het is echt niet altijd rozengeur en maneschijn in het mkb. We moeten elkaar af en toe de helpende hand bieden, zodat we allemaal een stapje verder kunnen komen."

- Aanpak specifiek voor Primeurshop Bol:

Het hele bedrijf is doorgelicht op verbeterpunten. De logistiek is efficiënter gemaakt, zodat medewerkers bij plotselinge drukte minder extra werkdruk ervaren.

- Succes:

Minder onverwachte stress komt de sfeer en de productiviteit ten goede. Dat merken klanten ook, waardoor de omzet aantoonbaar is gestegen.

- Leermoment:

Door een snelle groei van het bedrijf is de aandacht voor de medewerkers er jarenlang wat bij ingeschoten.

Profiel AWWN

43 deelnemende bedrijven

Bij Werkgeversvereniging AWWN staat het onder de aandacht brengen van Duurzame Inzetbaarheid bij leden al lange tijd op de agenda. Het programma Duurzame Inzetbaarheid bood dan ook een mooie gelegenheid om dit thema voor mkb-bedrijven verder te verdiepen. Het programma is uitgevoerd door interne adviseurs, onder begeleiding van een projectleider. Bij behoefte aan specifieke expertise, zoals bijvoorbeeld voor een werkplek onderzoek, zijn externe adviseurs ingeschakeld.

In de werving zijn verschillende middelen ingezet. Ondernemers zijn onder andere via flyers, social media en een webinar gewezen op de mogelijkheden van het programma. Ook is het programma door accountmanagers, mkb-adviseurs en de werkgeverslijn benoemd in gesprekken met ondernemers. In de diagnosefase leverde een combinatie van het AWWN-model en de CINOP-monitor een scherpe probleemanalyse op. AWWN heeft hiernaast onder andere enquêtes onder medewerkers en leidinggevendenden, interviews met leidinggevendenden, en groepsgesprekken met medewerkers ingezet.

Ook is er een AWWN-tool ingezet die snel inzicht geeft in vraagstukken rondom strategische personeelsplanning. In het vervolg zou AWWN graag meer tijd nemen voor de diagnose. De gestelde 8 uur was nu te kort om medewerkers vanaf de start goed te kunnen betrekken. Terwijl AWWN het belangrijk vindt om 'de pijn en het verlangen' van de medewerkers direct mee te nemen in de analyse.

Tijdens de adviesfase was er elke twee weken een intern overleg met alle betrokken adviseurs. Dit was erg waardevol om kennis te delen en tips uit te wisselen. Het heeft het enthousiasme bij de adviseurs versterkt. Die konden dit enthousiasme vervolgens weer overbrengen naar de aangesloten bedrijven. Bovendien heeft het gezorgd voor interne kennisverbreding op het onderwerp. De adviseurs hebben veel van elkaar geleerd en gaan dit nu ook overdragen naar andere collega's.

Wat volgens AWWN een sleutel tot succes is om duurzame inzetbaarheid bij kleinere ondernemingen op de kaart te krijgen is de persoonlijke aanpak. Met publiceren over het onderwerp bereik je deze ondernemers niet. Een persoonlijk gesprek en een maatwerk oplossing waarin de samenhang tussen bedrijfs- en personeelsbeleid duidelijk wordt is wat deze ondernemers nodig hebben.

"De boog kan op de werkvloer niet altijd gespannen zijn"

aspecten



“Elke twee weken hadden we 1,5 uur overleg met alle betrokkenen”
“Analysetijd te kort om medewerkers ook mee te nemen. Dit moest worden voor deze diagnose”

Bepalen verbeterpunten	
HR	
Inventarisatie & instrumenten & management & HR	
Presentatievorm advies	
Rapportage & mondeling	
Rapportage	
Rapportage & presentatie	
Uitvoeringsvormen	
HR	
Projectgroep	

Tabel 1 Veelvoorkomende keuzes die zijn gemaakt bij het opzetten van het (advies)traject

	Gemiddelde (N=43)
Opbrengst (1-5)	
Bewustwording	4,3
Bekendheid	4,2
Typologie (1-7)	
Start	1,8
Eind	3,2
Cijfer kwaliteit ondersteuning (1-10)	7,7

Tabel 2 Kenmerken van de doorgevoerde ontwikkeling door bedrijven, opbrengsten en tevredenheid

Aandacht voor DI-aspecten (uitvoering)	n (N=43)	%
Organisatie	36	83,7
Vitaliteit en gezondheid	16	37,2
Betrokkenheid en motivatie	16	37,2
Ontwikkeling en mobiliteit	17	39,5
Monitoring	18	41,9

Tabel 3 Het aantal bedrijven dat heeft gewerkt aan de afzonderlijke DI-

Organisatie		Ontwikkeling	
- Draagvlak en bewustwording - Visie en beleid (Strategisch) HR - Verantwoordelijkheid/ flexibiliteit van het werk - Leiderschap - Dialogoog en participatie - Cultuur		- Opleiding - Talen - Loop - Taak - Func - Com - Coac - Stag	
Vitaliteit en gezondheid		Monitoring	
- Leefstijl - Werkdruk en stress - Lichamelijke belasting - Ergonomie/werkplekrichting - Veiligheid - Agressie en geweld - Pesten		- Med - Feed - Func - Peric	
Betrokkenheid en motivatie			
- Stimulerend leiderschap - Werkoverleg - Teamontwikkeling - Waardering en stimulatie - Transparantie en (interne) communicatie			

Tabel 4 Spreiding van aandacht convenantpartner over uiteenlopende

indicatoren

Interview Joyce Schaeffer (Projectleider)

“AWVN is de grootste werkgeversorganisatie van Nederland. We staan niet voor een bepaalde branche: we vertegenwoordigen bedrijven in meer dan 75 verschillende branches, van dierenartsen tot multinationals. De

<u>en mobiliteit</u>	werkgevers moeten ook echt hun eigen aanpak kiezen: maatwerk is voor ons een van de kernwoorden als het om duurzame inzetbaarheid gaat.
<u>iding</u>	
<u>ntmanagement</u>	Duurzame inzetbaarheid is een herkenbaar onderwerp voor de meeste werkgevers, en onze leden begrijpen dat het van groot belang is er alert op te zijn. Het is een relevant onderwerp, maar elk bedrijf en elke branche kent andere uitdagingen. Daarom moet er altijd sprake zijn van maatwerkbeleid. Het is belangrijk dat een werkgever ervoor zorgt dat de competenties van de mensen goed blijven aansluiten op de veranderingen in het werk. In de meeste bedrijven is dat de taak en verantwoordelijkheid van het HR-management.
<u>baanbegeleiding</u>	
<u>verbreding</u>	
<u>teroulatie</u>	
<u>binatiebanen</u>	Werkgevers maken afspraken over duurzame inzetbaarheid, bijvoorbeeld in cao's. In 80 procent van de cao's staan afspraken om duurzame inzetbaarheid te faciliteren. Zo staan er bijvoorbeeld afspraken over nachtdiensten in; dergelijke diensten zijn voor oudere werknemers vaak erg belastend. In de cao kunnen ook afspraken worden gemaakt over bijvoorbeeld carrièrebegeleiding in de vorm van het aanbieden van loopbaanscans of opleidingen voor werknemers, ook een manier om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen.
<u>ching</u>	
<u>emogelijkheden</u>	

ewerker tevredenheid onderzoek

lbacktraining

tioneringscyclus

odieke check op DI-aspecten

Beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid is erop gericht dat mensen gemotiveerd en voldoende productief kunnen doorwerken tot hun pensioen. Wij inventariseren de knelpunten met de inzetbaarheid van medewerkers binnen bedrijven aan de hand van een checklist. Hiermee kunnen we samen met de werkgevers heel concreet kijken hoe het met de duurzame inzetbaarheid staat binnen hun bedrijf en op welke punten verbetering mogelijk is. Enkele tientallen bedrijven hebben zich gemeld voor zo'n probleeminventarisatie. Aan de hand van die inventarisatie kan een plan van aanpak worden gemaakt. Dat is altijd maatwerk, want in verschillende branches spelen verschillende problemen. Het gaat erom dat je helder krijgt welke problemen management en medewerkers ervaren. Wat zijn de verbeterpunten: de algemene fitheid van het personeel of bijvoorbeeld de belasting door het werk? Moet er iets structureel worden aangepast op de werkvloer?

Duurzame inzetbaarheid is een van de vele uitdagingen en veranderingen waarmee moderne bedrijven te maken krijgen, naast bijvoorbeeld de technologische ontwikkelingen, de toenemende concurrentie en de internationalisering. Om duurzame inzetbaarheid te realiseren zijn zowel werkgevers als werknemers aan zet. De werkgever kan wel stimuleren, maar een werknemer moet ook zelf willen investeren. Je kunt als werkgever bijvoorbeeld een trainingscursus aanbieden om het carrièreperspectief van je medewerkers te bevorderen, maar uiteindelijk moet een medewerker daar zelf heen gaan en gemotiveerd meedoen. Anders verandert er nog steeds niets."

Interview Wilma Fiolet (Manager Dierenkliniek Ridderkerk)

“Als floormanager probeer ik duurzame inzetbaarheid al enige tijd bespreekbaar en duidelijk te maken bij onze medewerkers. Dierenkliniek Ridderkerk is de afgelopen jaren enorm gegroeid: wij hebben inmiddels zeven vestigingen waar in totaal 38 paraveterinair, 24 dierenartsen en 6 supportmedewerkers werken.

Toen het project begon, hebben wij allereerst de vraag gesteld: wat is duurzame inzetbaarheid eigenlijk? Toen bleek dat wij onbewust al best veel deden aan duurzame inzetbaarheid. Alleen benoemden we het nog nooit zo precies. Dat was best leuk om te horen.

In samenwerking met AWWN is er een analyse van de dierenkliniek gemaakt en een plan opgesteld: waar kunnen we aanpassingen doorvoeren om medewerkers duurzamer inzetbaar te maken? Uit dat plan hebben we zelf een paar onderwerpen gekozen waar we de komende tijd mee aan de slag gaan. Zo gaan we de werkdruk in de kliniek eens goed onder de loep nemen; dat was iets waar we van sommige medewerkers heel concrete opmerkingen over kregen.

Een belangrijk aandachtspunt is hoe we de juiste persoon op de juiste plek optimaliseren. De werkdruk is in onze sector lastig te voorspellen: het is in een dierenkliniek hollen of stilstaan. Het is geen werk van negen tot vijf: ook 's avonds en 's nachts moeten er dierenartsen en paraveterinair klaarstaan om diergeneeskundige hulp te bieden. Op een drukke dag kun je niet om vijf uur 's middags uur zeggen: ik ga naar huis. Alle patiënten moeten worden bekeken en behandeld.

Aan die onregelmatige werkdruk valt weinig te veranderen. Spoedgevallen kun je nu eenmaal niet voorspellen. Soms moet je opeens alle zeilen bijzetten met de mankracht die dan beschikbaar is en er kunnen momenten zijn dat het lastig is daarmee om te gaan. Met de juiste mensen op de juiste plek kun je je beter voorbereiden op dat soort situaties.

Daarnaast is het belangrijk dat de medewerkers inzicht krijgen in hun eigen functioneren. Ook dat moet bespreekbaar zijn. Hoe ga je om met drukke periodes? Ga je al met een zwaar gemoed aan de slag of zet je je schouders eronder? Het is heel belangrijk dat medewerkers weten dat ze over dit soort zaken kunnen

praten en dat ze ook weten waarom het belangrijk is dat ze dat doen. Je kunt als werkgever zaken aanstippen, maar uiteindelijk is duurzame inzetbaarheid óók een verantwoordelijkheid van de medewerker zelf.

Een ander aandachtspunt is de balans tussen werk en privé. De werkgever kan de situatie op de werkvloer wel optimaliseren, maar als iemand privé niet goed in zijn of haar vel zit, kan dat effect hebben op het werk. Privézaken kan de werkgever niet oplossen, dat moet de medewerker zelf doen. Maar de medewerker kan wel aangeven dat er zaken spelen waardoor het even minder lekker loopt en dan kan de werkgever proberen daar rekening mee te houden. Met andere woorden: alles is bespreekbaar.”

- Aanpak specifiek voor Dierenkliniek Ridderkerk:
Er wordt een inventarisatie gemaakt van de balans tussen werk en privé bij de medewerkers. Duurzame

*“Werkgevers en werknemers
zijn allebei aan zet”*

inzetbaarheid wordt bespreekbaar gemaakt en medewerkers worden gestimuleerd knelpunten aan te geven. Per medewerker wordt gekeken hoe eventuele knelpunten kunnen worden aangepakt en opgelost.

- Succes:

Door die aanpak worden binnen het team zaken sneller en beter benoemd en bespreekbaar gemaakt.

- Leermoment:

Als iemand privé niet lekker in zijn of haar vel zit, heeft dat invloed op het werk. Een werkgever kan privéproblemen niet oplossen, maar een werkgever kan het wel bespreekbaar maken. Dat is een belangrijke stap in het oplossen.

Profiel BFBN

11 deelnemende bedrijven

De BFBN is de ondernemersorganisatie voor Nederlandse fabrikanten van betonproducten. Zij vertegenwoordigen ruim 100 betonbedrijven. Het programma Duurzame Inzetbaarheid is uitgevoerd samen met adviesbureau Charly Green.

In de wervingsfase is door de BFBN op verschillende fronten actie ondernomen. Zo zijn er via het ledenbestand mailingen, flyers en brieven verzonden en zijn er bijeenkomsten georganiseerd. Ook werden presentaties gegeven om bedrijven te stimuleren om over duurzame inzetbaarheid na te denken. Doordat er tijdens de wervingsfase 'concurrentie' was van een subsidie rondom Veilig Werken, verliep de werving minder hard dan gehoopt. Hierin speelt ook mee dat de sector zwaar is geraakt door de economische crisis. De focus voor veel bedrijven ligt vooral op het hoofd boven water houden. Uiteindelijk zijn er in plaats van de vooraf geschatte 20 ondernemers in totaal toch nog 11 ondernemers in gestapt in het traject.

Bij de participerende bedrijven is een diagnose gedaan en advies opgesteld door middel van actieve gesprekken met groepen leidinggevenden en groepen werknemers. Deze actieve 'postersessies' waren al een interventie op zich. Ze maken duurzame inzetbaarheid voor medewerkers heel concreet. De vijf hoofdonderwerpen van duurzame inzetbaarheid die het programma gedefinieerd heeft (Vitaliteit & Gezondheid; Betrokkenheid & Motivatie; Monitoring; Organisatie; Ontwikkeling & Mobiliteit) kregen daardoor meer betekenis en invulling. Doordat er een concreet en behapbaar beeld bij het begrip ontstond, kon er draagvlak op de werkvloer worden gecreëerd.

Duurzame inzetbaarheid als begrip staat binnen de sector nog in de kinderschoenen. Dit programma bood een mooie start om bedrijven in te laten zien wat het thema inhoudt.

Het grootste succes is dat bedrijven zich meer bewust zijn geworden van de relevantie van duurzame inzetbaarheid en van de inhoud van het begrip. Het merendeel van de bedrijven geeft ook aan dat duurzame inzetbaarheid niet zomaar een dingetje is wat je moet doen maar dat het top-down en bottom-

up op de agenda moet staan en blijven staan. Het is belangrijk dat het meer zichtbaarheid krijgt in bestaande structuren en in de cultuur binnen een organisatie.

"Aan onregelmatige werkdruk valt bij ons niets te veranderen"

Zo is er bij veel bedrijven vooral gefocust op Vitaal Leiderschap. Hoe maak je DI bespreekbaar, hoe daag je daar je medewerkers op uit en hoe werk je aan je eigen inzetbaarheid? Het management en leidinggevenden hebben hierbij een cruciale rol in het ondersteunen, faciliteren en uitdagen op inzetbaarheid. Daarnaast zijn er gedurende het traject verschillende trainingen rondom uitdagend coachen en stresshantering geweest. Ook zijn er workshops gehouden om de kennis over gezondheid te verbreden en medewerkers praktische handvatten mee te geven. Ook zijn er persoonlijke leefstijlcoaches ingezet. Binnen een aantal bedrijven is tijdens het traject ook gebruik gemaakt van ambassadeurs. Enthousiasme en successen creëren van binnenuit en dit goed communiceren maakt dat medewerkers zelf het gedachtengoed binnen hun bedrijf verder verspreiden. Dat heeft echt geholpen om het begrip te laten leven binnen de organisaties. Een belangrijke les is om geen losse acties te ondernemen, maar om duurzame inzetbaarheid integraal praktisch en concreet te maken. Als het herkenbaar en zichtbaar wordt in de bestaande structuren en cultuur, kunnen de inspanningen effectief renderen.



"De focus ligt op het nu, niet op DI. Dat was vaak echt nog een brug te ver"

"Je moet de werkvloer betrekken om succes te boeken"

Tabel 3 Het aantal bedrijven dat heeft gewerkt aan de afzonderlijke DI-

aspecten

"We hebben zelf geld bij moeten leggen. Budget is cruciaal"

"Meer kennisdeling tussen de convenantpartners"

"Bij sommige bedrijven zijn ambassadeurs ingezet. Dat werkt!"

"In ieder geval pleiten wij voor meer budget voor grotere be"

Bepalen verbeterpunten

Inventarisatie & instrumenten & management & HR & medewerkers

Inventarisatie & management & HR & medewerkers

Presentatievorm advies

Rapportage

Rapportage & presentatie

Mondeling

Uitvoeringsvormen

Directie & HR & medewerkers

Projectgroep & initiatieven & HR & medewerkers & middelen

Tabel 1 Veelvoorkomende keuzes die zijn gemaakt bij het opzetten van het (advies)traject

	Gemiddelde (N=11)
Opbrengst (1-5)	
Bewustwording	4,2
Bekendheid	4,1
Typologie (1-7)	
Start	2,1
Eind	3,5
Cijfer kwaliteit ondersteuning (1-10)	8,27

Tabel 2 Kenmerken van de doorge maakte ontwikkeling door bedrijven, opbrengsten en tevredenheid

Aandacht voor DI-aspecten (uitvoering)	n (N=11)	%
Organisatie	11	100
Vitaliteit en gezondheid	11	100
Betrokkenheid en motivatie	10	90,9
Ontwikkeling en mobiliteit	5	45,5

Organisatie

- Draagvlak en bewustwording
- Visie en beleid
- (Strategisch) HR
- Verantwoordelijkheid/ flexibiliteit van het werk
- Leiderschap
- Dialogoog en participatie
- Cultuur

Vitaliteit en gezondheid

18,2

- Leefstijl
- Werkdruk en stress
- Lichamelijke belasting
- Ergonomie/werkplekinrichting
- Veiligheid
- Agressie en geweld
- Pesten

Betrokkenheid en motivatie

- Stimulerend leiderschap
- Werkoverleg
- Teamontwikkeling
- Waardering en stimulatie
- Transparantie en (interne) communicatie

Ontwikkeling

- Opleiding
- Talen
- Loopbaan
- Taak
- Functie
- Comportement
- Coördinatie
- Staging

Monitoring

- Mede
- Feeder
- Functie
- Periode

Tabel 4 Spreiding van aandacht convenantpartner over uiteenlopende

indicatoren

Interview Laura Bruns (Projectleider)

“Dat werknemers langer moeten doorwerken tot hun pensioen is een landelijk probleem. Daar lopen we ook in de betonproductenindustrie tegenaan. Ik geloof dat de gemiddelde leeftijd in onze branche tegen de vijftig is. Iemand van die leeftijd moet nog een kleine twintig jaar werken. En dat in een sector waarin het werk behoorlijk zwaar kan zijn: er wordt een groot beroep gedaan op de fysieke en mentale belasting. Hoe zorg je ervoor dat de mensen dus ook fit blijven om dit te kunnen blijven doen?”

De belangrijkste vraag waar wij als brancheorganisatie voor staan is: hoe bereiken en ondersteunen wij onze leden hierbij? We merken dat duurzame inzetbaarheid zo veelomvattend is dat het een redelijk ongrijpbare term is. In de industrie wordt bij ‘duurzaam’ in eerste instantie gedacht aan de duurzaamheid van een product, niet direct aan de duurzame inzetbaarheid van de mensen die het product maken.

Zeker in de betonwereld geldt: niet lullen maar poetsen. Als er een probleem is, wordt dat veelal individueel opgelost. Van een uitgebreid beleid op duurzame inzetbaarheid is veelal nog geen sprake. Doordat duurzame inzetbaarheid redelijk ‘soft’ is en de branche een mannencultuur kent, is het nog geen gedragen en structureel onderwerp in gesprekken. Om daar verandering in te brengen hebben wij deel te nemen aan het project Duurzame Inzetbaarheid, waar elf bedrijven uit de sector aan meedoen.

Als sector hebben we veel last van gehad van de crisis. Sommige bedrijven moeten het doen met 40 tot 45 procent minder werknemers. Gelukkig gaat het inmiddels in een deel van de industrie veel beter. Alle hens aan dek en prioriteiten stellen! De groep waar het beter gaat, is zich ervan bewust dat het nodig is te investeren in duurzame inzetbaarheid en wil daar nu op inspelen. Sommige bedrijven zien het bovendien ook als een must voor de toekomst. Wij hebben zo’n 120 leden, dus tien procent doet mee. Niet veel, maar een mooi begin. Waar werkgevers moeite mee hebben is: hoe kan ik mijn medewerkers bij duurzame inzetbaarheid betrekken zonder ze iets op te leggen? En hoe maak je medewerkers ervan bewust wat duurzame inzetbaarheid hunzelf kan opleveren? De elf bedrijven die meedoen, gaan daarover nadenken.

Elk bedrijf begint met een postersessie voor leidinggevenden en directies waarmee inzichtelijk wordt gemaakt wat onder duurzame inzetbaarheid wordt verstaan, wat de situatie in de organisatie is en waar verbeteringen mogelijk zijn. Zo’n sessie doen wij ook met medewerkers: draagvlak, bewustwording en het betrekken van de medewerkers bij het bedenken van de oplossing is een vereiste. Het coachend aangaan van de dialoog is waar we bij veel bedrijven op inzetten. Ook worden gespreksformulieren aantrekkelijker gemaakt, waarbij de verantwoordelijkheid van de medewerker meer benadrukt wordt. Leidinggevenden moeten daar wel in worden getraind. Daarop wordt erg positief gereageerd, al wil dat niet zeggen dat iedereen duurzame inzetbaarheid meteen omarmt. Dat zou ook wel een grote stap in één keer zijn; dit is al heel positief. De deelnemende bedrijven zijn enthousiast en steken elkaar aan. Dat is hopelijk het begin van het sneeuwbal effect.

Waar wij naar streven is dat werkgevers en werknemers zich bewust worden van het belang van gezondheid op en buiten het werk, opleiding en ontwikkeling. Duurzame inzetbaarheid staat bij het merendeel van de bedrijven nog wel in de kinderschoenen maar de eerste stappen zijn gemaakt. Op naar meer!

Interview Hans den Boer (HR-Manager Bruil Prefab)

“Bruil uit Ede is een bouw-gerelateerd familiebedrijf dat al 110 jaar een uitstekende reputatie in de regio heeft. Wij leveren alle soorten producten voor de afbouwmarkt, of het nu gaat om woningen of utiliteitsbouw. Wij leveren een totaalpakket van betonmortel, droge mortel en architectonisch prefabbeton. Bovendien zijn we onder de merknaam Cobra succesvol als leverancier in de afbouwmarkt.

We hebben vierhonderd mensen in dienst, waarvan driekwart in loondienst en de rest als flexibele kracht op projectbasis. De naam Bruil staat synoniem voor Hollandse nuchterheid. Wij zijn doeners met een doelgerichte en flexibele instelling. Bewust van het feit dat we ons bedrijf in bruikleen hebben voor een volgende generatie. We richten onze focus bewust op continuïteit en onze behoefte om langdurige relaties met medewerkers en opdrachtgevers aan te gaan.

In onze sector hebben we last van vergrijzing, terwijl mensen door het opschroeven van de pensioenleeftijd langer moeten doorwerken. Soms gaat het om fysiek zwaar werk, dat je vanaf een bepaalde leeftijd beter niet meer kan doen. Bovendien verandert er in hoog tempo heel veel binnen de bouw. Het produceren van beton wordt steeds meer hightech; waar een betonafwerker nu nog achter een mal staat, staat hij wellicht in de toekomst achter een robot.

Dat zijn allemaal ontwikkelingen die vragen om begeleiding vanuit het bedrijf; daarom wilden wij meedoen aan het project duurzame inzetbaarheid. We zijn voor het project heel actief rond de tafel gaan zitten om ideeën en ervaringen uit te wisselen met onze businesspartners. Je kan heel veel van elkaar leren, dus: hoe pakken andere bedrijven dit belangrijke thema aan? Vitaliteit is meer dan goede voeding of veel bewegen. Het gaat om fysieke en mentale levenskracht, hoe pathetisch dat wellicht ook klinkt. Ieder mens wil een zinvol bestaan - denk aan de piramide van Maslow. Als je daar als werkgever aan bij kan dragen, moet je dat zeker niet nalaten.

Op basis van de eerste gespreksronden hebben we een actieplan opgesteld op basis van drie pijlers: aanpak van het verzuim, veiligheid op de werkvloer en preventie. In samenspraak met de bedrijfsarts gaan we kijken hoe we

van tevoren beter kunnen signaleren dat mensen in de ziektewet dreigen te belanden. We gaan de werknemers nog bewuster maken van veiligheid, onder meer door preventiemedewerkers op te leiden. En we gaan vitaliteit actiever uitdragen binnen het bedrijf, aan de hand van nieuwsbrieven, posters en banners. Een van de pilots is dat er dertig collega's van Bruil gedurende een jaar onder leiding van een vitaliteitscoach werken aan hun energie en gezondheid. Tevens wordt van hen binnen het bedrijf een ambassadeursrol verwacht; we hebben ze de positivo's gedoopt.

Zo hebben we 2016 tot het jaar van de verleiding gedoopt. Op allerlei manieren proberen we onze mensen te verleiden om gezonder te gaan leven: door het volgen van trainingen hoe ze beter en gezonder hun werk kunnen doen, door te stoppen met roken of door meer te gaan bewegen. De eerste resultaten zijn zeer bemoedigend: het ziekteverzuim is het afgelopen jaar

*"In de betonwereld geldt:
niet lullen maar poetsen"*

teruggedrongen van 5,9 naar 3,6 procent.

We hopen heel erg op het olievlek-effect. Een ontwikkelgroep waarin alle disciplines van het bedrijf vertegenwoordigd zijn, zoekt doorlopend naar nieuwe manieren om dit onderwerp goed onder de aandacht te brengen. De werknemers zijn heel welwillend, maar je moet het onderwerp concreet maken: 'duurzame inzetbaarheid' is voor de meeste mensen een moeilijk te bevatten containerbegrip. Wat betekent het nou écht als je daar aandacht aan gaat besteden? We hebben geen idee waar we uitkomen, maar dat hoeft ook niet - soms is de reis belangrijker dan het einddoel. En soms kan je spontaan uitkomen op een prachtige plek die je niet had durven vermoeden; op die manier heeft Columbus uiteindelijk ook Amerika ontdekt."

- Aanpak specifiek voor Bruil Prefab:

Aan de hand van drie pijlers is een actieplan opgesteld. Binnen alle divisies van het bedrijf wordt veel aandacht besteed aan vitaliteit, veiligheid en preventie.

- Succes:

Het ziekteverzuim is in een jaar tijd teruggelopen van 5,9 naar 3,6 procent. Veel medewerkers voelen zich er goed bij, en vitaliteit leeft merkbaar onder het personeel.

- Leermoment:

Gun het proces tijd. Prop niet alles in één dag of één week, dat werkt niet. En ga heel gericht te werk; 'met een schot hagel je bedrijf in schieten heeft geen zin'.

"De ontdekkingsreis naar vitaliteit is belangrijker dan het einddoel"

Profiel Kenniscentrum GOC



25 deelnemende bedrijven

Het Kenniscentrum GOC, voortgekomen uit het Grafisch Opleiding Centrum, houdt zich bezig met personeelsontwikkeling in de creatieve industrie. Het programma Duurzame Inzetbaarheid is uitgevoerd in samenwerking met het interne mobiliteitsbureau C3. Waar nodig is externe expertise ingeschakeld. Bijvoorbeeld bij de opleidingen rondom de inzet van een nieuw content managementsysteem of voor commerciële trainingen.

Tijdens de werving is vooral ingezet op het eigen netwerk en het benutten van bestaande contacten door middel van mailingen en presentaties. Daarnaast is het programma tijdens werkgeverscongressen onder de aandacht gebracht. De werving verliep moeizamer dan verwacht.

De sector heeft het momenteel lastig. Onder andere de digitalisering van productieprocessen maar ook van eindproducten die in de samenleving verankerd raken hebben een grote invloed op de werkzaamheden in de sector. Bij veel bedrijven ligt de focus op overleven. Duurzame Inzetbaarheid bespreekbaar en relevant maken voor deze bedrijven bleek een hele uitdaging. Uiteindelijk zijn er 25 ondernemers ingestapt in het traject. Het traject met deze 25 ondernemers is goed gaan lopen.

Om een diagnose te stellen, zijn de adviseurs om tafel gegaan met de ondernemers en/of het MT. Hierbij was onderwerp van gesprek de samenhang tussen de strategie van het bedrijf en Duurzame Inzetbaarheid. Het advies dat hieruit voortvloeide is in de vorm van een korte notitie teruggegeven aan de ondernemers. Het advies was altijd maatwerk, gericht op het implementeren van duurzame inzetbaarheid binnen de kaders van de strategische doelstellingen van het bedrijf. In sommige gevallen hadden de bedrijven zelf nog geen duidelijke strategie. Hier heeft GOC eigen gereedschap

ingezet om de strategie van het bedrijf te ontwikkelen of aan te scherpen. Ook zijn er eigen tools ingezet om opleidingsvraagstukken beter in kaart te brengen. In de uitvoering hebben veel bedrijven gebruik gemaakt van verschillende opleidingsimpulsen. Bijvoorbeeld trainingen gericht op leiderschap of persoonlijke ontwikkeling. Maar ook trainingen gericht op vakinhoudelijke kennis of commerciële trainingen. Het is een succesfactor geweest om waar nodig externe expertise in te zetten. Dit heeft er voor gezorgd dat bedrijven echt een maatwerkoplossing hebben gekregen die volledig aansloot bij de behoefte van het bedrijf.

Voor de deelnemende bedrijven is het programma een goede impuls geweest. Een deel zal dit ook zelfstandig doorzetten, bijvoorbeeld in de vorm van een opleidingsprogramma. Een risico is echter dat een groot deel van de ondernemers ook snel weer in de waan van de dag zal belanden. Het is nu dus van belang om handvatten te bieden, bijvoorbeeld in de vorm van een vervolgsubsidie, die zorgen dat de aandacht voor dit onderwerp niet verslapt. De bedrijven zijn wakker gemaakt, maar moeten ook nog wakker gehouden worden.

"Startpunt voor DI en gesprek daarover is altijd de bedrijfsstrategie" "Er zijn nu kansen voor opleiding van personeel en ontwikkeling niet geweest" "Nog een subsidie zou ideaal zijn. We hebben ze wakker gehouden" "Monitoring kostte veel tijd en het was niet duidelijk wie wat volgende keer scherper"	Organisatie • <u>Draagvlak en bewustwording</u> • <u>Visie en beleid</u> • <u>(Strategisch) HR</u> • <u>Verantwoordelijkheid/ flexibiliteit van het werk</u> • <u>Leiderschap</u> • <u>Dialogoog en participatie</u> • <u>Cultuur</u>	Ontwikkeling • <u>Opleiding</u> • <u>Talen</u> • <u>Loopbaan</u> • <u>Taak</u> • <u>Functie</u> • <u>Competentie</u> • <u>Coöperatie</u> • <u>Stagium</u>												
Bepalen verbeterpunten Inventarisatie & management Inventarisatie & management & HR HR Presentatievorm advies Notitie Mondeling Uitvoeringsvormen Directie HR	Vitaliteit en gezondheid <table> <tr> <td>• Leefstijl</td><td>7</td><td>46,7</td></tr> <tr> <td>• Werkdruk en stress</td><td>4</td><td>26,7</td></tr> <tr> <td>• Lichamelijke belasting</td><td>8</td><td>53,3</td></tr> <tr> <td>• Ergonomie/werkplekinrichting</td><td>2</td><td>13,3</td></tr> </table>	• Leefstijl	7	46,7	• Werkdruk en stress	4	26,7	• Lichamelijke belasting	8	53,3	• Ergonomie/werkplekinrichting	2	13,3	Monitoring • <u>Mechanismen</u> • <u>Feedback</u> • <u>Functie</u> • <u>Periode</u>
• Leefstijl	7	46,7												
• Werkdruk en stress	4	26,7												
• Lichamelijke belasting	8	53,3												
• Ergonomie/werkplekinrichting	2	13,3												

Tabel 1 Veelvoorkomende keuzes die zijn gemaakt bij het opzetten van het (advies)traject

	Gemiddelde (N=15)
Opbrengst (1-5)	
Bewustwording	3,9
Bekendheid	3,7
Kennis	3,7
Typologie (1-7)	
Start	2,1
Eind	2,6
Cijfer kwaliteit ondersteuning (1-10)	7,2

Tabel 2 Kenmerken van de doorgemaakte ontwikkeling door bedrijven, opbrengsten en tevredenheid

• <u>Veiligheid</u> • <u>Agressie en geweld</u> • <u>Pesten</u>	Betrokkenheid en motivatie • <u>Stimulerend leiderschap</u> • <u>Werkoverleg</u> • <u>Teamontwikkeling</u> • <u>Waardering en stimulatie</u> • <u>Transparantie en (interne) communicatie</u>
---	---

Tabel 4 Spreiding van aandacht convenantpartner over uiteenlopende indicatoren

Aandacht voor DI-aspecten (uitvoering)	n (N=15)	%
Organisatie	11	73,3
Vitaliteit en gezondheid	2	13,3
Betrokkenheid en motivatie	8	53,3
Ontwikkeling en mobiliteit	12	80,0
Monitoring	4	26,7

Tabel 3 Het aantal bedrijven dat heeft gewerkt aan de afzonderlijke DI-aspecten

Interview Erik Stevens (Voormalig voorzitter/ adviseur)

“Wij hebben ons als grafische sector ingeschreven voor het DI-project van MKB-Nederland omdat het een onderwerp is waar wij al een jaar of tien heel hard mee bezig zijn. Zowel in de grafische als in de communicatie-industrie worstelen we al langer met de gevolgen van de enorme digitalisering van de samenleving. Die heeft grote impact gehad op de productieprocessen en verschijningsvormen waarmee wij te maken krijgen.

Het productieproces van een tijdschrift, krant, folder of ander materiaal bestond vroeger uit heel veel analoge stapjes. De digitalisering heeft onze sector gedwongen tot een enorme verandering in bedrijfsvoering. Er zijn opeens veel minder en heel andere mensen nodig om het product te maken waar wij voor staan. Er worden andere eisen gesteld aan werknemers. Bij vacatures komen opeens hele andere competenties ter sprake.

Veel werknemers zijn al omgeschoold en zijn al getraind om in dat proces mee te groeien. Maar zeker de kleinere mkb-bedrijven hadden, mede door de crisis, weinig vet meer op de botten om te kunnen investeren in nieuwe kennis of nieuwe mensen. De combinatie van crisis en digitalisering heeft er op die manier enorm in gehakt: tien jaar geleden telde de grafische sector nog zo'n 50.000 medewerkers, nu nog een kleine 20.000. En die krimp komt echt niet alleen doordat de samenleving steeds 'papierlozer' wordt – we gebruiken netto namelijk nog steeds zo veel papier als tien jaar terug.

We lopen wel tegen het voldongen feit aan dat veel uitgaven en communicatie via internet verlopen. Bovendien geven bedrijven merkbaar minder uit aan commerciële uitgaven. En als ze die nog uitbrengen, zijn de oplagen merkbaar kleiner. Marketing is veel gericht geworden, grootschalige campagnes komen bijna niet meer voor.

De grafische sector is al lange tijd serieus op zoek naar nieuwe diensten waarmee we onze commerciële slagkracht kunnen uitbreiden. Opdrachtgevers die geen geld meer willen uittrekken voor een folder zoeken bijvoorbeeld wel naar iemand om een veilige webshop in te richten. Dat kunnen grafische vormgevers óók – en dat moet je heel actief onder de aandacht brengen bij klanten. Ook administratieve handelingen als distributie en opslag van goederen zijn een nieuwe zijweg waarmee grafische bedrijven hun vleugels kunnen uitslaan.

De nadruk moet nu wat ons betreft op omscholing komen te liggen. Veel bedrijven hebben op dat vlak al eigen initiatieven. Maar nieuwe medewerkers moeten andere capaciteiten hebben dan tien jaar geleden. Vroeger moesten nieuwe werknemers weten hoe ze een drukpers moesten bedienen, nu moeten ze weten hoe ze op de computer allerlei handelingen kunnen verrichten en taken kunnen uitvoeren. De veranderingen gaan sneller dan vroeger; de levenscyclus van een printer of een computerprogramma is doorgaans veel korter dan die van een drukpers.

Toch biedt de digitalisering onze sector ook voordelen. Vroeger moest een ondernemer miljoenen beschikbaar hebben voor een grote investering zoals een pers of afwerkingsapparatuur. Het kopen van software of printers is, zelfs als je die korte levenscyclus in acht neemt, een stuk goedkoper. Bovendien hebben we in de grafische sector de afgelopen jaren de grootste klappen wel gehad: veel bedrijven hebben inmiddels weer enige financiële armslag om te investeren in de toekomst.”

Interview Barry Selier (Bedrijfsleider Imago Printing)

"Imago Printing is een middelgroot bedrijf, gespecialiseerd in grafisch- en drukwerk. We hebben vijftien fulltime medewerkers, in leeftijden variërend van 20 tot 60 jaar. Vakorganisatie GOC benaderde ons voor het duurzame inzetbaarheidsproject; we hebben meteen ja gezegd, omdat we het gevoel hadden dat het goed zou kunnen zijn voor ons bedrijf. Het is een onderwerp dat er, zeker bij middelgrote ondernemingen, toch te snel bij inschiet.

We hebben na een eerste oriënterend gesprek besloten dat de belangrijkste vraag voor ons zou zijn: hoe kunnen we ons als bedrijf opnieuw in de markt zetten? Hoe moeten we onszelf presenteren, welke kant willen we op met Imago? De grafisch sector heeft het heel zwaar gehad de afgelopen jaren; er zijn veel bedrijven weggevallen en de concurrentie is hevig. We hebben

"Digitalisering biedt onze sector ook voordelen"

als Imago veel talent in huis, iets dat we niet genoeg hebben uitgedragen. Dus we hebben besloten ons meer te gaan profileren als bedrijf dat ook collega's kan helpen met heel specialistische productontwikkeling.

Simpel gezegd: een briefpapiertje drukken, dat is iets dat iedereen in deze sector wel kan. Maar zodra de opdrachten moeilijker worden, heb je daar speciale kennis en apparatuur voor nodig. Denk aan het ontwikkelen van bijzondere displays, of printen op hout. Daarbij komt veel meer kijken dan alleen maar ontwerpen of drukken; denk aan technisch tekenen, of zelfs frezen. We worden daardoor een nieuw schakeltje in een klus van een ander bedrijf.

Het is heel belangrijk dat je actief naar buiten gaat uitdragen dat je als Imago Printing die kennis in huis hebt. Daarom zijn we veel gaan netwerken, om concollega's te laten weten dat ze in dat soort specifieke gevallen bij ons kunnen aankloppen. Je moet echter ook de hele manier waarop je je als bedrijf aan de buitenwereld presenteert op de schop gooien. Denk aan reclame-uitingen, maar ook aan bijvoorbeeld het logo of de website: daar moet heel actief komen te staan dat we niet alleen maar voor drukwerk in te zetten zijn.

We hebben sommige medewerkers ook een cursus verkooptechniek laten doen. Het vraagt om een andere aanpak, een actievere aanpak: je moet vertalen waarom jij als bedrijf onmisbaar bent voor anderen. Jij bent je misschien wel bewust van de kwaliteiten die je in huis hebt, maar anderen moeten dat óók worden. We gaan nu verder op die ingeslagen weg; we zijn nu net bezig de website en onze visitekaartjes aan te passen. En we gaan meer inzetten op research en development. We moeten meer zelf gaan bedenken wat we precies allemaal kunnen ontwikkelen op het gebied van grafisch- en drukwerk.

Het is nog lastig te zeggen of het financieel uitpakt zoals we hadden gehoopt, we zijn pas een paar maanden bezig. Maar je merkt wel dat er een positieve wind door het bedrijf waait. Iedereen heeft er zin in de schouders eronder te zetten en de weg die we nu hebben gekozen tot een succes te maken. Die positieve impuls is heel fijn, dat hadden we echt even nodig. De afgelopen jaren domineerde toch ook op de werkvloer de sfeer van de crisis waar onze sector in zat."

- Aanpak specifiek voor Imago Printing:

De grafische sector heeft het zwaar gehad. Het bedrijf is zich gaan bezinnen op welke andere manieren het van waarde kan zijn voor de sector. Door specialisatie kan je jezelf onmisbaarder maken voor anderen.

- Succes:

Financiële onderbouwing van het succes is er nog niet, de nieuwe aanpak wordt pas een paar maanden gehanteerd. Maar de positieve wind in het bedrijf heeft, na jaren van recessie, zeker effect. Iedereen zet de schouders er weer onder.

- Leermoment:

Het is goed als je specialistische kennis in huis hebt. Maar vergeet dit niet uit te dragen naar andere partijen. Ga actief netwerken en zet jezelf ook in de markt als bedrijf dat méér kan dan datgene waar mensen je al van kennen.

Profiel INretail

42 deelnemende bedrijven

INretail is de grootste Nederlandse brancheorganisatie in retail non-food. Het programma Duurzame Inzetbaarheid is opgepakt met interne regio-adviseurs (werving), bedrijfsadviseurs van Accon-avm (diagnose), een interne personeelsadviseur en externe specialisten van KeepQontrol (advies en implementatie).

De regio-adviseurs hebben de werving op een persoonlijk niveau aangepakt. Er is direct contact gezocht met ondernemers. In eerdere trajecten was de ervaring opgedaan dat aanmelding door middel van nieuwsbrieven niet het gewenste effect had. Een persoonlijke benadering was dus 'key' in dit project om direct voor commitment te zorgen. Omdat duurzame inzetbaarheid voor veel ondernemers een abstracte term is, is het tijdens de eerste gesprekken voornamelijk gegaan over wat de ondernemer bezighoudt in zijn bedrijf en of de medewerkers klaar zijn voor de toekomst.

De diagnose is gesteld aan de hand van een gesprek tussen een bedrijfsadviseur van Accon-avm en de ondernemer. Hierbij is ook een P&O-scan ingezet. Er is bewust voor gekozen om de diagnose te laten doen door een andere partij dan degene die de uitvoering doet. Dit vanuit het oogpunt van objectiviteit. Een nadeel van deze methode is dat een bedrijf in korte tijd veel externe partijen op bezoek krijgt. Om dat nadeel te verminderen zou een werkwijze waarbij INretail zelf de diagnose stelt, en vanuit daar externe expertise inschakelt voor de uitvoering, de voorkeur krijgen.

Na de diagnose zijn de specialisten van KeepQontrol aangehaakt om samen een advies op te stellen en vervolgens verder de gaan met de uitvoering daarvan. Samenwerking in teams en de leiderschapsstijl van de ondernemer bleken belangrijke thema's. De twee belangrijkste elementen van de uitgevoerde acties waren de concreetheid van de acties en het benoemen van een kleine aantal acties. Als acties zijn bijvoorbeeld één-op-één coaching en advies op de werkvloer ingezet, er zijn dag-starts ingevoerd en er zijn (individuele) gesprekken gevoerd over ontwikkelbehoeften. Tijdens

deze fase is er onder andere gebruik gemaakt van de DISC-analyse (om inzicht te krijgen in de samenstelling van een medewerkers team en de stijl van leidinggeven van de ondernemer) en van de Fitch-test (om mogelijkheden voor ontwikkeling in kaart te brengen).

"Draag uit welke specifieke kennis je in huis hebt"

Door middel van al deze acties heeft Duurzame Inzetbaarheid vorm gekregen bij de deelnemende bedrijven. Er hebben veel kleine ondernemers (met ong. 10 medewerkers) deelgenomen aan het traject. Daar is de impact direct voelbaar op de werkvloer en soms ook direct zichtbaar in de omzet van de ondernemer. Het is belangrijk om de huidige motivatie vast te houden. Dit kan onder andere door het op een creatieve manier (denk aan Webinars of filmpjes) blijven verspreiden van de behaalde successen.

aspecten



IN RETAIL

“Persoonlijke benadering is dé succesfactor in de werving”

“Eén-op-één advies gewoon op de winkelvloer. Dan is resultaat direct merkbaar en dat is nodig”

“Begin met kleine en praktische acties. Dag-start over ontwikkelbehoeften bijvoorbeeld. Concreet en persoonlijk.”

“Benadering, diagnose én advies door één adviseur”.

	n (N=42)	%
Bepalen verbeterpunten		
Inventarisatie & instrumenten & management	23	54,8
Inventarisatie & instrumenten & management & HR	5	11,9
Presentatievorm advies		
Rapportage & mondeling	36	85,7
Rapportage	4	9,5
Uitvoeringsvormen		
Directie	16	38,1
Directie & medewerkers	13	31,0

Tabel 1 Veelvoorkomende keuzes die zijn gemaakt bij het opzetten van het (advies)traject

	Gemiddelde (N=42)
Opbrengst (1-5)	
Kennis	4,0
Verbetering	4,0
Typologie (1-7)	
Start	2,1
Eind	3,1
Cijfer kwaliteit ondersteuning (1-10)	8,2

Tabel 2 Kenmerken van de doorgemaakte ontwikkeling door bedrijven, opbrengsten en tevredenheid

Aandacht voor DI-aspecten (uitvoering)	n (N=42)	%
Organisatie	41	97,6
Vitaliteit en gezondheid	41	97,6
Betrokkenheid en motivatie	33	78,6
Ontwikkeling en mobiliteit	37	88,1
Monitoring	19	45,2

Tabel 3 Het aantal bedrijven dat heeft gewerkt aan de afzonderlijke DI-

Organisatie • <u>Draagvlak en bewustwording</u> • <u>Visie en beleid</u> • <u>(Strategisch) HR</u> • <u>Verantwoordelijkheid/ flexibiliteit van het werk</u> • <u>Leiderschap</u> • <u>Dialogoog en participatie</u> • <u>Cultuur</u>	Ontwikkeling en mobiliteit • <u>Opleiding</u> • <u>Talentmanagement</u> • <u>Loopbaanbegeleiding</u> • <u>Taakverbreding</u> • <u>Funcieroulatie</u> • <u>Combinatiebanen</u> • <u>Coaching</u> • <u>Stagemogelijkheden</u>
Vitaliteit en gezondheid • <u>Leefstijl</u> • <u>Werkdruk en stress</u> • <u>Lichamelijke belasting</u> • <u>Ergonomie/werkplekinrichting</u> • <u>Veiligheid</u> • <u>Agressie en geweld</u> • <u>Pesten</u>	Monitoring • <u>Medewerker tevredenheid onderzoek</u> • <u>Feedbacktraining</u> • <u>Functioneringscyclus</u> • <u>Periodieke check op DI-aspecten</u>
Betrokkenheid en motivatie • <u>Stimulerend leiderschap</u> • <u>Werkoverleg</u> • <u>Teamontwikkeling</u> • <u>Waardering en stimulatie</u> • <u>Transparantie en (interne) communicatie</u>	

Tabel 4 Spreiding van aandacht convenantpartner over uiteenlopende indicatoren

Interview Marcel van Ravenhorst (Adviseur)

“Onder retail valt in Nederland vooral mode, sport en schoenen. De retailsector heeft de afgelopen jaren al heel goed bekeken wat er allemaal goed gaat en wat niet. Niet alleen de consument, maar ook de ondernemer is heel erg op zoek naar een nieuwe, eigen identiteit.

Als gevolg daarvan kan de consument de afgelopen jaren de retail lastiger vinden. Er komen minder klanten, de ondernemers hebben flink moeten snijden. En daar moet de sector op anticiperen: je wilt met minder mensen toch dezelfde resultaten boeken, en liefst zelfs betere.

Daarvoor moet je nagaan waardoor de inkomsten zijn teruggelopen. Dat is niet alleen de schuld van internet, al is dat wel degelijk een venijnige concurrent. Maar consumenten zijn niet per se minder gaan winkelen. Het gaat tegenwoordig echter veel meer om een totaalervaring: mensen gaan naar een winkelcentrum voor een dagje uit, niet naar één specifieke winkel.

Winkels moeten hun best doen zichzelf en de ervaring die zij bieden beter op de voorgrond te krijgen. En daarbij kan internet ook een belangrijk hulpmiddel zijn: op die plek kan de consument zien waar jouw bedrijf voor staat, wat iemand kan verwachten die jouw winkel binnenstapt.

De invloed van medewerkers op die winkelervaring is niet te onderschatten. En omdat er minder werknemers zijn dan vroeger, moet iedereen breder inzetbaar zijn. De manager moet net zo goed zijn in het ontvangen van de klanten als de verkopers. Winkels moeten hun promotie en marketing ook in eigen hand nemen om hun eigen accenten te kunnen leggen. Vroeger werden promotieacties altijd geregeld vanuit een hoofdkantoor, maar dat voelt de consument. Die wil juist een personal touch hebben: waar staat deze ene vestiging van dit bedrijf voor?

Als ondernemer moet je ook transparanter worden naar je personeel toe. Vroeger hoorde je soms alleen dat er een goed resultaat werd behaald. Nu moet je daar openheid over verschaffen. De doelstelling moet heel duidelijk zijn voor alle werknemers: je bent zeven dagen per week bezig om omzet te genereren. En er moet een plan komen dat daarop toegespitst is. De betrokkenheid van de werknemers moet veel groter worden dan vroeger.

We hebben als retailsector het project Duurzame Inzetbaarheid vormgegeven door met de deelnemende bedrijven op zoek te gaan naar hun eigen DNA: hun missie, hun visie. Waar sta je voor, wat wil je uitstralen? Wat zegt je collectie, wat moet een klant voelen als hij of zij binnenstapt? Daarna zijn we gaan inventariseren welke rol de medewerkers kunnen spelen in het uitdragen van dat DNA. Sluiten zij aan bij de missie, of moet je op zoek naar nieuwe mensen die dat beter doen?

Voor sommige ondernemers was die inventarisatie een bevestiging dat ze op de goede weg zaten. Voor andere

*"Het gaat tegenwoordig om een
totaalervaring"*

ondernemers was het een wake-upcall dat ze heel snel dingen moesten veranderen. Soms moeten er harde keuzes worden gemaakt. Maar dat komt de bedrijven uiteindelijk ten goede: alleen op die manier kan de duurzaamheid van de sector worden veiliggesteld."

Interview Judith van Eijk (Onderneemster Mulder Schoenmode)

“Wij hebben twee schoenenwinkels in IJsselstein; eentje voor dames en heren, en eentje die zich speciaal op kinderen richt. In totaal hebben we twaalf medewerkers. Ik heb het bedrijf op 1 januari overgenomen, na een roerige periode. Het project Duurzame Inzetbaarheid leek mij een uitgelezen kans om het bedrijf en de medewerkers eens tegen het licht te houden.

We hebben in de retailsector best een pittige tijd achter de rug; de markt is de afgelopen jaren enorm veranderd. Als bedrijf zijn wij daar niet echt in mee gegaan, op heel veel fronten: qua personeelsdossiers en financiële administratie, maar ook op het gebied van inkoop, de transitie naar online verkoop, een betere winkelinrichting, meer aandacht voor marketing en aankleding – het was een flink rijtje. Het was voor ons cruciaal om snel die inhaalslag te gaan maken, en het project DI en INretail wilden ons daar graag bij helpen. Een bedrijf is geen charitatieve instelling; er moet wel omzet worden gedraaid, anders moeten er mensen worden ontslagen.

Er is een coach bij ons langs geweest om te inventariseren hoe Mulder Schoenmode precies werkt: wat voor mensen werken er, hoe wordt de klant geholpen, wat is de structuur van de onderneming? Op basis van die evaluatie heb ik al een heleboel bruikbare tips gekregen. Dat ging om bijvoorbeeld hoe de winkels zijn ingericht, maar ook om de manier waarop wij als medewerkers met elkaar om gaan.

De coach legde ons uit dat je voor een goed functionerend bedrijf binnen jouw team een aantal ‘kleuren’ moeten zijn vertegenwoordigd, bepaalde type mensen. In de gedragsanalyse van een mijn bedrijfsleiders komt bijvoorbeeld de kleur ‘blauw’ veel voor. Dat vraagt om een andere benadering dan bij iemand die die kleur niet of nauwelijks heeft. Zij heeft meer behoefte aan duidelijkheid en structuur. Als die structuur wegvalt, in onzekere of onverwachte situaties, kan dit een negatieve invloed hebben op haar functioneren. Aan de andere kant is zij wél de aangewezen persoon om mee te denken over het aanbrengen van die structuren.

Het is heel goed om dat soort dingen eerlijk te benoemen, want dan kunnen beide partijen daar rekening mee houden. Soms moet je als werkgever een boodschap iets anders verpakken, of er rekening mee houden dat iemand wat meer tijd nodig heeft om aan veranderingen te wennen. Dat kunnen soms heel simpele dingetjes zijn. Stel: je gaat de winkel reorganiseren. Dan laat je dat zo iemand vast een week van tevoren weten, dan kan diegene er vast aan wennen.

“Een bezoek aan de winkel moet een memorabel moment zijn”

Verder hebben we veel tips gehad over de benadering van de klanten. Je moet als winkel tegenwoordig meer toegevoegde waarde bieden, ook om te kunnen concurreren met bijvoorbeeld verkoop via internet. De medewerkers hebben een sales-training gehad en geleerd wat die toegevoegde waarde kan zijn. Een klant wil niet alleen ‘goedemorgen’ horen, maar wil écht contact met de verkopers. Een bezoek aan een winkel moet een memorabel momentje worden. Het lijken heel simpele dingen, maar het is heel goed die dingen een keer te horen. Op die manier wordt het team weer even op scherp gezet, en kan je ook in dat opzicht een paar puntjes extra op de i zetten.

Het is lastig om te meten wat het concrete effect is van al deze veranderingen. Maar ik merk wel dat alle neuzen binnen het bedrijf weer dezelfde kant op staan. De sfeer is weer goed, na een aantal pittige jaren - de eigenaar overleed vrij plotseling en twee medewerkers hadden een conflict dat veel te lang doorsleepte. We spreken regelmatig met andere schoenenverkopers in andere regio's om ervaringen uit te wisselen. Ook zoeken we tegenwoordig meer contact binnen onze stad met andere disciplines binnen de retail en horeca. Ook dat kan een positief verschil maken.”

- Aanpak specifiek voor Mulder Schoenmode:

Een coach heeft het team en het bedrijf tegen het licht gehouden. Hierdoor kreeg werkgever meer inzicht in kwaliteiten en valkuilen van het team en men binnen het team klantgerichter gaan denken en werken.

- Succes:

Dankzij het coachingstraject staan na een turbulente periode alle neuzen binnen het team weer dezelfde kant op. We horen dat klanten zich in de winkel meer welkom voelen.

- Leermoment:

Binnen het team stond niemand echt stil bij het gedrag van de werknemers; iedereen deed gewoon zijn of haar ding. Nu is iedereen op de werkvloer zich bewuster van zijn of haar taak en worden zaken eerlijker benoemd.

Profiel SVH



55 deelnemende bedrijven

De Stichting Vakbekwaamheid Horeca (SVH) zet zich in voor het vergroten van de vakbekwaamheid in de horeca. Onder andere door het faciliteren van opleidingen en examens. Daarvoor wordt veel samen gewerkt met Koninklijke Horeca Nederland (KHN). Het Programma Duurzame Inzetbaarheid is uitgevoerd samen met adviesbureau DP4You.

SVH en KHN hebben gezamenlijk opgetrokken in de werving van ondernemers. Hiervoor zijn verschillende nieuwsbrieven gemaakt en hebben accountmanagers persoonlijke gesprekken gevoerd met ondernemers. Het animo binnen de branche om deel te nemen aan het programma was groot. Na de werving heeft adviesbureau DP4You de diagnose, het advies en de uitvoering op zich genomen. Tijdens een gesprek met de ondernemer is, ondersteund door de monitor van CINOP, een nul-situatie in kaart gebracht. Vanuit deze nul situatie is een advies opgesteld dat mondeling is toegelicht aan de ondernemer. De term duurzame inzetbaarheid is daarbij weinig gevallen. Deze term spreekt veel ondernemers niet aan. Het is belangrijk om aan te sluiten bij de doelstellingen van de ondernemer. Een belangrijk onderwerp van gesprek was in veel gevallen de kwetsbaarheid van het personeelsbestand. Ondanks het feit dat het advies vrijblijvend was is 85% van de deelnemende ondernemers ook daadwerkelijk overgegaan tot implementatie. Bij de overige 15% houden financiële problemen of machtsstructuren binnen de organisatie de verandering tegen.

In de uitvoering zijn twee grote thema's te herkennen. De eerste is competentie- en talentmanagement. DP4You heeft verschillende testen afgenomen bij ondernemers en werknemers. In deze testen is onder andere een match gemaakt tussen huidige en toekomstige functies. Voor veel ondernemers maakte dit inzichtelijk

dat het succes van hun onderneming, en daarmee hun inkomenszekerheid, nauw verbonden is met de vaardigheden van hun personeel. Een ander belangrijk thema is functionerings- en beoordelingsgesprekken. Het was een opvallende constatering dat daar bij veel (met name kleinere) ondernemers nog zeer weinig aandacht voor is. Samen met deze ondernemers is tijdens het traject gekeken wat voor model het beste bij hun onderneming past en hoe ze dat kunnen implementeren.

Een groot deel van de ondernemers gaat nu zelfstandig aan de slag met de functionerings- en beoordelingsgesprekken of met talentmanagement. Binnen de branche als geheel zal er echter nog aandacht nodig zijn, in de vorm van workshops en/of adviestrajecten, om het thema onder de aandacht te brengen. Voor SVH hebben de praktijkverhalen vanuit de ondernemers ook veel nuttige informatie opgeleverd. Bijvoorbeeld over waar het opleidingsaanbod nog in te kort schiet. Er wordt door SVH, KHN en DP4You nu bekeken hoe de geleerde lessen het beste gebruikt kunnen worden in het voordeel van het gehele branche.

"Ik praat het liefst met de ondernemers zelf. Dat is uiteindelijk degene die beslist. Die moet het hele traject betrokken zijn."

"DI zegt ondernemers niets. Men heeft een gevoel bij duurzaamheid van geitenwollensokken. Je moet inzetten op wat het toevoegt voor de ondernemer."

"Bedrijven hebben nog steeds impulsen nodig om echt actief te worden."

"Ik had verwacht dat omdat het een vrijblijvend advies was, er minder bedrijven daadwerkelijk zouden implementeren. Maar we hebben ze goed wakker geschud in de eerste gesprekken."

	n (N=55)	%
Bepalen verbeterpunten		
Inventarisatie & instrumenten & management & scan	32	58,2
Inventarisatie & management & scan	13	23,6
Presentatievorm advies		
Notitie & mondeling	50	90,9
Mondeling	5	9,1
Uitvoeringsvormen		
Directie	44	80,0
HR	11	20,0

Tabel 1 Veelvoorkomende keuzes die zijn gemaakt bij het opzetten van het (advies)traject

	Gemiddelde (N=55)
Opbrengst (1-5)	
Bekendheid	4,0
Bewustwording	3,6
Typologie (1-7)	
Start	1,6
Eind	3,4
Cijfer kwaliteit ondersteuning (1-10)	7,6

Tabel 2 Kenmerken van de doorgemaakte ontwikkeling door bedrijven, opbrengsten en tevredenheid

Aandacht voor DI-aspecten (uitvoering)	n (N=55)	%
Organisatie	15	27,3
Vitaliteit en gezondheid	11	20,0
Betrokkenheid en motivatie	0	0,0
Ontwikkeling en mobiliteit	45	81,8
Monitoring	22	40,0

Tabel 3 Het aantal bedrijven dat heeft gewerkt aan de afzonderlijke DI-aspecten

Organisatie • Draagvlak en bewustwording • <u>Visie en beleid</u> • (Strategisch) HR • Verantwoordelijkheid/ flexibiliteit van het werk • Leiderschap • Dialoog en participatie • <u>Cultuur</u>	Ontwikkeling en mobiliteit • <u>Opleiding</u> • <u>Talentmanagement</u> • <u>Loopbaanbegeleiding</u> • Taakverbreding • Functieroulatie • Combinatiebanen • Coaching • <u>Stagemogelijkheden</u>
Vitaliteit en gezondheid • <u>Leefstijl</u> • Werkdruk en stress • Lichamelijke belasting • Ergonomie/werkplekinrichting • Veiligheid • Agressie en geweld • Pesten	Monitoring • Medewerker tevredenheid onderzoek • Feedbacktraining • <u>Functioneringscyclus</u> • Periodieke check op DI-aspecten
Betrokkenheid en motivatie • Stimulerend leiderschap • Werkoverleg • Teamontwikkeling • Waardering en stimulatie • Transparantie en (interne) communicatie	

Tabel 4 Spreiding van aandacht convenantpartner over uiteenlopende indicatoren

Interview Ron Bakker (Adviseur)

“De Stichting Vakbekwaamheid Horeca (SVH) waarborgt het hoge kennisniveau binnen de sector door het afnemen van examens en geeft inzicht in het opleidingsaanbod voor de horeca. Ook beheert de stichting de SVH Meestertitels, de beschermde hoogste graad van vakbekwaamheid die in de horeca te behalen is. SVH werkt nauw samen met Koninklijke Horeca Nederland (KHN). KHN vertegenwoordigt ongeveer 20.000 leden.

De horeca is een bijzondere branche. We zien twee totaal verschillende doelgroepen binnen het project Duurzame Inzetbaarheid: de professioneel geleide bedrijven en de kleinere ondernemers die veelal met de waan van de dag bezig zijn en continu proberen te overleven.

“We zien twee totaal verschillende doelgroepen binnen het project”

Voor de kleine bedrijven ondervinden veel problemen met de Wet werk en zekerheid. Zij worstelen echt met de beoordelings- en functioneringsgesprekken met hun werknemers. Zij hebben de afgelopen jaren geen dossiers opgebouwd over hun medewerkers, hebben hun functioneren nooit in kaart gebracht. En deze kleine ondernemers zijn vaak ook niet getraind om dat soort gesprekken goed te voeren.

De horecasector heeft het de afgelopen jaren door de crisis best zwaar gehad. We zijn weer aan het opklimmen. Veel ondernemers in de branche ervaren de nieuwe Wet werk en zekerheid als een nieuwe bedreiging. Als je iemand ontslaat terwijl je je personeelsgegevens niet op orde hebt, kan dat je 75.000 euro kosten. Het gaat om bedragen die ondernemers in het midden- en kleinbedrijf de kop kunnen kosten. Wij proberen de ondernemers te helpen met advies en begeleiding: we zijn de afgelopen jaren al bezig geweest met het implementeren van meer opleidingen op dat gebied in onze sector.

Het is heel belangrijk voor de ondernemer om werknemers in deze sector te begeleiden in hun carriëretraject. In onze branche werken weinig vijftigers en zestigers. Dat heeft een reden: werken in de horeca is zwaar. We werken veel met oproepkrachten, die

flexibel worden ingehuurd. Dat zijn vaak geen mensen met een specifieke horeca-achtergrond. Ook voor die medewerkers heeft het zin de competenties in kaart te brengen, omdat ze gedurende de tijd dat ze bij de ondernemer werken wel kwaliteit moeten leveren.

De meeste vaste werknemers hebben een leidinggevende functie en/of staan in de keuken of werken in hotels. Voor die groep is het wél heel belangrijk om dat soort gesprekken over de toekomst te voeren, want in deze branche wordt daar nauwelijks over nagedacht. De ondernemers moeten helpen de opleidingen te vinden die passen bij de competenties van de medewerker. De medewerker kan daardoor beter worden in zijn functie of doorgroeien naar een volgende functie.

Door het maken van een competentie- en talentmanagementtest, in combinatie met de juiste opleiding, verlaagt de ondernemer zijn kosten en verhoogt hij de kwaliteit van zijn onderneming, wat weer leidt tot een hogere winst. Deze test heeft daarnaast nog een ander voordeel: de ondernemer kan de juiste mensen aan zich binden. En dat leidt weer tot een hogere personeelstevredenheid, doordat de mensen in een functie werken die past bij hun competenties.

Er is veel uitval bij de opleidingen. Iets meer dan de helft van alle hbo-studenten rondt de opleiding die ze kiezen niet af – dat is veel weggegooid geld en energie. Als je bijvoorbeeld een getalenteerde nieuwe medewerker in de keuken hebt staan en je laat hem een opleiding volgen tot meester-kok, moet je wel zeker weten dat hij of zij daarvoor de juiste competenties bezit.

We merken dat de competentie- en talentmanagementtesten goed vallen bij de leden die hebben meegedaan aan het project Duurzame Inzetbaarheid. De ondernemers herkennen de uitslagen van de testen van hun personeel. Deze tests hebben wij gematcht met de huidige en toekomstige functies.

Het is de bedoeling een nieuw digitaal platform op te zetten waar de hele sector meer informatie over dit onderwerp kan vinden. En ook belangrijk: Koninklijke Horeca Nederland steunt ons. Binnenkort gaan we overleggen wat we voor elkaar kunnen betekenen.”

Interview Gabriëlla Esselbrugge (Onderneemster Hotel De Dames van de Jonge)

“De Dames van de Jonge is een hotel-restaurant in Giethoorn. We hebben een zeer gemêleerd personeelbestand: twaalf fte, tussen de 16 en 67 jaar oud. Het leek ons een goed idee om mee te doen aan het project duurzame inzetbaarheid om een te kijken of de kwaliteiten binnen ons team wel genoeg benutten. Hebben onze medewerkers wel genoeg groeimogelijkheden? Wat kunnen we verbeteren als het gaat om training en motivatie? En moeten we meer aandacht besteden aan de persoonlijke ontwikkeling van onze werknemers?”

Als een bedrijf zich moet ontwikkelen, moeten de mensen binnen dat bedrijf zich ook kunnen ontwikkelen. Wij hebben wel flink geïnvesteerd in het groepsgevoel van ons team. Maar op het gebied van individuele ontwikkeling, bleven we voor mijn gevoel toch wat achter.

We hebben voor het project heel erg gekeken welke behoefte de verschillende medewerkers voelden: van housekeeping tot de keuken, van de frontoffice tot het restaurant. Zelfs de stagiaires hebben meegedaan. De deelnemers hebben vragenlijsten ingevuld en we hebben interviews met ze afgenomen: zijn er wel genoeg groeimogelijkheden binnen het bedrijf? Stimuleren wij dat als werkgever wel genoeg?

Als je een bepaalde functie vervult binnen een horecabedrijf, zijn er vaak niet veel groeimogelijkheden. Er is wel veel verloop binnen de sector zelf, maar als je een goede medewerker aan je bedrijf wilt binden, moet je actief gaan nadenken hoe je die groeimogelijkheden kan creëren. We zijn meer werk gaan maken van kruisbestuivingen: iemand die in de bediening zit, kan ook weleens een dagje iets anders doen, bijvoorbeeld helpen in de keuken. Of een keer meedraaien met housekeeping. De medewerker kan zich daardoor in de breedte ontwikkelen en komt in aanraking met andere aspecten van het vak, en het maakt het werk binnen het bedrijf gevarieerder. Dat maakt het op den duur veel leuker om hier te blijven werken; niemand vindt het leuk om jarenlang elke dag hetzelfde werk te doen.

We hebben ook op basis van de vragenlijsten een stappenplan ontwikkeld voor de medewerkers die daar voor open stonden. Waar wil ik heen in mijn carrière, en

welke cursussen zou ik kunnen gaan volgen om daar te komen? Wat zou ik nog extra willen leren om nog beter te worden in mijn vak? Iemand moet het natuurlijk zelf doen, maar je kan als werkgever wel handvaten bieden. Met de jongere medewerkers, die parttime bij ons werken als bijbaantje, hebben we serieuze gesprekken gevoerd over welke studiekeuze het beste paste bij mijn ambities. Ook dat hoort bij goed ondernemerschap.

“Je kan als werkgever altijd extra handvaten bieden”

In eerste instantie waren er werknemers die niet zoveel zin in het project hadden. Maar je merkte toch dat het ging leven, en dat het enthousiasme zich als een olievlek door het bedrijf verspreidde. Het geeft een enorm positieve impuls, die ook wordt opgemerkt door de gasten. En je merkt dat de uitstraling ook doorwerkt naar collega's. De horecasector is vrij hecht, het personeel van de diverse restaurants spreekt elkaar best veel. Het is goed om bekend te staan als een bedrijf dat investeert in zijn werknemers. Het maakt je ook voor toekomstige talenten een aantrekkelijke plek om te solliciteren – en om je voor langere tijd aan te verbinden.

We merkten trouwens wel dat het invullen van de vragenlijsten voor sommige medewerkers best veel tijd in beslag nam. Het vroeg om veel zelfreflectie van de werknemers; mensen werden geconfronteerd met serieuze vragen waar ze zelf vaak niet heel veel over hadden nagedacht. Er waren best veel collega's die hulp vroegen bij het invullen, ook omdat de vragen op academisch niveau waren geformuleerd. Dat kan bij een vervolgproject wellicht iets eenvoudiger; het niveau en de kwantiteit van de vragen moet mensen niet demotiveren zodat ze afhaken.”

- Aanpak specifiek voor De Dames van De Jonge:

In de horeca zijn, zeker binnen één bedrijf, niet veel groeimogelijkheden. Met vragenlijsten en middels gesprekken is er gekeken hoe de medewerkers zich toch verder kunnen ontwikkelen.

- Succes:

De meeste werknemers zijn zich in de breedte gaan

ontwikkelen: kelners werken een dagje mee in de keuken, housekeeping neemt eens plaats achter de balie. Het enthousiasme verspreidde zich als olievlek door het bedrijf.

- Leermoment:

Het beantwoorden van de vragenlijsten kostte sommige medewerkers meer moeite dan gedacht. De vragen waren allemaal op academisch niveau geformuleerd; dat kan een drempel zijn voor sommige werknemers.

Profiel Koninklijke Metaalunie



50 deelnemende bedrijven

De Koninklijke Metaalunie zet zich in voor ruim 13.000 leden in alle sectoren van de metaal en techniek. Tijdens het programma Duurzame Inzetbaarheid is er gebruik gemaakt van de expertise van de eigen en externe adviseurs om het programma vorm te geven. Hierbij werd branche specifieke kennis gecombineerd met kennis over veranderkunde en sociale innovatie.

In de werving is er gebruik gemaakt van het bestaande netwerk van Koninklijke Metaalunie. Dit is ondersteund door digitale nieuwsbrieven en de website.

Als aftrap van het programma is er twee keer een kick-off bijeenkomst gehouden voor 25 bedrijven. Tijdens deze bijeenkomsten is de interactie tussen bedrijven zoveel mogelijk gestimuleerd. Dit werd erg positief ontvangen. Ondernemers vonden veel herkenning bij elkaar.

De kick-off is ook direct gebruikt om de ondernemers een zelf-diagnose te laten uitvoeren. Door de ondernemer direct zelf de touwtjes in handen te geven neemt deze ook de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van de daaruit voortvloeiende acties. Aan de ondernemers is gevraagd om ter plekke een toekomstbeeld te schetsen van hun onderneming. Vervolgens is duurzame inzetbaarheid verdeeld in drie blokken: leiderschap en organisatie, competentie, en vitaliteit. Aan de hand van een aantal stellingen en een urgentiematrix hebben ondernemers zelf een inschatting gemaakt van wat op korte en op lange termijn van belang is voor hun organisatie. .

Vervolgens zijn er drie masterclasses georganiseerd rondom de eerder benoemde thema's van duurzame inzetbaarheid. In deze masterclasses konden de ondernemers kennis op doen over de thema's en hun eigen actieplannen aanscherpen. Na de masterclasses hebben er binnen de bedrijven individuele coaching trajecten plaatsgevonden. Hierin is geprobeerd de theorie nog extra handen en voeten te geven. Er kwamen daarin verschillen vragen bij ondernemers naar boven: van strategische vraagstukken of competentie management tot het invoeren van functioneringscycli.

Het faciliteren van de groepsbijeenkomsten heeft goed gewerkt. Ondernemers komen zelf met casussen en helpen elkaar daarmee. Het wordt door de ondernemers als erg positief ervaren om dat met gelijkgestemden te bespreken. Dit principe had in het programma Duurzame Inzetbaarheid ook meer ingezet kunnen worden om de kennisuitwisseling tussen convenantpartners te stimuleren. Op die manier kunnen deze elkaar ook inspireren en verder helpen.

“Ondernemers hadden zelf de regie. Ze zelf verantwoordelijk maken. Dat werkt!”

“Onze volgende stap is een meer geïntegreerde continue aanpak, in plaats van steeds losse projecten”

“De werving is vooral ingestoken op personeelscoaching. Dat werkte goed!”

“Ontmoetingen tussen ondernemers waren belangrijk. Samen ervaren is belangrijk”

	n (N=50)	%
Bepalen verbeterpunten		
Inventarisatie & instrumenten & management & medewerkers & trainingen & scan	6	12,0
Inventarisatie & instrumenten & management & trainingen	6	12,0
Inventarisatie & instrumenten & management & trainingen & scan	6	12,0
Presentatievorm advies		
Mondeling & anders (vnl. zelfanalyse kick-off)	14	28,0
Mondeling & presentatie & anders (vnl. zelfanalyse kick-off)	13	26,0
Uitvoeringsvormen		
Initiatieven & directie & middelen	11	22,0
Directie & medewerkers	7	14,0

Tabel 1 Veelvoorkomende keuzes die zijn gemaakt bij het opzetten van het (advies)traject

	Gemiddelde (N=50)
Opbrengst (1-5)	
Bekendheid	4,36
Bewustwording	4,28
Typologie (1-7)	
Start	2,8
Eind	3,6
Cijfer kwaliteit ondersteuning (1-10)	8,0

Tabel 2 Kenmerken van de doorgemaakte ontwikkeling door bedrijven, opbrengsten en tevredenheid

Aandacht voor DI-aspecten (uitvoering)	n (N=50)	%
Organisatie	47	94,0
Vitaliteit en gezondheid	33	66,0
Betrokkenheid en motivatie	44	88,0
Ontwikkeling en mobiliteit	38	76,0
Monitoring	41	82,0

Tabel 3 Het aantal bedrijven dat heeft gewerkt aan de afzonderlijke DI-aspecten

Organisatie • <u>Draagvlak en bewustwording</u> • <u>Visie en beleid</u> • <u>(Strategisch) HR</u> • <u>Verantwoordelijkheid/ flexibiliteit van het werk</u> • <u>Leiderschap</u> • <u>Dialogoog en participatie</u> • <u>Cultuur</u>	Ontwikkeling en mobiliteit • <u>Opleiding</u> • <u>Talentmanagement</u> • <u>Loopbaanbegeleiding</u> • <u>Taakverbreding</u> • <u>Functionieroulatie</u> • <u>Combinatiebanen</u> • <u>Coaching</u> • <u>Stagemogelijkheden</u>
Vitaliteit en gezondheid • <u>Leefstijl</u> • <u>Werkdruk en stress</u> • <u>Lichamelijke belasting</u> • <u>Ergonomie/werkplekinrichting</u> • <u>Veiligheid</u> • <u>Agressie en geweld</u> • <u>Pesten</u>	Monitoring • <u>Medewerker tevredenheid onderzoek</u> • <u>Feedbacktraining</u> • <u>Functioneringscyclus</u> • <u>Periodieke check op DI-aspecten</u>
Betrokkenheid en motivatie • <u>Stimulerend leiderschap</u> • <u>Werkoverleg</u> • <u>Teamontwikkeling</u> • <u>Waardering en stimulatie</u> • <u>Transparantie en (interne) communicatie</u>	

Tabel 4 Spreiding van aandacht convenantpartner over uiteenlopende indicatoren

Interview Jon Sanders (Projectleider)

“Als Metaalunie zijn we een aantal jaar geleden al begonnen met het bedenken van projecten op het gebied van duurzame inzetbaarheid. We hebben een soort klankbordgroepen in het leven geroepen waarin ondernemers met elkaar konden praten over zaken waar ze tegenaan liepen. Er werden dan problemen op tafel gelegd waar sommige ondernemers mee worstelden, en collega's kwamen dan met ideeën of oplossingen. Dat werkt enorm goed. Je ziet dat ondernemers die aan die groepen hebben meegedaan elkaar nu ook buiten die setting weten te vinden. Werkgevers vinden het heel fijn om ergens aan te kunnen kloppen als ze een zakelijk dilemma hebben.

Ons DI-project voor MKB-Nederland heeft eenzelfde opzet. We hebben vijftig ondernemers gevonden die wilden meedoen. Die hebben we onderverdeeld in een aantal groepen, waarmee we twee kick-offbijeenkomsten hebben gehad. Ook hier was de interactie tussen de deelnemers een van de speerpunten. Door het uitwisselen van ideeën moet de cultuur op de werkvloer beter worden, en moeten de betrokkenheid en motivatie van de werknemers beter vorm krijgen.

We hebben het onderwerp duurzame inzetbaarheid verdeeld in drie thema's. Over elk thema werd een masterclass gehouden. De eerste masterclass ging over betrokkenheid en motivatie: hoe kan de communicatie met medewerkers verbeteren? Je moet als leidinggevende te weten zien te komen wat je werknemers precies willen. Wat kun je voor ze betekenen, hoe zien zij hun eigen rol in de toekomst van het bedrijf? De tweede masterclass had als thema competentie en kennis. Inventariseer goed wat je precies nodig hebt in je organisatie en op welke fronten dat de komende jaren verandert. Welke werknemers worden boventallig, en hoe kan ik dat opvangen, bijvoorbeeld door ze om te scholen? En hoe kan ik het kennispeil in mijn bedrijf up-to-date houden?

Dat laatste is heel belangrijk. De interesse van jongeren in de metaalsector is de afgelopen jaren gestegen. Maar veel kennis doen ze pas in de praktijk op. Tegelijkertijd kampt de sector wel met vergrijzing, zoals de meeste beroepsgroepen.

“Van knutselen in een donkere fabriekshal naar een cleanroom met 3D-printer”

Vroeger stond je in een donkere fabriekshal te knutselen; nu gebeurt het eerste werk in een 'cleanroom' met een 3D-printer. De technologische ontwikkelingen in deze sector gaan heel hard. Het is heel belangrijk de uitwisseling van de kennis tussen de oudere en de jongere generatie heel organisch te bevorderen. Dat gebeurt op de werkvloer zelf, maar we organiseren ook bijeenkomsten waar bijvoorbeeld oude rotten in het vak de jonge garde vertellen over vaardigheden die je niet op school meekrijgt.

Het laatste element van duurzame inzetbaarheid waar we een masterclass aan wijdden, is vitaliteit. Hoe hou ik mijn werknemers fit en gezond op de werkplek? Dat gaat deels om veiligheidsbewustzijn – die is al heel groot in onze branche. Maar het heeft ook te maken met gezond leven en het goed onderhouden van je lichaam. Hoe word je gezonder oud, hoe houd je je lijf zo lang mogelijk fit, zowel geestelijk als fysiek? Wij denken dat managers daarin een belangrijkere rol kunnen spelen. Niet alleen door de juiste voorwaarden te scheppen binnen het bedrijf – serveren we in de kantine gezond voedsel, wijzen we collega's op de mogelijkheid om een stoppen-met-roken-cursus te volgen? Maar het heeft ook te maken met het bewuster omgaan met de voorbeeldfunctie die je als management of leidinggevende hebt. Je moet een signaal afgeven: wij nemen onze gezondheid serieus, en we vinden het heel fijn als onze medewerkers dat ook doen.”

Interview Raymond Hudepohl (ondernemer Colpro)

“Colpro is een bedrijf dat sandwichpanelen en plaatwerken ontwikkelt, fabriceert en monteert. Het gaat dan om plaatwerken van zowel RVS, gelakt staal, aluminium of aluminiumcomposiet voor verschillende gebruiksdoeleinden zoals gevelbekleding, cleanrooms of koel- en vriesruimten. Ook is Colpro actief als toeleverancier en kunnen we Alucobond of Reynobond frezen. We bestaan inmiddels 25 jaar; ons kantoor zit in Vroomshoop, dat onderdeel uitmaakt van de gemeente Twenterand.

We hebben 25 man in vaste dienst en werken daarnaast met tientallen uitzendkrachten. Ons bedrijf is al jaren aangesloten bij de Metaalunie, waar we hoorden over het DI. Colpro is vorige jaar overgenomen en dat is aanleiding geweest voor een aantal vernieuwingen. Het leek ons goed om daarbij de hulp van de experts van het DI-project in te zetten. Zo werd er binnen het bedrijf nooit gewerkt met functieprofielen of functioneringsgesprekken. Bovendien zijn er veel veranderingen gaande binnen de sector, vooral op het gebied van 3D-productie. Dat vraagt om aanpassingen van de werknemers, die vaak gewend zijn al jarenlang hetzelfde te doen.

Door de gesprekken die we met collega's voerden in het kader van het DI-project kwamen we er achter dat de meeste andere kleine en middelgrote bedrijven met dezelfde problemen worstelen. Grotere bedrijven hebben vaak een H&R-manager die het onderwerp duurzame inzetbaarheid oppakt, maar bij bedrijven met tien, twintig medewerkers is er niet echt tijd om het thema veel aandacht te geven.

We hebben na die gesprekken een aantal cursussen over het onderwerp ingepland. Eerst voor de mensen die bij ons op kantoor werken en daarna voor de medewerkers die in de fabriek staan. Het zit niet echt in de bedrijfscultuur om werknemers om advies te vragen, maar dat is wel een duidelijke omslag die we willen maken. De input over de dingen die zouden moeten veranderen in de fabriek, moet toch komen van de mensen die daar elke dag op de vloer staan.

Het gaat vaak om heel simpele, kleine dingen die het werk fysiek al een stuk minder zwaar kunnen maken. We hebben bijvoorbeeld een paar kraantjes opgehangen. Achter in de fabriek is een plek waar twee man geïsoleerde deurpanelen met de hand moesten draaien; nu er een kraan hangt, kan dat met één persoon gedaan worden en is het veel minder zwaar. We hebben ook een aantal vaste kabelhaspels in de fabriek gehangen; de mannen waren altijd hun verlengsnoeren kwijt. Vaste haspels kunnen niet kwijtraken, en dat scheelt veel ergernis en gedoe.

“Simpele aanpassingen maken het werk al veel minder zwaar”

We willen die meer open bedrijfsstructuur op meer gebieden gaan uitdragen. Zo organiseren we nu eens in de drie maanden een personeelsbijeenkomst waar we onze werknemers bijpraten over de actuele ins en outs van het bedrijf. Dat zijn ze niet gewend, maar dat maakt wel dat je mensen meer betrokken raken bij Colpro. We willen ook echt dat mensen met goede ideeën komen als ze die hebben. Of als ze zelf ideeën hebben over cursussen die ze zouden kunnen volgen om hun werk beter te doen. Zo hebben we laatst een hoogwerkerscursus gedaan en komt er volgende week iemand een heftruckcursus geven; we kwamen er onlangs achter dat er certificaten waren verlopen.

We gaan ook op meer structurele basis beoordelingsgesprekken voeren. Op die manier stimuleer je mensen ook hun verhaal te doen en hun mening te geven, maar ben je ook als werkgever beter op de hoogte van de dingen die spelen onder het personeel. Het zijn zaken waar je jezelf als relatief kleine ondernemer meestal niet de tijd voor gunt. Maar nu denken we: hadden we het maar veel eerder zo gedaan. Iedereen is enthousiast over de vernieuwingen. Je komt nader tot je eigen mensen en dat maakt je merkbaar een betere ondernemer.”

- Aanpak specifiek voor Colpro:

Een aantal ronden gesprekken met werknemers moesten duidelijk maken waar de pijnpunten op de werkvloer. Zo zijn er haspel en kranen in de fabriek geïnstalleerd die het werk minder zwaar maken.

- Succes:

De veranderingen hebben geleid tot een opener bedrijfscultuur. Er vinden nu ook elke drie maanden personeelsbijeenkomsten plaats waar werknemers hun ideeën, opmerkingen en grieven kunnen spuien.

- Leermoment:

Als kleine onder meer is er relatief weinig tijd om stil te staan bij evaluaties of beoordelings- en voortgangsgesprekken. Maar dit levert wel een betere werksfeer op en een betere relatie tussen de ondernemer en de medewerkers.

Profiel LLTB



27 deelnemende bedrijven

De Limburgse Land- en Tuinbouwbond (LLTB) wil haar leden ondersteunen in goed ondernemerschap. HAER BV heeft de uitvoering van het programma Duurzame Inzetbaarheid op zich genomen. Hierbij is de focus gelegd op 'Vitaliteit in Bedrijf' binnen de primaire agrarische sector.

Tijdens de werving is ingezet op het bestaande netwerk en persoonlijke gesprekken, ondersteund door communicatie via de nieuwsbrief en het ledenblad. Hierin is opgevallen dat het werkt om te communiceren over het belang van de vitaliteit van medewerkers en het effect daarvan op actuele vraagstukken van de werkgever.

De diagnose is gestart met een diepte-interview met de ondernemer. Van daaruit zijn in enkele gevallen gesprekken gevoerd met medewerkers. Ook is bij een aantal bedrijven een scan uitgevoerd (online scan of een diepgaandere complete nulmeting). De uitkomsten daarvan zijn samengevoegd in een maatwerk advies. Daarin is weergegeven wat de te nemen stappen zijn en wat dat betekent in concrete acties en maatregelen. Wat van belang is in de fase van diagnose is goed doorvragen. Ook als een ondernemer aangeeft bepaalde instrumenten al te gebruiken, betekent dit niet dat het ook altijd het gewenste resultaat oplevert. Alleen door goed door te vragen, en je niet te beperken tot de uitkomsten van een vragenlijst, kom je tot de wezenlijke zaak. Het advies is mondeling of schriftelijk teruggekoppeld, afhankelijk van de wensen van de ondernemer en de nog beschikbare tijd in de diagnosefase.

Een belangrijk aspect in de aanpak was het motiveren en inspireren van de ondernemer en de medewerkers. Er werden tijdens de uitvoering veel verschillen geconstateerd tussen bedrijven. Bij sommige bedrijven worden medewerkers al erg betrokken bij de bedrijfsvoering, bij andere bedrijven was dat nog een stuk minder. Daar was het dan ook belangrijk om de dialoog tussen medewerkers en ondernemer te faciliteren. Dit is gebeurd door ondernemers een structuur te bieden waarin ze met medewerkers in gesprek konden en ook te ondersteunen bij deze gesprekken.

De grote kracht van het programma zit in het concreet maken van het thema duurzame inzetbaarheid voor de ondernemer. In eerste instantie is dit vaak een abstract begrip. Door het programma hebben ondernemers echter voorbeelden van wat duurzame inzetbaarheid kan doen voor de ondernemers, de medewerkers en het bedrijf als geheel. Het staat echter nog wel in de kinderschoenen. De eerste stappen in het stappenplan zijn gezet, maar nu de subsidie wegvalt ontbreekt bij veel ondernemers de ruimte om er zelf in te investeren. Hierdoor is er een risico dat het thema onder druk van de dagelijkse gang van zaken weer in de kast beland. Een vervolgtraject voor deze bedrijven zou wellicht uitkomst bieden. HAER BV gaat in aanvulling hierop ook workshops en trainingen aanbieden aan de sector om het thema onder de aandacht te houden.

“Eigenlijk ging alles goed.”

“De monitor van CINOP hebben we niet gebruikt, wel een eigen HR Scan die we graag gebruiken. Die is lekker concreet.”

“Wat werkt is aansluiting bij het nu. Dat maakt het onderwerp ook relevant voor medewerkers.”

“Cruciaal is het tempo erin houden. Laat het niet verslappen.”

	n (N=27)	%
Bepalen verbeterpunten		
Management & scan	10	37,0
Inventarisatie & instrumenten & management & scan	5	18,5
Presentatievorm advies		
Mondeling	22	81,5
Notitie & mondeling	4	14,8
Uitvoeringsvormen		
Directie & middelen	15	55,6
Directie & medewerkers & middelen	4	14,8

Tabel 1 Veelvoorkomende keuzes die zijn gemaakt bij het opzetten van het (advies)traject

	Gemiddelde (N=27)
Opbrengst (1-5)	
Bewustwording	3,5
Bekendheid	3,5
Typologie (1-7)	
Start	2,1
Eind	3,1
Cijfer kwaliteit ondersteuning (1-10)	8,0

Tabel 2 Kenmerken van de doorgemaakte ontwikkeling door bedrijven, opbrengsten en tevredenheid

Aandacht voor DI-aspecten (uitvoering)	n (N=27)	%
Organisatie	27	100
Vitaliteit en gezondheid	13	48,1
Betrokkenheid en motivatie	26	96,3
Ontwikkeling en mobiliteit	23	85,2
Monitoring	25	92,6

Tabel 3 Het aantal bedrijven dat heeft gewerkt aan de afzonderlijke DI-aspecten

Organisatie • <u>Draagvlak en bewustwording</u> • <u>Visie en beleid</u> • <u>(Strategisch) HR</u> • <u>Verantwoordelijkheid/ flexibiliteit van het werk</u> • <u>Leiderschap</u> • <u>Dialogoog en participatie</u> • <u>Cultuur</u>	Ontwikkeling en mobiliteit • <u>Opleiding</u> • <u>Talentmanagement</u> • <u>Loopbaanbegeleiding</u> • <u>Taakverbreding</u> • <u>Functionieroulatie</u> • <u>Combinatiebanen</u> • <u>Coaching</u> • <u>Stagemogelijkheden</u>
Vitaliteit en gezondheid • <u>Leefstijl</u> • <u>Werkdruk en stress</u> • <u>Lichamelijke belasting</u> • <u>Ergonomie/werkplekinrichting</u> • <u>Veiligheid</u> • <u>Agressie en geweld</u> • <u>Pesten</u>	Monitoring • <u>Medewerker tevredenheid onderzoek</u> • <u>Feedbacktraining</u> • <u>Functioneringscyclus</u> • <u>Periodieke check op DI-aspecten</u>
Betrokkenheid en motivatie • <u>Stimulerend leiderschap</u> • <u>Werkoverleg</u> • <u>Teamontwikkeling</u> • <u>Waardering en stimulatie</u> • <u>Transparantie en (interne) communicatie</u>	

Tabel 4 Spreiding van aandacht convenantpartner over uiteenlopende indicatoren

Interview Danielle Royakkers (Adviseur)

"De LLTB is de belangenbehartiger van ruim tweeduizend agrarische mkb-bedrijven in Limburg. Veel ondernemers in de sector zijn vooral vakmensen die met hart en ziel voor hun vak hebben gekozen. Maar door de enorme schaalvergrotingen van de laatste jaren hebben ze er heel veel andere taken bij gekregen waar ze nooit echt voor getekend of op gerekend hadden. Agrariërs zijn niet altijd opgeleid voor zaken als management en bedrijfsvoering. En soms hebben ze er ook minder feeling mee.

Toch zal de sector mee moeten veranderen. De wet- en regelgeving op het gebied van arbeid en werkgeverschap wordt steeds ingewikkelder. Bovendien is de arbeidsmarkt onrustig: het is steeds moeilijker om goede vakmensen te vinden in onze sector. Grote bedrijven weten daar vaak wel op in te spelen, maar kleine en middelgrote bedrijven –vaak al generaties in handen van dezelfde familie –lopen vaak tegen vragen en problemen aan waar ze niet een-twee-drie een antwoord op weten. De manier waarop een bedrijf al jaren met zijn medewerkers omgaat, biedt geen garanties meer voor de toekomst.

"Duurzame inzetbaarheid begint bij vitaal leiderschap"

Duurzame inzetbaarheid begint bij veel bedrijven dan ook met het werken aan vitaal – dat wil zeggen: goed en toekomstgericht – leiderschap. Veel werkgevers blijken uit zichzelf niet goed in staat om de regie in handen te nemen en te zeggen: ik ga nu dit en dit doen om de problemen aan te pakken. Deze vraagstukken vragen om investeringen in tijd, energie, persoonlijke ontwikkeling en leiderschap waarvan het effect zich niet na een jaar al laat meten: het zijn allemaal investeringen op de lange termijn. In combinatie met de lastige economische tijden zijn veel agrariërs daar toch wat huiverig voor.

Ondernemers kunnen beginnen door heel kritisch naar de inrichting van hun eigen organisatie en personeelsbestand te kijken. Wat verwacht ik van mijn werknemers, nu en in de toekomst? Welke functies zijn er in mijn bedrijf en met welk doel? Wie is er verantwoordelijk voor welke onderdelen? Kunnen mijn werknemers aan bepaalde criteria voldoen? Weten ze wat er van ze verwacht wordt? Hoe worden ze ondersteund en begeleid om optimaal te presteren? Vaak zijn die verantwoordelijkheden en de daarbij behorende

functieomschrijvingen in de agrarische sector heel slecht gedefinieerd en afgebakend.

Ook echt goede functionerings- of beoordelingsgesprekken komen in de bedrijven nauwelijks voor. Als ze al plaatsvinden, vragen veel werkgevers niet door of vinden ze het moeilijk om open en eerlijk te bespreken wat goed, en wat minder goed gaat. Het zijn nu vaak verplichte nummertjes. Men gaat tegenover elkaar zitten en vraagt: 'Ben je wel tevreden?' Als het antwoord dan 'ja' luidt, vinden beide partijen het doorgaans wel goed. Dat moet veranderen: je moet dóórvragen. Hoe gaat het? Wat zijn struikelblokken? Hoe kijk je naar jouw rol binnen het bedrijf? Heb je ambities, welke stappen wil je zetten? Wat kan ik voor jou betekenen om dat waar te maken? Wil je een extra opleiding volgen? Dat soort trajecten moet beter worden gestroomlijnd.

Het werk van veel medewerkers bestaat voor een deel uit routinematige activiteiten: oogsten, gewasbescherming, het schoonhouden van de stallen. Als een werknemer niet voor andere taken is opgeleid, is het heel lastig om door te groeien binnen een bedrijf. Tegelijkertijd is er in de sector wel een grote vraag naar vakmensen die die praktijkkennis in huis hebben. Die alles weten van de teelt van gewassen of van het verzorgen van dieren. In de nabije toekomst dreigt echt een tekort aan dat soort vakmensen. Ondernemers moeten zichzelf dwingen naar hun eigen personeelsbestand te kijken, en met hun medewerkers in gesprek en aan de slag te gaan. Systematisch medewerkers duidelijkheid geven, stimuleren, corrigeren, motiveren en uitdagen: zo haal je het beste in mensen naar boven. Het is de enige manier om de goede, bevlogen mensen vast te houden. Het is dus meer dan een kwestie van af en toe een loonsverhoging.

Aan het project doen nu 27 ondernemers mee. We hebben ons heel bewust gericht op een breder gebied dan alleen Limburg: we hebben ook agrariërs in Brabant en Zeeland benaderd. Daarnaast hebben we ons niet alleen op de primair agrarische bedrijven gericht, maar ook op de aanverwante bedrijven. We hopen dat de boodschap en de bewustwording op die manier langzaam doorsijpelen naar collega's en we op die manier sector breed duurzame inzetbaarheid kunnen verankeren."

Interview Wilmy Hannen (Maatschap Hannen-Mevissen)

“Wij hebben een gemengd agrarisch bedrijf. Onze hoofdtak zijn de varkens, maar daarnaast hebben we ook vleeskuikens en akkerbouw. We doen het werk met vijf medewerkers. We hebben een middelgroot bedrijf, met relatief veel activiteiten en relatief weinig werknemers. En het zijn ook relatief jonge mensen, tussen de 26 en 32 jaar oud.

We kregen het aanbod om mee te doen aan het project Duurzame Inzetbaarheid en ik werd er meteen enthousiast van. Ik had zelf al af en toe het gevoel dat de communicatie tussen de medewerkers en de eigenaren van de maatschap niet optimaal was. Maar ik kon er de vinger maar niet op leggen waar dat aan lag. De ‘schuld’ kan net zo goed bij jou zelf liggen. Bovendien voelt het bedrijf als een soort gezin. Het gevaar ligt dan op de loer dat je mensen wilt sparen als je kritiek hebt. Of dat je degene die de leiding heeft minder serieus neemt, omdat iedereen als een gelijke voelt.

Het was heel fijn om een buitenstaander eens naar de situatie te laten kijken. We zijn heel serieus het project in gegaan: eerst hebben we in een aantal gesprekken geïnventariseerd hoe iedereen in het bedrijf stond. Daarna is in kaart gebracht wat er beter zou kunnen en hebben we een actieplan gemaakt met de mogelijke verbeteringen.

Zo bleek dat we soms beter afspraken zouden moeten maken. Als je iemand zegt dat er nog wat dingen gedaan zouden moeten worden, komt dat anders over dan wanneer je rechtstreeks zegt: ‘En nu ga jij dit en dit doen.’ Door die ‘zachte’ manier van communiceren bleven er zaken liggen, of gebeurden dingen pas veel later dan eigenlijk de bedoeling was. Als werkgever moet je heel duidelijk maken wat prioriteit heeft, en wie wat wanneer gedaan moet hebben.

Zulke dingen sluipen er langzaam in, en het is best lastig om ze vervolgens weer uit de dagelijkse gang van zaken te krijgen. Het is heel fijn als een externe expert je daarop wijst. We hebben de sessies allemaal als heel aangenaam ervaren: we hebben in totale openheid tegen elkaar kunnen praten. Wat stoort ons, wat kan er beter, wat zou er moeten veranderen? Dat moet ook, want uiteindelijk maak je het bedrijf met z’n allen.

Ik heb ook geleerd dat ik zelf té sociaal kan zijn op de werkvloer. Ik heb het beste met iedereen voor en wil dat iedereen het elk moment van de dag naar de zin heeft. Maar soms is dat niet jouw taak als werkgever; soms moet je gewoon duidelijk zijn en mensen opdrachten geven. Een goede verstandhouding met je medewerkers is heel belangrijk. Maar je hoeft als werkgever niet altijd alles te plakken en te lijmen.

“Sta niet stil bij de fouten, maar focus op de oplossing”

Ik ben ook maar in deze positie gerold, en heb geen opleiding gevolgd om leiding te geven. Het is een familiebedrijf; mijn man is wel een echte agrariër en heeft het bedrijf van mijn ouders overgenomen. Eigenlijk ben ik veel te sociaal voor een ondernemer; een ondernemer moet toch een beetje een egoïst zijn. Maar met de nieuwe vorm gaat het op alle fronten beter. We hebben nu één keer in de week een vast halfuur waarin we met alle medewerkers de lopende zaken bespreken. Wat is er gedaan, wat moet er nog gebeuren, wat had er anders of beter gekund? We slaan geen week over, omdat iedereen die bespreking als zeer prettig ervaart en ze erg bijdraagt aan de duidelijkheid op de werkvloer.

We moeten er samen voor zorgen dat we de kennis die we in het project hebben verworven, blijven gebruiken en uitbouwen. Het project duurde veertig uur; eigenlijk is dat veel te weinig om grote veranderingen door te voeren. Maar de kiem is gezaaid; we moeten nu zelf doorpakken. Ik kan iedere agrariër aanraden om ook eens zoiets te doen. Iedereen in deze branche werkt heel hard, dus je hebt eigenlijk nooit tijd en energie om stil te staan en na te denken over duurzame inzetbaarheid. Het kan soms even pijnlijk zijn om met je neus op de feiten gedrukt te worden, maar uiteindelijk is het voor iedereen beter als het wel gebeurt. Sta niet stil bij wat er fout ging, maar focus op de oplossing!”

- Aanpak specifiek voor de Maatschap Hannen-Mevissen:

Een extern adviseur heeft met werkgever en werknemers een aantal gesprekken gehad. Op basis hiervan is in kaart gebracht wat er beter zou kunnen binnen het bedrijf, waarna een actieplan is gemaakt.

- Succes:

Ondanks de familiale sfeer op de werkvloer moet er wel een duidelijke hiërarchie zijn. Het is belangrijk dat iedereen het naar zijn zin heeft, maar het is nog belangrijker dat taken helder zijn en gedaan worden.

- Leermoment:

Binnen een klein bedrijf is er nauwelijks tijd om te evalueren of om de bestaande routine tegen het licht te houden. Sta niet stil bij fouten, maar richt je op de oplossingen.

Profiel MKB Deventer



DEVENTER

17 deelnemende bedrijven / 18 ZZP'ers

MKB-Deventer vertegenwoordigt 1100 leden uit alle geledingen van het Deventer midden- en kleinbedrijf. Het programma Duurzame Inzetbaarheid is er samen met het Duurzaam Inzetbaarheid Centrum (DIC) vormgegeven.

Om bedrijven op een speelse manier kennis te laten maken met het thema is de Deventer Ondernemers Challenge opgezet. Een half jaar lang hebben de deelnemende bedrijven gestreden om de titel 'Meest vitale bedrijf van Deventer'. Om bedrijven te werven zijn er verschillende media ingezet. Van een mailing tot een wervingsbrochure, een artikel in het mkb blad en pitches op netwerkbijeenkomsten. Uiteindelijk bleek de werving via persoonlijke contacten het best te werken.

Binnen ieder organisatie is er een team van medewerkers samengesteld dat gecoacht is om duurzame inzetbaarheid binnen het bedrijf op de kaart te zetten. Deze teams bestonden uit 10 deelnemers. Die 10 deelnemers hebben aan de start van het programma een health check gekregen. Daarna zijn er vier verschillende trainingen geweest, vaak met meerdere bedrijven tegelijkertijd. Deze trainingen gingen over thema's als slaap, energie, stress, voeding en gezondheid. Na iedere training volgde er vier weken later een individueel coaching gesprek voor de deelnemers.

Na de vier trainingen en de vier coaching gesprekken heeft er nogmaals een health check plaatsgevonden om veranderingen te meten. Daarnaast kreeg ieder team €250,- ter beschikking om activiteiten rondom duurzame inzetbaarheid te organiseren. De uitdaging was daarbij om zoveel mogelijk mensen te betrekken. Zo zijn er teams die 'de week van de vitale lunch' hebben georganiseerd binnen hun organisatie, of een zaterdagochtend-bootcamp voor alle deelnemende bedrijven. Gedurende het gehele traject zijn de teams

geïnspireerd met artikelen over duurzame inzetbaarheid. Uiteindelijk is er een energieke afsluitende bijeenkomst georganiseerd waar het 'Meest vitale bedrijf van Deventer' is gekozen.

Door in te zetten op vitaliteit binnen de organisatie is er een laagdrempelige manier gevonden om over duurzame inzetbaarheid te praten. Vitaliteit is een onderwerp dat niet bedreigend is maar dat wel een mooie opening biedt om het over andere zaken rondom duurzame inzetbaarheid te hebben. Het heeft gedurende het programma voor veel positieve energie gezorgd.

Aan de deelnemende bedrijven is geadviseerd om de teams een structurele plek in de organisatie te geven, bijvoorbeeld door ze te benoemen als vitaliteitsteam. Door dan twee keer per jaar een thema te benoemen waar een actieweek omheen georganiseerd wordt, blijft het onderwerp leven binnen de organisatie. De individuele medewerkers die gecoacht zijn gedurende het traject dienen nu als ambassadeur voor het thema binnen de organisatie. Dit maakt dat duurzame inzetbaarheid niet iets is dat door de organisatie wordt opgelegd maar dat ontstaat vanuit de organisatie zelf. De verwachting is dat het draagvlak daardoor ook steviger is.

"Via de Deventer Ondernemers Challenge maken we het thema speels en laagdrempelig."

"Medewerkers zijn echt ambassadeurs geworden, ze hebben veel teamactiviteiten georganiseerd. Zo is duurzame inzetbaarheid bottom-up geïntroduceerd."

"Wij zien DI als vitaliteit. Dat is een goed onderwerp om te bespreken hoe het met iemand gaat. Medewerkers kunnen hier ook open over zijn, vitaliteit is niet bedreigend om over te spreken."

"We willen niet belerend zijn, maar aansluiten bij de intrinsieke motivatie."

"Ik zou nog nadrukkelijker op de teamactiviteiten gaan zitten: dat kweekt snel ambassadeurs en positieve energie binnen de organisatie."

	n (N=17)	%
Bepalen verbeterpunten		
Management & trainingen	5	29,4
Inventarisatie & instrumenten & HR & trainingen	3	17,6
Presentatievorm advies		
Mondeling	15	88,2
Mondeling & presentatie	2	11,8
Uitvoeringsvormen		
Directie	6	35,3
Directie & medewerkers	4	23,5

Tabel 1 Veelvoorkomende keuzes die zijn gemaakt bij het opzetten van het (advies)traject

	Gemiddelde (N=17)
Opbrengst (1-5)	
Bewustwording	4,8
Bekendheid	4,5
Betrokkenheid	4,5
Typologie (1-7)	
Start	4,2
Eind	5,4
Cijfer kwaliteit ondersteuning (1-10)	8,7

Tabel 2 Kenmerken van de doorgemaakte ontwikkeling door bedrijven, opbrengsten en tevredenheid

Aandacht voor DI-aspecten (uitvoering)	n (N=17)	%
Organisatie	17	100
Vitaliteit en gezondheid	17	100
Betrokkenheid en motivatie	17	100
Ontwikkeling en mobiliteit	17	100
Monitoring	17	100

Tabel 3 Het aantal bedrijven dat heeft gewerkt aan de afzonderlijke DI-aspecten

Organisatie • <u>Draagvlak en bewustwording</u> • <u>Visie en beleid</u> • <u>(Strategisch) HR</u> • <u>Verantwoordelijkheid/ flexibiliteit van het werk</u> • <u>Leiderschap</u> • <u>Dialogoog en participatie</u> • <u>Cultuur</u>	Ontwikkeling en mobiliteit • <u>Opleiding</u> • <u>Talentmanagement</u> • <u>Loopbaanbegeleiding</u> • <u>Taakverbreding</u> • <u>Functionieroulatie</u> • Combinatiebanen • <u>Coaching</u> • Stagemogelijkheden
Vitaliteit en gezondheid • <u>Leefstijl</u> • <u>Werkdruk en stress</u> • <u>Lichamelijke belasting</u> • <u>Ergonomie/werkplekinrichting</u> • Veiligheid • Agressie en geweld • Pesten	Monitoring • <u>Medewerker tevredenheid onderzoek</u> • Feedbacktraining • <u>Functioneringscyclus</u> • <u>Periodieke check op DI-aspecten</u>
Betrokkenheid en motivatie • <u>Stimulerend leiderschap</u> • Werkoverleg • <u>Teamontwikkeling</u> • <u>Waardering en stimulatie</u> • <u>Transparantie en (interne) communicatie</u>	

Tabel 4 Spreiding van aandacht convenantpartner over uiteenlopende indicatoren

Interview Hans Spanjers (Adviseur)

"MKB Deventer is met meer dan 1.100 leden de grootste lokale mkb-organisatie van Nederland. We zijn een heel actieve club. En met de hulp van het Vitaliteit Centrum hebben wij het project Duurzame Inzetbaarheid op een heel eigen manier aangepakt. We zijn al een aantal maanden bezig met een 'ondernemerschallenge': veertien teams strijden om de titel wie zich het vitaalste bedrijf van Deventer mag noemen.

De challenge duurt een half jaar; van elk bedrijf doen tussen de tien en twaalf mensen mee. Zij krijgen gedurende het traject een aantal keer een healthcheck: we inventariseren dan hoe ze er fysiek voor staan. Er wordt gekeken naar hun gewicht, vetpercentage en spiermassa. Ook kijken we naar hun 'metabolische leeftijd' – oftewel: hoe verhoudt hun echte leeftijd zich tot de staat van hun lichaam? De uitslag geeft een goede indicatie of de mensen op een goede manier gebruikmaken van hun lichaam, of dat ze verkeerd eten, verkeerd slapen en op andere manieren meer van hun lijf vragen dan gezond is.

Elke vier weken krijgen de deelnemers een workshop: die kan gaan over slaap, over voeding, over stress op de werkvloer. Veel mensen zijn zich te weinig bewust van bepaalde wetenschappelijke feiten op al die gebieden. Veel Nederlanders slapen bijvoorbeeld slecht: met vier of vijf uur slaap per nacht kun je onmogelijk het maximale uit jezelf halen. Je energieniveau is niet optimaal. Als je genoeg slaapt, ben je meer bevlogen, klantvriendelijker, lever je een betere productiviteit. Je kunt al op een heel simpele manier je slaap intensiever maken: het is bijvoorbeeld funest om in bed nog op je telefoon te kijken. Dat felle licht verwart je hersenen, die dan juist een impuls krijgen dat het tijd is om op te staan. De deelnemers krijgen vaak dat soort heel simpele, praktische tips.

De deelnemers aan de challenge krijgen ook een aantal coachinggesprekken, waarin heel individueel wordt gekeken tegen welke problemen of vragen ze aan lopen. En er wordt gekeken of ze zelf het gevoel hebben dat de aanpassingen op het gebied van voeding, slaap of stressreductie zin hebben. Ze kregen ook adviezen om in hun bedrijf aandacht te genereren voor het project. In januari – een periode dat iedereen zich slecht voelt wegens de extra kerstpondjes – hebben meer dan duizend werknemers van de deelnemende bedrijven de 'Sugar Challenge' gedaan: probeer een week lang zo min mogelijk suiker te eten en controleer bewust hoeveel suiker er eigenlijk in je eten zit. Dat hebben die duizend mensen heel actief gedaan. Je merkt op alle fronten dat zo'n week bij sommigen al een mentaliteitsverandering teweegbrengt.

*"Duurzaamheid kan heel speels
bespreekbaar gemaakt worden"*

Het gaat er uiteindelijk om dat die tien tot twaalf medewerkers per bedrijf als ambassadeurs van het project gaan functioneren. Zij moeten het onderwerp duurzame inzetbaarheid bespreekbaar maken binnen hun onderneming. Dat kan op heel simpele manieren: door in de kantine de Week van de Vitale Lunch te organiseren, met salades en vis in plaats van brood en kroketten. Of door een workshop Koken onder de 300 calorieën op vrijdagmiddag. Plan tijdens de lunch een wandeltocht door de stad. En gebruik dat opstapje om mensen te motiveren om meer te gaan bewegen. Van één bedrijf heeft nu een team zich ingeschreven voor de IJsselloop. Door met het onderwerp bezig te zijn, hoe klein en simpel ook, creëer je wel awareness bij collega's. Maak er een onderwerp van dat bij de koffie wordt besproken, in plaats van de krant of de tv-programma's van gisteravond."

Interview Nathalie Bourgonje en Melanie Maas-Johnstone (Kepro)

"Kepro is een bedrijf dat farmaceutische producten voor dieren produceert. We zijn begonnen in 1972 en ons scala aan producten is de afgelopen 45 jaar steeds meer uitgebreid. We exporteren producten naar meer dan 85 landen over de hele wereld; op ons hoofdkantoor in Deventer werken 33 mensen.

We wilden graag mee doen aan de Fit Challenge omdat een hogere vitaliteit van de medewerkers de productie en de functionaliteit op de werkvloer verhoogt. Het bewustzijn van onze werknemers op dit vlak bleek al vrij hoog te zijn, veel medewerkers leiden al een actief leven. Als bedrijf zijnde wilde we dit graag extra stimuleren.

We hebben dit stapsgewijs aangepakt. We zijn klein begonnen, door gezonde lunches aan te bieden in de bedrijfskantine: meer fruit en groente in het assortiment, meer aandacht vestigen op gezonde alternatieven zoals een eitje in de middag. Binnen het bedrijf zijn we ook het wandelen in de pauzes meer gaan stimuleren."

"Gaandeweg de challenge zijn we steeds verder gegaan"

Gaandeweg de challenge zijn we steeds verder gegaan. Elke werknemer heeft zijn eigen dopper gekregen, om ervoor te zorgen dat er genoeg water wordt gedronken. Ook hebben we een aantal proeverijen gehouden met zelfgemaakte, gezonde producten. Op die manier hopen we elkaar bewuster te maken van het feit dat gezond koken niet per se duur hoeft te zijn of meer tijd hoeft te kosten. De klemtoon ligt ook op de slechte voedingsstoffen die je onbewust de hele dag door binnen krijgt."

We merkten overigens wel dat de collega's die al een gezond en actief leven leiden zich sneller aanmeldden dan mensen die minder actief in het leven staan. Zij zijn toch enigszins huiverig en terughoudend om mee te doen. Er is wel sprake van een sneeuwbal effect: er wordt op de werkvloer steeds meer over het onderwerp gepraat en op die manier nemen de actievelingen de anderen mee in hun enthousiasme.

Kepro hecht er veel belang aan dat medewerkers mentaal en fysiek gezond zijn. Een eenvoudig voorbeeld is het water drinken. Je merkt dat de meeste

werknemers na de lunchpauze een dip hebben; vergaderingen aan het begin van de middag zijn veelal minder productief. Door meer te drinken, wordt het voor het lichaam eenvoudiger om de lunch op te nemen en voel je je vitaler."

Een aantal collega's hebben een hardlooptroepje gevormd en hebben meegedaan aan de IJsselloop, de Survival run Wesepe en de halve marathon in Apeldoorn. Overige activiteiten waren onder andere een ochtend fietsen, gezonde pepernoten bakken met kinderen en een gps tocht. Onze stagiaire nam onlangs afscheid en deed dat niet met chocolade of soesjes. Ze maakte een gezonde soep met verse groenten en kruiden.

Het groepsgevoel is nog sterker geworden door de Fit Challenge. Hier hechten we binnen Kepro veel waarde aan omdat het bijdraagt aan de sfeer en de productiviteit op de werkvloer. De challenge is voorbij en we zijn trots op het resultaat, maar dat betekent niet dat Kepro minder aandacht gaat besteden aan vitaliteit en gezondheid. Om tijdens het dagelijkse werk bezig te blijven met vitaliteit is een statafel aangeschaft om staand te overleggen. Het is ook mogelijk om tijdens het werk te fietsen dankzij de bureaufietsen. Ook de uitjes zullen binnen Kepro regelmatig terug keren."

- Aanpak specifiek voor Kepro:

Het bedrijf is heel actief gezond leven gaan stimuleren: van gezonde voeding in de kantine tot waterdoppers aan de bureaus, van statafels tot meedoen aan hardlooptroepen.

- Succes:

Het groepsgevoel is sterker geworden en medewerkers geven aan zich bewuster te zijn van hun gezondheid en vitaliteit.

- Leermoment:

Collega's die toch al gezond en actief leven melden zich sneller aan voor de challenge dan collega's die minder actief in het leven staan.

27 deelnemende bedrijven

NBBU is een brancheorganisatie voor professionele intermediairs op de arbeidsmarkt. Er zijn ondernemingen aangesloten die actief zijn op het brede terrein van intermediaire dienstverlening zoals uitzenden, in- en doorlenen, payrollen en zzp-bemiddeling.

NBBU wil met het programma Duurzame Inzetbaarheid ten eerste bewustwording creëren voor de duurzame inzetbaarheid van de eigen medewerkers bij de deelnemende intermediairs. Daarnaast is het een doelstelling om te zorgen dat er kwalitatief beter met flexwerkers wordt omgegaan. Het programma Duurzame Inzetbaarheid hebben ze vormgegeven samen met twee externe adviseurs.

In de wervingsperiode is gebruik gemaakt van nieuwsbrieven, social media en persoonlijke gesprekken in het bestaande netwerk. Er was vanaf de start van de werving meteen veel interesse onder de ondernemers. Aan de hand van persoonlijke gesprekken, waarin de monitor van CINOP als leidraad is gebruikt, is per bedrijf een maatwerk advies opgesteld. Tussen het uitbrengen van het advies en het daadwerkelijk nemen van actie moet een korte periode zitten. Op die manier houdt je de aandacht en de energie vast. In de uitvoering is gebruik gemaakt van verschillende instrumenten. Bijvoorbeeld een 'Talent Scan', een Team Analyse-scan en een zelf ontworpen HR-Cyclus Model. Voor veel medewerkers heeft het programma echt een verschil gemaakt. Er is bij sommige deelnemers voor het eerst echt met medewerkers in gesprek gegaan. Bij sommige bedrijven hebben er zelfs functie wisselingen plaatsgevonden naar aanleiding van het programma. Naast de maatwerktrajecten zijn er voor de betrokken bedrijven tijdens het traject ook verschillende bijeenkomsten en lezingen georganiseerd. Hier konden de bedrijven onderling ervaringen uitwisselen en van elkaar leren.

Duurzame inzetbaarheid voor flex-medewerkers is een relatief nieuw thema waar nog veel winst op te behalen valt. Vaak moeten de bedrijven duurzame inzetbaarheid eerst binnen de eigen organisatie op de kaart zetten, voordat ze de slag naar flexkrachten kunnen maken. Die eerste slag is in dit programma gemaakt. Op de volgende slag wil NBBU in de toekomst graag doorpakken. Daar ligt een uitdaging om de benodigde financiering rond te krijgen. Voor veel bedrijven is het thema nog te pril om er al zelf in te gaan investeren. Binnen NBBU heeft het programma ook een impuls van enthousiasme gegeven aan het thema. Het blijft dan ook zeker hoog op de agenda staan.

“Bedrijven willen verder met DI, maar subsidie is daarvoor cruciaal. Er moet budget zijn”

“Niet alleen aandacht voor DI in eigen bedrijf en bij eigen personeel, óók voor flexwerkers”

“Periode van advies naar actie zou sneller moeten. Dat duurde nu te lang”

“Dit project is echt een Kick Start geweest”

	n (N=27)	%
Bepalen verbeterpunten		
Inventarisatie & management	18	66,7
Inventarisatie & management & HR	2	7,4
Inventarisatie & instrumenten & management	2	7,4
Inventarisatie & instrumenten & management & HR	2	7,4
Presentatievorm advies		
Rapportage & mondeling	26	96,3
Rapportage	1	3,7
Uitvoeringsvormen		
Initiatieven & directie & medewerkers & middelen	3	11,1
Projectgroep & initiatieven & directie & medewerkers & middelen	3	11,1

Tabel 1 Veelvoorkomende keuzes die zijn gemaakt bij het opzetten van het (advies)traject

	Gemiddelde (N=27)
Opbrengst (1-5)	
Bekendheid	3,8
Bewustwording	3,8
Typologie (1-7)	
Start	2,3
Eind	4,2
Cijfer kwaliteit ondersteuning (1-10)	7,4

Tabel 2 Kenmerken van de doorgemaakte ontwikkeling door bedrijven, opbrengsten en tevredenheid

Aandacht voor DI-aspecten (uitvoering)	n (N=27)	%
Organisatie	27	100
Vitaliteit en gezondheid	21	77,8
Betrokkenheid en motivatie	25	92,6
Ontwikkeling en mobiliteit	26	96,3
Monitoring	25	92,6

Tabel 3 Het aantal bedrijven dat heeft gewerkt aan de afzonderlijke DI-aspecten

Organisatie • <u>Draagvlak en bewustwording</u> • <u>Visie en beleid</u> • <u>(Strategisch) HR</u> • <u>Verantwoordelijkheid/ flexibiliteit van het werk</u> • <u>Leiderschap</u> • <u>Dialogoog en participatie</u> • <u>Cultuur</u>	Ontwikkeling en mobiliteit • <u>Opleiding</u> • <u>Talentmanagement</u> • <u>Loopbaanbegeleiding</u> • <u>Taakverbreding</u> • <u>Functionieroulatie</u> • <u>Combinatiebanen</u> • <u>Coaching</u> • <u>Stagemogelijkheden</u>
Vitaliteit en gezondheid • <u>Leefstijl</u> • <u>Werkdruk en stress</u> • <u>Lichamelijke belasting</u> • <u>Ergonomie/werkplekinrichting</u> • <u>Veiligheid</u> • <u>Agressie en geweld</u> • <u>Pesten</u>	Monitoring • <u>Medewerker tevredenheid onderzoek</u> • <u>Feedbacktraining</u> • <u>Functioneringscyclus</u> • <u>Periodieke check op DI-aspecten</u>
Betrokkenheid en motivatie • <u>Stimulerend leiderschap</u> • <u>Werkoverleg</u> • <u>Teamontwikkeling</u> • <u>Waardering en stimulatie</u> • <u>Transparantie en (interne) communicatie</u>	

Tabel 4 Spreiding van aandacht convenantpartner over uiteenlopende indicatoren

Interview Piet Meij (Projectleider)

“Wij zijn in de reeks projecten een beetje een vreemde eend in de bijt. NBBU is een brancheorganisatie van intermediairs en uitzendbureaus. Bedrijven in onze branche werken veel met flexibele krachten. De positie van deze medewerkers is dus net iets anders dan die van vaste werknemers.

Wij zien het project vooral als een bewustwordingsprogramma voor de organisaties waarmee wij werken om bewuster en duurzamer met hun flexwerkers om te gaan. De samenleving koestert haar flexwerkers sowieso te weinig. De flexmarkt groeit, omdat in veel sectoren het aantal vaste banen terugloopt. Tegelijkertijd wordt vooral aan de linkerkant van het politieke spectrum enorm geageerd tegen flexibele arbeid. Dat is een zinloze en verkeerde discussie: je kunt de huidige situatie op de arbeidsmarkt niet terugdraaien.

*“De samenleving zou flexwerkers
eindelijk moeten omarmen”*

Het zou veel beter zijn als de samenleving de flexwerkers zou omarmen en zich er op alle fronten voor gaat inzetten de kwaliteit van flexibele arbeid te verhogen. Die oproep vindt bij de 27 organisaties uit onze branche die nu meedoen aan het project veel gehoor. In eerste instantie kijken de intermediairs die bij ons zijn aangesloten natuurlijk naar de duurzame inzetbaarheid van hun eigen medewerkers. Maar daarna moet vooral een slag worden gemaakt bij de duurzame inzetbaarheid van de flexwerkers die zij vertegenwoordigen.

Vaak is het enige argument dat met een klant wordt besproken de prijs. Er wordt in dat geval maar weinig aandacht besteed aan de wensen en verlangens van flexwerkers. Intermediairs zouden wat dat betreft veel meer kunnen doen met de ambities of carrièreperspectieven van de flexwerkers. Misschien wil een flexwerker een keer iets heel anders proberen. Of is er wellicht een opdracht die veel beter aansluit bij de opleiding die hij of zij in het verleden of recent heeft genoten. Daarbij kunnen alle betrokken partijen baat hebben en het verhoogt de duurzame inzetbaarheid van de flexkracht. Een flexwerker is niet alleen maar een gatenvuller in het geval van ‘piek & ziek’, zoals we dat noemen. Een intermediair kan daadwerkelijk een belangrijke opstap in de carrière van de flexwerker betekenen.

NBBU vertegenwoordigt meer dan duizend intermediairs. Vaak zijn dat specialisten, met klanten in de zorg, de agrarische sector, de bouw, de techniek, of richten ze zich op duidelijke doelgroepen, zoals ouderen of studenten. Elke sector vraagt om zijn eigen accenten op het gebied van duurzame inzetbaarheid, dus het is lastig één overkoepelend plan op te stellen. We werken dus niet met klasjes om het onderwerp onder de aandacht te brengen, maar met individuele trajecten waarmee de intermediairs zelf aan de slag gaan om van onze adviezen maatwerk te maken.”

Interview Rommie Woudstra (Onderneemster @Work BV)

Volgens Rommie Woudstra van @Work BV sluit het traject Duurzame Inzetbaarheid goed aan op de bedrijfsfilosofie van haar onderneming. "Het welzijn van onze flexwerkers staat hoog op de agenda."

@Work BV is onder meer actief in de techniek en de bouw. Woudstra: "Het is dus in ons belang dat we goede vakkrachten aan ons binden. Wanneer de flexwerker tevreden is, is de opdrachtgever dat meestal ook."

"Is de flexwerker tevreden, dan is de opdrachtgever dat meestal ook"

In 2013 werd Woudstra's bedrijf MKB-uitzendbureau van het jaar. "We hebben relatief weinig verloop en scoren altijd goed op medewerker- en opdrachtgever-tevredenheid. Allemaal indicaties dat je het goed doet, maar het betekent niet dat je vervolgens achterover kunt leunen. Daarom grepen we het aanbod van de NBBU voor professionele ondersteuning op HR-gebied met beide handen aan."

Het traject Duurzame Inzetbaarheid bracht volgens Woudstra een lawine aan nieuwe ideeën op gang. "Met sommige zaken konden we meteen aan de slag. Denk aan het organiseren van een sportdag en het aanbieden van anti-rookcursussen. Maar het belangrijkste is de blik op de toekomst. We voeren nu bijvoorbeeld frequenter evaluatiegesprekken met onze flexwerkers. Daarin vragen we waar ze nu staan, wat ze willen bereiken en wat ze nú nodig hebben om dat te realiseren. Zeker in de zwaardere beroepen is het goed om af en toe stil te staan bij de toekomst en niet pas als de noodzaak tot verandering een feit is."

Geen wegwerparbeid

Scholing en bijscholing van flexkrachten zijn bij @Work BV doorlopend onderwerp van gesprek, zegt Woudstra. "Dat was al zo en we gaan er versterkt mee door. We maken volop gebruik van de 25 scholingsvouchers van STOOF die we krijgen. En als de vouchers op zijn, betalen we zelf. Daarbij proberen we ook onze opdrachtgevers te betrekken."

Nu het NBBU-traject erop zit, zal @Work onverminderd investeren in duurzame inzetbaarheid, aldus Woudstra. Zij hoopt dat collega-uitzendbureaus het onderwerp evenmin laten liggen. "Dat is belangrijk voor het imago van de hele sector. Het is onterecht dat uitzendwerk bekendstaat als wegwerparbeid. Daarmee doe je niet alleen de ondernemers te kort, maar ook de uitzendkrachten. Veel flexkrachten zijn mensen die niet vastroesten en openstaan voor verandering. Wij bieden ze de kans langduriger bij een opdrachtgever te blijven en zich in de loop van hun carrière te blijven ontwikkelen."

- Aanpak specifiek voor @Work BV:

De mix van direct te implementeren maatregelen (korte termijn) én het verbeteren van het toekomstbeeld van flexwerkers (lange termijn).

- Succes:

Het inzetten van periodieke evaluatiemomenten. Dan sta je tijdig stil bij de toekomst en niet pas als de noodzaak daartoe is.

- Leermoment:

Uitzendwerk staat bekend als wegwerparbeid. Investeren in flexwerkers zorgt voor toekomstbestendigheid én tevredenheid bij zowel de flexwerker als de klant.

Profiel Fit!Vak



26 deelnemende bedrijven

Fit!vak is de Nederlandse branchevereniging van erkende sport- en bewegingscentra. In het programma Duurzame Inzetbaarheid heeft Fit!vak 10 centra begeleid, die elk minimaal 2 mkb-bedrijven hebben betrokken. Het plan daarvoor is opgesteld in samenwerking met Hogeschool Arnhem-Nijmegen en het Kenniscentrum Sport.

De betrokken sport- en bewegingscentra zijn door Fit!vak tijdens vier verschillende bijeenkomsten geschoold op het thema duurzame inzetbaarheid. Naast de meer inhoudelijke aspecten is daarbij ook aandacht geweest voor het integreren van duurzame inzetbaarheid in het aanbod en in de werkwijze van de centra. Om zo een toekomst bestend businessmodel te creëren voor de ondernemingen. Deze informatiebijeenkomsten zouden een volgende keer nog praktischer ingericht kunnen worden, om de ondernemingen meteen te helpen bij het praktisch vormgeven van het thema.

De fitnesslocaties zijn na een startbijeenkomst zelf aan de slag gegaan met de werving. Voor sommige centra was dit snel geregeld, anderen hadden meer moeite met het betrekken van mkb-bedrijven. De centra hebben een diagnose gesteld bij de bedrijven aan de hand van gesprekken, een algemene inventarisatielijst van duurzame inzetbaarheid en de eerste monitor. De uiteindelijke invulling van het programma bij de verschillende ondernemingen is erg divers. Ieder centrum heeft zijn eigen interventies die ingezet zijn: van mobiel vitaliteitsprogramma en arbo-programma's tot health checks.

Doordat de centra heel lokaal bezig zijn geweest met de projecten, heeft het een verbindende functie gehad in de regio. Dat draagt eraan bij dat er een structurele gedachteverandering over duurzame inzetbaarheid kan worden gerealiseerd. Daarvoor is echter nog wel werk aan de winkel. Meer kennis en ondersteunende materialen over duurzame inzetbaarheid zouden daarbij zeer welkom zijn. Het zou Fit!vak helpen in de uitvoering als het begrip vertaald kan worden naar economisch en commercieel vlak en naar een concrete tastbare definitie.

"Wij hebben behoefte aan meer kennis en ondersteunende materialen over DI. Vooral om het onderwerp meer 'vastbaar' te maken. DI is nu een brug te ver voor onze ondernemers"

"Het project heeft zeker gezorgd voor verbindingen en versterkingen in het regionale netwerk. Dat bevalt erg goed!"

"We hadden wel wat meer tijd mogen steken in de selectie. Het is nu wat te vrijblijvend"

"Soms was onduidelijk wat MKB-NL van ons en onze bedrijven verwachtte"

"Draagvlak creëren is erg goed gelukt met zeer beperkte middelen"

	n (N=26)	%
Bepalen verbeterpunten		
Management	4	15,4
HR	2	7,7
Inventarisatie & HR & scan	2	7,7
Inventarisatie & instrumenten & HR	2	7,7
Inventarisatie & instrumenten & management & HR & medewerkers & trainingen & scan	2	7,7
Inventarisatie & management & scan	2	7,7
Presentatievorm advies		
Modeling	13	50,0
Modeling & presentatie	4	15,4
Uitvoeringsvormen		
HR	7	26,9
Directie	5	19,2

Tabel 1 Veelvoorkomende keuzes die zijn gemaakt bij het opzetten van het (advies)traject

	Gemiddelde (N=26)
Opbrengst (1-5)	
Bewustwording	3,6
Bekendheid	3,5
Typologie (1-7)	
Start	3,3
Eind	4,3
Cijfer kwaliteit ondersteuning (1-10)	7,2

Tabel 2 Kenmerken van de doorgemaakte ontwikkeling door bedrijven, opbrengsten en tevredenheid

Aandacht voor DI-aspecten (uitvoering)	n (N=26)	%
Organisatie	23	88,5
Vitaliteit en gezondheid	26	100
Betrokkenheid en motivatie	18	69,2
Ontwikkeling en mobiliteit	18	69,2
Monitoring	22	84,6

Tabel 3 Het aantal bedrijven dat heeft gewerkt aan de afzonderlijke DI-aspecten

Organisatie • <u>Draagvlak en bewustwording</u> • <u>Visie en beleid</u> • <u>(Strategisch) HR</u> • <u>Verantwoordelijkheid/ flexibiliteit van het werk</u> • <u>Leiderschap</u> • <u>Dialogoog en participatie</u> • <u>Cultuur</u>	Ontwikkeling en mobiliteit • <u>Opleiding</u> • <u>Talentmanagement</u> • <u>Loopbaanbegeleiding</u> • <u>Taakverbreding</u> • <u>Funcieroulatie</u> • <u>Combinatiebanen</u> • <u>Coaching</u> • <u>Stagemogelijkheden</u>
Vitaliteit en gezondheid • <u>Leefstijl</u> • <u>Werkdruk en stress</u> • <u>Lichamelijke belasting</u> • <u>Ergonomie/werkplekinrichting</u> • <u>Veiligheid</u> • <u>Agressie en geweld</u> • <u>Pesten</u>	Monitoring • <u>Medewerker tevredenheid onderzoek</u> • <u>Feedbacktraining</u> • <u>Functioneringscyclus</u> • <u>Periodieke check op DI-aspecten</u>
Betrokkenheid en motivatie • <u>Stimulerend leiderschap</u> • <u>Werkoverleg</u> • <u>Teamontwikkeling</u> • <u>Waardering en stimulatie</u> • <u>Transparantie en (interne) communicatie</u>	

Interview Kim Rainger (Projectleider)

"Fit!vak vertegenwoordigt 950 van de 1.600 fitnesscentra in Nederland. Onze werkwijze is anders dan die bij andere branches. Daar heb je echt specifieke adviseurs die vanuit de brancheorganisatie naar mkb-bedrijven gaan om een vitaliteitsscan te maken van het bedrijf en de medewerkers. Onze leden zijn de fitnessondernemers, dus niet de mkb-bedrijven. We zijn wel convenantpartner in het DI-project, maar ons plan – opgesteld in samenwerking met Hogeschool Arnhem-Nijmegen en het Kenniscentrum Sport – heeft een andere werkwijze. Gezamenlijk hebben wij de beschikbare kennis overgebracht op de deelnemende fitnesscentra, zodat zij de mkb-bedrijven zo breed mogelijk konden adviseren.

De meeste fitnesscentra bieden al bedrijfsfitness aan om mensen gezond en vitaal te houden. Dat moeten we veel breder trekken: sportcentra hebben meer kennis in huis dan alleen maar het begeleiden van mensen die willen bewegen. We moeten ook preventiecentra worden, die specifieke doelgroepen leren hoe ze invulling kunnen geven aan duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. Veel mkb-bedrijven willen daar meer aandacht aan besteden maar weten niet precies hoe. Dat is een markt die de fitnesscentra moeten gaan ontdekken.

Fitnesscentra moeten bedrijven in het mkb, vooral in hun eigen buurt, laten weten dat ze er zijn en dat ze een rol van betekenis kunnen vervullen. We kunnen ook advies geven op het gebied van dynamisch meubilair, wat ook kan bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Wij kunnen helpen om plannen op te stellen hoe werkgevers hun bedrijf structureel vitaler kunnen maken en hoe zij hun personeel daarvoor kunnen enthousiasmeren.

Fitnesscentra zouden duurzame inzetbaarheid moeten zien als een kans om te groeien. Je kunt geen krant of NU.nl openen zonder dat er berichten of verhalen over duurzame inzetbaarheid in staan. Het onderwerp staat op dit moment in alle mkb-sectoren in de spotlights. Daar moeten we op inspringen. Ga de hort op, ga praten met bedrijven, bied je diensten aan: kunnen wij wellicht iets voor elkaar betekenen? Maak duidelijk hoe belangrijk duurzame inzetbaarheid is. Hoe belangrijk het is om het verzuim onder medewerkers laag te houden, en werknemers gemotiveerd te houden.

"Ga de hort op, ga praten met bedrijven: kunnen wij wellicht iets voor elkaar betekenen?"

Het is belangrijk dat er bij bedrijven specifiek iemand verantwoordelijk is voor duurzame inzetbaarheid, die er echt iets mee doet. Vaak wordt het ondergebracht bij een P&O-medewerker, maar die heeft het vaak al druk genoeg en dan blijft het maar liggen. Terwijl duurzame inzetbaarheid prioriteit zou moeten krijgen: het is een investering in de toekomst, óók financieel. Want wie de vitaliteit van zijn medewerkers niet serieus neemt, heeft later last van hoge verzuimcijfers en dat kan flink in de papieren lopen.

De interesse vanuit het mkb is er wel. Het moet geen projectje zijn van een paar maanden, maar een structurele mind change. En daar kunnen de fitnesscentra heel actief bij helpen. De uitvoering is vaak de bottleneck, en daar kan de fitnessbranche een helpende hand bieden. Bied bedrijven aan te helpen bij het zetten van die eerste stap en bied ze aan te helpen om een concreet actieplan op te stellen. Ga praten, kijk of er raakvlakken zijn. Bied advies en begeleiding op maat aan."

Interview Joan Boelens (Bewegingscentrum Leeuwarden)

“Bewegingscentrum Leeuwarden is een groot, multifunctioneel centrum op het gebied van gezondheid, beweging en onderwijs. Wij bieden onze diensten aan bedrijven en de kenniscampus Leeuwarden en helpen het thema vitaliteit binnen bedrijven en bij studenten onder de aandacht te brengen. We geven allerlei opleidingen op het gebied van beweging, fitness, management en sport en bieden lessen fitness, spinnen en dance aan. Daarnaast werken we veel samen met het Medisch Centrum Leeuwarden; in ons pand bevinden zich een centrum voor obesitas en een centrum voor fysiotherapie en sportgeneeskunde.

We zijn voortdurend bezig met innovatie en ontwikkeling. Daarom paste het project Duurzame Inzetbaarheid van MKB-Nederland en Fit!Vak helemaal in ons straatje. In onze branche transformeren steeds meer fitnesscentra in preventiecentra. We vervullen steeds meer een regiefunctie en hebben ook acht middelgrote bedrijven in onze regio begeleid in het kader van dit project. We hebben tevredenheidsscans afgenomen en adviezen gegeven.

“Het kost bedrijven vaak moeite mooie plannen te concretiseren”

Het overkoepelende probleem dat we signaleren bij de kleinere bedrijven is dat de bazen meer gefocust zijn op de dagelijkse operationele activiteiten. De begeleiding van de medewerkers is iets dat zij erbij doen; daardoor heeft men vaak niet goed zicht op het grotere plaatje. Grote bedrijven hebben op hun beurt wel mensen in dienst om de HRM of de P&O te doen. Maar die denken vaak alléén maar in het grote plaatje. Het kost ze vaak veel moeite om de ideeën te concretiseren en te vertalen naar de werkvloer toe. En als er al plannen worden gelanceerd, melden zich daar meestal de werknemers voor aan die toch al veel aan sport en bewegen doen en actief met hun gezondheid bezig zijn. Het is juist zo belangrijk om ook die andere groep beter te bereiken.

Zeker oudere werknemers, die langer door moeten werken dan ze altijd in gedachten hadden, moeten niet alleen fysiek aan de slag. Maar ze moeten ook mentaal de omschakeling maken. Ik begeleid een directeur van een energiebedrijf, die medewerkers van 50 in dienst heeft die al geen storingsdiensten meer willen draaien. Dat is niet de houding waarmee je het nog zeventien jaar gaat redden bij een bedrijf; je kan niet alleen maar jonge jongens op de storingsdienst zetten.

Het hangt erg van de cultuur van een bedrijf af hoe je veranderingen het beste kan doorvoeren en incorporeren. Je kan als werkgever mensen namelijk nergens toe verplichten; ze moeten zélf inzien dat het goed is als ze werk maken van hun duurzame inzetbaarheid en hun gedrag enigszins moeten aanpassen. Je kan mensen natuurlijk wel triggeren door middel van een stukje intrinsieke motivatie waarbij je het belang aangeeft van vitaliteit en DI. Dat het niet alleen in het belang van het bedrijf is om een gezondere levensstijl te gaan bezigen. Dat het niet alleen de verantwoordelijkheid is van het bedrijf om daar aan te gaan werken, maar dat mensen ook hun eigen verantwoordelijkheid zouden moeten nemen.

Ik vind het project een erg goed initiatief van MKB-Nederland en Fit!Vak. We merken dat de bedrijven die wij begeleiden DI heel goed oppakken. Ook de werknemers gaan over het algemeen goed actief met het thema aan de slag; klankbordgroepen, analyses en reflectie worden positief ontvangen. De eerste stap, het inventariseren en het in kaart brengen van de huidige situatie, is vrij snel gedaan. De vervolgstappen verschillen per bedrijf. Maar ik ben er wel van overtuigd dat de deelnemers het onderwerp niet meer laten schieten nu men er eenmaal van heeft geproefd. Er zijn ook al allerlei koepelorganisaties opgericht, zoals het Healthy Ageing Network Noord-Nederland. Dit samenwerkingsverband streeft er naar de boodschap gezonder te gaan leven op een heel brede manier in de drie noordelijke provincies uit te dragen en te promoten.”

- Aanpak specifiek voor Bewegingscentrum Leeuwarden:

Het bewegingscentrum biedt aan bedrijven kennis aan op het gebied van vitaliteit, in de vorm van cursussen en opleidingen.

- Succes:

Steeds meer fitnesscentra veranderen in preventiecentra. Het centrum vervult steeds meer een regiofunctie op gebied van preventie. Werknemers staan open voor adviezen en veranderingen.

- Leermoment:

Vooraf bij kleine bedrijven schiet vitaliteit er snel bij in. Werkgevers zijn meer gefocust op dagelijkse operationele activiteiten. Uitbesteden is dan slim.

Profiel SBI Formaat



22 deelnemende bedrijven

SBI Formaat focust met behulp van trainingen en advies op het verbeteren van de arbeidsverhoudingen tussen verschillende partijen. In het programma Duurzame Inzetbaarheid hebben adviseurs SBI Formaat 22 bedrijven geadviseerd.

Tijdens de wervingsfase was het voor SBI Formaat zoeken naar een effectieve aanpak. SBI formaat heeft immers geen ledenorganisatie maar is een commercieel trainingsbedrijf. Er is op twee manieren geworven. Ten eerste via het eigen netwerk van de adviseurs. Het bleek echter lastig om zo de juiste ondernemer te vinden voor wie het programma toegevoegde waarde kon bieden. Daarom is er ook contact gezocht met ondernemingsverenigingen. Op die manier kon een groot aantal bedrijven tegelijk aangesproken worden. Dit was uiteindelijk succesvol.

Om een diagnose te stellen zijn gesprekken met de directie van het bedrijf gevoerd. Hierin is ook de monitor van CINOP gebruikt. Als het passend bleek is ook een 'Performance Happiness Assessment' (PHA) van het iOpener Institute ingezet. Dit is een online vragenlijst die antwoord geeft op vraag 'wat maakt jou gelukkig in je werk?'. Het persoonlijke rapport geeft met name adviezen over wat je als werknemer zelf kunt verbeteren. Het organisatie rapport geeft zicht op waar aandachtspunten voor het management liggen. De PHA werd binnen veel bedrijven als erg positief ervaren. Het uiteindelijke advies was een optelsom van het resultaat uit de gesprekken en waar mogelijk een geaggregeerd advies vanuit de PHA. Hier kwamen acties uit, die concreet geformuleerd zijn als 'dit moet je niet meer doen, dit moet je wel doen'. De uiteindelijke acties die uit de adviezen voortkwamen zijn vooral gericht op het inspireren van medewerkers en ondernemers rondom het thema duurzame inzetbaarheid. Het formuleren van dit advies op maat is essentieel maar bleek wel veel meer tijd te kosten dan van tevoren ingeschat. Naast trajecten vanuit de PHA is er ook bij een aantal bedrijven

tijdens werksessies met medewerkers gekeken hoe het HR-beleid bottom-up verstevigd kan worden. En is er advies gegeven over hoe duurzame inzetbaarheid onderdeel kan uitmaken van het strategisch HR-beleid van de organisatie. Aan het eind van het traject is een World Café bijeenkomst georganiseerd met deelnemende bedrijven en andere genodigden, waarin de successen uit het traject zijn gedeeld. Op deze manier is geprobeerd ook andere bedrijven te inspireren.

Het bewust maken van ondernemers met betrekking tot de relevantie van Duurzame Inzetbaarheid is zeker gelukt: 80% van de ondernemers geeft aan door te willen gaan met een of meerder acties binnen de organisatie. Ze pakken die over het algemeen zelfstandig op omdat budget om te investeren vaak ontbreekt. Een inzicht in de kosten en baten van Duurzame Inzetbaarheid zou erg informatief zijn voor deze ondernemers. Wat SBI Formaat is een vervolgtraject anders aan zou pakken, is de intentieverklaring aan het begin van het traject. Deze zouden ze minder vrijblijvend maken zodat het commitment van ondernemers ook op een zakelijk manier wordt vastgelegd.

Wat SBI Formaat zeker weer zou doen in een dergelijk traject zijn de interne intervisie bijeenkomsten voor betrokken adviseurs. Daarin zijn tips uitgewisseld en kon gericht hulp gevraagd worden. Dit gaf een leuke dynamiek aan het programma en zorgde voor een goede interne kennisuitwisseling.

"Dit programma was een cadeautje. Zo hebben we het ook gebracht. Dat sloeg echt aan!"

"We hebben de Performance Happiness Assessment (PHA) ingezet. Dit moet je doen. Dit niet meer. Dat werkte uitstekend!"

"Leveren van maatwerk is essentieel, maar valt soms best tegen. Dat kost veel tijd"

"80% van de ondernemers wil door. Dan kunnen we toch stellen dat het project geslaagd is?"

"Zonder subsidie lukt een vervolg waarschijnlijk niet. Die subsidie is echt een breekijzer. Een vervolg zou deels regionaal kunnen worden ingestoken"

	n (N=22)	%
Bepalen verbeterpunten		
Management	3	13,6
Inventarisatie & instrumenten & HR	2	9,1
Presentatievorm advies		
Mondeling	5	22,7
Presentatie	5	22,7
Uitvoeringsvormen		

Tabel 1 Veelvoorkomende keuzes die zijn gemaakt bij het opzetten van het (advies)traject

	Gemiddelde (N=22)
Opbrengst (1-5)	
Bewustwording	3,9
Bekendheid	3,8
Beleid	3,8
Typologie (1-7)	
Start	2,5
Eind	3,5
Cijfer kwaliteit ondersteuning (1-10)	8,1

Tabel 2 Kenmerken van de doorgemaakte ontwikkeling door bedrijven, opbrengsten en tevredenheid

Aandacht voor DI-aspecten (uitvoering)	n (N=22)	%
Organisatie	22	100
Vitaliteit en gezondheid	13	59,1
Betrokkenheid en motivatie	16	72,7
Ontwikkeling en mobiliteit	13	59,1
Monitoring	12	54,5

Tabel 3 Het aantal bedrijven dat heeft gewerkt aan de afzonderlijke DI-aspecten

Organisatie • <u>Draagvlak en bewustwording</u> • <u>Visie en beleid</u> • <u>(Strategisch) HR</u> • <u>Verantwoordelijkheid/ flexibiliteit van het werk</u> • <u>Leiderschap</u> • <u>Dialogoog en participatie</u> • <u>Cultuur</u>	Ontwikkeling en mobiliteit • <u>Opleiding</u> • <u>Talentmanagement</u> • <u>Loopbaanbegeleiding</u> • <u>Taakverbreding</u> • <u>Functionieroulatie</u> • <u>Combinatiebanen</u> • <u>Coaching</u> • <u>Stagemogelijkheden</u>
Vitaliteit en gezondheid • <u>Leefstijl</u> • <u>Werkdruk en stress</u> • <u>Lichamelijke belasting</u> • <u>Ergonomie/werkplekinrichting</u> • <u>Veiligheid</u> • <u>Agressie en geweld</u> • <u>Pesten</u>	Monitoring • <u>Medewerker tevredenheid onderzoek</u> • <u>Feedbacktraining</u> • <u>Functioneringscyclus</u> • <u>Periodieke check op DI-aspecten</u>
Betrokkenheid en motivatie • <u>Stimulerend leiderschap</u> • <u>Werkoverleg</u> • <u>Teamontwikkeling</u> • <u>Waardering en stimulatie</u> • <u>Transparantie en (interne) communicatie</u>	

Tabel 4 Spreiding van aandacht convenantpartner over uiteenlopende indicatoren

Interview Wim Oolbekkink (Projectleider/ adviseur)

"Wij zijn een trainings- en adviesbedrijf. In het project Duurzame Inzetbaarheid zijn wij daardoor een beetje een vreemde eend in de bijt: wij vertegenwoordigen geen branche of sector en hebben geen leden die we kunnen mobiliseren. Wij hebben klanten die we hebben overgehaald om meer met dit onderwerp te doen.

We zijn de hort op gegaan en hebben een aantal bedrijven gevonden die echt steun nodig hebben op dit gebied. De 25 bedrijven die meedoen, zijn heel divers: er zit een IT-bedrijf tussen, maar ook een plantenkwekerij, een groothandel in moeren en bouten, en een volksuniversiteit. Dat levert een heel uniek, divers palet op. Maar alle bedrijven vragen wel om een ander adviestraject. Er zijn bedrijven met een duidelijk vergrijzend personeelsbestand, terwijl bij het IT-bedrijf juist heel veel doorstroming is: daar worden continu nieuwe mensen aangenomen met specifieke eigen nieuwe skills.

In het eerste geval verdient het aandacht hoe je wellicht het werknemersbestand wat kunt verjongen en hoe je de oudere medewerkers kunt blijven motiveren. Mobiliteit is niet aan leeftijd gebonden, anders ligt het risico op de loer dat werknemers zich minder relevant gaan voelen. Ook vijftigers en zestigers kunnen worden 'getriggerd' met uitdagingen of nieuwe taken.

"We rekenen erg op het zwaan-kleef-aan-principe"

Bij een bedrijf met veel doorstroming draait duurzame inzetbaarheid juist om de vraag in hoeverre je mensen beter aan je organisatie kunt binden. Elke onderneming bestaat bij de gratie van haar personeel. Een te dynamisch personeelsbestand kan ten koste van de klantgerichtheid gaan. Medewerkers moeten een teamgevoel hebben, anders gaan ze te solistisch en te onafhankelijk van elkaar werken.

Het sleutelwoord in beide scenario's is 'betrokkenheid'. Als de betrokkenheid binnen een bedrijf niet in balans is, raakt het schip op drift. Een werkgever moet proberen zijn medewerkers te snappen: wat motiveert deze persoon? Heeft deze medewerker behoefte aan meer uitdagingen of juist aan meer structuur? Moet ik bijsturen of kan deze werknemer zelf zijn weg vinden en zijn koers bepalen? Je moet als ondernemer ondersteunen waar mogelijk: een meer betrokken, meer bevlogen, gelukkiger medewerker betekent minder verzuim en meer productiviteit.

Sta open voor de vertaalslag die tussen theorie en praktijk gemaakt moet worden. Suggereert een medewerker om als teambuilding te gaan kantklossen? Misschien is het wel een geniaal idee. Geef werknemers verantwoordelijkheid. We denken in Nederland te veel en te vaak: baas, als jij het zegt, dan geloven we het wel. Laat mensen zelf nadenken. Want de baas heeft niet altijd gelijk: soms kunnen werknemers ideeën aandragen die een positief effect op het bedrijf kunnen hebben.

Voer coachinggesprekken, benadruk dat mensen zelf aan zet kunnen zijn. Laat mensen hun eigen verantwoordelijkheid nemen. Wees het moment voor dat iets een sleur wordt, zeker bij bedrijven waar vergrijzing op de loer ligt. Geen enkele organisatie staat stil, en met mopperen kom je niet verder. Investeer in het werkgeluk van je medewerkers. Dat betaalt zich uiteindelijk altijd terug.

We rekenen erg op het 'zwaan-kleef-aan-principe'. Er kwam heel veel energie vrij door met het onderwerp aan de slag te gaan. En de bedrijven wisselen veel informatie uit. Dat principe gaan we na het DI-project verder uitrollen. Dit initiatief geeft een voorzet, maar je moet iets losmaken wat een nieuwe beweging in de steigers zet."

Interview Peter Masselink (Softbrick)

“Softbrick is al twintig jaar toonaangevend in de wereld van Workforce Management Solutions. Wij ontwikkelen en leveren software voor de retail, industrie, logistiek en dienstverlening. Meer dan 200.000 mensen worden dagelijks gepland en geregistreerd met de oplossingen van Softbrick. Het voordeel voor de klant is loonkostenbesparing door een efficiëntere inzet van resources op de werkvloer. Vanwege een uitgekiende manier van budgetteren, normeren, roosteren, personeelsplanning en tijdsregistratie is het mogelijk om binnen een kort tijdsbestek grip te krijgen op de organisatie en de personeelskostenkosten.

“Voor veel mensen is duurzame inzetbaarheid nog een ver-van-mijn-bed-show”

We hebben 22 werknemers in dienst. Via een bijeenkomst over duurzame inzetbaarheid hoorde ik eind vorige jaar over het MKB-Nederland-project. Het is volgens mij een thema waar mensen het uit zichzelf niet snel over hebben, terwijl het wel een onderwerp is waar binnen bedrijven over gepraat moet worden. Mensen moeten langer doorwerken, wat heeft dat dan voor gevolgen? Maar voor veel mensen is dat nog een ver-van-hun-bed-show. Zeker binnen een relatief klein bedrijf, zoals dat van ons, heeft het geen prioriteit om het direct heel breed op te pakken. Het is geen tool dat je oppakt en even implementeert; je moet het langzaam maar zeker in de cultuur van je bedrijf opnemen.

In het kader van het project hebben we de IPPQ gedaan, de iOpener People and Performance Questionnaire. Dat is een vragenlijst waarmee het geluk op de werkvloer kan worden gemeten en geanalyseerd. Hiermee kan je goed meten hoe de werknemers tegen het bedrijf aankijken en hoe zij denken dat hun werkgeluk beter kan worden. Dat is ook kennis waarmee de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers kan worden vergroot.

Die test heeft een algemeen plaatje van Softbrick en de medewerker individueel opgeleverd, en op basis van die informatie is een lijst met actiepunten ontwikkeld. Wij hebben alle uitkomsten wel op groen staan, wat een heel goed resultaat is. Daar zijn we als bedrijf natuurlijk heel erg blij mee en reuzetrots op. Al betekent dat niet dat we nu achterover kunnen gaan leunen.

Het is heel belangrijk dat je een omgeving creëert waarin dingen besproken kunnen worden zodra ze zich voordoen. Je moet als werkgever weten hoe het met je medewerkers en collega's gaat, je moet aandacht voor elkaar hebben. Dat is op zich een onderwerp waar we vorige jaar al heel erg de klemtoon op hebben gelegd; ieder jaar benoemen we een thema waar we de focus op leggen. Het thema aandacht geldt overigens niet alleen richting de mensen onderling elkaar, maar ook voor onze klanten.

Je moet als werkgever medewerkers de ruimte geven zaken te delen die invloed kunnen hebben op hun prestaties op de werkvloer. We hoeven niet alles te weten uiteraard. Maar als je als werkgever het gevoel hebt dat er iets speelt, bewust of onbewust, moet je dat aan kunnen kaarten. We organiseren elke zes maanden ook een evaluatieronde waarin we met alle medewerkers bespreken hoe het gaat, en of er verbeterpunten zijn waar wij aan kunnen bijdragen. Medewerkers moeten naar hun werkgever geen schroom kennen, over geen enkel onderwerp.

Om zo'n omgeving te creëren moet je je natuurlijk als werkgever ook kwetsbaar op kunnen stellen. Als je serieus wilt peilen wat medewerkers denken, moet je zelf ook open kunnen staan voor kritiek en dat kunnen incasseren als het nodig is. Maar ook voor een werkgever is het een proces om daar goed mee om te leren gaan.”

- Aanpak specifiek voor Softbrick:

Alle medewerkers hebben een Ippq gedaan. Op basis hiervan is een analyse met verbeterpunten van het bedrijf gemaakt en per individu.

- Succes:

Op de werkvloer is een sfeer gecreëerd waarin alles tegen elkaar gezegd kan worden. Elke zes maanden vinden er evaluatiegesprekken plaats.

- Leermoment:

Veel medewerkers hebben nog niet eerder echt stilgestaan bij DI. Zeker binnen een klein bedrijf heeft het thema geen prioriteit. Hoe eerder het belang hiervan wordt erkend, hoe beter.



20 deelnemende bedrijven

Opleidings- en Ontwikkelingsfonds SOL richt zich op de levensmiddelenindustrie. In deze industrie werken circa 134.000 medewerkers bij een verscheidenheid aan bedrijven: van de aardappelverwerkende industrie tot de zuivelindustrie. Onder de leden bevinden zich veel mkb-ondernemers en een aantal multinationals. Het programma Duurzame Inzetbaarheid is vormgegeven bij 20 bedrijven in samenwerking met verschillende externe specialisten en adviseurs.

Tijdens de werving van de bedrijven is er onder andere gebruik gemaakt van flyers, persoonlijke gesprekken met bestaande contacten, presentaties op ondernemersbijeenkomsten en kennismakingsgesprekken. Hier werd al snel duidelijk dat veel bedrijven in de branche duurzame inzetbaarheid vooral linken aan fysieke belasting. Ook onregelmatige werktijden was een belangrijk thema.

Om een diagnose op te kunnen stellen hebben er eerst telefonische gesprekken plaatsgevonden. Hierin zijn de eerste aandachtspunten voor de ondernemer besproken. Daarna is er een persoonlijk gesprek ingepland met de ondernemer waarbij zowel iemand van SOL als een externe adviseur aanwezig waren. De gegevens uit het telefonische gesprek werden tijdens dit gesprek getoetst en aan de hand van een eigen vragenlijst en de monitor van CINOP verder verdiept. Het resultaat hiervan was een advies gekoppeld aan 1 tot 3 specifieke thema's van de werkgever. Een belangrijk aandachtspunt was daarbij om duurzame inzetbaarheid zo concreet mogelijk te maken voor de ondernemer.

Het programma kwam als geheel langzaam op gang. De wervingsperiode viel in een tijd met veel vrije dagen, waardoor er door de strakke planning tijdsdruk op het binnenhalen van bedrijven ontstond. Daarnaast waren er verschillende externe adviseurs betrokken, waardoor in de eerste fase veel afstemming nodig was. Na deze opstartfase is het traject goed gaan lopen. De ondernemers hebben uiteindelijk een beter beeld gekregen bij wat duurzame inzetbaarheid voor hen kan betekenen. De verwachting is dat er bij 90% van de geadviseerde bedrijven voldoende draagvlak binnen de organisatie is gecreëerd om het thema door te zetten. Dit is bijvoorbeeld gebeurd door intern coaches op te leiden die collega's kunnen adviseren over fysieke belasting, of door het vormgeven van een medewerkers tevredenheidsonderzoek. Een belangrijk succes van het traject is dat ondernemers nu ook zelf de weg weten naar expertise. Voor een vervolg blijft budget, zeker voor de kleinere ondernemingen, wel een belangrijke kwestie. Een tweede fase van dit programma zou dan ook een mooie uitkomst bieden om door te pakken bij deze ondernemingen.

“Aanleiding voor deelname aan dit project was vooral fysieke belasting”

“DI moet je een beetje ‘platslaan’. Zorgen dat het niet te wollig wordt. Concreet. Dat is belangrijk”

“Richt het advies op 1, 2 of 3 thema’s voor dit jaar. Anders wordt het teveel tegelijkertijd”

“90% gaat door. Bij de rest nemen dagelijkse besommeringen de regie en agenda weer over”

“Draagvlak op de werkvloer, kennisuitwisseling en budget zijn nodig om door te kunnen gaan”

“Monitor 3 was erg negatief geformuleerd. Dat is niet handig als we DI positief willen brengen”

	n (N=20)	%
Bepalen verbeterpunten		
Inventarisatie & HR	7	35,0
Inventarisatie & management & HR	4	20,0
Presentatievorm advies		
Mondeling	13	65,0
Notitie & mondeling	4	20,0
Uitvoeringsvormen		
HR & medewerkers	5	25,0
Directie & medewerkers	4	20,0

Tabel 1 Veelvoorkomende keuzes die zijn gemaakt bij het opzetten van het (advies)traject

	Gemiddelde (N=20)
Opbrengst (1-5)	
Bewustwording	4,3
Bekendheid	4,0
Kennis	4,0
Typologie (1-7)	
Start	2,3
Eind	2,9
Cijfer kwaliteit ondersteuning (1-10)	8,4

Tabel 2 Kenmerken van de doorgemaakte ontwikkeling door bedrijven, opbrengsten en tevredenheid

Aandacht voor DI-aspecten (uitvoering)	n (N=20)	%
Organisatie	0,0	0,0
Vitaliteit en gezondheid	18	90,0
Betrokkenheid en motivatie	16	80,0
Ontwikkeling en mobiliteit	0,0	0,0
Monitoring	1	5,0

Tabel 3 Het aantal bedrijven dat heeft gewerkt aan de afzonderlijke DI-aspecten

Organisatie • Draagvlak en bewustwording • Visie en beleid • (Strategisch) HR • Verantwoordelijkheid/ flexibiliteit van het werk • Leiderschap • Dialoog en participatie • Cultuur	Ontwikkeling en mobiliteit • Opleiding • Talentmanagement • Loopbaanbegeleiding • Taakverbreding • Functieroulatie • Combinatiebanen • Coaching • Stagemogelijkheden
Vitaliteit en gezondheid • <u>Leefstijl</u> • <u>Werkdruk en stress</u> • <u>Lichamelijke belasting</u> • <u>Ergonomie/werkplekinrichting</u> • <u>Veiligheid</u> • <u>Agressie en geweld</u> • Pesten	Monitoring • <u>Medewerker tevredenheid onderzoek</u> • Feedbacktraining • Functioneringscyclus • Periodieke check op DI-aspecten
Betrokkenheid en motivatie • <u>Stimulerend leiderschap</u> • Werkoverleg • <u>Teamontwikkeling</u> • Waardering en stimulatie • <u>Transparantie en (interne) communicatie</u>	

Tabel 4 Spreiding van aandacht convenantpartner over uiteenlopende indicatoren

Interview Brian Veerkamp (Projectleider/ adviseur)

“SOL is het opleidings- en ontwikkelingsfonds van de levensmiddelenindustrie, de grootste ‘maakindustrie’ van ons land. Binnen onze industrie is het mkb de ruggengraat; wij vertegenwoordigen 134.000 medewerkers bij ruim vijfduizend bedrijven. Binnen het project Duurzame Inzetbaarheid in het mkb begeleiden wij nu twintig bedrijven die zich gaan inzetten voor duurzame inzetbaarheid. Maar dat is natuurlijk een vaag containerbegrip. We hebben dan ook geprobeerd de uitwerking zo concreet en praktisch mogelijk te maken.

“Je moet het vage containerbegrip heel concreet maken”

We concentreren ons op vier grote thema's: vitaliteit, ontwikkeling, de verandering van fysiek werk en flexibiliteit. Bij vijftien van de twintig bedrijven die nu meedoen krijgt de aanpak van het fysieke werk de prioriteit. Dat is in onze industrie echt een hot issue: er wordt op de werkvloer lichamelijk zwaar werk verricht. En daar valt in de meeste gevallen veel te verbeteren op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

Per bedrijf gaan twee medewerkers functioneren als coach fysiek werk. Zij kijken naar collega's en merken op wat er kan worden verbeterd als het om bijvoorbeeld tillen gaat en leren anderen slim te kijken naar hun werkplek zodat die minder belastend kan worden ingericht. Dat is te meten aan de hand van een traject dat aangeboden wordt door het Bureau voor Fysieke Arbeid. En het leuke is dat de coaches merken dat het aanslaat. Het is een onderwerp dat leeft onder de werknemers. Uiteindelijk wil iedereen zo gezond mogelijk oud worden, en dat doe je door je ieder moment van de dag bewust te zijn van wat je doet.

In onze sector komen veel nek- en schouderklachten voor. Dat soort aandoeningen kan, zeker als je wat ouder wordt, je energieniveau heel erg aantasten. En vaak zijn het heel simpele dingen die al een wereld van verschil kunnen maken. Als jij een pak van tien kilo moet optillen, kun je bijvoorbeeld ook een palletwagen op hoogte stellen en gebruiken als hulpmiddel, al is het maar om te voorkomen dat je het pak vanaf de grond moet optillen. Bij dat soort routineklusjes kan veel fout gaan. Heel veel zaken kunnen netto een stuk effectiever.

Medewerkers blijken heel ontvankelijk voor dat soort opbouwend commentaar. Zij snappen ook dat ze langer moeten doorwerken en als je structurele fysieke problemen krijgt, is het lastig om goed te blijven functioneren. Het is in dat opzicht lastig, want er zijn weinig alternatieven binnen dit vak waarbij je op de werkvloer niet fysiek bezig bent.

Coaches kijken trouwens ook naar de eetpatronen van de medewerkers. Veel mensen in de levensmiddelenindustrie werken in onregelmatige ploegendiensten. Dat gaat soms gepaard met onregelmatige slaaptijden en eetpatronen. En ook dat heeft weer invloed op de vitaliteit en dus de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Maar de invloed die je hier als werkgever op hebt, is natuurlijk maar beperkt. Je kunt mensen vertellen dat ze misschien beter iets anders kunnen eten en je kunt in de kantine gezonder eten aanbieden, maar uiteindelijk moet iedereen zelf de keuze maken of hij of zij daar ook gebruik van maakt.

We doen dit project nu met twintig bedrijven. Dat is maar een minimumaantal van het totaal aantal bedrijven in onze sector. Het is de bedoeling dat de coaches hun ervaringen gaan delen met collega's. Dat gaan we bijvoorbeeld doen via de geijkte kanalen van onze organisatie, of door bijeenkomsten die we gaan organiseren en waar de coaches zullen vertellen over hun bevindingen. Steeds meer bedrijven investeren in duurzame inzetbaarheid. Dat gebeurt vaak in de vorm van opleidingen en cursussen. Dat doet ook breder kan, door aandacht te hebben voor onderwerpen als vitaliteit, fysiek werk en flexibiliteit, is relatief nieuw en biedt volop kansen voor verdere ontwikkeling binnen onze sector.”

Interview Jelke van Dapperen (HR-Manager Royal Steensma)

“Wij zijn Royal Steensma, een familiebedrijf dat al 177 jaar bestaat en zich heeft gespecialiseerd in het produceren van halffabricaten en grondstoffen voor ambachtelijke en industriële bakkers. Daarbij kun je denken aan garneringen om taart en ijs mee te versieren, banketmixen, chocoladecoatings, decoraties, koekjesspijzen, kleurstoffen, marsepein, roompoeders en geleien voor bijvoorbeeld donuts. Alles waarmee je banket lekkerder of leuker kunt maken, wordt bij Royal Steensma gemaakt!

We hebben vier vestigingen in Nederland: in Vlaardingen, Leeuwarden, Franeker en Elst, met in totaal tweehonderd medewerkers. Met het project Duurzame Inzetbaarheid hebben we de focus gelegd op onze fabriek in Vlaardingen, die in 2012 door een overname bij ons bedrijf is gevoegd. De gemiddelde leeftijd ligt er vrij hoog en er wordt in de fabriek vrij veel fysieke arbeid verricht: men moet veel sjouwen, veel tillen, veel draaien.

Vanuit human resources hebben we daar al vaker naar gekeken, maar het project DI gaf ons de kans daar eens heel actief en bewust werk van te gaan maken. Het leek ons een goede stap om vooral de werknemers zelf bewuster te maken van het thema en het belang dat zowel zij als Steensma erbij hebben als ze bewuster met hun lichaam omgaan. Wie bewuster met zijn lijf omgaat op de werkvloer, wordt minder snel ziek en krijgt minder snel last van fysieke klachten. Dat is voor de werknemer zelf natuurlijk fijn, maar ook voor het bedrijf, want het betekent minder uitval van personeel.

Het maakproces in de fabriek is vrij gedetailleerd en leent zich niet voor volledige automatisering. Sommige onderdelen van het proces zijn inmiddels wel door robots overgenomen, maar grote delen blijven gewoon mensenwerk en zullen dat ook altijd blijven. De adviseurs die betrokken zijn bij ons project DI hebben onder meer samen met onze productie leider en een Arbomedewerker een inventarisatie gemaakt van knelpunten rondom fysiek werk op de werkvloer. Samen met de adviseur hebben zij gekeken naar oplossingen voor de knelpunten. Door ze zelf te leren hoe ze moeten kijken naar knelpunten en ze te helpen hoe ze collega's kunnen coachen om het werk fysiek minder belastend uit te voeren, worden ze zelf 'coach fysiek werk'. Het mooie aan het project vind ik dat de kennis en kunde van de

adviseurs echt overgedragen is aan onze collega's, zodat zij er ook na afloop van het project mee verder kunnen. En voor specifieke vragen kunnen we altijd de hulp van de experts inhuren.'

Er valt best veel te veranderen om het maakproces nog slimmer en efficiënter te maken, ook voor de werknemers zelf. Je moet er alleen een keer goed naar kijken. Het gaat vaak al om heel simpele zaken, zoals het hoger plaatsen van een knop waar iemand vaak op moet drukken, zodat die medewerker niet meer tientallen keren per dag hoeft te bukken. Veel medewerkers zijn zich niet erg bewust van hun eigen houding. Er is één jongen in de fabriek die de hele dag zakken staat te naaien; hij bleek zijn handen op een manier te gebruiken die op den duur niet goed is voor zijn lichaam.

We zijn heel blij met de kans die MKB-Nederland ons samen met SOL geboden heeft om bewuster met het thema om te gaan. De adviseur heeft met de coaches een plan van aanpak gemaakt met zes zaken die we op de werkvloer gaan verbeteren. De coaches hebben dit plan aan ons MT gepresenteerd en zijn zeer enthousiast dat we het plan ook omarmen en gaan uitvoeren. Op dit moment voeren we de DI-adviezen alleen door in Vlaardingen. Maar als dat is afgerond, staan de andere fabrieken ook op de planning. We hebben een interne werkgroep opgericht, zodat de kennis die we in Vlaardingen hebben opgedaan ook naar de andere vestigingen kan worden uitgebreid.

"Het is cruciaal dat het hele bedrijf de verandering doorvoert"

Het belangrijkste is dat er binnen het bedrijf draagvlak is voor de veranderingen en de coaching van collega's aan collega's. In Vlaardingen was dat draagvlak er, maar als personeel er niet voor openstaat, dan heeft het weinig nut het thema aan te snijden. Het is ook cruciaal dat zo'n aanpak in het hele bedrijf wordt doorgevoerd, op alle niveaus, en dat iedereen ermee aan de slag gaat – dus niet alleen óf de leidinggevenden óf alleen de medewerkers in de fabriek. Anders bestaat het risico dat alle opgedane kennis toch weer langzaam wegzakt."

- Aanpak specifiek voor Royal Steensma:

Er is een inventarisatie gemaakt van knelpunten op het gebied van fysieke inzet van de medewerkers. Die is met werknemers besproken, waarna zij zelf initiatieven mochten aandragen om het werk in vooral de fabriek minder zwaar te maken. Dat kan al met kleine ingrepen, zoals het plaatsen van knoppen of hulpmiddelen op handiger plekken.

- Succes:

Medewerkers zijn zich nu bewuster van het belang om goed met hun eigen lichaam om te gaan. Want wie op de werkvloer bewuster met zijn lijf omgaat, wordt minder snel ziek en krijgt minder snel last van fysieke klachten. Dat is beter voor de werknemer, maar ook voor het bedrijf: het betekent minder uitval van personeel.

- Leermoment:

Het belangrijkste is dat er binnen het bedrijf draagvlak is voor de veranderingen en de coaching van collega's aan collega's. Het is ook cruciaal dat zo'n aanpak in het hele bedrijf wordt doorgevoerd, op alle niveaus, en dat iedereen ermee aan de slag gaat – dus niet alleen óf de leidinggevenden óf alleen de medewerkers in de fabriek. Anders bestaat het risico dat alle opgedane kennis toch weer langzaam wegzakt.

Profiel Tuinbranche Nederland



22 deelnemende bedrijven

Tuinbranche Nederland vertegenwoordigt in Nederland zo'n vierhonderd tuinretailbedrijven en honderd leveranciers van tuinretailproducten. Onder hun leden zit een grote diversiteit aan bedrijven: van grote professionele tuincentra tot kleine kwekers. In het programma Duurzame Inzetbaarheid is door Tuinbranche NL Nederland, samen met externe adviseurs, een breed scala aan bedrijven geadviseerd.

De werving verliep boven verwachting goed. Via persoonlijke gesprekken waren er al snel voldoende bedrijven geïnteresseerd in deelname aan het traject. De adviseurs van ACCON-AVM hebben aan de hand van persoonlijke gesprekken met de ondernemers een diagnose opgesteld en een adviesrapport opgemaakt. Daarna zijn er afhankelijk van de benodigde expertise andere adviseurs betrokken. Dit betrof partijen met specifieke kennis over coaching, organisatieadvies, het productieproces of fysieke belasting. In een drie gesprek met beide adviesbureaus en de ondernemer is het traject vervolgens overgedragen aan de uitvoerende adviseur. Aan het begin van het traject is bewust de keuze gemaakt om de diagnosefase uit te besteden aan een apart adviesbureau, zodat de objectiviteit van het advies gewaarborgd werd. Een nadeel is echter dat er veel verschillende gezichten rondliepen bij een bedrijf. Tuinbranche Nederland is er nog niet over uit wat voor werkwijze een volgende keer gekozen zou worden. Een belangrijke les uit de eerste fase is dat ondernemers ook graag willen horen wat ze al wel goed doen. Naast aandacht besteden aan zaken die beter kunnen, is het dus ook goed om duidelijk te benoemen wat de onderneming kan koesteren en uit kan bouwen.

Uiteindelijk heeft ieder bedrijf een maatwerk traject gevolgd. Bij een aantal deelnemende bedrijven stond duurzame inzetbaarheid echt nog in de kinderschoenen. Daar was het opzetten van goede functioneringsgesprekken al een grote winst. Het programma heeft geholpen om verdere invulling te geven aan het begrip duurzame inzetbaarheid. Daar hebben de bedrijven ook positief op gereageerd. Om de successen van dit traject beter te bestendigen, zou een vervolgetraject uitkomst bieden. Voor veel bedrijven is budget vrijmaken voor duurzame inzetbaarheid namelijk nog lastig. Doordat het nog steeds lastige tijden zijn voor ondernemers staat het thema vaak niet hoog op de prioriteitenlijst. Commitment vanuit het management voor het thema is dan ook cruciaal om het traject een vervolg te geven. Training en advisering blijft nodig om het thema breed onder de aandacht te brengen en te houden binnen de branche.

“Een aantal bedrijven staat écht aan het begin. Dan is het voeren van functioneringsgesprekken al winst”
 “Bedrijven willen ook graag horen wat ze goed doen en daarop voortborduren”
 “Het commitment van management is cruciaal. Als dat er niet is, gebeurt er niks”

	n (N=17)	%
Bepalen verbeterpunten		
Inventarisatie & instrumenten & management	7	41,2
Inventarisatie & instrumenten & management & HR	4	23,5
Presentatievorm advies		
Rapportage & mondeling	15	88,2
Rapportage	2	11,8
Uitvoeringsvormen		
Directie & medewerkers	7	41,2
Directie	5	29,4

Tabel 1 Veelvoorkomende keuzes die zijn gemaakt bij het opzetten van het (advies)traject

	Gemiddelde (N=17)
Opbrengst (1-5)	
Beleid	4,3
Bekendheid	4,1
Typologie (1-7)	
Start	2,1
Eind	2,6
Cijfer kwaliteit ondersteuning (1-10)	7,5

Tabel 2 Kenmerken van de doorgemaakte ontwikkeling door bedrijven, opbrengsten en tevredenheid

Aandacht voor DI-aspecten (uitvoering)	n (N=17)	%
Organisatie	16	94,1
Vitaliteit en gezondheid	2	11,8
Betrokkenheid en motivatie	15	88,2
Ontwikkeling en mobiliteit	16	94,1
Monitoring	10	58,8

Tabel 3 Het aantal bedrijven dat heeft gewerkt aan de afzonderlijke DI-aspecten

Organisatie • <u>Draagvlak en bewustwording</u> • <u>Visie en beleid</u> • <u>(Strategisch) HR</u> • <u>Verantwoordelijkheid/flexibiliteit van het werk</u> • <u>Leiderschap</u> • <u>Dialogoog en participatie</u> • <u>Cultuur</u>	Ontwikkeling en mobiliteit • <u>Opleiding</u> • <u>Talentmanagement</u> • <u>Loopbaanbegeleiding</u> • <u>Taakverbreding</u> • <u>Functieroulatie</u> • <u>Combinatiebanen</u> • <u>Coaching</u> • <u>Stagemogelijkheden</u>
Vitaliteit en gezondheid • <u>Leefstijl</u> • <u>Werkdruk en stress</u> • <u>Lichamelijke belasting</u> • <u>Ergonomie/werkplekinrichting</u> • <u>Veiligheid</u> • <u>Agressie en geweld</u> • <u>Pesten</u>	Monitoring • <u>Medewerker tevredenheid onderzoek</u> • <u>Feedbacktraining</u> • <u>Functioneringscyclus</u> • <u>Periodieke check op DI-aspecten</u>
Betrokkenheid en motivatie • <u>Stimulerend leiderschap</u> • <u>Werkoverleg</u> • <u>Teamontwikkeling</u> • <u>Waardering en stimulatie</u> • <u>Transparantie en (interne) communicatie</u>	

Tabel 4 Spreiding van aandacht convenantpartner over uiteenlopende indicatoren

Interview Marcel van Ravenhorst (Adviseur)

“De tuinbranche maakt een flinke verandering door: van een taakgerichte organisatie naar een klantgerichte organisatie. Het moet de branche klaarstomen voor de toekomst. En de medewerkers moeten mee veranderen. Het functieprofiel van een medewerker op de verkoopvloer ziet er daardoor anders uit dan tien jaar geleden. De kennis van de medewerkers is natuurlijk nog steeds onmisbaar. Maar het is veel belangrijker geworden hoe ze die kennis inzetten in de gesprekken met de klant.

Klanten oriënteren zich tegenwoordig al voor ze naar het tuincentrum komen. Ze zijn gericht op zoek. Een verkoopmedewerker moet daarop inspelen en klanten duidelijk kunnen maken hoe een product aansluit bij wat ze zoeken. De wens van de klant moet natuurlijk vooropstaan. En de klant wil óf een beleving óf een stukje zelfservice. Maar de klant wil daar vooral zelf voor kunnen kiezen.

Verandering is altijd lastig, zeker bij een grote beroepsgroep met vaste gewoonten. Kleine veranderingen kunnen al op weerstand stuiten, bijvoorbeeld als een tuincentrum ‘s ochtends een uur eerder open moet. Je moet eerst bewustwording en draagvlak creëren bij zowel de ondernemer als de werknemers: samen nadenken over waarom we vanuit de consument zouden moeten denken, en in kaart brengen wat de consument in de toekomst verwacht.

Het is heel simpel: als je aandacht geeft, krijg je aandacht terug. Dat moet al beginnen met een begroeting als de klant binnenkomt. En als je ziet dat een klant twijfelt over twee verschillende kleuren rozen, leg je uit dat ze ook heel goed samen kunnen. De kans is dan groot dat hij ze allebei koopt. Die aandacht kan het verschil maken.

Je kunt niemand dwingen om zijn of haar onderneming te veranderen. En dat hoeft ook niet. Vergelijk het met de supermarkten: er is een duidelijk verschil tussen Lidl en Albert Heijn, maar voor beide partijen is een grote markt. Bij Lidl staat alles in dozen en kun je je karretje voor vier tientjes volgooien. Bij Albert Heijn ziet het er allemaal wat mooier uit: de worst wordt voor je ogen gesneden, het brood wordt in de winkel afgebakken, en je krijgt een kopje koffie. Natuurlijk betaal je daarvoor, maar veel klanten vinden dat fijn.

“Het verschil kan al in kleine dingen zitten”

Dat verschil moeten we ook in de tuinbranche gaan maken. Er zijn mensen die rechtstreeks naar de kweker rijden en hun aanhanger volladen met bloemen en struiken en planten. En die mensen zullen er ook altijd blijven. Maar een heel grote groep gaat naar de grote tuincentra voor een dagje uit. Die willen de tijd nemen om in de watten gelegd te worden, om suggesties te horen en dingen echt uit te zoeken. Die willen wat drinken in een restaurant en een ballenbak voor de kinderen. De ondernemers moeten heel duidelijk de keuze maken en uitdragen wat zij bieden. En ook wat zij niet willen bieden.

Er zijn veel tuincentra die al zo denken. Voor deze groep zal de omslag niet zo groot zijn: die zijn al gewend om klantgericht te denken en te zorgen voor een nette, stralende winkel. Een andere groep zal een cultuuromslag moeten maken om de onderneming duurzamer te maken. Die zullen zich als expert misschien minder serieus genomen voelen, maar dat is onterecht. Klantgericht denken betekent alleen dat je je kennis en passie op een andere manier verpakt. De boodschap en het product deugen, daar hoeft de tuinbranche niets aan te veranderen. Maar je moet op een aantrekkelijke manier verkopen: niet met je gezicht naar het schap maar met je kont in het schap, richting de klant.”

Interview Johanneke Terpstra (Manager Groencentrum Witmarsum)

“Wij zijn een van de jongste leden van de Tuinbranche Nederland. Ons bedrijf groeit: we zijn in 2014 verdubbeld, in alle opzichten. We hebben nu dertig mensen in dienst, van wie veertien fulltime. In 2013 hebben we ons pand uitgebreid en we hebben het in april 2014 in gebruik genomen. Ook hebben we een nieuwe organisatiestructuur: we zijn gaan werken in teams en een aantal medewerkers hebben een leidinggevende positie gekregen.

Dat is voor alle betrokkenen een flinke verandering geweest. Iedereen moest zijn nieuwe plekje vinden en dat is niet voor iedereen even gemakkelijk geweest. Daarom leek het project Duurzame Inzetbaarheid ons een uitstekende kans om eens op die veranderingen te reflecteren. Als leiding veronderstelden we dat iedereen met volle energie mee zou gaan in de nieuwe structuur. Maar veel mensen moesten toch wennen, en misten de oude vertrouwde situatie.

We kwamen er gedurende het project achter dat het grote struikelblok de communicatie is geweest. De medewerkers hadden behoefte aan meer duidelijkheid, maar wij wisten niet altijd precies hoe we die hadden moeten geven. We hebben in samenspraak met Tuinbranche Nederland een inventarisatie gemaakt van ons medewerkersbestand: wie hebben we nu in dienst, wat voor mensen zijn dat precies, wat zijn hun pluspunten en hun zwaktes?

Groencentrum Witmarsum begon in 1996 als een bedrijf van één man en één medewerker. Dan is een groei naar een florerend bedrijf met dertig medewerkers best een grote stap. En dat vergt een andere aanpak. We zagen dat de balans een beetje kwijt was: we hebben, grof gezegd, veel dezelfde types in dienst. Mensen die heel erg taakgericht zijn, die hard werken en doen wat er van ze gevraagd wordt. Maar we hebben maar weinig mensen die op de klant af stappen en weten hoe ze een goed verkooppraatje moeten houden. Op een drukke dag met veel klanten kunnen de medewerkers het gevoel hebben dat ze niets hebben gepresteerd: geen karren geleegd, geen tafels gevuld, geen presentaties kunnen maken. Maar ze hebben klanten geholpen, iets wat ze voor hun gevoel stoorde in hun échte werkzaamheden.

We hebben het advies gekregen om de balans in ons personeelsbestand aan te passen. Dat gaat niet van de ene op de andere dag: het is een heel proces geweest. We zijn met dit advies aan de slag gegaan en hebben drie nieuwe medewerkers aangenomen. Het zijn tegenpolen van de mensen die we al in dienst hadden. Mensen die heel anders met werkzaamheden omgaan, die veel directer zijn: extraverte types, die ook binnen het bedrijf beter durven te zeggen waar het op staat. We merkten dat iedereen te lief voor elkaar was – het bedrijf voelt als een familie, daar pak je elkaar niet hard aan, ook niet als dat eigenlijk soms wel nodig is.

“Veranderingen hoeven niet altijd iets negatiefs te zijn”

We waren erg taakgericht maar we moeten meer klantgericht worden. Wij hebben een goede winkel: alles staat er netjes bij, we hebben bijna alles op voorraad. Maar nu moeten we mensen beter gaan begeleiden in het doen van de aankopen. Durf mensen aan te spreken, geef suggesties of alternatieven. ‘Nee’ is geen antwoord. We zijn meer een ‘belevingswinkel’. Dat bleek uit de analyse van Tuinbranche Nederland, dat past helemaal in deze tijd. De klant wil steeds meer aandacht. We zeiden natuurlijk wel ‘goedemorgen’ als iemand binnenstapte. Maar sommige medewerkers vonden dat al bijna een inbreuk op de privacy van de klant. Zo moet je niet denken – een klant komt naar jouw winkel voor aandacht, voor hulp, voor advies.

We gaan in de toekomst door met deze aanpak en gaan vooral een vervolg geven aan die betere communicatie tussen medewerkers en naar medewerkers toe. De nadrukkelijke begeleiding gaan we weer afbouwen; de nieuwe manier van werken moet nu gemeengoed worden. We ventileren al gemakkelijker meningen naar elkaar toe, en eens in de twee weken hebben we met de teamleiders overleg om lopende zaken te bespreken. Een volgende stap wordt een teambuildingsdag om het teamgevoel nog iets verder te bevorderen. Veranderingen hoeven niet altijd iets negatiefs te zijn. De nieuwe medewerkers en de nieuwe aanpak hebben uiteindelijk een heel nieuwe positieve sfeer binnen het bedrijf gebracht.”

- Aanpak specifiek voor Groencentrum Witmarsum:

In samenspraak met Tuinbranche Nederland is een inventarisatie gemaakt van het medewerkersbestand: wie hebben we in dienst, wat voor mensen zijn dat precies, wat zijn hun sterktes en hun zwaktes?

- Succes:

Er zijn nieuwe medewerkers aangenomen. De nieuwe medewerkers zijn tegenpolen van de mensen die al in dienst waren. Mensen die heel anders met werkzaamheden omgaan, die veel directer zijn: extraverte types, die ook binnen het bedrijf beter durven te zeggen waar het op staat. Dat heeft ervoor gezorgd dat het bedrijf veel meer in balans is.

- Leermoment:

Communicatie is het grote struikelblok gebleken. De medewerkers hadden behoefte aan meer duidelijkheid, maar de leiding wist niet altijd precies hoe die te geven.



26 deelnemende bedrijven

Uneto-Vni is de brancheorganisatie voor de installatiebranche en de elektrotechnische detailhandel. De adviestrajecten in het kader van het Programma Duurzame Inzetbaarheid zijn uitgevoerd door externe adviseurs. Al deze adviseurs waren via het scholingsfonds al bekend met Uneto-Vni en de cultuur in de sector.

Voor de werving is er een flyer verspreid via het scholingsfonds. Via deze weg meldde zich al snel voldoende bedrijven aan. Na de werving hebben de adviseurs in gesprekken met ondernemers bekeken waar het traject van toegevoegde waarde kon zijn voor die specifieke ondernemer. Hier is een verdieping in aangebracht door de inzet van 1 of meerdere instrumenten. Het gaat daarbij om een vitaliteitsscan, een branche-PMO-instrument en/of een 'mindmap' duurzame inzetbaarheid. Deze instrumenten zijn nieuw ontwikkeld (of voor het eerst in de praktijk toegepast) in dit traject.

De vitaliteitsscan is voor dit traject specifieker toepasbaar gemaakt voor de installatiebranche. Het instrument wordt door zowel de werkgever als werknemers ingevuld. De uitkomsten worden naast elkaar gehouden. Aan de hand van die analyse kan een advies worden uitgebracht. In het branche-PMO-instrument (Periodiek Medisch Onderzoek-instrument) speelt vitaliteit en preventieve beheersing van problemen een grote rol. Verder is er veel gewerkt met een mindmap Duurzame Inzetbaarheid. Omdat de term duurzame inzetbaarheid een breed begrip is, was dit een goede methode om de term samen met werkgevers en werknemers concreter te maken.

In de eerste fase zijn er twee bedrijven afgevallen. Bij deze bedrijven was er vanuit de HR-afdeling interesse in het traject, maar was er bij de ondernemer uiteindelijk niet voldoende commitment.

In de fase van uitvoering verschilde het per bedrijf tot in hoeverre de adviseur betrokken was. In alle trajecten is in ieder geval geprobeerd om zo snel mogelijk met kennisoverdracht te beginnen zodat de ondernemer zelf uit de voeten kan als de adviseur weer weg is. Wat voor de ondernemers belangrijk is, is dat er maatwerk geleverd kan worden gedurende het traject. Om duurzame inzetbaarheid meer te laten leven voor de ondernemers is het ook belangrijk om gedurende het traject de ondernemer in te laten zien wat het succes van bepaalde acties is. Ongeveer de helft van de bedrijven heeft aangegeven hoe dan ook verder te gaan met duurzame inzetbaarheid. Dan wel met een adviseur, dan wel zelf.

Voor Uneto-Vni was waardevol om bovenstaande instrumenten in de praktijk te kunnen testen en verfijnen. Deze kunnen nu ook gemakkelijk als basisinstrument ingezet worden bij andere bedrijven. Meer kennisuitwisseling tussen de convenantpartner gedurende het traject had voor een nog groter leer effect kunnen zorgen. Bij Uneto-Vni blijft duurzame inzetbaarheid op de agenda staan. Door enthousiaste ondernemers over de opbrengsten van het traject te laten vertellen in een flyer of filmpje willen ze ook andere ondernemers interesseren voor het thema.

“Het is belangrijk om een goed basisinstrument te hebben van waaruit je dingen in kaart kunt brengen.”

“De ondernemer zelf moet achter de plannen staan. Dat is belangrijk voor het slagen van het project.”

“Veel bedrijven zien het belang van DI wel in, maar weten niet hoe ze het aan moeten pakken.”

“Meer tussentijdse kennisuitwisseling tussen de sectoren was goed geweest om ook van elkaar te leren.”

“We zetten enthousiaste ondernemers uit dit traject in als ambassadeurs om het verhaal te vertellen aan andere bedrijven. Als wij het vertellen slaat het niet aan, als ze het van een collega-ondernemer horen wel.”

	n (N=26)	%
Bepalen verbeterpunten		
Inventarisatie & instrumenten & HR & scan	11	42,5
Inventarisatie & management	4	15,4
Presentatievorm advies		
Mondeling	11	42,5
Rapportage & mondeling	8	30,8
Uitvoeringsvormen		
Directie & HR	8	30,8
Directie	5	19,2

Tabel 1 Veelvoorkomende keuzes die zijn gemaakt bij het opzetten van het (advies)traject

	Gemiddelde (N=26)
Opbrengst (1-5)	
Bekendheid	3,9
Bewustwording	3,7
Typologie (1-7)	
Start	2,5
Eind	4,0
Cijfer kwaliteit ondersteuning (1-10)	7,5

Tabel 2 Kenmerken van de doorgemaakte ontwikkeling door bedrijven, opbrengsten en tevredenheid

Aandacht voor DI-aspecten (uitvoering)	n (N=26)	%
Organisatie	26	100
Vitaliteit en gezondheid	16	61,5
Betrokkenheid en motivatie	25	96,2
Ontwikkeling en mobiliteit	21	80,8
Monitoring	25	96,2

Tabel 3 Het aantal bedrijven dat heeft gewerkt aan de afzonderlijke DI-aspecten

Organisatie • <u>Draagvlak en bewustwording</u> • <u>Visie en beleid</u> • <u>(Strategisch) HR</u> • <u>Verantwoordelijkheid/flexibiliteit van het werk</u> • <u>Leiderschap</u> • <u>Dialogoog en participatie</u> • <u>Cultuur</u>	Ontwikkeling en mobiliteit • <u>Opleiding</u> • <u>Talentmanagement</u> • <u>Loopbaanbegeleiding</u> • <u>Taakverbreding</u> • <u>Functieroulatie</u> • <u>Combinatiebanen</u> • <u>Coaching</u> • <u>Stagemogelijkheden</u>
Vitaliteit en gezondheid • <u>Leefstijl</u> • <u>Werkdruk en stress</u> • <u>Lichamelijke belasting</u> • <u>Ergonomie/werkplekinrichting</u> • <u>Veiligheid</u> • <u>Agressie en geweld</u> • <u>Pesten</u>	Monitoring • <u>Medewerker tevredenheid onderzoek</u> • <u>Feedbacktraining</u> • <u>Functioneringscyclus</u> • <u>Periodieke check op DI-aspecten</u>
Betrokkenheid en motivatie • <u>Stimulerend leiderschap</u> • <u>Werkoverleg</u> • <u>Teamontwikkeling</u> • <u>Waardering en stimulatie</u> • <u>Transparantie en (interne) communicatie</u>	

Tabel 4 Spreiding van aandacht convenantpartner over uiteenlopende indicatoren

Interview Leo Rolf (Vakspecialist Werkgeverszaken)

"In de installatiebranche werken in Nederland circa 120.000 mensen. De sector is relatief eenzijdig samengesteld: 90 procent van de werknemers is man en er wordt relatief weinig parttime gewerkt. De sector is wat duurzame inzetbaarheid betreft geen koploper geweest. Op het gebied van techniek wel, en zijn we altijd alert op vernieuwing. Maar er is relatief weinig aandacht voor interactie in de verhouding tussen werkgevers en werknemers.

De technische kennis van de medewerkers wordt erg gewaardeerd, en daarover spreken ondernemers zich ook vaak genoeg uit. Er is natuurlijk méér op de wereld dan alleen maar het hebben van vakkennis. Daar willen wij met ons duurzame-inzetbaarheidsproject aandacht voor vragen. Welke koers moeten bedrijven gaan varen, en welke rol kunnen werknemers daarin spelen? Is er behoefte aan bijscholing, hebben mensen ambities? Wat voor ideeën hebben werknemers over andere producten of over de ontwikkeling van het bedrijf?

Zeker bij kleine bedrijven is er vaak geen tijd om daar iets mee te doen. Terwijl dat soort initiatieven bedrijven wel bestendiger en duurzamer kunnen maken. Op het gebied van techniek heeft onze sector al een enorme slag gemaakt: er is veel aandacht voor warmtepompen, zonnepanelen en andere duurzame technieken. Maar zeker organisatorisch kan duurzaamheid meer aandacht krijgen. Veel bedrijven in onze branche hebben geen P&O-afdeling: de ondernemer is zelf verantwoordelijk voor het personeel.

Uit een analyse van de 27 bedrijven die meedoen aan ons project bleken vooral twee grote verbeterpunten. De meeste leidinggevendenden in de installatiebranche hebben een technische achtergrond en hebben beperkt scholing gehad om goede voortgangsgesprekken met werknemers te voeren. Hoe motiveer je werknemers, waar moet je naar vragen, waar moet je op letten?

Een ander aandachtspunt is de vergrijzing. De gemiddelde leeftijd in onze sector is met ruim veertig jaar nog niet heel erg hoog, maar er is weinig instroom van jongeren. De jeugd kiest niet zo heel snel meer voor een technisch beroep. De branche moet inspelen op die vergrijzing. Enerzijds door te zorgen voor nieuwe instroom en het imago van de sector bij jongeren te

verbeteren. Maar ook door te anticiperen op het feit dat er veel oudere werknemers zijn. Hoe kun je die mensen tot hun 67e goed blijven inzetten? Hoe kun je ze gemotiveerd houden? Veel medewerkers werken al jaren bij hetzelfde bedrijf, en zeker als ze ouder worden, zijn ze lang niet altijd even gemotiveerd meer om door te leren, om zich te blijven ontwikkelen.

"Veel werkgevers associëren duurzame inzetbaarheid met soft gedoe"

Dat moet je als werkgever al bespreekbaar maken als je medewerkers nog jong zijn. Veel werknemers denken nog aan de vut en de prepensioenleeftijd om te stoppen met werken, en hebben er nog niet echt over nagedacht dat ze langer door moeten werken. Zelfs als iemand geen problemen ondervindt, moet je het wel bespreekbaar maken en ervoor zorgen dat iemand het durft aan te geven als er wél iets is. Anders gaan zaken als ziekteverzuim en uitval je als werkgever in de toekomst parten spelen: met 4 procent ligt het verzuim in onze sector iets boven het landelijk gemiddelde.

Bij het project wordt gebruikgemaakt van een aantal instrumenten die nieuw zijn ontwikkeld en in de praktijk worden toegepast in dit project. Het gaat om een vitaliteitsscan, een branche-PMO-instrument en een 'mindmap' duurzame inzetbaarheid bij bedrijven. Het is de bedoeling om te kijken of deze instrumenten na het project ook kunnen worden ingezet bij andere bedrijven.

Voor veel werkgevers is duurzame inzetbaarheid nog een te vaag containerbegrip. Veel mensen associëren het met 'soft gedoe' zonder tastbare resultaten. We merken dat je het concreet moet maken, dan begrijpen ze het wel. Meer ziekteverzuim en uitval kosten een bedrijf geld, net zoals ongelukkige werknemers een bedrijf op termijn geld kosten. We merken dat de deelnemende bedrijven enorm enthousiast zijn. Zij gaan in het vervolgtraject andere bedrijven uit eigen ervaring vertellen hoe zinvol het is om duurzame inzetbaarheid op de agenda te zetten."

Interview Margriet Westerdiep (Installatiebedrijf Mulder)

"Wij zijn een installatiebedrijf in Sappemeer met tien werknemers in dienst. Daarnaast hebben we een elektro-tak met vier werknemers; die viel eerst direct onder ons bedrijf, maar is later overgenomen door een van de werknemers. Wij doen alles op het gebied van installatie: van dak tot riolering tot cv.

Het leek ons goed om mee te doen aan het project duurzame inzetbaarheid omdat de verloop binnen onze sector en ons bedrijf minimaal is. De instroom van jonge mensen stagneert: we zijn door alle nieuwe wetgeving ook wat huiverig om nieuwe werknemers een vaste aanstelling te geven; daarom werken we ook veel met ZZP'ers en uitzendkrachten. We kunnen niet goed overzien wat de gevolgen zijn als we iemand na een jaar bijvoorbeeld weer moeten ontslaan omdat een grote klant opzegt; de regels van de nieuwe flexwet werken hierin op veel fronten remmend.

We zijn een familiebedrijf met veel vaste klanten; met onze oudste klant werken we al sinds 1927 samen. Al onze medewerkers zijn ook al jaren in dienst, tot grote tevredenheid van beide partijen overigens - onze jongste vaste kracht is geboren in 1973 en in dienst vanaf 2005. We hebben een ontzettend leuke club. De meeste werknemers hebben hun eigen winkeltje en kunnen zelf bepalen hoe ze hun werk inrichten, zodat ze bijvoorbeeld niet dagen achter elkaar fysiek zwaar werk hoeven te doen. Ze vinden het ook heel fijn om een zekere mate van verantwoordelijkheid te hebben; dat vergroot de betrokkenheid met de klanten.

Wat ons wel zorgen baart, is dat dit een slijtzaam vak is: dit werk kan een flinke aanslag vormen op b.v. je knieën en gewrichten. Dat is niet alleen voor de medewerkers vervelend, maar ook voor het bedrijf: als er drie man arbeidsongeschikt raken, heb je een flink probleem. Dus dat willen we coute que coute proberen te voorkomen. Het was heel fijn dat we voor dit project advies kregen van een externe deskundige waar ik mee kon sparren. Zitten we wel op de goede weg? Wat kunnen we nog meer doen, of wat moeten we anders doen?

Wat ik vooral mee kreeg, is dat je de verantwoordelijkheid die je als bedrijf hebt moet delen. Ja, je moet als werkgever opletten en proberen te voorkomen dat medewerkers geblesseerd raken. Maar

dat kan alleen maar als je werknemers ook zelf hun verantwoordelijkheid nemen. Zij moeten zelf ook gaan nadenken: hoe word ik gezond oud, wat kan ik er zelf aan doen? Heb ik een back-upplan als ik dit werk niet meer kan doen?

"Je kan als werkgever niet alle verantwoordelijkheid dragen voor vitaal personeel"

We hebben onder leiding van de deskundige met al het personeel een hele middag daarover gepraat, in een café op de hoek. Aan de hand van gesprekken en spelsituaties werden alle kanten van het onderwerp duurzame inzetbaarheid uitgelicht: wat kunnen de gevolgen zijn, hoe kan je het voorkomen? Wat zijn de aspecten van dit thema waar de mensen zelf over na moeten gaan denken? Wat voor scholing zou je extra willen hebben? Dat was hartstikke leuk en heel verhelderend voor de meesten. Groningers kunnen vrij stug zijn, die gaan gewoon door - zolang alles goed gaat, hoeft er niets te veranderen. In het begin was iedereen nog wat giebelig, maar in de loop van de sessie kwam er toch een zekere bewustwording.

Ik ben ook op een andere manier naar het bedrijf gaan kijken en heb een aantal veranderingen doorgevoerd. Zo zetten we bijvoorbeeld stagiairs in bij oudere krachten, zodat de jonge stagiairs kunnen helpen met het fysiek zware werk. De oudere medewerkers vervullen op hun beurt een mentorrol naar zo'n jonge medewerker toe en kunnen hun kennis en knowhow overdragen. We hebben ook de organisatiestructuur wat veranderd. We zijn een vrij platte organisatie, ik weet aan het eind van de week vaak pas wat de monteurs gedaan hebben. Het is zaak helder de grenzen van de verantwoordelijkheid aan te geven.

Duurzame inzetbaarheid is wel een onderwerp waar we aandacht aan moeten blijven besteden, anders vervliegt het momentum weer. Ik probeer het wel heel bewust op een positieve manier te doen; ik wil niet zo'n mopperende middenstander worden. Maar er is eigenlijk altijd wel een goede sfeer bij ons op het bedrijf, een sfeer waarin je dat soort dingen tegen elkaar kan zeggen. Het is belangrijk om duidelijk te maken dat beide partijen er op de lange termijn beter van worden als je duurzame inzetbaarheid serieus neemt."

- Aanpak specifiek voor Installatiebedrijf Mulder:

Door gezamenlijke sessies zijn de werknemers beter gaan nadenken over duurzame inzetbaarheid en mogelijke vitaliteitsproblemen in de toekomst.

- Succes:

Oudere werknemers werken nu bijvoorbeeld samen met jonge stagiairs. De leerlingen kunnen de vaste medewerkers zwaar werk uit handen nemen, en tegelijkertijd leren van de ervaren krachten

- Leermoment:

De werkgever kan niet alle verantwoordelijkheid dragen voor de vitaliteit van het eigen personeel. De medewerkers moeten er uiteindelijk zelf ook mee aan de slag gaan.



25 deelgenomen bedrijven

Het Vakcentrum Levensmiddelen vertegenwoordigt bijna 2200 winkels door heel Nederland. In deze sector wordt duurzame inzetbaarheid steeds belangrijker. De uitvoering van het programma Duurzame Inzetbaarheid is uitbesteed aan het Vakcentrum ZorgPortaal en een externe arbeids- en organisatie-expert.

Tijdens de wervingsfase zijn uiteenlopende communicatiemiddelen ingezet om het programma bij ondernemers onder de aandacht te brengen. Zo heeft het een plek gekregen in de nieuwsbrief, en is er tijdens een ledenbijeenkomst aandacht aan besteed. Daarnaast hebben er individuele introductiegesprekken plaats gevonden met ondernemers om zo hun vraag te inventariseren. Voor het opstellen van diagnose zijn er persoonlijke gesprekken met de ondernemers gevoerd. Hierbij is gebruik gemaakt van monitor 1 van CINOP. Hier zijn vragen aan toegevoegd over onder andere risico evaluatie en verzuimbegeleiding, omdat in de eerste gesprekken bleek dat dit vaak ter sprake kwam. Het advies is vastgelegd in een schriftelijke rapportage waarvoor standaard tekstblokken zijn ontwikkeld. Zo was ieder advies maatwerk, maar kregen ondernemers die tegen hetzelfde aanliepen wel dezelfde tekst.

Gedurende het traject is een bestaand medewerkerstevredenheidsonderzoek aangepast. Hier zijn meer psychosociale aspecten in meegenomen. Zo is het medewerkerstevredenheidsonderzoek Duurzame Inzetbaarheid ontstaan. Doordat bijna alle deelnemende bedrijven aan het onderzoek hebben deelgenomen, was het mogelijk een benchmark vergelijking te maken voor ondernemers. Dat leverde waardevolle inzichten op. Ook voor het Vakcentrum en Vakcentrum Zorgportaal leverde dit onderzoek veel relevante informatie op. In een vervolgtraject zou dit instrument dan ook al direct bij de diagnose ingezet worden.

Gedurende het traject zijn de ondernemingen verschillende malen bezocht door een adviseur. Samen zijn thema's als functioneringsgesprekken, personeelshandboeken en lifestyle aangepakt. Ook heeft Vakcentrum Zorgportaal het eigen instrumentarium verder aangescherpt. Zo is het verzuimprotocol geüpdatet en is er een drugsprotocol geschreven. Deze hulpmiddelen maken het gemakkelijk om basale vragen bij ondernemers snel te beantwoorden.

De 'key' van de aanpak is het persoonlijke contact en de afstemming met de ondernemer. Dit was erg waardevol maar nam ook veel tijd in beslag. Het is daarom belangrijk om samen met de ondernemer heldere afspraken te maken over de verwachtingen over en weer. De deelnemende ondernemers geven aan dat ze nu echt beter weten wat duurzame inzetbaarheid inhoudt, maar dat regelmatig contact van belang is om het thema ook hoog op de prioriteitenlijst te houden.

“Persoonlijk contact werkt goed omdat je je dan beter in de ondernemer kunt verplaatsen.”

“De diagnose is belangrijk, daar investeert je in maatwerk.”

“Je bereikt de ondernemer pas als je hem kan helpen bij iets waar hij tegen aan loopt.”

“De afstemming met de ondernemer kost over het algemeen de meeste tijd.”

“We hebben een Medewerkers Duurzame Inzetbaarheids-onderzoek opgezet. De uitkomsten daarvan bleken zowel voor de ondernemers als voor ons zelf zeer waardevol.”

	n (N=25)	%
Bepalen verbeterpunten		
Inventarisatie & instrumenten & management & scan	15	60,0
Inventarisatie & instrumenten & scan	6	24,0
Presentatievorm advies		
Notitie & mondeling	25	100
Uitvoeringsvormen		
Directie	18	72,0
HR	2	8,0
Initiatieven	2	8,0

Tabel 1 Veelvoorkomende keuzes die zijn gemaakt bij het opzetten van het (advies)traject

	Gemiddelde (N=25)
Opbrengst (1-5)	
Bekendheid	4,1
Bewustwording	4,1
Typologie (1-7)	
Start	3,3
Eind	4,3
Cijfer kwaliteit ondersteuning (1-10)	7,3

Tabel 2 Kenmerken van de doorgemaakte ontwikkeling door bedrijven, opbrengsten en tevredenheid

Aandacht voor DI-aspecten (uitvoering)	n (N=25)	%
Organisatie	22	88,0
Vitaliteit en gezondheid	21	84,0
Betrokkenheid en motivatie	15	60,0
Ontwikkeling en mobiliteit	17	68,0
Monitoring	23	92,0

Tabel 3 Het aantal bedrijven dat heeft gewerkt aan de afzonderlijke DI-aspecten

Organisatie • <u>Draagvlak en bewustwording</u> • <u>Visie en beleid</u> • <u>(Strategisch) HR</u> • <u>Verantwoordelijkheid/ flexibiliteit van het werk</u> • <u>Leiderschap</u> • <u>Dialogoog en participatie</u> • <u>Cultuur</u>	Ontwikkeling en mobiliteit • <u>Opleiding</u> • <u>Talentmanagement</u> • <u>Loopbaanbegeleiding</u> • <u>Taakverbreding</u> • <u>Funcieroulatie</u> • <u>Combinatiebanen</u> • <u>Coaching</u> • <u>Stagemogelijkheden</u>
Vitaliteit en gezondheid • <u>Leefstijl</u> • <u>Werkdruk en stress</u> • <u>Lichamelijke belasting</u> • <u>Ergonomie/werkplekinrichting</u> • <u>Veiligheid</u> • <u>Agressie en geweld</u> • <u>Pesten</u>	Monitoring • <u>Medewerker tevredenheid onderzoek</u> • <u>Feedbacktraining</u> • <u>Functioneringscyclus</u> • <u>Periodieke check op DI-aspecten</u>
Betrokkenheid en motivatie • <u>Stimulerend leiderschap</u> • <u>Werkoverleg</u> • <u>Teamontwikkeling</u> • <u>Waardering en stimulatie</u> • <u>Transparantie en (interne) communicatie</u>	

Tabel 4 Spreiding van aandacht convenantpartner over uiteenlopende indicatoren

Interview Theo Urselmann (Vakspecialist) en Jack Lamers (adviseur)

“Het Vakcentrum is een middelgrote brancheorganisatie in de detailhandel, met zo’n tweeduizend leden van zeer divers pluimage. Er zitten kleine en middelgrote supermarkten tussen, maar ook kaas- en delicatessenwinkels, slijterijen en drogisterijen. Sommige leden hebben vijf werknemers in dienst, andere hebben er meer dan honderd op de loonlijst staan.

“De invulling zelf heel sterk in de hand kunnen houden”

Onze organisatie geeft veel individueel advies aan haar leden, vooral op het gebied van bedrijfseconomie en bedrijfsjuridische zaken, zoals P&O. De ondernemers lopen allemaal tegen andere problemen aan. Daarom hebben we geprobeerd het project Duurzame Inzetbaarheid een vorm te geven die alle leden past, op een manier waarbij ze de invulling heel sterk zelf in de hand konden houden.”

“Duurzame inzetbaarheid is een containerbegrip, waar heel veel verschillende zaken onder vallen. Het hangt erg af van de relatie tussen de werkgever en de werknemer. En het gaat verder dan alleen maar het in de gaten houden van de gezondheid en vitaliteit van de medewerkers.

Wij hebben gewerkt met vijf thema’s die onder duurzame inzetbaarheid vallen. Voor de werknemer zijn dat betrokkenheid/motivatie, ontwikkeling/mobiliteit en vitaliteit/gezondheid. Voor de werkgever zijn dat organisatie en monitoring. Op basis van die thema’s hebben wij een inventarisatie gemaakt van de 25 deelnemende bedrijven, mede met de hulp van de werknemers zelf.

We hebben in eigen beheer een medewerkers onderzoek duurzame inzetbaarheid gemaakt om informatie te verzamelen waarmee de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de organisatie kan worden vergroot. Medewerkers konden met een simpel linkje anoniem vragen beantwoorden over hun betrokkenheid, motivatie, vitaliteit en gezondheid. Ook konden ze aangeven wat zij als medewerker anders zouden doen als zij de rol van werkgever hadden.

Deze inventarisatie bevestigde dat bij alle ondernemers andere zaken spelen. Dat hangt ook heel erg samen met het personeelsbestand: een familiebedrijf met vijf oudere medewerkers wil andere onderwerpen onder de loep nemen dan een grote landelijke supermarktketen met veel jonge parttime medewerkers. Het aantal jonge werknemers in onze sector is relatief hoog.

De één wilde als werkgever actief iets doen aan de vitaliteit van het personeel, omdat veel medewerkers te dik of niet fit zijn; de ander signaleerde opvallend veel drugsgebruik onder jonge werknemers en wilde daar een plan van aanpak voor maken.”

TU: “Die resultaten leveren veel ondernemers helderheid op. Als je weet wat de problemen zijn, kun je een heel gerichte aanpak bedenken. Bij drugsgebruik kun je een protocol opstellen en hanteren voor het gebruik van dat soort middelen tijdens werktijd. En je kunt afspreken dat je een werknemer bij twijfel door de bedrijfsarts laat testen. En in het geval van fitheid en vitaliteit kan de werkgever een actieplan opstellen en de medewerkers een abonnement op een fitnesscentrum in de buurt aanbieden.

Op deze manier zijn de afgelopen maanden constructieve trajecten gevormd bij de 25 deelnemende bedrijven. Ondernemers blijken ook veel behoefte te hebben aan het uitwisselen van ervaringen. Alle trajecten en adviezen die de deelnemers nu opstellen, moeten beschikbaar komen voor de andere leden. Van een goed actieplan voor betere loopbaanbegeleiding kunnen alle leden profiteren.

Al die specifieke ‘tools’ moeten in de toekomst verspreid worden onder onze leden, bijvoorbeeld via de website. Door het vastleggen en delen van de kennis die we nu opdoen moet onze branche uiteindelijk veel duurzamer worden. Daar hebben zowel ondernemers als werknemers baat bij.”

Interview Ric de Louw (Ondernemer Kaaskenner Venray)

"Kaaskenner Venray is een van de belangrijkste kaasspecialzaken van Nederland; we staan al jaren in de top van de Nederlandse kaaswinkels. Maar zowel in winkelomvang als in personeelsbestand zijn we een kleine zaak: naast mijzelf werken er één fulltimer, één parttimer en vier weekendhulpers.

Juist omdat we zo klein zijn, wilde ik graag aan het project Duurzame Inzetbaarheid van MKB-Nederland mee doen. Ik heb de dagelijkse leiding over het bedrijf en ben altijd met van alles bezig. Het is best lastig om daarnaast ook nog het hele personeelsgebeuren op een goede manier structuur te geven. Tegelijkertijd wil ik wel zeker zijn dat mijn mensen op een prettige manier bij de Kaaskenner kunnen werken. Het vertaalt zich in alle opzichten terug in de winkel als medewerkers prettig in hun vel zitten. Ik vond het een uitdaging om eens te kijken wat ik op dat vlak beter zou kunnen doen.

Tijdens de eerste bijeenkomsten kwam ik er al achter dat het onderwerp veel breder is dan ik dacht. Ik ben ooit begonnen als eenmanszaak, ik ben een gespecialiseerde kaasboer. Ik was er nooit echt op voorbereid dat het bedrijf groter zou worden en dat ik ook dingen als personeelszaken ernaast zou moeten gaan doen. Dat word je dan opeens in de schoot geworpen terwijl je er eigenlijk nooit voor bent opgeleid. Het is heel fijn als er eens iemand met je meekijkt, en je op dat gebied wat bruikbare adviezen geeft.

Ik dacht dat het project vooral zou gaan over het anticiperen op de nieuwe participatiewet. Maar het bleek veel breder te zijn - er werd ook gepraat over het onderhouden van een goed personeelsdossier, of het doen van een risico-inventarisatie. Die alomvattendheid heb ik als heel prettig ervaren. We hebben het geleerde ook meteen in de praktijk gebracht: mijn medewerkers hebben allemaal een werktevredenheidsonderzoek ingevuld. Daar krijgen we volgende week de uitslagen van; daarna gaan we kijken of en hoe we bepaalde dingen kunnen verbeteren.

Ik hoop dat mijn medewerkers eerlijk zijn geweest en kritische kanttekeningen hebben geplaatst. Het is een leuk bedrijf en de sfeer is volgens mij doorgaans heel goed. We gaan op een heel fijne, persoonlijke manier met elkaar om. Maar het is niet realistisch om te denken

dat er geen verbeterpunten zijn. Het is fijn als je mensen positief-kritisch meedenken; dat is beter dan dat ze mij zien als 'meneer de baas' die alles bepaalt. Daar schiet je niets mee op: zeker in een kleine onderneming moet je het allemaal toch samen doen. Dat betekent dus óók samen signaleren als er iets mis gaat.

*"Ik wil niet meneer-de-baas zijn
die alles alleen bepaalt"*

In het verleden heb ik daar niet genoeg bovenop gezeten; er zijn weleens dingen misgegaan op dat vlak. Dat beïnvloedde heel erg de sfeer op de werkvloer, en uiteindelijk hebben we gedwongen afscheid moeten nemen van een medewerker. Als ik daar nu op terugkijk, had dat anders gekund en ook gemoeten. Ik had eerder kunnen signaleren dat er problemen waren, dat had alle partijen uiteindelijk minder schade berokkend. Als zich weer zo'n situatie voordoet, wil ik er sneller bovenop zitten, dan moet ik het niet door laten sudderen totdat er geen weg terug meer is.

Concreet is het resultaat van het DI-project moeilijk meetbaar. Maar als de zaak goed draait en iedereen op de werkvloer met elkaar kan opschieten, komt dat de sfeer en dus resultaten zeker ten goede. Ik ben heel blij dat MKB-Nederland, Uneto-Vni en het ministerie dit project hebben geïnitieerd en aangeboden; zeker als kleine ondernemer is het normaal een te grote stap om zo'n cursus te gaan doen, ook vanwege de kosten. Bovendien heb ik het gevoel dat ik tijdens het project ook een persoonlijke groei heb doorgemaakt; ik ben er wijzer en sterker uit gekomen dan ik erin ging. Ook dat is niet te meten in geld, maar het was voor mij wel een zeer waardevolle ervaring."

- Aanpak specifiek voor Kaaskenner Venray:

Alle medewerkers hebben een tevredenheidsonderzoek gedaan. Op basis daarvan wordt gekeken wat kan worden veranderd om tevredenheid van medewerkers te stimuleren.

- Succes:

Openheid op de werkvloer komt de sfeer en dus de resultaten ten goede. De werkgever is zich beter bewust van zijn signaleringsfunctie op dit gebied.

- Leermoment:

Kleine bedrijven die groeien zijn vaak niet voorbereid op onderwerpen als vitaliteit of duurzaamheid. Hulp invoeren is dan verstandig.

Profiel VHG



25 deelgenomen bedrijven / 10 ZZP'ers

Branchevereniging VHG is een vereniging voor hoveniers, groenvoorzieners, boomspecialisten, interieurbeplanter, en dak- en gevelbegroeners. VHG wil via het programma Duurzame Inzetbaarheid het thema relevant, praktisch, en breed inzetbaar maken voor haar leden. Adviseurs van VHG, die geselecteerd zijn op hun ervaring met duurzame inzetbaarheid en personeelsmanagement, hebben het voortouw genomen in dit project.

Via publicaties in nieuwsbrieven konden geïnteresseerde bedrijven zich opgeven voor het project. Hierna is er een kick-off bijeenkomst is gehouden om de ondernemers op inspirerende wijze kennis te laten maken met het programma. Dit gaf het traject direct een energieke start. Voor een volgende keer zou VHG de selectie aan de poort nog strenger maken om bedrijven er vanaf het eerste moment van te doordringen dat het een intensief traject is.

De diagnose is gesteld met behulp van de eerste monitor van CINOP en een eigen vragenlijst. Dit heeft geleid tot een terugkoppelingsgesprek met een ondernemer waarin de focus lag op het verschil tussen de huidige situatie en de gewenste situatie. Door middel van één-op-één coaching, directe begeleiding van ondernemers, en de werkvermogensmonitor en bedrijfsscans van Stigas heeft duurzame inzetbaarheid handen en voeten gekregen bij de deelnemende bedrijven.

Het invoeren van functioneringsgesprekken, meer communicatie met en richting werknemers en een betere organisatiestructuur zijn enkele behaalde resultaten. Naast de individuele adviezen zijn er ook regionale bijeenkomsten en inhoudelijke workshops (bijv. over zelfsturend leren of teamwerk) georganiseerd. Dat was een succes: bedrijven inspireerden elkaar en weten elkaar nu te vinden. Ook de afsluitende inspiratieworkshop heeft daaraan bijgedragen. Een andere succesfactor was een gezamenlijke online plek waar documenten en inspiratie direct met alle bedrijven gedeeld kon worden. VHG gebruikt dat ook als kanaal om bijvoorbeeld formats voor functioneringsgesprek te delen.

Naast de bedrijven zijn er ook tien ZZP'ers begeleid gedurende het programma. Voor de ZZP'ers heeft de begeleiding voornamelijk plaatsgevonden in de vorm van een intervisie-traject.

Voor een vervolg ziet VHG graag dat kennisuitwisseling, zowel tussen de adviseurs als tussen alle deelnemende convenantpartners, ook een structurele plek in het programma krijgt. Dit zodat kennisuitwisseling minder afhankelijk is van persoonlijke initiatieven. Daarnaast zou experimenteren met een regionale, branche overstijgende aanpak een mooie toevoeging zijn voor VHG.

“We willen niet alleen de individuele lessen in kaart brengen, maar ook voor de branche als geheel. Dat is niet voorzien in het project, dat doen we vanuit persoonlijke motivatie.”

“De ondernemers en adviseurs willen van alles. Die gretigheid om aan de slag te gaan vind ik heel positief.”

“Ik zou een strengere selectie aan de poort maken, zodat bedrijven ook begrijpen dat het een intensief traject is.”

“We hebben regionale bijeenkomsten georganiseerd. Dat werkt goed. Bedrijven weten elkaar nu te vinden.”

“Het zou mooi zijn als we branche overstijgend kunnen experimenteren.”

	n (N=25)	%
Bepalen verbeterpunten		
Inventarisatie & instrumenten & management & trainingen & scan	9	36,0
Inventarisatie & instrumenten & management & HR & medewerkers & trainingen & scan	3	12,0
Presentatievorm advies		
Notitie & mondeling	12	48,0
Notitie & mondeling & anders (workshop)	7	28,0
Uitvoeringsvormen		
Directie & medewerkers & middelen	5	20,0
Directie & middelen	5	20,0

Tabel 1 Veelvoorkomende keuzes die zijn gemaakt bij het opzetten van het (advies)traject

	Gemiddelde (N=25)
Opbrengst (1-5)	
Bekendheid	4,0
Bewustwording	3,9
Typologie (1-7)	
Start	3,2
Eind	4,0
Cijfer kwaliteit ondersteuning (1-10)	8,0

Tabel 2 Kenmerken van de doorge maakte ontwikkeling door bedrijven, opbrengsten en tevredenheid

Aandacht voor DI-aspecten (uitvoering)	n (N=25)	%
Organisatie	24	96,0
Vitaliteit en gezondheid	12	48,0
Betrokkenheid en motivatie	19	76,0
Ontwikkeling en mobiliteit	14	56,0
Monitoring	22	88,0

Tabel 3 Het aantal bedrijven dat heeft gewerkt aan de afzonderlijke DI-aspecten

Organisatie • <u>Draagvlak en bewustwording</u> • <u>Visie en beleid</u> • <u>(Strategisch) HR</u> • <u>Verantwoordelijkheid/ flexibiliteit van het werk</u> • <u>Leiderschap</u> • <u>Dialogoog en participatie</u> • <u>Cultuur</u>	Ontwikkeling en mobiliteit • <u>Opleiding</u> • <u>Talentmanagement</u> • <u>Loopbaanbegeleiding</u> • <u>Taakverbreding</u> • <u>Functionieroulatie</u> • <u>Combinatiebanen</u> • <u>Coaching</u> • <u>Stagemogelijkheden</u>
Vitaliteit en gezondheid • <u>Leefstijl</u> • <u>Werkdruk en stress</u> • <u>Lichamelijke belasting</u> • <u>Ergonomie/werkplekinrichting</u> • <u>Veiligheid</u> • <u>Agressie en geweld</u> • <u>Pesten</u>	Monitoring • <u>Medewerker tevredenheid onderzoek</u> • <u>Feedbacktraining</u> • <u>Functioneringscyclus</u> • <u>Periodieke check op DI-aspecten</u>
Betrokkenheid en motivatie • <u>Stimulerend leiderschap</u> • <u>Werkoverleg</u> • <u>Teamontwikkeling</u> • <u>Waardering en stimulatie</u> • <u>Transparantie en (interne) communicatie</u>	

Tabel 4 Spreiding van aandacht convenantpartner over uiteenlopende indicatoren

Interview Natasja van Voorst (Adviseur)

"Het unieke aan ons project is dat we grote ondernemers, van vijf tot vierhonderd werknemers, en tien kleine ondernemers, met minder dan vijf werknemers, met elkaar laten sparren. Het is heel interessant om te horen wat zij van elkaar kunnen leren. De eigenaren van kleinere bedrijven zijn zich er doorgaans heel erg van bewust dat hun keuzes rechtstreeks effect hebben op de toekomst van hun medewerkers. Grote bedrijven hebben vaak meer oog voor de HR-aspecten in het contact met werknemers.

Ieder bedrijf is zich op een of andere manier wel bewust van duurzame inzetbaarheid. En iedere onderneming heeft ook verbeterpunten. We hebben workshops georganiseerd over een aantal centrale thema's: vitaliteit en leefstijl, een leven lang leren, en zelfsturing. De workshops moesten antwoord geven op dezelfde vraag: wat is de beste manier om je eigen mensen te stimuleren en hun verantwoordelijkheid te laten nemen? Vooral op het gebied van vitaliteit, flexibiliteit en weerbaarheid.

*"De groenbranche is geen
extreem grijze sector"*

Uiteindelijk ontwikkelt elk bedrijf zijn eigen, individuele traject voor duurzame inzetbaarheid. Een aantal zaken komt veel terug. De groenbranche is geen extreem grijze sector. Maar een grote groep vijftigplussers in onze sector zou zich er sterker van bewust moeten zijn dat zij hun werk niet tot hun pensioen zullen volhouden als er niets verandert. Zij kampen bijvoorbeeld met slijtage, ook doordat er vroeger nauwelijks aandacht was voor de gevolgen van overmatige belasting van het lichaam.

Er zijn tegenwoordig meer praktische hulpmiddelen om het werk minder arbeidsintensief te maken. Ook zijn er voorzieningen voor omscholing en minder werken. Maar er passeerde ook een aantal heel creatieve suggesties de revue. Een hovenier die haar medewerkers inzet bij een zorginstelling, waarbij cliënten met een stoornis zelf onder begeleiding aan de slag gaan in de tuin. Zij krijgen daardoor een dagritme en structuur en een gevoel nuttig en zinvol bezig te zijn. De hovenier als een soort coach dus. Een win-winsituatie: het werk voor de werknemer wordt minder zwaar en cliënten blijken er heel positief op te reageren.

Het is heel belangrijk dat zaken bespreekbaar worden gemaakt. Bijvoorbeeld dat er een houdbaarheid zit op het doen van het werk dat je leuk vindt. Veel jongeren die kiezen voor het hoveniersvak willen daar nog niet over nadenken. Maar dat moet wel. Hoelang wil je dit vak blijven uitoefenen, en hoelang kan dat? En hoe moet je jezelf bijscholen om op tijd een andere richting in te kunnen slaan?

Een van de tools die we hebben ontwikkeld, is een jobfitpaspoort. Daarin kunnen mensen aangeven hoe ze actief werken aan hun inzetbaarheid. Hoe ze fit, gezond en flexibel blijven. Ook de plannen voor de toekomst staan erin: wat wil je leren, waar sta je in je carrière? Door het paspoort elk jaar te updaten blijven mensen zich bewust van hun eigen mogelijkheden, maar ook van hun eigen flexibiliteit. En zo'n paspoort geeft een eventuele nieuwe werkgever ook meteen een heel goed beeld in hoeverre iemand zich al ontwikkeld heeft en wat zijn of haar ambities zijn.

Een andere succesvolle workshop was het concreet laten ervaren wat fysieke beperkingen die op de loer liggen met je doen. Wat betekent het als je gehoor achteruitgaat omdat je geen oorbeschermers draagt? Of hoeveel kun je eigenlijk nog in de tuin doen als het gevoel in je vingers afneemt omdat je gereedschap niet juist hebt gebruikt? Dat was echt een eyeopener voor jongeren en zet ze serieus aan tot nadenken over duurzame inzetbaarheid."

Interview Remco Valk (Helvoirt Groenprojecten)

“Van Helvoirt is een hovenier en groenvoorzieningsbedrijf in Berkel-Enschot, met zestig medewerkers in dienst. We richten ons heel specifiek op aanleg en onderhoud van groen en boomvoorziening. Ook hebben we een afdeling die zich heeft gespecialiseerd in boom- en natuur technisch advies. Onze meeste klanten zijn business to business; dan heb je het over gemeenten, bedrijven en instellingen. Zo’n 10 procent van onze omzet komt van particuliere klanten.

We hoorden over het DI-project via branchevereniging VHG. Duurzame inzetbaarheid is wel een onderwerp waar we als bedrijf al een tijdje vorm aan proberen te geven. We doen ons best om innovatief en vooruitstrevend te zijn en medewerkers zijn toch ons belangrijkste kapitaal. Het leek ons daarom heel interessant om die kennis eens te spiegelen aan andere bedrijven, en eens wat extra professionele input over het proces te krijgen.

Voor het project werden we ingedeeld in een subgroep met zeven andere bedrijven. Onder leiding van een adviseur hebben we allemaal een intake van onze ondernemingen gedaan: wat doen we, waar staan we voor. En op basis van die intake is een aantal leerdoelen geformuleerd. Ik heb het als heel waardevol ervaren om op deze manier, binnen die groep, kennis en ervaringen uit te wisselen. Je kan je eigen voortgang op dit gebied in een kader plaatsen: je doet je best om DI door te voeren, maar er is eigenlijk niemand die onderweg zegt of het goed genoeg is. Door die gesprekken kwamen we erachter dat we eigenlijk al best veel goeds doen, maar dat we ons er nog niet zo bewust van waren.

Een jaar of vijf geleden zijn we in de jaarlijkse beoordelingsgesprekken duurzame inzetbaarheid onder de aandacht gaan brengen. Vooral in de buitendienst zagen we vergrijzing optreden. Dan rijst de vraag: kunnen onze werknemers dat soms zware werk wel tot hun pensioen blijven doen? En zo niet, moeten ze dan niet tijdig omscholen zodat ze indien nodig iets kunnen gaan doen dat minder zwaar is?

In het begin kregen we wel tegengas. Het wordt toch als een taboe ervaren als een bedrijf daar over mee gaat denken: ‘ik doe mijn werk toch goed, ik kan toch nog heel goed meekomen’. Maar naarmate er meer in de

media en via de overheid naar buiten kwam over het omhoog schroeven van de pensioenleeftijd, kwamen er ook vanuit de medewerkers zelf steeds meer vragen over en aandacht voor. In de loop der jaren is het draagvlak voor en bewustwording over het onderwerp erg toegenomen.

We hebben binnen onze organisatiestructuur vorige jaar een flinke verandering toegepast. De projectleider onderhoud ging weg, die dagelijks de ploegen aanstuurde. En dat leek ons een goed moment om eens na te denken of deze traditionele vorm nog wel de juiste was voor ons. Die projectleider was voor klanten aantal het aanspreekpunt, en hij moest eigenlijk alles goedkeuren.

“Ook klanten ervaren de veranderingen als zeer positief”

In de praktijk was dit niet altijd even handig: de communicatie tussen klant en bedrijf liep over te veel schijven en gaf te veel ruis. In de nieuwe opzet zijn de voormannen van een team zelf het eerste aanspreekpunt voor de klant. Zij mogen zelf de planning van het onderhoud vaststellen, en tot op zekere hoogte ook zelf prijsafspraken maken. Er komen meer mensen die verantwoordelijkheid dragen binnen het bedrijf. We merken niet alleen dat klanten het prettig vinden omdat zij nu een aanspreekpunt hebben dat goed op de hoogte is van hun groenvoorziening. Maar bovendien betekent dit dat een deel van de taken van de voormannen ook minder fysiek belastend worden. Ze leren andere vaardigheden, die ze eventueel kunnen uitbouwen als het werk in de toekomst echt te zwaar zou worden. We merken dat klanten het als een heel positieve verandering ervaren, omdat het aanspreekpunt nu altijd op de plaats van de klus aanwezig is. Maar de medewerkers doen ook andere vaardigheden op die minder fysiek belastend zijn. Deze kunnen ze in de toekomst sneller uitbouwen als het werken in de tuinen zelf echt te zwaar voor ze wordt.

De jonge medewerkers schakelden heel snel om. Maar sommige vijftigplussers hebben er toch enige moeite mee om het roer om te gooien. Dat snap ik ook wel, als je tientallen jaren gewend bent iets op een bepaalde

manier te doen. Je moet zo'n proces ook tijd gunnen: je kan niet verwachten dat zo'n nieuwe organisatievorm binnen een paar maanden helemaal is doorgevoerd en geperfectioneerd. Daarvoor moet je eerder aan twee, drie jaar denken. Maar netto brengt zo'n verandering toch een enorm stuk positieve energie met zich mee en zijn we zeer tevreden over de voortgang tot nu toe."

- Aanpak specifiek voor Van Helvoirt Groenprojecten:

Onder leiding van een adviseur zijn leerdoelen geformuleerd. Er was intensief contact met andere deelnemers van het DI-project zodat kennis en ervaring is uitgewisseld. Daaruit bleek dat er voor Van Helvoirt Groenprojecten nog veel te winnen is, maar dat ze ook al goed op weg zijn.

- Succes:

Zowel klanten als werknemers ervaren de veranderingen als zeer positief. De communicatielijntjes worden korter en er kan sneller met de klant worden geschakeld.

- Leermoment:

Je moet niet te snel resultaten verwachten. Zo'n grote verandering loopt niet binnen een paar maanden foutloos; gun iedereen de tijd om de nieuwe situatie te perfectioneren.

Profiel VPB Emmen



22 deelnemende bedrijven

De Vereniging Parkmanagement Bedrijventerreinen Emmen (VPB) is een vereniging voor ondernemers op de bedrijventerreinen in de gemeente Emmen. In het programma Duurzame Inzetbaarheid heeft VPB samengewerkt met externe adviseurs om duurzame inzetbaarheid bij haar leden op de kaart te zetten.

De werving heeft plaatsgevonden via persoonlijke contacten. Er is een goede relatie met haar leden, dus VPB kon gericht langs gaan bij ondernemers om het programma onder de aandacht te brengen. Ook is er informatie geplaatst in de digitale nieuwsbrief en is er aandacht aan besteed tijdens lunchbijeenkomsten en in de algemene ledenvergadering.

In de diagnose fase zijn er per bedrijf gesprekken gevoerd met minimaal vijf personen op verschillende functies. Dit om een goed beeld te krijgen van duurzame inzetbaarheid, en de daarbij behorende knelpunten, in alle lagen van de organisatie. Ook was dit een goede manier om draagvlak te creëren binnen de organisatie.

Het uiteindelijke advies is gegeven in de vorm van een praktisch rapport. Iets wat hierbij opviel is dat bedrijven ook erg geïnteresseerd waren in de zaken die ze al goed doen. Het is dus goed om niet enkel de knelpunten te benoemen in een rapportage maar daar ook de sterke punten van een bedrijf in mee te nemen. Tijdens de uitvoering zijn er onder andere masterclasses en coaching sessies georganiseerd.

De meeste bedrijven tonen veel eigen initiatief om het thema door te zetten binnen de organisatie. Bijvoorbeeld door middel van een speciaal voor het thema ingerichte projectgroep. Gedurende het hele project is er veel enthousiasme ontstaan over de persoonlijke aanpak. Dat speelt een grote rol in de manier waarop bedrijven nu verder gaan met het thema. Dit enthousiasme is verder versterkt tijdens een afsluitende bijeenkomst met alle deelnemende bedrijven. Hier hebben alle deelnemers op feestelijke wijze een certificaat van waardering in ontvangst genomen.

“Ondernemers vinden het aan de ene kant eng, je moet je medewerkers loslaten om ook te vertellen wat er niet goed gaat. Maar ze vinden het ook leuk. Erg is veel enthousiasme.”

“We hebben een doorsnee gemaakt van het bedrijf, door vijf gesprekken met verschillende lagen in de organisatie.”

“Bedrijven willen niet alleen horen wat de knelpunten zijn, maar ze willen ook horen waar ze al goed in zijn.”

“Bedrijven waar ik het niet van verwacht zetten enorme stappen, en andere die het al goed voor elkaar hebben moet ik harder aan trekken. Dat heeft te maken met de organisatiegraad en in hoeverre ze open staan voor adviezen.”

	n (N=22)	%
Bepalen verbeterpunten		
Management & medewerkers & scan	16	72,7
Management & HR & medewerkers & scan	4	18,2
Presentatievorm advies		
Rapportage & mondeling	21	95,5
Rapportage	1	4,5
Uitvoeringsvormen		
Directie	14	63,6
Projectgroep	6	27,3

Tabel 1 Veelvoorkomende keuzes die zijn gemaakt bij het opzetten van het (advies)traject

	Gemiddelde (N=22)
Opbrengst (1-5)	
Bekendheid	4,8
Beleid	3,9
Typologie (1-7)	
Start	2,1
Eind	3,4
Cijfer kwaliteit ondersteuning (1-10)	

Tabel 2 Kenmerken van de doorgemaakte ontwikkeling door bedrijven, opbrengsten en tevredenheid

Aandacht voor DI-aspecten (uitvoering)	n (N=22)	%
Organisatie	21	95,5
Vitaliteit en gezondheid	19	86,4
Betrokkenheid en motivatie	12	54,4
Ontwikkeling en mobiliteit	10	45,5
Monitoring	7	31,8

Tabel 3 Het aantal bedrijven dat heeft gewerkt aan de afzonderlijke DI-aspecten

Organisatie • <u>Draagvlak en bewustwording</u> • <u>Visie en beleid</u> • (Strategisch) HR • <u>Verantwoordelijkheid/ flexibiliteit van het werk</u> • <u>Leiderschap</u> • <u>Dialogoog en participatie</u> • <u>Cultuur</u>	Ontwikkeling en mobiliteit • <u>Opleiding</u> • <u>Talentmanagement</u> • <u>Loopbaanbegeleiding</u> • <u>Taakverbreding</u> • <u>Functionieroulatie</u> • Combinatiebanen • Coaching • Stagemogelijkheden
Vitaliteit en gezondheid • <u>Leefstijl</u> • <u>Werkdruk en stress</u> • <u>Lichamelijke belasting</u> • <u>Ergonomie/werkplekinrichting</u> • <u>Veiligheid</u> • Agressie en geweld • Pesten	Monitoring • <u>Medewerker tevredenheid onderzoek</u> • Feedbacktraining • <u>Functioneringscyclus</u> • <u>Periodieke check op DI-aspecten</u>
Betrokkenheid en motivatie • <u>Stimulerend leiderschap</u> • <u>Werkoverleg</u> • <u>Teamontwikkeling</u> • <u>Waardering en stimulatie</u> • <u>Transparantie en (interne) communicatie</u>	

Tabel 4 Spreiding van aandacht convenantpartner over uiteenlopende indicatoren

Interview Herman Idema (Directeur VPB Emmen)

“De VPB is de belangenbehartiger van meer dan driehonderd bedrijven in Emmen. Voor meer dan 90 procent gaat het om mkb-bedrijven.

Al sinds 2010 zijn we bezig om mantelzorg op de kaart te zetten. We waren het eerste mantelzorgvriendelijke bedrijventerrein van Nederland. Een op de zes medewerkers is mantelzorger. Deze mantelzorgers kunnen vroeger of later in de problemen komen op hun werk. Als ze het gevoel hebben dat ze dat niet kunnen aankaarten bij hun werkgever, gaat dat ten koste van de thuissituatie, maar ook van de productiviteit op het werk. Daardoor kunnen zeer waardevolle werknemers uitvallen.

Bij heel veel bedrijven was niet bekend dat mantelzorg voor sommige werknemers tot grote problemen kan leiden. Vaak zijn kleine aanpassingen al voldoende, zoals andere werktijden of iets meer flexibiliteit van beide kanten. We hebben concrete afspraken gemaakt met de gemeente Emmen, zorgverzekeraars en de welzijnsinstelling: als er bedrijven zijn die werk willen maken van mantelzorg, dan is de VPB de partij om hen met raad en daad te ondersteunen.

Mantelzorg is echter maar één klein aspect van duurzame inzetbaarheid. Veel meer dingen hebben invloed op het welbevinden en de productiviteit van werknemers: de eigen gezondheid, de gezondheid van je naasten, werkstress, werkhouding en schulden.

“Werkgevers en werknemers moeten opnieuw leren communiceren”

Wij willen graag dat werkgevers en werknemers weer leren met elkaar te communiceren. Een werkgever zal zich moeten verdiepen in wat er bij zijn medewerkers speelt, maar werknemers moeten ook de positie van hun werkgever begrijpen: waarom reageert iemand zoals hij of zij doet? Begrip kweek je door met elkaar te communiceren en niet met verwijtend gedrag over en weer; werkgevers en werknemers zullen het tenslotte samen moeten doen.

Bij de 22 bedrijven die meedoen aan ons project op het gebied van duurzame inzetbaarheid hebben we een nulmeting uitgevoerd. Vaak was dit een eyeopener

voor de bedrijven: ‘We wisten niet dat er zo veel speelde bij onze werknemers.’ Er zijn heel veel signalen waar een werkgever op kan letten. Als een medewerker voor de vierde maal op rij een voorschot op zijn salaris vraagt, kun je dat honoreren. Maar het kan een signaal zijn dat een medewerker financiële problemen heeft en misschien ondersteuning nodig heeft. Je kunt dus ook doorvragen en indien nodig professionele hulp aanbieden.

Na de analyse moesten de bedrijven zelf aan de slag en invulling geven aan de informatie van de nulmeting. Het is een spanningsveld: in hoeverre mag een werkgever zich bemoeien met het privéleven van zijn medewerkers? Zowel werkgever als werknemer heeft er belang bij dat de werknemer tot zijn pensioen gezond de poort verlaat. Alles waardoor dat niet zo is, kost een werkgever geld. En het zijn vaak kleine aanpassingen die het verschil kunnen maken. Met een ander menu in de kantine kun je bijvoorbeeld al de gevaren van overgewicht bespreekbaar maken: iedere dag een vette hap nodigt uit om ongezond te leven. Ook dat is goed ondernemerschap. Ook hier geldt: goed voorbeeld doet goed volgen.

Bovendien hebben we in de regio Emmen specifiek te maken met een sterke vergrijzing, waardoor bedrijven verder gaan automatiseren: met minder mensen toch de omzet halen. Dat kan leiden tot verhoging van de werkdruk. Werknemers in vaste dienst zullen langer moeten doorwerken, omdat de wettelijke pensioenleeftijd omhoog is gegaan en tevens hun werkzaamheden continu aan verandering onderhevig zijn.

De ondernemer zal zijn personeel daarin moeten begeleiden: hij moet uitleggen wat ze doen en waarom. Wil of moet je een opleiding gaan volgen binnen het bedrijf om bij te blijven, moeten we op zoek naar een andere functie binnen het bedrijf? Of is het misschien voor beide partijen goed om afscheid van elkaar te nemen? Dat kan soms ook een optie zijn, ook al willen veel vaste werknemers daar nu nog niet aan denken. Ook daar geldt dat het bedrijfsbelang soms boven het individuele belang gaat.

Werkgevers moeten op hun beurt ook hun eigen

verantwoordelijkheden goed tegen het licht houden. Heb ik beleid opgesteld voor de duurzame inzetbaarheid van mijn personeel? Beschik ik nog over het juiste management of ga ik daar met opleidingen ook in investeren? Soms zijn leidinggevenden mensen die op de werkvloer uitblonken, maar hebben ze niet de managementkwaliteiten die het bedrijf nodig heeft. Het slimste jongetje van de klas is niet per definitie de beste manager. Blijf in dialoog, bevorder een open bedrijfscultuur en wees helder en duidelijk over waar je voor staat. Werknemers hebben recht op duidelijkheid.

Het zal tijd kosten voordat we zijn waar we willen, maar we hebben wel een flinke voorzet gegeven.”

Interview Truus van der Laan (Coördinator Buurtsupport Emmen)

"Wij zijn een beetje vreemde eend in de bijt: we zijn geen bedrijf met een winstoogmerk, maar een maatschappelijke organisatie die zich toevallig op het bedrijventerrein in Emmen bevindt. Wij helpen gemeenten, UWV-bedrijven en andere organisaties opdrachten met het opnieuw sociaal activeren van onze cliënten. Wij bekijken samen de situatie van de cliënt en gaan daarna op zoek naar passend werk of een relevante opleiding.

Het gaat vaak om mensen die in hun leven flink wat tegenslag hebben gekend, bijvoorbeeld vanwege een faillissement, of omdat ze verslavingsproblemen of een psychiatrisch verleden hebben. We hebben nu zo'n vierhonderd cliënten onder onze hoede. Wij weten ze vaak te plaatsen op plekken waar zij een zinvolle bijdrage aan de leefbaarheid in de dorpen en wijken van de gemeente Emmen leveren, zoals door het onderhouden van groenvoorzieningen of doordat ze helpen bij sociale activiteiten voor ouderen.

Onze fijne samenwerking met de gemeente ligt in het verlengde van initiatieven die de VPB Emmen de afgelopen jaren al heeft ontwikkeld. Zo hebben wij het eerste mantelzorgvriendelijke bedrijventerrein van Nederland. Een op de zes werknemers is mantelzorger: als dat problemen oplevert op de werkvloer, dan moet een werknemer daarover kunnen praten met zijn of haar baas.

Wij hebben 25 mensen in dienst. Met alle mensen hebben we een nulmeting gedaan: wat gaat goed, wat gaat slecht, wat zijn verbeterpunten? We merkten vooral dat mensen niet altijd aan de bel trokken als dingen ze dwarszaten. De medewerkers weten wel dat ze dat kunnen uitspreken, maar misschien moeten we dat als werkgever nóg duidelijker maken. Onze werknemers zijn geen types om te klagen, maar dat betekent niet dat er nooit zaken beter zouden kunnen. De werkgever moet zich op zijn beurt ook beter verdiepen in de zaken die een medewerker beïnvloeden. Waarom reageert iemand op een bepaalde manier? Het is vanzelfsprekend dat een werkgever dat doet, maar wéét iedereen op de werkvloer dat ook?

Op basis van die analyse hebben we werkgroepen samengesteld over deelonderwerpen die werden genoemd door de medewerkers: een mogelijke

aanpassing van het vervoer, een beter agressieprotocol. Sommige cliënten kunnen nog wel eens verhit reageren tijdens gesprekken – wat moet je dan doen, wat is de procedure? Of wie gebruikt wanneer welke auto: we hebben nu vooral voertuigen met een laadbak, maar dat is niet heel handig voor het vervoeren van personen. Het lijkt simpel, maar er moet wél iemand zijn die zo'n opmerking maakt.

"Onze werknemers zijn niet gewend om te klagen"

Die werkgroepen zijn de onderwerpen vervolgens verder gaan uitdiepen. Hoe zou iets heel concreet beter kunnen op de werkvloer, wat voor suggesties kunnen we aandragen? Met wat kleine aanpassingen kunnen we het werk minder zwaar maken voor wat oudere medewerkers. Of we kunnen de taken iets anders verdelen, zodat het fysieke werk meer op de jonge schouders komt te rusten. Dat betekent niet dat we als organisatie alles een op een overnemen. Maar het is wel fijn als medewerkers bewuster worden betrokken bij de invulling van bepaalde belangrijke thema's binnen de organisatie. Als collega's meer betrokken zijn, leidt dat tot een betere dienstverlening. En meer openheid betekent meer betrokkenheid. Op die manier gaan de werknemers ook veel bewuster de nut en noodzaak van duurzame inzetbaarheid inzien."

- Aanpak specifiek voor Buurtsupport:

Op basis van een nulmeting is een plan met verbeterpunten opgesteld. De werkgever heeft geconstateerd dat de communicatie op de werkvloer beter kan.

- Succes:

Er is een nieuw protocol opgesteld voor het omgaan met agressieve cliënten. Dat helpt medewerkers. En op logistiek gebied (de aanschaf van nieuw vervoer) zijn veranderingen doorgevoerd, zodat de voertuigen beter aansluiten bij de behoefte.

- Leermoment:

Dat werknemers niet klagen, betekent niet dat er geen dingen zijn die beter zouden kunnen op de werkvloer. De werkgever moet in dat geval een actieve houding aannemen.

Colofon

Auteurs

Louis Peters
Coen van den Berg
Peter IJsenbrant
Raisa van Winden
Jos Sanders
Mara van Twuijver



In opdracht van

Koninklijke Vereniging
MKB-Nederland
Bezuidenhoutseweg 12
Postbus 93002
2509 AA Den Haag

Louis Peters en Coen van den Berg
Tel. +31 (0)70 – 349 0401
www.mkb.nl / magazine.di-mkb.nl



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Mogelijk gemaakt door

Ministerie van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid
Directie Gezond en Veilig werken
Parnassusplein 5
2511 VX Den Haag

Tel. + 31 (0)70 – 349 3333
www.minszw.nl / www.duurzameinzetbaarheid.nl



Kennisontwikkeling en onderzoek

TNO
Schipholweg 77
2316 ZL Leiden

Jos Sanders en Mara van Twuijver
Tel. +31 (0)88 – 866 9000
www.tno.nl



Advisering en Monitoring

CINOP Advies
Stationsplein 14
Postbus 1585
5200 BP 's-Hertogenbosch

Peter IJsenbrant & Raisa van Winden
Tel. +31 (0)73 – 680 0800
www.cinop.nl



Interviews

Newzer

Tijn Elferink
www.newzer.nl

Niets in deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze zonder voorafgaande toestemming van MKB-Nederland.

Ondanks dat de inhoud van dit boek met zorg is samengesteld, kan MKB-Nederland geen aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van een fout in de uitgave.



www.mkb.nl / magazine.di-mkb.nl

op weg naar duurzame inzetbaarheid