MKB Nederland

Eindverslag fase 2

Duurzame inzetbaarheid in het midden- en kleinbedrijf

op weg naar duurzameinzetbaarheid

Eindverslag fase 2
Duurzame inzetbaarheid in het midden- en kleinbedrijf

Koninklijke Vereniging MKB-Nederland
Bezuidenhoutseweg 12
2594 AV Den Haag
Postbus 2509AA Den Haag

Projectleiding
Louis Peters
Coen van den Berg
Iris Schuitemaker

Mogelijk gemaakt door
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Directie Gezond en Veilig Werken.

In samenwerking met
CINOP Advies
Capgemini Invent

Inhoudsopgave

Deel I: **Projectopbrengsten** **5**

Deel II: **Interventies** **53**

Deel III: **Vergelijking tussen convenantpartners** **79**

Deel IV: **Instrumentarium** **95**

Voortgangsverslag fase 2 EEN RIJKE OOGST Analyse aanpak branche **119**

Duurzame inzetbaarheid in het mkb

Vierluik

Deel I: Projectopbrengsten

Deel II: Interventies

Deel III: Vergelijking tussen convenantpartners

Deel IV: Instrumentarium

Duurzame inzetbaarheid in het midden- en kleinbedrijf

Vierluik deel I: Projectopbrengsten

Inhoudsopgave

Inleiding **9**

1 Samenvatting **11**

2 Typologie van duurzame inzetbaarheid **13**

3 Praatplaat: Hoe kan ik de duurzame inzetbaarheid in het mkb bevorderen? **15**

4 Deelnemende bedrijven in beeld **18**

4.1 Aantal bedrijven per convenantpartner 18

4.2 Kenmerken van deelnemende bedrijven 18

4.2.1 Kenmerken medewerkers 19

4.2.2 Ontwikkelingsfase: start 19

4.2.3 Bedrijfskenmerken van deelnemers 21

4.3 Groeimodel voor het bevorderen duurzame inzetbaarheid 21

5 Werken aan aspecten van duurzame inzetbaarheid **24**

5.1 Aanleiding om te werken aan duurzame inzetbaarheid 24

5.1.1 Belangrijkste aanleidingen (totaal) 25

5.1.2 Prioriteiten stellen 25

5.2 Aanleidingen per aspect van duurzame inzetbaarheid 26

6 Interventies en de opbrengsten **29**

6.1 Interventies op de vijf DI-aspecten 29

6.1.1 Organisatie 30

6.1.2 Vitaliteit en gezondheid 31

6.1.3 Betrokkenheid en motivatie 31

6.1.4 Ontwikkeling en mobiliteit 32

6.1.5 Monitoring 32

6.1.6 Overige interventies 33

6.1.7 Volledig maatwerkaanbod 33

7 Wat hebben de trajecten opgeleverd (overall)? **34**

7.1 Typologie 35

7.2 Opbrengsten van volledige trajecten 36

7.2.1 Belangrijkste opbrengsten 36

7.3 Opbrengsten collectieve bijeenkomsten 38

7.4 Vervolg 38

8 Reflecties op de trajecten 40

8.1 Tevredenheid met opbrengsten en ondersteuning 40

8.2 Algemene belemmeringen 42

8.3 Tips van en voor ondernemers 43

8.4 Reflecties van adviseurs 44

8.4.1 Aanleiding en drijfveren van ondernemers 44

8.4.2 Betrokkenen in het bedrijf 46

8.4.3 Rol van de adviseur: behoeften in en effectiviteit van begeleiding 48

9 Bijlagen 51

9.1 Verantwoording telefonische interviews 51

9.2 Verantwoording online enquête 51

Inleiding

MKB-Nederland voert het project 'Duurzame Inzetbaarheid in het mkb' uit in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het project beoogt een impuls te geven aan alle aspecten met betrekking tot duurzame inzetbaarheid van medewerkers in het midden- en kleinbedrijf in Nederland. Vanaf 2015 hebben bijna 1000 ondernemers gewerkt aan het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Ondernemers zijn in dit proces ondersteund door een groot aantal brancheorganisaties, de convenantpartners van MKB-Nederland. Het project is uitgevoerd in twee fasen, beide met als doel om 500 ondernemers te ondersteunen. Een aantal convenantpartners heeft in beide fasen trajecten in mkb-bedrijven begeleid. Deze rapportage gaat over de tweede fase die gestart is in april 2017 en waarin bijna 500 bedrijven zijn ondersteund. Kenmerkend voor de aanpak in de tweede fase is dat convenantpartners zowel een individueel als collectief aanbod (d.w.z. uitwisselingsmogelijkheden met andere mkb- bedrijven) voor ondernemers hadden.

Definitie duurzame inzetbaarheid

In dit project definiëren we duurzame inzetbaarheid aan de hand van vijf verschillende aspecten, namelijk:

1) organisatie
2) vitaliteit en gezondheid
3) betrokkenheid en motivatie
4) ontwikkeling en mobiliteit
5) monitoring

In de uitgevoerde trajecten is de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bevorderd door te investeren in een of meer van de bovenstaande aspecten.

Monitorgegevens

Tijdens de projectperiode is op twee digitale monitormomenten in kaart gebracht waar de ondernemers aan gaan werken op het terrein van duurzame inzetbaarheid en wat dit de ondernemer oplevert. Adviseurs hebben de twee monitorvragenlijsten voor ieder afzonderlijk bedrijf ingevuld. De eerste vragenlijst is gericht op achtergrondkenmerken van het bedrijf, de classificatie van de beginsituatie van het bedrijf, aandachtsgebieden, selectie van interventies en beoogde resultaten. Nadat de interventies zijn uitgevoerd en alle collectieve bijeenkomsten hebben plaatsgevonden heeft de adviseur de tweede monitorvragenlijst ingevuld. Deze is gericht op resultaten, succesfactoren, belemmerende factoren en opgedane inzichten. Daarnaast zijn 100 ondernemers benaderd voor een telefonische enquête en hebben alle deelnemende bedrijven de uitnodiging gehad om deel te nemen aan een korte schriftelijke enquête.

Opbouw rapportage

De rapportage is opgebouwd als vierluik:

- Deel I: Projectopbrengsten
- Deel II: Interventies
- Deel III: Vergelijking tussen convenantpartners
- Deel IV: Instrumentarium

Dit document betreft 'Deel I: Projectopbrengsten' en is de hoofdrapportage. De twee opvolgende deelrapportages bevatten detail- en/of achtergrondinformatie. In het vierde deel is het gebruikte instrumentarium voor de monitoring opgenomen.

Deze hoofdrapportage start met de samenvatting van projectopbrengsten en een toelichting op de gehanteerde typologie van duurzame inzetbaarheid. Daarna presenteren we een praatplaat, gebaseerd op de opbrengsten uit de twee fasen. De praatplaat is ontwikkeld in samenwerking met Capgemini waarbij zij hebben bijgedragen vanuit hun kennisverspreidingsrol binnen het project. De praatplaat is gemaakt voor adviseurs en brancheorganisaties die ondernemers willen ondersteunen bij het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Indien gewenst kunnen ondernemers de praatplaat ook zelfstandig toepassen wanneer zij trajecten op dit onderwerp willen vormgeven. Daarop volgend wordt inzicht gegeven in de kenmerken van de bedrijven die hebben deelgenomen, de gekozen interventies (gebaseerd op de inhoud van deelrapport 'Deel II: Interventies'), de opbrengsten en tot slot de reflecties van ondernemers en adviseurs.

Indien er bij de analyses geen aantallen worden vermeld zijn de gegevens benut van alle ondernemers die op 1 augustus 2018 in het monitorsysteem beschikbaar

waren (N = 472). Wanneer het informatie betreft uit de telefonische interviews of online enquête, is dit expliciet aangegeven. Deze rapportage richt zich op de brede groep mkb-bedrijven en beoogt de vraag te beantwoorden "WAT WERKT?" in het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. In de analyses is daarom niet altijd een onderscheid gemaakt tussen convenantpartners. De verschillen tussen convenantpartners zijn wel als achtergrondinformatie opgenomen (deelrapport 'Deel III: Vergelijking tussen convenantpartners').

1 Samenvatting

In de tweede fase van het project 'Duurzame inzetbaarheid in het mkb' (formele kick-off: april 2017-augustus 2018) hebben bijna 500 ondernemers ingezet op het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Via monitoringvragenlijsten en kennissessies is getracht antwoord te geven op de vraag wat werkt om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Hieronder vindt u de belangrijkste inzichten.

Geen blauwdruk maar maatwerk en persoonlijk contact

Uit de resultaten blijkt dat het niet mogelijk is om vanuit een blauwdruk te werken aan duurzame inzetbaarheid. De verschillen tussen bedrijven en omstandigheden binnen bedrijven zijn groot. Zowel ondernemers als adviseurs geven aan dat in het algemeen maatwerk en persoonlijk contact in belangrijke mate bijdragen aan het succes.

Omvang en cultuur als bepalende factoren voor aanpak en ervaring

De omvang en cultuur zijn sterk bepalend voor de aanpak, successen en belemmeringen. Kleine bedrijven hebben vaak als voordeel dat veranderingen sneller doorgevoerd kunnen worden, echter zij hebben vaak geen ondersteuning op HR-gebied en ervaren sneller de druk op het primaire proces en de ongoing business wanneer zij investeren in duurzame inzetbaarheid. Aan de start van het traject, zo is gebleken uit de monitor, waren zij ook vaker minder ver in hun ontwikkeling op het terrein van duurzame inzetbaarheid. Grotere bedrijven hebben daarentegen vaker HR-ondersteuning, zijn al verder in hun ontwikkeling maar hebben soms ook te maken met invloed vanuit een moederbedrijf hetgeen belemmerend kan werken en/of ingewikkeldere communicatielijnen.

Urgentie, visie en/of handelingsverlegenheid als aanleiding

Ondernemers werken aan duurzame inzetbaarheid vanuit het ervaren van urgentie (voornamelijk vergrijzing in combinatie met fysieke belasting), een nieuwe of aangescherpte visie (voornamelijk goed werkgeverschap en het willen 'binden en boeien' van medewerkers, bewustzijn van het 'menselijk kapitaal') of vanuit handelingsverlegenheid (dat wil zeggen: niet precies weten hoe een en ander aan te pakken). Ondernemers hebben aangegeven op zoek te zijn geweest naast bevestiging van iemand met expertise (Doen we de goede dingen? Doen we de dingen goed?). Zij voelen de urgentie, maar vragen om hulp bij het bepalen van richting, prioriteiten en kansen.

Ondernemer investeer in het écht leren kennen van je medewerkers

Het grootste succes zit evenwel in de kennis van de ondernemer ten aanzien van zijn medewerkers. Zowel voor een passend traject als continuering en borging ervan, is van belang dat de ondernemer weet wat er speelt. Een sterk hiërarchische geleide organisatie kan in dit kader belemmerend werken. Het geldt ook voor medewerkers onderling. Als medewerkers elkaar écht kennen kan dit de duurzame inzetbaarheid bevorderen. De thematiek rondom duurzame inzetbaarheid kan zeer persoonlijk zijn, wat maakt dat een open cultuur voorwaardelijk is. Voor beide, kennis van de medewerkers en de open cultuur, geldt dat een flinke investering in tijd nodig is om hier aan te werken.

Positieve en medewerker gerichte benadering

De bereidheid of wil om te investeren in duurzame inzetbaarheid kan voortkomen uit een negatieve aanleiding, bijvoorbeeld financiële gevolgen vanuit hoge verzuimcijfers. Echter, de ervaring leert dat het werken vanuit een positieve insteek, een oprechte ambitie, beter werkt om draagvlak te creëren. Hetzelfde geldt voor het betrekken van medewerkers bij dit thema, en hen daarmee medeverantwoordelijk maken. Aan de start van het traject werd duurzame inzetbaarheid vaak beschouwd als 'een probleem' van de werkgever. Het bewustzijn is gegroeid dat duurzame inzetbaarheid een gedeelde verantwoordelijkheid is van leidinggevende en medewerkers en het bovendien niet enkel oudere medewerkers betreft. Hoewel we hier de focus op de medewerker belichten, dient te worden benadrukt dat de ondernemer en/of leidinggevende(n) een cruciale voorbeeldrol heeft in het proces.

Het alles-wat-aandacht-krijgt-groeit-effect

Duurzame inzetbaarheid is een breed fenomeen en idealiter is het op alle vlakken verweven in een bedrijf (strategisch, tactisch, uitvoerend). Hoewel er concrete aanleidingen kunnen zijn om te investeren in duurzame inzetbaarheid wil dat niet zeggen dat de investering uitsluitend nodig is op dit specifieke punt. In veel gevallen hebben ondernemers op een indirecte manier gewerkt aan hun aandachtspunten met zeer positieve bijvangsten als gevolg (denk bijvoorbeeld aan bewustwording en werkplezier).

Samenbrengen van ondernemers

Ondernemers hebben de uitwisseling met andere ondernemers gewaardeerd. Dit zorgt voor herkenning en inspiratie en leidt ertoe dat niet iedereen zelf het wiel hoeft uit te vinden. Er zijn in het project onderling veel kennis en inzichten uitgewisseld. De omvang en samenstelling van de groep ondernemers vormt daarbij wel een aandachtspunt evenals de wens om voor langere tijd met dezelfde groep ondernemers te sparren. Beide bevorderen het leerpotentieel van uitwisselingsbijeenkomsten. De optimale samenstelling en werkwijze is afhankelijk van bedrijfskenmerken, de context waarin zij opereren en bedrijfsspecifieke ontwikkelvragen.

Doorzettingsvermogen loont en het gevecht met 'de waan van de dag'

De opbrengsten van de investering in duurzame inzetbaarheid wordt vaak pas zichtbaar op de lange termijn. De meest voorkomende belemmerende factor is de waan van de dag. Dit vraagt van ondernemers dat ze hun aandacht niet laten verslappen. Verwachtingsmanagement aan de start van het traject is daarom erg belangrijk. Medeverantwoordelijkheid van medewerkers en een integrale aanpak kunnen de kans op belemmerende effecten beperken.

Integrale aanpak voor een langdurig effect

Het meeste succes wordt geboekt wanneer de aanpak aansluit bij lopende initiatieven en hierin coherentie wordt gezocht. Soms is dit al mogelijk vanaf de start, in andere gevallen pas in de fase van borging. Hierbij is het belangrijk dat de taken en verantwoordelijkheden belegd zijn bij verschillende personen (kwetsbaarheid verminderen), uitgangspunten vastliggen in visie en HR-documenten en er regelmatig en transparant over gecommuniceerd wordt. Daarnaast is het belangrijk dat duurzame inzetbaarheid bespreekbaar is in het reguliere proces via bijvoorbeeld ambassadeurs op de werkvloer, een dagstart, werkoverleg, inzetbaarheids- of functioneringsgesprekken (er lijkt een tendens van functioneringsgesprek naar inzetbaarheidsgesprek zichtbaar te zijn) en dat de expertise intern wordt opgebouwd (bijvoorbeeld via een train-de-trainer methodiek). Dit alles kan er dan toe leiden dat duurzame inzetbaarheid in het DNA van het bedrijf terugkomt, een krachtige manier van borging.

2 Typologie van duurzame inzetbaarheid

In dit project benaderen we het concept duurzame inzetbaarheid vanuit vijf aspecten: organisatie, vitaliteit en gezondheid, betrokkenheid en motivatie, ontwikkeling en mobiliteit en monitoring. Deelnemende bedrijven werkten aan de start van het project al in meer of mindere mate aan het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. In de monitor vragenlijst hebben bedrijven zowel hun startsituatie als eindsituatie geduid aan de hand van de typologie van bedrijven op het terrein van duurzame inzetbaarheid.

In deze typologie maken we onderscheid tussen de aanpak en cultuur binnen bedrijf en de condities. Als we spreken over de aanpak en cultuur gaat het om plan- en visievorming, nadruk op de korte of lange termijn, type activiteiten, de betrokkenheid van medewerkers en bij wie verantwoordelijk is voor duurzame inzetbaarheid. Bij condities gaat het om de inzet van interne of externe expertise, beschikbaarheid van middelen en faciliteiten, mate van flexibiliteit om in te spelen op (onverwachtse) ontwikkelingen en de ruimte voor individuele afspraken.

We onderscheiden vier type bedrijven: reactieve bedrijven, planmatige bedrijven, proactieve bedrijven en bedrijven met een integrale aanpak, cultuur of condities. Het kan zijn dat een bedrijf verschillend getypeerd wordt op de aanpak en cultuur dimensie en de conditie-dimensie. Het is tevens mogelijk om in de monitorvragenlijst aan te geven dat het bedrijf tussen twee typeringen in zit. In de rapportage wordt verwezen naar deze typologie via bijvoorbeeld de termen reactieve of proactieve bedrijven ofwel via de letter aanduiding (bijvoorbeeld A-bedrijven). Hieronder is de typologie nader beschreven.

Reactief (A)

Aanpak en cultuur
Het bedrijf werkt probleemgericht aan het bevorderen van duurzame inzetbaarheid, handelt ad hoc en voert incidenteel (wettelijk verplichte) activiteiten uit op dit terrein. Er is geen duidelijk zicht op lange termijn risico's voor het bedrijf en de individuele medewerker. Medewerkers worden alleen bij problemen geïnformeerd en zijn niet verantwoordelijk voor de eigen inzet.

Conditie
Het bedrijf bekijkt op het moment dat knelpunten worden gesignaleerd, op welke manier de bijbehorende oplossing gerealiseerd kan worden. Voor de oplossing zijn over het algemeen beperkte middelen beschikbaar. Bij actuele knelpunten wordt een beroep gedaan op externe expertise om de schadelast te beperken.

Planmatig (B)

Aanpak en cultuur
Het bedrijf heeft recent (soms smalle) plannen ontwikkeld om duurzame inzetbaarheid verder op de agenda te zetten. Er zijn een aantal korte en lange termijn doelstellingen geformuleerd over duurzame inzetbaarheid. Deze plannen zijn gedeeltelijk uitgevoerd. Medewerkers worden incidenteel betrokken bij de planvorming en geïnformeerd wanneer het hen betreft.

Conditie
Het bedrijf houdt in de planvorming rekening met de beschikbare faciliteiten en middelen. Er zijn (beperkte) middelen en faciliteiten gereserveerd om te werken aan duurzame inzetbaarheid. Externe expertise bij complexere interventies wordt ingeschakeld. Op verschillende deelterreinen van duurzame inzetbaarheid zijn service levels agreements overeengekomen met professionals.

Proactief (C)

Aanpak en cultuur
Het bedrijf heeft een duidelijke langetermijnvisie op duurzame inzetbaarheid en speelt proactief in op interne en externe ontwikkelingen. Er worden brede activiteiten ingezet: o.a. het bevorderen van gezondheid, op peil houden kennis/vaardigheden, behoud en bevorderen tevredenheid en betrokkenheid en de werk-privé balans. Leidinggevenden informeren en betrekken medewerkers met enige regelmaat.

Conditie
Het bedrijf heeft beproefde condities (tijd, middelen, faciliteiten, expertise) voor duurzame inzetbaarheid. Er is enige ruimte om in te spelen op onverwachtse

ontwikkelingen of incidenten. Externe en collectieve interne afspraken over investeringen op het terrein van duurzame inzetbaarheid zijn vastgelegd in plannen (bijv. teamplan, HR-plan).

Integraal (D)

Aanpak en cultuur
Het bedrijf werkt op basis van een gedragen langetermijnvisie via een cyclische werkwijze ('plan-do-check-act') aan het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. De activiteiten zijn gericht op duurzame inzetbaarheid in brede zin. Medewerkers worden actief geïnformeerd en leveren gevraagd en ongevraagd hun input bij de planvorming. Zij zijn medeverantwoordelijk voor de eigen inzetbaarheid.

Conditie
Condities zijn beproefd en geborgd. Leidinggevenden én medewerkers beschikken over ondersteunende instrumenten en (hulp)middelen om duurzame inzetbaarheid na te streven. Er is ruimte voor invulling naar (onverwachtse) ontwikkelingen, behoeften en wensen. Ook individuele afspraken zijn vastgelegd in plannen en sluiten aan bij (HR-)beleid.

3 Praatplaat: Hoe kan ik de duurzame inzetbaarheid in het mkb bevorderen?

Op basis van de monitorgegevens uit fase I en fase II zijn we tot het samenstellen van een praatplaat gekomen, die gebruikt kan worden om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Deze is tevens verrijkt met uitkomsten uit de in het kader van het project georganiseerde kennissessies. In- en externe adviseurs of HR-professionals kunnen de praatplaat gebruiken om te werken aan duurzame inzetbaarheid. Het functioneert als handvat en gespreksleidraad.

Vijf stappen liggen aan de basis van dit proces: de diagnose, het plan van aanpak, de interventies, de evaluatie en borging van opbrengsten. Per stap zijn de centrale vragen opgenomen om aan jezelf of de ondernemer te stellen. Daarnaast zijn er per stap verschillende tips en voorbeelden ter inspiratie opgenomen.

INFOGRAPHIC

DUURZAME INZETBAARHEID

Het begint met inzicht in je organisatie. Waarom doe je wat je doet? Hoe kun je dat duurzamer gaan doen? In vijf stappen die aan de basis liggen van dit proces: de diagnose, het plan van aanpak, de interventies, de evaluatie en borging van opbrengsten. Deze kaart helpt je met tips en acties op weg.

1 WAAR STAAN WE? - DIAGNOSE

Zorg dat je in beeld krijgt waar de prioriteiten liggen in het bedrijf en wat er moet gebeuren om de duurzame inzetbaarheid te verbeteren. Breng in kaart welke maatregelen er al zijn en of die wel of niet succesvol zijn. Betrek iedereen in het bedrijf bij de diagnose.

tips & acties

- Gebruik tools voor de diagnose: (quick) scans, vragenlijsten, workshops.
- Haal er een expert bij om het project goed op de rit te krijgen.
- Houd een startbijeenkomst en maak zo iedereen in de organisatie bewust van het belang van duurzame inzetbaarheid.
- Deel de resultaten van de diagnose en hou zo iedereen betrokken.
- Leg contact met andere bedrijven om te leren van elkaars aanpak.

inspiratie

- Team Canvas helpt je om verbeterpunten in kaart te brengen en gericht na te denken over oplossingen.
- Bezoek bijeenkomsten om je te oriënteren op duurzame inzetbaarheid. Bijvoorbeeld Ga aan de slag met Duurzame Inzetbaarheid van MKB-Nederland.
- Op www.arboportaal.nl vind je informatie over regels en subsidies.

2 WAT GAAN WE DOEN? - PLAN VAN AANPAK

Je hebt na stap 1 een goed beeld van wat er in de organisatie moet gebeuren om duurzame inzetbaarheid een zet te geven. Wat doe je al maar moet nog beter? Wat ga je oppakken? Welke acties passen bij de organisatie en welke niet?

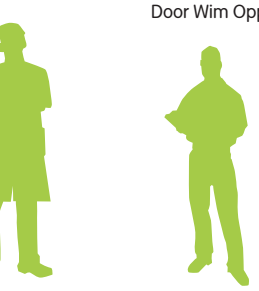
tips & acties

- Stel concrete acties vast, niet te groot en niet te veel. Duidelijke, goed uit te voeren acties hebben de meeste kans van slagen.
- Leg vast voor wie een actie is, wie er nodig zijn om de actie uit te kunnen voeren.
- Bepaal voor iedere actie een duidelijk, haalbaar en meetbaar doel, bijvoorbeeld afname van het ziekteverzuim of een andere inrichting van de organisatie voor meer verantwoordelijkheid en zelfsturing.
- Laat zien wat maatregelen kunnen opleveren voor een individuele werknemer: meer plezier in het werk, gezonder werken en leven. Onmisbaar voor het draagvlak!
- Maak een planning voor iedere actie. Neem hierin ook de communicatie op! Zorg dat iedereen goed op de hoogte is van wat er van hem of haar verwacht wordt!
- Maak een begroting voor iedere actie, met de kosten en met de baten.

inspiratie

- Lees op vitaalstebedrijf.nl hoe de vitaalste bedrijven van Nederland het hebben aangepakt. En wat het hun oplevert.
- Ga op zoek naar andere bedrijven in je sector. Leer van elkaar en werk samen.

Door Wim Oppelaar en Bart Friso



IN VIJF STAPPEN

3 VERBETEREN EN DOORGAAN - BORGING

Zorg dat de maatregelen die goed werken een vaste plek krijgen in de organisatie. Bouw ook evaluatie en verbetering in. Maak nieuwe plannen (zie stap 2) en wees niet bang om afscheid te nemen van maatregelen die niet (meer) werken.

tips & acties

- Nu niet stoppen! Veranker succesvolle maatregelen in de bedrijfsvoering. Maak er tijd en middelen voor vrij en laat ze niet ondersneeuwen door de waan van de dag.
- Grote kans dat je blik op het bedrijf is veranderd. Missie en visie aanpassen?
- Stel een agenda op om maatregelen steeds opnieuw onder de aandacht te brengen. Met blogs, filmpjes, artikelen, webinars enzovoort.
- Wijs ambassadeurs aan om de maatregelen te promoten.

inspiratie

- Duurzame inzetbaarheid verkopen aan de stakeholders? Het levert bijna altijd een positieve business case op: Zes business cases over werkstress en duurzame inzetbaarheid.
- Lees: Investeren in werkplezier kan Nederland 2,5 miljard opleveren.

4 HOE DOEN WE HET? - EVALUATIE

En? Werkt de aanpak om duurzame inzetbaarheid te verbeteren? Wat gaat goed, wat moet beter en wat moeten we niet meer doen? Evalueer de uitvoering van de plannen.

tips & acties

- Ga terug naar het plan van aanpak en kijk wat je wilde evalueren. Doel gehaald?
- Evalueer verschillende aspecten en op verschillende niveaus: kwantiteit (meetbare resultaten, business case) kwaliteit (persoonlijke ervaringen, verhalen) collectief (wat brengt het de organisatie) individueel (wat betekent het voor medewerkers) direct (minder ziekteverzuim) indirect (slagvaardige, toekomstbestendige organisatie, gezondere, tevredener werknemers) proces (hoe is het gegaan, samenwerking) product (resultaat, verandering organisatie)
- Met wat je nu weet: verbeter je plannen en maak nieuwe plannen.

inspiratie

- Ga terug naar de (nul)meting van stap 1 en kijk waar je nu bent!
- Werk samen met de hr-medewerker, hr-afdeling of betrek een externe hr-expert.

5 AAN DE SLAG! - INTERVENTIES

Aan het werk! Iedereen in het bedrijf weet wat er van hem of haar wordt verwacht en wat de doelen zijn. Wat er moet gebeuren om prettiger, gezonder en met meer perspectief te werken, in een slagvaardiger en succesvoller bedrijf.

tips & acties

- Training en workshops. Coachend leiding-geven, gesprekstechnieken, vitaliteit en leeftsijl.
- Ontwikkelen producten. zoals het opstellen van een organogram, strategisch personeelsplan.
- Ludieke interventies. Ondernemers challenge, een dagje meelopen met..., wisselen van functies...
- Hou de betrokkenheid en motivatie op peil, vier successen en breng werknemers op de hoogte van veranderingen.

inspiratie

- Lees hoe allerlei andere bedrijven aan de slag zijn gegaan op www.duurzameinzetbaarheid.nl.
- Verzekeringsmaatschappijen hebben er profijt van als werknemers in een bedrijf gezond zijn en veilig werken. Neem contact op om samen te werken.

4 Deelnemende bedrijven in beeld

4.1 Aantal bedrijven per convenantpartner

In fase II hebben 472 bedrijven gewerkt aan de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers, zie tabel 1. De bedrijven zijn geworven en begeleid in hun ontwikkeling door 13 convenantpartners, veelal brancheorganisaties. De adviseurs van de convenantpartners hebben tussen de 6-60 bedrijven begeleid. Adviseurs hebben namens de deelnemende bedrijven twee monitorvragenlijsten ingevuld. De hierbij gebruikte monitorvragenlijsten zijn opgenomen in Deel IV: Instrumentarium.

De doelstelling in fase II van dit project was om 500 bedrijven te ondersteunen. Uit de tabel blijkt uit de eerste twee kolommen een verschil van 25 tussen het afgesproken aantal bedrijven en het gerealiseerde aantal bedrijven. De redenen voor het ontbreken van 25 bedrijven (23 ten opzichte van de formele doelstelling) zijn divers. Voor deze bedrijven geldt dat ze noodgedwongen moesten stoppen vanwege bijvoorbeeld de werkdruk, faillissement, overname, ziekte van ondernemer of contactpersoon.

4.2 Kenmerken van deelnemende bedrijven

Hoofdconclusies

Omvang en personeel

- Ongeveer 60% van de deelnemende bedrijven heeft minder dan 50 medewerkers in dienst, waarvan gemiddeld twee derde man is. Gemiddeld gezien is de helft van het personeel mbo-geschoold.

Bedrijfskenmerken

- In veel deelnemende bedrijven voeren medewerkers fysiek werk uit, vaak binnen. De hoofdwerkzaamheden van deze bedrijven worden vaak ook gekenmerkt door vaste werktijden, werken in teamverband en routinematig werk.

Duurzame inzetbaarheid

- Ongeveer drie kwart van de bedrijven treedt veelal reactief op als het gaat om de investering in tijd en geld om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. De helft van deze bedrijven probeert al wel planmatiger te werk te gaan.
- Bedrijven met minder dan 25 medewerkers zijn vaker reactieve bedrijven terwijl bedrijven met meer dan 25 medewerkers in verhouding vaker getypeerd kunnen worden als planmatige bedrijven.

Convenantpartners	Aantal bedrijven	Aangemeld	Monitor 1 100%	Monitor 2 100%
1 AWVN	53	51	51	51
2 Evofenedex	40	28	28	28
3 FNLI	11	11	11	11
4 FOCWA	6	6	6	6
5 HISWA	40	33	33	33
6 INRetail	55	55	55	55
7 Kartoflex	40	36	36	36
8 KMU	40	40	40	40
9 KNV	35	31	31	31
10 NBBU	50	50	50	50
11 Nekovri	18	17	17	17
12 Tuinbranche	55	54	54	54
13 Uneto-Vni	60	60	60	60
Totaal	**503**	**472**	**472**	**472**

Tabel 1. Verdeling van deelnemende bedrijven over de convenantpartners.

4.2.1 Kenmerken medewerkers

In deze paragraaf is een aantal beschrijvende statistieken opgenomen over de kenmerken van medewerkers beginnend met het aantal medewerkers per bedrijf. Onder de 472 deelnemende bedrijven is een spreiding te zien qua omvang, zie tabel 2. Op basis van de spreiding kan gesteld worden dat duurzame inzetbaarheid een onderwerp is dat speelt in het mkb, ongeacht het aantal medewerkers. Ongeveer 60% van de bedrijven heeft minder dan 50 medewerkers, de overige 40% van de deelnemende bedrijven heeft tussen de 51-250 medewerkers.

De procentuele verhouding tussen mannen en vrouwen in de deelnemende mkb- bedrijven staat eveneens weergegeven in tabel 2. Gemiddeld gezien is in de deelnemende bedrijven twee derde man en een derde vrouw. Het percentage mannen en vrouwen verschilt het minst bij bedrijven met een omvang van 5-15 medewerkers (58% vs. 42%).

In tabel 3 blijkt uit de leeftijdsverdeling dat gemiddeld gezien twee derde van de medewerkers tussen de 26 en 55 jaar is, ongeacht de omvang van de bedrijven. Het aantal medewerkers ouder dan 55 jaar ligt iets lager bij kleinere bedrijven (5-15 medewerkers) dan bij grotere mkb-bedrijven.

4.2.2 Ontwikkelingsfase: start

Ondernemers is gevraagd om zichzelf te "scoren" op de typologie van bedrijven op het terrein van duurzame inzetbaarheid (voor een volledige beschrijving zie Deel IV, blz. 6 en blz. 11). Zij hebben zich "gescoord" aan de start van het project en na afronding van het project. In de typologie is een onderscheid gemaakt tussen de situatie betreffende de "aanpak en cultuur" en "condities" binnen het bedrijf, die het mogelijk maken om te investeren in duurzame inzetbaarheid.

	Deelnemende bedrijven		Man-vrouw verhouding	
Omvang bedrijven	**Aantal bedrijven (n)**	**Aantal bedrijven (%)**	**Man (%)**	**Vrouw (%)**
5-15	138	29,2	61	39
16-25	65	13,8	73	27
26-50	86	18,2	70	30
51-100	95	20,1	68	32
101-250	88	18,6	70	30
Gemiddeld	**-**	**-**	**67,45**	**32,55**

Tabel 2. Gemiddelde man-vrouw verhouding binnen deelnemende bedrijven, uitgesplitst naar bedrijfsomvang

	Leeftijd			Opleidingsniveau				
Omvang bedrijven	**Mdw < 25 jr (%)**	**Mdw 26-55 jr (%)**	**Mdw > 55 jr (%)**	**Basis (%)**	**Lbo (%)**	**Mbo (%)**	**Havo/vwo (%)**	**Hbo/wo (%)**
5-15	18	65	16	2	21	57	5	14
16-25	14	65	21	3	27	50	7	13
26-50	14	65	21	3	26	48	8	15
51-100	12	65	22	4	24	47	8	18
101-250	12	65	23	4	28	42	9	16
Gemiddeld	**15**	**65**	**20**	**3,00**	**24,68**	**49,66**	**7,17**	**15,49**

Tabel 3. Gemiddelde verdeling van leeftijd en opleidingsniveau binnen deelnemende bedrijven, uitgesplitst naar bedrijfsomvang

Zoals toegelicht in hoofdstuk 2 konden de ondernemers voor beide aspecten aangeven in welke ontwikkelfase hun bedrijf zit. Hierbij konden ze kiezen uit reactief (A), planmatig (B), proactief (C) of integraal (D), en drie overgangsfasen daartussen (A/B, B/C of C/D). De fasering van de ontwikkeling loopt hierin van reageren op knelpunten zonder lange termijn plan en met beperkte beschikbare middelen (reactief), tot werken op basis van een gedragen langetermijnvisie met medeverantwoordelijkheid bij medewerkers en ondersteunende middelen (integraal).

In tabel 4 is de verdeling opgenomen van de ontwikkelfasen aan de start van het project. Het grootste deel van de deelnemende bedrijven, ongeveer driekwart, zijn A of A-B bedrijven zowel op het aanpak en cultuur (72,67%) aspect als op de condities (72,46%). Relatief zitten veel bedrijven op beide aspecten in dezelfde ontwikkelfase. De gegevens uit de tabel suggereren dat bedrijven iets verder zijn met de ontwikkeling wat betreft aanpak en cultuur dan de condities (A = 29,66% vs. 35,17, AB = 42,80% vs. 37,50%).

Een bijzonder voorbeeld is dat één bedrijf op beide aspecten in de D-categorie van de typologie zit. Dit bedrijf, een deelnemer van de NBBU, heeft ondanks zijn verre ontwikkeling op duurzame inzetbaarheid de volgende aandachtspunten: leefstijl van medewerkers, mentale en lichamelijke belasting, arbo/veiligheid, werk-privé balans, (verzuim)begeleiding, betrekken medewerkers bij ontwikkeling en planvorming, hoog verloop van medewerkers en een veranderende arbeidsmarkt. Aanvullend hierop vormen de sociale vaardigheden van de doelgroep een aandachtspunt; voornamelijk hoogopgeleide mannen in de IT-sector met autisme en vaak met ervaring als drop-out. Het traject heeft zich gericht op mentale belasting, werk-privé balans en (verzuim)begeleiding met als doel om de medewerkers te begeleiden vanuit een uitzendcontract naar een vaste baan. In het traject heeft het bedrijf zich gericht op het opstellen van een verzuimprotocol, het verbeteren van de sociale vaardigheden en de toegevoegde waarde van het bedrijf op maatschappelijk gebied. De verzuimprotocollen zijn genomen met gebruik van 'stoplichten' door coaches. De ondernemer zal nog een presentatie geven aan andere bedrijven. Het bedrijf heeft een rol gekregen in een promofilmpje gemaakt door de NBBU. Dit filmpje wordt door beide partijen intern en extern gebruikt om het onderwerp onder de aandacht te brengen.

		Condities								
	START	**A**	**AB**	**B**	**BC**	**C**	**CD**	**D**	**Totaal (n)**	**Totaal (%)**
Aanpak en cultuur	**A**	122	12	5	0	1	0	0	140	29,66
	AB	36	151	14	1	0	0	0	202	42,80
	B	3	9	35	5	0	0	0	52	11,02
	BC	4	5	23	29	1	0	0	62	13,14
	C	1	0	3	4	2	0	0	10	2,12
	CD	0	0	0	1	1	1	2	5	1,06
	D	0	0	0	0	0	0	1	1	0,21
	Totaal (n)	166	177	80	40	5	1	3	472	100
	Totaal (%)	35,17	37,50	16,95	8,47	1,06	0,21	0,64	100	-

Tabel 4.Verdeling bedrijven over de typologie op het terrein van duurzame inzetbaarheid aan de start van het project

Voor de verdere analyses zijn bedrijven gecategoriseerd in vier groepen: A-AB, B-BC, C- CD en D. De resultaten in tabel 5 en 6 laten zien dat bedrijven met een omvang van meer dan 25 medewerkers vaak verder zijn in hun cultuur, aanpak en condities op het terrein van duurzame inzetbaarheid, dan de bedrijven met minder medewerkers.

Uit de analyses tussen de startsituaties van deelnemende bedrijven en de man-vrouw verdeling, het opleidingsniveau of de verdeling van leeftijden zijn geen duidelijke trends waarneembaar.

4.2.3 Bedrijfskenmerken van deelnemers

Ondernemers is gevraagd wat hun bedrijf en de hoofdwerkzaamheden van hun bedrijf kenmerkt.
In tabel 7 staat aangegeven hoe vaak een aantal door ons genoemde bedrijfskenmerken is geselecteerd.
Hieruit blijkt dat voor ruim 80% van de bedrijven geldt dat zij fysiek werk uitvoeren, vaak "binnen" een beschermde omgeving (n = 340). De hoofdwerkzaamheden van deze bedrijven worden vaak ook gekenmerkt door vaste werktijden, werken in teamverband en routinematig werk.

Omvang bedrijven	Aantal bedrijven	Cultuur en aanpak							
		A-AB		B-BC		C-CD		D	
	n	n	%	n	%	n	%	n	%
5-15	138	115	83	21	15	1	1	1	1
16-25	65	49	75	10	15	6	9	0	0
26-50	86	61	71	24	28	1	1	0	0
51-100	95	66	69	26	27	3	3	0	0
101-250	88	51	58	33	37,5	4	4,5	0	0

Tabel 5. Verdeling bedrijven over 'Cultuur en aanpak' aspecten vanuit de DI-typologie, uitgesplitst naar omvang.

Omvang bedrijven	Aantal bedrijven	Condities							
		A-AB		B-BC		C-CD		D	
	n	n	%	n	%	n	%	n	%
5-15	138	118	85,5	19	13,8	0	0	1	0,7
16-25	65	51	78,5	12	18,5	2	3,1	0	0
26-50	86	57	66,3	29	33,7	0	0	0	0
51-100	95	64	67,4	28	29,5	2	2,3	1	1,1
101-250	88	53	60,2	32	36,4	2	2,3	1	1,1

Tabel 6. Verdeling bedrijven over 'Condities' aspecten vanuit de DI-typologie, uitgesplitst naar omvang.

4.3 Groeimodel voor het bevorderen duurzame inzetbaarheid

Hoofdconclusies

Reactieve bedrijven

- HR-functionaris of afdeling vaak afwezig.
- Richten zich vaker dan planmatige bedrijven op het verbeteren van vitaliteit en gezondheid (fysieke en mentale belasting, verzuim).

Planmatige bedrijven

- HR functionaris of afdeling vaak aanwezig.
- Nadruk op actieve brede betrokkenheid en stimulerende rol voor zowel leidinggevende als medewerker.

Voor beide geldt dat aan het bespreken van het functioneren van medewerkers, de motivatie van medewerkers, interactie op de werkvloer en onderkenning van het belang om te investeren in duurzame inzetbaarheid aandacht wordt besteed in de trajecten.

Cruciale vraag: Waar wil het bedrijf zich naartoe ontwikkelen? Wat is gewenst?

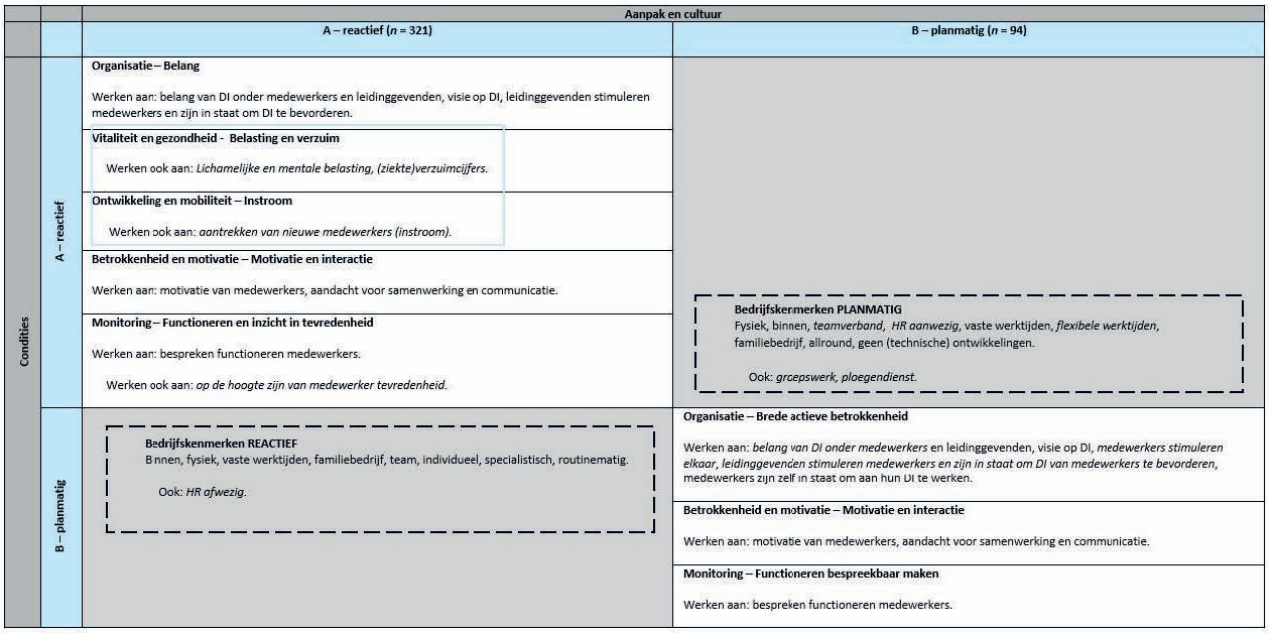
Bedrijfskenmerken	Aantal bedrijven	
	n	%
Fysiek werk	392	83,05
Binnen werk	387	81,99
Vaste werktijden	303	64,19
Werken in teamverband	283	59,96
Familiebedrijf	265	56,14
Individueel werk	254	53,81
HR-afdeling aanwezig	253	53,60
Routinematig werk	251	53,18
Specialistisch werk	242	51,27
Geen technische ontwikkelingen	232	49,15
Allround werk	227	48,09
Flexibele werktijden	210	44,49
HR-afdeling afwezig	205	43,43
Buiten werk	203	43,01
Groepswerk	185	39,19
Niet-routinematig werk	172	36,44
Niet-fysiek werk	163	34,53
Ploegendienst	120	25,42
Technische ontwikkelingen	113	23,94

Tabel 7. Verdeling bedrijfskenmerken

Zoals in de eerdere paragrafen beschreven plaatsten ruim twee derde van de deelnemende bedrijven zich aan de start van het project in de beginfasen van het werken aan duurzame inzetbaarheid, gekenmerkt door reactief handelen (A-AB). Bijna een kwart van de bedrijven had een meer planmatige aanpak (B-BC). In Figuur 1 is een (herijkt) groeimodel gepresenteerd.1 Dit model laat het onderscheid zien tussen bedrijven die reactief handelen en bedrijven die planmatig handelen op een aantal kenmerken.

Voor de analyses zijn alle bedrijven meegenomen die zowel op de aanpak en cultuuraspecten als condities in dezelfde categorie vallen (A-AB of B-BC). Voor de twee type bedrijven is gekeken naar het onderscheid in bedrijfskenmerken en aandachtspunten waaraan gewerkt wordt in de trajecten. De bedrijfskenmerken en aandachtspunten zijn op volgorde van hoog naar laag opgenomen, wanneer deze voor meer dan de helft van de bedrijven in deze categorie gelden. Bedrijfskenmerken of aandachtspunten die relatief vaak in een van de twee groepen voor kwamen, zijn cursief aangegeven (d.w.z. > 10% verschil). Indien de kenmerken wel onderscheidend waren maar niet golden voor meer dan de helft van de bedrijven, zijn deze opgenomen met de toelichting 'Werken ook aan: [..]' in het geval van de aandachtsgebieden of 'Ook: [..]' in het geval van bedrijfskenmerken. Deze kenmerken en aandachtsgebieden gelden voor 30-46% van de bedrijven.

Uit het groeimodel kan opgemaakt worden dat in bedrijven waarin reactief gewerkt wordt, relatief vaak een HR functionaris of afdeling ontbreekt, dit in tegenstelling tot bedrijven die **planmatiger** werken. In deze bedrijven is een **HR functionaris of afdeling** relatief vaak aanwezig. Ook onderscheiden deze bedrijven zich van reactieve bedrijven door het werken in teamverband, flexibele werktijden, groepswerk en ploegendienst. Het lijkt dat **reactieve** bedrijven relatief vaker dan planmatige bedrijven werken aan problemen op het gebied van **vitaliteit en gezondheid**, met name aan de lichamelijke en mentale belasting van werknemers en (ziekte)verzuimcijfers in het bedrijf. Dit geldt ook voor problemen op het terrein van ontwikkeling en mobiliteit. Hierbij gaat het vooral om het aantrekken van nieuwe medewerkers (instroom). Ook werken zij vaker aan het verkrijgen van inzicht in de tevredenheid van medewerkers.



Figuur 1. Groeimodel voor het bevorderen van Duurzame inzetbaarheid

[1] Een eerdere versie van het groeimodel, gebaseerd op bijna driekwart van de bedrijven, is besproken op de kennisdelingsbijeenkomst op 30 april 2018. Adviseurs hebben aangegeven zich te herkennen in het onderscheid zoals gemaakt in het model.

Het **bespreken van het functioneren** van medewerkers is voor **beide type** bedrijven een prioriteit gebleken. Dit geldt ook voor het werken aan de **motivatie** van medewerkers en de **interactie** op de werkvloer. In beide type bedrijven wordt gewerkt aan het **belang** onder medewerkers en leidinggevenden. De nadruk in meer **planmatige** bedrijven ligt iets meer op het belang dat wordt ervaren door **medewerkers**. Het gaat eveneens verder richting **brede actieve betrokkenheid**. In meer planmatige bedrijven wordt namelijk nadrukkelijker ingezet op het **stimuleren** van elkaar om te werken aan duurzame inzetbaarheid (door zowel medewerkers als leidinggevenden). Voor bedrijven die planmatiger handelen lijkt het werken aan vitaliteit en gezondheid en ontwikkeling en mobiliteit minder vaak een probleem te zijn.

Tijdens de kennisdelingsbijeenkomst op 30 april 2018 kwam naar voren dat een bedrijf zich op de verschillende aspecten van duurzame inzetbaarheid in verschillende fases kan bevinden. Duidelijk werd dat in de ontwikkeling van een bedrijf van een reactieve fase naar een planmatige fase, het hebben van **ambassadeurs** op de werkvloer van groot belang is. Daarnaast zijn de adviseurs van de convenantpartners van mening dat het niet voor alle bedrijven mogelijk (of niet gewenst) is om een type C of D bedrijf te worden. Per bedrijf moet er aandacht zijn voor de haalbare en gewenste ontwikkeling. Voor bedrijven die zich willen ontwikkelen naar een C of D bedrijf, blijkt het vooral belangrijk dat HR- processen structureel ingebed zijn in de organisatie en dat de organisatie een medewerker-gerichte focus heeft.

Tijdens deze bijeenkomst hebben adviseurs met elkaar nagedacht over de meest waarschijnlijke aandachtsgebieden voor bedrijven die op proactieve wijze (C-bedrijven) aan duurzame inzetbaarheid werken. Aangezien deze bedrijven vrijwel niet hebben deelgenomen aan dit project betreft het speculaties. De inschatting is dat de volgende aandachtsgebieden gelden voor proactieve bedrijven:

- Expliciet maken wat goed gaat om draagvlak te behouden.
- Ervoor zorgen dat de wil en motivatie van alle betrokkenen hoog blijft.
- Aandacht voor het blijvend aanhaken van medewerkers.
- Warm houden van het belang en positieve overtuigingen onder leidinggevenden.
- Ruimte geven aan leidinggevende en medewerkers om met vragen en initiatieven te komen.
- Creëren van gewoonten en een cultuur in plaats van duurzame inzetbaarheid intern te moeten 'verkopen'.
- Aandacht voor beleid, inspiratie en bezieling rondom duurzame inzetbaarheid.
- Mogelijkheden verkennen voor samenwerking met andere bedrijven (denk aan personeel uitwisselen).

5 Werken aan aspecten van duurzame inzetbaarheid

Hoofdconclusies

- Aandachtspunten binnen bedrijven zijn voornamelijk organisatie-aspecten: ervaren belang binnen het bedrijf, visievorming en leidinggevenden die in staat zijn duurzame inzetbaarheid te stimuleren. Deze punten worden als de basis gezien om op voort te borduren en als sleutel tot succes. Om deze reden wordt hier vaak de prioriteit aan gegeven.
- Vergrijzing en ontgroening, vaak in combinatie met fysiek werk, vormt een sterke aanleiding voor ondernemers om te investeren in duurzame inzetbaarheid. Het binden en boeien van medewerkers en aantrekkelijk werkgeverschap vormen naast (recente) organisatieveranderingen ook een vaak genoemde aanleiding.

5.1 Aanleiding om te werken aan duurzame inzetbaarheid

Ondernemers is gevraagd om aan te geven wat de aanleiding was om de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers te bevorderen. Zij hebben aangegeven wat de aandachtsgebieden zijn en waar ze in hun trajecten ook daadwerkelijk aan gaan werken (zie tabel 8-9).
De vijf meest voorkomende aandachtsgebieden zijn alle gerelateerd aan organisatie-aspecten van duurzame inzetbaarheid. Voor meer dan tweederde van de bedrijven gelden deze aandachtspunten. Deze punten hebben de prioriteit gekregen in trajecten.

Top vijf aandachtspunten: WEL actie

1 Belang van duurzame inzetbaarheid onder medewerkers
2 Belang van duurzame inzetbaarheid onder leidinggevenden/ management
3 Visie op duurzame inzetbaarheid
4 Management/leidinggevenden stimuleren het personeel om te werken aan hun inzetbaarheid
5 Leidinggevenden zijn in staat om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen

In relatief weinig bedrijven zijn de trajecten gericht op het verbeteren van de volgende vijf aandachtspunten: zicht op de veranderende arbeidsmarkt (25%), (verzuim)begeleiding (25%), veranderende werkzaamheden (o.a. robotisering) (17%), laag verloop van medewerkers (15%) en hoog verloop van medewerkers (13%). Deze horen respectievelijk bij de volgende aspecten van duurzame inzetbaarheid: monitoring, vitaliteit en gezondheid, en de laatste drie bij ontwikkeling en mobiliteit. Ook zijn deze punten relatief weinig als zorgpunt bestempeld door ondernemers. Verrassend is vooral dat de veranderende werkzaamheden relatief weinig aandacht krijgen. Ondernemers hebben mogelijk zicht op ontwikkelingen en kunnen hierop inspelen. Ook is het mogelijk dat de mate waarin de arbeidsmarkt verandert sterk brancheafhankelijk is en bij de deelnemende bedrijven niet speelt.

Ondernemers moeten keuzes maken waar ze op dit moment in willen investeren. De vijf meest voorkomende aandachtspunten, waaraan vanwege andere prioriteiten niet gewerkt is in de trajecten, staan hieronder vermeld. Met andere woorden: voor deze aandachtspunten was het verschil tussen de bevestiging dat het een aandachtspunt is en de bevestiging dat eraan gewerkt wordt het grootst. Opvallend is dat het hoge verloop van medewerkers relatief weinig als aandachtspunt wordt genoemd en dat hier, als enig aandachtsgebied, vaker aan is gewerkt dan dat dit is aangegeven als aandachtsgebied (51 vs. 61). Mogelijk is dit meer visie of ambitie gestuurd ('binden en boeien' van medewerkers) dan probleemgestuurd. Dit laatste wordt gezien als succesfactor: "Niet vanuit pijn handelen maar vanuit ambitie.", aldus een van de adviseurs.

Top vijf aandachtsgebieden: GEEN actie

1 Beschikbaarheid middelen en/of faciliteiten (programma's, trainingen en coaching) om te investeren in DI
2 (Ziekte)verzuim cijfers
3 Medewerkers zijn in staat om te werken aan hun inzetbaarheid
4 Aantrekken van nieuwe medewerkers (instroom)
5 Vergrijzing personeelsbestand

5.1.1 Belangrijkste aanleidingen (totaal)

Ondernemers hebben zowel in de vragenlijst als in de telefonische interviews aangegeven wat dé belangrijkste aanleiding is geweest om deel te nemen aan het project. De belangrijkste aanleiding die uit beide naar voren komt is **vergrijzing en ontgroening** in het bedrijf en de oplopende pensioensleeftijd. De focus ligt op het inspelen van de behoeften van de ouder wordende medewerkers om hen in staat te stellen om het werk vol te houden. Vaak is dit gerelateerd aan fysiek werk en de bijkomende **fysieke belasting.**

Daarnaast blijkt dat ondernemers ook willen inzetten op het **binden en boeien** van medewerkers (en klanten) en dat zij het inzicht hebben dat duurzame inzetbaarheid voor alle medewerkers geldt. **Aantrekkelijk werkgeverschap,** het verbeteren van het werkklimaat, werkdruk, belastbaarheid, vitaliteit en de motivatie van medewerkers spelen hierin een rol. **Veranderingen in de organisatie** vormen ook vaak de noodzaak of een vliegwiel om te investeren in duurzame inzetbaarheid: opvolging, reorganisatie, groei van het bedrijf of bijvoorbeeld de invoering van flexibel werken.

De ene ondernemer is gestart vanuit onbekendheid met het begrip duurzame inzetbaarheid en de ander is er al mee bekend. Beide groepen hebben verschillende vragen. De eerste groep ondernemers is op zoek naar kennis, inzichten, inspiratie, handvatten en wil tot een gedragen plan komen. De groep ondernemers die bekend zijn met duurzame inzetbaarheid wil de ideeën verder concretiseren, nieuwe inzichten vergaren of een blinde vlek zichtbaar maken, sparren met bedrijven uit dezelfde branche, structuur binnen het bedrijf vormgeven, een 'boost' geven en het integraal opnemen in de bedrijfs- en beleidsvoering.

De bedrijven zijn geworven door brancheorganisaties. Een externe partij wordt als een meerwaarde ervaren (bijv. blinde vlekken aanpakken, sparringpartner, expertise). Een positieve of prikkelende boodschap, visie (denk aan: verandering in focus naar de medewerker in plaats van klant of duurzaamheid van het product) of kenmerkende aanpak (denk aan: hands-on) zet ondernemers ook aan om deel te nemen.

5.1.2 Prioriteiten stellen

Ondernemers hebben vaak samen met de adviseur prioriteiten gesteld waar ze zich op richten in het traject. Overwegingen van ondernemers laten zien dat de prioriteit vaak **intern gericht** is. Het is nodig om samen te bepalen wat de urgentie is, al dan niet door het scenario vorm te geven dat ontstaat als het bedrijf niets doet. In meerdere gevallen is de overweging om eerst te starten met het ontwikkelen van een visie en daarna een onderzoek (bijv. behoeftepeiling/ enquête) en een pilot uit te voeren. Het gaat om bewustwording te stimuleren, binnen het bedrijf richting te bepalen en een gedeelde opvatting te creëren dat de duurzame inzetbaarheid van medewerkers een gezamenlijke verantwoordelijkheid is.

De prioriteit ligt ook vaak op het **ontwikkelen of verbeteren van leiderschapskwaliteiten** en -**stijlen** (o.a. lange termijn aanpak, coachen en sturen, communicatie, samenwerking) vanuit het gedachtegoed dat dit de sleutel is tot gedragsverandering binnen het bedrijf (o.a. voorbeeldgedrag en olievlekwerking). Daarnaast wordt ook gestart met het **inbedden** van de aanpak binnen de organisatie bij lopende projecten en initiatieven met raakvlakken of in het beleid (o.a. HR of specifiek levensfasebewust personeelsbeleid). Inhoudelijke onderwerpen die de prioriteit krijgen zijn gelinkt aan **vitaliteit en gezondheid** (fit zijn, fysiek en mentale belasting, ziekte) en **motivatie** (plezier en geluk).

Naast de voorgeselecteerde aandachtspunten was er in de monitor de mogelijkheid om aanvullende aandachtspunten te benoemen. Deze zijn in de volgende paragraaf per aspect van duurzame inzetbaarheid meegenomen.

5.2 Aanleidingen per aspect van duurzame inzetbaarheid

In deze paragraaf staan de aanleidingen gepresenteerd per aspect van duurzame inzetbaarheid (DI). In tabel 8 staat de verdeling van organisatie-items opgenomen. De vijf belangrijkste aandachtsgebieden binnen het aspect van duurzame inzetbaarheid staan bovenaan gepresenteerd (linker kolom). In de rechterkolom staat aangegeven welk deel van de bedrijven ook daadwerkelijk op deze punten inzet in zijn of haar traject. De percentages zijn gebaseerd op het totaal aantal bedrijven (N = 472).

Naast deze aandachtspunten zijn ook de volgende punten benoemd: structuur in HR- processen, inzicht in stakeholders (bijv. inleners, flexkrachten, intermediair), generatiemanagement, beleid op wederkerigheid, dialoog en leiderschap, beleid gericht op de toekomst, concurreren anders dan op prijs c.q. onderscheidend vermogen (employer branding), het gevaar van een tunnelvisie, aantrekkelijk werkgeverschap (t.b.v. instroom, binden en boeien), een structuur of organisatiewijziging (overname, fusie, nieuwe leidinggevende of management) of een verhuizing naar een nieuw pand.

ORGANISATIE	Ja, het is een aandachtgebied		Ja, we gaan er aan werken	
Aandachtsgebieden	**n**	**%**	**n**	**%**
Belang van duurzame inzetbaarheid onder medewerkers	360	76,3	346	73,3
Belang van duurzame inzetbaarheid onder leidinggevenden/ management	355	75,2	322	68,2
Visie op duurzame inzetbaarheid	327	69,3	306	64,8
Management/leidinggevenden stimuleren het personeel om te werken aan hun inzetbaarheid	320	67,8	284	60,2
Leidinggevenden zijn in staat om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen	319	67,6	266	56,4
Medewerkers zijn in staat om te werken aan hun inzetbaarheid	306	64,8	239	50,6
Beschikbaarheid middelen en/of faciliteiten (programma's, trainingen en coaching) om te investeren in DI	266	56,4	186	39,4
Medewerkers stimuleren elkaar om te werken aan hun inzetbaarheid	250	53,0	214	45,3
(Leeftijdsbewust HR-)beleid op duurzame inzetbaarheid	225	47,7	174	36,9

Tabel 8. Verdeling van het aantal bedrijven over aandachtsgebieden op het DI-aspect organisatie

VITALITEIT EN GEZONDHEID	Ja, het is een aandachtgebied		Ja, we gaan er aan werken	
Aandachtsgebieden	**n**	**%**	**n**	**%**
Lichamelijke belasting van medewerkers	235	49,8	198	41,9
Arbo/veiligheid	228	48,3	179	37,9
Ergonomie op de werkvloer	200	42,4	154	32,6
Werk-privé balans	197	41,7	143	30,3
(Ziekte)verzuim cijfers	195	41,3	122	25,8
Vergrijzing personeelsbestand	187	39,6	129	27,3
Mentale belasting van medewerkers (o.a. burn-out)	181	38,3	135	28,6
De leefstijl van medewerkers	175	37,1	134	28,4
(Verzuim)begeleiding	171	36,2	119	25,2

Tabel 9. Verdeling van het aantal bedrijven over aandachtsgebieden op het DI-aspect vitaliteit en gezondheid

In tabel 9 staan de scores op de specifieke aandachtsgebieden op het terrein van vitaliteit en gezondheid opgenomen. Er is het meest gewerkt aan de lichamelijke belasting van medewerkers en het minst aan (verzuim) begeleiding. Dit laatste is door een op de vier bedrijven opgepakt. Voor ruim een derde van de bedrijven was dit een aandachtspunt.

Aanvullende aandachtspunten op dit aspect betreffen voornamelijk concretiseringen zoals stoppen met roken, gezonde voeding, roekeloos gedrag, machogedrag of alcoholgebruik. Daarnaast is ook het preventief handelen op dit terrein een aandachtspunt.

De specifieke aandachtsgebieden op het terrein van betrokkenheid en motivatie staan gepresenteerd in tabel 10. Ongeveer de helft van de bedrijven heeft gewerkt aan samenwerken en communicatie in teams (vaakst). Ruim een derde heeft ingezet op het laten blijken van waardering voor elkaar (minst vaak).

In aanvulling op bovenstaande aandachtsgebieden zijn ook de volgende aandachtspunten genoemd: de wisselwerking tussen jong en oud, de (negatieve) werksfeer, aanspreek- en leercultuur, interne communicatie.
Uit tabel 11 blijkt dat op het terrein van ontwikkeling en mobiliteit ruim een op de drie bedrijven heeft gewerkt aan de individuele behoeften en ambities. Slechts ongeveer een op de zeven bedrijven heeft gewerkt aan het laag of hoog verloop van medewerkers of veranderende werkzaamheden.

Overige aandachtspunten die uit de monitor naar voren komen zijn: verbreden van functies, binden en boeien van medewerkers, verbinding tussen organisatiedoelen en individuele doelen, voorbereiding en inwerken van nieuwe instromers, nieuwe functie- of taakeisen, concretiseren leven lang leren, taakvolwassenheid, job carving, de gevolgen van groei of juist krimp, zelfsturing, herplaatsing en omscholing en veranderende verwachtingen van de klant (kwaliteit en innovatie).

BETROKKENHEID EN MOTIVATIE	Ja, het is een aandachtgebied		Ja, we gaan er aan werken	
Aandachtsgebieden	**n**	**%**	**n**	**%**
Aandacht voor samenwerking en communicatie binnen teams	287	60,8	249	52,8
Motivatie van medewerkers	281	59,5	254	53,8
Werkplezier	247	52,3	202	42,8
Betrekken van medewerkers bij ontwikkelingen en planvorming	226	47,9	187	39,6
Laten blijken van waardering voor elkaar	224	47,5	172	36,4

Tabel 10. Verdeling van het aantal bedrijven over aandachtsgebieden op het DI-aspect betrokkenheid en motivatie

ONTWIKKELING EN MOBILITEIT	Ja, het is een aandachtgebied		Ja, we gaan er aan werken	
Aandachtsgebieden	**n**	**%**	**n**	**%**
Aandacht voor individuele behoeften en ambities (o.a. POP, scholing)	228	48,3	183	38,8
Kennis en vaardigheden zijn up-to-date	224	47,5	180	38,1
Aantrekken van nieuwe medewerkers (instroom)	220	46,6	155	32,8
Match tussen talenten en functie/taken van medewerkers	194	41,1	168	35,6
Laag verloop van medewerkers	119	25,2	69	14,6
Veranderende werkzaamheden (o.a. vanwege robotisering)	105	22,2	80	16,9
Hoog verloop van medewerkers	51	10,8	61	12,9

Tabel 11. Verdeling van het aantal bedrijven over aandachtsgebieden op het DI-aspect ontwikkeling en mobiliteit

Daarnaast zijn er specifieke competenties benoemd ten gevolge van bijvoorbeeld een nieuwe showroom, productielijn, stijlacademie of klantbenadering.

In tabel 12 zijn de specifieke aandachtsgebieden opgenomen voor monitoring. Het bespreken van het functioneren van medewerkers wordt door ongeveer de helft van de bedrijven aangepakt in het traject. Voor een kwart van de bedrijven geldt dat ze werken aan het verkrijgen van zicht op de veranderende arbeidsmarkt.

Aanvullend zijn de volgende aandachtspunten genoemd: gedegen Risico Inventarisatie & Evaluatie, invoeren (brede) gesprekkencyclus en het up-to-date houden personeelsdossiers.

MONITORING	Ja, het is een aandachtgebied		Ja, we gaan er aan werken	
Aandachtsgebieden	**n**	**%**	**n**	**%**
Het functioneren van medewerkers bespreken	278	58,9	241	51,1
Inzicht in het functioneren van medewerkers	256	54,2	218	46,2
Opvolgen van acties voortgekomen uit metingen, peilingen en gesprekken	224	47,5	189	40,0
Op de hoogte zijn van medewerker tevredenheid 223	47,2	179	37,9	
Zicht op de veranderende arbeidsmarkt (o.a. risico-inventarisatie)	166	35,2	119	25,2

Tabel 12. Verdeling van het aantal bedrijven over aandachtsgebieden op het DI-aspect monitoring

6 Interventies en de opbrengsten

Hoofdconclusies

Interventies

- Een derde van de interventies richt zich op het verbeteren van betrokkenheid en motivatie van medewerkers. Een op de vijf op vitaliteit en gezondheid en ontwikkeling en mobiliteit.
- Ondernemers werken veelal indirect of via een inhoudelijk thema aan het creëren van urgentiegevoel, een visie of het in staat stellen van leidinggevenden om hun rol te nemen in het stimuleren van duurzame inzetbaarheid (allen organisatieaspecten).

Succesfactoren en belemmerende factoren

- Veelvoorkomende succesfactoren: proactieve en positieve houding ondernemer, draagvlak en betrokkenheid MT, open en transparante communicatie/cultuur binnen het bedrijf en de combinatie collectieve en (deskundige) persoonlijke ondersteuning.
- Veelvoorkomende belemmerende factoren: tijd en prioriteit (prestatie, productie), ingesleten gewoonten, ontbreken van een interne sparringpartner, trage/stugge bedrijfsprocessen, terughoudendheid MT en zichtbaar resultaat op de lange termijn. De opvatting is ook dat als er erkenning, herkenning en onderkenning is, er weinig of geen belemmeringen zijn.

6.1 Interventies op de vijf DI-aspecten

In de monitor onderscheiden we vijf aspecten van duurzame inzetbaarheid. De interventies zijn op basis van titel en beschikbare inhoud gecategoriseerd per aspect. Uit tabel 13 blijkt dat de meeste interventies, vanuit het standaardaanbod, zich richten op het verbeteren van de betrokkenheid en motivatie onder medewerkers. Dit geldt voor een derde van de interventies. Eén op de tien interventies richt zich op monitoring en slechts één op de twintig op organisatie. Gezien de verdeling van aandachtsgebieden, aangegeven door de ondernemers zelf, lijkt dit mogelijk verrassend. Driekwart van de ondernemers heeft aangegeven dat zij met hun interventie werken aan organisatie aspecten, zoals het onder de aandacht brengen van het belang van duurzame inzetbaarheid onder leidinggevenden en werknemers. De combinatie van aandachtsgebieden en de gekozen interventies, laat zien dat er veelal indirect wordt gewerkt aan organisatie-aspecten. Overigens moet hier ook de kanttekening gemaakt worden dat de indeling van interventie naar DI-aspect is gebaseerd op de beschrijvingen van interventies. Mogelijk is er (ook) inhoudelijk een duidelijker 'organisatie' aspect te benoemen.

De geselecteerde interventies zijn een reactie op de gemeten of ervaren aandachtsgebieden binnen het bedrijf. Het type aandachtsgebieden is niet altijd een voorspeller voor de gekozen interventie, zoals blijkt uit tabel 13. Hoewel de minst genoemde interventies een

DI-aspecten	Aantal interventies		Aantal keer: we gaan er aan werken	
	n	%[a]	n	M[b]
Betrokkenheid en motivatie	172	32,3	1064	213
Vitaliteit en gezondheid	113	21,2	1313	146
Ontwikkeling en mobiliteit	101	18,9	896	128
Overig	61	11,4	-	-
Monitoring	58	10,9	946	189
Organisatie	28	5,3	2337	260
Totaal	533	100		

Tabel 13. Verdeling interventies uit het standaardaanbod over DI-aspecten

[a] Van het totaal aantal bedrijven (N = 472).

[b] Het gemiddelde berekend op basis van het totaal aantal aandachtsgebieden, gedeeld door het aantal items per aspect van duurzame inzetbaarheid.

nadrukkelijke focus hebben op organisatiekenmerken (midden kolommen), worden relatief de aandachtspunten wel op dit punt het meest benoemd (rechter kolommen). Ook voor vitaliteit en gezondheid en ontwikkeling en mobiliteit liggen de verhoudingen anders. In beide gevallen geldt ook, maar in iets mindere mate, dat er vaker een interventie op dit thema wordt aangeboden dan dat de onderwerpen hiernaar te herleiden zijn.

In combinatie met het gegeven dat er veel verschillende aandachtsgebieden zijn per interventie, lijkt het erop dat het vooral gaat duurzame inzetbaarheid een impuls te geven met een brede uitwerking binnen het bedrijf. Dit is in lijn met de reacties vanuit adviseurs tijdens de kennisdelingssessie op 30 april 2018, waarin zij aangaven dat het onwenselijk en/of onmogelijk is om hier nog scherpen in te prioriteren. Daarnaast lijkt het geval dat organisatieaspecten (o.a. belang, visie, elkaar stimuleren) vaak als een indirect gevolg van interventies met een andere inhoud, worden verbeterd. Dit kunnen we duiden als een positieve bijvangst.

In de subparagrafen hieronder bespreken we per aspect van duurzame inzetbaarheid op welke manier hier aan gewerkt is, met welke beoogde resultaten en welke factoren aan het succes hebben bijgedragen dan wel deze hebben belemmerd.

Voor de leesbaarheid is in Deel II een gedetailleerd overzicht gegeven per DI-aspect van welke interventies zijn aangeboden, hoe vaak en door welke convenantpartner. Hierbij hebben we voor de aangeboden interventies ook de beoogde resultaten en bereikte resultaten naast elkaar gezet met overkoepelende succes- en belemmerende factoren.

Over alle interventies heen zijn de korte termijn beoogde resultaten relatief goed bereikt (3,4 op een schaal van 1-5). Zoals verwacht zijn de beoogde resultaten voor de langere termijn in mindere mate bereikt (2,9 op een schaal van 1-5), of althans ten gevolge van de beperkte doorlooptijd van het project op het moment van monitoring niet zichtbaar te maken.

6.1.1 Organisatie

De deelnemende bedrijven hebben op verschillende manieren gewerkt aan het verbeteren van organisatiekenmerken om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Zij hebben gewerkt aan het ontwikkelen van de structuur voor duurzame inzetbaarheid, het uitvoeren van een taakanalyse (bedrijf of medewerkers) of het opstellen van een handboek. Het gaat dus met name om vanuit inzicht in de organisatie, een visie of standaardafspraken, te kunnen handelen.

De volgende workshops zijn wel opgenomen in het aanbod maar niet uitgevoerd: Arbeidstijdenmanagement (FNLI), Kosten- en batenanalyse (HISWA), Opleidingsbeleid bedrijf (HISWA). Over de redenen waarom bepaalde interventies uit het standaardaanbod niet zijn gekozen is geen informatie beschikbaar.

De uitgevoerde interventies hebben zich gericht op het ontwikkelen van een visie, doelstellingen, stappenplan, bewustwording/inzicht in de huidige situatie en het (her) plaatsen van medewerkers. Op de lange termijn moeten deze interventies bewustwording en een gedragen visie opleveren, waar vanuit gewerkt kan worden. De lange termijn opbrengsten zijn van concretere aard: een infrastructuur voor personeel (ook zzp'ers) en bijvoorbeeld een digitaal en actueel handboek. Tevens zal dit moeten leiden tot zo min mogelijk verloop van medewerkers.

Na de interventies zijn de ondernemers hun nieuwe inzichten en plannen gaan delen of hebben zij hun ideeën getoetst binnen de onderneming al dan niet in informatiesessies, gesprekken met medewerkers of klankbordbijeenkomsten, is er beleid opgesteld, zijn functioneringsgesprekken ingevoerd en zijn er keuzes gemaakt voor bijvoorbeeld de inzet van instrumenten. Ondernemers hebben dus na de interventies vooral inzichten uit de workshops vertaald naar hun eigen bedrijf en gezorgd voor bredere betrokkenheid binnen het bedrijf.

Deze beoogde resultaten voor de projectperiode zijn in redelijke mate behaald. Deelname aan collectieve bijeenkomsten in combinatie met individuele ondersteuning

(verschillende input), gesprekken met de adviseur en een betrokken, proactieve houding van de ondernemer, hebben hier een positieve bijdrage aan geleverd. Dit geldt ook voor het creëren van draagvlak door het agenderen op MT-niveau, positieve ervaringen, directe communicatie naar werknemers en de aangereikte handvatten. Tijd en prioriteit (o.a. taken delegeren, seizoenswerk) zijn een belemmerende factor geweest. Echter, de opvatting is ook dat bij voldoende erkenning, herkenning en onderkenning er geen belemmeringen zijn.

6.1.2 Vitaliteit en gezondheid

De deelnemende bedrijven hebben aan de hand van workshops gewerkt aan het aspect vitaliteit en gezondheid. Tijdens deze workshops is aandacht besteed aan vitaliteit en gezondheid in het algemeen en fysieke belasting, fysieke arbeid en work-life balance in het bijzonder. De volgende workshops zijn wel opgenomen in het aanbod maar niet uitgevoerd: Fit op de werkvloer (HISWA), Gezond en veilig werken (Nekovri) en Gezondheid en vitaliteit (Tuinbranche).

Met de uitgevoerde interventies is aandacht besteed aan vitaliteit en gezondheid om bewustwording onder medewerkers te bereiken. Daarnaast is gezocht naar verbetering op de werkvloer wat betreft fysieke belasting, onder andere door geschikte hulpmiddelen in kaart te brengen, en het verbeteren van de werkdruk en werksfeer. Op de lange termijn hebben deze acties tot doel uitval en ziekteverzuim terug te dringen en een cultuur te creëren waarin het aanspreken van elkaar wordt gestimuleerd. Medewerkers hebben inzicht in hun eigen vitaliteit en verantwoordelijkheid daarin.

Na de interventies hebben de ondernemers het onderwerp herhaaldelijk geagendeerd, een plan van aanpak opgesteld, gekeken naar de verdeling van werk en de workshops opgenomen als standaardaanbod of deze aangeboden aan andere groepen medewerkers. Door het aanstellen van ambassadeurs op de werkvloer, die vitaliteit en gezondheid in beeld houden, hebben ondernemers aandacht besteed aan de borging.

De beoogde resultaten voor de projectperiode zijn in redelijke mate behaald. Daarbij speelde de externe deskundige ondersteuning, visievorming en een open en enthousiaste houding van medewerkers en management een positieve rol. Met name de beperkte tijd, prioriteiten voor andere aspecten, vaste patronen en het ontbreken van een sparringpartner stonden als belemmerende factoren het behalen van de beoogde resultaten in de weg.

6.1.3 Betrokkenheid en motivatie

De deelnemende bedrijven hebben gewerkt aan de betrokkenheid bij en motivatie voor duurzame inzetbaarheid door aandacht te besteden aan teambuilding en vakmanschap, effectieve gespreksvoering, situationeel leiderschap, coachend leidinggeven en zelfsturende teams. De insteek is dus vooral gezocht in de relationele aspecten binnen een organisatie. De volgende workshop is wel opgenomen in het aanbod maar niet uitgevoerd: Samenwerking en teambuilding (Tuinbranche).

Met de uitgevoerde interventies is vooral gekeken naar de kennis en houding van de leidinggevenden. Met de interventies werd beoogd om hen op de hoogte te brengen van aspecten als gesprekvoering en coachend leidinggeven, om dit vervolgens toe te kunnen passen in de praktijk en duurzame inzetbaarheid bespreekbaar te maken. Op de lange termijn moeten deze interventies de onderlinge relaties en samenwerking verbeteren en de betrokkenheid van medewerkers vergroten.

De ondernemers hebben na de interventies het thema opgenomen in onder andere functioneringsgesprekken, de weekstart en in het directieoverleg. Hiermee staat het onderwerp op de agenda en wordt het bespreekbaar gemaakt. De verantwoordelijkheid is meer komen te liggen bij de medewerker zelf, bijvoorbeeld in het maken van hun rooster. Ook is er aandacht gekomen voor het opzetten van een nieuwe inwerkstructuur en sollicitatieprocedure.

In de projectperiode speelde de inzet van deelnemers, openheid en transparantie naar het team, onderlinge uitwisseling tussen collega's en andere bedrijven en een goede planning, een positieve rol. Belemmeringen werden

ervaren door traagheid van processen en een stugge bedrijfsstructuur, beperkte beschikbare tijd, het moeilijk uit handen kunnen geven van werk en de hoge druk om te presteren. De beoogde resultaten voor de projectperiode zijn in redelijke mate behaald.

6.1.4 Ontwikkeling en mobiliteit

De deelnemende bedrijven hebben op verschillende manieren gewerkt aan het verbeteren van ontwikkeling en mobiliteit om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Ze hebben op verschillende manieren aandacht besteed aan het bevorderen van een leercultuur en de mobiliteit van medewerkers. Hierbij kwamen het opstellen van een opleidingsplan per medewerker, loopbaanontwikkeling, leren op de werkvloer en het begeleiden van leerling-medewerkers aan bod. De volgende workshops zijn wel opgenomen in het aanbod maar niet uitgevoerd: Competentiematrix (HISWA) en Pensioen moet je doen! (HISWA).

De uitgevoerde interventies hadden tot doel om bewustzijn te creëren over de mogelijkheden van persoonlijke ontwikkeling, kennis te borgen en te verspreiden, duurzame inzetbaarheid op diverse momenten terug te laten komen en medewerkers elkaar te laten stimuleren in hun ontwikkeling. De lange termijn opbrengsten zijn gericht op de (leer)cultuur en de borging van ontwikkeling en mobiliteit binnen de organisatie: een aanspreekcultuur, een educatieve infrastructuur, inzet van een persoonlijk ontwikkelingsplan, levensfasebewust personeelsbeleid en een plan van aanpak voor de toekomst.

Na de interventies hebben ondernemers op verschillende manieren acties ondernomen. Ze hebben een vervolgtraject ontwikkeld, een personeelshandboek ontwikkeld en aandacht besteed aan de inhoud van het gesprek tussen medewerker en leidinggevende. De ondernemers hebben dus vooral gekeken naar hun eigen rol vanuit HR en bekeken wat duurzame inzetbaarheid betekent binnen hun HR-beleid.

De beoogde resultaten voor de projectperiode zijn in redelijke mate behaald, met uitzondering van een paar interventies die in beperkte mate behaald zijn. Persoonlijk contact met de adviseur, maatwerk, een actieve en betrokken ondernemer en collectieve bijeenkomsten zijn factoren die een positieve invloed hebben gehad op de resultaten. Daarentegen hebben beperkte kennis van stakeholders, de waan van de dag en terughoudendheid van de directie een belemmerend effect gehad. Dat het resultaat pas zichtbaar is op lange termijn, werkte ook belemmerend.

6.1.5 Monitoring

De deelnemende bedrijven hebben op verschillende manieren gewerkt aan het verbeteren van monitoring om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Zij hebben gewerkt aan het uitvoeren van een scan onder medewerkers, het invoeren van functioneringsgesprekken of het uitvoeren van een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E).

De uitgevoerde interventies hadden als beoogde resultaten om de RI&E kritisch tegen het licht te houden en hierin verbeterpunten te benoemen, een cyclus op te zetten rondom functionering- en inzetbaarheidsgesprekken en een onderzoek te doen naar de medewerkerstevredenheid. Op de lange termijn moeten met deze interventies de belangrijkste knelpunten van RI&E aangepakt worden en het jaarlijkse plan van aanpak geactualiseerd. Daarnaast moeten de interventies leiden tot een continuering van de gesprekscyclus, betere samenwerking en een open communicatie.

Na de interventies hebben de ondernemers een RI&E vragenlijst ingevuld en zijn ze gestart met het opstellen van een plan van aanpak. Daarnaast zijn ze naast de jaarlijkse functioneringsgesprekken wekelijks in dialoog gegaan met medewerkers. De ondernemers hebben het zelfstandig opgepakt om verder naar deze HR-thema's te kijken.

De beoogde resultaten zijn in redelijke mate behaald. Factoren die hieraan een positieve bijdrage leverden waren: het vertrouwen in en de kennis van de adviseur, de betrokkenheid en welwillendheid van de directie en mede-

werkers en de intrinsieke motivatie van de ondernemer. Een belemmerende factor was de drukte binnen de organisatie, waardoor de tijd en prioriteit naar andere aspecten ging.

6.1.6 Overige interventies

Naast de interventies op de vijf genoemde aspecten van duurzame inzetbaarheid hebben de deelnemende bedrijven ook interventies op andere aspecten uitgevoerd. Deze overige interventies waren onder andere: maatwerkgesprekken, opstellen van een plan van aanpak, ondersteuning bij de implementatie en coaching.

De beoogde resultaten van deze interventies waren de inzet van preventiemedewerkers, structureel werkoverleg, een scan op veilig en gezond werken, toolboxen en werkinstructies, cursus om intrinsieke motivatie te stimuleren en het vergroten van kennis. Voor de lange termijn hebben de interventies tot doel om medewerkers bewust te maken van de eigen verantwoordelijkheid, te zorgen voor advies op maat en dat ondernemers zelfstandig verder kunnen gaan met de uitvoering van duurzame inzetbaarheid.

De ondernemers hebben na de interventies verder gewerkt aan een roadmap en ruimte gemaakt voor het uitwerken van verbeteracties. Ze hebben het plan van aanpak geconcretiseerd en duurzame inzetbaarheid op de agenda gezet. Ook het uitvoeren van een medewerkerssurvey was een van de vervolgacties.

De beoogde resultaten zijn in hoge mate behaald. De factoren die hieraan positief hebben bijgedragen waren: een gedreven manager, open en eerlijke gesprekken, korte communicatielijnen, betrokken medewerkers en besef van urgentie. Belemmerende factoren waren beperkte tijd en draagvlak, wisseling in personeel en hoge productiedruk.

6.1.7 Volledig maatwerkaanbod

De deelnemende bedrijven hebben gewerkt aan het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers met maatwerkaanbod, dat wil zeggen zonder standaardaanbod aan interventies. Zij hebben gewerkt aan het verbeteren van de informatievoorziening naar medewerkers, het ontwikkelen van werkmethodieken, het opstellen van visie en beleid en het aangaan van de dialoog met medewerkers over duurzame inzetbaarheid.

De beoogde resultaten van deze interventies waren: bewustzijn te creëren over het belang van duurzame inzetbaarheid, een plan van aanpak te maken en een enquête onder medewerkers te ontwikkelen. Op de lange termijn moeten deze interventies leiden tot verbeterde inzetbaarheid, het vergroten van interne flexibiliteit, inzicht in de werkbelastbaarheid en toename van het werkplezier.

Na de interventies hebben de ondernemers structureel aandacht voor duurzame inzetbaarheid, een communicatieplan opgesteld, de overleg- en inspraakstructuur gewijzigd en de contactmomenten met medewerkers verbeterd. Op deze manier hebben zij de (ontwikkel) wensen van medewerkers beter in kaart en kunnen zij uitvoering geven aan een passend plan van aanpak. De verantwoordelijkheid is ook bij de medewerkers gelegd, die zelf een actieplan hebben opgesteld dat wordt uitgewerkt door een werkgroep.

De samenwerking tussen adviseur en leidinggevende, de betrokkenheid van de directie, het enthousiasme van medewerkers en commitment van de OR zijn succesfactoren in de projectperiode. Daarnaast had het gevoel van urgentie om te werken aan duurzame inzetbaarheid een positieve invloed. Belemmerende factoren waren: de omvang van het bedrijf, wet- en regelgeving, wisseling van personeel, negatieve ervaringen uit het verleden en vervallen in de waan van de dag.

7 Wat hebben de trajecten opgeleverd (overall)?

Hoofdconclusies

- Bedrijven zijn door het traject op een planmatigere wijze gaan werken aan duurzame inzetbaarheid.
- De belangrijkste opbrengsten van de volledige trajecten zijn een verhoogd urgentiebesef, inzicht in verbeterpunten en de intrinsieke motivatie van de werkgever om te investeren in duurzame inzetbaarheid. Daarnaast is ook vooruitgang geboekt op de gedeelde verantwoordelijkheid, de bevestiging van wat al goed gaat, het inzicht dat resultaten soms pas op de lange termijn zichtbaar zijn, dat duurzame inzetbaarheid over alle medewerkers gaat (en niet alleen de oudere medewerkers) en zijn zowel hardere opbrengsten (aanpassing werkplek, nieuwe MTO) als zachte aspecten (verbeterde motivatie, duurzame inzetbaarheid is bespreekbaar) bereikt.
- De collectieve bijeenkomsten leveren ondernemers herkenning, inspiratie en nieuwe inzichten op door gezamenlijk sparren en een uitbreiding van het netwerk. Een kanttekening is wel dat de samenstelling van de groep een groot effect heeft op de opbrengsten.
- Het is vrij waarschijnlijk dat ondernemers de ingezette acties zullen voortzetten en vast zullen houden aan speerpunten. Dit is positief gezien het werken aan aandachtspunten rondom duurzame inzetbaarheid een continue proces is. Ondernemers geven er vervolg aan door onder meer: het uitrollen of uitvoeren van geplande acties, vervolg scholing/ondersteuning, beleggen vantaken en verantwoordelijkheden of opnemen van opbrengsten in integrale bedrijfsvoering. Het vervolg is actiegericht, fundamentgericht of gericht op verwevenheid in de dagelijkse praktijk.

		Condities								
	EIN	**A**	**AB**	**B**	**BC**	**C**	**CD**	**D**	**Totaal (n)**	**Totaal (%)**
Aanpak en cultuur	**A**	49	9	2	0	1	0	0	61	12,9
	AB	12	106	18	1	0	0	0	137	29,0
	B	0	23	94	11	1	0	0	129	27,3
	BC	3	7	22	43	7	0	0	82	17,4
	C	1	0	8	12	17	2	0	40	8,5
	CD	0	0	0	3	7	8	0	18	3,8
	D	0	0	0	1	0	1	3	5	1,1
	Totaal (n)	65	145	144	71	33	11	3	472	100
	Totaal (%)	13,8	30,7	30,5	15,0	7,0	0,21	0,64	100	-

Tabel 14. Verdeling bedrijven over de typologie op het terrein van duurzame inzetbaarheid na afronding van het project

7.1 Typologie

Na afronding van het project zijn ondernemers nogmaals gevraagd om aan te geven waar ze zich bevinden op de typologie van duurzame inzetbaarheid, zie tabel 14. In vergelijking met de startsituatie zijn veel bedrijven 'doorgegroeid' van een A (reactief) of A-B bedrijf naar een B-bedrijf (planmatig). Dit geldt zowel op het aspect van aanpak en cultuur (toename B-bedrijven = 16,3%) als op organisatie van condities (toename B- bedrijven: 13,6%). Aan de start was ongeveer 75% een A of A-B bedrijf. Bij afronding van het project is dit minder dan de helft (aanpak en cultuur: 41,9%, condities: 44,5%). Het merendeel van de mkb-bedrijven heeft dus een meer planmatige of proactieve aanpak en een duidelijke manier of werkwijze waarop condities worden gecreëerd. In vergelijking met de start van het traject heeft iets meer dan de helft van de bedrijven zich ontwikkeld naar een nieuwe fase binnen de typologie van duurzame inzetbaarheid (zie Tabel 15). Dit geldt zowel op het terrein van Aanpak en Cultuur (53,8%) als voor de Condities (52,1%). In beide gevallen geldt voor ruim 40% van de bedrijven dat zij zich binnen de fase hebben ontwikkeld.

	Aanpak en Cultuur Conditie		Aantal bedrijven Aantal bedrijven	
Ontwikkeling	n	%	n	%
-3	3	0,6	0	0,0
-2	1	0,2	6	1,3
-1	12	2,5	8	1,7
0	202	42,8	212	44,9
1	164	34,7	157	33,3
2	64	13,6	66	14,0
3	17	3,6	11	2,3
4	7	1,5	11	2,3
5	2	0,4	1	0,2

Tabel 15. Verdeling bedrijven over de doorgemaakte ontwikkeling binnen de typologie van duurzame inzetbaarheid (0 = binnen de fase ontwikkeld, > 0 doorgemaakte groei richting andere fasen).

7.2 Opbrengsten van volledige trajecten

Na afronding van de trajecten is voor ieder bedrijf op een aantal mogelijke opbrengsten op een 5-puntsschaal aangegeven in welke mate de situatie is veranderd (1 = onveranderd, 5 = in grote mate veranderd). De gemiddelde score per criterium staat aangegeven in tabel 16. Uit de eerste twee kolommen blijkt dat de criteria voor het grootste deel van de bedrijven van toepassing waren. De grootste opbrengst is zichtbaar op de volgende criteria:

- Verhoogd urgentiebesef (bewustwording) van de werkgever om te investeren in duurzame inzetbaarheid.
- Inzicht in de verbeterpunten binnen het bedrijf op het terrein van duurzame inzetbaarheid.
- De intrinsieke motivatie van de werkgever om te investeren in duurzame inzetbaarheid.

Het laatste punt sluit aan bij de eerdere bevindingen uit het groeimodel dat er door bedrijven in de beginfasen (de grootste groep binnen de deelnemende bedrijven) van duurzame inzetbaarheid aandacht wordt besteed aan het belang, als trigger voor motivatie. Bij reactieve bedrijven richt zich dit voornamelijk op de werkgever, bij planmatige bedrijven nog sterker ook op de medewerkers. De minste ontwikkeling is zichtbaar op het flexibeler/ multi-inzetbare deel van de medewerkers, het verweven van duurzame inzetbaarheid in de dagelijkse processen/ bedrijfsvoeren en het toegenomen initiatief van medewerkers op het terrein van duurzame inzetbaarheid. Echter, ook op deze punten zijn ontwikkelingen merkbaar binnen de bedrijven. Gezien de plaats van bedrijven in de typologie van duurzame inzetbaarheid (reactief richting planmatig, zie paragraaf 7.1) is deze uitkomst niet verrassend. Dit lijkt een volgende stap te zijn voor bedrijven.

7.2.1 Belangrijkste opbrengsten

In de online enquête en tijdens de telefonische interviews zijn ondernemers gevraagd wat voor hen de belangrijkste opbrengsten zijn van het traject. De uitkomsten daarvan bevestigen het bovenstaande beeld waarbij **bewustwording** van een leidinggevende of medewerkers en **gedeelde verantwoordelijkheid** van groot belang is. Een belangrijke opbrengst volgens een van de ondernemers: "Het inzicht in hoe medewerkers hun inzetbaar-

OPBRENGSTEN	Aantal bedrijven		Gemiddelde score
	n	%	M
Verhoogd urgentiebesef (bewustwording) werkgever om te investeren in DI	453	96,0	3,72
Inzicht in de verbeterpunten binnen het bedrijf op het terrein van DI	446	94,5	3,71
Intrinsieke motivatie van de werkgever om te investeren in DI	454	96,2	3,61
Werkgever is beter toegerust om zelfstandig vervolg te geven aan DI (kennis en kunde)	448	94,9	3,34
Inzicht in effecten van verschillende instrumenten en/of interventies	413	87,5	3,14
Vervolggeven aan acties	427	90,5	3,12
Een lange termijn visie/ (plan van) aanpak op DI voor de langere termijn	436	92,4	3,05
Gezamenlijk beeld van DI binnen het bedrijf (werkgever en werknemers)	422	89,4	2,96
Toegenomen bewustzijn onder werknemers om te investeren in DI	419	88,8	2,91
Verhoging kennis en vaardigheden medewerkers 392	83,1	2,78	
Verhoogde motivatie van werknemers	386	81,8	2,67
Verhoogd werkplezier van werknemers	389	82,4	2,66
Toegenomen initiatief van werknemers richting de werkgever op het terrein van DI	412	87,3	2,48
DI is verweven in de dagelijkse processen/ bedrijfsvoering	428	90,7	2,46
Flexibeler/ multi-inzetbaar inzetbare medewerkers 382	80,9	2,39	

Tabel 16. Gemiddelde scores op mogelijke opbrengsten, gepresenteerd in volgorde van hoog naar laag

heid tot aan hun pensioen zien, inzicht in hoe zij werk/privé balans zien, wat zij verwachten van ons als werkgever daarin. Het traject heeft een bewustwording in gang gezet dat het pensioen halen in dezelfde functie niet een vanzelfsprekendheid is, maar dat het nodig is om daar over na te denken, met elkaar over te spreken en actie te ondernemen waar nodig."

Daarnaast is een vaker genoemde opbrengst de **bevestiging** wat al goed gaat. Er lijkt dus sprake te zijn van een zekere handelingsverlegenheid. Ook hebben ondernemers baad bij het inzicht dat **zichtbaar resultaat** nog moet komen (lange termijn) en dat duurzame inzetbaarheid voor alle medewerkers geldt. "Duurzame inzetbaarheid is niet alleen een beleid voor oudere medewerkers en ook geen projectje. Duurzame inzetbaarheid geldt voor **iedereen** en dient geïmplementeerd te worden als een van onze basisprincipes.", aldus een van de ondernemers.

Verder wordt er belang gehecht aan **voorwaardelijkheden** die geregeld moeten zijn: medewerkers die getraind zijn als coach, inzicht in aandachtspunten/ RI&E en vastgestelde prioriteiten. Ondernemers zien verschillende **hardere aspecten** als belangrijkste opbrengst: producten, aanpassingen werkplek t.b.v. veiligheid of machines t.b.v. het gehoor, til-instructie, interne opleiding, minder uitval/ziekmeldingen, vertrek van medewerkers, structuur/inrichting kern- of werkgroep, een aangepast of nieuw medewerkerstevredenheid onderzoek, ontwikkelde handreikingen, visie- en beleidsontwikkeling, aangepast Persoonlijk Ontwikkelingsplan en evaluaties of een buddysysteem.

Naast de hardere aspecten zien veel ondernemers ook **zachtere aspecten** als belangrijkste opbrengst: brede betrokkenheid, bewustwording op verschillende terreinen (urgentie, belang, dat wat al goed gaat, dat de ondernemer het beste voor heeft met de medewerkers), verbeterde motivatie, tevredenheid, sfeer, zelfwerkzaamheid/zelfsturing, manier van leidinggeven, mentaliteitsverandering, nieuwe energie, een nieuwe kijk op personeel en bezetting, medewerkers leren kennen/weten wat hen gelukkig maakt, realistisch beeld van de organisatie, medewerkers hebben hun blikveld verbreed ook naar buiten het bedrijf, toegenomen ervaren samenhang tussen acties binnen het bedrijf, duurzame inzetbaarheid is bespreekbaar (m.n. leefgewoonten, gezondheid), toegenomen (ver)binding en teamgeest en acceptatie dat werknemers op elkaar letten en elkaar aanspreken.

		Aantal bedrijven		Gemiddelde
Convenant-partner	**Specifiek opbrengsten**			**score**
		n	**%[a]**	**M**
AWVN	Inzicht in de stand van zaken binnen het bedrijf t.o.v. andere bedrijven	44	86,3	3,0
Evofenedex	Inzet van aangereikte instrumenten/handvatten	26	92,9	3,7
FNLI	Toegenomen kennisdeling in de branche (vergemakkelijkt)	8	72,7	2,4
FOCWA	Rollen en verantwoordelijkheden werkgever en werknemer in het kader van DI zijn bespreek gemaakt	5	83,3	3,2
FOCWA	Opleidingsplannen zijn opgesteld voor werknemers met aandacht voor DI	5	83,3	3,0
HISWA	Intensievere samenwerking met andere ondernemers/ 'community gevoel'	24	72,7	3,4
HISWA	Vervolgabonnement afgesloten voor ondersteuning	16	48,5	3,3
NBBU	Uitzendkrachten beter kunnen binden en boeien	50	100,0	3,3
NBBU	Verbeterde inhoudelijke relatie tussen uitzendbureau en opdrachtgever	49	98,0	3,1
NBBU	Verhoogd werkplezier voor uitzendkrachten	50	100,0	3,0
NBBU	Instrumenten om DI te bevorderen worden ingezet	49	98,0	3,2
NBBU	Protocollen om DI te bevorderen worden ingezet	48	96,0	3,0

[a] Percentage van het totaal aantal deelnemers van de betreffende convenantpartner
Tabel 17. Convenantpartner specifieke opbrengsten

7.3 Opbrengsten collectieve bijeenkomsten

Van de bedrijven uit de telefonische interviews geeft ongeveer de helft aan deelgenomen te hebben aan een of meerdere collectieve bijeenkomsten. Uit de resultaten van de online enquête blijkt dat ondernemers in beperkte mate tevreden zijn geweest met de georganiseerde kennisuitwisseling (gemiddelde = 6,3, zie tabel 12 in deel III). Een aantal kritische noten die de tevredenheid heeft beïnvloed gaat over **de samenstellin**g van de groep of het geringe aantal gezamenlijke bijeenkomsten. Wat betreft de samenstelling van de groep geven ondernemers aan dat de diversiteit soms ingewikkeld is, binnen of tussen branches. Ook werd de 'community vorming' soms belemmerd door wisselende samenstellingen over bijeenkomsten heen.

Uit zowel de monitorgegevens (zie paragraaf 8.1 'Tevredenheid met opbrengsten en ondersteuning') als de telefonische interviews lijkt een positiever beeld naar voren te komen. De bijeenkomsten hebben gezorgd voor **herkenning** door vergelijkbare casuïstiek (geruststelling door vergelijkbare worsteling bij anderen), cruciale **inzichten** door samen te sparren/brainstormen, kennisoverdracht of een inkijkje in problematische situaties bij andere bedrijven (urgentie) en inspiratie door kennismaking met andere bedrijven (dynamiek en aanpakken), positieve voorbeelden en het uitbreiden van het eigen **netwerk**.

Ondernemers hebben de ruimte voor uitwisseling en interactie met andere ondernemers erg gewaardeerd. Dit geldt ook voor duidelijk verwachtingsmanagement, praktische opdrachten, combinatie theorie-praktijk, het aanreiken van goede voorbeelden en tools, een externe sprekers, goede gespreksleider, de aanwezigheid van specifieke concullegae (bijv. uit de regio) en een toegankelijke, positieve en open sfeer om eerlijke casussen, visie, overwegingen en belevingen te kunnen delen.

In de telefonische interviews konden ondernemers weinig suggesties ter verbetering aanleveren. Enkele suggesties betreffen: een optimale groepsomvang waarbij je van elkaar kunt leren (niet te groot, maar ook niet te klein), één bedrijf als casus nemen, minder vrijblijvendheid, samenstelling op ontwikkelfase of regio in plaats van branche (uiteenlopende behoeften), de insteek praktisch en concreet maken, de interactiemogelijkheden tussen bedrijven borgen, bedrijfsbezoeken organiseren en de breedte van duurzame inzetbaarheid belichten in plaats van een enkel aspect. Hoewel er dus ruimte voor verbetering lijkt in de organisatie en waardering van collectieve bijeenkomsten, lijken de voordelen over het algemeen op te wegen tegen de nadelen.

7.4 Vervolg

Tijdens de interviews zijn de ondernemers gevraagd wat aan het eind van het traject de belangrijkste aandachtspunten zijn. Deze zijn vergelijkbaar met de aandachtspunten aan de start van het traject. Dit geeft aan dat het tijd kost om binnen het bedrijf een ontwikkeling met voldoende impact op gang te brengen.

Uit de resultaten van de online enquête blijkt dat ondernemers positief zijn over de waarschijnlijkheid dat ze ingezette acties door zullen zetten (gemiddelde = 7,8; n = 190). In veel gevallen geven ondernemers, in de enquêtes en interviews aan, dat ze verder werken aan de **inhoudelijke speerpunten** of **ingezette acties** (o.a. gezondheid, werk- privé, communicatie en gesprekken, zelfsturende teams, veiligheid, vergrijzing, belastbaarheid). Zij doen dit op de volgende manieren:

- Formuleren van nieuwe acties (o.a. vertaalslag visie in plan van aanpak, samenwerking met meerdere disciplines)
- Uitvoeren van geplande acties (bijv. ontwikkelen competentiematrix, herzien(e) functioneringsgesprekken, roulatie van werkzaamheden, inzetten tools),
- Uitrollen van eerdere acties
- Uitvoeren van een nieuwe/ periodieke meting of onderzoek (bijv. veiligheid machines, projectevaluatie, 'dream catching' onder medewerkers, PAGO, RI&E),
- Aandacht voor interne en externe communicatie (intern: gesprekken, bijeenkomsten, app met tips over voeding en beweging - extern: website, sociale media)
- Aanbieden van (vervolg)scholing/ ondersteuning (groep en individueel),
- Het inrichten van een nieuw pand of werkplek (bijvoorbeeld testperiode met leverancier tilhulpen)

- Opnemen van de opbrengsten in de integrale bedrijfsvoering op duurzame inzetbaarheid (bijv. HR-beleid, bedrijfsplan, secundaire arbeidsvoorwaarden)
- Beleggen van taken en verantwoordelijkheden (bijv. kwaliteitsteam met vertegenwoordigers van verschillende afdelingen, nieuwe functionaris aantrekken, de bedrijfsarts betrekken bij monitoring).

Dit beeld wordt bevestigd door de reflecties van adviseurs en de vervolgacties geformuleerd op individuele interventies (zie Deel II: Interventies) waarbij is aangegeven welke acties ondernemers nog gaan uitvoeren om de lange termijn resultaten te bereiken. Samenvatting kunnen we stellen dat de vervolgacties grofweg in drie categorieën verdeeld kunnen worden:

Actiegericht

Zelfstandig of met ondersteuning een vervolgtraject inrichten (coaching-on-the-job, training op nieuw onderwerp of als opfrisser, incidenteel vs. continue), uitrol (naar bijvoorbeeld andere werkplekken, afdelingen of locaties, interne coaches of trainers opleiden, van leidinggevende naar medewerkers, op verschillende niveaus: motorisch, tactisch, strategisch), uitvoering van nieuwe acties (bijvoorbeeld taakverschuiving, uitvoeren 'week van de vitaliteit', nieuwe inrichting ruimtes, nieuwe procesbeschrijvingen opstellen, verdiepingsslag op vaardighedenmatrix, initiatieven van medewerkers, werkbezoek op andere vestigingen, initiatief oppakken met bedrijven uit de buurt, gedragskompas opstellen), uitvoering van metingen of onderzoek (analyse van uitdagingen, opstellen businesscase, financiële gezondheid, op zoek naar geschikte hulpmiddelen, nameting uitvoeren) of het aanscherpen van plannen voor nieuwbouw.

Fundament versterken

Missie formuleren, visie(document) ontwikkelen en doorvertalen, nieuw (meerjarig) plan van aanpak opstellen en/of bespreken, structureel op de beleidsagenda, beleidsvorming (bijvoorbeeld levensfasebewust personeelsbeleid, strategisch personeelsbeleid) uitkomsten van interventies verwerven in HR beleid en planvorming (incl. monitoring en evaluatie), aandacht voor duurzame inzetbaarheid in het medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO), ontwikkelafspraken maken op managementniveau, op termijn een eigen regeling invoeren (i.p.v. cao), project- of werkgroep of intern programmabureau opstarten en/of continueren.

Verwerven in de dagelijkse praktijk Aanpassing van functionerings- of inzetbaarheidsgesprekken en formulieren, continue agenderen op verschillende overleggen (bijvoorbeeld aanspreken op werkdruk), aandacht voor duurzame inzetbaarheid in interne bijeenkomsten (bijvoorbeeld verbetersessies) communicatie-uitingen (denk aan artikelen, nieuwsbrief rondom inhoudelijke onderwerpen of beschikbaarheid ondersteuning), blijvend voeden van de leidinggevende, periodieke metingen of onderzoek (jaarlijkse vlootschouw, monitoring van het proces, structureel enquêtes uitvoeren).
In veel gevallen wordt ingezet op een combinatie van zowel een actiegerichte focus als keuzes gericht op het versterken van het fundament op duurzame inzetbaarheid en het verwerven van duurzame inzetbaarheid in de dagelijkse praktijk.

8 Reflecties op de trajecten

Hoofdconclusies

- Ondernemers uiten zich in een cijfer in beperkte mate tevreden over de opbrengsten. Echter zij uiten zich positiever. Mogelijk heeft dit te maken met de verwachtingen wanneer de investering zichtbaar wordt. De ondersteuning is positief gewaardeerd. In de ondersteuning is vooral de persoonlijke aandacht, betrokkenheid en benadering gewaardeerd.
- De belangrijkste succesfactoren voor het volledige traject zijn een externe procesbegeleider/coach, een goede inventarisatie/analyse van verbeterpunten aan de start, externe inhoudsexpert, sfeer tijdens collectieve bijeenkomsten, combinatie van collectieve en individuele ondersteuning. Daarnaast gelden ook een maatwerktraject, aandacht en persoonlijk contact, specifieke inhoud van bijeenkomsten, de confrontatie, het betrekken van medewerkers al dan niet via een dialoog en het enthousiasme van de leidinggevende als succesfactor.
- De waan van de dag blijft de belangrijkste belemmerende factor. Daarnaast kan de vrijblijvendheid van het traject, teruggrijpen naar het oude verof wisselingen in het personeel. Een volgende keer zouden ondernemers vaak meer medewerkers betrekken, er meer tijd voor uittrekken en beter timen en vooraf na te gaan wat het na-traject/ vervolgtraject kost.

8.1 Tevredenheid met opbrengsten en ondersteuning

In de online enquête zijn ondernemers gevraagd naar de tevredenheid op een aantal aspecten: de bereikte opbrengsten, de geboden ondersteuning en de georganiseerde kennisuitwisseling (zie tabel 12 in deel III). Zij hebben op een schaal van 1-10 aangegeven hoe tevreden zij zijn. Ondernemers zijn gemiddeld in beperkte mate tevreden met de bereikte **opbrengsten** (gemiddelde = 6,7). Ondernemers geven aan vooral tevreden te zijn met de richting die zij hebben bepaald (samen met de adviseur), de professionelere blik op duurzame inzetbaarheid binnen het bedrijf, de bewustwording/ het bewustzijn dat er is, de open houding van medewerkers, inzicht in de 'winst' die te behalen valt en de toepassing van praktijkgericht kennis, handvaten en tools.

Het gemiddelde cijfer op de tevredenheid met opbrengsten lijkt niet volledig te stroken met de open antwoorden waarin ondernemers zich positiever uiten. De verklaring voor de verschil kunnen we niet uit de gegeven antwoorden halen. Een mogelijke verklaring is dat ondernemers hadden gehoopt meer te kunnen bereiken in het traject. Zij hebben zich mogelijk gerealiseerd dat veel opbrengsten pas op de lange termijn zichtbaar zijn. Dit zou kunnen maken dat de absolute waardering lager uitvalt dan de gevoelsmatige opbrengst uitgedrukt in de toelichtingen.

Daarnaast hebben ondernemers zich positief geuit over de **ondersteuning** die zij hebben ontvangen van de adviseurs (gemiddelde = 7,5). Het betreft vooral de persoonlijke aandacht, betrokkenheid en benadering en het meedenken met de ondernemer. Dit uit zich in de gespreksvoering, de bereikbaarheid voor vragen en het uitgestraalde enthousiasme. Daarnaast wordt ook de kennis en kunde en aanreikte handvatten erg gewaardeerd. Het beeld

Op de vraag in de telefonisch interviews of ondernemers de resultaten ook zouden hebben bereikt zonder het project gaven slechts vijf ondernemers aan dat dit het geval was. Deze ondernemers waren ontevreden over de ondersteuning: onvoldoende begeleiding, vaak en niet concreet of omdat ze niets nieuws hebben geleerd. Verreweg de meeste deelnemers gaven aan dat zij de **resultaten niet hadden bereikt zonder het project**. Zij geven aan dat het onderzoek en de analyse (bijv. RI&E, veiligheid, stand van zaken), de hulpmiddelen (tools, handvatten, handreikingen, kaders) en de meerwaarde van externe ondersteuning (expertise, stimuleren uit de comfortzone te stappen, bevestiging/ referentiekader) in het project cruciaal zijn geweest.

Per bedrijf is ook voor een aantal mogelijke succesfactoren aangegeven in welke mate deze van toepassing zijn. Ook op deze vraag zijn adviseurs gevraagd om de criteria kritisch en realistisch te beoordelen met de ondernemer. De resultaten staan gepresenteerd in tabel 18. De resul-

taten laten zien dat de belangrijkste succesfactoren een **externe procesbegeleider/coach**, een **goede inventarisatie/ analyse v**an verbeterpunten en vragen aan de start, een **externe inhoudsexpert** en de **sfeer tijdens collectieve bijeenkomsten** zijn. De succesfactoren zijn van toepassing op de meeste bedrijven.

Nieuw in de tweede fase van het project (start april 2017) 'Duurzame inzetbaarheid in het mkb' (looptijd: 2015-2018), waarin opnieuw 500 ondernemers ondersteuning aangeboden kregen, is de aandacht voor collectieve bijeenkomsten. Ongeveer driekwart van de bedrijven ziet dit als een succesfactor (de combinatie collectief-individueel, collectieve bijeenkomsten inhoudelijke thema's en voor uitwisseling en wederzijdse inspiratie, aandacht voor specifieke leervragen tijdens **collectieve** bijeenkomsten). De behoefte lijkt te liggen op een combinatie, aangezien de **individuele** interventies ook als belangrijke succesfactor worden gezien.

Overige succesfactoren zijn: de focus op interventies met concrete opbrengsten, de mogelijkheid om een interventie **op maat** te bieden, draagvlak en een actieve bijdrage vanuit het **management**. Vooral het delen van ervaringen met branchegenoten is veelvuldig genoemd als overige succesfactor. In de paragraaf over de opbrengsten van collectieve bijeenkomsten is opmerking geplaatst dat de absolute waardering verschilt van de woordelijke, meer gevoelsmatige waardering. Dat blijkt ook uit deze opmerkingen van ondernemers.

Het **aandacht/ contact** aspect wordt bevestigd in de reacties in de telefonisch interviews met aanvullend groepsgesprekken, individuele coachgesprekken en gesprekken met medewerker. Daarnaast wordt het betrekken van een **externe** adviseur of begeleider als succesfactor gezien wordt, vanwege kennis en kunde, een nieuwe blik in het denkproces en het durven stellen van vragen. Ook is een succesfactor de **inhoud** zoals

SUCCESFACTOREN	Aantal bedrijven		Gemiddelde score
	n	%	M
Externe procesbegeleider/coach	437	92,6	3,84
Goede inventarisatie/analyse van verbeterpunten en vragen aan de start	449	95,1	3,78
Externe inhoudsexpert	416	88,1	3,78
Sfeer tijdens collectieve bijeenkomsten	389	82,4	3,72
Interventie in het bedrijf (individueel)	406	86,0	3,59
Focus op onderwerpen/activiteiten met een direct zichtbare opbrengst	435	92,2	3,53
Specifieke leervragen van het bedrijf staan centraal in de planvorming	436	92,4	3,39
De combinatie van collectieve bijeenkomsten en individuele begeleiding	372	78,8	3,37
Aangereikte goede voorbeelden uit andere bedrijven	405	85,8	3,37
Collectieve bijeenkomsten gericht op inhoudelijke thema's	386	81,8	3,29
Collectieve bijeenkomsten voor uitwisseling en wederzijdse inspiratie	387	82,0	3,28
Aantal contactmomenten	424	89,8	3,27
Keuze uit een selectie van interventies	390	82,6	3,35
Vrije invulling van het traject	412	87,3	3,57
Een duidelijk en concreet plan van aanpak voor de projectperiode	420	89,0	3,30
Adequate communicatie over het belang van DI binnen het bedrijf	425	90,0	3,17
Actieve betrokkenheid van medewerkers in het proces	414	87,7	3,14
Uitwisseling met andere ondernemers ('leren van en met elkaar')	378	80,1	3,13
Focus op bedrijf specifieke leervragen tijdens collectieve bijeenkomsten	350	74,2	3,03
Aandacht in het traject voor de borging van resultaten	428	90,7	2,95
Commitment formaliseren door intentieverklaring/samenwerkingsovereenkomst/ convenant aan de start van het project	382	80,9	2,94

Tabel 18. Gemiddelde scores op mogelijke succesfactoren, gepresenteerd in volgorde van hoog naar laag

sessies, tools, een spel, training of workshop. Regelmatig wordt ook het **ophalen van informatie** om bewustzijn te creëren of te **confronteren** als succesfactor gezien (scan, test, eigen enquêtes, MTO). Een aantal reacties van ondernemers: "We zijn met de neus op de feiten gedrukt.", "De lach is er vanaf gehaald, de ernst is doorgedrongen.", "We benoemen de zaken." En "Voorkomen is beter dan genezen."

Ondernemers zijn in de monitor gevraagd om hun keuze voor succesfactoren toe te lichten. De **vrije invulling** van het traject is vooral genoemd als succesfactor, omdat daardoor het bieden van maatwerk mogelijk is. Maatwerk in bijvoorbeeld het opstellen van een visie, beleid en verantwoordelijkheden zorgt voor meer structuur en borging op lange termijn. Ondernemers zien het **actief betrekken van medewerkers** als een belangrijke succesfactor, omdat hierdoor de **dialoog** tussen medewerker en leidinggevende gestimuleerd wordt. Op die manier is het mogelijk om, vanuit een veilig en open gesprek, aan te sluiten bij de behoeften. Het **enthousiasme** van de ondernemer werkt als succesfactor door op de medewerkers.

8.2 Algemene belemmeringen

Tabel 19 geeft de gemiddelde scores weer op mogelijke belemmerende factoren. De voorgeselecteerde factoren hadden over het algemeen een minimale belemmerend effect op de opbrengsten. Een uitzondering hierop vormt het uitblijven van (vervolg)acties in het bedrijf door de 'waan van de dag'. Dit heeft voor meer dan acht op de tien bedrijven een belemmerend effect gehad op het bereikte of te bereiken resultaat.

Het leggen van prioriteiten bij andere zaken dan DI is een vaak genoemde andere belemmerende factor en wordt dus ervaren als een nuance op de waan van de dag. Ondernemers hebben als overige belemmerende factoren aangegeven: de beperkte omvang van het traject, de cultuur binnen de organisatie, de structuur van de organisatie zoals de inmenging van een bestuur en het urgentiebesef van (jonge) medewerkers.

Ondernemers zijn in de monitor gevraagd om hun keuze voor belemmerende factoren toe te lichten. De **vrijblijvendheid** van het traject is meerdere malen als een belemmerende factor genoemd, omdat dit heeft gezorgd voor een reactieve houding en lage betrokkenheid. De

BELEMMERINGEN	Aantal bedrijven		Gemiddelde score
	n	%	M
Uitblijven (vervolg)acties in het bedrijf door de 'waan van de dag'	410	86,9	3,08
Onvoldoende financiële middelen om (vervolg)acties uit te voeren	369	78,2	2,05
HR-functionaris binnen het bedrijf is onvoldoende betrokken en/of beschikt over onvoldoende kwaliteiten	300	63,6	1,84
Onvoldoende draagvlak binnen het bedrijf voor de plannen	362	76,7	1,83
Te weinig individuele ondersteuning/ contact met de adviseur	352	74,6	1,61
Te grote diversiteit tussen bedrijven tijdens collectieve bijeenkomsten	336	71,2	1,56
Vrije invulling van het traject	315	66,7	1,55
De ondersteuning (collectief en individueel) sloot onvoldoende aan bij de eigen leervragen	346	73,3	1,53
Keuze uit een selectie van interventies	293	62,1	1,53
Irrelevante onderwerpen tijdens collectieve bijeenkomsten	313	66,3	1,50
Onnauwkeurige probleemanalyse aan de start van het traject	338	71,6	1,49
Ervaren van beperkte vrijheid om open te delen met andere ondernemers	297	62,9	1,45
De manier waarop collectieve bijeenkomsten zijn vormgegeven leverde onvoldoende op	317	67,2	1,44
De vorm van individuele ondersteuning sloot onvoldoende aan bij de leervraag	313	66,3	1,42

Tabel 19. Gemiddelde scores op mogelijke belemmeringen, gepresenteerd in volgorde van hoog naar laag

belangrijkste belemmerende factoren zijn vaak van **menselijke aard:** teruggrijpen naar het oude vertrouwde en de reeds genoemde waan van de dag. Andere belemmerende factoren komen volgens de ondernemers onder andere voort uit **bedrijfsfactoren**: de huidige financiële situatie en wisselingen in personeel.

Uit de telefonische interviews komen nog een aantal meer **organisatorische factoren** naar voren die ondernemers een volgende keer anders zouden doen. Het betreft vooral de breedte waarin het project is aangevlogen. In veel gevallen zouden de ondernemers een volgende keer meer medewerkers, afdelingen of functiegroepen betrekken of gaat het zelfs verder; de ontwikkeling inzetten vanuit de moederorganisatie in plaats van het individuele bedrijf. Verder zouden ze er meer tijd voor uittrekken en de timing in verband met seizoenswerk en de trajectduur beter aanpassen aan het bedrijf (de een wil langer, de ander korter), voor een langer traject gaan (hoewel andere vragen om een kortere periode). Een ander genoemd punt is om na te gaan wat de kosten zijn van het na- /vervolgtraject, zodat het niet om deze reden stopt of hoeft te stoppen. Verder worden ook het verbeteren van de communicatie rondom het traject en een nog praktijkgerichte insteek van de workshops genoemd.

Al met al geldt, dat ook veel ondernemers aangeven weinig tot geen grote belemmeringen ervaren te hebben. Zoals opgemerkt bij de belemmeringen van de individuele interventies: zolang het besef en de urgentie er is, staat er weinig meer in de weg. Het is dus cruciaal om dit goed aan te boren.

8.3 Tips van en voor ondernemers

Hoofdconclusies

- Nummer 1: Ken je mensen, betrek ze en maak ze medeverantwoordelijk!
- Ga van start en begin klein
- De aanhouder wint met een integrale aanpak
- Stel je onderzoekend op
- Stuur een positieve en heldere boodschap uit
- Besteed aandacht aan de lange termijn

Ondernemers hebben in zowel de telefonische interviews als de online enquête verschillende tips gegeven voor andere ondernemers. De belangrijkste betreft de persoonlijke aandacht voor medewerkers.

Nummer 1: Ken je mensen, betrek ze en maak ze medeverantwoordelijk!

Geef aandacht aan je personeel, praat, voer de dialoog, kijk en luister goed alvorens je handelt. Ga vooral in op de verwachtingen! Besteed daarnaast ook aandacht aan behoeften en voorstellen vanuit medewerkers. Een belangrijke manier om medewerkers betrokken te houden is een goede wisselwerking met het management. Werk niet alleen top down, maar ook bottom-up zodat medewerkers geprikkeld worden om nieuwe ideeën en voorstellen aan te dragen. Dit daagt hen uit om mee te denken in het verdere proces.

Zorg ervoor dat je medewerkers zich geen nummertje voelen. Neem hier de tijd voor, zorg dat je de diepte in kan gaan (meerdere gesprekken noodzakelijk) en ga met alle lagen in het bedrijf om tafel om draagvlak te creëren. Van groot belang is om in gesprek te blijven, zorg bijvoorbeeld ook voor inbedding van de gesprekken binnen het bedrijf. Stel je medewerker centraal, geef hen vrijheid en verantwoordelijkheid. Draag ook uit naar je team en het management dat duurzame inzetbaarheid een gedeelde verantwoordelijkheid is en dat je dit als werkgever faciliteert en ondersteunt waar nodig.

Alles wat je aandacht geeft, groeit. Mensen die zin hebben in het werk zijn productiever en minder ziek. Een goede en open sfeer, oog voor de mens achter de functie, investeren in medewerkers, maakt dat medewerkers langer inzetbaar kunnen zijn en dat is bijzonder kostbaar. Het geeft een lange termijn rendement dat je niet kunt bereiken als je alleen omzet en rendement gedreven bent. Wees zuinig op je personeel. Ze zijn je 'werkkapitaal.'

Daarnaast zijn ook de volgende tips gegeven:

Ga van start en begin klein

Begin klein en op hoofdlijnen. Formuleer een duidelijk doel en bepaal de prioriteit binnen het bedrijf. Maak een

weloverwogen keuze voor een aspect binnen duurzame inzetbaarheid. Je hoeft niet meteen alle facetten van duurzame inzetbaarheid aan te pakken. Je hoeft niet perse gebruik te maken van de term duurzame inzetbaarheid als je organisatie hier niet voor openstaat. Soms helpt het als je het thema een eenvoudige naam geeft zoals "gezonder werken". Twijfel niet, voordat je het weet ben je te laat.

De aanhouder wint met een integrale aanpak
De investering betaalt zich in de toekomst terug. Zorg dat het integraal onderdeel wordt van je bedrijfsvoering, het valt niet te regisseren vanuit een hoofdkantoor, het moet echt leven binnen de organisatie. Daar is lange adem en draagvlak voor nodig.

Stel je onderzoekend op
Niet alleen richting je medewerkers maar ook op inhoudelijke thema's. Begin met een inventarisatie/ onderzoek, voer bijvoorbeeld een 0-meting uit om te prioriteren en later ontwikkeling te kunnen laten zien.

Stuur een positieve en heldere boodschap uit
Communiceer op een heldere en positieve manier over het doel, de aanpak en ontwikkelingen. Maak van interventies geen verplichting maar een cadeautje.

Besteed aandacht aan de lange termijn
Denk na over bijvoorbeeld de lange termijn personeelsplanning, een jaar is zo voorbij. Dit geldt ook voor het omgaan met medewerkers: We moeten niet alleen presteren, maar ook ruimte bieden om te herstellen.

8.4 Reflecties van adviseurs

Hoofdconclusies

Aanleiding en drijfveren van ondernemers

- Nieuwe directie en/of nieuwe visie en speerpunten
- Nog niet gestart: duurzame inzetbaarheid handen en voeten geven
- Reeds gestart: behoefte aan verankering en cohesie tussen initiatieven
- Recente incidenten of veranderingen in organisatie
- Vergrijzing, jonge mensen binden
- Focus lag lange tijd op productie of output
- Visie en cultuur

Betrokkenen in het bedrijf

- Rol van de werkgever en leidinggevenden: o.a. initiator, voorbeeldrol, richting geven, verbinder, werken vanuit een positieve grondhouding.
- Rol van de medewerkers: o.a. via HR of werknemersgroepen, vraag- en behoefte inventarisatie, van een inwerkprogramma tot coaching-on-the-job. Regelmatig is achteraf gesteld dat de medewerkers vaker of meer betrokken hadden kunnen worden. Het wordt gezien als cruciale factor in de bijdrage aan een olievlekwerking binnen het bedrijf. Rol van de adviseur: behoeften in en effectiviteit van begeleiding
- Opbrengsten verhogen door: o.a. aansluiting lopende initiatieven, duidelijke communicatie, herhaling en overzicht bieden, snel kunnen handelen met besluitvormer en betrokkenheid medewerkers.
- Effectiviteit beperkt door: o.a. onvoldoende communicatie, wisselingen of wegvallen van contactpersonen, klein team/ team onder druk en passiviteit leidinggevende.
- Ondernemers zoeken in de ondersteuning vooral de kennis en kunde van de adviseur, evenals maatwerk en persoonlijke begeleiding, richtinggevend advies en bevestiging, een goede timing, een praktische insteek van het traject en praktijkvoorbeelden.

Hieronder zijn de reflecties van adviseurs gecategoriseerd naar de aanleiding en drijfveren van ondernemers om te werken aan duurzame inzetbaarheid, de betrokkenheid van de ondernemer, leidinggevenden en medewerkers en de geboden ondersteuning.

8.4.1 Aanleiding en drijfveren van ondernemers

Nieuwe directie en/of nieuwe visie en speerpunten Regelmatig is de aanleiding voor ondernemers om (intensiever) te werken aan de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers een nieuwe directie, leidinggevende of

teamleider of opvolging in het vooruitzicht, al dan niet binnen een familiebedrijf. Vaak gaat dit gepaard met een nieuwe visie en/of speerpunten of juist een periode van oriëntatie om de koers te bepalen. Leidinggevenden uit de deelnemende bedrijven hebben verschillende doelstellingen gesteld: het maximale uit talenten halen, maatwerk bieden op actuele behoeften, mensen laten floreren en zo klanten het beste bedienen, de wens om met zelfsturende teams te werken of goed werkgeverschap in de praktijk brengen.

Nog niet gestart: duurzame inzetbaarheid handen en voeten geven

De groep bedrijven waarin nog niet actief aan duurzame inzetbaarheid werd gewerkt bestaat grofweg uit drie groepen. De ene groep ondernemers wil wel 'iets' met duurzame inzetbaarheid maar heeft zijn behoefte nog niet helder. De adviseur heeft hierin een belangrijke rol om kritisch door te vragen en de behoefte aan te scherpen.

Daarnaast is een andere groep ondernemers aan de start sceptisch over het belang van de investering in de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Het project moest in sommige gevallen 'verkocht' worden. Veel, maar niet alle, ondernemers hebben hun opvatting gewijzigd gedurende het project.

Een derde groep bestaat uit ondernemers die al wel werken aan duurzame inzetbaarheid maar zich hier niet bewust van zijn. Voor deze groepen geldt vaak de behoefte aan het concretiseren van duurzame inzetbaarheid. Daarnaast is er de behoefte aan kwalitatief en kwantitatief inzicht op dit onderwerp (bijv. werkplekonderzoek op de expeditieafdeling).

Reeds gestart: behoefte aan verankering en cohesie tussen initiatieven

De ondernemers die duurzame inzetbaarheid al op de agenda hebben staan, lieten blijken vooral behoefte te hebben aan een kapstok waaraan ze hun, nu vaak nog, losse acties kunnen ophangen. Deze ondernemers willen voortborduren op eerdere ervaringen, lopende projecten en deelname aan Europese programma's (bijv. ESF-DI), hun aanpak of indicatoren aanscherpen of bewuster handelen. Ook voor ondernemers met goed werkgeverschap in hun DNA is er winst te behalen. Bijvoorbeeld in het inzicht krijgen in mogelijke kansen. Ook hier is een wens voor een blik van buitenaf. In het geval van mkb-bedrijven met een moederbedrijf, komt de vraag naar voren welke consequenties keuzes vanuit het moederbedrijf hebben voor de eigen vestiging.

Recente incidenten of veranderingen in organisatie

In verschillende gevallen hebben incidenten op de werkvloer, zoals een serieus bedrijfsongeval of veranderingen in de organisatie, geleid tot aandacht voor duurzame inzetbaarheid en deelname aan het project. De veranderingen die ondernemers heeft aangezet om te werken aan duurzame inzetbaarheid zijn breed: van een zieke medewerker in een klein team, relatief veel nieuwe medewerkers, flexibel roosteren, een nieuwe winkel, locatie en/of pand (op de planning), een overname of geplande bedrijfsovername, nieuwe klanten, de uitvoering van een nieuwe winkelformule, tot de gevolgen van de huidige krappe arbeidsmarkt en het bijkomend personeelstekort.

Veranderingen binnen het bedrijf, zoals de groei van een bedrijf, vormt ook een belangrijke aanleiding. "De oude/huidige manier van aansturen volstaat niet meer vanwege de groei. Er moet beleid en visie worden opgesteld en daaraan gekoppelde acties en taken. De slag naar professioneler worden is ingezet." en "Behoefte aan een planmatigere aanpak door de groei van de onderneming, persoonlijke benadering is niet altijd meer mogelijk." aldus twee adviseurs.

Vergrijzing, jonge mensen binden

Eén veel voorkomende aanleiding is het lage verloop van personeel met een stijgende gemiddelde leeftijd als gevolg. De hogere gemiddelde leeftijd is onder meer problematisch in combinatie met fysiek werk. Daarnaast is de ervaring dat oudere medewerkers vaak lastiger te veranderen zijn. Zoals ook als voorbeeld aangegeven bij de visie, geven ondernemers steeds vaker aan goed werkgeverschap te willen tonen. Het binden en boeien van, in dit geval, vaak de jongere medewerkers is ook een drijfveer.

Focus lag lange tijd op productie of output
Veel ondernemers hebben zich in de crisisjaren vanuit financiële noodzaak gefocust op omzet en winst/ bezuinigingen in crisisjaren. Inmiddels is het tijd om 'achterstallig onderhoud' te plegen. "Te sterke focus op produceren kan andere initiatieven compleet lam leggen.", aldus een van de adviseurs. Dit hoeft niet vanuit een negatieve impuls voor te zijn gekomen. In verschillende bedrijven is het personeel heel gedreven en betrokken geweest om de productie te laten draaien. Echter dit heeft effect gehad op de werk-privé balans, beperkte tijd voor scholing en ontwikkeling, weerslag op vitaliteit en langdurige fysieke belasting.

Visie en cultuur
De wens om vanuit een visie op duurzame inzetbaarheid te werken en/of een cultuurveranderingen teweeg te brengen, vormden regelmatig de aanleiding voor deelname. Dit kan voortkomen uit de wens en noodzaak om zich te onderscheiden van concullega's of juist vanuit het blijven uitdragen van een voorbeeldfunctie in de branche. Bedrijven ontwikkelen een visie of gaan voor een professionaliseringsslag binnen het bedrijf (bijv. op HRM gebied). Opvattingen van medewerkers ("Gaat investeren in duurzame inzetbaarheid niet ten koste van efficiëntie?") of een verandering in rolopvatting werkgever (bijvoorbeeld taken delegeren om ruimte te krijgen voor coachen en ondersteunen).

Het type organisatie bepaalt de startsituatie en vraag, zo stellen de adviseurs; in bijvoorbeeld een kennisorganisatie is relatief vaak weinig oog voor vitaliteit en gezondheid, terwijl in een technocratische cultuur van hard werken, targets en veiligheid, er (relatief) weinig aandacht is voor zachte thema's en vaardigheden. In een no-nonsense cultuur is de aandacht voor duurzame inzetbaarheid soms beperkt en zullen taboes doorbroken moeten worden om duurzame inzetbaarheid vanwege de persoonlijke onderwerpen bespreekbaar te maken (denk aan mobiliteit, weerbaarheid, vitaliteit). Geloofsovertuiging binnen het bedrijf kan ook van invloed zijn: "De geloofsovertuiging van alle medewerkers maakt dat er een cultuur wordt gecreëerd waarbij oog en aandacht is voor elkaar wat bijdraagt aan een grotere betrokkenheid.". In familiebedrijven wordt vaak meer op individuele basis naar duurzame inzetbaarheid gekeken en zijn soms ook niet alle onderwerpen bespreekbaar. Wat betreft cultuuraspecten gaat het vaak over het bespreekbaar en aanspreekbaar maken, samenwerking, communicatie. Met name de zorg voor het aanspreken is belangrijk als basis voor eigen regie en gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid binnen het bedrijf.

8.4.2 Betrokkenen in het bedrijf

Rol van de werkgever en leidinggevenden
De ondernemer is vaak de initiator van het traject en degene met de behoefte om te investeren in duurzame inzetbaarheid van medewerkers, al dan niet samen met een HR- afdeling of functionaris. Indien iemand anders binnen de organisatie de initiator is (bijvoorbeeld HR-functionaris of kwaliteitsmedewerker), dan zullen eerst de leidinggevenden de noodzaak en kansen zichtbaar moeten hebben om de kans op slagen te vergroten. Bij meerdere leidinggevenden is het van groot belang dat zij als team het nut en de noodzaak inzien van de investering. In verschillende bedrijven hebben de verschillen in opvattingen tussen leidinggevenden als een belemmerende factor gewerkt. Om draagvlak te vergroten kan een businesscase worden opgesteld, een cijfermatige onderbouwing van de noodzaak of de situatie worden geschetst wat er gebeurd als het bedrijf niets doet. "Een goede **focus** en positieve bijdrage van het managementteam is een goede katalysator om verbeteringen (snel) ingevoerd te krijgen.", aldus een van de adviseurs. Aan de start hadden ondernemers vaak de ervaring dat duurzame inzetbaarheid **het probleem van de werkgever** is.

De rol en houding van leidinggevende(n) wordt als **cruciaal** ervaren ('**voorbeeldgedrag** is de sleutel tot succes'). Stimuleren en motiveren van medewerkers, focus bepalen, knopen doorhakken en signaleren worden gezien als belangrijke taken. Vanwege de lijn naar de werkvloer en daarmee de **verbindende werking** is de leidinggevende wenselijk als kartrekker én ambassadeur. Een succesfactor voor draagvlak is als de leidinggevende zowel binnen als buiten het grote belang ervan uitstraalt. Zij moeten geloven in het nut en dit over kunnen brengen. Om deze

reden lag de focus in trajecten vaak op het verbeteren van de vaardigheden van deze doelgroep. Ervaring op de bovengenoemde terreinen en natuurlijke affiniteit, worden als succesfactor benoemd.

De kenmerken in de **houding** van leidinggevenden die een **positieve uitwerking** hebben op de organisatie zijn:

- Open staan tegenover innovatie, verandering en investering van middelen.
- Ruimte geven voor ontwikkeling.
- Een gezonde dosis terughoudendheid ('Willen mijn medewerkers wel of is dit trekken aan een dood paard?').
- Gemotiveerd, gedreven, enthousiast, betrokken, lerend, ondernemend (ideeën direct omzetten in actie, direct zorgen voor opvolging en borging).
- Professioneel, weten wat er speelt, kritisch en verantwoordelijk.

Voor de meeste deelnemende ondernemers geldt dat zij welwillend het traject zijn gestart. Een **grondhouding** bestaande uit oprechte zorg voor medewerkers, vertrouwen in medewerkers ('Bedrijf heeft vertrouwen in zijn medewerkers en krijgt dit ook terug.') en intrinsieke motivatie, gaat verder dan welwillendheid en draagt voor een belangrijk deel aan bij aan het succes.

Niet alle ondernemers en betrokken leidinggevenden voldoen aan bovengeschetst beeld. De grootste **belemmering** is als bij de leidinggevende de focus ligt op de directe productie vanuit commercieel oogpunt of vanuit nood. Ook een korter termijn focus en ad hoc handelen zitten de aandacht voor duurzame inzetbaarheid in de weg. Een aantal ondernemers wilde te snel in actie komen zonder helder doelen, anderen waren sceptisch, afwachten of zagen de toegevoegde waarde niet direct van de investering.

De **persoonlijke situatie** kan zowel een bevorderende (bijvoorbeeld eigen lichamelijke klachten) als beperkende werking hebben (bijvoorbeeld een leidinggevende die zelf bijna met pensioen gaat en zijn tijd "uitzit").

Betrekken van de medewerkers

De **ondernemer** is vaak bepalend in of en hoe medewerkers worden betrokken. De opvatting 'niet over maar mét de werknemers praten' wordt als positief ervaren. Indien een **HR afdeling** of functionaris aanwezig is, dan wordt deze vaak betrokken. Een proactieve en enthousiaste **HR-functionaris** of werkgroep kan als inspiratiebron functioneren voor medewerkers. Het vraagt vaak om veel doorzettingsvermogen aangezien een enthousiaste HR-functionaris onvoldoende kan bereiken zonder inzet vanuit de leidinggevende. Daarnaast werkt ook positief medewerkers met een specifieke taak of functie actief te betrekken, denk aan een preventiemedewerker, de ondernemingsraad, het werkbegeleidingsteam of de kwaliteitsmedewerker.

In veel mkb-bedrijven is uitgegaan van een **olievlekwerking**. Ze hebben de keuze gemaakt om een aantal medewerkers te selecteren en deze daarna in te zetten als ambassadeurs op de werkvloer. De olievlekwerking wordt vaak ook in gesprekken tussen leidinggevende(n) en medewerkers bewerkstelligd. Via deze gesprekken worden ideeën en opvattingen verspreid over de verschillende lagen binnen de organisatie heen.

Medewerkers zijn en worden op verschillende wijze betrokken:

- Interne bijeenkomsten, interviews of vragenlijsten gericht op vraag-, idee en behoefte inventarisatie.
- Zichtbare activiteiten op de werkvloer (bijvoorbeeld werkplekonderzoek).
- Bedrijfsrondgang (een mogelijke eye opener voor het MT).
- Deelname aan een train-de-trainer programma.
- Instellen van een werknemersgroep (afspiegeling).
- Inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers.
- Coaching-on-the-job (structureel ingepland of op afroep).

Zij zijn **betrokken bij** de analysefase, de keuze voor en uitvoering van interventies, het uitwerken verbeterpunten, evaluatie van de aanpak en resultaten in team, stakeholderoverleg, of bij concrete activiteiten zoals selectie bij aannamebeleid of het ontwikkelen van 'balans-peilers'.

Hoewel medewerkers in verschillende gevallen bewust nog niet waren betrokken, is relatief vaak achteraf geconcludeerd dat medewerkers **nog meer** betrokken hadden kunnen worden. Soms bleek een deel van de medewerkers lastiger te betrekken vanwege de diversiteit in een team of is de ondernemer er gezien de uitvoeringsperiode nog niet aan toegekomen. Ook is een van de aandachtspunten om medewerkers die niet "op de zaak zijn", niet te vergeten. In veel gevallen is wordt er (nog) meer ingezet op het betrekken van medewerkers richting het vervolg. Hierbij worden individuele gesprekken als cruciaal gezien.

Naast goede **communicatie** is een **open houding van de medewerkers** cruciaal ("De open mind van de medewerker maakt het verschil tussen beren op de weg zien en voor een programma willen gaan."). Gebleken is dat medewerkers zich niet altijd bewust zijn van de eigen rol en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Een van de adviseurs geeft aan: "Het werkt goed om mensen aan te spreken op hun **eigen verantwoordelijkheid** en wat ze maximaal zelf kunnen doen om een situatie te veranderen. Dit geeft een gevoel van eigen regie." Het betrekken van medewerkers is een proces van **vallen en opstaan**, waarbij het belangrijk is om de tijd er voor uit te trekken ("Medewerkers zien vaak in tweede instantie pas de kansen voor zichzelf en het bedrijf."). Bij een bottum-up benadering dient de kanttekening gemaakt te worden dat de kans op **borging** beperkt is wanneer het management niet tijdig of voldoende wordt meegenomen. Een hoge bereidheid van medewerkers wordt vooral gecreëerd door te investeren in het belang, hun motivatie en een goede sfeer in het bedrijf.

8.4.3 Rol van de adviseur: behoeften in en effectiviteit van begeleiding

Verschil in opbrengsten

De opbrengsten zijn in het ene bedrijf groter dan in het andere bedrijf. Kenmerken die **positief** hebben bijgedragen aan de ontwikkeling, anders dan kenmerken van de leidinggevende en organisatieveranderingen (zie hierboven), zijn:

- Aansluiting bij andere pilots/ lopende initiatieven op het gebied van mens en organisatie.
- Herhaling en overzicht bieden.
- Intern overleg organiseren (leidt tot bewustwording).
- Flexibiliteit behouden om het plan van aanpak aan te passen.
- Betrokken medewerkers en een veilige basis welke uitnodigt tot exploreren.
- Duidelijke communicatie (over onder meer visie en doelen), openheid en transparantie ('geen gebakken lucht', draagt onder meer bij aan werkvreugde, eigenaarschap en het aandragen initiatieven) of het opstellen van een 'roadmap'.
- Snel kunnen handelen met besluitvormer.
- In positieve zin benutten van incidenten en veranderingen (bijvoorbeeld een arbeidsconflict, re-integratie van de contactpersoon na een burn-out of uitbreiding van dienstverlening, zoals bijvoorbeeld uitzendkrachten in de kinderopvang).

Kenmerken die een **belemmerende** werking hebben op de ontwikkelingen zijn:

- Klein team (waardoor snel de focus ligt op productie, een mogelijke oplossing ligt in het spreiden van trainingen om de druk te verlagen), krappe bezetting/ personeelstekort (al dan niet vanwege seizoenswerk), zware concurrentie, onzekerheid in de sector.
- Weinig tot geen ondersteuning vanuit HR (voornamelijk in kleine bedrijven waarbij een mogelijke oplossing ligt in het creëren van regionale samenwerking).
- Hiërarchische arbeidsrelatie, niet-transparante arbeidsverhoudingen, passiviteit vanuit de leidinggevende met een korte termijn effect als gevolg en de focus op de korter termijn/ waan van de dag/ prioriteiten.
- Laag reflectieniveau van medewerkers of veel part-time medewerkers.
- Invloed van een buitenlands moederbedrijf (lastiger intern mobiliseren).
- Slechte eerdere ervaringen op dit terrein, beperkte draagvlak voor ondersteuning van een externe adviseur.
- Ziekte/ verlof/ roulatie/ nieuwe baan van betrokkenen.
- Onvoldoende communicatie ("Hoe groter het bedrijf hoe complexer de communicatielijnen. Veel goede verbetervoorstellen komen niet tot het juiste niveau en worden daardoor ook niet opgepakt.", aldus een van de adviseurs).

- Een aantal keer is ook de vrijblijvendheid benoemd als belemmerende factor: "De meeste mkb'ers zagen het project als een 'gratis' ondersteuning voor een thema waar ze zelf moeilijk vat op krijgen. De vrijblijvendheid van het traject zorgde er dan ook voor dat de verantwoordelijkheid niet altijd gevoeld werd door de deelnemende mkb'ers."

De geboden begeleiding

Ondernemers hebben behoefte aan de, vaak intern afwezige, **kennis en kunde** van de adviseur rondom duurzame inzetbaarheid. Ze zijn op zoek naar een **sparringpartner, advies en bevestiging**. Daarnaast hebben ze de praktische behoefte aan de inzet van een **analyse** om overzicht te krijgen en richting te bepalen (via bijvoorbeeld een scan, vragenlijst of gap-analyse). Ze hebben de behoefte aan **maatwerk** en **persoonlijke gesprekken en begeleiding**. De adviseur heeft een taak gehad in het onderstrepen van het belang, samen met de ondernemer analyseren en prioriteren en het aanreiken van handvatten. In sommige gevallen was er ook specifiek de voorkeur voor een bepaalde adviseur. Het nemen van kleine stappen lijkt vooral belangrijk.

In de ondersteuning vanuit de externe adviseurs werden de volgende kenmerken **gewaardeerd**:

- Praktische insteek, handvatten en tools (duurzame inzetbaarheid minder abstract maken), makkelijk toepasbaar/ concrete toegankelijke actiepunten, aansluiten bij dagelijkse praktijk, alles op de werkvloer uitvoeren, goede vertrouwensband (bevorderd het delen van sterktes en zwaktes).
- Wensen ophalen voor draagvlak.
- Goed voorbereid, helder advies, bijdrage aan prioritering.
- Praktijkvoorbeelden tijdens collectieve bijeenkomsten.
- Aansluiting bij de taal en cultuur van het bedrijf.
- Veel contactmomenten.

Uit de monitor blijkt dat de **toegevoegde waarde van de adviseur** in het project van de start ("Het project moest in de eerst fase nadrukkelijk worden 'verkocht' aan de organisatie inclusief de ondernemer.") tot aan de uitvoering en opvolging ("De executiekracht om van dit visiedocument een concreet plan van aanpak te maken ontbreekt nog. Zonder de ondersteuning van mij als adviseur, blijft dat vooralsnog liggen. Wat ik merk is dat als bedrijven bij de hand genomen worden, er meer resultaat wordt geboekt dan wanneer een actie bij een bedrijf zelf ligt."). Redelijk wat bedrijven zetten de ondersteuning met hun adviseur voort. Voor adviseurs is het ook de vraag of zij de ondersteuning willen voortzetten. Een adviseur gaf aan in dit besluit de inspanning van de ondernemer tijdens de projectperiode mee te nemen.

Een **goede timing** draagt in belangrijke mate bij aan het succes en kan een positieve werking hebben ("Noodzaak kan er zijn, maar timing is dan nog essentieel om écht aan de slag te kunnen." en " Timing van het project speelde een belangrijke rol in combinatie met andere ontwikkelingen binnen het bedrijf. De aanname was dat de interventie aansluit bij de veranderingen maar de voorgestelde interventie werd door de directie juist gepercipieerd als bedreiging. Hierdoor draaide de aanvankelijke medewerking om in tegenwerking."). Het gaat om het benutten van het momentum. Naast het aangrijpen van het juiste moment is het anticiperen op de vraag, het aansluiten bij de vraag waar de ondernemer mee worstelt, van belang.

Verbeterpunten in de ondersteuning zijn als volgt: direct aan tafel met degene met beslissingsbevoegdheid (beperkte cirkel van invloed van contactpersoon, "Belangrijkste les uit deze begeleiding is dat een veranderproces makkelijker ingezet kan worden wanneer de beslissers bij het programma betrokken zijn en meegenomen worden.", aldus een van de adviseurs), zekerheid hebben over condities en voorwaarden, aantal en locatie bijeenkomsten afstemmen met de ondernemer en eventueel extra ruimte te bieden voor persoonlijke begeleiding.

De **borging** van opbrengsten vraagt om meer dan draagvlak onder leidinggevenden en enthousiaste HR-functionarissen. Bij sommige bedrijven is nog een cultuuromslag nodig of is onvoldoende doordracht hoe het vervolgtraject eruit moet zien. Voor de meeste bedrijven geldt echter dat zij de ontwikkelingen voortzetten. Ook hiervoor geldt dat dit tijd zal kosten, hetgeen voor bedrijven weerstand op kan gaan leveren (voorbeeld uitzendbranche:

"Het heeft tijd nodig, de uitzendbranche is een snelle wereld en dit is geen snelle handel. Het besef dat het anders moet is er wel."). Voor de borging is het vooral van belang dat het onderwerp niet aan een enkele persoon is verbonden, maar **breder is belegd**. De kwetsbaarheid bij wisseling of wegvallen van betrokkenen is tijdens het project gebleken. De positieve kenmerken zoals hierboven beschreven **bevorderen** ook de borging: een open cultuur waarin ook over persoonlijke en zachte aspecten (bijvoorbeeld welzijn) wordt gesproken en een proactieve houding van de ondernemer met beslissingsbevoegdheid. Daarnaast hebben adviseurs erop ingezet om ondernemers zelf hun **vervolgrichting** te laten bepalen en geeft een van de adviseurs aan in het laatste uitgebrachte advies aandacht te hebben besteed aan het ontwikkelen van een driejarenplan.

9 Bijlagen

9.1 Verantwoording telefonische interviews

CINOP heeft een bureau voor marktonderzoek gevraagd om 100 telefonische interviews met ondernemers af te nemen. In het telefonisch interview hebben zij zich gericht op de aanleiding voor ondernemers om deel te nemen, de belangrijkste opbrengsten en inzichten, kennisdeling met andere ondernemers, voortzetten van ontwikkelingen, de belangrijkste aandachtspunten bij afronding en tips voor andere ondernemers. De inhoudelijke input is integraal verwerkt in onderdelen van deze rapportage.

Zij hebben in de laatste twee weken van juni ondernemers benaderd waarbij zij hebben getracht de interviews zo veel mogelijk naar rato over het aantal deelnemende bedrijven per convenantpartner te verdelen (zie tabel 20). Deelname aan het telefonische interview was vrijblijvend. In totaal maakt 21,4% van de ondernemers deel uit van de uiteindelijke steekproef.

9.2 Verantwoording online enquête

Alle ondernemers hebben aan het einde van de looptijd van het project (juli 2018) een uitnodiging per mail ontvangen met daarin de vraag of ze wilden deelnemen aan een enquête over hun deelname aan het project Duurzame Inzetbaarheid. De vragen zijn gericht op de tevredenheid van ondernemers ten aanzien van de opbrengsten, geboden ondersteuning en georganiseerde kennisuitwisseling. Ondernemers die geen deel hebben genomen aan het telefonisch interview hebben daarnaast vragen voorgelegd gekregen over de aanleiding voor deelname, de belangrijkste opbrengst en tips voor andere ondernemers. De resultaten zijn integraal verwerkt in onderdelen van deze rapportage.
Deelname aan de enquête was vrijblijvend. In totaal hebben 207 ondernemers de vragenlijst volledig (n = 190) of gedeeltelijk (n = 17) ingevuld. Dit betekent dat we een reactie hebben ontvangen van 43,9% van de deelnemende ondernemers. In tabel 21 staan de deelnemersaantallen per convenantpartner gepresenteerd. Een derde tot twee derde van de ondernemers per convenantpartner heeft deelgenomen aan de online enquête.

Convenant-partners	Aantal bedrijven Totaal	Aantal bedrijven interview	
	n	n	%
1 AWVN	51	11	21,6
2 Evofenedex	28	8	28,6
3 FNLI	11	3	27,3
4 FOCWA	6	1	16,7
5 HISWA	33	8	24,2
6 INRetail	55	13	23,6
7 Kartoflex	36	7	19,4
8 KMU	40	10	25,0
9 KNV	31	6	19,4
10 NBBU	50	12	24,0
11 Nekovri	17	4	23,5
12 Tuinbranche	54	6	11,1
13 Uneto-Vni	60	12	20,0
Totaal	**472**	**101**	**21,4**

Tabel 20. Deelname aan de telefonische interviews verdeeld over convenantpartners

Convenant-partners	Aantal bedrijven Totaal	Aantal bedrijven Ingevulde vragenlijst	
	n	n	%
1 AWVN	51	25	49,0
2 Evofenedex	28	16	57,1
3 FNLI	11	7	63,6
4 FOCWA	6	3	50,0
5 HISWA	33	10	30,3
6 INRetail	55	23	41,8
7 Kartoflex	36	11	30,6
8 KMU	40	13	32,5
9 KNV	31	12	38,7
10 NBBU	50	33	66,0
11 Nekovri	17	6	35,3
12 Tuinbranche	54	20	37,0
13 Uneto-Vni	60	28	46,7
Totaal	472	207	43,9

Tabel 21. Respons op de online enquête verdeeld over convenantpartners

Duurzame inzetbaarheid in het mkb

Vierluik

Deel I: Projectopbrengsten

Deel II: Interventies

Deel III: Vergelijking tussen convenantpartners

Deel IV: Instrumentarium

MKB Nederland

Duurzame inzetbaarheid in het midden- en kleinbedrijf

Vierluik deel II: Interventies

Inhoudsopgave

Inleiding **57**

1 Interventies: Organisatie **58**

2 Interventies: Vitaliteit en gezondheid **59**

3 Interventies: Ontwikkeling en mobiliteit **63**

4 Interventies: Betrokkenheid en motivatie **67**

5 Interventies: Monitoring **70**

6 Interventies: Algemeen **72**

7 Interventies: Maatwerk **74**

7.1 AWVN 74

7.2 FOCWA 74

7.3 NBBU 75

7.4 KMU 76

Inleiding

Dit deelrapport ligt in het verlengde van het deelrapport 'Drieluik deel I: Projectopbrengsten', is een aanvulling op 'Drieluik deel III: Vergelijking tussen convenantpartners' en biedt vooral achtergrondinformatie. In Deel I is een samenvatting opgenomen van de verschillende interventies per aspect van duurzame inzetbaarheid. Die analyse is gebaseerd op de inhoud van dit tweede deelrapport. Deze rapportage bevat de analyse van de verschillende uitgevoerde interventies van beoogde en bereikte resultaten op de korte en lange termijn, en de succesfactoren en belemmerende factoren in de uitvoering. Bij afronding van het traject hebben adviseurs namens hun ondernemer op een 5-puntsschaal aangegeven in welke mate de beoogde resultaten zijn bereikt. De gemiddelden zijn per interventie opgenomen in de tabellen. Daarnaast is per interventie een samenvatting gegeven van acties die de ondernemer na de interventie - maar binnen de projectperiode - heeft uitgevoerd om het resultaat te behalen. Ook zijn verschillende acties in beeld gebracht die de ondernemer nog zal uitvoeren na afronding van het project om beoogde lange termijn resultaten te behalen. Indien ondernemers meerdere interventies hebben uitgevoerd dan hebben de succesfactoren en belemmerende factoren en (vervolg) acties betrekking op het volledige aanbod aan interventies. Verder is het belangrijk om vast te stellen dat de periode tussen het aanbod van interventies en de afronding van de projectperiode varieert tussen een half jaar en gelijktijdige afronding van interventies en het traject en project. Dit beïnvloedt het type acties en het aantal acties dat de ondernemer heeft uitgevoerd/ kunnen uitvoeren.

1 Interventies: Organisatie

	ORGANISATIE	Interventies – standaardaanbod			
		Ontwikkelingen structuur voor DI (basis op orde)	Taakanalyse bedrijf	Taakanalyse medewerkers	Handboek personeel
	Convenantpartner	Evofenedex	HISWA	HISWA	HISWA
	Aantal bedrijven	10	8	1	9
	Type interventie	Workshop	Onderzoek en begeleiding	Onderzoek en begeleiding	Begeleiding
Korte termijn	**Beoogde resultaten**	• Visie ontwikkeld en gecommuniceerd • Doelstellingen geformuleerd • (Stappen)plan • Bewustwordings campagne	• Huidige situatie en knelpunten DI in kaart brengen (o.a. ZZP'ers) • Plan van aanpak opgesteld • Personeel: nieuwe mdw aantrekken, herplaatsing, inzicht in benodigdheden opvolgers • RI&E	• Uitgevoerd als onderdeel van 'Taakanalyse bedrijf'. Zie hiernaast.	• Handboek personeel opstellen met ondernemer en bespreken met medewerkers • ZZP contracten geanalyseerd • Bewustzijn wat er speelt binnen het bedrijf + belang DI
	Bereikte resultaten (1-5)	4	2,9	3,0	3,7
	Succesfactoren	• Visiedocument en uitgewerkte plannen als basis • Draagvlak creëren door agenderen op MT-niveau • Positieve ervaringen • Opgedane of ingeschakelde DI-expertise	• Betrokken, open, proactieve ondernemer • Veel tijd vrijmaken • Verschillende input voor beeldvorming en bewustwording: collectieve bijeenkomsten, individuele ondersteuning, intern onderzoek	• Deelname aan collectieve bijeenkomsten, gesprekken met adviseur, proactieve houding ondernemer. • Start: overtuigingskracht adviseur • Directe communicatie richting werknemers	• Deelname aan collectieve bijeenkomsten, gesprekken met adviseur, proactieve houding ondernemer en dienst bewustwording. • Aantal aangereikte handvatten
	Belemmerende factoren	• Werkdruk/ tijd op werkvloer en vanuit MT • Veranderende prioriteiten of focus	• Tijd en prioriteit • Periode van uitvoering (seizoenswerk) • Afgenomen betrokkenheid ondernemer (gedelegeerd naar HR)	• Geen. Toelichting: bij voldoende erkenning, herkenning, onderkenning zijn er geen belemmeringen.	• Tijd en prioriteit (ook vanwege periode van uitvoering) • Resultaat zichtbaar op langere termijn • Soms geen belemmeringen.
Lange termijn	**Beoogde resultaten**	• Leidinggevenden en werknemers bewust, bekend en verantwoordelijk • Deelname aan gerichte acties • Min mogelijk verloop	• Infrastructuur personeel (ook ZZP) • Duidelijk, geaccepteerd en uitgevoerd plan • Team handelt bewust op DI • Zelfstandige voortzetting	• Uitgevoerd in combinatie van 'Taakanalyse bedrijf' en 'Handboek personeel. Zie hiernaast.	• Gedragen visie op inzet ZZP'ers waarnaar gehandeld wordt. • Handboek is digitaal beschikbaar • Handboek is blijvend up-to- date
	Bereikte resultaten (1-5)	4 2,	9	4,0	3,0
	Acties na interventie	• 0-meting uitvoeren • Plan voorleggen/ agenderen • Communicatietraject starten • Beleid opstellen	• Delegeren na opstart naar staf • Gespreksvoering a.d.h.v. opgedane expertise • Klankborden: zelfreflectie (spiegel), adviseur, andere ondernemers. • Invoeren van functionerings- gesprekken	• Klankborden: zelfreflectie (spiegel), adviseur, andere ondernemers	• Keuzes gemaakt voor inzet instrumenten op de langere termijn. • Gesprekken met werknemers/ informatiebijeenkomsten • Klankborden: zelfreflectie (spiegel), adviseur, andere ondernemers
	Acties om resultaat te bereiken	• Project-/ werkgroep opstarten • Visiedocument schrijven/ verder uitwerken • Borging in processen (o.a. functionerings-gesprekken)	• Deelname aan vervolgtraject • Zelfstandig voortzetten van acties (in een aantal gevallen twijfel over realisering) • Blijvend agenderen en bespreekbaar houden van DI- brede thema's	• Blijvend agenderen en bespreekbaar houden van DI- brede thema's	• Deelname aan vervolgtraject • Blijvend agenderen en bespreekbaar houden van DI- brede thema's (ook communicatie; artikelen, nieuwsbrief, workshops)

2 Interventies: Vitaliteit en gezondheid

	VITALITEIT EN GEZONDHEID (1/3)	Interventies – standaardaanbod			
		V&G: Fysieke belasting	V&G: BRAVO	Vitaliteit en gezondheid	Fysieke arbeid
	Convenantpartner	Evofenedex	Evofenedex	FNLI	FNLI
	Aantal bedrijven	11	6	2	5
	Type interventie	Workshop	Workshop	Workshop	Workshop
Korte termijn	**Beoogde resultaten**	• Geschikte hulpmiddelen in kaart brengen • Voormannen, veiligheidsdeskundigen, ergo-coaches, interne coaches toerusten op nieuwe rol • Bewust en nieuwe mindset	• Bewustwording vergroot, geïnformeerde mdw • Visie, plan en structuur ontwikkeld	• Bewustwording over het belang onder mdw	• Mdw zijn bewust over eigen fysieke belasting • Verbetering op werkvloer: gebruik lichaam/ motoriek, tactiek, strategie
	Bereikte resultaten (1-5)	3,7	3,7	3,0	2,8
	Succesfactoren	• Professionele begeleiding, goede adviezen vanuit beoordeling/ analyse, • Positieve ervaring tijdens interventie, directe betrokkenheid werkvloer (feedback, overdracht) • Keuze voor personen om op te leiden (interesse, competentie) • Zichtbaar resultaat, kleine verandering met grote gevolgen	• Bijeenkomsten werkgrep en leidinggevenden • Brede kapstok gebruiken om te informatie te delen • Draagvlak door bijeenkomsten en indiv. gesprekken • Workshop voor bewustwording	• Alertheid onder mdw • Externe ondersteuning zorgt voor agendering binnen de organisatie • Belang binnen organisatie: uitspraak om tijd en middelen te investere	• Beter leren kijken naar fysieke belasting • Externe deskundige ondersteuning • Workshop
	Belemmerende factoren	• Tijd (ook MT) en prioriteit (ook onderbezetting) • Beperkte coaching/ ondersteuning • Onbekend maakt onbemind • Doorbreken patronen lastig	• Gedragsverandering is complex • Tijd en prioriteit (Wijzigingen in organisatie) • In de werkgroep op één lijn komen • Veel individueel wensen	• Nog niet van toepassing • Processen die nog niet geregeld zijn	• Tijd (drukte) en prioriteit (overname) • Langere periode tussen eerste en tweede interventie
Lange termijn	**Beoogde resultaten**	• Voormannen: planvorming en coachen • Cultuur: bewuste aandacht voor fysieke belasting • Generatie met hogere vitaliteit (minder uitval en ziekteverzuim) • Minder belastende werktechnieken toepassen en borgen (a.d.h.v. handvaten)	• Cultuur van stimuleren en aanspreken • Betrokkenheid mdw en eigen initiatief • Terugdringen verzuim • Borging (ook aansluiten bij lopende projecten) en continuit	• Aanpak geïmplementeerd en uitvoering werkwijze om deze aanpak te continueren • Olievlekwerking bewustwording binnen de organisatie: van mdw op mdw • Vervolgstappen bepalen	• Mdw zijn zelf in staat om fysieke belasting te verminderen • Strategie: aandacht voor fysieke belasting bij nieuwbouw • Visie op omgaan met fysieke belasting • Terugbrengen fysieke belasting • Aandacht vasthouden: agenderen HR en directie, coach aanstellen
	Bereikte resultaten (1-5)	2 ,9	3,5	2,0	2,8
	Acties na interventie	• Focus op mdw: herhaaldelijk agenderen inzichten/ refereren aan interventie (nieuwsbrief, memo, whiteboardsessie) • Coaches beschikbaar stellen • Train-de-trainer en ambassadeurs aanstellen • Afronding te kort voor het einde van het project.	• Proefperiode (nieuwe roosters, fruit) met evaluatie • Agenderen, werkgroep ingesteld, ambassadeurs aangesteld • Handvatten aanreiken (stappenteller) • Uitwerken visie en plan	• Opvolgen interventies	• Coaches (intern) gericht inzetten op de werkvloer, nu officieus al • Aanvullende externe ondersteuning • Blijvende aandacht vanuit MT • Elkaar aanspreken • Opvolging workshop en pilot
	Acties om resultaat te bereiken	• Coaching bieden/ mogelijkheden creëren • Agenderen tijdens overleg, pva voorstel bespreken • Taakverschuiving: Voormannen voor uitvoering • Uitrol analyse naar andere werkplekken	• Wijzen op beschikbaarheid hulp en opvolging gesprekken uit workshop • Voeden leidinggevende • Vervolgbijeenkomsten werkgroep	• Aanvullende opleidingen/ cursussen, loopbaan-begeleiding • Uitkomsten interventies in HR beleid- en planvorming, incl. monitoring en evaluatie.	• Nieuwbouw • Inkoop aanvullende training • Vervolgacties workshop • Voorlichting vanuit coaches • Werkgroep stelt beleid op, acties op draagvlak

	VITALITEIT EN GEZONDHEID (2/3)	Interventies – standaardaanbod			
		Vitaal zijn, goed voelen	Work-Life balance	Vitaliteit en gezondheid KNV	Fysieke belasting KNV
	Convenantpartner	INRetail	INRetail	KNV	KNV
	Aantal bedrijven	11	11	9	2
	Type interventie	Workshop	Workshop	Workshop	Workshop
Korte termijn	**Beoogde resultaten**	• Bewustwording (nut en noodzaak) en enthousiasme mdw, eigen regie op uitvoering pva • Onderlinge verbinding en verbeterde werksfeer, o.a. door ambassadeurs en communicatie	• Bewustwording mdw eigen situatie, verbetering: inzicht in handelen, mentale en psychische belastbaarheid • Verbeterde werk-privé balans • Onderlinge verbinding door gesprekken en herkenning • Verbeteren aanspreekcultuur	• Versterken van team(leden), bewustwording/inzicht mdw eigen vitaliteit en weten hoe dit te verbeteren • Verlagen werkdruk, verbeteren samenwerking • Draaiboek voor 'week van de vitaliteit' (intern) • Inzetbaarheidsgesprekken ingevoerd • Inzicht in én verlagen verzuim • Toerusten post-coördinatoren op coaching omgaan met onregelmatig werk	• RI-E geactualiseerd, risico's in kaart gebracht • Chauffeurs hebben een ergonomisch verantwoorde zit- en werkhouding • Verbeterde energie om het werk uit te voeren
	Bereikte resultaten (1-5)	3,7	3,5	3,9	3,5
	Succesfactoren	• Deelname teamleiders/MT aan workshop • Workshop: combinatie nuttig en aangenaam • Open houding mdw en MT en enthousiasme/betrokkenheid • Dialoog (ook beeldvorming); open en veilig • Persoonlijke aandacht • Kleine stappen	• Betrokken, open, enthousiaste mdw, leidinggevenden en HR • Begeleiding vanuit HR • Heldere visie en communicatie • Samen aan de slag • Tijd vrijmaken en aandacht voor mdw	• Deelname alle mdw • Aansluiten bij specifieke vraag en actueel thema (noodzaak) in het bedrijf (op maat) • Open instelling bedrijf • Interview met mdw om behoeften inzichtelijk te krijgen • Duidelijke communicatie, stimulans en draagvlak MT	• Inspelen op actuele vraag (noodzaak) • Programma voor ergonomie en zithouding ondersteunt de uitvoering
	Belemmerende factoren	• Tijd en prioriteit (waan van de dag, omzet) • Planning workshops einde van de dag (alertheid) en grote groep, niveauverschillen, teamdynamiek/-zaken • Ontbreken eenduidig beeld en visie • Eén is geen: zonder vervolg in oudere patronen vervallen	• Tijd en prioriteit (waan van de dag) • Workshop: te veel deelnemers • Insteek interventie vs. individuele behoefte: gap • Doelgroep: jong (zelfreflectie), mannen (openheid), onderlinge en persoonlijke frustraties	• Tijd (beperkt) en prioriteit • Focus (heersende onvrede) • Veranderbereidheid • Niet uitrollen van aangereikte methode inzetbaarheidsgesprekken/workshop onregelmatig werken niet uitgevoerd (nw roosters, onrust) • Verplichting health check niet mogelijk (privacy wetgeving)	• Geen mensen kunnen vrijmaken voor de interventie – interventie is niet uitgevoerd

	VITALITEIT EN GEZONDHEID (2/3)	Interventies – standaardaanbod			
		Vitaal zijn, goed voelen	Work-Life balance	Vitaliteit en gezondheid KNV	Fysieke belasting KNV
Lange termijn	**Beoogde resultaten**	• Aangepaste leefstijl (gedrag) • Bewustwording, mdw nemen eigen regie, vervolgstappen • Verhoogd werkplezier, motivatie, betrokkenheid • Terugdringen ziekteverzuim	• Bewustwording mdw eigen situatie, verbetering : inzicht in handelen, mentale en psychische belastbaarheid • Verbeterde werk-privé balans, meer energie, gelukkiger • Onderlinge verbinding door gesprekken en herkenning • Verbeteren aanspreekcultuur	• Chauffeurs hebben praktische tools • Goed werkgeverschap • Daling ziekteverzuim, verbeterde inzetbaarheid (voorkomen en inspelen op knelpunten) • Vitaliteit leeft als thema	• Plan van aanpak op risico's • Voorkomen gezondheidsklachten
	Bereikte resultaten (1-5)	2,4	2,2	2,8	4
	Acties na interventie	• Spreken en bespreekbaar maken • Uitrol workshop naar andere leidinggevenden: dezelfde taal spreken • Agenderen: standaard moodcheck tijdens de dagstart	• Bespreekbaar maken (indiv.) • Workshop opnemen als standaardaanbod • Evaluatie workshop en nabespreken • Uitrol bij andere filialen • Visie en planvorming vormgeven	• Blijvend agenderen/ aandacht, voorlichtingsmateriaal opgevraagd • Herverdeling werk (verminderen werkdruk) • Kennisuitwisseling door aanstellen deeltijd opleider • Rapportage en adviezen voor grip op verzuim • Draaiboek belegd	• Interventie voorbereid (niet uitgevoerd) • Plan van aanpak opgesteld
	Acties om resultaat te bereiken	• Gesprek over vervolg is gaande (coaching en training) • Blijvend agenderen • Vormgeven plan en visie DI	• Uitrollen workshop • Starten eigen ontwikkelprogramma • Verdere planvorming en borging vormgeven	• Blijvend agenderen • Nameting uitvoeren • Uitvoeren 'week van de vitaliteit' in najaar • Sturen/ aanspreken op werkverdeling (werkdruk verspreiding)	• Mogelijke uitvoering van interventie na piekdrukte • Uitvoeren PvA

	VITALITEIT EN GEZONDHEID (3 /3)	Interventies – standaardaanbod	
		Vitaliteit en gezondheid Uneto-Vni (n = 48)	Werk- en privébalans
	Convenantpartner	Uneto-Vni	Uneto-Vni
	Aantal bedrijven	48	8
	Type interventie	Workshop	Workshop
Korte termijn	**Beoogde resultaten**	• De oudere mdw leeft gezonder • Bewustzijn mdw is vergroot • Kennis is vergroot • Toegerust: beleidvorming op oudere doelgroep	• Kennis vergroten • Opbrengsten staan in relatie tot ook de andere workshops
	Bereikte resultaten (1-5)	3,3	3,5
	Succesfactoren	• Duidelijke analyse uitdagingen organisatie (kennisoverdracht, communicatie, samenwerking, wij-gevoel, bewustwording en eigenaarschap), PvA, concrete eerste stap • Persoonlijk contact en maatwerk (aanpak en sparren, inspelen op urgentie) • Betrokkenheid ondernemer en HR • DI borgen in bedrijfsvoering • Aandacht voor communicatie • Visievorming en strategie MT • Deelname aan workshops door meerdere mdw (draagvlak) • Inspiratie opdoen op het thema, verhalen en inzichten delen, ook met andere ondernemers	
	Belemmerende factoren	• Tijd (capaciteit, ziekte) en prioriteit (groeiende markt, draagvlak, aantal niet deelgenomen) • Workshop: meer ruimte voor uitwisseling • Fase van bewustwording mdw • Betrokkenheid HR • Ontbreken sparringspartner • Inhoud workshop vs. vraag bedrijf: gap	
Lange termijn	**Beoogde resultaten**	• Mdw hebben inzicht in eigen vitaliteit • Gespreksvoering over dit onderwerp is bevorderd • Kennis is vergroot • Bekend met tools en instrumenten, weten waar te vinden	• Kennis vergroten • Opbrengsten staan in relatie tot ook de andere workshops
	Bereikte resultaten (1-5)	2,8	4,0
	Acties na interventie	• Opnemen DI in MTO en uitzetten • Bespreekbaar maken mdw en MT • Missie- visiedocument/ boodschap, strategie/ beleid en concreet meerjarig actieplan ontwikkeld • Behouden aandacht/ agenderen, uitvoeren actieplan • Analyse uitdagingen/ businesscase opstellen	
	Acties om resultaat te bereiken		

3 Interventies: Ontwikkeling en mobiliteit

	ONTWIKKELING EN MOBILITEIT (1/4)	Interventies – standaardaanbod			
		Ontwikkeling en mobiliteit	Ontwikkeling en mobiliteit	Plan je loopbaan	Opleidingsplan per medewerker
	Convenantpartner	Evofenedex	FNLI	HISWA	HISWA
	Aantal bedrijven	2	4	3	1
	Type interventie	Workshop	Workshop	Workshop	Begeleiding
Korte termijn	**Beoogde resultaten**	• Bewustzijn creëren onder mdw t.a.v. mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling binnen en buiten het bedrijf	• Bewustwording leidinggevende van de eigen rol (motiveren, stimuleren) en mogelijkheden • Toegeruste leidinggevenden: communicatie en voeren jaargesprek • Inzicht en opgesteld actieplan	• Uitgevoerd onderzoek naar bewustwording onder mdw • Bewustere loopbaanplanning, vaststellen ontwikkellijn • Opgesteld individueel plan van aanpak • Mdw hebben zelf een beeld waar ze naartoe willen/ moeten	• Kwaliteiten en wensen onderzoeken, PvA, adviseren en begeleiden.
	Bereikte resultaten (1-5)	3,5	3,5	3,0	4
	Succesfactoren	• Inzet en motivatie van deelnemers • Open gesprek voeren en letterlijk open vragen stellen; wat is duurzame inzetbaarheid en persoonlijke ontwikkeling? (DI werd gezien als verantwoordelijkheid van de werkgever, ook initiatief ligt bij hem)	• Externe begeleiding • Kwaliteit workshop – als aanzet voor dln om zich kwetsbaar op te stellen • Persoonlijke benadering leidinggevenden • Tegemoetkoming in kosten • Commitment en draagvlak dlnr	• Bewustwording MT en mdw • Als speerpunt benoemd door leidinggevende: urgentie	• Collectieve bijeenkomsten en workshop • Handvaten om het proces te continueren.
	Belemmerende factoren	• Tijd en prioriteit (waan van de dag) • Resultaat pas zichtbaar op langere termijn	• Beperkte kennis van en interesse van stakeholders in DI • Bereidheid om zelf in de kosten te voorzien	• Tijd en prioriteit (waan van de dag, periode)	• Tijd en prioriteit (waan van de dag). • Resultaat niet direct zichtbaar en merkbaar.
Lange termijn	**Beoogde resultaten**	• Bewustzijn van de eigen verantwoordelijkheid t.a.v. het gebruik maken van de mogelijkheden	• PvA voor toekomstig project (oudere mdw) • Onderdeel van beleid • Mdw gaan enthousiast aan de slag met eigen DI	• Mdw bewust van hun DI en de eigen rol, plannen hun loopbaan bewuster • Loopbaan is een vast onderwerp tijdens functioneringsgesprekken	• De mdw weet wat hij wil en wat kwaliteiten zijn. Werkt aan toekomst op duurzame manier.
	Bereikte resultaten (1-5)	3,5	3,5	3,0	4
	Acties na interventie	• Inzicht in geschikte hulpmiddelen voor het proces en personeel, PvA verkorten loopafstanden in orderverzamelproces • 'Screenshot' (korte versie vlootschouw) genomen • Skills matrix is onderdeel van de mid-year review geworden	• Bespreken inzichten uit workshop: mdw onderling • Evaluatie staat gepland • Vervolgtraject ontwikkelen	• Leidinggevende en mdw in gesprek • Ondernemer is kartrekker geweest van de RI&E (gewijzigde insteek)	• Personeelshandboek ontwikkeld • Gesprekken met mdw + verslaglegging • PvA opgesteld • Zorgen voor veilige werkomgeving
	Acties om resultaat te bereiken	• Jaarlijkse vlootschouw • Opstellen nieuwe procesbeschrijving i.s.m. logistiek mdw, herziening en op maat maken orderverzamelkarren, herzien inrichting ruimtes • Verdiepingsslag op vaardighedenmatrix: voor vaardigheden, wensen, motivatie in kaart brengen • Inplannen persoonlijke gesprekken om tot een plan van aanpak te komen.	• Ontwerpen vervolgtraject 'talent in beweging' • Jaarlijkse opfriscursussen • Vervolg vormgever (n.t.b.)	• Mogelijke deelname aan vervolgtraject • Agenderen op werkoverleggen en functioneringsgesprekken	• Onderwerp intern geagendeerd, tijdens gesprekken (MT, werkoverleggen, functioneringsgesprekken). • Vervolgondersteuning wenselijk.

	ONTWIKKELING EN MOBILITEIT (2/4)	Interventies – standaardaanbod			
		Borgen van kennis	Begeleiden van leerling-medewerkers	Leren op de werkvloer	Mijn gedrag als verkoopmedewerker
	Convenantpartner	HISWA	HISWA	HISWA	INRetail
	Aantal bedrijven	6	1	3	21
	Type interventie	Begeleiding	Begeleiding	Begeleiding	Workshop
Korte termijn	**Beoogde resultaten**	• Kennis borgen t.b.v. hoogwaardige kwaliteit producten. • Kennis is breder verspreid (> ondernemer). • Kennis is vastgelegd vanwege vergrijzing. • Onderzoek/ consequenties van vertrek of herplaatsing	• De uitdaging van het vinden van jonge mdw en begeleiden is bespreekbaar en opgelost.	• Bewustwording belang van DI en leren. • Leren is georganiseerd met duidelijke taken en verantwoordelijkheden.	• Meer openheid in communicatie, gemeenschappelijke taal, verhoogd werkplezier, werksfeer en hogere motivatie • Inzicht in (latente) klantbehoefte, verbeterde shopbeleving van de klant • Verhoogde bewustwording gedrag, eigen regie nemen op DI (verantwoordelijkheid) • Inzicht in eigen kracht, persoonlijke voorkeursrol, rol in het team, vervolgstappen
	Bereikte resultaten (1-5)	2,7	3	3,3	3,6
	Succesfactoren	• Houvast geboden: weten wat hen te doen staat • Gesprekken en analyse adviseur en ondernemer. • MTO: inzicht in knelpunten	• Goede gesprekken tussen adviseur, ondernemer, leidinggevenden. • Inzicht in eigen sterktes en zwaktes.	• Goede gesprekken tussen adviseur, ondernemer, leidinggevenden. • Vervullen nadrukkelijke voortrekkersrol	• Spiegel voorgehouden m.b.t. eigen gedrag. • Betrokken team • De dialoog met elkaar aangaan, openheid, oprechte interesse (kwaliteiten en valkuilen) • Noodzaak • Duidelijke strategie, enthousiasme ondernemer
	Belemmerende factoren	• Tijd en prioriteit • Eigen inbreng/ zelfstandigheid	• Uitstellen van bijeenkomsten en contactmomenten	• Tijd en prioriteit (ook facilitering, piek drukte in uitvoeringsperiode)	• Tijd en prioriteit (druk op omzet, piekdrukte) • Onduidelijkheid inhoud workshop • Afwezigheid betrokkenheid MT • Weerstand en onveiligheid in het team
Lange termijn	**Beoogde resultaten**	• Vertrek of herplaatsing heeft geen consequenties. Vervanging is eenvoudig • Systeem/procedure voor borging in uitvoering	• Er is een leerling-medewerker (gecertificeerde praktijkbegeleider) binnen de organisatie. De PB is gestart met de opleiding.	• Bewustzijn MT hoe omgaan met diverse leeftijden. • Bewustzijn mdw van hun leeftijd i.r.t. DI. • MT en mdw werken samen aan DI. • Een educatieve infrastructuur ontwikkeld, aansluiten bij wensen en behoeften organisatie en mdw. • Mdw onbewust bekwaam, sturen elkaar onderling gevraagd en ongevraagd.	• Kennis van verkooptechnieken omhoog • Meer onderlinge verbinding in het team. • Verbeterde communicatie, klantbeleving, bewustwording.
	Bereikte resultaten (1-5)	2,2	3	3	2,6
	Acties na interventie	• Taken gedelegeerd naar HR-mdw. • Aan de slag met aangereikte instrumenten. • Gespreksvoering met mdw • Kartrekkersrol behouden	• Ondernemer in gesprek met leidinggevenden. • Eigen analyse uitgevoerd om doelstellingen te borgen.	• Ondernemer in gesprek met leidinggevenden. • Eigen analyse uitgevoerd om doelstellingen te borgen. • Beleidsnotitie opgesteld, agendering op MT- en werkoverleg.	• Gesprekken (in het team) • (Aanvraag voor) coaching • Tussentijdse evaluatie • Vast punt tijdens dagstart
	Acties om resultaat te bereiken	• Vervolgtraject ondersteuning • Doorpakken vanuit ervaring noodzaak	• Intern geagendeerd. • Afweging voor type ondersteuning in het vervolg (continue vs. op momenten).	• Intern geagendeerd (verschillende overleggen) • Structureel op beleidsagenda • Afweging - zeker van vervolg	• Coaching(-on-the-job) • Vervolg workshop • Onderzoek: financiële gezondheid • Agenderen op werkbespreking

	ONTWIKKELING EN MOBILITEIT (3/4)	Interventies – standaardaanbod			
		Loopbaanontwikkeling en leercultuur	Mobiliteit	Bevorderen van een leercultuur	Bevorderen interen en externe mobiliteit
	Convenantpartner	KNV	KNV	Nekovri	Nekovri
	Aantal bedrijven	10	2	17	17
	Type interventie	Onderzoek en begeleiding	Werksessie	Begeleiding	Begeleiding
Korte termijn	**Beoogde resultaten**	• Mdw beter in staat elkaar te stimuleren, ook (lastige) onderwerpen bespreken • Leidinggevenden beter in signaleren, in staat om mdw te stimuleren en bespreken van DI • Persoonlijke aandacht behouden bij groei bedrijf • Inzicht in eigen ontwikkelpunten en persoonlijk actieplan • Duidelijkheid over rollen, procedures opstellen	• Functionerings-/inzetbaarheidsgesprekken gefaseerd ingevoerd: loopbaanontwikkeling, fysieke en mentale belasting, vitaliteit en gezondheid, motivatie en betrokkenheid • DI is onderdeel van het bedrijfsprofiel	• DI als maandelijks terugkerend thema op MT overleg, acties formuleren • Coachende evaluatiegesprekken i.p.v. functioneringsgesprekken, tools en inzichten uit de persoonlijke leiderschapsstijl toegepast	• DI als maandelijks terugkerend thema op MT overleg, acties formuleren • Coachende evaluatiegesprekken i.p.v. functioneringsgesprekken, tools en inzichten uit de persoonlijke leiderschapsstijl toegepast
	Bereikte resultaten (1-5)	3,9	3,5	2,3	2,3
	Succesfactoren	• Concrete gespreksmethoden, reflectietools • Mdw bij elkaar brengen • Positieve benadering • Betrekken mdw en leidinggevenden • Open houding en belang leidinggevende	• Concrete gespreksmethoden aangereikt • Werkwijze en opvattingen vastleggen als aangrijpingspunt om consistent door te voeren	• De training: 'nieuwe blik', op zoek naar win-win, hoe DI een plaats geven, inzicht in diversiteit profielen van mdw, leren van elkaar, bewustzijn belang DI, • Collectieve bijeenkomsten: ideeën toetsen, bevestiging van ontwikkeling	• De training: 'nieuwe blik', op zoek naar win-win, hoe DI een plaats geven, inzicht in diversiteit profielen van mdw, leren van elkaar, bewustzijn belang DI, • Collectieve bijeenkomsten: ideeën toetsen, bevestiging van ontwikkeling
	Belemmerende factoren	• Faillissement • Individuele mdw niet in de actiestand gekregen • Beperkte betrokkenheid (aantallen): financiën	• Tijd binnen projectperiode: werkwijze gesprekken en bedrijfsprofiel nog niet doorgevoerd	• Tijd en prioriteit (overname, ook frequentie bijeenkomsten, afstand trainingslocatie) • Terughoudendheid directie • Theorie is mooi, praktijk vaak weerbarstig • Einde dienstverband verantwoordelijke	• Tijd en prioriteit (overname, ook frequentie bijeenkomsten, afstand trainingslocatie) • Terughoudendheid directie • Theorie is mooi, praktijk vaak weerbarstig • Einde dienstverband verantwoordelijke
Lange termijn	**Beoogde resultaten**	• Trainer opleiden • Aanspreekcultuur, persoonlijk, dialoog (tussen MT-mdw), eigen regie, elkaar stimuleren	• Aantrekkelijker voor nieuwe mdw • Voorkomen en inspelen op knelpunten die DI van mdw belemmeren	• Levensfasebewust personeelsbeleid • Per kwartaal POP inzetten bij evaluatiegesprekken	• Levensfasebewust personeelsbeleid • Per kwartaal POP inzetten bij evaluatiegesprekken
	Bereikte resultaten (1-5)	3,6	-	2,1	2,1
	Acties na interventie	• Eigen maken workshop voor herhaling, uitrol • Afspraak over invulling vervolg (intern) • Aandacht in communicatie uitingen • Verder vormgeven DI-beleid	• Lancering website on hold gezet, later bedrijfsprofiel op de website plaatsen	• Versnel seniorenregeling ingevoerd. • Bij werving rekening houden met leeftijd en gespreks- of sollicitatievorm. • Wijziging in fysieke werkzaamheden, andere planning • HR-beleid vormgeven: eenheid in salaris, aanpassen arbo-beleid	• Versnel seniorenregeling ingevoerd. • Bij werving rekening houden met leeftijd en gespreks- of sollicitatievorm. • Wijziging in fysieke werkzaamheden, andere planning • HR-beleid vormgeven: eenheid in salaris, aanpassen arbo-beleid
	Acties om resultaat te bereiken	• Uitrol, workshops zelfstandig geven • Ontwikkelafspraken op agenda MT • Mogelijk: DI als onderdeel van beoordelingsformulier • In gesprek blijven met mdw, communicatie	• Onbekend.	• Levensfasebewust personeelsbeleid op termijn invoeren • Eigen regeling implementeren (i.p.v. CAO) • Aan de slag met initiatieven van mdw (financieel passend) • Systeem en cycli van interne trainingen	• Levensfasebewust personeelsbeleid op termijn invoeren • Eigen regeling implementeren (i.p.v. CAO) • Aan de slag met initiatieven van mdw (financieel passend) • Systeem en cycli van interne trainingen

	ONTWIKKELING EN MOBILITEIT (4/4)	Interventies – standaardaanbod
		Ontwikkeling en mobiliteit
	Convenantpartner	Uneto-Vni
	Aantal bedrijven	14
	Type interventie	Workshop
Korte termijn	**Beoogde resultaten**	• Kennis overgedragen van jong naar oud, 'wij-gevoel' versterkt • Meer vraag naar opleidingen en cursussen • Betrokkenheid van mdw verhoogd, binden en boeien: sfeer, samenwerking, productiviteit • Bewustwording en eigenaarschap mdw
	Bereikte resultaten (1-5)	3,1
	Succesfactoren	• Duidelijke analyse van uitdagingen en kansen • Plan van aanpak voor de eerste stappen • Workshops: inspiratie, sparren • Persoonlijk contact, maatwerk • Inzicht in nut en noodzaak gekregen • Ondernemer actief: direct bespreekbaar gemaakt
	Belemmerende factoren	• Tijd (ook looptijd) en prioriteit (ziekte, draagvlak, operatie) • Fase bewustzijn: jong team • Wisseling contactpersoon • Uitdaging: sfeer, samenwerking, vertrouwen • Voorbeelden niet passend bij omvang bedrijf.
Lange termijn	**Beoogde resultaten**	• Kennis is vergroot • Aanbod sluit aan bij vragen en behoeften
	Bereikte resultaten (1-5)	2,5
	Acties na interventie	• Concretiseren lange termijn acties • DI op de agenda van overleg • Inventarisatie beleid • MTO vragenlijst uitgezet
	Acties om resultaat te bereiken	• Toolbox ontwikkelen voor werkoverleg: signaleren verminderde inzetbaarheid • Opstellen PvA: 'wij-gevoel' • Voortzetten intern programmabureau • Individuele DI-gesprekken • Structuur en borging • PMO uitvoeren • Concreet plan voor de toekomst

4 Interventies: Betrokkenheid en motivatie

	BETROKKENHEID EN MOTIVATIE (1/2)	Interventies – standaardaanbod			
		Teambuilding en vakmanschap	Volhouden	Gesprekstrainingen	Situationeel leiderschap
	Convenantpartner	Evofenedex	HISWA	HISWA	INRetail
	Aantal bedrijven	2	2	2	10
	Type interventie	-	-	-	-
Korte termijn	**Beoogde resultaten**	• Inzicht in betekenis vakmanschap en daarvoor benodigde vaardigheden	• Actieplan opstellen voor medewerker met gezondheidsproblemen • Gericht advies i.v.m. gevolgen langer doorwerken van medewerkers	• DI bespreekbaar maken • Workshops en advies gesprekstechnieken en feedback geven voor leidinggevenden	• Betere onderlinge (open) communicatie en werksfeer • Meer begrip voor elkaar • Inzicht in en enthousiasme voor DI • Bewustwording eigen regie nemen over DI • Ambassadeurs om DI op de kaart te zetten
	Bereikte resultaten (1-5)	4	3	3	3,5
	Succesfactoren	• Onderlinge communicatie en de urgentie daarvan • Inzicht in elkaars acties op teambuilding en vakmanschap • Inzet en motivatie deelnemers	• Geleid tot hoger bewustzijn van belang DI voor vergrijzende organisatie • Beeld van knelpunten door medewerkerstevredenheidsonderzoek • Ondernemer open voor interventies en actief aan de slag	• Goede gesprekken tussen adviseur, ondernemer en enkele leidinggevenden • Creëren bewustwording, zien van eigen sterktes en zwaktes en leren hoe je overkomt • Het thema als bespreekpunt op formulieren in gesprekscyclus	• Actieve, betrokken en welwillende ondernemer • Iedereen op de hoogte van hoger gelegen doel • Openheid en transparantie naar het team
	Belemmerende factoren	• Hoge druk om te presteren • Focus op 'waan van de dag' i.p.v. op noodzakelijke niet urgente acties	• De dagelijkse bedrijfsuitvoering • Tijd en prioriteit	• Tijd en prioriteit • Drukte binnen de organisatie	• Drukte op de werkvloer • Tijd en prioriteit • Top-down aangestuurde organisatie
Lange termijn	**Beoogde resultaten**	• DI borgen door inzicht in hoe team te coachen	• Uitgevoerd actieplan • Ondernemer weet waar hij terecht moet bij toekomstige situaties • Medewerkers en management bewust van belang aandacht voor DI • Medewerkers bewust van eigen aandeel in DI	• Continuering gesprekken met gespreksformulieren • Technieken eigen gemaakt en ingezet door management • Meer begrip voor elkaar, betere motivatie en bewustwording DI	• Kunnen wisselen en aanpassen van leiderschapsstijl • Kritisch naar elkaar kijken en feedback geven de norm • Meer draagvlak en enthousiasme bij medewerkers
	Bereikte resultaten (1-5)	4	2,5	3	2,9
	Acties na interventie	• 'Screenshot' maken (een korte versie van een jaarlijkse vlootschouw) • Skills matrix als onderdeel van mid-year reviews	• Invoeren van functioneringsgesprekken • Analyseren van functies • Aan de slag met RI&E	• Ondernemen in gesprek met leidinggevenden • Borging van doelstellingen door analyse van actiepunten door ondernemer	• Bespreekbaar maken in directie • Wekelijks de dialoog aangaan met medewerkers • Workshop voor leidinggevenden om dezelfde kennis en gemeenschappelijke taal te creëren • Thema benoemen tijdens weekstart
	Acties om resultaat te bereiken	• Een jaarlijkse vlootschouw • Sturen op transitie van urgent/belangrijk naar niet belangrijk/wel urgent • Organiseren van verbetersessies • Mensen trainen als trainer/instructeur • Inventariseren bruikbare elementen uit LEAN-gedachtengoed • Leren van elkaar en uitwisselen tips tijdens werkbezoek vestigingen	• Deelname aan vervolgtraject • Zelfstandig voortzetten van acties	• Voortzetten bewustwordingsproces DI (o.a. door artikelen magazine, digitale nieuwsbrief en workshop) • Continuering gesprekscyclus 'nieuwe stijl' • Deelname aan vervolgtraject of zelfstandig voortzetten van acties (met alleen waar nodig externe begeleiding)	• Continuering aangaan van dialoog • Thema opnemen in formulieren functioneringsgesprekken • Extra coaching

	BETROKKENHEID EN MOTIVATIE (2/2)	Interventies – standaardaanbod			
		Effectieve gespreksvoering	Coachend leidinggeven	Zelfsturende teams	Betrokkenheid en motivatie
	Convenantpartner	Tuinbranche	Tuinbranche	Tuinbranche	Uneto-Vni
	Aantal bedrijven	7	46	54	49
	Type interventie	-	-	-	-
Korte termijn	**Beoogde resultaten**	• Leidinggevende is op de hoogte van effectieve gespreksvoering en kan deze toepassen om DI te bevorderen	• Leidinggevende is op de hoogte van coachend leidinggeven en kan dit toepassen om DI te bevorderen	• Leidinggevende is op de hoogte van zelfsturing en de voorwaarden om het gewenste niveau te kunnen invoeren in de organisatie en kan dit toepassen om DI te bevorderen	• Algemene kennis verbreden • Handvatten verkrijgen • Motivatie en betrokkenheid medewerkers en directie vergroten
	Bereikte resultaten (1-5)	2,9	3,5	3,4	3,2
	Succesfactoren	• Bewustwording en toepassing in de praktijk • Acties in overleg met medewerkers • Eerder opgedane kennis • Openheid voor ideeën en open vragen stellen • Nadenken over scheiding werk-privé	• Aangeboden stof toepasbaar in de praktijk • Uitwisseling met collega leidinggevenden • Juiste planning bijeenkomsten en gesprekken	• Aangeboden stof toepasbaar in de praktijk • Juiste planning bijeenkomsten en gesprekken • Sparren met begeleider en andere deelnemers • Teams zelf naar oplossingen laten zoeken	• Betrokkenheid ondernemer • Plan van aanpak met concrete eerste stap • Duidelijke analyse van uitdagingen, kansen en mogelijkheden • Persoonlijk contact en maatwerk advies • Commitment • Sparren met andere bedrijven
	Belemmerende factoren	• Tijd en kwaliteit van medewerkers • Geen hulpmiddelen om consequent met het onderwerp bezig te zijn • Werk-privé niet gescheiden	• Gemak om te kiezen voor oud en vertrouwd • Tijd om het toe te passen in de praktijk • Voorschriften uit hoofdkantoor in strijd met inhoud cursus • Periode van piek in het werk • Traagheid van sommige processen (stugge bedrijfsstructuur) • Moeilijk uit handen geven van werk	• Gemak om te kiezen voor oud en vertrouwd • Tijd om het toe te passen in de praktijk • Voorschriften uit hoofdkantoor in strijd met inhoud cursus • Periode van piek in het werk • Traagheid van sommige processen (stugge bedrijfsstructuur) • Moeilijk uit handen geven van werk	• Andere prioriteiten, onvoldoende draagvlak vanuit management • Te weinig ruimte voor sparring momenten • Beschikbare tijd • Interne capaciteit • Wisseling van intern personeel

	BETROKKENHEID EN MOTIVATIE (2/2)	Interventies – standaardaanbod			
		Effectieve gespreksvoering	Coachend leidinggeven	Zelfsturende teams	Betrokkenheid en motivatie
Lange termijn	**Beoogde resultaten**	• Leidinggevende past gespreksvoeringstechnieken dagelijks toe • Verbeterde onderlinge relaties • Meer onderling begrip • Duidelijkheid in wederzijdse verwachtingen • Verbeterde samenwerking • Actieve samenwerking tussen leidinggevende en medewerkers	• Leidinggevende past coachende stijl dagelijks toe • Verbeterde onderlinge relaties • Doorontwikkeling van medewerkers • Hogere motivatie van medewerkers • Meer verantwoordelijkheden op lager niveau in de organisatie • Actieve samenwerking tussen leidinggevende en medewerkers	• Leidinggevende heeft het gewenste niveau van zelfsturing binnen de eigen organisatie succesvol doorgevoerd • Doorontwikkeling van medewerkers • Verhoogde tevredenheid medewerkers • Verhoogde betrokkenheid medewerkers • Verbeterde inzet van mensen, vaardigheden en middelen • Toegenomen wendbaarheid • Actieve samenwerking tussen leidinggevende en medewerkers	• Betrokkenheid in alle lagen van de organisatie • Structurele aandacht voor DI • Werkgeluk medewerkers
	Bereikte resultaten (1-5)	2,7	3,4	3,3	2,9
	Acties na interventie	• In kaart brengen en inzetten van talenten van medewerker • DI boven aan de agenda • Signalering problematiek • Kwalitatief beter en frequenter overleg	• Verantwoordelijkheid voor planning/rooster bij medewerkers zelf • Dagelijkse minimeeting op de afdeling • Ontwikkelingsplannen samenstellen • Vormen van kernteam als ambassadeurs • Opstellen en doornemen van jaarplan • Opzetten van zelfsturende teams/ gezamenlijke visie • Invoeren van functioneringsgesprekken • Opzetten nieuwe inwerkstructuur en sollicitatieprocedure	• Afdelingshoofden inzicht in de omzet en cijfers voor betrokkenheid • Verantwoordelijkheid voor planning/rooster bij medewerkers zelf • Dagelijkse minimeeting op de afdeling • Ontwikkelingsplannen samenstellen • Vormen van kernteam als ambassadeurs • Opstellen en doornemen van jaarplan • Opzetten van zelfsturende teams/ gezamenlijke visie • Invoeren van functioneringsgesprekken • Opzetten nieuwe inwerkstructuur en sollicitatieprocedure	• Continu aandacht voor DI • DI toegevoegd aan gespreksvoering medewerkers • DI staat op de agenda • Opstellen plan van aanpak • Visie en strategie opstellen • Uitzetten MTO vragenlijst
	Acties om resultaat te bereiken	• Continuering overleg • Open vragen blijven stellen • Zoeken naar hulpmiddelen voor zelfsturing in teams • Ruimte voor persoonlijke ontwikkeling	• Blijvend focussen op welzijn en ontwikkeling medewerkers • DI meennemen bij toekomstige beslissingen • Timemanagement tastbaar maken • Trainingen op MT-niveau uitbreiden • Mensen on-the-job coachen en begeleiden • Keuze ontwikkelcompetentie door medewerker en dialoog daarover i.p.v. jaarlijks functioneringsgesprek	• Overleg met MT • Opleidingen aanbieden aan medewerkers • Blijvend focussen op welzijn en ontwikkeling medewerkers • DI meennemen bij toekomstige beslissingen • Timemanagement tastbaar maken • Trainingen op MT-niveau uitbreiden • Mensen on-the-job coachen en begeleiden • Keuze ontwikkelcompetentie door medewerker en dialoog daarover i.p.v. jaarlijks functioneringsgesprek	• Adviezen uit nota omzetten naar concrete acties • Wensen medewerkers peilen • Werken aan 'wij-gevoel' • Toolboxen van het thema • Training leidinggevenden

5 Interventies: Monitoring

	MONITORING (1/2)	Interventies – standaardaanbod			
		HR	Scan medewerkers	Scan en adviesgesprek en stuurgetallen DI	Functionerings-, beoordelings- en loopbaangesprekken
	Convenantpartner	HISWA	HISWA	HISWA	HISWA
	Aantal bedrijven	11	6	2	15
	Type interventie	Workshop	Inzetten tool en begeleiding	Inzetten tool en begeleiding	Workshop
Korte termijn	**Beoogde resultaten**	• Beeld van mate van vergrijzing en mogelijke maatregelen • In kaart brengen situatie ziekteverzuim en mogelijke maatregelen • Basis HR-zaken geanalyseerd en op orde • Bewustwording DI	• Verschillende generaties in kaart brengen en training aanbieden voor onderling begrip • Onderzoek naar medewerkerstevredenheid en hun visie op DI • DI bespreekbaar maken	• Bewustwording bij management en medewerkers • Kerngetallen benoemen en daarop stuurinstrumenten ontwikkelen	• Management maakt zich de systematiek en gesprektechnieken eigen en ziet er het belang van in • Formulieren opgesteld • Methode van gesprekken wordt gedragen door medewerkers • Onderzoek naar medewerkerstevredenheid
	Bereikte resultaten (1-5)	2 ,9	3	3	3
	Succesfactoren	• Bewustwording, open en actieve houding van de ondernemer • Aandacht voor RI&E	• Gesprekken tussen ondernemer en adviseur en binnen de organisatie • De ontwikkeling van bewustwording van ondernemer en medewerker	• Gesprekken tussen ondernemer en adviseur	• Gesprekken tussen ondernemer en adviseur
	Belemmerende factoren	• Dagelijkse bedrijfsuitvoering • Focus op direct resultaat i.p.v. DI met opbrengst op langere termijn • Gebrek aan tijd en prioriteit	• Door drukte lastig tijd vrij te maken voor DI • Tijd en prioriteit	• Tijd en prioriteit • Drukte binnen de organisatie	• Tijd en prioriteit • Drukte binnen de organisatie
Lange termijn	**Beoogde resultaten**	• Duidelijkheid over arbeidsvoorwaarden en mogelijkheden • Medewerkers blijven betrekken en motiveren • DI is meer geïntegreerd binnen de organisatie • Proactief beleid rondom ziekteverzuim •HR-beleid en administratie zijn op orde	• Bewustwording bij management en medewerkers op te nemen acties • Open communicatie over DI • Duidelijk beeld van medewerkerstevredenheid	• Binnen de organisatie doorzetten van nieuwe werkwijze	• Leidinggevende kunnen verschil benoemen tussen functionerings- en beoordelingsgesprek • Continuering van het voeren van gesprekken middels gesprekformulieren
	Bereikte resultaten (1-5)	2,2	2,5	2	3
	Acties na interventie	• In gesprek gaan met medewerkers • Invoeren van functioneringsgesprekken • Analyse van functies • Aan de slag met RI&E • Thema's HR en taakanalyse blijvend op de kaart • Bewustwordingsproces DI • Ontwikkelen personeelshandboek • Organiseren informatiebijeenkomst	• Deelname workshops • Dialoog met medewerkers • RI&E op papier	• In dialoog met medewerkers • Zelfstandig aan de slag met interventies	• In dialoog met medewerkers • Zelfstandig aan de slag met interventies
	Acties om resultaat te bereiken	• Deelname aan vervolgproject • Abonnement • Blijvend agenderen en bespreekbaar houden van DI-brede thema's	• Deelname aan vervolgproject (in een rustigere periode) • Voortzetten bewustwordingsproces DI (o.a. door artikelen magazine, digitale nieuwsbrief en workshop)	• Deelname aan vervolgproject (in een rustigere periode) • DI op de agenda bij interne overleggen • Aandacht voor DI binnen het MT, in werkoverleggen en functioneringsgesprekken	• Deelname aan vervolgproject (in een rustigere periode) • DI op de agenda bij interne overleggen • Aandacht voor DI binnen het MT, in werkoverleggen en functioneringsgesprekken

	MONITORING (1/2)	Interventies – standaardaanbod	
		Risico- inventarisatie en evaluatie	Functioneringsgesprekken voeren
	Convenantpartner	HISWA	INRetail
	Aantal bedrijven	19	5
	Type interventie	Workshop	Workshop
Korte termijn	**Beoogde resultaten**	• Ondernemer neemt deel aan workshop en stelt nieuwe RI&E op • RI&E kritische tegen het licht gehouden en verbeterpunten benoemd	• Senioriteit brengen in het voeren van gesprekken • Functionering en inzetbaarheidsgesprekken al
	Bereikte resultaten (1-5)	3,4	4
	Succesfactoren	• Bewustwording en een actieve houding van de ondernemer • Vertrouwen in en kennis van de adviseur	• Spiegel voorhouden van eigen gedrag en denken • Betrokkenheid en verantwoordelijkheid van de directie • Betrokkenheid en welwillendheid van de medewerkers • Intrinsieke motivatie ondernemer
	Belemmerende factoren	• Dagelijkse bedrijfsuitvoering • Tijd en prioriteit • Drukte binnen de organisatie	• Drukte op de werkvloer • Gebrek aan tijd
Lange termijn	**Beoogde resultaten**	• Bewustwording van veiligheid binnen de organisatie • Jaarlijks plan van aanpak actualiseren • Belangrijkste knelpunten van RI&E zijn aangepakt	• Betere onderlinge samenwerking • Positieve feedback geven • Meer pro-activiteit en eigenaarschap • Open communicatie en transparantie
	Bereikte resultaten (1-5)	2,7	2,6
	Acties na interventie	• Bewuste keuzes maken rondom het gesprek met medewerkers over DI • Invoeren van functioneringsgesprekken • Ontwikkelen personeelshandboek • Zorgen voor veilige werkomgeving • RI&E vragenlijst ingevuld en gestart met het opstellen van een plan van aanpak	• Wekelijks in dialoog met medewerkers i.p.v. alleen jaarlijks functioneringsgesprek • Extra training en coaching • Medewerker ruimte voor zelfontplooiing
	Acties om resultaat te bereiken	• Deelname aan vervolgproject • Voortzetten bewustwordingsproces DI (o.a. door artikelen magazine, digitale nieuwsbrief en workshop) • DI op de agenda bij interne overleggen	• Coaching on-the-job voor bedrijfsleider • Extra training en coaching

6 Interventies: Algemeen

	MONITORING (1/2)	Interventies – standaardaanbod			
		Activiteit A: Maatwerkgesprekken	Activiteit B: Opstelling van PvA	Activiteit C: Ondersteuning bij implementatie	Workshops
	Convenantpartner	Kartoflex	Kartoflex	Kartoflex	Kartoflex
	Aantal bedrijven	9	20	6	14
	Type interventie	Coaching	Begeleiding	Begeleiding	Workshop
Korte termijn	**Beoogde resultaten**	• Inzet van preventiemedewerker • Scan op veilig en gezond werken met verbeterpunten • Nieuwe inzichten • Structureel werkoverleg	• DI-roadmap • Handvatten onveilig handelen • Toolboxen en werkinstructies • Review van plan van aanpak • Inzicht in lopende initiatieven	• Inzicht in risico's onveilig handelen • Toolboxen en werkinstructies	• Cursus om intrinsieke motivatie te stimuleren • Inzicht risico's • Elkaar aanspreken op onveilig gedrag
	Bereikte resultaten (1-5)	4,6	4,6	4,2	4,6
	Succesfactoren	• Gedreven manager • Overzicht over de in te zetten interventies • Invullen strategische posities	• Open en eerlijke gesprekken • Een-op-een coaching • Sterke drive en duidelijk verzoek van ondernemer • Korte communicatielijnen, nauwelijks hiërarchie	• Eén-op'-één coaching • Gedreven manager • Korte communicatielijnen	• Open en eerlijke gesprekken • Betrokken bedrijfsleider • Motivatie managementteam
	Belemmerende factoren	• Vertrek van contactpersonen • Tijd	• Druk van dagelijkse werkzaamheden • Beschikbare tijd manageme	• Turbulente tijd en ontslag • Focus op output • Tijd om deel te nemen aan trainingen	• Productiedruk • Beschikbare tijd management
Lange termijn	**Beoogde resultaten**	• N.v.t. ondernemer gaat zelfstandig verder	• Bundeling initiatieven • Uitvoering verbeteracties	• Ondernemer kan zelf beleid en acties uitwerken	• Toename risicobewustzijn • Bespreekbaarheid DI-thema's • Werkoverlegstructuur
	Bereikte resultaten (1-5)	3,7	3,6	3,8	4
	Acties na interventie	• Verder werken aan roadmap	• Ruimte gemaakt voor uitwerken verbeteracties • Werken aan acties roadmap	• Uitvoering geven aan acties uit roadmap	• Training voor overige collega's • Ruimte gemaakt voor uitwerken verbeteracties
	Acties om resultaat te bereiken	• Verbeteringen meerjarenplan opvolgen • Trainingen verzorgen	• Zelfstandig uitvoeren van DI-acties binnen onderneming	• Zelfstandig uitvoering geven aan acties • Verdiepend onderzoek	• Management meer aansturen op DI-initiatieven • Opvolging verbeteracties

	ALGEMEEN	Interventies – standaardaanbod
		Coaching
	Convenantpartner	Uneto-Vni
	Aantal bedrijven	12
	Type interventie	Coaching
Korte termijn	**Beoogde resultaten**	• Advies om richting en visie te bepalen • Begeleiding bij betekenisgeving • Kennis vergroten
	Bereikte resultaten (1-5)	3,5
	Succesfactoren	• Duidelijke analyse van uitdagingen • Opstellen plan van aanpak • Besef van urgentie • Persoonlijk contact • Sparren met andere bedrijven • Betrokken medewerkers
	Belemmerende factoren	• Andere prioriteiten • Beperkte tijd en draagvlak • Wisseling personeel
Lange termijn	**Beoogde resultaten**	• Advies op maat • Structureel programma met aandacht voor behoefte medewerkers • Medewerkers bewust van eigen verantwoordelijkheid
	Bereikte resultaten (1-5)	3,1
	Acties na interventie	• Concretiseren plan van aanpak • DI op de agenda • Toolbox DI • Medewerkers survey
	Acties om resultaat te bereiken	• Actiepunten concreet oppakken • Visie doorvertalen • Interactie medewerkers

7 Interventies: Maatwerk

7.1 AWVN

		Interventies – AWVN
		Coaching
Korte termijn	**Beoogde resultaten**	• Betere informatievoorziening naar medewerkers • Dialoog over DI • Opstellen visie en beleid • Bewustzijn belang DI • DI onderdeel van functioneringsgesprek • Bedrijfsscan DI
	Bereikte resultaten (1-5)	2,6
	Succesfactoren	• Samenwerking leidinggevende • DI-commissie • Proactieve houding • Betrokkenheid directeur • Input en enthousiasme van medewerkers • Commitment OR • Kijken vanuit verschillende oogpunten
	Belemmerende factoren	• Waan van de dag • Tijdgebrek, productie onder druk • Wie is verantwoordelijk • Wisseling directeur
Lange termijn	**Beoogde resultaten**	• Verlaging verzuim • Werkbelastbaarheid in kaart • Ontwikkelen, monitoren en bijsturen DI-beleid • Beeld tevredenheid medewerkers • DI op de agenda • Zelf regie medewerkers
	Bereikte resultaten (1-5)	2,3
	Acties na interventie	• DI bewustwording in teams • Ondernemer continu aandacht voor DI • Communicatieplan • Aandacht voor beoordelingsproces • DI plan opstellen en afstemmen met moederorganisatie
	Acties om resultaat te bereiken	• Meer aandacht voor kwaliteit • DI blijvend onderwerp van gesprek • Aandacht voor ontwikkeling, flexibele inzet medewerkers • Ontwikkelen menukaart DI • DI-beleidsplan opstellen met OR • Vergroten eigenaarschap op DI • Aansluiten bij brancheaanpak

7.2 FOCWA

		Interventies – FOCWA
Korte termijn	**Beoogde resultaten**	• Scholing • Functioneringsgesprekken • Aanpassen functies, taakverdeling • Plan van aanpak voor DI
	Bereikte resultaten (1-5)	3,3
	Succesfactoren	• Bewustwording van eigen invloed • Theoretische kennis opdoen
	Belemmerende factoren	• Drukte in het bedrijf • Negatieve ervaring vanuit het verleden • Medewerkers niet gewend aan DI thema's
Lange termijn	**Beoogde resultaten**	• Structurele aandacht voor DI • Samenwerking met externe partijen
	Bereikte resultaten (1-5)	2,3
	Acties na interventie	• Vragenlijsten en in gesprek gaan • Overlegstructuur en inspraakstructuur gewijzigd • Instrumenten implementeren waarbij rollen en bevoegdheden duidelijk worden • Werknemers stellen actieplan op, werkgroep werkt het uit
	Acties om resultaat te bereiken	• Invulling geven aan plan van aanpak • Monitoring van het proces

7.3 NBBU

		Interventies – NBBU
Korte termijn	**Beoogde resultaten**	• Visie en beleid ontwikkelen • Middelen beschikbaar stellen • Enquête ontwikkelen • Werkmethodieken ontwikkeld • Opstellen communicatieplan • Medewerkers tevredenheidonderzoek
	Bereikte resultaten (1-5)	3,4
	Succesfactoren	• Bespreken stand van zaken • Bereidwilligheid en draagvlak managementteam • Formuleren bedrijfsplan, bieden van structuur • Betrokkenheid medewerkers • Duidelijke visie, missie, strategie
	Belemmerende factoren	• Taalbarrière • Beschikbare tijd • Wijze van uitvoering vooraf onduidelijk • Geen belang van zien • Wisseling personeel • Personeelstekorten • Wet- en regelgeving
Lange termijn	**Beoogde resultaten**	• Individuele gesprekken • Werkplezier neemt toe • Uitvoering, borging, monitoring beleid • Driehoeks bijeenkomsten partners
	Bereikte resultaten (1-5)	3,0
	Acties na interventie	• Interventies structurele basis geven • DI op de agenda • Persoonlijke opleidingsplan verbeteren • Contactmomenten verbeteren, in gesprek met medewerkers
	Acties om resultaat te bereiken	• Structureel enquêtes uitvoeren • Uitvoering, monitoring en borging van beleid • Di onderdeel van jaarplanning en budgettering • Medewerkers betrekken

7.4 KMU

		Interventies – KMU
Korte termijn	**Beoogde resultaten**	• Leiderschapstraining • Invullen inzetbaarheidsmatrix • Competenties vastgesteld, analyse inzetbaarheid • Bewustwording DI • Methodiek opleidingsplannen
	Bereikte resultaten (1-5)	3,2
	Succesfactoren	• Urgentie • Herhaling informatie, extra toelichting • HRM-functionaris actief betrokken • Transparant in gesprek (met medewerkers) • Inzicht in belang en noodzaak van DI • Ervaringen delen van andere bedrijven • Meer tijd voor DI • Motivatie
	Belemmerende factoren	• Waan van de dag • Omvang van het bedrijf • Wisseling van collega's • Beperkte tijd en tijdsdruk • Ontbreken draagvlak en beslissingsbevoegdheid • Borging ontbreekt
Lange termijn	**Beoogde resultaten**	• Functioneringsgesprekken nieuwe stijl • Verbeterde inzetbaarheid • Vergrote interne flexibiliteit • Bewustzijn van DI • Aanpassing leercultuur • Structurele kennisuitwisseling
	Bereikte resultaten (1-5)	2,8
	Acties na interventie	• Uitvoering geven aan plan van aanpak • Individuele gesprekken • Inzetbaarheidsmanager inzetten • Wensen opleidingen in kaart
	Acties om resultaat te bereiken	• Beleid vaststellen en uitdragen • Strategische personeelsbeleid vormgeven • DI blijvend op de agenda • Initiatief met bedrijven uit de buurt

Duurzame inzetbaarheid in het mkb

Vierluik

Deel I: Projectopbrengsten

Deel II: Interventies

Deel III: Vergelijking tussen convenantpartners

Deel IV: Instrumentarium

Duurzame inzetbaarheid in het midden- en kleinbedrijf

Vierluik deel III: Vergelijking tussen convenantpartners

Inhoudsopgave

Inleiding **83**

1 Vergelijking op kenmerken van de doelgroep **84**

1.1 AWVN 84

1.2 Evofenedex 84

1.3 FNLI 85

1.4 FOCWA 85

1.5 HISWA 85

1.6 INRetail 86

1.7 Kartoflex 86

1.8 KMU 86

1.9 KNV 87

1.10 NBBU 87

1.11 Nekovri 88

1.12 Tuinbranche 88

1.13 Uneto-Vni 89

2 Bereikte resultaten **90**

3 Doorgemaakte ontwikkeling **91**

4 Vervolg **92**

5 Tevredenheid ondernemers **93**

Inleiding

Dit deelrapport ligt in het verlengde van het deelrapport 'Vierluik deel I: Projectopbrengsten' en is een aanvulling op 'Vierluik deel II: Interventies' en 'Vierluik deel IV: Instrumentarium'. Het biedt vooral achtergrondinformatie over de impact van de trajecten van de convenantpartners. Zoals aangegeven in de introductie van de hoofdrapportage, heeft de monitoring van het project 'Duurzame inzetbaarheid in het mkb' zich niet gericht op het doen van uitspraken over de kwalitatieve prestaties van afzonderlijke convenantpartners. Het project heeft zich er wel op gericht wat werkt voor mkb-bedrijven in brede zin.

Deze deelrapportage is nadrukkelijk een aanvulling op het eerste deelrapport. In het eerste deelrapport wordt bijvoorbeeld een uitgebreide toelichting gegeven op de typologie op het terrein van duurzame inzetbaarheid (hoofdstuk 2). Dezelfde typologie wordt gehanteerd in deze deelrapportage.

Dit deelrapport bevat een overzicht van: de kenmerken van de deelnemende bedrijven, de bereikte resultaten, de doorgemaakte ontwikkeling, de vervolgacties en tevredenheid met de geboden ondersteuning en opbrengsten.

In totaal hebben er 472 bedrijven ondersteuning gekregen vanuit de convenantpartners. De verdeling van bedrijven over de convenantpartners is gepresenteerd in tabel 1.

Convenantpartners	Aantal bedrijven
1 AWVN	51
2 Evofenedex	28
3 FNLI	11
4 FOCWA	6
5 HISWA	33
6 INRetail	55
7 Kartoflex	36
8 KMU	40
9 KNV	31
10 NBBU	50
11 Nekovri	17
12 Tuinbranche	54
13 Uneto-Vni	60
Totaal	**472**

Tabel 1. Verdeling van deelnemende bedrijven over de convenantpartners

1 Vergelijking op kenmerken van de doelgroep

In de hoofdrapportage (Vierluik deel I: Projectopbrengsten) hebben we de kenmerken beschreven van de deelnemende bedrijven. Aangezien de convenantpartners bedrijven hebben geworven uit verschillende branches is het mogelijk dat er verschillen zichtbaar zijn tussen de groepen bedrijven van convenantpartners. In de onderstaande paragrafen beschrijven we de belangrijkste verschillen in de omvang, bedrijfskenmerken, de startsituatie en belangrijkste aandachtsgebieden ten opzichte van het gemiddelde (dat wil grofweg zeggen: nadruk op organisatie-aspecten). Ten aanzien van een aantal algemene bedrijfskenmerken hebben een vijftal convenantpartners aangegeven dat aanvullende kenmerken nodig zijn om het onderscheid te maken in hun branche. Indien van toepassing is dit bij de betreffende convenantpartner aangegeven.

1.1 AWVN

De omvang van de bedrijven geworven door de AWVN, de algemene werkgeversvereniging, zijn relatief groter dan de bedrijven geworven door andere convenantpartners (51-100 mdw: 41% t.o.v. 20%, 101-250 mdw: 31 t.o.v. 19%). In vergelijking tot de bedrijven van de andere convenantpartners zijn de deelnemende bedrijven van de AWVN veelal in de beginfase van werken aan de duurzame inzetbaarheid in het bedrijf. Dit geldt zowel op het vlak van aanpak en cultuur als op de condities die hiervoor nodig zijn (A-bedrijven aanpak en cultuur: 39% t.o.v. 30%, A-bedrijven condities: 43% t.o.v. 35%). De kanttekening dient wel gemaakt te worden dat er relatief minder AB bedrijven zijn, waardoor het aantal bedrijven in de beginfase (A-AB bedrijven) vergelijkbaar is met het gemiddelde. De vijf belangrijkste bedrijfskenmerken zijn:

Gemiddeld	Bedrijfskenmerken AWVN
1) Fysiek werk	1) Fysiek werk
2) Binnen werk	2) HR afdeling of functionaris aanwezig
3) Vaste werktijden	3) Binnen werk
4) Werken in teamverband	4) Ploegendienst
5) Routinematig werk	5) Routinematig werk

Voor de bedrijven van de AWVN geldt dat zij dezelfde meest genoemde aandachtspunten hebben als de overige deelnemende bedrijven: het belang onder medewerkers en management, een visie op duurzame inzetbaarheid, en dat leidinggevende medewerkers stimuleren en in staat zijn om duurzame inzetbaarheid te bevorderen.

1.2 Evofenedex

Evofenedex heeft Nederlandse handels- en productiebedrijven met een logistieke of internationale operatie geworven. Relatief gezien zijn dit veel bedrijven met werknemersaantallen tussen de 51-100 (32% t.o.v. 20%). De bedrijven waren aan de start van hun traject relatief verder in hun aanpak en cultuur en condities om te werken aan duurzame inzetbaarheid dan andere deelnemende bedrijven (B bedrijven resp. 25% t.o.v. 11% en 32 t.o.v. 17%). De belangrijkste bedrijfskenmerken zijn als volgt:

Gemiddeld	Bedrijfskenmerken Evofenedex
1) Fysiek werk	1a) Binnen werk
2) Binnen werk	1b) Fysiek werk
3) Vaste werktijden	2) Vaste werktijden
4) Werken in teamverband	3) Routinematig werk
5) Routinematig werk	4) Werk niet sterk onderhevig aan (technische) ontwikkelingen

Daarnaast wordt het werk bij één op de drie bedrijven van Evofenedex gekenmerkt door nachtdiensten, zie tabel 2.

Specifieke bedrijfskenmerken	Evofenedex (N = 28) Aantal bedrijven	
	n	%
Nachtdiensten	9	32,1

Tabel 2. Verdeling specifieke bedrijfskenmerken voor bedrijven van Evofenedex

De top vijf van aandachtspunten waaraan ondernemers hebben gewerkt, wijkt iets af van de gemiddelde top vijf, namelijk: belang onder medewerkers, visie, lichamelijke belasting, arbo/veiligheid en dat medewerkers in staat zijn om aan hun eigen duurzame inzetbaarheid te werken. De nadruk ligt dus op zowel organisatie en vitaliteit en gezondheid.

1.3 FNLI

De bedrijven geworven door de FNLI zijn verbonden aan de levensmiddelenindustrie. Relatief gezien zijn dit de grotere bedrijven van alle deelnemende bedrijven (101-250 mdw: 73% t.o.v. 19%). Op het terrein van aanpak en cultuur zijn de bedrijven ook relatief ver ontwikkeld (BC bedrijven: 36% t.o.v. 13%). Het beeld van de condities binnen deze bedrijven is genuanceerder. Van de deelnemende bedrijven zijn er zowel relatief veel AB bedrijven (45% t.o.v. 38%) als BC bedrijven (27% t.o.v. 8%). Over het geheel beschouwd, lijken deze bedrijven gemiddeld iets verder in hun ontwikkeling op het terrein van duurzame inzetbaarheid.

Gemiddeld	Bedrijfskenmerken FNLI
1) Fysiek werk	1a) Fysiek werk
2) Binnen werk	1b) HR aanwezig
3) Vaste werktijden	1c) Routinematig werk
4) Werken in teamverband	2) Ploegendienst
5) Routinematig werk	3a) Vaste werktijden 3b) Werken in teamverband

De top vijf van aandachtspunten is gezien het geringe aantal deelnemende bedrijven (n = 11) lastiger te bepalen. In plaats van de nadruk op organisatie-aspecten lijkt de nadruk te liggen op aspecten rondom betrokkenheid en motivatie, het benutten van talenten, arbo/veiligheid en ergonomie.

1.4 FOCWA

De bedrijven uit de carrosseriebranche, geworven door de FOCWA zijn relatief kleine bedrijven (5-15 mdw: 50% t.o.v. 29%, 16-25 mdw: 33% t.o.v. 14%). Op het terrein van duurzame inzetbaarheid zaten de meeste bedrijven aan de start van hun traject in de beginfase (AB bedrijven: 50% t.o.v. 43%). Dit gold ook voor de bestaande condities (AB bedrijven: 83% t.o.v. 38%). Met name op de condities om te werken aan duurzame inzetbaarheid, lijken deze bedrijven iets minder ver te zijn dan de andere deelnemende bedrijven. Wat betreft de aanpak en cultuuraspecten in de bedrijven, zijn er ook relatief veel al op een planmatige manier aan het werk (B bedrijven: 50% t.o.v. 11%). Een kanttekening dient gemaakt te worden bij het feit dat deze percentages gebaseerd zijn op slechts 6 bedrijven. De volgende bedrijfskenmerken kwamen het meest voor in de groep van deelnemende bedrijven van de FOCWA:

Gemiddeld	Bedrijfskenmerken FOCWA
1) Fysiek werk	1a) Fysiek werk
2) Binnen werk	1b) Binnen werk
3) Vaste werktijden	1c) Vaste werktijden
4) Werken in teamverband	2) Werk sterk onderhevig aan (technische) ontwikkelingen
5) Routinematig werk	3) Werken in teamverband

Voor FOCWA geldt hetzelfde als voor de FNLI. Gezien het geringe aantal deelnemende bedrijven is het lastig om een uitspraak te doen over de vijf aandachtsgebieden waar de trajecten nadrukkelijk op gericht zijn. Het lijkt erop dat de trajecten vooral gericht zijn op het verbeteren organisatie-aspecten (belang, visie, beleid) en aspecten rondom betrokkenheid en motivatie.

1.5 HISWA

De watersportbedrijven, begeleid door de HISWA, hebben relatief weinig werknemers in dienst (5-15 mdw: 76% t.o.v. 29%). Deze bedrijven zitten relatief gezien vaak in de beginfase om te werken aan zowel hun aanpak als cultuur aspecten (A bedrijven: 48% t.o.v. 30%) als de condities om hieraan te kunnen werken (A bedrijven: 58% t.o.v. 35%). De vijf meest genoemde bedrijfskenmerken zijn als volgt:

Gemiddeld	Bedrijfskenmerken FOCWA
1) Fysiek werk	1) binnen werk
2) Binnen werk	2) Fysiek werk
3) Vaste werktijden	3) Vaste werktijden
4) Werken in teamverband	4a) Specialistisch werk
5) Routinematig werk	4b) Buiten werk

Daarnaast is er een aantal branche specifieke bedrijfskenmerken van toepassing op de bedrijven, zie tabel 3. Bijna alle bedrijven voeren reparatie en onderhouds-werkzaamheden uit. Voor bijna de helft geldt dat ze een jachthaven hebben en dat zij zich richten op recreatie. Bijna driekwart van de bedrijven heeft te maken met seizoensgebonden werkzaamheden en bijna de helft geeft aan regelmatige werkzaamheden te kennen

Specifieke bedrijfskenmerken	HISWA (N = 33) Aantal bedrijven	
	n	%
Reparatie en onderhoud	30	90,9
Seizoensgebonden werkzaamheden	24	72,7
Jachthavens en recreatie	16	48,5
Regelmatige werkzaamheden	16	48,5
Niet-seizoensgebonden werkzaamheden	11	33,3
Hoge werkdruk	10	30,3
Bouw	8	24,2
Geen werkdruk	5	15,2
Onregelmatige werkzaamheden	4	12,1

Tabel 3. Verdeling specifieke bedrijfskenmerken voor bedrijven van HISWA

De trajecten uitgevoerd in watersportbedrijven hebben zich nadrukkelijk gericht op monitorings-aspecten (opvolgen van acties, inzicht krijgen in het functioneren van medewerkers en dit bespreekbaar maken) naast arbo/veiligheid (vitaliteit en gezondheid) en het brede belang binnen bedrijven (organisatie).

1.6 INRetail

De bedrijven geworven door INRetail, non-food bedrijven in de retail, zijn eveneens relatief vaak kleinschalige bedrijven (5-15 mdw: 62% t.o.v. 29%). Deze bedrijven hebben in het traject vaak eerste stappen gezet om hun aanpak, de cultuur en condities vorm te geven op het terrein van duurzame inzetbaarheid (A bedrijven aanpak en cultuur: 60% t.o.v. 30%, A bedrijven condities: 64% t.o.v. 35%). De meest voorkomende bedrijfskenmerken staan hieronder gepresenteerd:

Gemiddeld	Bedrijfskenmerken INRetail
1) Fysiek werk	1) Binnen werk
2) Binnen werk	2) Werken in teamverband
3) Vaste werktijden	3) Werk niet sterk onderhevig aan (technische) ontwikkelingen
4) Werken in teamverband	4) Fysiek werk
5) Routinematig werk	5) Niet-fysiek werk

De trajecten in de retail branche zijn gericht relatief vaak gericht op het verbeteren van de betrokkenheid en motivatie van medewerkers (werkplezier, motivatie, waardering, samenwerking). Ook lijkt er iets meer nadruk te liggen op de werkgeverbandering door hen in staat te stellen duurzame inzetbaarheid van medewerkers te kunnen bevorderen al dan niet vanuit het ervaren belang om hierin te investeren.

1.7 Kartoflex

Kartoflex richt zich op Nederlandse fabrikanten van kartonnages en flexibele verpakkingen. Deze bedrijven zitten wat betreft het aantal medewerkers relatief vaak in de midden categorieën binnen de mkb-definitie (16-25 mdw: 22% t.o.v. 14%, 26-50 mdw: 25% t.o.v. 18%, 51-100 mdw: 28% t.o.v. 20%). Het aantal A/A-B bedrijven is redelijk vergelijkbaar met andere deelnemende bedrijven. Echter, binnen deze groep zijn er relatief veel AB bedrijven (AB bedrijven aanpak en cultuur: 72% t.o.v. 43%, condities: 75% t.o.v. 38%). Hetzelfde beeld komt naar voren voor B/B-C bedrijven op aanpak en cultuuraspecten (19% t.o.v. 11%). De vijf meest voorkomende bedrijfskenmerken:

Gemiddeld	Bedrijfskenmerken Kartoflex
1) Fysiek werk	1a) Fysiek werk
2) Binnen werk	1b) Binnen werk
3) Vaste werktijden	2) Werk niet sterk onderhevig aan (technische) ontwikkelingen
4) Werken in teamverband	3) Werken in ploegendienst
5) Routinematig werk	4) Routinematig

De trajecten ondersteund door Kartoflex hebben zich voornamelijk gericht op organisatie-aspecten (belang en beschikbare middelen/faciliteiten) en nadrukkelijk op het verbeteren van vitaliteit en gezondheid: arbo/veiligheid, ergonomie en lichamelijke belasting.

1.8 KMU

De KMU heeft mkb-bedrijven in de metaal geworven. Relatief veel bedrijven hebben medewerkers tussen de 16-50 (16-25 mdw: 20% t.o.v. 14%, 26-50 mdw: 33% t.o.v. 18%). Kenmerkend voor de bedrijven is dat zij relatief vaak in de beginfase zitten om te werken aan de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers (A bedrijven

aanpak en cultuur: 43% t.o.v. 30%, A bedrijven condities: 43% t.o.v. 35%, AB bedrijven condities: 48% t.o.v. 38%). Hieronder staan de vijf meest voorkomende bedrijfskenmerken in de metaal:

Gemiddeld	Bedrijfskenmerken KMU
1) Fysiek werk	1) Binnen werk
2) Binnen werk	2) Fysiek werk
3) Vaste werktijden	3) Specialistisch werk
4) Werken in teamverband	4) Vaste werktijden
5) Routinematig werk	5a) Werken in teamverband
	5b) Routinematig werk

Bedrijven in de metaal hebben zich ook veelal gericht op organisatie-aspecten, maar ook op arbo/veiligheid (vitaliteit en gezondheid) en het up-to-date houden van kennis en vaardigheden (ontwikkeling en mobiliteit).

1.9 KNV

De bedrijven geworven door de KNV (spoorgoederenvervoer en beroepspersonenvervoer) zijn relatief vaak de wat grotere bedrijven (51-100 mdw: 26% t.o.v. 20%, 101-250 mdw: 29% t.o.v. 19%). Wat betreft de aanpak en ontwikkeling op cultuuraspecten van deze bedrijven zijn deze bedrijven relatief ver (B bedrijven: 19% t.o.v. 11%). De mate waarin de condities aanwezig zijn om te werken aan duurzame inzetbaarheid is vergelijkbaar met de andere bedrijven, ongeveer drie kwart van de bedrijven zit in de reactieve fase (A/A-B) en een kwart in de planmatige fase (B/B-C). De bedrijven geworven door de KNV hebben de volgende meest voorkomende bedrijfskenmerken:

Gemiddeld	Bedrijfskenmerken KNV
1) Fysiek werk	1) Flexibele werktijden
2) Binnen werk	2) Familiebedrijf
3) Vaste werktijden	3) Individueel werk
4) Werken in teamverband	4) Allround werk
5) Routinematig werk	5) HR afdeling of functionaris afwezig

Voor deze bedrijven zijn een aantal aanvullende bedrijfskenmerken opgenomen, zie tabel 4. Hieruit blijkt dat bijna driekwart van de deelnemende bedrijven een taxibedrijf is en bijna de helft daarvan (ook) rolstoelvervoer verzorgt.

KNV (N = 31)		
Specifieke kenmerken van hoofdwerkzaamheden	**Aantal bedrijven (n)**	**Aantal bedrijven (%)**
Taxibedrijf	22	71,0
Rolstolvervoer	15	48,4
Internationaalvervoer	12	38,7
Besloten bus bedrijf	8	25,8
Nachtdiensten	6	19,4
Festivalvervoer	5	16,1
Straattaxi	3	9,7
Pendel	3	9,7
Op tijd rijden	1	3,2
Leerlingenvervoer	0	0,0

Tabel 4. Verdeling specifieke bedrijfskenmerken voor bedrijven van KNV

In de trajecten begeleid door de KNV ligt de nadruk op het verbeteren van het ervaren belang onder medewerkers en leidinggevende, de stimulerende rol van leidinggevenden en aandacht voor samenwerking en communicatie in teams.

1.10 NBBU

De NBBU heeft dienstverleners in de flexbranche begeleid tijdens hun traject. Dit zijn relatief kleine bedrijven (5-15 mdw: 68% t.o.v. 29%). Hierbij gaat het om het vaste personeel van de uitzendbureaus. Daarnaast hebben deze uitzendbureaus natuurlijk ook flexkrachten in dienst, zie tabel 5. De meeste uitzendbureaus hebben tussen de 50 en 250 flexkrachten. Wat betreft aanpak en cultuur om te werken aan duurzame inzetbaarheid, zijn de uitzendbureaus relatief gezien iets verder dan andere bedrijven (BC bedrijven 18% t.o.v. 13%). De mate waarin de condities aanwezig zijn om te werken aan duurzame inzetbaarheid is vergelijkbaar met de andere bedrijven: ongeveer drie kwart van de bedrijven zit in de reactieve fase (A/A-B) en een kwart in de planmatige fase (B/B-C). De bedrijfskenmerken die het meest genoemd zijn voor de uitzendbureaus staan hieronder:

Gemiddeld	Bedrijfskenmerken NBBU
1) Fysiek werk	1) Fysiek werk
2) Binnen werk	2a) Binnen werk
3) Vaste werktijden	2b) Werken in een team
4) Werken in teamverband	2c) Flexibele werktijden
5) Routinematig werk	3) Vaste werktijden

Aantal flexkrachten					
Omvang bedrijven	5-15	16-25	26-50	51-100	101-250
5-15	0	0	8	13	13
16-25	0	0	0	0	7
26-50	0	0	0	0	6
51-100	0	0	0	0	3
101-250	0	0	0	0	0

Tabel 5. Verdeling van het aantal flexkrachten in relatie tot de omvang van het uitzendbureau

In de uitzendbranche ligt de nadruk op visievorming en het ervaren belang onder medewerkers, het aantrekken van nieuwe medewerkers, motivatie van medewerkers en het op de hoogte zijn van medewerker tevredenheid. De trajecten richten zich dus op veel deelaspecten van duurzame inzetbaarheid.

1.11 Nekovri

Nekovri heeft bedrijven geworven die zich bezig houden met de logistiek van temperatuurgevoelige producten. Deze bedrijven zijn relatief gezien de grotere bedrijven (51-100 mdw: 29% t.o.v. 20%, 101-250 mdw: 29% t.o.v. 19%). Relatief veel bedrijven opereren sterk reactief op het terrein van duurzame inzetbaarheid (A bedrijven aanpak en cultuur: 53% t.o.v. 30%, A bedrijven conditie: 47% t.o.v. 35%). Echter, doordat er relatief minder bedrijven zitten in een ontwikkelingsfase van reactief naar planmatig (A-B bedrijven) waardoor deze tendens niet meer zichtbaar is. De trend van relatief veel bedrijven in de planmatige fase blijkt sterker (BC bedrijven aanpak en cultuur: 29% t.o.v. 13%, B bedrijven conditie: 35% t.o.v. 17%), ook over de subgroepen heen (B/B-C). Hieronder staan de meest genoemde bedrijfskenmerken:

Gemiddeld	Bedrijfskenmerken Nekovri
1) Fysiek werk	1) Fysiek werken
2) Binnen werk	2) Familiebedrijf
3) Vaste werktijden	3) Binnen werk
4) Werken in teamverband	4a) Vaste werktijden
5) Routinematig werk	4b) Werken in een team
	4c) HR afdeling of functionaris aanwezig
	4d) Routinematig werk

Uit tabel 6 blijkt dat bijna alle bedrijven werken in een koude omgeving. Dit is niet verassend gezien (bijna) drie kwart van de bedrijven een koelbedrijf of vriesbedrijf is.

Specifieke bedrijfskenmerken	Nekovri (N = 17) Aantal bedrijven	
	n	**%**
Werken in een koude omgeving	16	94,1
Koelbedrijf	13	76,5
Vriesbedrijf	12	70,6
Droogbedrijf	2	11,8

Tabel 6. Verdeling specifieke bedrijfskenmerken voor bedrijven van Nekovri

De top vijf van aandachtsgebieden waaraan gewerkt wordt in bedrijven begeleid door Nekovri, is vergelijkbaar met het gemiddelde (organisatie). Daarnaast lag de focus ook op het verkrijgen van inzicht in het functioneren van medewerkers en het bespreekbaar maken ervan (monitoring).

1.12 Tuinbranche

De bedrijven (gehele tuinketen) aangesloten bij de Tuinbranche hebben relatief vaak minder dan 50 medewerkers (16-25 mdw: 20% t.o.v. 14%, 26-50 mdw: 35% t.o.v. 18%). De bedrijven geworven door de Tuinbranche waren aan de start relatief ver in hun ontwikkeling wat betreft zowel hun aanpak als de cultuur binnen het bedrijf (BC bedrijven 41% t.o.v. 13%, C bedrijven 11% t.o.v. 2%) en de benodigde condities (B bedrijven 28% t.o.v. 17%, BC bedrijven 35% t.o.v. 8%). De bedrijfskenmerken die het meeste voorkomen onder deze groep bedrijven is:

Gemiddeld	Bedrijfskenmerken Tuinbranche
1) Fysiek werk	1) Fysiek werk
2) Binnen werk	2) Flexibele werktijden
3) Vaste werktijden	3) Binnen werk
4) Werken in teamverband	4) Familiebedrijf
5) Routinematig werk	5) Groepswerk

Alle bedrijven zijn retailer en slechts twee bedrijven ook leverancier, zie tabel 7.

Specifieke bedrijfskenmerken	Tuinbranche (N = 54) Aantal bedrijven	
	n	%
Retailers	54	100,0
Leveranciers	2	3,7

Tabel 7. Verdeling specifieke bedrijfskenmerken voor bedrijven van Tuinbranche

In de trajecten van de Tuinbranche is zeer nadrukkelijk ingezet op organisatie-aspecten: belang, visie, kennis/vaardigheden van leidinggevende en hun stimulerende rol. Daarnaast is er ook in het bijzonder aandacht de stimulerende rol van medewerkers onderling en hun kennis en vaardigheden om deze rol op te pakken.

1.13 Uneto-Vni

Uneto-Vni heeft bedrijven begeleid uit de installatiebranche en de technische detailhandel. Relatief gezien hebben de bedrijven van deze convenantpartner iets vaker de omvang van 51-100 medewerkers (27% t.o.v. 20%) dan de andere deelnemende partners. Meer dan de helft van de bedrijven werd gekenmerkt door een redelijk reactieve aanpak, met een begin richting een planmatig aanpak. Dit is in verhouding relatief veel en geldt ook voor de bedrijfscultuur en condities (AB bedrijven aanpak en condities: 62% t.o.v. 43%, AB bedrijven conditie: 53% t.o.v. 38%). De vijf bedrijfskenmerken die het meest voorkomen binnen de groep deelnemende bedrijven:

Gemiddeld	Bedrijfskenmerken Uneto-Vni
1) Fysiek werk	1) Fysiek werk
2) Binnen werk	2) Buiten werk
3) Vaste werktijden	3) Binnen werk
4) Werken in teamverband	4) Vaste werktijden
5) Routinematig werk	5) Specialistisch werk

De bedrijven zijn redelijk verdeeld over de verschillende werkgebieden: utiliteit, woningbouw en industrie (tabel 8). Enkel bedrijven in de renovatie in de industrie zijn minder vertegenwoordigd.

Specifieke bedrijfskenmerken	Uneto-Vni (N = 60) Aantal bedrijven	
	n	%
Utiliteit – nieuwbouw	37	61,7
Utiliteit – renovatie	37	61,7
Woningbouw – renovatie	32	53,3
Woningbouw – nieuwbouw	31	51,7
Industrie – nieuwbouw	24	40,0
Industrie – renovatie	6	10,0

Tabel 8. Verdeling specifieke bedrijfskenmerken voor bedrijven van Uneto-Vni

In de trajecten van Uneto-Vni staat het vergroten van het ervaren belang centraal, evenals de visievorming. Daarnaast wordt er relatief vaak gewerkt aan lichamelijke belasting, leefstijl, mentale belasting (vitaliteit en gezondheid) en motivatie.

2 Bereikte resultaten

In deelrapportage twee zijn scores opgenomen van individuele interventies. Adviseurs hebben namens hun ondernemer in de monitor ingevuld in welke mate de beoogde resultaten van de (set aan) interventies is bereikt. Zij hebben dit aangegeven op een 5-punts-schaal. In tabel 9 staat het gemiddelde op de vraag in welke mate de beoogde resultaten op de korte en lange termijn zijn bereikt. De individuele resultaten van de convenantpartners wijkt hier nauwelijks van af. Om een 'onterechte' vergelijking op basis van deze resultaten te voorkomen worden de scores van de convenantpartners niet weergegeven.

Hieruit blijkt dat, zoals verwacht, de korte termijn resultaten redelijk zijn bereikt. Ook geven deze gemiddelden aan dat de opbrengsten bijdragen aan de beoogde lange termijn resultaten, maar dat zij nog een weg te gaan hebben. Nuanceringen (o.a. succes en belemmerende factoren) met betrekking tot het bereiken van de resultaten zijn opgenomen in de hoofdrapportage.

Convenantpartners	Kort	Lang
Totaal	**3,4**	**2,8**

Tabel 9. Gemiddelden van de mate waarin de beoogde resultaten zijn bereikt (schaal 1-5).

3 Doorgemaakte ontwikkeling

De mogelijkheden tot groei binnen het tijdsbestek van het project is ook zichtbaar in de gemiddelde ontwikkeling van de bedrijven (zie tabel 10). De beperkte groei blijkt uit de gemiddelden die veelal liggen tussen 0 en 1. Tussen convenantpartners is wel enige spreiding te zien. Vanwege het beoordelaarseffect is het te voorbarig om te concluderen dat het ene traject succesvoller is geweest dan het andere. In combinatie met de beschreven opbrengsten kunnen we wel een volgende conclusie trekken. Het lijkt er op dat het ontwikkelen van duurzame inzetbaarheid, met beperkte ondersteuning, in kleine stappen gaat.

Convenantpartners	**Gemiddelde ontwikkeling**	
	Aanpak en cultuur	Condities
Gemiddelde	**0,7**	**0,7**

Tabel 10. Gemiddelde doorgemaakte ontwikkeling bedrijven

4 Vervolg

In tabel 11 staan de gemiddelden opgenomen op de vraag hoe waarschijnlijk de ondernemer vervolg zal geven aan de ingezette acties. Uit deze tabel blijkt dat de ondernemer zeer waarschijnlijk een vervolg zal geven aan de ingezette acties of bepaalde speerpunten. Als de wens is dat ondernemers blijvend investeren in duurzame inzetbaarheid maakt het dus kennelijk niet zo veel uit welke aanpak in het voortraject is gehanteerd. Echter, er zijn wel verschillen zichtbaar in de mate van waarschijnlijkheid. Natuurlijk zal er op punten winst te behalen zijn (bijvoorbeeld de wijze waarop de collectieve bijeenkomsten zijn georganiseerd).

Convenantpartners	Aantal bedrijven Enquête	Gemiddelde score op waarschijnlijkheid op vervolg
Totaal	**207**	**7,8**

Tabel 11. Gemiddelde scores (1-10) op de waarschijnlijk dat de ondernemer vervolg geeft aan ingezette ontwikkelingen

5 Tevredenheid ondernemers

In tabel 12 staan de gemiddelden opgenomen op de tevredenheid met opbrengsten, de ondersteuning en de uitwisseling. Deze resultaten zijn afkomstig uit de online enquête. Zoals in de hoofdrapportage geconcludeerd lijkt er een verschil te zijn tussen de absolute waardering van opbrengsten en de woordelijke/ gevoelsmatige waardering van ondernemers. Hetzelfde geldt voor de uitwisseling. De scores op de tevredenheid met de uitwisseling laten een nadrukkelijkere spreiding zien.

Convenantpartners	Aantal bedrijven Enquête	Tevredenheid (gemiddelden)		
		Opbrengsten	Ondersteuning	Uitwisseling
Totaal	**207**	**6,7**	**7,5**	**6,3**

Tabel 12. Gemiddelde scores (1-10) op de tevredenheid over bereikte opbrengsten, ondersteuning en kennisuitwisseling tussen ondernemers

Duurzame inzetbaarheid in het mkb

Vierluik

Deel I: Projectopbrengsten

Deel II: Interventies

Deel III: Vergelijking tussen convenantpartners

Deel IV: Instrumentarium

Duurzame inzetbaarheid in het midden- en kleinbedrijf

Vierluik deel IV: Instrumentarium

Inhoudsopgave

Inleiding **99**

1 Monitorvragenlijst meetmoment 1 **100**

1.1 Instructie startmonitor 100

2 Monitorvragenlijst meetmoment 2 **107**

3 Vragenlijst telefonische interviews **113**

4 Vragen online enquête **115**

Inleiding

Dit deelrapport bevat het instrumentarium waarop de gegevens en conclusies in de drie deelrapporten 'Vierluik deel I: Projectopbrengsten', 'Vierluik deel II: Interventies' en 'Vierluik deel III: Vergelijking tussen convenantpartners' zijn gebaseerd.

In de verschillende hoofdstukken zijn de monitorinstrumenten opgenomen: monitorvragenlijst voor meetmoment 1 (na diagnose en advies), monitorvragenlijst meetmoment 2 (na afronding), telefonische interviews en de online enquête.

1 Monitorvragenlijst meetmoment 1

1.1 Instructie startmonitor

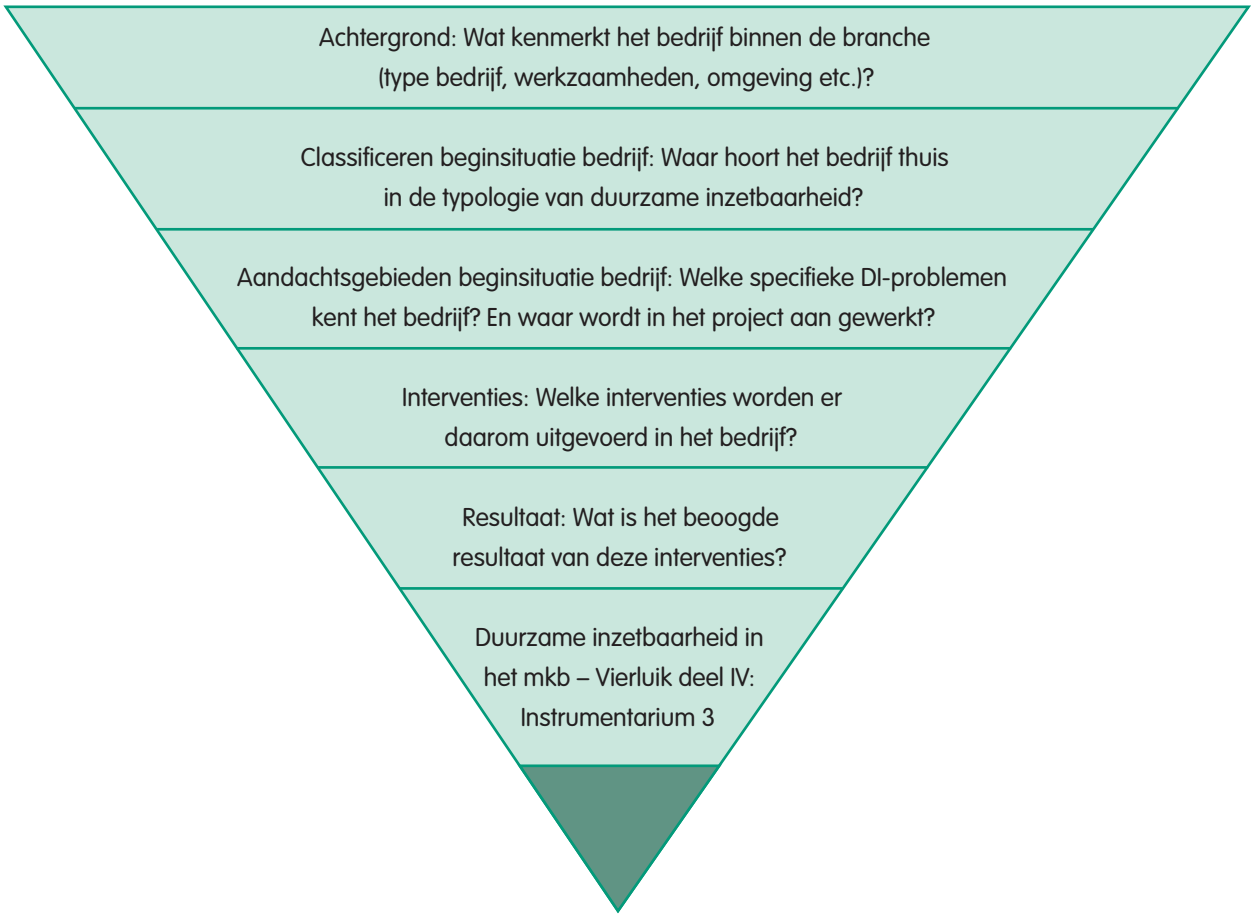
Doel monitor

Voor u ligt de een van de twee monitors die we gebruiken binnen het project 'Duurzame inzetbaarheid in het mkb'. De informatie uit de twee vragenlijsten gebruiken we om in kaart te brengen waar de ondernemers aan gaan werken op het terrein van Duurzame inzetbaarheid en wat dit de ondernemer oplevert.
De monitorgegevens vormen voor de projectleiding belangrijke informatie over de deelnemende bedrijven en vormen input voor de kennisverspreiding binnen en buiten het project. U zal tussentijds op de hoogte worden gesteld van de uitkomsten. Om de gegevens uit de monitor verder te kunnen duiden, interviewen we in aanvulling op deze schriftelijke monitor een aantal ondernemers en zullen we hen een korte schriftelijke en/of telefonische enquête voorleggen.

Opbouw monitor

Voor u ligt de startmonitor (monitor 1) die voor ieder afzonderlijk bedrijf wordt ingevuld. De startmonitor is gericht op algemene bedrijfskenmerken, de beginsituatie en de geplande interventies die in het bedrijf worden uitgevoerd inclusief de beoogde resultaten. In de eindmonitor (monitor 2) richten we ons op de opbrengsten binnen deelnemende bedrijven. In de eindmonitor geeft u aan in welke mate de beoogde resultaten zijn bereikt. Ook zullen we u vragen wat een positief effect heeft gehad op het bereiken van de resultaten (succesfactoren) en wat het bereiken van de resultaten in de weg heeft gestaan (belemmerde factoren).

De opbouw van de startmonitor is als volgt:



Werkwijze
U vult de startmonitor in zodra u met de ondernemer afspraken heeft gemaakt over de interventies die binnen het bedrijf worden uitgevoerd en het voor zowel u als voor de ondernemer duidelijk is welke resultaten hiermee worden beoogd. Het is mogelijk om de monitor tussentijds op te slaan.

De adviseur is verantwoordelijk voor het tijdig en correct invoeren van de gegevens in het monitorsysteem. Hij/zij kan er voor kiezen om bepaalde gegevens direct op te halen bij de ondernemer, bijvoorbeeld ter voorbereiding op een intakegesprek of bij de terugkoppeling van een advies. Het is niet mogelijk om ondernemers toegang te geven tot het systeem.

Indien gedurende de looptijd van het project (na het invullende van de startmonitor) blijkt dat de oorspronkelijke planning niet meer haalbaar is, een ondernemer uitvalt of er sprake is van een substantiële wijziging in de interventies of collectieve aanpak, dan heeft de betrokken adviseur de verantwoordelijkheid dit te melden bij Louis Peters of Coen van den Berg (MKB-Nederland).
De eindmonitor vult u in nadat de geplande interventies in het bedrijf zijn uitgevoerd en alle collectieve bijeenkomsten hebben plaatsgevonden. In de eindmonitor geeft u, aan de hand van de door u ingevoerde antwoorden in de startmonitor, inzicht in de resultaten en opbrengsten. De laatste monitor moet voor 1 augustus 2018 ingevuld zijn.

Voorbeeld
In de bijlage vindt u een ingevulde monitor als voorbeeld.

Vragen?
Voor inhoudelijke vragen met betrekking tot het invullen van de monitor kunt u contact opnemen met Peter IJsenbrant (pijsenbrant@cinop.nl, 06-10930355) of Raisa van Winden (rwinden@cinop.nl, 06-10970910) van CINOP Advies.

Monitor 1: Startmonitor

1. Achtergrond
We vragen u in dit onderdeel van de startmonitor om een aantal algemene achtergrondkenmerken van het bedrijf in te voeren.

Convenant: _____
Adviseur: _____
Bedrijfsnaam: _____
Plaats: _____
Contactpersoon: _____
Telefoon: _____
E-mailadres: _____
Sector: _____

Wat is de omvang van het bedrijf?
☐ 5-15
☐ 15-25
☐ 26-50
☐ 51-100
☐ 101-250

Hoe is de verdeling van het opleidingsniveau / werk- en denkniveau bij de medewerkers? (in %)
_____ Basisonderwijs
_____ Voorbereidend/ lager beroepsonderwijs (VMBO / LTS)
_____ Middelbaar beroepsonderwijs (MBO)
_____ HAVO/VWO
_____ Hoger onderwijs (HBO / WO)
Totaal 100%

Hoe is de verdeling mannen/vrouwen? (in %)
_____ Mannen
_____ Vrouwen
Totaal 100%

Hoe is de leeftijdsopbouw binnen het personeelsbestand? (in %)
_____ medewerkers tot 25 jaar
_____ medewerkers 26 tot 55 jaar
_____ medewerkers 56 jaar en ouder
Totaal 100%

Welke kenmerken zijn van toepassing op het bedrijf?
Het gaat hier om de hoofdwerkzaamheden van het bedrijf (meerdere antwoorden mogelijk).

- ☐ Familiebedrijf
- ☐ Fysiek werk
- ☐ Niet-fysiek werk
- ☐ Specialistisch werk
- ☐ Allround werk
- ☐ Routinematig werk
- ☐ Niet-routematig werk
- ☐ Individueel werk
- ☐ Werken in teamverband
- ☐ Vaste werktijden
- ☐ Flexibele werktijden
- ☐ Werken in ploegendienst
- ☐ Binnen werk
- ☐ Buiten werk
- ☐ Werk sterk onderhevig aan technische ontwikkelingen
- ☐ Werk niet sterk onderhevig aan technische ontwikkelingen
- ☐ Werk sterk onderhevig aan niet-technische ontwikkelingen, namelijk:
- ☐ Werk niet sterk onderhevig aan niet-technische ontwikkelingen, namelijk:
- ☐ HR functionaris/afdeling aanwezig
- ☐ HR functionaris/afdeling afwezig
- ☐ A. Maatwerk aanvullingen

2. Classificeren beginsituatie bedrijf

Hieronder staat een typologie van bedrijven op het terrein van duurzame inzetbaarheid, uitgesplitst naar een typering van de aanpak en cultuur binnen het bedrijf en de condities. Bepaal welke beschrijvingen het bedrijf het beste typeert. Hierbij is er een mogelijkheid om een score aan te geven die op de grens tussen 2 typen ligt.

Aanpak en cultuur

A – reactief	B - planmatig	C - proactief	D - integraal
Het bedrijf werkt probleemgericht aan het bevorderen van duurzame inzetbaarheid, handelt ad hoc en voert incidenteel (wettelijk verplichte) activiteiten uit op dit terrein. Er is geen duidelijk zicht op lange termijn risico's voor het bedrijf en de individuele medewerker. Medewerkers worden alleen bij problemen geïnformeerd en zijn niet verantwoordelijk voor de eigen inzet.	Het bedrijf heeft recent (soms smalle) plannen ontwikkeld om duurzame inzetbaarheid verder op de agenda te zetten. Er zijn een aantal korte en lange termijn doelstellingen geformuleerd over duurzame inzetbaarheid. Deze plannen zijn gedeeltelijk uitgevoerd. Medewerkers worden incidenteel betrokken bij de planvorming en geïnformeerd wanneer het hen betreft.	Het bedrijf heeft een duidelijke langetermijnvisie op duurzame inzetbaarheid en speelt proactief in op interne en externe ontwikkelingen. Er worden brede activiteiten ingezet: o.a. het bevorderen van gezondheid, op peil houden kennis/vaardigheden, behoud en bevorderen tevredenheid en betrokkenheid en de werk-privé balans. Leidinggevenden informeren en betrekken medewerkers met enige regelmaat.	Het bedrijf werkt op basis van een gedragen langetermijnvisie via een cyclische werkwijze ('plan-do-check-act') aan het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. De activiteiten zijn gericht op duurzame inzetbaarheid in brede zin. Medewerkers worden actief geïnformeerd en leveren gevraagd en ongevraagd hun input bij de planvorming. Zij zijn medeverantwoordelijk voor de eigen inzetbaarheid.

Type ☐ A ☐ A/B ☐ B ☐ B/C ☐ C ☐ C/D ☐ D

Condities

A – reactief	B - planmatig	C - proactief	D - integraal
Het bedrijf bekijkt op het moment dat knelpunten worden gesignaleerd, op welke manier de bijbehorende oplossing gerealiseerd kan worden. Voor de oplossing zijn over het algemeen beperkte middelen beschikbaar. Bij actuele knelpunten wordt een beroep gedaan op externe expertise om de schadelast te beperken.	Het bedrijf houdt in de planvorming rekening met de beschikbare faciliteiten en middelen. Er zijn (beperkte) middelen en faciliteiten gereserveerd om te werken aan duurzame inzetbaarheid. Externe expertise bij complexere interventies wordt ingeschakeld. Op verschillende deelterreinen van duurzame inzetbaarheid zijn service levels agreements overeengekomen met professionals.	Het bedrijf heeft beproefde condities (tijd, middelen, faciliteiten, expertise) voor duurzame inzetbaarheid. Er is enige ruimte om in te spelen op onverwachtse ontwikkelingen of incidenten. Externe en collectieve interne afspraken over investeringen op het terrein van duurzame inzetbaarheid zijn vastgelegd in plannen (bijv. teamplan, HR-plan).	Condities zijn beproefd en geborgd. Leidinggevenden én medewerkers beschikken over ondersteunende instrumenten en (hulp)middelen om duurzame inzetbaarheid na te streven. Er is ruimte voor invulling naar (onverwachtse) ontwikkelingen, behoeften en wensen. Ook individuele afspraken zijn vastgelegd in plannen en sluiten aan bij (HR-)beleid.

Type ☐ A ☐ A/B ☐ B ☐ B/C ☐ C ☐ C/D ☐ D

3. Aandachtsgebieden beginsituatie bedrijf

Hieronder staan verschillende aandachtsgebieden op het terrein van duurzame inzetbaarheid. Kunt u aangeven welke onderwerpen aandacht verdienen binnen het bedrijf? Kunt u vervolgens aangeven op welke onderwerpen u zich gaat focussen door op dit vlak interventies in het bedrijf uit te voeren?

	Aandachtsgebied?		Focus in traject?	
Aandachtsgebieden	Ja	Nee	Ja	Nee
Belang van duurzame inzetbaarheid onder leidinggevenden/ management				
Belang van duurzame inzetbaarheid onder medewerkers				
Visie op duurzame inzetbaarheid				
(Leeftijdsbewust HR-)beleid op duurzame inzetbaarheid				
Management/leidinggevenden stimuleren het personeel om te werken aan hun inzetbaarheid				
Leidinggevenden zijn in staat om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen				
Medewerkers stimuleren elkaar om te werken aan hun inzetbaarheid				
Medewerkers zijn in staat om te werken aan hun inzetbaarheid				
Beschikbaarheid middelen en/of faciliteiten (programma's, trainingen en coaching) om te investeren in DI				
De leefstijl van medewerkers				
Lichamelijke belasting van medewerkers				
Mentale belasting van medewerkers (o.a. burn-out)				
Arbo/veiligheid				
Ergonomie op de werkvloer				
Werk-privé balans				
(Ziekte)verzuim cijfers				
Vergrijzing personeelsbestand				
(Verzuim)begeleiding				
Werkplezier				
Motivatie van medewerkers				
Betrekken van medewerkers bij ontwikkelingen en planvorming				
Laten blijken van waardering voor elkaar				
Aandacht voor samenwerking en communicatie binnen teams				
Match tussen talenten en functie/taken van medewerkers				
Kennis en vaardigheden zijn up-to-date				
Aantrekken van nieuwe medewerkers (instroom)				
Veranderende werkzaamheden (o.a. vanwege robotisering)				
Aandacht voor individuele behoeften en ambities (o.a. POP, scholing)				
Hoog verloop van medewerkers				
Laag verloop van medewerkers				
Op de hoogte zijn van medewerker tevredenheid				
Inzicht in het functioneren van medewerkers				
Het functioneren van medewerkers bespreken				
Zicht op de veranderende arbeidsmarkt (o.a. risico-inventarisatie)				
Opvolgen van acties voortgekomen uit metingen, peilingen en gesprekken				

De volgende aandachtsgebieden op het terrein van duurzame inzetbaarheid zijn ook van toepassing op het bedrijf:

U heeft hierboven aangegeven op welke onderwerpen u zich zal richten in het traject. Hebt u samen met de ondernemer bepaalde onderwerpen prioriteit gegeven? Zo ja, waarom hebben bepaalde onderwerpen de prioriteit gekregen? Kunt u deze keuze toelichten?

4. Interventies

Hieronder staat een overzicht van mogelijke interventies. Welke interventie(s) gaat u uitvoeren in het bedrijf (meerdere antwoorden mogelijk)?

Keuzeopties:

B. Maatwerk opties

Anders, namelijk:

5. Resultaat: beoogd

Geef per geselecteerde interventie aan welke bedrijfsspecifieke zichtbare en meetbare resultaat u hiermee beoogd te bereiken in de context van duurzame inzetbaarheid. Het is nadrukkelijk de bedoeling om uitkomst van de interventie/ actie te beschrijven. (per interventie verschijnen er twee invulvakken: één voor de korte termijn resultaten en één voor de lange termijn resultaten)

Op de korte termijn (voor zomer 2018, einde van de projectperiode)

Op de lange termijn (na afronding van het project)

6. Planning

Nadat alle interventies bij de ondernemer zijn uitgevoerd en de collectieve bijeenkomsten hebben plaatsgevonden, meten we in de laatste monitor de resultaten die zijn bereikt in de bedrijven. We hopen op basis van de laatste monitor inzicht te krijgen in de opbrengsten van uitgevoerde interventies, succesfactoren, belemmerende factoren en geleerde lessen.

Selecteer hieronder de maand vanaf wanneer u verwacht dat de ondernemer de beoogde (korte termijn) resultaten heeft bereikt. De laatste monitor dient uiterlijk op 1 augustus 2018 ingevuld te zijn.

Selecteer:

- ☐ Oktober
- ☐ November
- ☐ December
- ☐ Januari
- ☐ Februari
- ☐ Maart
- ☐ April
- ☐ Mei
- ☐ Juni
- ☐ Juli

2 Monitorvragenlijst meetmoment 2

Instructie eindmonitor

Doel monitor

Voor u ligt de tweede monitor die we gebruiken binnen het project 'Duurzame inzetbaarheid in het mkb'. De informatie uit de twee vragenlijsten gebruiken we om in kaart te brengen waar de ondernemers aan hebben gewerkt op het terrein van Duurzame inzetbaarheid en wat dit de ondernemer heeft opgeleverd.
De monitorgegevens vormen voor de projectleiding belangrijke informatie over de deelnemende bedrijven en vormt input voor de kennisverspreiding binnen en buiten het project. Om de gegevens uit de monitor verder te kunnen duiden, interviewen we in aanvulling op deze schriftelijke monitor een aantal ondernemers en zullen we hen een korte schriftelijke en/of telefonische enquête voorleggen.

Werkwijze

De eindmonitor vult u in nadat de geplande interventies in het bedrijf zijn uitgevoerd en alle collectieve bijeenkomsten hebben plaatsgevonden. In de eindmonitor geeft u, aan de hand van de door u ingevoerde antwoorden in de startmonitor, inzicht in de resultaten en opbrengsten. De laatste monitor moet voor 1 augustus 2018 ingevuld zijn. De adviseur is verantwoordelijk voor het tijdig en correct invoeren van de gegevens in het monitorsysteem. Het is mogelijk om de monitor tussentijds op te slaan.

Voorbeeld

In de bijlage vindt u een ingevulde monitor als voorbeeld.

Vragen?

Voor inhoudelijke vragen met betrekking tot het invullen van de monitor kunt u contact opnemen met Peter IJsenbrant (pijsenbrant@cinop.nl, 06-10930355) of Raisa van Winden (rwinden@cinop.nl, 06-10970910) van CINOP Advies.

Monitor 2: Eindmonitor

1. Classificeren eindsituatie bedrijf

Hieronder staat de typologie van bedrijven op het terrein van duurzame inzetbaarheid, uitgesplitst naar een typering van de aanpak en cultuur binnen het bedrijf en de condities. In de startmonitor heeft u het bedrijf ingedeeld. Dit antwoord ziet u hieronder terug. Bepaal welke beschrijvingen het bedrijf het beste typeert na het uitvoeren van de interventies en het bijwonen van eventuele collectieve bijeenkomsten. Hierbij is er een mogelijkheid om een score aan te geven die op de grens tussen 2 typen ligt.

Aanpak en cultuur

A – reactief	B - planmatig	C - proactief	D - integraal
Het bedrijf werkt probleemgericht aan het bevorderen van duurzame inzetbaarheid, handelt ad hoc en voert incidenteel (wettelijk verplichte) activiteiten uit op dit terrein. Er is geen duidelijk zicht op lange termijn risico's voor het bedrijf en de individuele medewerker. Medewerkers worden alleen bij problemen geïnformeerd en zijn niet verantwoordelijk voor de eigen inzet.	Het bedrijf heeft recent (soms smalle) plannen ontwikkeld om duurzame inzetbaarheid verder op de agenda te zetten. Er zijn een aantal korte en lange termijn doelstellingen geformuleerd over duurzame inzetbaarheid. Deze plannen zijn gedeeltelijk uitgevoerd. Medewerkers worden incidenteel betrokken bij de planvorming en geïnformeerd wanneer het hen betreft.	Het bedrijf heeft een duidelijke langetermijnvisie op duurzame inzetbaarheid en speelt proactief in op interne en externe ontwikkelingen. Er worden brede activiteiten ingezet: o.a. het bevorderen van gezondheid, op peil houden kennis/vaardigheden, behoud en bevorderen tevredenheid en betrokkenheid en de werk-privé balans. Leidinggevenden informeren en betrekken medewerkers met enige regelmaat.	Het bedrijf werkt op basis van een gedragen langetermijnvisie via een cyclische werkwijze ('plan-do-check-act') aan het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. De activiteiten zijn gericht op duurzame inzetbaarheid in brede zin. Medewerkers worden actief geïnformeerd en leveren gevraagd en ongevraagd hun input bij de planvorming. Zij zijn medeverantwoordelijk voor de eigen inzetbaarheid.

Type ☐ A ☐ A/B ☐ B ☐ B/C ☐ C ☐ C/D ☐ D

Condities

A – reactief	B - planmatig	C - proactief	D - integraal
Het bedrijf bekijkt op het moment dat knelpunten worden gesignaleerd, op welke manier de bijbehorende oplossing gerealiseerd kan worden. Voor de oplossing zijn over het algemeen beperkte middelen beschikbaar. Bij actuele knelpunten wordt een beroep gedaan op externe expertise om de schadelast te beperken.	Het bedrijf houdt in de planvorming rekening met de beschikbare faciliteiten en middelen. Er zijn (beperkte) middelen en faciliteiten gereserveerd om te werken aan duurzame inzetbaarheid. Externe expertise bij complexere interventies wordt ingeschakeld. Op verschillende deelterreinen van duurzame inzetbaarheid zijn service levels agreements overeengekomen met professionals.	Het bedrijf heeft beproefde condities (tijd, middelen, faciliteiten, expertise) voor duurzame inzetbaarheid. Er is enige ruimte om in te spelen op onverwachtse ontwikkelingen of incidenten. Externe en collectieve interne afspraken over investeringen op het terrein van duurzame inzetbaarheid zijn vastgelegd in plannen (bijv. teamplan, HR-plan).	Condities zijn beproefd en geborgd. Leidinggevenden ên medewerkers beschikken over ondersteunende instrumenten en (hulp)middelen om duurzame inzetbaarheid na te streven. Er is ruimte voor invulling naar (onverwachtse) ontwikkelingen, behoeften en wensen. Ook individuele afspraken zijn vastgelegd in plannen en sluiten aan bij (HR-)beleid.

Type ☐ A ☐ A/B ☐ B ☐ B/C ☐ C ☐ C/D ☐ D

[antwoorden uit monitor 1 verschijnen]

2. Resultaat: bereikt

In de startmonitor heeft u per interventie aangegeven wat het beoogde resultaat op het terrein van duurzame inzetbaarheid is voor dit bedrijf op de korte en op de lange termijn. Geef hieronder op een 5-puntsschaal aan in welke mate het beoogde resultaat is bereikt (1 = geenszins behaald; 5 = volledig behaald). Als de geplande interventies niet zijn uitgevoerd, dan geeft u dit aan met een X.

Per resultaat (korte termijn) krijgt u vervolgens de vraag om aan te geven welke factoren effect hebben gehad op het bereiken van het resultaat. Hierbij gaat het om de condities en context waarin interventies zijn uitgevoerd. We stellen u deze vraag om inzicht te krijgen in de succesfactoren en belemmerende factoren in de uitvoering. Voor de resultaten op de lange termijn vragen we u om aan te geven wat de ondernemer al heeft gedaan in zijn bedrijf nadat de interventies zijn uitgevoerd. Daarnaast vragen we om aan te geven wat hij in het vervolg gaat doen om dit lange termijn resultaat te bereiken.

[beoogde resultaten uit de startmonitor verschijnen]

Interventie 1

Mate waarin het beoogde resultaat (korte termijn) is bereikt:

1	2	3	4	5	X

Bereikt: X

Open vraag: Wat heeft bijgedragen aan het behalen van het succes voor deze specifieke interventie (succesfactoren)?

Open vraag: Wat heeft het bereiken van succes in de weg gestaan voor deze specifieke interventie (belemmerende factoren)?

Mate waarin het beoogde resultaat (lange termijn) is bereikt:

1	2	3	4	5	X

Bereikt: X

Welke acties heeft de ondernemer ondernomen in het bedrijf om deze resultaten te bereiken nadat de interventies zijn uitgevoerd?

Welke acties gaat hij de ondernemer nog uitvoeren om het resultaat op de langere termijn te bereiken?

3. Opbrengsten

Geef hieronder aan wat het volledige traject de ondernemer heeft opgeleverd. We vragen u om per opbrengst op een 5-puntsschaal aan te geven in welke mate deze opbrengst van toepassing is op het bedrijf (1 = onveranderd gebleven; 5 = in grote mate veranderd; X = niet van toepassing).

We vragen u hierbij deze opbrengsten kritisch en realistisch te beoordelen.

Het project heeft geleid tot…

Verhoogd urgentiebesef (bewustwording) werkgever om te investeren in DI	1	2	3	4	5	X
Intrinsieke motivatie van de werkgever om te investeren in DI	1	2	3	4	5	X
Toegenomen bewustzijn onder werknemers om te investeren in DI	1	2	3	4	5	X
Toegenomen initiatief van werknemers richting de werkgever op het terrein van DI	1	2	3	4	5	X
Gezamenlijk beeld van DI binnen het bedrijf (werkgever en werknemers)	1	2	3	4	5	X
Inzicht in de verbeterpunten binnen het bedrijf op het terrein van DI	1	2	3	4	5	X
Een lange termijn visie/ (plan van) aanpak op DI voor de langere termijn	1	2	3	4	5	X
DI is verweven in de dagelijkse processen/ bedrijfsvoering	1	2	3	4	5	X
Werkgever is beter toegerust om zelfstandig vervolg te geven aan DI (kennis en kunde)	1	2	3	4	5	X
Verhoogd werkplezier van werknemers	1	2	3	4	5	X
Verhoogde motivatie van werknemers	1	2	3	4	5	X
Verhoging kennis en vaardigheden medewerkers	1	2	3	4	5	X
Flexibeler/ multi-inzetbaar inzetbare medewerkers	1	2	3	4	5	X
Vervolggeven aan acties	1	2	3	4	5	X
Inzicht in effecten van verschillende instrumenten en/of interventies	1	2	3	4	5	X
C. Maatwerk opties	1	2	3	4	5	X
Anders, namelijk: [open invulveld]						

In welke mate hebben onderstaande factoren een positief effect gehad op het bereiken van de opbrengsten (1 = neutraal, 5 = nadrukkelijk positief effect; X = niet van toepassing)?

We vragen u hierbij deze succesfactoren kritisch en realistisch te beoordelen.

Commitment formaliseren door intentieverklaring/ samenwerkingsovereenkomst/ convenant aan de start van het project	1	2	3	4	5	X
Goede inventarisatie/analyse van verbeterpunten en vragen aan de start	1	2	3	4	5	X
Specifieke leervragen van het bedrijf staan centraal in de planvorming	1	2	3	4	5	X
Een duidelijk en concreet plan van aanpak voor de projectperiode	1	2	3	4	5	X
Focus op onderwerpen/activiteiten met een direct zichtbare opbrengst	1	2	3	4	5	X
Focus op bedrijf specifieke leervragen tijdens collectieve bijeenkomsten	1	2	3	4	5	X
Collectieve bijeenkomsten voor uitwisseling en wederzijdse inspiratie	1	2	3	4	5	X
Collectieve bijeenkomsten gericht op inhoudelijke thema's	1	2	3	4	5	X
Interventie in het bedrijf (individueel)	1	2	3	4	5	X
De combinatie van collectieve bijeenkomsten en individuele begeleiding	1	2	3	4	5	X
Uitwisseling met andere ondernemers ('leren van en met elkaar')	1	2	3	4	5	X
Sfeer tijdens collectieve bijeenkomsten	1	2	3	4	5	X
Aangereikte goede voorbeelden uit andere bedrijven	1	2	3	4	5	X
Aantal contactmomenten	1	2	3	4	5	X
Externe procesbegeleider/coach	1	2	3	4	5	X
Externe inhoudsexpert	1	2	3	4	5	X
Adequate communicatie over het belang van DI binnen het bedrijf	1	2	3	4	5	X
Actieve betrokkenheid van medewerkers in het proces	1	2	3	4	5	X
Aandacht in het traject voor de borging van resultaten	1	2	3	4	5	X
Keuze uit een selectie van interventies	1	2	3	4	5	X
Vrije invulling van het traject	1	2	3	4	5	X
D. Maatwerk opties	1	2	3	4	5	X
Anders, namelijk: [open invulveld]						

Wat heeft het bereiken van de opbrengsten belemmerd (1 = neutraal, 5 = nadrukkelijk belemmerend effect; X = niet van toepassing)?

We vragen u hierbij deze belemmerende factoren kritisch en realistisch te beoordelen.

De ondersteuning (collectief en individueel) sloot onvoldoende aan bij de eigen leervragen	1	2	3	4	5	X
Onvoldoende draagvlak binnen het bedrijf voor de plannen	1	2	3	4	5	X
Onnauwkeurige probleemanalyse aan de start van het traject	1	2	3	4	5	X
Te weinig individuele ondersteuning/ contact met de adviseur	1	2	3	4	5	X
De vorm van individuele ondersteuning sloot onvoldoende aan bij de leervraag	1	2	3	4	5	X
Te grote diversiteit tussen bedrijven tijdens collectieve bijeenkomsten	1	2	3	4	5	X
Irrelevante onderwerpen tijdens collectieve bijeenkomsten	1	2	3	4	5	X
De manier waarop collectieve bijeenkomsten zijn vormgegeven leverde onvoldoende op	1	2	3	4	5	X
Uitblijven (vervolg)acties in het bedrijf door de 'waan van de dag'	1	2	3	4	5	X
Onvoldoende financiële middelen om (vervolg)acties uit te voeren	1	2	3	4	5	X
Ervaren van beperkte vrijheid om open te delen met andere ondernemers	1	2	3	4	5	X
HR-functionaris binnen het bedrijf is onvoldoende betrokken en/of beschikt over onvoldoende kwaliteiten	1	2	3	4	5	X
Keuze uit een selectie van interventies	1	2	3	4	5	X
Vrije invulling van het traject	1	2	3	4	5	X
E. Maatwerk opties	1	2	3	4	5	X
Anders, namelijk: [open invulveld]						

Licht uw keuze voor de belangrijkste succesfactoren en belemmerende factoren toe:

4. Reflectie van de adviseur

Welke inzichten heeft u opgedaan bij het begeleiden van dit bedrijf over het stimuleren van duurzame inzetbaarheid binnen het mkb? Denk hierbij bijvoorbeeld aan:

- Drijfveren van werkgever/werknemer t.a.v. deelname aan dit project
- De rol en houding van de werkgever
- De manier waarop werknemers zijn betrokken en gestimuleerd
- Verschil in werkwijze ten opzichte van andere bedrijven
- Verklaring verschil in opbrengsten ten opzichte van andere bedrijven
- Behoefte van de ondernemer t.a.v. uw begeleiding
- De effectiviteit van uw begeleiding

3 Vragenlijst telefonische interviews

Toelichting: Ik bel u vanwege uw deelname aan het project Duurzame inzetbaarheid in het mkb. U wordt volgens onze informatie ondersteunt door een adviseur van [Convenantpartner X]. Zou ik u een aantal vragen mogen stellen over de aanleiding voor uw deelname aan dit project en de opbrengsten in dit project?

Aandachtspunten op DI

- Wat is voor u de aanleiding geweest om te starten met dit traject? Noem de twee belangrijkste aandachtspunten/ problemen op het terrein van duurzame inzetbaarheid die in uw bedrijf speelden aan de start van het traject.

Indien de ondernemer een aanvullende toelichting nodig heeft om tot een antwoord van de vraag te komen, kan eerst A en eventueel daarna ook B als extra informatie gegeven worden. Bij voorkeur deze informatie niet geven omdat het mogelijk sturing geeft aan het antwoord van de ondernemer. W We willen uiteindelijk de twee belangrijkste antwoorden met de mate van concretisering zoals gegeven bij B.

A: Duurzame inzetbaarheid gaat om medewerkers fit houden, personeel laten meegroeien met de ontwikkelingen in de markt en in het bedrijf, en om een aantrekkelijk werkgever te zijn. Het gaat om reageren en blijven ontwikkelen, zodat medewerkers aan het werk kunnen blijven, bij jou of elders. Het kan dus gaan over gezondheid, vitaliteit, motivatie, betrokkenheid, ontwikkeling en mobiliteit van medewerkers, maar ook over beleid over duurzame inzetbaarheid en het volgen van ontwikkelingen of risicoanalyses om hier vervolgens op te reageren.

B: Kunt u dat verder concretiseren? Denkt u bijvoorbeeld aan: leefstijl, fysieke belasting, mentale belasting van medewerkers, visie op duurzame inzetbaarheid, hoog verzuim, werkplezier, belang van duurzame inzetbaarheid onder medewerkers en/of leidinggevenden (graag keuze in maken indien dit de belangrijkste is), kennis en vaardigheden die up-to-date zijn, aantrekken van nieuwe medewerkers, automatisering van werkzaamheden, laag verloop van medewerkers, acties ondernemen n.a.v. gesprekken, onderzoeken en kerngetallen (bijv. medewerkertevredenheidsonderzoek), arbo/veiligheid.

Interventies en de opbrengsten (individueel)

- U heeft in uw traject gewerkt aan [interventies van het bedrijf].
- Wat zijn de twee belangrijkste opbrengsten van dit traject voor uw bedrijf? Hoe merkt u dit?/ Waar leidt u dit aan af?/ Waar ziet u dit aan? [antwoord zo concreet mogelijk formuleren].
  - [indien geen antwoord] Indien de interventies nog niet tot concreet resultaat hebben geleid, welke opbrengsten verwacht u en wanneer verwacht u dan dat deze concreet zichtbaar/merkbaar zijn?
- Wat zijn de twee belangrijkste factoren die hebben bijgedragen aan het bereiken van het resultaat? [Toelichting: dit gaat over de inhoud of de vormgeving van de interventie(s), antwoord zo concreet mogelijk formuleren].
- Wat zijn twee zaken die u een volgende keer anders zou doen om de opbrengst van het traject te vergroten? M.a.w. Wat heeft voor u het bereiken van succes in de weg gestaan?
- Had u de resultaten ook kunnen bereiken zonder dit project? Waarom wel/niet?

Collectieve aanpak

- Heeft u start- en eindbijeenkomsten bijeenkomsten (bijv. gericht op kennisuitwisseling) gehad samen met andere ondernemers?
- Wat hebben de bijeenkomsten met andere ondernemers u opgeleverd?
  - Wat heeft u gewaardeerd aan de opzet van bijeenkomsten met andere ondernemers?
  - Wat zou u graag anders hebben gezien in opzet van deze bijeenkomsten?

Vervolg

- Hoe gaat u de ingezette ontwikkeling in uw bedrijf voortzetten?
- Wat zijn op dit moment (d.w.z. bij afronding) de twee belangrijkste aandachtspunten/ problemen op het terrein van duurzame inzetbaarheid die in uw bedrijf?
  – Hoe gaat u hier aan werken?

Indien de ondernemer een aanvullende toelichting nodig heeft om tot een antwoord van de vraag te komen, kan eerst A en eventueel daarna ook B als extra informatie gegeven worden. Bij voorkeur deze informatie niet geven omdat het mogelijk sturing geeft aan het antwoord van de ondernemer. We willen uiteindelijk de twee belangrijkste antwoorden met de mate van concretisering zoals gegeven bij B.

A: Duurzame inzetbaarheid gaat om medewerkers fit houden, personeel laten meegroeien met de ontwikkelingen in de markt en in het bedrijf, en om een aantrekkelijk werkgever te zijn. Het gaat om reageren en blijven ontwikkelen, zodat medewerkers aan het werk kunnen blijven, bij jou of elders. Het kan dus gaan over gezondheid, vitaliteit, motivatie, betrokkenheid, ontwikkeling en mobiliteit van medewerkers, maar ook over beleid over duurzame inzetbaarheid en het volgen van ontwikkelingen of risicoanalyses om hier vervolgens op te reageren.

B: Kunt u dat verder concretiseren? Denkt u bijvoorbeeld aan: leefstijl, fysieke belasting, mentale belasting van medewerkers, visie op duurzame inzetbaarheid, hoog verzuim, werkplezier, belang van duurzame inzetbaarheid onder medewerkers en/of leidinggevenden (graag keuze in maken indien dit de belangrijkste is), kennis en vaardigheden die up-to-date zijn, aantrekken van nieuwe medewerkers, automatisering van werkzaamheden, laag verloop van medewerkers, acties ondernemen n.a.v. gesprekken, onderzoeken en kerngetallen (bijv. medewerkertevredenheidsonderzoek), arbo/veiligheid.

- Welke tip(s) zou u andere mkb-ondernemers geven die willen werken aan de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers m.b.t.:
  – Doelstellingen (Wat is het belangrijkst om je op te richten? En wanneer?)
  – Aanpak (Wat werkt?)

4 Vragen online enquête

Beste ondernemer,
U neemt deel aan het project Duurzame inzetbaarheid in het mkb. Samen met een adviseur van één van onze partners (AWVN, Evofenedex, FNLI, FOCWA, HISWA, INRetail, Kartoflex, KMU, KNV, NBBU, Nekovri, Tuinbranche, Uneto-Vni) heeft u bepaald op welke manier u wilt werken aan de duurzame inzetbaarheid van uw medewerkers. Mogelijk zit u momenteel nog in de afronding van het project.

In totaal hebben in het project 1000 mkb-ondernemers gewerkt aan het fit houden van hun medewerkers, het laten meegroeien van hun medewerkers met de ontwikkelingen en het zijn van een aantrekkelijk werkgever.

Zoals eerder aangekondigd per mail ontvangt u hierbij een korte online vragenlijst waarin we naar uw tevredenheid vragen ten aanzien van de opbrengsten, geboden ondersteuning en georganiseerde kennisuitwisseling in het project.

Het invullen van de vragenlijst kost u vijf minuten. Zou u zo vriendelijk willen zijn om de vragenlijst binnen een week in te vullen?

Mocht u vragen hebben, dan kunt u contact opnemen met Raisa van Winden (RWinden@cinop.nl, 06-109 709 10).

Alvast hartelijk bedankt voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Raisa van Winden
Peter IJsenbrant

Vragen

• Selecteer uw branche [keuze uit convenantpartners]

Heeft u recentelijk deel genomen aan een telefonisch interview?

☐ Ja

☐ nee]

(Zo ja, dan vraag 1, 2 en 5 overslaan)

1. Deelname

• Wat is voor u de belangrijkste aanleiding geweest om deel te nemen aan het project?

2. Opbrengst

• Wat is voor u de belangrijkste zichtbare opbrengst van het traject in uw bedrijf? [open antwoord]

3. Evaluatie traject

• Hoe tevreden bent u met de bereikte opbrengsten?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Waar bent u het meest tevreden mee? [optioneel, open antwoord]

• Hoe tevreden bent u met de geboden ondersteuning door de adviseur?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

– Wat heeft u het meest gewaardeerd? [optioneel, open antwoord]

• Hoe tevreden bent u met de georganiseerde kennisuitwisseling tussen ondernemers?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

– Wat heeft u het meest gewaardeerd? [optioneel, open antwoord]

4. Vervolg

• Hoe waarschijnlijk is het dat u vervolg gaat geven aan de ingezette ontwikkelingen?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

– Waar gaat u aan werken? [optioneel, open vraag]

5. Tips

• Welke tip zou u andere mkb-ondernemers willen geven die aan de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers willen werken? [open antwoord]

Duurzame inzetbaarheid in het mkb

Voortgangsverslag fase 2

EEN RIJKE OOGST
Analyse aanpak branche

Duurzame inzetbaarheid in het midden- en kleinbedrijf

Voortgangsverslag fase 2

EEN RIJKE OOGST
Analyse aanpak branche

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
Ontwikkeld door: Capgemini Consulting: Henk van Terwisga en Karien Sneep
In opdracht van Stichting Projecten MKB-Nederland

Convenantpartners:

Den Haag, juni 2017

Inhoudsopgave

Samenvatting **123**

1 Inleiding **126**

2 De voorstellen van de 13 deelnemende organisaties **128**

2.1 Welke branches en sectoren doen mee? 128

2.2 Vanuit welke urgentie wordt meegedaan? 128

2.3 Wat valt op voor de kennisagenda? 129

3 Thema's en ambitie **130**

3.1 Thema's waar de voorstellen zich op richten 130

3.2 Ambities op bedrijfsniveau 131

3.3 Ambities op niveau van de branche/sector 133

3.4 Wat valt op voor de kennisagenda 133

4 Opzet, fasering, organisatie & uitvoering **135**

4.1 Opzet algemeen 135

4.2 Werving 135

4.3 Fasering 136

4.4 Collectieve start/ kick-off 136

4.5 Organisatie en uitvoering 138

4.6 Wat valt op voor de kennisagenda? 139

5 Individuele trajecten bij de bedrijven **140**

5.1 Diagnose 140

5.2 Advisering en plan van aanpak 141

5.3 Interventies en instrumenten 142

5.3.1 Hoe worden de interventies aangeboden? 142

5.3.2 Welke interventies worden er aangeboden? 142

5.3.3 Hoe wordt de individuele begeleiding gedaan? 144

5.4 Borging in de bedrijven 144

5.5 Wat valt op voor de kennisagenda? 145

6 Hoe stimuleren branches collectief leren onder de bedrijven? 146

6.1 Collectieve startsessies 146

6.2 Collectief leren tijdens de individuele trajecten 146

6.3 Gezamenlijke eindsessie 147

6.4 Bredere communicatie over de resultaten 148

6.5 Wat valt op voor de kennisagenda? 148

7 Hoe borgen branches de kennis uit het programma DI MKB? 149

7.1 Opnemen instrumenten en dienstverlening in eigen portfolio 149

7.2 Onderdeel van sectorale afspraken 149

7.3 Borging door brede communicatie en uitdragen 150

7.4 Wat valt op voor de kennisagenda? 150

8 Naar een kennisagenda voor het programma DI-MKB 151

9 Bijlagen (separaat) 154

Colofon 156

Samenvatting

Voorstellen uit diverse branches

In de periode 2017/2018 zal op initiatief van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid door MKB-Nederland uitvoering gegeven worden aan de tweede fase van brancheprojecten op het thema Duurzame Inzetbaarheid (DI). Hieraan doen in principe 13 branches mee afkomstig uit technische sectoren, transport/ opslag/logistiek, personenvervoer, horeca/recreatie, retail, proces- en levensmiddelenindustrie en de uitzendbranche.

Kennisontwikkeling en kennisdeling

In deze tweede fase heeft kennisontwikkeling en kennisdeling bijzondere aandacht. Deze zal zich richten op: wat kunnen we leren van de verschillende aanpakken om DI prioriteit te geven in bedrijven, welke thema's en interventies worden daarbij effectief toegepast en hoe kunnen we resultaten borgen? Deze rapportage geeft een eerste analyse over de verschillende aanpakken van de branches op die onderdelen. Deze rapportage zal breed beschikbaar komen, zodat kennis breed verspreid en toegepast kan worden.

Hoe worden ondernemers gemotiveerd: urgentie voor Duurzame Inzetbaarheid?

Om ondernemers bewust te maken van de noodzaak om werk te maken van Duurzame Inzetbaarheid worden in de voorstellen diverse argumenten aangevoerd. Alle branches beschrijven de algemene trends: technologie, langer doorwerken, arbeidsmarkt en flexibilisering. Ook het imago (van bedrijf en branche) wordt veel genoemd.

In enkele voorstellen wordt daarenboven benadrukt dat het inzetten op DI ook direct rendement heeft en investeren dus loont. Het voorkomt transitiekosten, het brengt voortijdige uitval terug, inwerktijden worden voorkomen, fouten worden teruggebracht en kwaliteit en concurrentiekracht worden verhoogd. Juist deze argumenten (direct rendement) bewegen de ondernemer om mee te doen, volgens deze branches.

Op welke deelthema's gaan branches aan de slag?

In de voorstellen ligt de nadruk op het deelthema Ontwikkeling en Mobiliteit, waar vrijwel alle branches aandacht aan geven. Reden hiervoor is de snelle ontwikkeling van technologie en de noodzaak om bij te blijven. De noodzaak voor tijdige mobiliteit wordt binnen dit deelthema benadrukt. Ook op Vitaliteit en Gezondheid worden veel activiteiten ondernomen, waarbij één voorstel daar specifiek op focust. Het deelthema Motivatie en Betrokkenheid wordt zelden zelfstandig opgevoerd en is vaak additioneel op het eerste en tweede deelthema. Op de deelthema's Organisatie en Monitoring wordt slechts beperkt ingezet, t.w. voornamelijk op de cyclus van functioneringsgesprekken en het onderdeel 'basis op orde'.

Wat zijn de belangrijkste interventies per deelthema?

De interventies zijn per deelthema onderstaand weergegeven

Welke verandering in bedrijven wordt nagestreefd?

Niet alle bedrijven en sectoren zijn even 'ver' in het denken en doen ten aanzien van Duurzame Inzetbaarheid. Bedrijven die aan de start staan vragen andere interventies dan bedrijven die al vergevorderd zijn (verschillende stadia van 'maturity'). In deze analyse zijn zes stappen onderscheiden om bedrijven naar een volgende fase in de aanpak van DI te brengen. Deze variëren van het creëren van bewustzijn (stap 1) en het opstellen van een plan van aanpak (stap 3) tot het inbedden in beleid en strategie (stap 6). In de loop van het programma kunnen per stap de interventies worden geplot die effectief zijn om een bedrijf naar een volgende fase van 'maturity' te krijgen. Het 'ijken' van die aanpak zal gezamenlijk het de branches gebeuren tijdens de kennistafels.

Met welke tooling en instrumenten werken de branches?

In de voorstellen is er een grote rijkheid aan instrumenten en 'tooling' op de verschillende onderdelen.

- Voor de diagnose van de behoefte wordt veel gebruik gemaakt van DI-scans, sommige daarvan hebben ook de mogelijkheid tot een bredere benchmark. Andere instrumenten zijn vragenlijsten (zoals die van CINOP), intakes en 'spiegelgesprekken' met experts.
- Voor de inhoudelijke deelthema's wordt een grote variëteit aan instrumenten gebruikt, variërend van scans, toolboxen, spelvormen, interactieve tools en apps, dialoogvormen, ontwikkelen van toekomstscenario's, workshops, etc.
- Voor de kennisdeling worden naast de reguliere workshops ook vaak digitale instrumenten gebruikt, zoals apps, webinars en digitale platforms, video's tot een online tv-kanaal.

De projecten zullen aan het eind van het programma een stevige gezamenlijke basis bieden voor concreet instrumentarium die aanpakken kunnen ondersteunen.

Hoe vindt borging in de bedrijven plaats?

Alle voorstellen benadrukken het belang dat de resultaten in de bedrijven worden vastgehouden en doorgezet. De verschillende voorstellen bevatten daartoe diverse suggesties en aanpakken:

- Het voor- en achteraf inzichtelijk maken van kosten en baten;
- Het opstellen van een plan van aanpak voor het vervolg na het project
- Het tekenen van een implementatieverklaring;
- Het werken met coaches en het train de trainer-concept, waardoor borging van meet af aan plaatsvindt;
- Het participeren in regionale P&O-kringen die tijdens het project worden opgezet;
- Een sterke werknemersparticipatie van begin af aan;
- Het opstellen en gebruik maken van handboeken en handreikingen.

Op welke manieren borgen de branches hun eigen resultaten?

Branches hebben ook zelf de ambitie om resultaten na afloop te borgen en de beweging voort te zetten. In de voorstellen wordt zichtbaar dat dit gebeurt door:

- Het opnemen in eigen portfolio (of van O&O-fondsen): Dat varieert van het aanbieden van scans voor diagnose en benchmarks tot toolboxen, toolkits, handboeken en advies. Ook ontwikkelen branches soms specifieke eigen expertise (zoals vitalogie) om de bedrijven na afloop blijvend te kunnen adviseren.
- Het inbedden in een bredere aanpak. In drie branches hebben partijen CAO-afspraken gemaakt t.a.v. DI.

Stap	Beoogde verandering bij de ondernemer		In # voorstellen
	Van	Naar	
Stap 1	Van onbekend of neutraal perspectief	Bewustzijn belang en urgentie en wat DI kan	12
Stap 2	Van bewust van belang DI	Basis op orde	12
Stap 3	Van basis op orde	Plan van aanpak maken	12
Stap 4	Van plan van aanpak	Acties ondernemen op inhoudelijke thema's	11
Stap 5	Van plannen en actie	Implementatie en borging realiseren	5 á 6
Stap 6	Van ad-hoc aanpak	In beleid en strategie opnemen	1 á 2

De goede voorbeelden voeden deze trajecten en zijn bron voor nieuwe afspraken. Andere branches hebben een gezamenlijk Convenant (of Code) t.a.v. Veilig Werken. Ook dat zorgt voor verder gebruik van de resultaten. Ook is er een Human Capital Agenda in één van de branches, die verder gaat met de resultaten. Het inzetten van brede communicatie: Vrijwel alle branches geven aan de resultaten te willen borgen via brede communicatietrajecten gericht op de aangesloten bedrijven en met de werknemersorganisaties. Daarbij worden goodpractices aangereikt en wordt gewezen op het bestaan van de toolkits/toolboxen en andere ondersteuningsmiddelen.

Hoe geven branches vorm aan collectief leren?

Er is een variëteit aan initiatieven voor collectief leren. Veel wordt gebruik gemaakt van collectieve sessies en workshops om te leren. Soms zijn die generiek met een focus op urgentie en noodzaak. Soms zijn de sessies operationeel georiënteerd op de vraag: 'hoe doe je dat nu eigenlijk'? Soms zijn de sessies ook sterk inhoudelijk gericht op de aanpak van concrete knelpunten op de deelthema's. Andere branches richten zich meer op P&O-kringen waarin samen wordt geleerd van de resultaten uit het project. In diverse voorstellen worden digitale middelen gebruikt voor het ondersteunen van het collectieve leren. Voorbeelden daarvan zijn webinars, online kennissessies, het gebruik van apps, films en digitale kennisplatforms. Tot slot zet vrijwel elke branche in op brede communicatie waarbij gebruik wordt gemaakt van de reguliere kanalen.

Naar een Kennisagenda van het programma DI-MKB

De rapportage sluit af met een voorzet voor een Kennisagenda. Op basis van de verschillende voorstellen en de intakegesprekken zijn in deze analyse een tiental kennisvragen gedestilleerd op de verschillende onderdelen van het programma:

- Welke argumentatie en urgentie zijn doorslaggevend voor ondernemers om werk te maken van Duurzame Inzetbaarheid?
- Duurzame Inzetbaarheid is een zaak van werkgever én werknemer: hoe doe je dat in de praktijk en wat betekent dat? - Hoe komen we tot passende aanpakken die aansluiten bij de fase van 'maturity' waarin een bedrijf zich bevindt met Duurzame Inzetbaarheid?
- Wat zijn haalbare en effectieve manieren om de resultaten binnen bedrijven te borgen? Welke instrumenten kunnen daarbij helpen?
- Scans/diagnoses, benchmarks en verdere tooling en instrumentatie: wat is de diversiteit en toepasbaarheid? Hoe brengen we het verder?
- Expertise van de branches: hoe komen we tot effectieve uitvoering en combinatie van noodzakelijke expertise?
- Wat kunnen we leren over de verschillende aanpakken (collectief vs. individueel) en de fasering middels verschillende 'instapmomenten'?
- Welke resultaten worden op de verschillende deelthema's geboekt en welke interventies zijn daarin meer of minder succesvol?
- Welke vormen van collectief leren zijn zichtbaar en wat is er te zeggen over de effectiviteit ervan (zoals ondernemers leren van ondernemers, leren met toolboxen, leren van experts, online learning)?
- Wat leren we van het borgen op brancheniveau? Welke varianten zijn er en wat is effectief? Wat zou er gezamenlijk kunnen? Wat is het effect als DI onderdeel is van een bredere ambitie of bredere afspraken binnen de sector?

Tijdens het programma zullen er meer kennisvragen ontstaan en kan verdieping ervan plaatsvinden. Branches en hun uitvoerders worden uitgenodigd om in te tekenen op de verschillende kennistafels om zo met elkaar inzicht te ontwikkelen en kennis te delen op deze vragen en waar nodig nieuwe vragen aan te reiken.

1 Inleiding

In deze rapportage geven we een overzicht van de (diversiteit in) aanpakken die de verschillende brancheverenigingen toepassen in de projecten en programma's die zij hebben ingediend voor de tweede fase van het programma Duurzame Inzetbaarheid in het MKB (DI-MKB).

Drie momenten voor kennisontwikkeling en kennisdeling

In het programma DI-MKB wordt in de lijn kennisontwikkeling en kennisdeling op drie verschillende momenten ingezoomd op de volgende onderdelen:

a. Wat kunnen we leren uit de verschillende branche-aanpakken: wat zijn de thema's die worden opgepakt en welke interventies worden daarop toegepast, hoe is de organisatie ingericht, hoe is de borging van de resultaten gerealiseerd, zowel op bedrijfsniveau als op brancheniveau, hoe wordt de kennisdeling binnen de sector opgepakt? (mei 2017).
b. Hoe werken de verschillende interventies die door elk van de partners op de DI-thema's worden toegepast en welke instrumenten hanteren ze daarbij? (september/oktober 2017)
c. In laatste instantie zullen we samen met de branches nagaan of de beoogde resultaten zijn behaald en zo ja, wat zijn daarvoor de kritische succesfactoren geweest? (april/mei 2018). De rapportage hierover zal breed beschikbaar komen, zodat er een olievlekwerking vanuit kan gaan en kennis breed verspreid en toegepast kan worden.

Ontwikkelingsgericht

De lijn kennisontwikkeling en kennisdeling is nadrukkelijk ontwikkelingsgericht. Dat wil zeggen dat er geen oordeel of selectie aan verbonden wordt. Door de analyse ontstaat overzicht en inzicht en door die te delen willen we samen met alle stakeholders kennis ontwikkelen over 'werkende aanpakken'. Uiteraard wordt daarbij ook voortgebouwd op de resultaten uit de eerste fase van het programma. Er zal worden gewerkt met analyses zoals deze, het samen met branches in kaart brengen van goodpractices en onderlinge uitwisseling van kennis en ervaringen via kennistafels. In deze rapportage wordt verslag gedaan van het eerste onderdeel van het kennistraject: (a) De analyse van de verschillende aanpakken van de branches.

Leeswijzer: een rijke oogst!!

De analyse maakt duidelijk dat de voorstellen al aan de start van het programma een veelbelovend palet bieden aan interessante aanpakken en interventies. In achterliggende hoofdstukken wordt dit beschreven en toegelicht met beknopte illustraties uit de voorstellen. Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf 'Wat valt op?', waarin kort wordt aangegeven waar invalshoeken zitten die interessant zijn voor de kennisuitwisseling binnen het programma. In het afsluitende hoofdstuk 'Naar een kennisagenda van het programma DI-MKB' worden deze samengebracht en doen we een eerste voorstel voor een meer intensieve kennisuitwisseling in het programma DI- MKB. Achtereenvolgens bespreken we in de achterliggende hoofdstukken het volgende.

- Allereerst geven we in hoofdstuk 2 het overzicht van de ingediende voorstellen en de daarin neergelegde motivatie om werk te maken van Duurzame Inzetbaarheid.
- Vervolgens geeft hoofdstuk 3 een beeld van de DI-thema's waar de branches actief op willen gaan worden en hun ambities die ze daarmee hebben. Zowel op bedrijfsniveau als op brancheniveau: wat wil men er zelf mee bereiken.
- Daarna vindt in hoofdstuk 4 een analyse plaats van hoe de branches hun programma hebben opgezet, de fasering ervan en de manier waarop organisatie en uitvoering ter hand worden genomen.
- In hoofdstuk 5 gaan we in op de afzonderlijke interventies en de individuele trajecten bij de bedrijven, wat gebeurt er in een bedrijf dat meedoet, hoe worden de interventies aangeboden en resultaten geborgd.
- Omdat in deze tweede fase veel nadruk ligt op het collectief leren, bespreken we in hoofdstuk 6 hoe de verschillende branches daar invulling aan geven.
- n hoofdstuk 7 geven we het beeld terug van de borging op brancheniveau. Immers, in het DI- MKB programma gaat het niet alleen om de 500 bedrijven, maar ook hoe Duurzame Inzetbaarheid als prioriteit na afloop door de branches en de bedrijven zelfstandig verder kan worden gebracht.
- In hoofdstuk 8 sluiten we af met de belangrijkste inzichten en voorstellen voor een kennisagenda van

het programma DI-MKB en de kennisuitwisseling in de komende periode.

- In de bijlage zijn van alle voorstellen de analyseformats opgenomen.

2 De voorstellen van de 13 deelnemende organisaties

2.1 Welke branches en sectoren doen mee?

Voordat we de inhoudelijke analyse in duiken volgt eerst een overzicht van de voorstellen zoals die door de verschillende convenantpartners zijn ingediend.

	Brancheorganisatie	Sectoren
1	AWVN	Algemeen en onder voorbehoud: baksteen, chemie, huisartsen en laboratoria
2	evofenedex	Logistiek en opslag
3	FNLI	Levensmiddelenindustrie
4	FOCWA	Autoschadeherstelbedrijven
5	HISWA	Watersport en recreatie
6	INretail	Retail bedrijven in de mode, schoenen, sport en wonen
7	KHN	Horeca
8	KNV	Taxi en besloten bus
9	Metaalunie (*)	Metaalbewerking
10	NBBU	Uitzendbedrijven, payroll en detachering
11	NEKOVRI	Koel- en Vrieshuizen
12	Tuinbranche NL	Retailbedrijven en leveranciers in de tuinsector
13	Uneto-Vni	Installatiebedrijven

(*) Er is nog geen voorstel van de Metaalunie ontvangen. Deze is dus ook nog niet betrokken in deze analyse

In de bijlage zijn de analyseformats toegevoegd die de aanpak, inhoud, acties en ambities van elk voorstel kort weergeven. Deze zijn opgesteld op basis van de oorspronkelijke voorstellen, de gevoerde intakegesprekken en de later opgestuurde aanvullingen. De formats zijn goedgekeurd door de convenantpartners.

2.2 Vanuit welke urgentie wordt meegedaan?

Waar de voorstellen van de verschillende branches een redelijke variëteit kennen in hun aanpak en interventies, zijn ze unaniem in hun (appel op) urgentie voor Duurzame Inzetbaarheid. Als motieven om hier in de komende jaren juist op te investeren worden door vrijwel alle convenantpartners de volgende factoren genoemd.

Technologische ontwikkelingen

Snelle technologische ontwikkelingen vragen om een permanente (her)oriëntatie op productieprocessen, dienstverlening en de organisatie in de keten. Dat heeft ingrijpende consequenties voor de competenties, vaardigheden en flexibiliteit van medewerkers.

Langer doorwerken

Omdat een grote groep werknemers tot op latere leeftijd zal doorwerken, voorzien vrijwel alle branches een extra inzet om die groep inzetbaar te houden. Dat vraagt om specifieke aandacht voor (tijdige) mobiliteit en ontwikkeling. Of zoals in een aantal voorstellen wordt benadrukt: het loont om te investeren in duurzame inzetbaarheid in plaats te betalen voor 'transitiekosten'.

Krapte op de arbeidsmarkt

Veel branches voorzien een toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Het wordt voor bedrijven en sectoren van belang om te boek te staan als aantrekkelijke werkgever (imago). Ook zal DI ertoe bijdragen dat werknemers langer en flexibel werkzaam kunnen blijven binnen de sector.

Flexibiliteit en productiviteit

Productieprocessen en dienstverlening veranderen in hoog tempo om de productiviteit te verhogen. Organisaties passen zich aan op de ontwikkelingen in de markt. Dat betekent dat het werk en de arbeidsorganisatie ook continu in beweging zijn. Werknemers moeten daar in mee en dat vraagt een investering in flexibiliteit en mobiliteit.

Wijzigende arbeidsverhoudingen

De andere arbeidsverhoudingen en –contracten maken dat er nieuwe arrangementen ontstaan tussen werkgever en weknemer: flexibilisering van de arbeidsmarkt. De uitzendbranche ondervindt daarvan bijvoorbeeld sterk de gevolgen. Die sector wil daarom een veel sterkere verantwoordelijkheid nemen voor de employability van hun flexwerkers, zodat deze medewerkers meer duurzaam inzetbaar zullen zijn.

2.3 Wat valt op voor de kennisagenda?

Op het eerste oog bieden alle voorstellen interessante input voor een aantal belangrijke kennisvragen op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid. In de achterliggende hoofdstukken en paragrafen zullen deze observaties worden geïllustreerd met voorbeelden uit die verschillende voorstellen.

Urgentie en motivatie: waarmee bereiken we de ondernemer?

De verschillende voorstellen bieden een palet aan motieven voor ondernemers om te investeren in Duurzame Inzetbaarheid. Deze variëren van algemene trends die maken dat aandacht voor DI noodzaak is tot gerichte argumentatie over (direct) rendement, voorkomen van extra kosten en verhogen van kwaliteit.

Duurzame Inzetbaarheid: zaak van werkgever én werknemer: hoe doe je dat?

Alle voorstellen benadrukken het belang van sterke betrokkenheid van én werkgevers én werknemers én hun leidinggevenden bij Duurzame Inzetbaarheid. DI is een zaak van iedereen in het bedrijf en de centrale vraag is: hoe krijgen we het bewustzijn omhoog, hoe brengen we beweging op gang en hoe komt een bedrijf tot de noodzakelijke acties die effectief zijn? Een aantal branches heeft de werknemer betrokkenheid daarom nadrukkelijk ingebed als onderdeel van de gehele aanpak.

Iedereen een stap verder brengen: wat kunnen we bieden?

Ook wordt duidelijk dat Duurzame Inzetbaarheid geen onderwerp is voor alleen de excellente bedrijven. Alle bedrijven kunnen stappen zetten. Niet iedereen hoeft direct Champions League te spelen. De verschillende aanpakken bieden perspectieven voor alle bedrijven, onafhankelijk van de fase waar ze zich in bevinden in het werken aan Duurzame Inzetbaarheid. De voorstellen bieden handvaten voor aanpakken en interventies voor iedereen: van beginnend (bewustwording) tot gevorderd (inpassen in beleid en strategie).

Tooling en instrumentatie: wat is de diversiteit en toepasbaarheid?

In de voorstellen is er een grote rijkheid aan instrumenten en 'tooling'. Dat varieert van vragenlijsten en handboeken, (digitale) scans voor diagnose en analyse, tot interactieve apps voor werknemers en systemen voor talentmanagement. Er wordt gewerkt met toolboxen en toolkits. De projecten zullen aan het eind een stevige basis bieden voor concreet instrumentarium die aanpakken kunnen ondersteunen. Ook zijn er interessante voorbeelden van digitale instrumenten voor kennisuitwisseling zoals webinars, video's en online tv-kanalen

Expertise van de branches: hoe komen we tot effectieve uitvoering?

Duidelijk is dat DI specifieke expertise vraagt. Vrijwel alle branches huren specifieke expertise in op dit gebied. In veel gevallen wordt ook het gehele projectmanagement extern uitbesteed. Het inhuren van expertise hangt af van de specifieke thema's die centraal staan, maar ook van de mate van 'volwassenheid' van de aanpak. Daar waar het gaat om bewustwording en algemene voorlichting wordt vaak samengewerkt met een eigen uitvoerende partij. Waar branches ook echt thematisch aan de slag gaan, worden per thema specifieke bureaus ingehuurd.

Borgen en verder brengen: hoe doen we dat effectief?

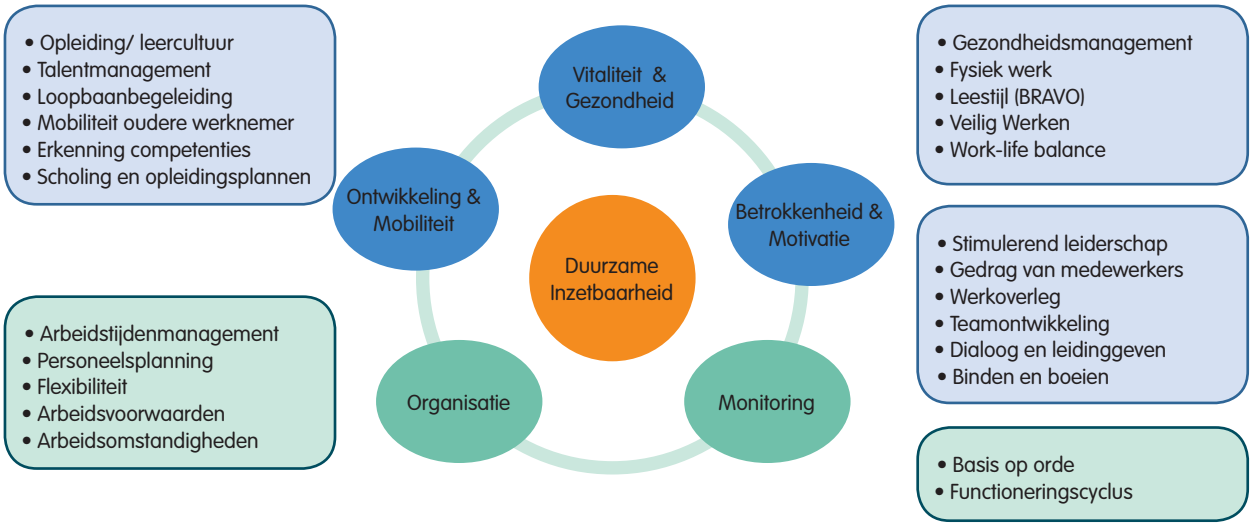
Tot slot benadrukken alle voorstellen de noodzaak om de resultaten uit deze (eenmalige) impuls vast te houden, door te zetten, te verbreden en te borgen. Een beweging op gang brengen. In veel gevallen gaat het dan ook om de borging op brancheniveau via het eigen dienstenportfolio van de branche. In sommige gevallen gaat het verder waarbij gebruik wordt gemaakt van reeds bestaande structuren als 'sectorale gedragscodes', CAO-afspraken of Human Capital Agenda's.

3 Thema's en ambitie

3.1 Thema's waar de voorstellen zich op richten

Alhoewel er geen strikte grenzen zijn te trekken tussen de verschillende thema's in DI (alles hangt met alles samen) is op basis van de eerste fase toch een overzichtelijke indeling gemaakt van de verschillende aandachtsgebieden en interventies die daarop gepleegd zijn. Dit is onderstaand nog eens weergegeven.

Op basis van deze indeling is voor de tweede fase een globale toedeling gemaakt van de thema's en interventies die aan de orde zijn in de verschillende branchevoorstellen.



		AWVN	evofenedex	FNLI	FOCWA	HISWA	INretail	KHN	KNV	NBBU	NEKOVRI	Tuinbranche	Uneto-Vni
Ontwikkeling en mobiliteit	Leercultuur	■	■	■	■	■		■	■	■	■		■
	Talentmanagement	■	■		■	■		■	■	■	■		■
	Mobiliteit	■	■		■	■		■	■	■	■		■
Vitaliteit & Gezondheid	Fysiek werk	■	■	■	■	■	■		■		■	■	■
	Gezond (BRAVO)	■	■	■			■		■		■	■	■
	Veilig Werken	■			■				■		■		
Betrokkenheid & Motivatie	Communicatie	■	■	■	■	■	■		■	■		■	■
	Leiderschap	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■	■
	Werkoverleg	■	■			■	■		■	■		■	■
Organisatie	Arbeidsvoorwaarden	■			■				■				
	Basis op orde	■	■	■	■	■		■	■	■			■
	Arbeidstijden	■		■		■			■				■
Monitoring	FG-cyclus	■		■	■	■	■		■	■		■	■
	MTO	■							■				■

Algemeen beeld

- In de tweede fase wordt vooral ingezet op het thema Ontwikkeling & Mobiliteit. Vrijwel alle branches besteden aandacht aan zaken als versterken van de leercultuur, bewust omgaan met loopbanen, talentmanagement, het langer inzetbaar houden van oudere medewerkers c.q. tijdige mobiliteit.
- Ook het thema Vitaliteit & Gezondheid wordt door veel branches opgepakt. Bij sommige sectoren wel met een specifieke focus, bv op fysiek werk, of veilig werken of combinatie met een gezonde leefstijl.
- Het thema Bewustwording & Motivatie komt vaak aan de orde in combinatie met de twee bovenstaande thema's. Wil je succesvol zijn op onderwerpen als leercultuur en vitaliteit, dan is motivatie en betrokkenheid een voorwaarde.
- De andere thema's Organisatie en Monitoring komen minder vaak voor. Specifieke onderwerpen hierin zijn: 'basis op orde', arbeidstijdenmanagement en de cyclus van functioneringsgesprekken.

Er ontstaat zo een zeker spectrum van aanpakken over de verschillende deelthema's:

- De aanpak van AWVN gaat in principe over de volle breedte van DI. Afhankelijk van de vraag van de ondernemer wordt een nadere focus aangebracht.
- **evofenedex** heeft brede aanpak op drie thema's met een sterke focus op langer en gezond door kunnen blijven werken, en arbeidsmobiliteit door leren en opleiden, met een relatie naar de Code Gezond en Veilig Magazijn. Een brancheoverstijgende Code voor magazijnhoudende bedrijven, waarin duurzame inzet onderdeel is.
- **FNLI** heeft i.s.m. SOL de Ontwikkeling en Mobiliteit van de medewerkers centraal staan met daarbij aandacht voor Vitaliteit en Gezondheid, arbeidstijdenmanagement, fysieke arbeid en ontwikkeling & mobiliteit. Het project legt voor de borging ook sterk de relatie naar de Human Capital Agenda van de sector.
- **FOCWA** geeft prioriteit aan Ontwikkeling en Mobiliteit met een focus op gemotiveerd langer kunnen doorwerken en 'basis op orde' voor de bedrijven.
- **HISWA** heeft een gestructureerde aanpak gericht op vrijwel alle thema's. Op de deelthema's biedt het een menukaart van interventies waar bedrijven uit kunnen kiezen.
- **INretail** focust zijn aanpak op Vitaal & Gezond, met een mogelijke uitstap naar de andere thema's. Ook ontwikkelt de branche eigen expertise op het terrein voor de borging na afloop. Van meet af aan is werknemersbetrokkenheid een uitgangspunt.
- **KHN** houdt in principe alle thema's mogelijk, maar verwacht bij de ondernemers een sterke focus op Ontwikkeling & Mobiliteit.
- **KNV** richt zich op de deelthema's Ontwikkeling en Mobiliteit en Vitaal en Gezond en Motivatie en Betrokkenheid. Daarnaast wordt inzet op verdere verankering in de organisatie en monitoring
- **NBBU** wil met haar bedrijven in het project de volgende stap maken: hoe kunnen we als uitzendbedrijven de verantwoordelijkheid nemen voor de employability van onze flexkrachten samen met de inleners?
- **Nekovri** wil de eerste stappen zetten op de thema's Ontwikkeling en Mobiliteit en Vitaal en Gezond. Het zet bovendien in op verdere professionalisering via P&O-kringen.
- **Tuinbranche** zet in op Vitaal en Gezond en Betrokkenheid en Motivatie. Het project kent een sterke medewerkerbetrokkenheid met ook een eigen event voor werknemers in het voorjaar van 2018.
- **Uneto-Vni** kent een brede aanpak op vrijwel alle thema's met een sterke focus op innovatie.

3.2 Ambities op bedrijfsniveau

In hun voorstellen geven de branches te kennen het vergroten van de bewustwording als ambitieniveau te hebben. Dit is een terechte maar soms ook onbevredigend ambitieniveau. Immers door deel te nemen aan dit traject is per definitie het bewustzijn bij de bedrijven aanwezig en vergroot. Uit de intakes en de vervolggesprekken blijkt evenwel dat er wel degelijk sprake is van een hogere ambitie en meer concretere doelstellingen. Dat komt naar voren bij de vraag: 'welke verandering wil je bewerkstelligen, wat zouden de deelnemers anders moeten gaan doen, welke beweging wil je nu concreet in de bedrijven

op gang brengen?'. Op basis daarvan in een stappenplan te maken, waarin branches aangeven bedrijven te willen helpen de stap te maken van situatie A (VAN) naar een situatie B (NAAR). Dit is onderstaand weergegeven.

Onderstaand is weergegeven hoe wat dit aangaat de verschillende ambitieniveaus zijn terug te vinden in de voorstellen van de branches en sectoren.

Thematisch beeld:

- Alle branches willen in het project dat bedrijven met DI bezig gaan tot minimaal het niveau van het plan van aanpak (t/m stap 3). Feitelijk is dit het niveau van 'inzicht en bewustwording': ik moet iets gaan doen!
- De meeste branches gaan met de bedrijven een stap verder, t.w. ook daadwerkelijk in actie komen op één of meer inhoudelijke thema's en daar ook concrete ervaringen mee opdoen (t/m stap 4).
- Enkele branches gaan in hun aanpak nog een stap verder en hebben ook onderdelen die gericht zijn op borging (t/m stap 5). Enkele voorbeelden hiervan zijn:
  - **FNLI** met een plan van aanpak voor vervolg;
  - **AWVN** met een eindgesprek en vervolgaanpak;
  - **KHN** met een implementatieverklaring;
  - **Nekovri** met P&O-kringen;
  - **evofenedex** en **INretail** met een train de trainer concept en het opleiden van coaches, wat impliciet leidt tot borging;
  - **Tuinbranche** en **INretail** door sterke werknemersbetrokkenheid.
  - U**neto-Vni** met de unieke leergang om de ondernemer competent te maken, aangevuld met een concreet plan van aanpak waarna dit gemeten wordt met een nul- en 1-meting.
  - **KNV** met een nazorggesprek als onderdeel van de interventie waarin vervolgstappen gericht op borging in de organisatie nadrukkelijk aan bod komen.
- Uit de voorstellen blijkt niet dat er veel ruimte in de aanpakken is om ook daadwerkelijk de bedrijven naar de stap van strategie en beleid te brengen (stap 6). Het is interessant om dit nader te verkennen.

Stap	Beoogde verandering bij de ondernemer		In # voorstellen
	VAN	NAAR	
Stap 1	Van onbekend of neutraal perspectief	Bewustzijn belang en urgentie en wat DI kan	12
Stap 2	Van bewust van belang DI	Basis op orde	12
Stap 3	Van basis op orde	Plan van aanpak maken	12
Stap 4	Van plan van aanpak	Acties ondernemen op inhoudelijke thema's	11
Stap 5	Van plannen en actie	Implementatie en borging realiseren	5 á 6
Stap 6	Van ad-hoc aanpak	In beleid en strategie opnemen	1 á 2

	AWVN	evofenedex	FNLI	FOCWA	HISWA	INretail	KHN	KNV	NBBU	NEKOVRI	Tuinbranche	Uneto-Vni
Stap 1												
Stap 2												
Stap 3												
Stap 4												
Stap 5												
Stap 6												

3.3 Ambities op niveau van de branche/ sector

Ambities in de sector

Het ambitieniveau zoals dat wordt geformuleerd op sectorniveau is voor alle branches redelijk gelijkwaardig te noemen (zie ook paragraaf 2.2):

- Bewustwording van de ondernemer.
- Oplossingen bieden voor trends in de sector als gevolg van snelle ontwikkelingen in technologie, flexibilisering, ontgroening/vergrijzing, langer doorwerken en krappe arbeidsmarkt.
- Goede werkende voorbeelden ontwikkelen en die verspreiden.
- Inbedding in lopende activiteiten.
- Doorgaan met DI door bedrijven die actief zijn en verspreiden.

Brancheorganisatie

Er is een redelijk scherp onderscheid tussen de verschillende brancheorganisaties als het gaat om het ambitieniveau voor hun eigen opbrengsten:

- Sommige branches hebben daar geen expliciet beeld bij gegeven en hebben dit dus ook niet voor zichzelf geformuleerd.
- Andere branches hebben heel duidelijk de ambitie om dit DI-MKB-project te gebruiken voor het versterken van de eigen dienstverlening aan de sector, bv met het versterken van eigen expertise of met instrumenten (toolbox) die ze na afloop kunnen/willen aanbieden. Enkele voorbeelden hiervan zijn:
- **Uneto-Vni:** toewerken naar DI platform voor de branstructureel aangeboden kunnen worden aan de leden
- **INretail**: opbouw van eigen expertise op het gebied van Vitaal & Gezond werken.
- **Nekovri**: opbouw van een P&O-netwerk.
- **KHN**: toewerken naar het gebruik van een Talent Management Systeem in de sector.
- **KNV**: ontwikkelen van een handboek en een toolkit.
- **AWVN**: versterken van de dienstverlening en breder gebruik van de DI-scan met het benchmark.
- **HISWA**: een eigen handboek dat ter beschikking komt voor ondernemers.
- **evofenedex**: activering en voeding van de Code Gezond en Veilig Magazijn met goede voorbeelden.
- **FNLI**: voeding van de HCA met goede voorbeelden.
- **INretail** en **Tuinbranche** wil vooral ook goede voorbeelden om te gebruiken bij de CAO- afspraken.

Onderdeel van een groter geheel

Interessant is dat bij een aantal voorstellen de aanpak onderdeel uitmaakt van een bredere beweging in de sector:

- **INretail**: heeft in de CAO afspraken gemaakt over Duurzame Inzetbaarheid. Dit project bouwt daarop voort en heeft aandacht voor werkgever én werknemer. Is ingebed in twee campagnes: 'goed werkgeverschap' en de campagne 'medewerkerbewustwording'.
- **evofenedex** gebruikt DI-MKB om meer voeding en beweging te krijgen in de Code Gezond en veilig Magazijn van de sector. Ook hoopt het met dit project de dragende partners van de Code te stimuleren de resultaten en voorbeelden actief uit te dragen.
- **AWVN**: heeft al langer een breed eigen portfolio dat het inzet op DI.
- **FNLI**: bouwt voort op de HCA en het sectorplan en gebruikt de resultaten van het DI-MKB- project om goede voorbeelden en instrumenten aan te kunnen reiken.
- **Tuinbranche**: bouwt voort op de afspraken die in CAO-verband gemaakt zijn over Duurzame Inzetbaarheid en wil met de resultaten van het project ondernemers enthousiasmeren en activeren.

3.4 Wat valt op voor de kennisagenda

Wat kunnen we leren van de aanpakken op de verschillende (deel-)thema's? Elke branche heeft eigen prioriteiten binnen de verschillende thema's (leercultuur, fysiek werk, arbeidstijdenmanagement, etc.). Wat zijn de ervaringen daarmee, zijn er gezamenlijke inzichten en ervaringen die interessant zijn voor de andere sectoren?

Hoe kunnen we ondernemers (stapsgewijs) faciliteren naar de volgende fase?

Er zijn andere maatregelen nodig om ondernemers meer bewust te maken van nut en noodzaak van DI dan voor-

de implementatie en borging van DI in strategie en bedrijfsbeleid. Is er door de gezamenlijke ervaring gericht 'vulling' te geven aan effectieve aanpakken per 'maturity-level'?

Wat is het effect als DI onderdeel is van een bredere aanpak?

Branches hebben verschillende ambities met het project DI-MKB. Waarvoor wil men de resultaten gebruiken en hoe zorgen de branches voor hun 'eigen' resultaat. Maakt het daarbij verschil of de aanpak onderdeel is van een bredere beweging (CAO, Code of HCA) of anderszins van een bredere ambitie?

4 Opzet, fasering, organisatie & uitvoering

4.1 Opzet algemeen

Over het algemeen hebben alle voorstellen een vergelijkbare opbouw. Deze is onderstaand schematisch weergegeven:

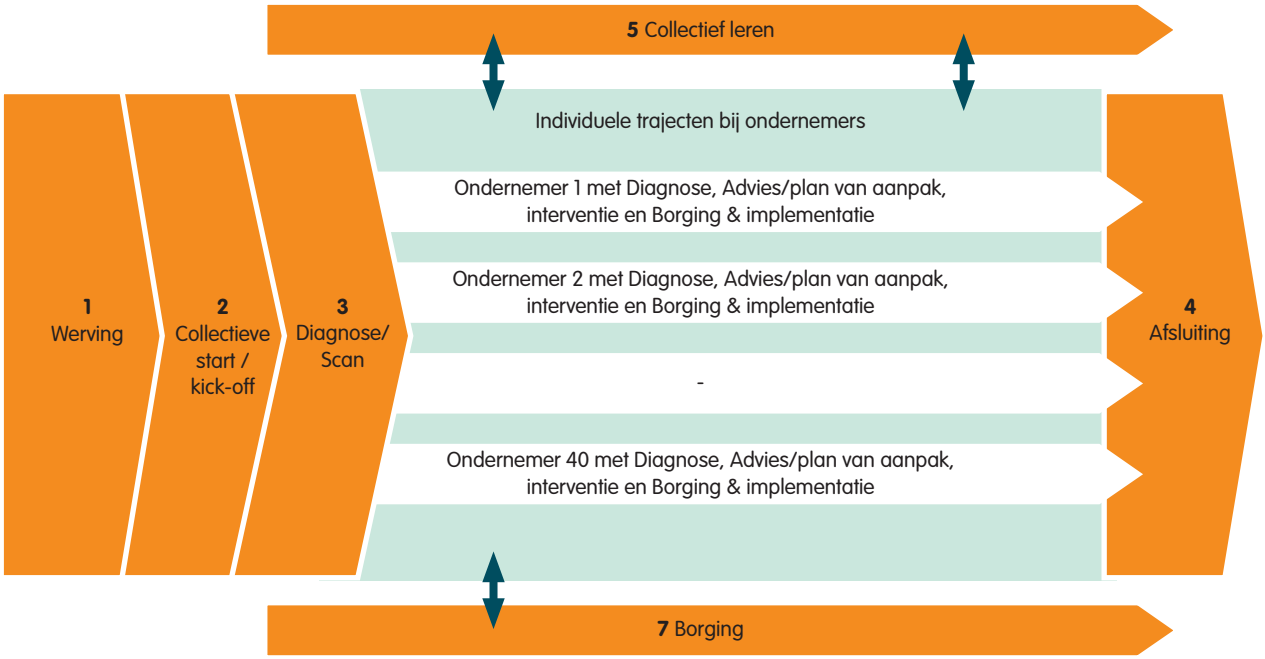
- Werving (1) van de bedrijven, via diverse kanalen.
- Dit wordt gevolgd door de start van het traject, in veel gevallen is dat een collectieve kick-off (2), sommige branches kiezen ervoor om met ondernemers direct het individuele traject in te gaan.
- In alle gevallen wordt op enige manier een scan of diagnose (3) gedaan bij de bedrijven, soms onderdeel van het collectieve proces in andere gavallen als start bij de individuele ondernemer.
- Het individuele traject (4) bij ondernemers is uiteraard vast onderdeel van elke aanpak. In vrijwel elk voorstel kent dit individuele traject een opdeling in: scan/diagnose, plan/advies, interventies en borging ervan. Daarbij wordt gebruik gemaakt van trainingen, workshops, train de trainerconcepten en gerichte instrumenten etc. (zie hiervoor hoofdstuk 5).
- In meer of mindere mate heeft elke branche een element van collectief leren (5) in de vorm van workshops, bijeenkomsten of webinars.
- Ook heeft het merendeel een afsluitende bijeenkomst (6) of vindt er een eindrapportage plaats.
- Tot slot wordt in elk voorstel aandacht gegeven aan 'borging' (7). Daarbij maken we onderscheid in de borging bij de individuele ondernemer en de borging op het brancheniveau.

4.2 Werving

Kanalen

De werving bij de verschillende branchevoorstellen vindt op een vergelijkbare manier plaats:

- Algemene bekendheid geven aan het project DI-MKB via nieuwsbrieven, website en reguliere eigen bijeenkomsten.
- Aansluitend vindt de specifieke werving van de ondernemers plaats meestal via de persoonlijke benadering door regio- en accountmanagers.
- In sommige gevallen zijn de regionale sessies nog onderdeel van de werving. Daar wordt dan vaak ook al wel gestart met een eerste intake, diagnose of zelfscan. Dit gaat dan over in het aansluitende individuele traject.



Intentieverklaringen

- Over het algemeen geven werken de branches met een (getekende) intentieverklaring van ondernemers, waarin ze aangeven dat ze meedoen in het project en de gevraagde inzet zullen leveren.
- INretail heeft de aanmelding geprofessionaliseerd via een aparte website, waar ondernemers zich melden, aangeven de 'voorwaarden' te kennen en daar via een 'vink' melding van maken. Dit vormt dan de intentieverklaring.

Bredere inbedding

In een aantal gevallen is de werving en de communicatie daarover onderdeel van een bredere aanpak:

- Bij **INretail** is de werving ingebed in de campagnes 'Goed werkgeverschap' en 'Medewerkerbewustwording'.
- **FNLI** maakt bij de werving gebruik van de reeds lopende activiteiten en het netwerk van de Human Capital Agenda van de sector.

Triggers voor ondernemers

- Branches gebruiken over het algemeen de brede ontwikkelingen zoals geschetst in paragraaf 2.2 als urgentie om deelnemers te werven voor deelname aan het programma DI-MKB.
- Sommige branches hebben nog een extra focus:
  - **KHN** en **KNV** geven aan in de communicatie sterk de nadruk te leggen op het directe rendement voor de ondernemer, tegengaan retentie en kwaliteitsverhoging,
- Verschillende sectoren (w.o. **Nekovri**) hanteren als argument naar de ondernemer dat investeren in Duurzame Inzetbaarheid meer loont dan betalen van transitiekosten.
- **NBBU** werft met het appel op de ambitie dat de branche zich sterk wil maken voor de employability van de flexwerkers die via aangesloten bedrijven werken.
- **HISWA** en **NBBU** gebruiken daarnaast ook nadrukkelijk de mogelijkheid om in dit kader kosteloos advies te krijgen en verbetertrajecten door te voeren.
- **AWVN** maakt bij de werving gebruik van de kracht van de subbranches waar ze mee samenwerkt.
- Branches waarbij ook expertbureaus actief zijn, maken daarnaast gebruik van de kracht en het netwerk van deze bureaus om deelnemers te werven.

4.3 Fasering

Eén startmoment

Vier branches kiezen voor een fasering waarbij alle bedrijven min of meer gelijkertijd van start gaan, t.w. **evofenedex**, **FNLI**, **FOCWA** en **HISWA**. Soms is dit in één collectieve bijeenkomst, soms door een aantal regionaal gespreide bijeenkomsten in dezelfde periode. Reden voor deze aanpak is dat hierdoor meer één beweging op gang komt, meer uitstraling ontstaat en dat beter gebruik kan worden van het samen leren en optrekken van een grotere groep ondernemers.

Meerdere startmomenten

Andere voorstellen maken gebruik van 2 tot 3 startmomenten verspreid over de rest van 2017, waarbij de groepen gedurende het traject 'bij elkaar' blijven. Voorbeelden daarvan zijn **AWVN**, **INretail**, **KNV**, **NBBU** en **Uneto-Vni.** Reden voor deze aanpak is enerzijds spreiding van capaciteit, anderzijds de mogelijkheid om van elk traject te leren en te verbeteren.

Continue start van ondernemers

In de derde variant (bv bij **KHN** en **Nekovri**) wordt direct ingespeeld op de vraag van de ondernemer die aangeeft mee te doen. Daarmee heeft iedere ondernemer zijn eigen 'startmoment'. Reden daarvoor is dat uit ervaring van deze branches blijkt dat je direct moet inspelen op de behoefte van de ondernemer en dat ondernemers weinig geneigd zijn om naar landelijke bijeenkomsten te komen.

Doorlooptijden

De doorlooptijden voor de trajecten verschillen van ca 6 maanden tot 10 maanden.

Fasering over de gehele periode

Onderstaand is de globale spreiding van de startmomenten en aantallen bedrijven weergegeven.

4.4 Collectieve start/ kick-off

Veel branches maken gebruik van een gezamenlijke startbijeenkomst voor de ondernemers.

Eén landelijke collectieve start

- **KNV** beoogt in principe één collectieve startsessie. Mocht het nodig zijn dan worden er twee apart georganiseerd, specifiek voor de sector (bus of taxi). Voor besloten bus is het najaar meer geschikt in verband met de seizoensgerelateerde werkzaamheden.

Regionaal gespreide collectieve starts

- **evofenedex** start regionaal gespreid met vier groepen van 10 ondernemers in dezelfde periode. Dit biedt 'nabijheid' voor de deelnemers ondernemers en verhoogt de kans op succes. Wervings- en kennissessies zijn in juni en juli en geselecteerde/opgegeven deelnemers gaan verder in september.
- **FNLI** kent ook vier regionale workshops, maar die worden feitelijk in het kader van werving georganiseerd. Daar mikt **FNLI** op ca 80 ondernemers waarvan de helft aangeeft door te willen gaan. Als ondernemers aangeven geïnteresseerd te zijn, wordt eerst gekozen voor een individuele benadering en vindt een globale scan plaats. De ondernemers die definitief doorgaan, schrijven zich vervolgens in voor thematische collectieve workshops op basis van de uitkomsten van de DI-scan. Deze zijn bedoeld voor inhoudelijke verdieping en samen leren.
- **FOCWA** start ook met vier regionale startsessies, waarbij een inspirerende inleiding wordt verteld door een HR-deskundige.
- **HISWA** heeft drie regionale startsessies waarop ondernemers aangeven deel te willen nemen. Na de startsessie wordt elke ondernemer individueel bezocht voor een intake en een scan.

Gefaseerde collectieve start

- **NBBU** start in vier groepen van 10 ondernemers gespreid over het jaar en laat de ondernemers tijdens deze sessies werken met de goodpractices uit de eerste fase. De collectieve start wordt hier gebruikt voor informatie-uitwisseling en eerste zelfdiagnose van ondernemers.
- U**neto-Vni** start in twee groepen min of meer in dezelfde periode. De spreiding is ingevoerd om agendatechnische en logistieke redenen en de mate waarin 'aandacht' kan worden gegeven aan individuele ondernemers.
- **Tuinbranche**: heeft twee collectieve startmomenten (voor en na de zomer). Dit is gekozen vanwege de seizoensgerelateerde werkzaamheden van de ondernemer.
- **INretail**: start op twee momenten met elke keer een groep van 20 ondernemers. Ondernemers nemen werknemer mee. Tijdens de sessie worden de eerste vragen uit monitor 1 beantwoord en de afspraak ingepland waarop de KoBa-DI tool wordt afgenomen door de adviseur.

		2017								2018							
		mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug
AWVN	40		15			15			10								
evofenedex	40		4x10														
FNLI	40					4x10											
FOCWA	40					4x10											
HISWA	40		3x13														
INretail	40		20			20											
KHN	40		8		8	8	8	8									
KNV	40		20				20										
NBBU	40		10	10		10	10										
Nekovri	20		5	5	5	5											
Tuinbranche	40		20				20										
Uneto-Vni	40		20		20												
Totaal	**460**		**215**	**225**	**20**												

- **Nekovri** start eveneens met 4 regionale sessies (masterclasses) waarin aan ondernemers de trends en urgentie duidelijk wordt gemaakt. Ondernemers 'spiegelen' zich aan dit verhaal en kijken waar hun eigen prioriteiten en urgentie ligt.

Individuele start

- **KHN** kent geen collectieve start en start direct met de ondernemer in het individuele traject. Reden is de ervaring van KHN dat er geen tijd moet zitten tussen de aanmelding en het van start gaan. Ondernemer wil direct (inhoudelijk) aan de slag.
- Ook **AWVN** kiest voor een individuele start per ondernemer. Mogelijk dat de subbranches nog iets van een (collectieve) startsessie voorbereiden. Dat is nog nader te bezien. Het is wel zo dat de ondernemers op drie momenten kunnen 'instappen' voor hun individuele traject.

4.5 Organisatie en uitvoering

De organisatie en uitvoering kent verschillende varianten. Er is divers netwerk van uitvoerders betrokken bij de verschillende DI-MKB projecten.

Brancheorganisatie is trekker en is eindverantwoordelijk

In alle gevallen, dat vraagt de 'regeling', is de brancheorganisatie de eindverantwoordelijke voor het project en levert de formele projectleider.

Gedelegeerd projectleider

In enkele gevallen wordt het projectleiderschap doorgedelegeerd naar een 'dagelijks' projectleider. Dit is vaak een organisatie uit de sector, zoals een Opleiding- en Ontwikkelingsfonds of een andere uitvoerende partij

- Bij de **FNLI** is dat de directeur SOL, die tevens de HCA-verantwoordelijke voor de sector is.
- In het geval van de **KNV** heeft de sectororganisatie twee uitvoerderende partijen betrokken, t.w. een extern bureau (Linxx) in samenwerking met FSO voor besloten bus en t Sociaal Fonds Taxibedrijven (SFT) voor de taxibedrijven.

Duo-projectleiderschap

Deze variant is bij veel branches terug te zien, waarbij naast de branche de projectleiding ook mede wordt getrokken door een externe partij.

- **HISWA** wordt ondersteund door bureau Berenschot, dat tevens de inhoudelijke uitvoering op de thema's voor haar rekening neemt (DI a la Carte).
- Ook bij **INretail** is deze combinatie zichtbaar, waarbij de branche gebruik maakt van Vitalogisch (een bureau gespecialiseerd op het thema Vitaal & Gezond).
- **Uneto-Vni** werkt op een vergelijkbare manier samen met VIT-MKB, die verantwoordelijk is voor de uitvoering.
- **evofenedex** werkt samen met Buro Fysieke Arbeid, waarbij beide organisaties ook actief zijn in de inhoudelijke uitvoering.
- Ook **KHN** lijkt te kiezen voor een duo-projectleiderschap, waarbij er een sterke betrokkenheid is van een extern deskundige, t.w. DP4You.

Inhuur expertise op deelthema's

Andere branches maken m.n. voor de specifieke deelthema's gebruik van externe expertise, maar behouden wel zelf de projectleidersrol:

- **Tuinbranche** werkt samen met twee gespecialiseerde bureaus, te weten Quidos en Juist-nu.
- **Nekovri** doet het programmamanagement zelf en zal de inhoudelijke begeleiding laten doen door een extern bureau (Putmans Next Level).
- In het project van de **FNLI** wordt op zijn beurt door SOL weer nauw samengewerkt op de inhoudelijke thema's met externe partijen als HealthyWork, Buro voor Fysieke Arbeid en Wecreate Consulting. Ook **AWVN** zal waarschijnlijk actief zijn in dit project t.b.v. een inhoudelijk thema.
- Bij **FOCWA** wordt de externe deskundigheid ingebracht door een extern bureau (zelfstandige).
- **NBBU**: werkt met een externe partij (zelfstandige) voor de uitvoering en inhoudelijke begeleiding van de ondernemers.

Uitvoerder voor andere branches

- In het geval van **AWVN** werkt de brancheorganisatie gedeeltelijk voor bedrijven die bij **AWVN** zijn aangesloten en deels voor andere (sub)branches. Daarmee wil AWVN ook een bijdrage leveren aan de verdere professionalisering van de aanpak van DI in deze subbranches.

4.6 Wat valt op voor de kennisagenda?

Wat zijn aansprekende argumenten voor ondernemers om mee te doen?

Waar sommige branches de meer generieke argumentatie gebruiken om het belang van DI onder de aandacht te brengen zijn er ook voor partijen die het directe rendement ervan vooropstellen (voorkomen van kosten, voorkomen van uitval, hogere kwaliteit). Wat zijn de ervaringen met deze verschillende motieven, wat spreekt aan en wat kan worden waargemaakt?

Wat zijn effectieve aanpakken bij de start?

Er is grofweg een tweedeling te zien in de aanpakken bij de start. Een aantal branches geven er de voorkeur aan om direct te beginnen met de individuele ondernemer en 1:1 stil te staan bij het belang van DI en de eigen prioriteiten van de ondernemer daarbinnen. Andere branches kiezen voor een meer collectieve start. Daarbij spreken ondernemers met elkaar en worden ze (collectief) geïnformeerd. Interessant is om de effectiviteit van beide benaderingen te bespreken. Wat zijn voor de ondernemer aansprekende argumenten en benaderingswijzen?

Wat zijn de ervaringen in de verschillende manieren van uitvoering en organisatie?

Branches gebruiken verschillende manieren van uitvoering en organisatie, vaak met een externe partner. Wat zijn daarin de ervaringen?

5 Individuele trajecten bij de bedrijven

5.1 Diagnose

Diagnose | Advies | Interventie | Borging

Na de start (al dan niet collectief) is de eerste stap bij elke branche het vaststellen van de behoefte van de ondernemer. Om bij een ondernemer de juiste behoefte vast te stellen passen brancheorganisaties verschillende methodes toe.

Scan

De brancheorganisaties **Uneto-Vni**, **AWVN**, **evofenedex**, **KNV**, **FOCWA** en **HISWA** zetten een DI-scan in. Waar Uneto-Vni de scan in een digitale tool aanbiedt, neemt KNV de scan af in de vorm van een gestructureerd face to face interview. Ook AWVN past eerst een vraaggesprek toe. De scan van Uneto-Vni gaat in op de twee vragen 'hoe is DI op dit moment georganiseerd?' en 'wat vindt u belangrijk m.b.t. DI?' De scan resulteert in twee 'spinnenwebben' van de huidige situatie, en de gewenste situatie. Het gat tussen beiden situaties is het startpunt voor het plan van aanpak.

De organisatiescan DI van **AWVN** wordt met alle relevante stakeholders doorlopen (Directie/MT, HR, leidinggevenden/middenkader, OR, medewerkers). Op deze manier zet AWVN de scan in als interventie. De verschillende stakeholders wisselen hun beelden uit over de stand van zaken in het bedrijf en overeenkomsten en verschillen worden duidelijk. Naast het feit dat de organisatiescan als 'spiegel' dient voor de organisatie, gebruikt AWVN de scan ook om de deelnemende organisaties met elkaar te vergelijken d.m.v. een benchmark.

KNV voert de scan uit in de vorm van een gestructureerd interviews met de ondernemer gecombineerd met HR indien aanwezig enerzijds en met een medewerkersdelegatie anderzijds. Dit interview wordt op maat gemaakt zodat het past bij de complexiteit van de onderneming. In deze interviews komen alle DI thema's aan bod. Hieruit komt een prognose waar het bedrijf over 5 jaar staat als de ondernemer niets doet op het gebied van DI. O.b.v. deze prognose wordt samen met de ondernemer bepaald op welke uitdaging hij/zij zich wil gaan richten. Op deze manier wil KNV inspelen op de intrinsieke motivatie van de ondernemer. O.b.v. de geselecteerde uitdaging stelt de adviseur de adviezen op en wordt in overleg met de ondernemer de interventie bepaald.

De timing wanneer de scan wordt ingezet verschilt per brancheorganisatie. **Uneto-Vni** zet de scan in zodra de bedrijven geworven zijn en de overeenkomst getekend is. HISWA zet de scan juist in als methode voor de werving. Zij voeren de scan uit aan het einde van het wervingsgesprek om direct de koppeling te kunnen maken met de inhoud en de te nemen stappen voor de ondernemer. Diverse branches, zoals evofenedex en FNLI, kiezen ervoor om de ondernemers tijdens de (regionale) startsessies de scan in te laten vullen.

KoBaDI-tool

INretail zet de 'Kosten Baten Duurzame Inzetbaarheid'-tool in (KoBaDI-tool). Deze tool wordt met de ondernemer en enkele werknemers gevuld. KoBaDI-tool brengt kosten en baten van DI in beeld. Dit maakt het voor de ondernemer inzichtelijk dat investeren in DI daadwerkelijk van waarde is voor zijn onderneming. Dit triggert de ondernemer om met DI aan de slag te gaan. Daarnaast biedt de tool inzicht in de noodzakelijke stappen die gezet moeten worden op het gebied van DI. Het is m.n. bedoeld om het gesprek tussen de adviseur en de ondernemer op gang te brengen en het Plan van Aanpak op te stellen. Naast het feit dat de KoBaDI-tool inzicht biedt voor de ondernemer, biedt de tool INretail de kans om de verschillende ondernemers te vergelijken. Ook dit instrument heeft een element van benchmark in zich.

Intake

De **Tuinbranche** kiest ervoor om met de ondernemers een intake te doen. Voorafgaand aan de intake doet de ondernemer een DI-scan. De intake is een persoonlijk gesprek tussen ondernemer en adviseur, waarbij de brede DI-thematiek met het bedrijf wordt besproken. Samen wordt gekeken naar wat focus zou moeten zijn en naar wat een logische en effectieve aanpak zou kunnen zijn. Dat leidt ertoe dat de ondernemer zich kan inschrijven bij twee workshops met de bijbehorende individuele vervolgaanpak onder begeleiding van de

DI-adviseurs. Ook FOCWA gebruikt de intake als systematiek voor een eerste oriëntatie van de behoefte van de ondernemer.

Inspiratie m.b.v. good practices

NBBU zet geen scan in. Zij organiseren de diagnose door tijdens de kick-off met 10 collega- bedrijven aan de slag te gaan met good practices uit fase 1 van DI-MKB. Op deze manier worden ondernemer geïnspireerd en door collega-bedrijven en zien zij hoe ze DI binnen hun eigen onderneming een stap verder kunnen brengen.

Vragenlijst van CINOP uit de eerste fase

Een variant op de diagnose/scan die een aantal branches gebruiken is de vragenlijst van CINOP die in de eerste fase bij de eerste monitor is gehanteerd. **KHN** is hiervan een voorbeeld. De vragenlijst wordt met de ondernemers doorgenomen. Aan de hand daarvan krijgt de ondernemer een eerste beeld waar hij met zijn bedrijf staat op het terrein van Duurzame Inzetbaarheid en welke acties hij/zij als eerste zou willen oppakken. Dit leidt tot een plan van aanpak die richting geeft aan het individuele verbetertraject.

Spiegelen in dialoog met expert

Een beperkt aantal branches, zoals **Nekovri** en **FOCWA**, hanteren geen expliciete scan. Ondernemers volgen een masterclass of wonen een bijeenkomst bij. Op grond daarvan bepalen ze hun eigen urgentie en prioriteit.

5.2 Advisering en plan van aanpak

Iedere brancheorganisatie doorloopt een individueel adviestraject met de ondernemers.

- Meerdere branches zoals **NBBU**, **evofenedex** en **HISWA**, **INretail** en **Uneto-Vni** starten dit traject in de vorm van een sessie met meerdere ondernemers.
- Andere branches, zoals **AWVN**, **FNLI**, **KHN**, **FOCWA**, **Tuinbranche**, **KNV** en **Nekovri** passen eerst een individueel gesprek met de ondernemer toe. In dit individuele gesprek wordt besproken waar de ondernemer zich op gaat richten en hoe dit aangepakt gaat worden. De Tuinbranche Nederland heeft tijdens de kick-off bijeenkomsten met alle ondernemers een individueel gesprek. Aan de hand van dit gesprek en de eerder ingevulde DI-scan, volgt een plan van aanpak.
- De manier van advisering verschilt. Waar sommige branches inzetten op een duidelijk advies o.b.v. de expertise van de adviseur, sturen andere branches minder en laten zij de keuze aan de ondernemer zelf.

Plan van Aanpak wordt opgesteld door de adviseur

- De adviseurs van de brancheorganisatie **Uneto-Vni**, **INretail**, **AWVN** en **KHN** maken n.a.v. de scan of de intake een advies en /of plan van aanpak voor de ondernemer. Uneto-Vni bespreekt het plan van aanpak in een individueel adviesgesprek. Het Plan van Aanpak geeft duidelijkheid op welk van de DI-thema's de behoefte ligt.
- **INretail** maakt o.b.v. de KoBa-DI scan een Plan van Aanpak. De ondernemer maakt vervolgens een keuze voor het inhoudelijke vervolg.
- Bij **KHN** wordt door de adviseur na het eerste gesprek direct een concreet advies en voorstel voor de aanpak opgesteld. Dat vorm de basis voor directe aansluitende actie door de ondernemer zelf, begeleid door de adviseur.

Plan van aanpak als resultaat van een workshop of intake

- Bij de **FNLI** wordt het plan van aanpak door de ondernemer opgesteld tijdens een verdiepende workshop. Hij wordt daarin begeleid door een expert. Ondernemers kunnen ook onderling overleggen over hun eigen plan van aanpak voor de pilot in hun bedrijf.
- Bij de **Tuinbranche** leidt de intake tot een plan van aanpak op basis waarvan workshops worden doorlopen en acties worden uitgezet.

De ondernemer bepaalt zelf zijn/haar focusgebieden voor het Plan van Aanpak

- **NBBU** start het individuele traject met een collectieve sessie met de deelnemende ondernemers. Tijdens deze sessie bepaalt de adviseur van **NBBU** in nauwe samenwerking met de ondernemers op welke on-

derwerpen zij zich gaan richten. Op basis hiervan wordt gezamenlijk een Plan van Aanpak opgesteld en worden verschillende instrumenten aangeboden waar de ondernemer uit kan kiezen.

- Ook **HISWA** start het individuele traject met een collectieve sessie. Tijdens deze eerste bijeenkomst wordt het gesprek over DI in gang gezet m.b.v. het 'dialoogspel'. Tijdens het spelen van het spel komen de ondernemers tot acties voor hun bedrijf. De ondernemers maken vervolgens hun eigen actieplan.
- **AWVN** stelt in een werksessie met directie en/of HR samen met het bedrijf het plan van aanpak op. In dit plan van aanpak worden de te nemen stappen, prioriteiten en realistische doelen beschreven.

Geen Plan van Aanpak, maar direct aan de slag

KNV gebruikt de eerdergenoemde 'quickscan' om de ondernemer een prognose te presenteren; 'ik als ondernemer niks aan DI doe dan staat mij bedrijf over 5 jaar op positie x'. Met behulp van deze prognose wordt samen met de ondernemer bepaald op welke uitdaging hij/zij zich wil gaan richten. Op deze manier wil KNV inspelen op de intrinsieke motivatie van de ondernemer. Op basis van de geselecteerde uitdaging stelt de adviseur een advies op. Dit advies wordt met de ondernemer besproken en vervolgens gaan de adviseur en de ondernemer over tot actie. Hier komt dus geen Plan van Aanpak aan de pas. De adviseur coacht de ondernemer in het nemen van de acties, maar laat het eigenaarschap wel bij de ondernemer liggen. Zo is de start van de uitvoering van de acties direct gemaakt en blijft de ondernemer echt betrokken bij DI i.p.v. dat de adviseur de voornaamste initiator is van de acties.

5.3 Interventies en instrumenten

5.3.1 Hoe worden de interventies aangeboden?

Er is grofweg een driedeling in de manier waarop branches de interventies aanbieden aan de ondernemers:

Menukaart

HISWA, **INretail** en de **Tuinbranche** hebben per thema een duidelijk aanbod aan interventies en trajecten. Bij HISWA heeft dat geleid tot een aanpak met titel 'a la Carte'. Bij INretail is per thema duidelijk of er workshops, trainingen of coaching plaatsvindt. Die trajecten zijn beproefd. De Tuinbranche biedt via haar partners gerichte en eveneens bewezen 'producten' aan in de vorm van workshops en coaching trajecten. Vaak zijn dit de branches die al samenwerken met expertbureaus die een concreet aanbod hebben op de verschillende thema's.

Tussenvariant

Veel branches hebben de interventies per thema globaal omschreven, maar hebben nog geen duidelijkheid gegeven hoe de interventies op de verschillende thema's er precies uit zullen gaan zien respectievelijk welke aanpakken en tooling daarbij worden gehanteerd. Gedeeltelijk zal dit verder inhoud en kleuring krijgen naarmate het project vordert (zoals bij **Nekovri**, waar een toolbox wordt ontwikkeld op basis van collectieve sessies). Gedeeltelijk is dit ook ingebakken in de manier waarop 1:1 gewerkt wordt, zoals bij **KHN** en **FOCWA**, waar werkendeweg met de ondernemer het pad bepaald wordt.

Maatwerk op basis breed portfolio

AWVN heeft geen thematisch overzicht van de interventies maar past breed maatwerk toe door in te spelen op wat nodig is. AWVN heeft een breed portfolio aan instrumenten en interventies die het kan toepassen naar gelang de vraag van de ondernemer.

5.3.2 Welke interventies worden er aangeboden?

Binnen de hier voor genoemde thema's hebben sommige branches reeds concrete interventies uitgewerkt. Een overzicht van deze interventies is hieronder weergegeven.

Brancheorganisatie	Thema	Interventies
AWVN	Monitoring	- Diverse scans - Bijeenkomsten met stakeholders - Terugkoppeling scanresultaten Beleid - Workshops samen aan de slag - Toolkit en kennisbank AWV - Online kennissessies
	Mobiliteit en Ontwikkeling	
	Motivatie en Betrokkenheid	
	Beleid	
	Gezondheid en Vitaliteit	
evofenedex	Basis op orde	Professionaliseren visie en beleid en rollen/taken
	Vitaliteit en Gezondheid Fysiek	Overdracht aan coaches in bedrijf: train de trainer
	Vitaliteit en Gezondheid BRAVO	Werkgroepen en workshops
	Ontwikkeling en Mobiliteit	Opstellen opleidingsplan, POP, informeel leren
	Teambuilding en Vakmanschap	Coaching leidinggevenden op voeren 'goed gesprek'
FNLI	Vitaliteit en Gezondheid	Workshop eigen regie werknemer gezond & vitaal.
	Arbeidstijdenmanagement	Workshop roostering, planning & organisatie
		Wat kan/mag vanuit wetgeving
	Fysieke Arbeid	Workshop en eigen opdracht voor bedrijf,
	Ontwikkeling en Mobiliteit	Workshops
FOCWA	Arbeidsomstandigheden	- In gesprek binnen het bedrijf met werknemers en hun leidinggevenden - Diverse tools en instrumenten (niet benoemd) - Opstellen plan van aanpak - Functioneringsgesprekke
	Functioneringsgesprekken	
	Scholing en POP's	
	Doorstroming	
	Arbeidsvoorwaarden	
HISWA	Basis op orde	Professionaliseren HR beleid
		RI&E workshop
		Training functioneringsgesprekken
	Volhouden zwaar werk	Werksessie: hoe houden we het vol?
		Taakanalyse bedrijf
		Taakanalyse medewerker
	Mobiliteit	HISWA HR als verbindende factor vraag en aanbod
	Opleiden en ontwikkelen	Competentiematrix
		Taakanalyse medewerkers: aan de slag
		Training vaardigheden van de toekomst
	Dialoog en leidinggeven	Dialoogspel voor ondernemers
		Vaardigheidstraining ondernemers
INretail	Vitaliteit en Gezondheid	- Workhops - Quizes - Trainingen - Gespreksvoering - Persoonlijke actieplannen
	Worklife balance	
	Functioneringsgesprekken voeren	
	Gedrag als verkoopmedewerker	
	Situationeel leiderschap	
KHN	Talentontwikkeling en Mobiliteit	Talent managementsysteem
	Organisatie	Personeelsplanning
		Kwaliteit en dienstverlening
	Overige thema indien er vraag is	PM
KNV	Loopbanen en leercultuur	Analyse werkproces en gezamenlijke implementatie
	Vitaliteit en gezondheid	BRAVO workshops (Bewegen, Roken, Alcohol, Voeding en Ontspanning)
	Fysieke belasting	Scan van werkzaamheden en workshop
	Mobiliteit	Toekomstsessie
NBBU	Binden & boeien	Persoonlijk Ontwikkel Plan
		MBTI-test (persoonlijk profiel)
Nekovri	Bevorderen van Veilig Werken	Toolbox (in ontwikkeling) gericht op: P-beleid, veilig en gezond werken, inperken PSA EVC, competenties in kaart (competentiematrix)
	Leercultuur bij werknemers	
	Interne en externe mobiliteit	
Tuinbranche	Gezondheid & Vitaliteit	- Op deze 4 thema's kan de ondernemer kiezen: - Persoonlijke coaching on the job of - Workshops (twee dagdelen per thema) - Interventies vinden plaats in de werkprocessen.
	Situationeel Leidinggeven	
	Functioneringsgesprekken	
	Samenwerken en teambuilding	
Uneto-Vni	Ontwikkeling en Mobiliteit	- Workshops - Coaching ondernemer en werknemers - Vitaliteitsscan medewerkers - Hardcopy DI-map
	Vitaliteit en Gezondheid	
	Betrokkenheid en Motivatie	
	Werk-privé balans	

Achterliggend is dit palet aan interventies weergegeven in het DI-model van het programma DI- MKB.

5.3.3 Hoe wordt de individuele begeleiding gedaan?

Waar de ene brancheorganisatie inzet of een intensief individueel programma, focust de andere branche zich op groepsworkshops om zo ondernemers gezamenlijk verder te brengen. Zo zet **Uneto-Vni** groepsworkshops in als interventies om ondernemers van elkaar te laten leren en ook een netwerk op te laten bouwen. **AWVN**, **KNV**, **NBBU**, **INretail** en **HISWA** zetten in op een individueel coachingstraject waarbij de adviseur de ondernemers afzonderlijk ondersteunt.

5.4 Borging in de bedrijven

Over het algemeen worden in de branchevoorstellen weinig concrete handvaten gegeven over de borging die na afloop in de bedrijven plaatsvindt. Onderstaand enkele voorbeelden uit de voorstellen en de gesprekken.

Borging op basis van bewezen resultaten, eindadvies en eindgesprek

- In het overgrote deel wordt ervan uitgegaan dat bedrijven doorgaan op basis van 'bewezen' resultaten tijdens het traject. Dat wil zeggen dat de ondernemer overtuigd raakt van nut en noodzaak en daarop zijn activiteiten zal gaan aanpassen.
- **AWVN** koppelt hier nog een 'eindgesprek' aan waarin de ambities van de ondernemers t.a.v. het vervolg op de agenda staat.
- Bij **evofenedex** wordt na afloop een eindadvies geformuleerd voor elk bedrijf.

Borging door werknemersbetrokkenheid in het project

- De projectvoorstellen van ondermeer INretail en de Tuinbranche zijn mede gebaseerd op CAO- afspraken. In die projecten is ook sprake van een grote werknemersbetrokkenheid vanaf het begin.
- **Bij INretail moet de ondernemer een werknemer** meenemen naar de startbijeenkomst
- De **Tuinbranche** vraagt een betrokkenheid van 5-10 medewerkers in het project en organiseert voor die totale groep van ca 300 werknemers (40 x 5-10 medewerkers) een aparte bijeenkomst.
- Door deze betrokkenheid is het aannemelijker dat in deze bedrijven verder wordt doorgepakt op DI na afloop van het project.

Opstellen plan van aanpak vervolg

- In het **FNLI**-project wordt van de deelnemers gevraagd tijdens de (collectieve) eindevaluatie voor het eigen bedrijf de vervolgstappen te formuleren.

- Het **FOCWA**-project 'eindigt' met een plan van aanpak. Daarmee gaat het bedrijf na het project aan de slag. Het plan van aanpak vormt daarmee de borging voor het vervolg.
- Naast het opstellen van een concreet plan van aanpak op maat zorgt Uneto-Vni dat de deelnemer competent wordt gemaakt op de uitvoering van de stappen in het plan van aanpak.

Tekenen implementatieverklaring

In het **KHN**-voorstel wordt ondernemers gevraagd om na afloop een verklaring te tekenen waarin ze aangeven dat ze de maatregelen hebben geïmplementeerd. Dit helpt bij het bewust omgaan met nadenken over wat te doen met de resultaten van het project.

Borging via P&O-kringen

In het **Nekovri**-voorstel wordt van de deelnemende bedrijven gevraagd te participeren in de regionale P&O-kringen die worden opgericht. Deze zijn bedoeld voor de verdere borging in de branche. Daarmee wordt een 'dubbele borging' gerealiseerd: zowel bij de deelnemende bedrijven als in de sector.

Borging via train de trainer-concept en opleiden van coaches in het bedrijf

Soms zorgt de aard en opzet van de aanpak in het project al voor borging. Dit is bv het geval bij **evofenedex** met het *train de trainer* concept. Daarmee blijft een infrastructuur ook na afloop aanwezig. Ook **INretail** heeft met het opleiden van medewerkers tot coach op vitaliteit een vergelijkbaar effect.

5.5 Wat valt op voor de kennisagenda?

Diagnose: hoe kan de ondernemer zijn/haar eigen prioriteiten bepalen?

In de aanpakken zijn verschillende manieren om samen met de ondernemer tot inzicht en prioriteitstelling te komen. Variërend van scans en kosten-batenanalyses tot intakes en 'goede gesprekken'. Hoe effectief zijn deze instrumenten en hoe ervaart de ondernemer de praktische toepasbaarheid ervan?

Benchmarks: kunnen ze bijdragen aan meer overall inzicht op DI?

Een aantal instrumenten (zoals de DI-scan van AWVN en de KoBaDI-tool) hebben de mogelijkheid tot benchmark. Een bedrijf kan zichzelf 'plotten' maar ook kan de 'state of the art' in de sector ermee inzichtelijk worden gemaakt. Hoe kunnen we binnen het programma DI-MKB kapitaliseren op deze meerwaarde?

Planmatig of pragmatisch, wat werkt het beste voor de ondernemer?

Interessant is om inzicht te ontwikkelen in het effect van 'planmatigheid'. Zo werken verschillende branches met plannen van aanpak voor ondernemer. Hoe uitgewerkt zijn die en hoe praktisch toepasbaar. Wie stelt ze op (ondernemer of adviseur). Hoe eigen zijn deze plannen. Ook de manier van aanbieden van de interventies kent verschillen. Sommige branches werken met een menukaart waarin interventies vaststaan. Andere kennen een aanpak van meer 'free format' waarin adviseur en ondernemer samen tot een aanpak komen.

Interventies: wat werkt en waarom?

Uiteraard zal de uitwisseling van kennis en ervaring voor een groot deel gaan over de interventies zelf, wat wordt er gedaan en wat kan er gezegd worden over de effectiviteit. Wordt ermee bereikt wat bij de start werd beoogd? Deze vraag zal concreter worden opgepakt in het najaar van 2017, als de analyse zich meer richt op de interventies en de uitwerking ervan.

Wat zijn de ervaringen t.a.v. borging van de resultaten in de bedrijven?

In de voorstellen wordt op verschillende manieren aandacht gegeven aan borging van de resultaten in de bedrijven zelf. Van het maken van een vervolgplan tot ondertekenen van implementatieverklaring. Ook dragen de concepten van opleiden van coaches en trainers bij aan borging en heeft ook een sterke werknemersbetrokkenheid daar een positief effect op. Interessant is om met elkaar hier nader bij stil te staan.

6 Hoe stimuleren branches collectief leren onder de bedrijven?

6.1 Collectieve startsessies

Zoals eerder aangegeven maken de meeste branches gebruik van een collectieve sessie tijdens de werving of de start. Dat zijn dan veelal regionale sessies met een beperkt aantal ondernemers. Deze hebben over het algemeen eenzelfde soort opbouw:

- Toelichting op de urgentie van Duurzame Inzetbaarheid en de daarmee samenhangende factoren door een expert.
- Kennismaking met de relevante thema's voor Duurzame Inzetbaarheid.
- Soms wordt een vooruitblik gegeven op het traject en de mogelijke interventies.
- Veel branches bieden tijdens zo'n (start)sessie ook gelegenheid tot het doorlopen van een scan of intake.
- Tijdens deze sessies discussiëren ondernemers over het thema of kunnen zij feedback op elkaars ervaringen geven.

Bijzondere accenten zijn te vinden in onder meer de volgende voorstellen:

- **Nekovri** plant nadrukkelijk 4 tot 5 masterclasses aan de start van het traject. Op basis daarvan wordt de vraag gespecificeerd welke toolbox nodig is binnen de branche om ondernemers te ondersteunen. De masterclasses zijn daarmee ook een vorm van 'collectieve vraagarticulatie'.
- Interessant is de overweging van **NBBU** m.b.t. de spreiding in de startmomenten. NBBU overweegt bij de start om ondernemers uit de daaraan voorafgaande trajecten uit te nodigen, respectievelijk te laten reflecteren op de aanpak om die waar mogelijk aan te passen voor een volgende groep ondernemers.

6.2 Collectief leren tijdens de individuele trajecten

Het overgrote deel van het 'collectief' leren gebeurt in workshops en kennissessies tijdens de individuele trajecten.

Online (kennis)sessies

- **AWVN** biedt de deelnemers de mogelijkheid om gedurende het traject 3 keer een online kennissessie bij te wonen. Daarin wordt actuele kennis en inzicht gegeven over DI door een expert en kunnen ondernemers kennis en ervaring uitwisselen.
- Ook **KNV** biedt de mogelijkheid van webinars. Deze worden ingezet om (extra) kennis interactief te delen, maar ook voor betrokkenheid en voortgang.

Generieke workshops

- **AWVN** biedt naast de online kennissessies de deelnemende ondernemers de gelegenheid om in workshops 'Samen aan de slag' ook nog op een meer traditionele manier met elkaar kennis te delen en ervaringen uit te wisselen. Dit zijn collectieve sessies met een brede opzet, waarbij het er echt om gaat dat ondernemers over hun eigen traject onderling ervaring kunnen uitwisselen en elkaar (en een expert) kunnen bevragen.
- **FOCWA** biedt 4 tot 5 regionale workshops aan de deelnemers om daarin inzichten en ervaringen tijdens de begeleiding van de individuele trajecten met elkaar te delen. Dit wordt begeleid door een HR-adviseur.
- Ook **HISWA** houdt tweemaal tijdens het project regionale workshops om kennis te delen. Nadruk ligt dan ook op de vraag of en hoe ondernemers tussentijds contact met elkaar houden.

Thematische workshops

In een aantal voorstellen is ook sprake van collectieve thematische workshops in de fase nadat de ondernemer zijn prioriteiten heeft vastgesteld.

- Bij de **FNLI** gaat een collectieve thematische workshop vooraf aan het individuele traject. Hierin wordt dan 'state of the art' kennis aangereikt. Elke ondernemer (of manager) vormt hierop het eigen plan van aanpak in dialoog met de andere aanwezige ondernemers en onder begeleiding van de expert. Aan het eind van de sessie heeft elke ondernemer het plan voor het uitvoeren van de pilot in het eigen bedrijf.
- **NBBU** organiseert ook collectieve workshops, maar dan over de onderdelen van het proces dat de aan-

gesloten bedrijven doormaken. Zo wordt gestart met een workshop 'basis op orde' vervolgd door 'DI voor de flexkracht, wat betekent dat voor de intercedent?' en tot slot 'DI in gesprek brengen met het bedrijf waar de flexkracht werkt (de inlener) – wat betekent dat?'.
- **Uneto-Vni** organiseert 6 workshops in carrousel vorm waar ondernemers zich voor kunnen inschrijven.

P&O-kringen

- **Nekovri** bouw gedurende het traject aan regionale P&O-kringen. Binnen deze P&O-kringen participeren HR-functionarissen van de bedrijven uit de branche. De HR-functionarissen (of ondernemers) uit de deelnemende bedrijven delen daar met elkaar en collega's hun kennis en ervaring.

Digitale kennisuitwisseling en films

- **INretail** wil via de bestaande campagnekanalen (goed werkgeverschap en www.werkindewinkel.nl) een digitaal kennisplatform bieden aan de bedrijven én medewerkers in de branche.
- De **Tuinbranche** wil kennisdeling introduceren via een eigen app, die buiten het project wordt ontwikkeld, maar wel ter beschikking staat.
- Zowel **INretail** als de **Tuinbranche** hebben het plan om via 'filmpjes' bij te dragen aan de kennisontwikkeling en kennisoverdracht. Het is hun ervaring dat deze vormen van kennisoverdracht beter functioneren dan rapporten en brochures. Ze hebben ook een groter bereik.

Ambassadeurs en buddy's

Veel branches maken gebruik van de reeds aanwezige kennis bij ondernemers in de sector.

- Ambassadeurs uit de eerste fase worden uitgenodigd om over hun ervaringen te vertellen aan de nieuwe deelnemers, bv bij **NBBU** en **KHN**.
- **FOCWA** overweegt om ondernemers die al wat verder zijn in de aanpak te vragen om als een soort buddy te fungeren voor de ondernemers die net starten.

Benchmarks

Een wat minder specifieke vorm van collectief leren is het gebruik van benchmarks. De benchmarks geven enerzijds aan waar de ondernemer staat ten opzichte van zijn/haar peers in de sector. Dat is uiteraard alleen voor de ondernemer toegankelijk, maar helpt wel bij 'het leren. Interessant is ook dat er hierdoor een meer 'collectief' beeld ontstaat van DI in de sector, waardoor ook interventies en beleid gerichter kunnen worden geformuleerd en bepaald.

- **AWVN** bouwt met de DI-scan op deze wijze aan een bredere dataset, die inzicht biedt.
- Ook zou de KoBaDI tool zich daarvoor kunnen lenen bijvoorbeeld bij **INretail**.

6.3 Gezamenlijke eindsessie

De meeste branches kennen een collectieve afsluiting, waar ervaringen kunnen worden gedeeld en een evaluatie plaatsvindt.

- **Uneto-Vni** evalueert met alle deelnemers tijdens de eindsessie het traject en gebruikt daarvoor digitale ondersteuning (Kahoot). Op deze interactieve wijze leren zowel de ondernemers als de branche van de ervaringen.
- **FNLI** houdt regionale eindbijeenkomsten, waarbij de trajecten worden geëvalueerd en ervaringen worden gewisseld.
- **Evofenedex**: houdt een centrale eindsessie, waar deelnemers ruime gelegenheid krijgen van elkaars ervaringen te leren en met elkaar te sparren.
- **HISWA** kwalificeert haar tweede collectieve sessie niet als 'eindsessie' maar als een 'vervolgsessie' De sessie staat in het teken van de verdere aanpak. Ondernemers stimuleren elkaar en Andre ondernemers om met het thema DI verder te gaan op basis van de opgedane ervaringen.
- **INretail** houdt een gezamenlijke eindsessie, waar ook de film die tijdens het project gemaakt is bij drie deelnemende bedrijven wordt gepresenteerd.
- **KNV** houdt een slotbijeenkomst voor de deelnemers, waarbij iedere deelnemer een introducé meeneemt die op deze wijze wordt gestimuleerd om ook aan de slag te gaan met DI in zijn/haar bedrijf.

- Omdat de ondernemers in het **NBBU**-project groepsgewijs starten gespreid over het jaar, zullen deze ook in deze groepen de eindversies hebben. Het project kent dus 4 eindsessies.

6.4 Bredere communicatie over de resultaten

Alle branches geven aan brede bekendheid te geven aan de voortgang resultaten. Ze gebruiken daarvoor de verschillende communicatiekanalen als nieuwsbrieven, website, artikelen in vakbladen etc. Bijzondere vormen van bredere kennisdeling zijn te vinden in onderstaande voorstellen:

- **INretail** heeft het plan om tijdens het traject drie ondernemers van dichtbij te volgen en daar een filmpje over te maken. Deze rapportage wordt gedeeld met andere ondernemers binnen het project en later ook gebruikt om breder bekendheid te geven aan de noodzaak om te investeren in DI.
- **KHN** concentreert zich in het project op de individuele trajecten van ondernemers. De collectieve kennisdeling zal plaatsvinden tijdens de reguliere bijeenkomsten van de branche. Dan zal (expliciet) stil worden gestaan bij de voortgang en resultaten. Wellicht dat er ook casussen of thema's behandeld zullen worden. Uiteraard zal KHN ook de Horecava gebruiken om het DI-MKB project meer bekendheid te geven.
- De **Tuinbranche** plaatst het MKB-DI project centraal op het Congres in het voorjaar van 2018. Daarin wordt een side-event georganiseerd specifiek op dit thema. Ook wordt een event georganiseerd voor werknemers uit de deelnemende bedrijven.
- evofenedex zal in haar media communiceren en daarbij aanhaken bij de Code Gezond en Veilig Magazijn. Ook via die site www.cgvm.nl zal gecommuniceerd worden.

6.5 Wat valt op voor de kennisagenda?

Generiek, thematisch of per ondernemersvraagstuk

Wat is de ervaring met de verschillende manieren van collectief leren? Er is een variëteit aan collectieve leersessies. Voorbeelden zijn generieke workshops waarin de voortgang aan de orde is en de brede DI-thematiek, of juist verdiepende workshops op de inhoudelijke DI-thema's. Ook worden sessies gehouden voor P&O-professionals (P&O-netwerken). Ook wordt ingezet op evaluaties in (collectieve) eindsessies.

Wat zijn de ervaringen met digitale tools?

Diverse voorstellen zetten in op het gebruik van digitale tools voor het collectief leren, zoals webinars, online kennissessies, apps, films en kennisplatforms. Wat is het effect hiervan en hoe ervaren de gebruikers deze manieren van collectief leren?

Hoe kan brede communicatie ingezet worden voor collectief leren?

Veel branches geven aan het collectief leren in te willen bedden in de bredere communicatie en bijeenkomsten binnen de branche. Het gebruik van de reguliere kanalen kan effectief zijn. Interessant is te ervaren hoe deze kanalen bijdragen aan het collectieve leren.

7 Hoe borgen branches de kennis uit het programma DI MKB?

Van groot belang bij dit soort programma's is dat de opgedane kennis en ervaring beklijft en ertoe leidt dat na het programma oplossingen en structuren duurzaam verder gaan. In hoofdstuk 5 is weergegeven hoe de branches van plan zijn om met de bedrijven de borging op bedrijfsniveau te realiseren. In dit hoofdstuk gaan we in op de voornemens van de branches om op branche- en sectorniveau de resultaten te verduurzamen.

7.1 Opnemen instrumenten en dienstverlening in eigen portfolio

De meest voorkomende manier van borging op brancheniveau is het opnemen van instrumenten en dienstverlening in de eigen dienstverlening.

- **AWVN** heeft al een breed portfolio en gebruikt het project om dit uit te breiden. Interessant is dat de DI-scan de mogelijkheid biedt voor een benchmark. Door dit te laten gebruiken door een groot aantal bedrijven, geeft de benchmark een steeds betrouwbaarder beeld van de stand van zaken m.b.t. DI in diverse sectoren. Daarmee geeft het managementinformatie voor beleid en activiteiten.
- **HISWA** zal succesvolle interventies opnemen in een handboek. Het handboek zal worden gepubliceerd op de website. Daarmee komt kennis voor de gehele sector ter beschikking. HISWA zal dit ook actief uitdragen.
- Ook **KNV** zal op basis van het project een eigen handboek en toolkit ontwikkelen.
- **INretail** leidt tijdens het project een eigen 'Vitaloog' op (expert op het gebied van vitaliteit en gezondheid). Met deze expertise wil de branche de dienstverlening aan de leden verder versterken.
- **KHN** zal het TalentManagementSysteem actief gebruiken om leden te ondersteunen op het thema DI. Daarnaast wordt met het opleidingsinstituut voor de branche (SVH) overlegd hoe zij opleidingen meer modulair kunnen aanbieden, zodat zij een goed aanbod op DI kunnen bieden in het kader van loopbaanontwikkeling.
- **NBBU** zal met het opleidingsfonds (STOOF) komen tot een afgestemde set aan instrumenten die bedrijven kunnen ondersteunen bij het waarmaken van de ambitie om zorg te dragen voor de employability van de flexwerkers in samenwerking met de inlenende bedrijven. Dit richt zich ondermeer op de competenties van de medewerkers van de uitzendbureaus maar ook op aandachtpunten in de contractvorming met inleners.
- **evofenedex** zorgt voor borging door de train de trainer aanpak, deze zal ook worden opgenomen in de opleiding Coach Gezond en Veilig Magazijn. Tevens zal borging gebeuren door opname van de good practices in de Code Gezond en Veilig Magazijn. Zie hieronder.
- U**neto-Vni** zal met het opleidingsfonds OTIB een kennisplatform gaan vormen en de succesvolle vormen van aanpak gaan faciliteren naar de branche.

7.2 Onderdeel van sectorale afspraken

Een zeer krachtige manier van borgen is wanneer het project onderdeel uitmaakt van een bredere beweging in de sector:

- In geval van **evofenedex** wordt het project gebruikt om de Code Gezond en Veilig Magazijn te laden met goede voorbeelden. Bedrijven kunnen op deze wijze invulling geven aan de voornemens die ze met elkaar hebben opgesteld. De dragende partijen van de Code zullen ook in eigen kring de resultaten verbreden en hopelijk zelf doorvoeren.
- Bij **INretail** en de **Tuinbranche** zijn op CAO-niveau afspraken gemaakt over duurzame inzetbaarheid. De afspraken geven een stevige basis aan het project en de resultaten worden weer gebruikt in het bredere overleg in de sectoren. Mede door de CAO-basis is de medewerker betrokkenheid in deze projecten groot (het is verplicht om medewerkers mee te nemen in het project). Dit maakt de kans op brede borging aanzienlijk groter.

- Het voorstel van **FNLI** relateert sterk aan de Human Capital Agenda van de sector. Het project voedt deze Agenda met goede voorbeelden en bewezen praktijken. Ook deze infrastructuur biedt daarmee een goede basis voor verdere borging binnen de sector.
- **Nekovri** werkt aan de opzet van P&O-kringen. Het project is daarvoor een katalysator en voedt de kringen met goede voorbeelden. Ook zal in de P&O-kringen worden gewerkt met de' toolbox' die in het project wordt ontwikkeld.

7.3 Borging door brede communicatie en uitdragen

Alle branches geven aan de resultaten via de eigen communicatie verder uit te zullen dragen: website, nieuwsbrieven, vakbladen. Ook wordt het periodiek onderdeel van de reguliere branchebijeenkomsten.

- **AWVN** zal in haar jaarcongres aandacht geven aan de resultaten van het project Duurzame Inzetbaarheid.
- **evofenedex** sluit af met een landelijke bijeenkomst en zal de resultaten breed uitdragen. Ook zal een beroep worden gedaan op de dragende partners van de Code Gezond en Veilig Magazijn.
- **FOCWA** zal tijdens en na afloop via haar reguliere kanalen de resultaten uitdragen binnen de sector.
- **HISWA** geeft aan via een groot aantal uitingen (waaronder 12 artikelen in HISWA-Magazine) de resultaten uit te dragen binnen de sector
- **INretail** maakt daartoe gebruik van de reeds beschikbare kanalen voor beide campagnes (basis in de CAO): Goed Werkgeverschap en Medewerkerbewustzijn. Kanalen zijn onder meer het kennisplatform www.werkindewinkel.nl, maar ook Skillstown (een online tv-kanaal).
- **KHN** draagt resultaten uit via haar reguliere landelijke en regionale bijeenkomsten. Het gebruik van reguliere en goed bezochte bijeenkomsten is voor de sector het meest effectief.
- **NBBU** zal 1 of meer conferenties organiseren na afloop speciaal voor leden over Duurzame Inzetbaarheid
- **Nekovri** zal op haar landelijke ledenvergadering de resultaten uitdragen.
- De **Tuinbranche** organiseert tijdens haar grootschalige event TREx, de gardenretail experience twee side events. Een voor de ondernemers op Duurzame Inzetbaarheid en een speciale bijeenkomst voor de 300 werknemers die bij het project in de bedrijven actief betrokken zijn geweest. Daarnaast zal periodiek in het vakblad aandacht zijn voor het DI-project en de effecten en resultaten bij de deelnemende bedrijven.
- **Uneto-Vni** zal na afloop breed bekendheid geven aan de resultaten via diverse uitingen.

7.4 Wat valt op voor de kennisagenda?

Wat zijn de mogelijkheden om de resultaten te borgen via eigen portfolio branches? Interessante vraag is wat de brancheorganisaties (of de uitvoerders) doen met de eindresultaten. Kan het bijdragen aan het versterken en professionaliseren van de eigen dienstverlening? Welke voorbeelden zien we daarvan en hoe pakt men dit aan?

Gebruik en inbedding in bredere aanpakken

In verschillende voorstellen blijkt het DI-MKB-project onderdeel te zijn van een bredere aanpak, zoals een branchecode, een Human Capital Agenda of CAO-afspraken. Wat zijn de ervaringen met borging van de DI-resultaten in deze bredere aanpakken. Waar zijn deze succesvol?

8 Naar een kennisagenda voor het programma DI-MKB

In de achterliggende hoofdstukken zijn steeds afsluitend aandachtspunten gegeven voor de kennisagenda van het programma DI-MKB. In dit afsluitende hoofdstuk brengen we deze aandachtspunten samen in een gezamenlijke kennisagenda. De kennisvragen zullen tijdens het programma worden aangevuld en verdiept in kennistafels, waar de branches en hun uitvoerders op kunnen intekenen. Op deze wijze ontslaat gezamenlijk inzicht wordt kennis verrijkt en doorontwikkeld. Dit collectieve resultaat kan breed worden toegepast.

Kennisvraag 1:
Welke argumentatie en urgentie zijn doorslaggevend voor ondernemers om werk te maken van Duurzame Inzetbaarheid?

De verschillende voorstellen bieden een palet aan motieven voor ondernemers om te investeren in Duurzame Inzetbaarheid. Enerzijds zijn er de algemene trends die maken dat aandacht voor DI noodzaak is:
- Snelle technologische ontwikkelingen;:
- Noodzaak mensen langer inzetbaar te houden;
- Krapte op de arbeidsmarkt en imago;
- Flexibilisering;
- Andere arbeidsverhoudingen.

In een aantal voorstellen wordt de nadruk gelegd op het (directe) rendement van Duurzame Inzetbaarheid:
- Voorkomen van transitiekosten;
- Minder inwerkkosten;
- Minder uitval;
- Beperking faalkosten;
- Hogere kwaliteit van producten en dienstverlening.

Concretisering:
Wat kunnen we vanuit de verschillende voorstellen en aanpakken met elkaar concluderen en destilleren over de motieven en argumenten die bij ondernemers aanslaan om werk te maken van Duurzame Inzetbaarheid? Zijn die ook met praktische ervaringen te onderbouwen op basis van de resultaten uit de projecten?

Kennisvraag 2:
Duurzame Inzetbaarheid is een zaak van werkgever én werknemer: hoe doe je dat in de praktijk en wat betekent dat?

Alle voorstellen benadrukken het belang van sterke betrokkenheid bij Duurzame Inzetbaarheid van én werkgevers én werknemers én hun leidinggevenden. DI is een zaak van iedereen in het bedrijf en de centrale vraag is: hoe krijgen we het bewustzijn omhoog, hoe brengen we beweging op gang en hoe komt een bedrijf tot de noodzakelijke acties die effectief zijn. Een aantal branches heeft de werknemer betrokkenheid daarom nadrukkelijk ingebed als onderdeel van de gehele aanpak.

Concretisering:
Wat kunnen we leren uit de verschillende projecten m.b.t. het effect van werknemersbetrokkenheid bij Duurzame Inzetbaarheid en de mogelijkheden om die te versterken. Wat kunnen we leren over de rol van leidinggevenden en de mogelijkheden om hen gericht te ondersteunen om Duurzame Inzetbaarheid onderdeel te maken van de dagelijkse werkwijze?

Kennisvraag 3:
Hoe komen we tot passende aanpakken die aansluiten bij de fase waarin een bedrijf zich bevindt met Duurzame Inzetbaarheid?

Duidelijk wordt dat Duurzame Inzetbaarheid geen onderwerp is voor alleen de excellente bedrijven. Alle bedrijven kunnen stappen zetten. Niet iedereen hoeft direct Champions League te spelen. De verschillende aanpakken bieden perspectieven voor alle bedrijven, onafhankelijk van de fase waar bedrijven zich in bevinden in werken aan duurzame inzetbaarheid ('DI-maturity'). De voorstellen bieden handvaten voor iedereen: van beginnend (bewustwording) tot gevorderd (inpassen in beleid en strategie).

Concretisering:
Op basis van de input uit de verschillende voorstellen hebben we een stapsgewijze benadering uitgewerkt (zie paragraaf 3.2). Daarin wordt in zes stappen inzicht gegeven welke beweging/verandering op gang wordt gebracht in de bedrijven. Is dit stappenplan verder te operationaliseren en te 'vullen' met concrete interventies?

Kennisvraag 4:
Wat zijn haalbare en effectieve manieren om de resultaten binnen bedrijven te borgen? Welke instrumenten kunnen daarbij helpen?

Alle voorstellen benadrukken het belang dat de resultaten in de bedrijven worden vastgehouden en doorgezet. De verschillende voorstellen bevatten daartoe verschillende suggesties:
- Kosten en baten voor- en achteraf inzichtelijk maken;
- Opstellen van een plan van aanpak voor vervolg;
- Een implementatieverklaring;
- Werken via coaches en train de trainer;
- Werknemersparticipatie vanaf het begin.

Concretisering:
Wat kunnen we leren van deze methoden en waar reageert de ondernemer het meest positief op? Wat helpt hem/haar om de resultaten vast te houden en de activiteiten door te zetten?

Kennisvraag 5:
Scans/diagnoses, benchmarks en verdere tooling en instrumentatie: wat is de diversiteit en toepasbaarheid? Hoe brengen we het verder?

In de voorstellen is er een grote rijkheid aan instrumenten en 'tooling'. Dat varieert van vragenlijsten en handboeken, (digitale) scans voor diagnose en analyse, tot interactieve apps voor werknemers en systemen voor talentmanagement. Er wordt gewerkt met toolboxen en toolkits. De projecten zullen aan het eind een stevige basis bieden voor concreet instrumentarium die aanpakken kunnen ondersteunen. Ook worden digitale instrumenten gebruik voor kennisuitwisseling zoals webinars, video's en online tv-kanalen

Concretisering:
In dit verband maken we onderscheid tussen drie soorten tooling:
- De inzet van diagnose-instrumenten (vragenlijsten, intakes, etc.), DI-scans en Kosten-Basten analyses (KoBaDI) om de behoefte van de ondernemer te helpen bepalen en de mogelijkheid om via benchmarks daar breder inzicht te krijgen in state of the art DI in de branche/sector.
- Het gebruik van digitale instrumenten om kennis te delen, zoals webinars, apps en interactieve platforms
- De diversiteit aan toolkits en toolboxen die in de verschillende projecten worden ontwikkeld resp. gebruikt.

Kunnen we hier beter zicht op krijgen en kan hier ook gezamenlijk worden opgetrokken?

Kennisvraag 6:
Expertise van de branches: hoe komen we tot effectieve uitvoering en combinatie van noodzakelijke expertise?

Duidelijk is dat DI specifieke expertise vraagt. Vrijwel alle branches huren specifieke expertise in op dit gebied. In veel gevallen wordt ook het gehele projectmanagement extern uitbesteed. Het inhuren van expertise hangt af van de specifieke thema's die centraal staan, maar ook van de mate van 'volwassenheid' van de aanpak. Daar waar het gaat om bewustwording en algemene voorlichting wordt vaak samengewerkt met een eigen uitvoerende partij. Waar branches ook echt thematisch aan de slag gaan, worden per thema specifieke bureaus ingehuurd

Concretisering:
Wat kunnen we op basis van de projecten leren over effectieve uitvoering van DI-trajecten en het programmamanagement? Is er op basis van de ervaring in deze fase van DI-MKB een netwerk van partijen met (specifieke) expertise te ontwikkelen die makkelijk toegankelijk is en direct inzetbaar?

Kennisvraag 7:
Wat kunnen we leren over de verschillende aanpakken (collectief vs. individueel) en de fasering van 'instapmomenten'?

Er is grofweg een tweedeling te zien in de aanpakken bij de start. Een aantal branches geven er de voorkeur aan om direct te beginnen met de individuele ondernemer en 1:1 stil te staan bij het belang van DI en de eigen prioriteiten van de ondernemer daarbinnen. Andere branches kiezen voor een meer collectieve start. Daarbij spreken ondernemers met elkaar en worden ze (collectief) geïnformeerd. Interessant is om de effectiviteit van beide benaderingen te bespreken. Wat zijn voor de ondernemer aansprekende argumenten en benaderingswijzen?

Concretisering:
Hierbij is het de vraag of er verschillen in ervaringen zijn met een collectieve of een individuele benadering (start, tussentijds en afronding). Wat is de kracht van leren van elkaar resp. leren van een expert? Zijn er wisselende ervaringen om één startmoment te hebben of een gefaseerde start, resp. een grote variëteit aan 'instapmomenten voor de ondernemer?

Kennisvraag 8:
Welke resultaten worden op de verschillende deelthema's geboekt en welke interventies zijn daarin meer of minder succesvol?

Elke branche heeft eigen prioriteiten binnen de verschillende thema's (leercultuur, fysiek werk, arbeidstijdenmanagement, etc.). Wat zijn de ervaringen daarmee? Zijn er gezamenlijke inzichten en ervaringen die interessant zijn voor de andere sectoren? Wat zijn de passende interventies per deelthema en hoe effectief zijn die, resp. waarom werken die in specifieke situaties wel/niet? Interessant is ook om inzicht te ontwikkelen in het effect van 'planmatigheid'. Zo werken verschillende branches met plannen van aanpak voor ondernemer. Hoe uitgewerkt en hoe praktisch toepasbaar zijn die? Wie stelt ze op (ondernemer of adviseur) en hoe eigen zijn deze plannen? Ook de manier van aanbieden van de interventies kent verschillen. Sommige branches werken met een menukaart waarin interventies vaststaan. Andere kennen een aanpak van meer 'free format' waarin adviseur en ondernemer samen tot een aanpak komen?

Concretisering:
Wat zijn de conclusies die getrokken worden over de deelthema's waar branches op inzetten, de verwachtingen en de resultaten ervan. Er wordt gewerkt met een breed palet aan interventies. Wat zijn daar de ervaringen mee?

Kennisvraag 9:
Welke vormen van collectief leren zijn zichtbaar en wat is er te zeggen over de effectiviteit ervan (zoals ondernemers leren van ondernemers, leren met toolboxen, leren van experts)?

Generiek/thematisch of per ondernemersvraagstuk Wat is de ervaring met de verschillende manieren van collectief leren? Er is een variëteit aan collectieve leersessies. Voorbeelden zijn generieke workshops waarin de voortgang aan de orde is en de brede DI- thematiek, of juist verdiepende workshops op de inhoudelijke DI-thema's. Ook worden sessies gehouden voor P&O-professionals (P&O-netwerken). Tot slot wordt ingezet op evaluaties in de (collectieve) eindsessies. Ervaringen met digitale tool t.b.v. collectief leren Diverse voorstellen zetten in op het gebruik van digitale tools voor het collectief leren, zoals webinars, online kennissessies, apps, films en kennisplatforms. Wat is het effect hiervan en hoe ervaren de gebruikers deze manieren van collectief leren? Inzet van brede communicatie Veel branches geven aan het collectief leren in te willen bedden in de bredere communicatie en bijeenkomsten binnen de branche. Het gebruik van de reguliere kanalen kan effectief zijn. Interessant is te ervaren hoe deze kanalen bijdragen aan het collectieve leren.

Concretisering:
Centrale vraag is of de projecten bevestigen dat collectief leren belangrijk is (ondernemers leren van ondernemers en met elkaar). Zo ja wat dan haalbare en aansprekende manieren zijn voor dat collectief leren.

Kennisvraag 10:
Wat leren we van het borgen op brancheniveau? Welke varianten zijn er en wat is effectief. Wat zou er gezamenlijk kunnen? Wat is het effect als DI onderdeel is van een bredere ambitie of afspraak in de sector?

Interessante vraag is wat de brancheorganisaties (of de uitvoerders) doen met de eindresultaten en hoe ze het structureel borgen. Daarbij zien we enkele varianten inde voorstellen terug.

- Opnemen in de eigen dienstverlening, expertise en portfolio van de branche en ondersteuning via regionale managers, experts, P&O-kringen en (soms) digitale instrumenten (apps, website etc.)
- DI is onderdeel van een bredere afspraak in de sector (CAO, Code, HCA etc.) en de resultaten worden langs die kanalen uitgedragen en ingebed en geborgd.
- Brede communicatie in de sector (nieuwsbrieven, meetings, etc.).

Concretisering:
Wat zijn de lessen in de verschillende manieren waarop branches de resultaten borgen en de beweging op gang houden? Wat kan er meer gezamenlijk gebeuren?

9 Bijlagen (separaat)

a. Analyseformats branchevoorstellen

b. Presentatie 9 mei 2017 tijdens de Week van de Ondernemer

Beide bijlagen worden separaat bijgevoegd

Colofon

Auteurs
Louis Peters
Coen van den Berg
Peter IJsenbrant
Iris Schuitemaker
Raisa van Winden

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

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

Advisering en Monitoring
CINOP Advies
Stationsplein 14
Postbus 1585
5200 BP 's-Hertogenbosch

Peter IJsenbrant en Raisa van Winden
Tel. +31 (0)73 – 680 0800
www.cinop.nl

Ontwikkeld door
Capgemini Invent
Reykjavikplein 1,
3543 KA Utrecht

Henk van Terwisga, Karien Sneep, Karina Rauh en
Mabel Rijpkema
www.capgemini.com

Vormgeving
De Ondernemer
Jacob Bontiusplaats 9
1018 LL Amsterdam

Eldert Kuiken
Imelda van der Helm

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.

MKB Nederland

www.mkb.nl

op weg naar duurzame**inzetbaarheid**