

Met duurzame **inzetbaarheid**

De zaak voor elkaar

Haal meer uit je mensen, nu én later.



TUSSENRAPPORTAGE

Stimuleren Duurzame Inzetbaarheid in het MKB – Actieplan Gezond Bedrijf

Verslag van de periode 25 september 2012 tot 1 april 2013

Subsidienummer 5100 – 3024



Ministerie van
Economie, Landbouw
en Visserij



INNOVATIE
CENTRUM



Ministerie van
Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Inhoudsopgave

	Voorwoord	5
1	Inleiding	7
2	Algemene zaken	9
2.1	Doelstellingen project	9
2.2	Doorgevoerde wijzigingen	9
2.3	Algemeen beeld voortgang	10
2.4	Samenwerking met sectororganisaties	10
.		
3	Verrichte werkzaamheden.....	13
3.1	Inleiding	13
3.2	Best Practices	13
3.3	Beginmeting	15
3.4	Werving	15
3.5	Individuele verdiepingstrajecten	16
3.6	Collectieve verdiepingstrajecten	16
3.7	Sectormeetings	16
3.8	Vraagbaak	17
4	Evaluatie tussenresultaten	19
4.1	Analyse beginmetingen	19
4.1.1	Opzet onderzoek	19
4.1.2	Uitkomsten van de analyse	20
4.2	Analyse verdiepingstrajecten	20
4.2.1	Integrale aanpak Syntens	21
4.2.2	Inhoud van de verdiepingstrajecten	23
4.3	Voorlopige bevindingen	25
5	Communicatie	29
5.1	Met duurzame inzetbaarheid de zaak voor elkaar	29
5.2	Externe communicatie.....	30
5.3	Interne communicatie.....	30
6	Planning	33
6.1	Bewustwordingsactiviteiten	33
6.2	Verdiepingsactiviteiten	33
7	Financiële verantwoording	35

BIJLAGEN

Bijlage 1	Overzicht Best Practices	39
Bijlage 2	16 Best Practices	40
Bijlage 3	Beginmeting	72
Bijlage 4	Vragenlijst Organisatie Groeiscan	75
Bijlage 5	Analyse beginmetingen	83
Bijlage 6	Communicatieplan Syntens	92
Bijlage 7	Flyer Syntens	105
Bijlage 8	Beknopte beschrijving Actieplan Gezond Bedrijf	107

Voorwoord

Kennis, kapitaal en mensen. Dat zijn de drie ingrediënten voor ondernemen. Door deze ingrediënten te combineren, creëren werkgevers toegevoegde waarde. De aandacht gaat vaak uit naar de eerste twee ingrediënten, kennis is in een kenniseconomie van blijvend belang. Over kapitaal en knelpunten in het verwerven van kapitaal wordt zeker de laatste jaren veel gesproken en geschreven, laten we – ondanks al deze aandacht voor kennis en kapitaal niet vergeten – de menselijke factor niet vergeten.

In het Actieplan Gezond Bedrijf komen twee sporen samen. Ten eerste is er het doel mensen zo lang mogelijk gezond aan het werk te houden. Werk is een waardevolle en mooie invulling van het leven, maar de omstandigheden moeten er wel naar zijn. Gezond oud worden is dan ook een essentiële voorwaarde. Daarnaast zijn gezonde en vitale medewerkers de mooiste vorm van human capital. Succesvolle werkgevers hebben baat bij creatieve, flexibele en dynamische werknemers. Om deze eisen te halen, kwaliteit te leveren en te innoveren zijn vitale medewerkers nodig. Ondernemend Nederland heeft dan ook een groot belang bij duurzame inzetbaarheid.

In het grootbedrijf wordt al jaren in het thema duurzame inzetbaarheid geïnvesteerd. En nu is het midden- en kleinbedrijf aan de beurt. In vergelijking met het grootbedrijf heeft MKB soms minder kennis, vaardigheden en tijd om het thema duurzame inzetbaarheid te adresseren. En toch zijn we in ons project prachtige pioniers tegengekomen. Zij laten zien dat het MKB er klaar voor is. Met mooie quotes laten we deze pioniers in de rapportage aan het woord.

De eerste stappen zijn gezet. Het MKB staat open voor duurzame inzetbaarheid, maar ondersteuning is nog wel nodig. In ons project bieden wij deze ondersteuning en ik ben exceptioneel tevreden over de uitstekende samenwerking met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, MKB Nederland, Bouwend Nederland, Transport en Logistiek Nederland en RegioPlus.

Mijn ambitie voor de komende jaren? Duurzame inzetbaarheid nog verder in het MKB inburgeren, het een begrip maken als mvo (maatschappelijk verantwoord ondernemen) of cradle-to-cradle. Duurzame inzetbaarheid is namelijk niet alleen een winst voor werkgever en werknemer, er zit ook een belangrijk concurrentievoordeel in!

Willo Eurlings
Landelijk innovatiemanager
Syntens Innovatiecentrum



‘Iedere maand geven we een workshop waar medewerkers vrijblijvend aan kunnen deelnemen. Het zijn altijd onderwerpen die een raakvlak hebben met duurzame inzetbaarheid, en waar medewerkers zich verder mee kunnen ontwikkelen: loopbaan, sporten, mindfulness.’

Yvonne Stallinga
Vivre

1. Inleiding

In deze tussenrapportage wordt een beeld gegeven van de voortgang van het project ‘Stimuleren Duurzame Inzetbaarheid in het MKB / Actieplan Gezond Bedrijf’ in de periode 25 september 2012 tot 1 april 2013. Deze rapportage vindt plaats volgens de beschikking van dit project met subsidienummer 5100-3024.

In deze inleiding volgt beknopt de achtergrond van dit project. In het Vitaliteitspakket van juli 2011 kondigden de Ministers van Sociale Zaken (SZW) en Werkgelegenheid en Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) een Actieplan Gezond Bedrijf aan. Dit Actieplan is onderdeel geworden van het SZW brede programma om duurzame inzetbaarheid te stimuleren bij bedrijven. Het doel van het programma is het thema duurzame inzetbaarheid hoog op de agenda te zetten bij werkgevers en werknemers, en te stimuleren en faciliteren dat zij er op de werkvloer mee aan de slag gaan. Dit door de bewustwording bij werkgevers te vergroten, dat het in hun belang is om te investeren in duurzame inzetbaarheid, onder andere via het verspreiden van goede voorbeelden en businesscases. Het Actieplan Gezond Bedrijf is de invulling van het deelthema ‘Gezondheid’ binnen het project Duurzame Inzetbaarheid.

Dit project richt zich op het MKB. Het onderwerp duurzame inzetbaarheid is voor veel MKB bedrijven nieuw en het urgentiebesef is vaak onvoldoende. Het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid is een veranderingsproces dat blijvende inzet en aandacht vraagt van werkgever en werknemer. Het streven is dat steeds meer ondernemers duurzaam omgaan met medewerkers als vast onderdeel van ondernemerschap zien. Een positief effect gaat uit van het verbinden van aandacht voor de medewerkers met de concrete bedrijfsdoelstellingen.

‘Voor ons is het aannemen van jong talent een goede manier om continuïteit te waarborgen, kennis in huis te houden en de vergrijzing op te vangen.’

Patrick Immerzeel
Vink Bouw

2 Algemene zaken

2.1 Doelstellingen project

In deze paragraaf worden de hoofdlijnen van het project 'Stimuleren Duurzame Inzetbaarheid in het MKB / Actieplan Gezond Bedrijf' beschreven.

Doelstelling

Het 'Actieplan Gezond Bedrijf' richt zich op het stimuleren van een gezonde bedrijfsvoering in het MKB. Thema's daarbij zijn: fysieke en psychosociale arbeidsbelasting. Bedrijven worden bewust gemaakt van deze thema's en aangezet om de eerste stappen te zetten naar een integraal gezondheidsbeleid. De doelgroep voor het Actieplan is het MKB met als prioritaire sectoren bouw, logistiek en zorg.

Met de activiteiten binnen het programma 'Duurzame Inzetbaarheid' wordt invulling gegeven aan de thema's gezondheid, scholing en mobiliteit. De doelgroep is het MKB. De activiteiten moeten duurzame inzetbaarheid op de agenda zetten bij het MKB en hen aanzetten tot het verbeteren van de inzetbaarheid van medewerkers. Syntens levert in het kader van dit het programma 'Duurzame Inzetbaarheid' ook een bijdrage aan de sectormeetings die het Ministerie van SZW organiseert.

Aanpak

Er is gekozen voor een aanpak, waarbij gezondheid en duurzame inzetbaarheid worden gezien als een onlosmakelijk deel van de bedrijfsvoering. Syntens biedt ondernemers een integrale aanpak van de bedrijfsvoering, die leidt tot betere bedrijfsprestaties (zakelijk voordeel: hogere productiviteit, meer winst en omzetgroei) én vitale medewerkers (minder ziekteverzuim, hogere medewerkertevredenheid en verbeterde inzetbaarheid). De integrale aanpak kent zes aandachtsgebieden: leiderschap, cultuur, flexibiliteit, medewerkers betrekken, samenwerking en talentontwikkeling. Deze aandachtsgebieden hebben veel overeenkomsten met de succesfactoren uit de 'Schijf van vijf'.

Resultaten

Met het project 'Stimuleren Duurzame Inzetbaarheid in het MKB / Actieplan Gezond Bedrijf' worden de volgende resultaten nagestreefd:

- Verzamelen van 15 Best Practices.
- Uitvoeren van 300 – 400 beginmetingen.
- Realiseren van 180 – 250 verdiepingstrajecten met MKB bedrijven.
- Dertig 'Inschakelingen Specialistisch Advies' (ISA's) inzetten voor het inhuren van een extern deskundige in vervolgtrajecten. Daarvoor is een financiële ondersteuning van € 3.000,- per bedrijf beschikbaar is.
- Bijdrage leveren aan diverse sectormeetings Duurzame Inzetbaarheid georganiseerd door SZW.

2.2 Doorgevoerde wijzigingen

Op 8 maart 2013 is een wijzigingsvoorstel verstuurd met de volgende twee wijzigingsverzoeken:

1. Herschikking van de begroting in verband met het niet uitvoeren van de award.
2. Het verplaatsen van de datum van de tussenrapportage van 1 april naar 1 mei 2013.

Op verzoek van SZW en VWS zal de award voor het meest vitale bedrijf niet worden georganiseerd. Hierdoor ontstaat een vrijval van budget. Er is door Syntens verzocht om dit budget in te zetten voor communicatie, wervingsacties en kennisuitwisseling tussen Syntensadviseurs. Daarnaast is uitstel gevraagd voor deze tussenrapportage, zodat meer tijd kan worden besteed aan de analyse van de beginmetingen.

2.3 Samenvatting van de voortgang

Best Practices

De Best Practices zijn gevonden en uitgeschreven. Er zijn vijf cases uit de logistiek, vijf uit de bouw en zes uit de zorg beschikbaar. Ze zijn gevonden in het netwerk van Gezond Transport / TLN, Bouwend Nederland, RegioPlus en Syntens.

Beginmetingen

Op 31 maart 2013 waren er 440 beginmetingen ingevuld. Deze zijn geanalyseerd. De resultaten van deze analyse zijn opgenomen in hoofdstuk 4.

Verdiepingstrajecten

Het aantal gestarte verdiepingstrajecten is 207. Daarvan zijn er 169 individueel. Een Syntensadviseur heeft in dat geval 1-op-1 contact gehad met de ondernemer over het verbeteren van duurzame inzetbaarheid. Daarnaast zijn vier collectieve verdiepingsactiviteiten gestart, waaraan 38 bedrijven hebben deel genomen. Dit waren alle vier verdiepingsworkshops.

Het algemene beeld van de verdeling over sectoren waarin de deelnemende bedrijven actief zijn is als volgt: ongeveer de helft van de bedrijven bevindt zich in de prioritaire sectoren. De verdeling over de bouw, logistiek en zorg is nagenoeg gelijk. De ander helft van de bedrijven is zeer divers verdeeld over andere sectoren. Alleen de industrie is relatief sterk vertegenwoordigd.

Op basis van de ervaringen tot nu toe ontstaat het volgende beeld over de inhoud van de verdiepingstrajecten: Aanleiding om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid: ondernemers willen de bedrijfsvoering optimaliseren en een verbetering van het personeelsbeleid. Dit is vooral gericht op continuïteit en groei van het bedrijf. Nagestreefde resultaten: hogere productiviteit, lager (ziekte)verzuim en hogere medewerkertevredenheid.

Thema's die aan de orde zijn geweest:

- Gezondheid in 80% van de cases
- Scholing / opleiding in 50% van de cases
- Mobiliteit 10% van de cases

Ingezette acties: zeer divers. Enkele voorbeelden zijn: beleid op gezonde voeding, meer bewegen, beperken fysieke belasting, rookbeleid, uitvoeren health checks en vergroten medewerkerbetrokkenheid.

De werving van bedrijven voor de verdiepingstrajecten is het meest succesvol bij bedrijven die al iets hebben gedaan met duurzame inzetbaarheid. Het zijn de koplopers. De bewustwording is dan al op gang en door de activiteiten vanuit het project worden ze aangezet om verdere stappen te ondernemen.

Inzet ISA's

Het aantal gereserveerde Inschakelingen Specialistisch Advies (ISA's) is 12. In de trajecten die het meest gevorderd zijn richt het specialistisch advies zich op het verbeteren van de gezondheid door het vergroten van de medewerkerbetrokkenheid.

2.4 Samenwerking met sectororganisaties

Op verzoek van het Ministerie van SZW en zoals vastgelegd in het projectplan is bij het benaderen van bedrijven in de prioritaire sectoren samenwerking gezocht met de sectororganisaties in de bouw, logistiek en zorg. Dit zijn respectievelijk:

- Bouwend Nederland
- Transport en Logistiek Nederland en Gezond Transport
- RegioPlus

Met de sectororganisaties heeft, in aanwezigheid van een vertegenwoordiger van SZW, periodiek overleg plaatsgevonden. Dit vindt elke vier tot acht weken plaats en is gericht op het ontwikkelen van gezamenlijke activiteiten en een afgestemde communicatie.

Voor de drie sectoren geldt dat is samengewerkt in de volgende activiteiten:

- Startbijeenkomst van het project: iedere sectororganisatie heeft een bijdrage geleverd door sector specifieke kennis over duurzame inzetbaarheid te delen met de Syntensadviseurs.
- Kennisdelen: gedurende de loop van het project is ervaring uitgewisseld over de acties die in gang zijn gezet op het thema duurzame inzetbaarheid.
- Individuele contacten met bedrijven: via de contacten met de sectororganisaties zijn bedrijven benaderd met het aanbod vanuit het project.
- Best Practices: de sectororganisaties hebben een bijdrage geleverd aan het vinden van de goede voorbeeldcases. Ruim de helft van de cases is door hen aangedragen.
- Werkgeversbijeenkomst bouw-, zorg- en transportsector 'Gezond bedrijf: duurzame inzetbaarheid is pure winst' op 11 april 2013: alle sectororganisaties en Syntens hebben een bijdrage geleverd aan de organisatie en inhoudelijke invulling van deze sectormeeting.

De samenwerking heeft in de drie sectoren tot de volgende gezamenlijke activiteiten geleid:

Bouw:

- Het organiseren van twee leren-van-elkaar kringen in de regio Randstad-Noord en twee kringen in de regio Zuid.

Logistiek:

- Vier presentaties over duurzame inzetbaarheid tijdens bijeenkomsten van vier verschillende deelmarkten van TLN.
- Een verdiepingworkshop voor de Erkende Verhuizers.
- Drie themabijeenkomsten die samen met de vier regio's van TLN worden georganiseerd.

Zorg:

- Gezamenlijke voorlichtingsbijeenkomsten met de drie regionale organisaties die vallen onder RegioPlus: Utrecht Zorg (regio Utrecht), WVG Zorg en Welzijn (regio Oost) en Zorg aan Zet (regio Limburg).
- Lerend netwerk in Zuid.

Naast de sectororganisaties is gedurende het project samenwerking ontstaan met:

MKB Nederland

Met MKB Nederland heeft afstemming plaatsgevonden in verband met het project 'Elke dag beter'. Beide organisaties hebben het aanbod van de projecten die worden uitgevoerd uitgedragen richting bedrijven.

Zilveren Kruis Achmea

Met Zilveren Kruis Achmea is diverse keren gesproken over duurzame inzetbaarheid. Zij hebben samen met de sectororganisaties van de prioritaire sectoren collectieve afspraken gemaakt over verzekeringen en een aanbod gedaan om te ondersteunen bij het ontwikkelen van een preventiebeleid en gezondheidsmanagement. Het aanbod van Achmea is door Syntens bij gelegenheid onder de aandacht van bedrijven gebracht.

Natuursteenbranche

Met deze branche is een viertal voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd over duurzame inzetbaarheid. Hier was TNO ook bij betrokken. Inmiddels zijn enkele bedrijven actief in een individueel verdiepingstraject met Syntens. Er wordt momenteel actie ondernomen om meer bedrijven te benaderen voor een vervolgtraject met TNO of Syntens.

Erkende Verhuizers

Op 15 april 2013 heeft een verdiepingworkshop plaatsgevonden over duurzame inzetbaarheid. Dit was een samenwerking tussen de Erkende Verhuizers, Gezond Transport en Syntens.

SSWT / SSWM

Naar aanleiding van de sectormeeting op 26 september 2012 is contact geweest met de SSWT / SSWM (richten zich op opleidingen in respectievelijk de hout- en meubelbranche). Dit heeft nog niet tot vervolgactie geleid.

Veluweportaal

Tijdens de sectormeeting op 17 januari 2013 is contact gelegd met Veluweportaal. Dit is een stichting die zich richt op het begeleiden van bedrijven bij arbeidsmobiliteit en de poortwachtersfunctie. Samen met Veluweportaal wordt momenteel een leren-van-elkaar kring georganiseerd voor bedrijven op de Veluwe.

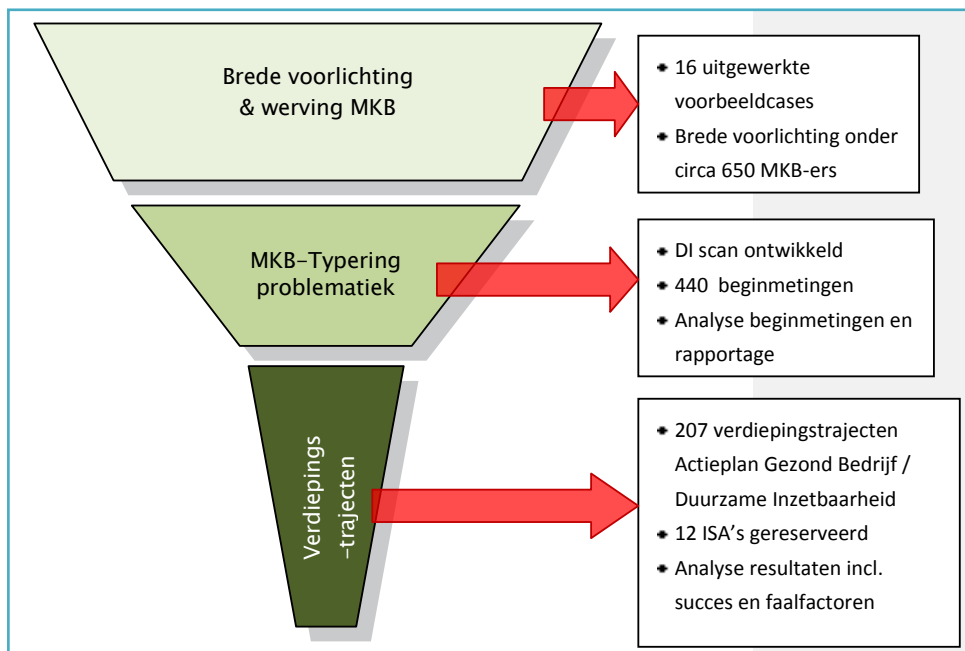
‘We zijn allemaal rugbyspelers.
In het rugby bestaat er geen hiërarchie. Iedereen, van de veldspelers tot de mevrouw in de kantine, werkt mee aan het bereiken van dat ene doel: de wedstrijd winnen. Dus als dat nou in het rugby kan, waarom zou dat dan hier niet kunnen werken?’

Rene Kesselaar
Bouwbedrijf Kesselaar & Zn.

3 Verrichte werkzaamheden

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal uiteen worden gezet welke werkzaamheden zijn verricht sinds de start van het project. In de onderstaande figuur is beknopt weergegeven welke activiteiten zijn uitgevoerd en welke resultaten zijn behaald. In de tekst daaronder volgt een toelichting.



3.2 Best Practices

De doelstelling is om 15 best practice cases te beschrijven waarin zichtbaar wordt gemaakt hoe en met welke resultaten is gewerkt aan het verbeteren van gezondheid en duurzame inzetbaarheid. Daarbij werd gestreefd naar een gelijke verdeling over de sectoren bouw, logistiek en zorg en naar een diversiteit in thema's gezondheid, scholing en mobiliteit.

In de tabel op de volgende pagina worden de gevonden en beschreven cases benoemd met daarbij in welke sector de bedrijven zich bevinden en welke thema's in de case aan de orde komen.

Nr.	Naam organisatie	Sector	Thema	Scholing	Mobiliteit
			Gezond- heid		
1	Aannemersbedrijf Kesselaar & Zn BV	Bouw	X		
2	Jansen Venneboer BV	Bouw	X		
3	Vink Bouw BV	Bouw		X	
4	Bouwbedrijf Bolten BV	Bouw	X	X	X
5	Bouwbedrijf Willems BV	Bouw	X	X	X
6	Mercur	Logistiek	X		
7	De Rooij Waalwijk	Logistiek	X	X	
8	Voerman International	Logistiek	X		
9	Jongeneel Transport	Logistiek	X	X	
10	Germo Logistiek	Logistiek	X		
11	Vivre	Zorg	X	X	X
12	Stichting Wonen Plus	Zorg	X	X	
13	Stichting PSW	Zorg	X	X	
14	Huize Fransiscus	Zorg	X		
15	Onze Lieve Vrouwe Stichting	Zorg	X		
16	Zorggroep de Vechtstreek	Zorg	X		

Er zijn vijf cases uit de bouw en de logistiek. In de sector zorg zijn zes cases beschreven. De voorbeeldbedrijven zijn gevonden in de netwerken van de sectororganisaties en Syntens.

Te zien is dat het thema gezondheid in vrijwel alle cases vertegenwoordigd is. In veel gevallen wordt gebruik gemaakt van een health check of een werkvermogensmonitor. Daarnaast worden medewerkers betrokken bij de aanpak. Dit laatste heeft als effect meer werkplezier en minder verzuim. Scholing wordt gezien als manier om voldoende kennis en kunde 'in huis' te houden. Ook de aantrekkelijkheid als werkgever neemt toe en zorgt voor voldoende gekwalificeerde medewerkers op langere termijn. Mobiliteit komt weinig voor in de cases. Er is gericht gezocht naar cases met dit thema maar deze zijn moeilijk te vinden.

In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de Best Practices en een korte beschrijving van de:

- Aanleiding om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan
- Gekozen aanpak
- Resultaten van ondernomen acties

De aanleidingen om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan blijken zeer divers. In de aanpak komen health checks en de werkvermogensmonitor veel voor in combinatie met het betrekken van medewerkers. De resultaten zijn in veel gevallen een lager ziekteverzuim en een hogere productiviteit.

In bijlage 2 zijn alle casebeschrijvingen te vinden van de Best Practices. Het is een volledig artikel van de case is opgenomen. Daarnaast is een beknopte beschrijving te vinden aan de hand van de vier vragen, zoals deze worden gebruikt voor de beschrijvingen van cases op de site www.duurzameinzetbaarheid.nl.

De vier vragen zijn:

Het bedrijf?

Wat hebben we gedaan?

Wat heeft het opgeleverd?

Gouden tip?

De beknopte beschrijvingen van de Best Practices zijn gebruikt voor publicatie op www.duurzameinzetbaarheid.nl.

3.3 Beginmeting

De beginmeting is ontwikkeld om inzicht te verkrijgen hoe het MKB omgaat met duurzame inzetbaarheid binnen het bedrijf. De meting wordt afgenomen bij bedrijven, zodra er individueel contact is met een Syntensadviseur. In een eventueel vervolstraject wordt deze informatie gebruikt en vormt een goede basis voor een verdiepingstraject. De beginmeting is samen met het Ministerie van SZW ontwikkeld. De vragenlijst maakt onderscheid tussen bedrijven die al wel actie hebben ondernomen op duurzame inzetbaarheid en bedrijven die dat niet hebben gedaan. Bij de eerste groep wordt gevraagd naar de aanleiding, welke acties zijn ondernomen, welke belemmeringen er waren en wat de resultaten (naar verwachting) zijn. Bij de bedrijven die nog niets hebben gedaan met duurzame inzetbaarheid wordt gevraagd naar de reden daarvan, welke positieve effecten er zullen zijn als de duurzame inzetbaarheid van medewerkers wordt verbeterd en of ze bereid zijn om er alsnog in te investeren. De volledige vragenlijst is opgenomen in bijlage 3. Het aantal ingevulde beginmetingen per 1 april 2013 is: 440. De analyse van deze metingen is uitgevoerd en de resultaten daarvan zijn opgenomen in paragraaf 4.2.

3.4 Werving

Individuele werving

De individuele contacten met bedrijven zijn hoofdzakelijk tot stand gekomen via het bestaande relatiernetwerk van Syntens. De Syntensadviseurs hebben uit hun klantenbestand de bedrijven geselecteerd die naar verwachting een behoefte hebben aan ondersteuning bij het ontwikkelen van de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Daarnaast zijn contacten gelegd met bedrijven via de sectororganisaties.

In de onderstaande tabel is te zien met hoeveel bedrijven contact is geweest. Daarbij is een verdeling gemaakt naar sector. Bij de blanco bedrijven is de sector niet vastgelegd in het relatiebeheersysteem van Syntens.

Aantal unieke bedrijven per sector	
Bouw	102
Logistiek	89
Zorg	60
Overig	57
Blanco	183
Totaal	491

Collectieve werving

Er hebben tot 1 april 2013 vier voorlichtingsbijeenkomsten plaatsgevonden, waar 60 bedrijven aanwezig waren. Deze vier bijeenkomsten zijn in samenwerking met de Natuursteenbranche en TNO georganiseerd. Er is met vier bedrijven een verdiepingstraject gestart. Samen met de Natuursteenbranche worden meer bedrijven benaderd voor een vervolstraject.

3.5 Individuele verdiepingstrajecten

Individueel advies

In onderstaande tabel is te zien hoeveel individuele verdiepingstrajecten zijn gestart. Daarbij wordt een bedrijf individueel door een Syntens adviseur begeleid bij het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid. De helft van deze trajecten wordt uitgevoerd bij bedrijven uit de prioritaire sectoren. In de overige sectoren is de sector industrie relatief sterk vertegenwoordigd.

Aantal unieke adviestrajecten per sector	
Bouw	27
Logistiek	22
Zorg	36
Overig	29
Blanco	55
Totaal	169

Ontwikkelde variant op Organisatie Groeiscan Syntens

In nauw overleg met het Ministerie van SZW is een variant ontwikkeld op de Organisatie Groeiscan van Syntens. In deze variant zijn de specifieke onderwerpen van duurzame inzetbaarheid toegevoegd. De volledige vragenlijst inclusief aanvulling bij de duurzame inzetbaarheidvariant is te vinden in bijlage 4.

De duurzame inzetbaarheidvariant van de Organisatie Groeiscan is diverse keren ingezet in de verdiepingstrajecten. Met het instrument wordt goed zichtbaar waar mogelijkheden zijn voor bedrijven om de bedrijfsvoering te optimaliseren en de inzetbaarheid van personeel te verbeteren.

Inzet Inschakelingen Specialistisch Advies (ISA)

Er is dertig keer € 3.000,- beschikbaar voor de inzet van een deskundige bij bedrijven die door Syntens zijn geadviseerd over duurzame inzetbaarheid. Op 1 april 2013 waren 12 ISA's gereserveerd. Een ISA wordt voor een bedrijf gereserveerd als er door een Syntens adviseur is gesproken over de inzet van een extern deskundige en de financiële ondersteuning is aangeboden. In afwachting op de definitieve keuze voor een deskundige wordt de ISA beschikbaar gehouden voor het bedrijf.

3.6 Collectieve verdiepingstrajecten

Op 1 april 2013 hebben er vier verdiepingworkshops plaatsgevonden waar in totaal 38 deelnemers aanwezig waren. Twee workshops zijn samen met Utrecht Zorg en Zorg en Welzijn Limburg georganiseerd. Twee workshops zijn door Syntens zelf georganiseerd.

3.7 Sectormeetings

De sectormeetings zijn onderdeel van het programma 'Duurzame Inzetbaarheid' van het Ministerie van SZW. Vanuit het project 'Stimuleren Duurzame Inzetbaarheid in het MKB / Actieplan Gezond Bedrijf' is door Syntens een bijdrage geleverd door het verzorgen van een workshop, aanwezig zijn met een stand en het benaderen van deelnemers tijdens en na de bijeenkomst met het aanbod vanuit dit project.

Aan de volgende sectormeedings heeft Syntens een bijdrage geleverd:

Datum	Titel bijeenkomst	Aantal deelnemers
26-09-2012	Slim werken in crisistijd: Duurzame Inzetbaarheid in de praktijk	120
10-10-2012	Slotbijeenkomst 'En we werken nog lang en gelukkig'	150
30-11-2012	Metnaal vitaal op het werk	300
17-01-2013	Werkgeversbijeenkomst Gelderland: mobiliteit en ontwikkeling op de regionale arbeidsmarkt	300
11-04-2013	Gezond Bedrijf: duurzame inzetbaarheid is pure winst	110

De invulling van de workshops is verzorgd door een Syntens adviseur, twee maal door Benno Schildkamp van Food Connect en een keer door Pascal Bos van Jazo Zevenaar. Food Connect en Jazo Zevenaar zijn winnaars van de wedstrijd 'Slimste bedrijf van Nederland'.

De bedrijven van de bijeenkomsten op 26 september, 30 november en 17 januari zijn nagebeld en is aangeboden om nader in gesprek te gaan over duurzame inzetbaarheid met een Syntensadviseur. Tijdens de bijeenkomst van 26 september waren 90 MKB bedrijven aanwezig uit de sectoren hout- en meubelindustrie en grafimedia. Deze zijn allemaal nagebeld en dit heeft 20 vervolgesprekken opgeleverd. Op de bijeenkomsten van 30 november en 17 januari waren in totaal 20 MKB bedrijven. Deze zijn nagebeld maar heeft geen vervolg opgeleverd. De bedrijven van de bijeenkomst op 11 april zullen nog worden benaderd.

3.8 Vraagbaak

Volgens het projectplan is een vraagbaakfunctie ingericht door SZW. Syntensadviseurs kunnen hier terecht met inhoudelijke vragen over het thema Duurzame Inzetbaarheid. Daarnaast kan worden gevraagd naar leveranciers met kennis over specifieke onderwerpen. In het afgelopen half jaar is hier nauwelijks gebruik van gemaakt.

De mogelijke redenen hiervoor zijn:

- Er is kennis gedeeld tijdens de startbijeenkomst van het project op 10 oktober 2012.
- Er is kennis verzameld en beschikbaar gesteld via het interne kennisplatform binnen Syntens.
- Syntensadviseurs hebben gebruik gemaakt van hun eigen kenniswerk.
- Een belangrijk deel van de activiteiten was gericht op de brede thema's bedrijfsvoering en duurzame inzetbaarheid van personeel.

‘We richten ons in gesprekken daarom altijd op ‘Wat kun je goed?’ en niet op ‘Wat kun je niet goed?’. Op deze manier proberen we onder meer het verloop in onze organisatie zo laag mogelijk te houden.’

Rob Sybesma
Voerman International

4 Evaluatie tussenresultaten

4.1 Analyse beginmetingen

Volgens het projectplan is een beginmeting uitgevoerd bij deelnemende bedrijven. De meting is afgenomen zonder dat er interventie heeft plaatsgevonden door een Syntensadviseur tijdens de eerste individuele contacten. Het doel is om inzicht te verwerven in hoe het MKB omgaat met het thema duurzame inzetbaarheid.

In deze paragraaf zal eerst de opzet van het onderzoek worden beschreven, gevolgd door de belangrijkste uitkomsten en een toelichting daarop. De volledige analyse is opgenomen in bijlage 5.

4.1.1 Opzet onderzoek

De analyse is uitgevoerd op 242 beginmetingen. Dit zijn de metingen die beschikbaar waren op 15 maart 2013. Na deze datum is de analyse gestart zodat deze tijdig kon worden afgerond. Op 1 april 2013, de peildatum voor deze rapportage, waren 440 metingen ingevuld. Er is onderzocht of de uitkomsten van de 198 metingen van na 15 maart 2013 verschillen van die van de eerste 242. Dit bleek niet zo te zijn. De resultaten van de analyse van de 242 eerste metingen worden gepresenteerd, maar de uitkomsten gelden voor het totaal van 440 beginmetingen.

De beginmeting bestaat vrijwel volledig uit open vragen. Dit levert kwalitatieve informatie op, die is geanalyseerd door ze te categoriseren en voor zover mogelijk in te delen volgens de vijf succesfactoren uit de 'schijf van vijf'. Dit zijn:

Betrokkenheid

Geef medewerkers de ruimte en verantwoordelijkheid om hun vakmanschap uit te oefenen en daarmee een waardevolle bijdrage te leveren aan de organisatie. Mensen die echt zin hebben in hun werk leveren betere prestaties en zijn minder vaak ziek.

Organisatie

Faciliteer medewerkers door goede organisatie van het werk. Leidinggevend ondersteunen de medewerkers zodat zij optimaal hun werk kunnen doen.

Gezondheid

Maak uw medewerkers bewust van het belang van hun gezondheid en stimuleer een gezonde levensstijl. Ondersteun ze bij sporten, gezond leven en stoppen met roken. Management van de gezondheid leidt tot fitte werknemers en hogere prestaties.

Ontwikkeling

Bied uw werknemers mogelijkheden tot ontwikkeling. Hiermee vergoten zij hun flexibiliteit en aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt. En u vergroot het vermogen van uw organisatie om in te spelen op verandering in de markt. Een voorbeeld is het mobiliteitsbureau van de KLM.

APK

Onderzoek periodiek hoe het ervoor staat met de duurzame inzetbaarheid van uw medewerkers. Gebruik het onderzoek als aanleiding om het gesprek aan te gaan over de loopbaan, ontwikkeling en gezondheid.

Er is gebleken dat 83% van de bedrijven die de beginmeting hebben ingevuld al actief waren met duurzame inzetbaarheid. Zie tabel 1 in bijlage 5. Het aantal bedrijven dat nog niet actief is met duurzame inzetbaarheid was zo gering dat een zinvolle analyse niet mogelijk was. Er is wel gekeken naar de redenen die bedrijven hebben opgegeven waarom ze zich niet duurzame inzetbaarheid hebben gericht. Uit de antwoorden blijkt vooral dat het geen prioriteit heeft. Zie tabel 4 in bijlage 5. Geconcludeerd kan worden dat bij deze bedrijven bewustwording nodig is van de urgentie en kansen die duurzame inzetbaarheid hen biedt.

Een andere constatering is dat er geen grote verschillen in uitkomsten zijn tussen de diverse sectoren. De bouw, logistiek en de zorg laten vrijwel dezelfde uitkomsten zien. Ook zijn er geen grote verschillen zichtbaar tussen deze prioritaire sectoren en andere sectoren. De analyse toont daarom de resultaten voor alle sectoren gezamenlijk.

4.1.2 Uitkomsten van de analyse

Hieronder zullen de belangrijkste uitkomsten van de analyse worden benoemd en toegelicht.

Voor het middenbedrijf wil verdere stappen zetten op duurzame inzetbaarheid

Binnen de MKB doelgroep zijn het vooral de bedrijven met 5 tot 50 medewerkers die worden bereikt. 62% van de respondenten bevindt zich in deze categorie*. Uit de resultaten van vraag 3: 'Werkt u als werkgever actief aan het langer inzetbaar en gemotiveerd houden van uw medewerkers?', blijkt verder dat 83% van de respondenten al langere tijd actief is met duurzame inzetbaarheid. Het zijn de grotere bedrijven die zich bewust zijn van de noodzaak om aandacht te schenken aan de inzetbaarheid van hun personeel.

Sociale motieven en continuïteit zijn redenen om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid

Uit de analyse van vraag 6: 'Wat is de reden voor het bedrijf om aan de slag te gaan met het thema Duurzame Inzetbaarheid?', blijkt dat er een combinatie van redenen is om aandacht te besteden aan de duurzame inzetbaarheid van personeel. Veel voorkomend zijn sociale motieven, zoals motivatie en betrokkenheid van medewerkers. Bedrijven willen ervoor zorgen dat medewerkers op een goede manier hun werk kunnen doen. Dit betekent met plezier naar het werk en het mentaal en fysiek goed kunnen volhouden. Daarnaast zijn er diverse redenen opgegeven die gerelateerd zijn aan het bevorderen van de continuïteit van het bedrijf. Opvallend is dat economische argumenten in geringe mate expliciet als reden worden genoemd. Bedrijven laten zich bij duurzame inzetbaarheid leiden door het streven naar een gezonde bedrijfsvoering op langere termijn. Daarvoor zijn medewerkers nodig die ook op hogere leeftijd productief en gemotiveerd kunnen bijdragen aan het bedrijfsresultaat.

Betrokkenheid van medewerkers vergroten is een belangrijke manier om de duurzame inzetbaarheid te verbeteren

De analyse van vraag 4: 'Hoe probeert u de inzetbaarheid van uw medewerkers te bevorderen?' en vraag 7: 'Welke specifieke maatregelen heeft u genomen om duurzame inzetbaarheid te vergroten?', laat zien dat bedrijven een combinatie van acties en maatregelen nemen om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren. Het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers maakt vaak onderdeel uit van de ondernomen acties**. De thema's gezondheid, scholing en mobiliteit worden in beperkte mate apart genoemd als onderdeel van maatregelen maar zijn in veel gevallen wel onderdeel van een pakket maatregelen. Het richt zich op het bevorderen van betrokkenheid, motivatie en productiviteit van medewerkers. Dit sluit aan bij de bovengenoemde motieven.

Veranderbereidheid van medewerkers blijkt grootste belemmering bij het ontwikkelen van duurzame inzetbaarheid

Uit de analyse van vraag 9: 'Welke belemmeringen bent u hierbij tegengekomen?', blijkt dat de veranderbereidheid van medewerkers en leidinggevenden één van de grootste belemmeringen is bij het ontwikkelen van duurzame inzetbaarheid. Ondernemers geven aan dat zij veranderingen niet aankunnen of niet willen. Het betrekken van medewerkers wordt als een goede manier gezien om draagvlak te creëren voor te nemen maatregelen. Daarnaast worden gebrek aan tijd en financiële middelen genoemd als beperkende factoren.

Ondernemers verwachten een hogere medewerkertevredenheid / motivatie en een hogere productiviteit

Het blijkt dat ondernemers een hogere tevredenheid / motivatie en een hogere productiviteit verwachten als gevolg van maatregelen die de duurzame inzetbaarheid verbeteren***. Centraal staat het streven om het menselijk kapitaal van het bedrijf optimaal in te zetten. Het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers wordt als subdoelstelling genoemd. Het wordt gezien als een belangrijke manier om de hoofddoelen te bereiken.

4.2 Analyse verdiepingstrajecten

In deze paragraaf wordt een analyse gegeven van de verdiepingstrajecten die zijn gestart tot 1 april 2013. In de verdiepingstrajecten worden bedrijven actief ondersteund en begeleid in het zetten van hun eerste stappen in het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Eerst volgt een terugblik op de integrale aanpak en vervolgens zal een indruk worden gegeven van de inhoud van de verdiepingstrajecten.

* In tabel 2 uit bijlage 5 is te zien hoe de respondenten zijn verdeeld over de verschillende categorieën van bedrijfsgrootte.

** In de tabellen 3 en 7 uit bijlage 5 is te zien welke acties en maatregelen worden ondernomen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen.

*** In de tabellen 12 en 13 in bijlage 5 is te zien welke doelen ondernemers nastreven met een verbeterde duurzame inzetbaarheid.

4.2.1 Integrale aanpak Syntens

Syntens heeft in het projectplan een integrale aanpak voorgesteld met een focus op duurzame inzetbaarheid en gezondheid. De visie is dat deze onderwerpen onlosmakelijk zijn van een slimme bedrijfsvoering. Door een aanpak van de bedrijfsvoering als zodanig krijgt duurzame inzetbaarheid een sterkere verankering in het bedrijf en wordt groei / continuïteit op langere termijn bevorderd.

Op basis van de ervaringen tot nu toe zal in deze paragraaf worden benoemd wat de succesfactoren zijn geweest in de integrale aanpak. Daarnaast wordt aangegeven welke belemmeringen er bij bedrijven zijn geweest om in actie te komen voor het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid. De succesfactoren en belemmeringen zijn onderzocht door gesprekken te voeren met de Syntens adviseurs die actief zijn in dit project en door het lezen van circa 40 verslagen van adviestrajecten.

Succesfactoren

De volgende succesfactoren kunnen worden benoemd:

- De brede aanpak is aantrekkelijk voor ondernemers: door te laten zien dat duurzame inzetbaarheid en gezondheid integraal onderdeel uitmaken van de bedrijfsvoering, wordt het aantrekkelijker om actie te ondernemen. Het levert resultaat op korte en lange termijn op. Het levert veelal snel kostenvoordelen op en voor de langere termijn vergroot het de continuïteit van het bedrijf.
- Meer succes bij 'koplopers': de bedrijven die meer open staan voor de 'zachte aspecten' van de bedrijfsvoering (sociale innovatie) hebben in veel gevallen al aandacht voor de inzetbaarheid van hun medewerkers en zijn als eersten bereid om dit verder te ontwikkelen. Het is van belang om deze goede voorbeelden uit te dragen en te zorgen voor activering van de 'volgers'. De Syntens adviseurs maken bewust gebruik van de beschikbare voorbeeldcases en verwijzen ondernemers naar de sites www.duurzameinzetbaarheid.nl en www.dezaakvoorelkaar.nu.
- Meer succes bij bestaande relaties: Syntens heeft haar MKB netwerk benut en gebruik gemaakt van de kennis die zij heeft van bedrijven. Juist de 'koplopers' en de 'vroege volgers' op het gebied van sociale innovatie zijn benaderd.
- Onafhankelijke rol van Syntens adviseur: dit helpt om in gesprek te komen met ondernemers, zeker als het gaat om onderwerpen die raken aan het leiderschap van de ondernemers zelf. Hij of zij heeft bij het ontwikkelen van gezondheid, duurzame inzetbaarheid en slimme bedrijfsvoering een centrale rol. De stijl van leidinggeven is van grote invloed op het succesvol laag neerleggen van verantwoordelijkheden en betrekken van medewerkers. Daarnaast is de ondernemer de belangrijkste persoon bij het vervullen van een voorbeeldrol. Hierover in gesprek gaan gaat makkelijker met een onafhankelijke buitenstaander.
- De duurzame inzetbaarheidvariant van de Organisatie Groeiscan geeft in vrijwel alle gevallen kansen aan voor verbetering van de organisatie: het instrument wordt al jaren met succes ingezet door Syntens. De duurzame inzetbaarheidvariant blijkt zeer goed van toepassing in dit project en geeft concrete punten voor verbeteringen

Belemmeringen

Bij het aanzetten van bedrijven tot het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid is een aantal belemmeringen ervaren. In alle prioritaire sectoren zijn de effecten merkbaar van de economische recessie. Het meest actueel is dit effect in de bouw. Veel bouwbedrijven ontslaan momenteel medewerkers. Bedrijven zijn aan het overleven. In die situatie geven relatief veel ondernemers aan geen prioriteit te geven aan de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid. In de logistiek heeft het verminderen van capaciteit al plaatsgevonden maar de bedrijfsresultaten staan nog steeds onder druk. In de zorg wordt pas op de plaats gemaakt vanwege de aangekondigde bezuinigingen.

Naast deze algemene belemmeringen zijn er per sector een aantal specifieke zaken te noemen die de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid vertragen:

Bouw:

- Behoudende cultuur: de sector kenmerkt zich door een behoudende cultuur waardoor veranderingen langzaam tot stand komen. De cultuur op de werkvloer hindert de verdere ontwikkeling van gezond en veilig werken.
- De voortdurende prijsdruk houdt bouwbedrijven in de gehele keten in haar greep. Bouwondernemers 'zien' niet dat het verbeteren van duurzame inzetbaarheid door het betrekken van medewerkers en het beter benutten van talenten hen helpt om aan de concurrentie op prijs te ontsnappen.

Logistiek:

- Logistieke dienstverleners zijn al efficiënt georganiseerd waardoor er minder perspectief is op productiviteitsverbetering. De winst voor logistieke bedrijven is vooral te behalen door ervoor te zorgen dat bedrijven een aantrekkelijke werkgever zijn. De komende tekorten aan chauffeurs zijn in de sector bekend maar de urgentie wordt door de economische recessie niet ervaren.

Zorg:

- De eerste contacten met zorginstellingen worden in veel gevallen gelegd via een HR functionaris. Deze is enthousiast over het aanpakken van duurzame inzetbaarheid maar krijgt het onvoldoende op de agenda van de directie. In praktijk blijken trajecten dan niet tot wasdom te komen.
- De zorg kenmerkt zich door een trage besluitvorming: als het wel lukt om actie in gang te zetten, dan heeft het in de zorg vaak een lange aanlooptijd nodig.

4.2.2 Inhoud van de verdiepingstrajecten

De inhoud van de verdiepingsactiviteiten zijn in kaart gebracht door gesprekken met Syntens adviseurs, het lezen van circa 40 verslagen van de adviestrajecten. Daarnaast is gebruik gemaakt van een digitale tool die de verslagen heeft gescand op kenmerkende woorden. Hieronder het resultaat van het verkennende onderzoek.

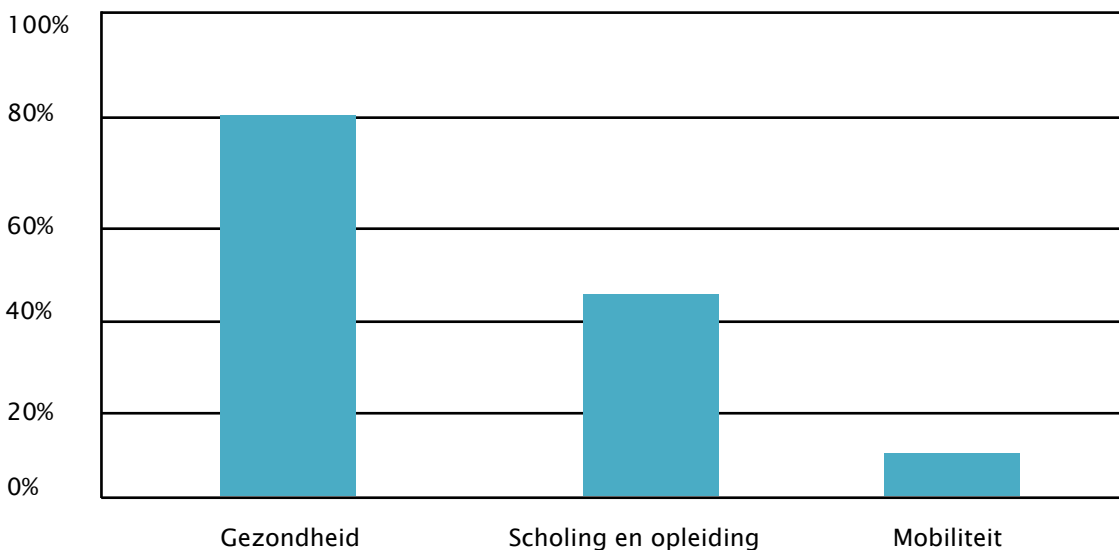
Thema's die aan de orde zijn geweest

Vanuit het brede perspectief van sociale innovatie ofwel de aspecten van de 'Schijf van vijf' zijn de volgende aspecten onderwerp van gesprek geweest:

- Leiderschap
- Medewerkers betrekken
- Gedrag- en cultuurontwikkeling
- Communicatie

Het zijn de onderwerpen uit de integrale aanpak die duurzame inzetbaarheid en een slimmere bedrijfsvoering combineert.

De aandacht voor de specifieke onderwerpen van duurzame inzetbaarheid is zoals aangegeven in onderstaande grafiek.



Gezondheid is in 80% van de adviestrajecten onderwerp van gesprek. Het betreft de mentale en fysieke gezondheid van medewerkers. Hierin is werkplezier meegenomen dat leidt tot een lager ziekteverzuim. In de helft van de trajecten wordt gesproken over scholing en opleiding. Dit wordt gezien als een manier om medewerkers ook op langere termijn te laten beschikken over voldoende kennis en vaardigheden. Mobiliteit is nauwelijks aan de orde.

Acties die bedrijven in gang hebben gezet

Er blijkt een grote diversiteit aan acties die bedrijven ondernemen om de duurzame inzetbaarheid te verbeteren. Het is in vrijwel alle gevallen een combinatie van meerdere acties. Hieronder enkele voorbeelden:

- Fruit op de balie en in de kantine
- Bedrijfsfitness
- Gezondere teamuitjes
- Aanpak van agressie op het werk
- Ontwikkelen van betrokkenheid medewerkers
- Uitvoeren health checks
- Sportfaciliteiten aanbieden
- Zorgen voor de juiste middelen (stoelen, gereedschap, beschermingsmiddelen, etc.)
- Rouleren van werkzaamheden
- Medewerkers meer verantwoordelijkheid geven
- Verbeteren communicatie tussen management en medewerkers.

De gecombineerde acties zijn gericht op het beter laten functioneren van medewerkers en groei / continuïteit van het bedrijf op langere termijn.

Uitkomsten van de digitale scan van de verdiepingstrajecten

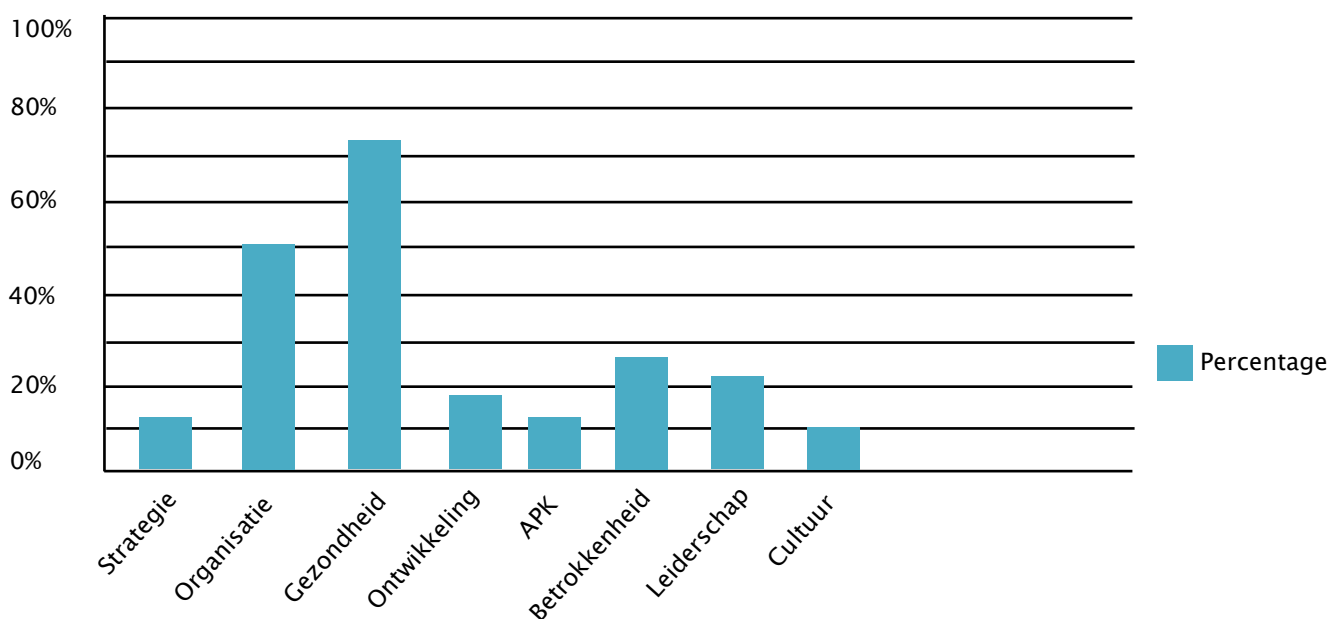
Ter ondersteuning van het bovenstaande is een digitale tool ingezet die een scan maakt van de woorden die voorkomen in de verslagen van de verdiepingstrajecten zoals die zijn vastgelegd in het relatiebeheersysteem van Syntens. Deze scan geeft een beeld van de onderwerpen die aan de orde zijn geweest in de contacten met bedrijven.

Er is gezocht naar het voorkomen van de volgende hoofdthema's:

- Strategie
- Gezondheid
- Ontwikkeling
- APK
- Betrokkenheid
- Leiderschap
- Cultuur

Elk van de thema's heeft een set van zoekwoorden gekregen waarop is gezocht. In de onderstaande grafiek is te zien hoe vaak de hoofdthema's voorkomen in de verslagen van de verdiepingstrajecten.

De zaak voor elkaar



Opvallend is de hoge score van gezondheid en organisatie. In zeker de helft van de adviestrajecten zijn deze onderwerpen besproken.

Dezelfde analyse is vertaald in een 'woordenwolk' die aangeeft welke (sub)thema's voorkomen. Hoe dikker het woord gedrukt hoe vaker het voorkomt.



4.3 Voorlopige bevindingen

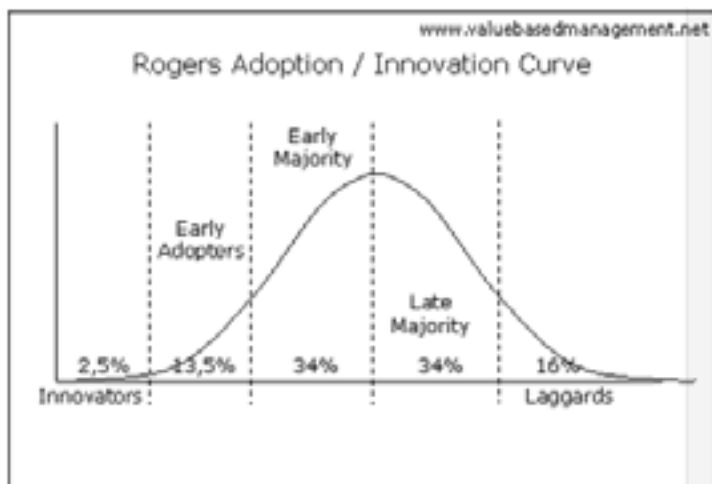
In deze paragraaf wordt op basis van de ervaringen tot nu toe en de analyses van de beginmetingen en de verdiepingstrajecten, een aantal voorlopige bevindingen geformuleerd.

Uitdragen goede voorbeelden is van belang

We bereiken met dit pilotproject vooral de bedrijven die volgens de beginmeting al actie hebben ondernomen om de duurzame inzetbaarheid van hun personeel te verbeteren. Juiste deze bedrijven staan open voor verdere ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid. Zij laten zich daarbij inspireren door voorbeeldcases. Zeker als het voorbeeldbedrijven uit dezelfde sector zijn, vindt vaker navolging plaats.

Volgens het innovatiemodel van Rogers is dit een bekend fenomeen. Nieuwe ontwikkelingen worden het eerst geadopteerd door een relatief kleine groep de 'early adopters'. Daarna komt de groep 'early majority'. In de onderstaande grafiek is het model grafisch weergegeven. De veronderstelling is dat de bedrijven die tot nu toe zijn bereikt vooral de 'early adopters' zijn.

Om ervoor te zorgen dat meer early adopters en de early majority aangezet worden tot actie op duurzame inzetbaarheid, lijkt het uitdragen van best practices een goede manier. Een bij voorkeur sectorgerichte communicatie kan zorgen voor bewustwording bij bedrijven. Daarnaast is persoonlijke communicatie belangrijk om de voorbeeldpraktijken samen met de ondernemer te kunnen vertalen naar de specifieke situatie van het betreffende bedrijf. Syntens adviseurs maken veelvuldig gebruik van voorbeeldcases in de gesprekken met ondernemers.



Laat zien dat duurzame inzetbaarheid de inzet van het menselijk kapitaal verbetert

Uit de analyse van de beginmetingen blijkt dat ondernemers zich laten leiden door sociale motieven bij het aanpakken van de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. De financiële motieven spelen een minder voorname rol. Ondernemers geven aan dat zij het betrekken van medewerkers een belangrijke manier vinden om te komen tot een verbeterde bedrijfsvoering. Het is een manier om het menselijke kapitaal beter te benutten en uiteindelijk de groei en continuïteit van het bedrijf te waarborgen.

Het is raadzaam om dit (beter) zichtbaar te maken voor bedrijven. De integrale aanpak sluit goed aan bij de sociale motieven. De communicatie zal zich blijven richten op bovengenoemde aspecten.

Individuele begeleiding is meest laagdrempelig

Uit de resultaten blijkt dat het overgrote deel van de verdiepingsactiviteiten bestaat uit 1 op 1 contacten met bedrijven. Bij de collectieve activiteiten en zeker bij de leren-van-elkaar kringen geven bedrijven aan dat het veel tijd kost. Bij de individuele trajecten is die perceptie anders. Bovendien wordt de beslotenheid en vertrouwdheid van het individuele contact gewaardeerd. Bij organisatieverandering en meer specifiek, het betrekken van medewerkers, is doorgaans de rol en het functioneren van de ondernemer zelf onderwerp van gesprek. Dit is beter bespreekbaar in een 1 op 1 gesprek. Op het moment dat zichtbaar resultaten zijn geboekt, willen ondernemers wel naar buiten treden met hun verhaal om anderen te inspireren. Dit kan door het publiceren van een interview, hen te vragen als spreker op bijeenkomsten, te vragen deel te nemen aan Pay it Forward, etc.

Het bieden van individuele begeleiding door iemand die een vertrouwensrelatie opbouwt met de ondernemer of die al heeft, is een goede manier om bedrijven daadwerkelijk aan te zetten tot actie en daarmee tot verbetering van de duurzame inzetbaarheid.

De verbetering van duurzame inzetbaarheid vraagt is van een lange adem

Het onderwerp duurzame inzetbaarheid staat niet altijd hoog op de agenda van de ondernemer. De belangrijkste reden is dat de aandacht in deze economisch moeilijke tijd uitgaat naar andere zaken. Bedrijven besteden veel aandacht aan het behouden van klanten, het op peil houden van de omzet en het beheersen van kosten. Daarnaast zijn er ondernemers die zich bewust zijn van de noodzaak om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid, maar zij hebben op dit moment geen last van de naderende tekorten op de arbeidsmarkt. Maatregelen worden dan toch uitgesteld.

Een ander aspect dat speelt is, dat een integrale aanpak van duurzame inzetbaarheid een wezenlijke verandering vraagt van de bedrijfsvoering. Het raakt aan leiderschap, de rol van medewerkers en de bedrijfscultuur. Het veranderen van deze aspecten neemt doorgaans een langere periode in beslag, vaak enkele jaren. Daarbij betreft het de 'zachte kant' (aspecten als motiveren van medewerkers, stijl van leidinggeven, cultuur en communicatie) van het ondernemen. Ondernemers hebben moeite om dit te vertalen in concrete maatregelen en hebben geen helder beeld van de opbrengsten. Concrete en inspirerende, praktische voorbeelden blijven uitdragen door herkenbare bedrijven waarmee men zich kan identificeren ('peer group') is en blijft dan ook van belang om duurzame inzetbaarheid in het MKB opeen hoger plan te brengen.

Bovenstaande vraagt dan ook om langdurig aandacht om het onderwerp duurzame inzetbaarheid onderdeel te laten zijn van de bedrijfsvoering en de bedrijfscultuur.

‘Besluitvorming was
eenrichtingsverkeer van mij naar
beneden. Er waren mensen die er niet
tegen konden en vertrokken.

Ik besepte dat het anders moest.’

Peter Simmer
Mercur Smart Logistics

5 Communicatie

Zoals beschreven in het projectplan is er na de start van het project een communicatieplan geschreven met daarin een gedetailleerde aanpak en planning van de communicatieactiviteiten. Het plan is opgenomen in bijlage 6. In het onderstaande overzicht is een opsomming gegeven van alle communicatie-inspanningen tot nu toe. In de navolgende paragrafen volgt een toelichting op de belangrijkste activiteiten.

Doelstellingen	Resultaten
Externe communicatie	
Opzetten projectsite	www.dezaakvoorelkaar.nu
Flyer met projectinformatie voor ondernemers	Zie bijlage 7
Artikelen van cases geplaatst op www.dezaakvoorelkaar.nu	De 15 best practices zijn verschenen op deze site
Blogs	Op de site www.dezaakvoorelkaar.nu zijn diverse blogs verschenen
Drie korte films	Van de volgende cases zal een korte film worden gemaakt: – Voerman International – Aannemersbedrijf Bolten WonenPlus Actie loopt
Interne communicatie	
Factsheet intern gebruik Syntens	Zie bijlage 8
Startbijeenkomst	Gehouden op 8 oktober 2012
Intern kennisplatform	Projectsite op intranet Syntens
Interne publicaties	Via interne nieuwsbrief artikelen verschenen over de start en voortgang van het project

5.1 Met duurzame inzetbaarheid de zaak voor elkaar

Er is gezocht naar een korte krachtige formulering van het aanbod van Syntens richting de doelgroep in het kader van dit project. De volledige projectnaam is 'Stimuleren Duurzame Inzetbaarheid in het MKB / Actieplan Gezond Bedrijf'. Daarmee wordt het voor ondernemers niet snel duidelijk wat dit voor hen kan betekenen. Ook het begrip 'Duurzame Inzetbaarheid' en de onderwerpen gezondheid, scholing en mobiliteit wordt door de doelgroep als abstract ervaren.

In samenwerking met een extern communicatiebureau is gekozen voor de uitdrukking:

'Met duurzame inzetbaarheid de zaak voor elkaar,
haal meer uit je mensen, nu én later'

Visueel wordt deze zin als volgt gepresenteerd:

Met duurzame **inzetbaarheid**
De zaak voor elkaar.
Haal meer uit je mensen, nu én later.

Met de weergave van de woorden 'duurzame inzetbaarheid' wordt een duidelijke link gelegd naar de campagne van SZW.

In een toelichting voor Syntens adviseurs is een handreiking gegeven voor een korte pitch over het project waarmee het aanbod vanuit dit project krachtig wordt aangegeven. Het doel is om de ondernemer snel inzicht te geven in wat deelname aan het project hem kan opleveren en hem te bewegen om de duurzame inzetbaarheid van zijn medewerkers te gaan verbeteren.

5.2 Externe communicatie

Binnen het project is de website www.dezaakvoorelkaar.nu een belangrijk medium om te communiceren richting de doelgroep over duurzame inzetbaarheid en het aanbod van Syntens. Op deze site is het volgende te vinden:

- Informatie over het project
- Voorbeeldcases
- Blogs over duurzame inzetbaarheid
- Agenda met activiteiten
- Interessante links



5.3 Interne communicatie

Binnen Syntens is beschikbare informatie gedeeld zodat de adviseurs, die binnen dit project actief zijn, zoveel mogelijk gebruik kunnen maken van aanwezige kennis en ervaringen. Een belangrijke manier om informatie te delen is het voor dit project ingerichte digitale kennisplatform dat via het intranet van Syntens kan worden benaderd. Op het kennisplatform is informatie geplaatst over het project, artikelen over duurzame inzetbaarheid en gegevens van kennisleveranciers. Daarnaast is door de projectleiding regelmatig informatie verstrekt over de voortgang. Tot slot hebben adviseurs onderling kennis en ervaring uitgewisseld en is samengewerkt bij het ontwikkelen van activiteiten.

Met de ministeries van SZW en VWS vindt elke vier weken een coördinerend overleg plaats. In dit overleg wordt de voortgang besproken en vindt afstemming plaats over de samenwerking met de sectororganisaties, communicatie-activiteiten en de sectormeeting duurzame inzetbaarheid. Tussendoor is zo nodig informeel contact om zaken af te stemmen.

‘Pas als je medewerkers bij duurzame inzetbaarheid betreft, wordt échte bewustwording gecreëerd.’

Gerard Meijer
Franciscus

6 Planning

Veel activiteiten zijn volgens planning in gang gezet en zullen voor eind oktober 2013 worden afgerond. Daarnaast staan er nog enkele nieuwe activiteiten gepland. In dit hoofdstuk wordt kort uiteen gezet welke activiteiten zullen plaatsvinden van 1 april tot en met 31 oktober 2013.

6.1 Best Practices

Er zijn inmiddels 16 voorbeeldcases uitgeschreven. Omdat uit de activiteiten binnen dit project meer goede voorbeeldcases voortkomen, zullen meer cases worden uitgeschreven. Er is ruimte in het budget voor de Best Practices omdat de kosten voor de tekstschrijver minder zijn dan verwacht.

6.2 Bewustwordingsactiviteiten

De Syntensadviseurs zullen, zolang er nog urenbudget beschikbaar is, doorgaan met individuele en collectieve bewustwording.

De volgende collectieve activiteiten staan gepland:

- Twee voorlichtingsbijeenkomsten bij deelmarkten TLN
- Op 11 april 2013 heeft een bijeenkomst met 110 deelnemers uit de sectoren bouw, logistiek en zorg plaatsgevonden. Deze bedrijven zullen worden nagebeld.

Verdiepingsactiviteiten

In de onderstaande tabel staan de collectieve verdiepingsactiviteiten vermeld die na 1 april 2013 zijn of zullen worden gestart.

Verdiepingsactiviteiten	Verwacht aantal bedrijven
Bouw:	
– Vier leren–van–elkaar kringen (4 a 5 deelnemers)	20
Logistiek	
– Verdiepingsworkshop met Erkende Verhuizers	22
– Drie themabijeenkomsten met regio's TLN	60
Overige:	
– Leren–van–elkaar kring met Veluwe Portaal	6
– Vier verdiepingsworkshops in Zuid	40
Totaal	148

Voor deze geplande activiteiten is urenbudget beschikbaar.

Communicatie

De communicatieactiviteiten zullen doorgaan zoals vermeld in het communicatieplan. Concrete activiteiten in de komende maanden zullen zijn:

- Het laten uitschrijven van meer voorbeeldcases.
- Van drie cases zal een filmpje worden gemaakt dat online beschikbaar komt. Ze zullen in ieder geval worden geplaatst op www.dezaakvoorelkaar.nu
- Er zullen nog een aantal blogs verschijnen.
- Er zal een boekje verschijnen over duurzame inzetbaarheid in het MKB. Hiervoor is een voorstel gedaan.

‘Het bedrijf was zo goed als failliet,
de vorige eigenaar had de boel veel
mooier voorgesteld dan het was.
Ik had geen andere keuze dan er het
beste van te maken. Schouders
eronder en samen met het personeel
naar oplossingen zoeken.

Ik moest het van de mensen hebben.’

Lucien Perizonius
Jansen Venneboer

7 Financiële verantwoording

Op de volgende pagina is een overzicht opgenomen met daarin de voortgang in financiële zin. De begroting en de realisatie in aantallen, uren, uren*tarief en OOP-budget zijn vermeld.

Begindatum: 25-9-2012
 Einddatum: 31-10-2013
 Looptijd (mnd): 13

Uurtarief: € 113 begroot

Begroting						
Actieplan Gezond Bedrijf						
	Aantal	Aantal uren	Uren x Tarief	OOP	Totaal	
Start-up, best practices (bijeenkomst optioneel)	15	114	€ 12.882	€ 13.750	€	26.632
Acquisitie individueel & collectief	400	1.200	€ 135.600	-	€	135.600
Afname & analyse beginmetingen	300	800	€ 90.400	-	€	90.400
Vitaal Bedrijf Award	1	200	€ 22.600	€ 20.000	€	42.600
Individuele & collectieve verdieping	100	1.400	€ 158.200	€ 22.000	€	180.200
ISA-regeling ontwikkelen & uitvoeren	30	220	€ 24.860	€ 93.000	€	117.860
Projectmanagement & Communicatie		756	€ 85.428	€ 21.750	€	107.178
Totaal Actieplan Gezond Bedrijf		4.690	€ 529.970	€ 170.500	€	700.470
Project Duurzame Inzetbaarheid						
	Aantal	Aantal uren	Uren x Tarief	OOP	Totaal	
Start-up (Groeiscan, Training)		320	€ 36.160	€ 10.000	€	46.160
Acquisitie individueel & collectief:						
- BKB dagen	8	400	€ 45.200	-	€	45.200
- Individuele voorlichting	160	480	€ 54.240	-	€	54.240
- Afname & analyse beginmetingen	100	280	€ 31.640	-	€	31.640
Individuele & collectieve verdieping	80	1.120	€ 126.560	€ 48.000	€	174.560
Projectmanagement & Communicatie		340	€ 38.420	€ 5.250	€	43.670
Totaal Project Duurzame Inzetbaarheid		2.940	€ 332.220	€ 63.250	€	395.470
Totaal begroting		7.630	€ 862.190	€ 233.750	€	1.095.940

Financieringsbegroting						
	Fin-% uren	Aantal uren	Uren x Tarief	OOP	Totaal	
Doelfinanciering SZW	65,2%	4.976	€ 562.288	€ 233.750	€	796.038
Basisinbreng Syntens	34,8%	2.654	€ 299.902	-	€	299.902
Totaal - Generaal Financieringsbegroting		7.630	€ 862.190	€ 233.750	€	1.095.940

Uurtarief: € 113 realisatie

Realisatie						
Actief	Aantallen		Uren x		OOP	Totaal
	Geblokkeerd	Afgehandeld	Aantal uren	Tarief		
			104	€ 11.414	€ 5.605	€ 17.019
253	3	67	826	€ 94.550		€ 94.550
215	0	31	477	€ 56.988		€ 56.988
						€ -
108	46	0	1291	€ 152.702	€ 5.000	€ 157.702
7	0	0	39	€ 4.329		€ 4.329
			703	€ 72.484	€ 5.758	€ 78.242
			3.439	€ 392.465	€ 16.364	€ 408.829
Actief	Aantallen		Uren x		OOP	Totaal
	Geblokkeerd	Afgehandeld	Aantal uren	Tarief		
			306	€ 33.843	€ 1.520	€ 35.363
			100	€ 10.325		€ 10.325
43	0	14	183	€ 20.343		€ 20.343
51	0	18	169	€ 18.991		€ 18.991
60	2	3	354	€ 40.773		€ 40.773
			213	€ 23.806	€ 451	€ 24.257
			1325	€ 148.081	€ 1.971	€ 150.052
			4.764	€ 540.546	€ 18.335	€ 558.880

BIJLAGEN

Bijlage 1 Overzicht Best Practices

Nr.	Naam organisatie	Aanleiding aanpak DI	Aanpak	Resultaten
1	Aannemersbedrijf Kesselaar & Zn BV	Persoonlijke visie ondernemer	Medewerkers betrekken en meer verantwoordelijkheid geven	Groeiend bedrijf in een moeilijke tijd
2	Jansen Vennboer BV	Aangepakt na overname bedrijf door ondernemer	Medewerkers betrekken en meer verantwoordelijkheid geven	Groeiend bedrijf in een moeilijke tijd
3	Vink Bouw BV	Meer uit mensen willen halen en bedrijf versterken	Opzetten scholingbeleid	Continuïteit, kennis in huis en opvangen verrijzingseffecten
4	Bouwbedrijf Bolten BV	Medewerkers langer gezond laten werken	Stimuleren gezonde levensstijl medewerkers	Medewerkers zijn gezonder en productiever
5	Bouwbedrijf Willems BV	Zorgen voor continuïteit van het bedrijf	Voortdurende aandacht voor scholing van medewerkers	Kunnen beschikken over voldoende gekwalificeerde medewerkers
6	Mercur	Bedrijfsvoering moest / wilde Mercur efficiënter	Medewerkers betrekken en meer verantwoordelijkheid geven	Efficiëntie verbeterd en meer werkplezier
7	De Rooij Waalwijk	Willen nu en later goede en voldoende chauffeurs in dienst	Modern personeelsbeleid opgezet	Omzetgroei in moeilijk tijd
8	Voerman International	Sterke groeiambitie realiseren	Health checks ingezet	lager verzuim en hogere productiviteit
9	Jongeneel Transport	Stijgend verzuim aanpakken, personeel beter laten functioneren	Werkvermogensmonitor ingezet	verzuim afgenomen
10	Germo-Logistiek	Medewerkers langer laten doorwerken, aantrekkelijk blijven als werkgever en continuïteit	Zelfroosteren en Health checks	Gezondere medewerkers en minder werkdruk
11	Vivre	Project WAI Limburg	Werkvermogensmonitor ingezet	productiviteit
12	Stichting Wonen Plus	DI is onderdeel holistisch sociaal beleid van de organisatie	Werkvermogensmonitor ingezet, verantwoordelijkheden laag	lager ziekteverzuim en efficiëntere organisatie
13	Stichting PSW (Pedagogisch Sociaal Werk)	Integraal onderdeel personeelsbeleid	Goede begeleiding medewerkers	Laag ziekteverzuim
14	Huize Franciscus	Oudere medewerkers langer laten werken	Inzet health checks en werkvermogensmonitor	Hogere productiviteit en hogere medewerkerstevredenheid
15	Onze Lieve Vrouwe Stichting	Oudere medewerkers binnen en buiten de organisatie inzetbaar houden	Gezondheid, scholing en mobiliteit inegraal in HR-cyclus	Tevreden medewerkers die goed inzetbaar zijn
16	Zorggroep de Vechstreek	Verzuim terugdringen	inzet digitaal verzuimreductiesysteem	Laag ziekteverzuim

Bijlage 2 16 Best Practices

Bouwbedrijf Kesselaar & Zn. De keten op zijn kop

Malaise in de bouw? Niet voor Kesselaar & Zn. Het Alkmaarse bouwbedrijf plust dit jaar met zestig procent meer omzet. Dat maakt nieuwsgierig naar de aanpak van oprichter en directeur René Kesselaar. 'Ik ben de giraffe van het bedrijf.'

René Kesselaar heeft alle uiterlijke kenmerken van een bouwvakker: groot, stevig, een ringetje door zijn linkeroor. Maar achter dit stoere uiterlijk gaat een gevoelige man schuil, die niet alleen zijn ziel durft bloot te leggen, maar ook boordevol wijze uitspraken en metaforen blijkt te zitten. 'Ik ben het grootste ego hier in het bedrijf,' zegt hij bijvoorbeeld, of: 'In het bouwproces heb je altijd regie, maar de grote vraag is hoe je het script gaat schrijven.' Hij noemt zichzelf de giraffe van het bedrijf, degene die hoog boven de anderen uittorent en de vergezichten kan zien. 'Maar dan is het wel belangrijk om op tijd die kop weer naar beneden te doen en de rest te vertellen dat het handig is om rechtsaf te gaan in plaats van linksaf.'

Als het over het bouwproces gaat, is Kesselaar zeker een visionair te noemen. Of voor sommigen een anarchist, omdat hij de traditionele bouwwereld radicaal op zijn kop zet. Dat begon toen hij nog onderaannemer was, en net als de meeste van zijn collega's flink werd uitgeknepen door de hoofdaannemer. 'Ik liep voortdurend tegen de arrogantie van de aannemers aan. Dan hadden ze bijvoorbeeld vijf metselaars besteld voor de volgende week, maar belden ze doodleuk op vrijdagmiddag af omdat de slopers nog niet klaar waren. Dan zat ik dus weer het hele weekend te bellen om die jongens voor de volgende week onder dak te krijgen. Dus zei ik: "Bel die sloper nou gewoon eens op. Ga met elkaar om tafel zitten en stem met elkaar af wie wanneer aan het werk gaat." Door dat te doen, konden we de tijd die nodig is om een woning te renoveren terugbrengen van 25 naar 10 dagen. Kijk, dan ga je onmiddellijk geld verdienen.'

Gedoe

Maar Kesselaar ging verder: hij maakte samen met zijn onderaannemers ook een gezamenlijke, open begroting. 'Ik ging met ze om tafel zitten en stelde ze de vraag: wat heb je nodig om je bedrijf te voeren? Zoveel materiaal, zoveel uren, een gezonde winst: door alles te benoemen en iedereen te geven wat hij nodig heeft, haal je de discussie over geld van tafel en werkt iedereen gewoon aan het eindresultaat. Dat wil je hebben. We praten hier niet over geld, we praten over het werk dat we gezamenlijk tot stand willen brengen. Ook de opdrachtgever krijgt inzicht in de begroting, en kan precies zien wie wat aan de klus verdient. Dat scheelt allemaal een hoop gedoe en levert vooral fors kortere doorlooptijden en minder faalkosten op.'

Kesselaar probeert daarbij zoveel mogelijk te werken met vaste partners uit de regio. 'De hele keten is eigen. Het is toch absurd dat bouwbedrijven uit het Oosten van het land hier een sporthal neerzetten terwijl lokale bedrijven mensen moeten ontslaan? En hoeveel betrokkenheid denk je dat zij met zo'n sporthal hebben? Als je een sporthal neerzet waar je eigen kinderen gebruik van gaan maken, doe je toch veel beter je best?' Kesselaar probeert die betrokkenheid nog eens te vergroten door bij de opdrachtgever te bedingen dat hij niet alleen het gebouw mag neerzetten, maar ook het onderhoud mag doen. 'Dan voer je hele andere gesprekken met elkaar, want dan heb je het niet meer over de prijs van het gebouw, maar over de totale kosten. Daarmee ontzorgen we de opdrachtgever volledig.'

Rugby

Dat dit gewaardeerd wordt door opdrachtgevers, blijkt wel uit de groeicijfers die Kesselaar ondanks de malaise in de bouw boekt: dit jaar plust het bedrijf met zestig procent. Dat is grotendeels een continue stroom van werk, met af en toe een piek. 'Maar er is niemand bijgekomen, hè, dat doen we allemaal met hetzelfde aantal mensen.' Die mensen krijgen van Kesselaar veel verantwoordelijkheid. 'Wij hebben bijvoorbeeld geen uitvoerder op een werk zitten. Waarom zou je ook? Die timmerman weet echt wel wat ie moet doen, daar heeft ie geen controleur voor nodig. Als die jongens in het weekend een klusje voor zichzelf gaan doen, zijn ze op donderdag al bezig om uit te denken hoe ze dat zullen aanpakken. Dan ga je ze op maandag toch niet vertellen wat ze moeten doen?'

Kesselaar heeft de traditionele piramide op z'n kop gezet. Of platgeslagen, kun je beter zeggen: 'We zijn allemaal rugbyspelers. In het rugby bestaat er geen hiërarchie. Iedereen, van de veldspelers tot de mevrouw in de kantine, werkt mee aan het bereiken van dat ene doel: de wedstrijd winnen. Dus als dat nou in het rugby kan, waarom zou dat dan hier niet kunnen werken?' Zo heeft niemand bij Kesselaar & Zn een functie- of taakomschrijving, omdat dit mensen volgens Kesselaar beperkt in hun groei en functioneren. 'Neem Nigel. Die was timmerman, maar hij heeft een HBO-opleiding gedaan en is nu een onwijs goede calculator. Of Mike: 24 jaar oud, die draait in zijn eentje een project van twee miljoen. Dat is toch schitterend!' Om ervoor te zorgen dat de veelal jonge medewerker veel leren, heeft Kesselaar een paar ervaren rotten in het vak rondlopen die zijn opgeleid als leermeester.

Daarnaast werkt het bedrijf niet met vaste koppels, maar rouleren de teams elke veertien dagen. ‘Kijk, als je een zes en een negen bij elkaar zet, zal die negen niet snel een tien worden. Maar je hebt wel kans dat we van die zes een zeventje of misschien zelfs een acht kunnen maken.’

101 Verhalen

1. Het bedrijf

Aannemersbedrijf Kesselaar & Zn. B.V. is een échte Alkmaarse onderneming met een vooruitstrevende visie. Wij werken het liefst samen met onze opdrachtgevers in de rol van partner en adviseur met het oog op een lange termijnrelatie. Wij vinden het essentieel voor onze bedrijfsprocessen dat beschikbare kennis wordt gebruikt. Samenwerken en het geven van vertrouwen maakt ons sterker, niet alleen in onze eigen organisatie, maar door de gehele keten heen.

2. Wat hebben we gedaan?

We zijn allemaal rugbyspelers. In het rugby bestaat er geen hiërarchie. Iedereen, van de veldspelers tot de mevrouw in de kantine, werkt mee aan het bereiken van dat ene doel: de wedstrijd winnen. Dus als dat nou in het rugby kan, waarom zou dat dan hier niet kunnen werken? Zo heeft niemand bij Kesselaar & Zn een functie- of taakomschrijving, omdat dit mensen volgens Kesselaar beperkt in hun groei en functioneren. ‘Neem Nigel. Die was timmerman, maar hij heeft een HBO-opleiding gedaan en is nu een onwijs goede calculator. Of Mike: 24 jaar oud, die draait in zijn eentje een project van twee miljoen. Dat is toch schitterend!’ Om ervoor te zorgen dat de veelal jonge medewerker veel leren, heeft Kesselaar een paar ervaren rotten in het vak rondlopen die zijn opgeleid als leermeester. Daarnaast werkt het bedrijf niet met vaste koppels, maar rouleren de teams elke veertien dagen. ‘Kijk, als je een zes en een negen bij elkaar zet, zal die negen niet snel een tien worden. Maar je hebt wel kans dat we van die zes een zeventje of misschien zelfs een acht kunnen maken.’

3. Wat heeft het opgeleverd?

Het investeren in duurzame inzetbaarheid heeft ervoor gezorgd dat we duidelijke groeicijfers boeken, ondanks de malaise in de bouw. Afgelopen jaar pluste het bedrijf met ruim 60 procent, dat grotendeels een continue stroom van werk is. Maar er is niemand bijgekomen, dat doen we allemaal met hetzelfde aantal mensen.

4. Gouden tip?

Ga met elkaar om de tafel. Door alles te benoemen, haal je de discussie over geld van tafel en werkt iedereen aan het eindresultaat. Dat scheelt ook aanzienlijk in de doorlooptijden en levert minder faalkosten op.



Bijlage 2 16 Best Practices

Constructiebedrijf Jansen–Venneboer Uitdaging gezocht

Toen Lucien Perizonius het Wijhese bedrijf Jansen Venneboer overnam, stond het constructiebedrijf aan de rand van de afgrond. Samen met het personeel wist de kersverse ondernemer deze uitdaging te boven te komen en inmiddels is het bedrijf financieel gezond, innovatief en in omvang verdubbeld. 'Ik moest het van de mensen hebben.'

In de hal van het bedrijf Jansen Venneboer in het Overijsselse Wijhe staat een schaalmodel van een stukje Nederland, een Madurodam in het klein: een brug, een sluis, een snelweg die met een aquaduct onder een stukje kanaal is gelegd, een vistrap in een riviertje, ... 'Dit gebruiken we op beurzen om te laten zien wat we allemaal doen,' legt directeur Lucien Perizonius uit. Zo maakt het bedrijf niet alleen de metalen brugdelen van veel van de Nederlandse bruggen, maar is ook een groot deel van de nationale sluizen en bewegende waterkeringen in Wijhe gemaakt. 'Het liefst een beetje uitdagende projecten, want daar zijn we goed in. Een standaard brug kunnen wij ook wel maken, maar daar zit voor ons weinig uitdaging in. Dat kunnen anderen bovendien goedkoper. Maar als er veel technische kennis bij komt kijken, als we écht slimme oplossingen moeten bedenken, dan worden wij vaak gevraagd.'

De crisis dwingt Jansen Venneboer ook om zich daar meer op toe te leggen: 'De marges in het standaard constructiewerk zijn historisch laag. Dus wil je overleven, dan moet je werk met toegevoegde waarde zoeken. Gelukkig hebben we de kennis in huis om dat te kunnen.' Zo doet het bedrijf de laatste jaren steeds meer ingenieurswerk, en noemt het zich sinds kort ook ingenieursbureau. Ook voert het steeds vaker inspecties van en onderhoud aan bruggen en waterkeringen uit. En het heeft de laatste jaren een aantal innovaties op zijn naam staan, waaronder de bewegende vangrails waarmee Rijkswaterstaat het drukke Nederlandse verkeer in goede banen probeert te leiden. Of neem de generator voor het opwekken van energie uit langzaam stromend water, een innovatie die Jansen Venneboer samen met ingenieursbureau Tauw en GMB ontwikkelt.

Schouders eronder

Perizonius nam het bedrijf in 2006 over, maar zou dat achteraf gezien waarschijnlijk niet zo snel weer doen. 'Het bedrijf was zo goed als failliet, de vorige eigenaar had de boel veel mooier voorgesteld dan het was.' Perizonius had zich echter flink in de schulden gestoken om het bedrijf over te kunnen nemen en had geen andere keuze dan er het beste van te maken. 'Schouders eronder en samen met het personeel naar oplossingen zoeken.' De kersverse directeur-eigenaar en ex-marineman had namelijk nog een andere handicap: hij had technische kennis noch kennis van de markt. 'Dus ik moest het van de mensen hebben. Dat past ook bij mij, zo wil ik graag werken.'

Maar het bedrijf stond aan de rand van de afgrond, en iedereen keek naar de nieuwe directeur: vertel het maar, wat gaan we doen? 'Ik besloot om niet de antwoorden te geven, maar wel een strategie uit te denken. Mensen hebben in zo'n situatie toch behoefte aan een beetje houvast. Dus heb ik vrij summier wat dingen op papier gezet: de kwaliteit moest omhoog, de omzet weer op pijl gebracht, elkaar aanspreken... Dat soort dingen. Niet als een blauwdruk, maar vooral om wat in handen te hebben.' Perizonius beloofde zichzelf echter om zo snel mogelijk dingen los te laten en zoveel mogelijk over te laten aan de medewerkers. 'Ik geloof dat ook al maak je een technisch product, het draait om de mensen. Het succes van een bedrijf wordt bepaald door de manier waarop de mensen in het bedrijf met elkaar omgaan. Plezier in het werk staat daarbij voorop. Niets is zo vervelend als met tegenzin naar je werk te gaan. Maar daarnaast is plezier ook een hele goede graadmeter dat de processen goed lopen.'

Fout

Met name het loslaten kostte tijd, omdat de medewerkers van Jansen Venneboer dit niet gewend waren. 'In het begin kwam een calculator naar me toe en vroeg: "Hoe wil je dat we calculeren?" "Geen idee," zei ik, "jij bent calculator." Ik wil dat mensen zelf nadenken over hun werk en hoe ze dat beter zouden kunnen doen. Ik probeer dat te stimuleren en er de voorwaarden voor te scheppen, maar zij moeten het doen.'

Zo organiseert de afdeling Engineering een wekelijkse kennisbijeenkomst waar besproken wordt wat er geleerd kan worden van de projecten in de afgelopen week. 'Ik zeg wel eens: als je een fout maakt, zou je eigenlijk op een stoel moeten gaan staan en met je collega's moeten delen wat je hebt geleerd.'

Door hier consequent op te hameren, is er langzamerhand een cultuur van ondernemerschap ontstaan binnen Jansen Venneboer. 'Zo hebben we een medewerker die helemaal gek is van infraroodcamera's. Zou je die niet kunnen gebruiken voor het doen van inspecties, vroeg hij zich af. Ga maar uitproberen, was mijn reactie. Vervolgens was er een andere medewerker die in zijn vrije tijd met kleine helikopters bezig is. Als je die camera nou eens onder zo'n helikopter hangt... Zo ontstaat er iets heel moois.'

Zelfsturende teams

Door dergelijke innovaties, maar vooral door een nieuw elan groeide Jansen Venneboer van de 65 medewerkers in 2006 naar bijna het dubbele aantal nu. Het bedrijf is financieel weer gezond en werd in 2011 zelfs uitgeroepen tot onderneming van het jaar in de regio. Met die groei doemde er echter een nieuw probleem op: hoe houd je het beheersbaar? 'We hebben er heel bewust voor gekozen om er geen managementlaag tussen te zetten. Om het ondernemerschap te stimuleren, hebben we resultaat verantwoordelijke eenheden (rve's) ingevoerd met een grote mate van zelfsturing. Dat geeft een hele nieuwe dynamiek in het bedrijf: de teams gaan nu zelf veel meer op zoek naar werk in plaats van af te wachten tot er wat van een andere afdeling afkomt. Kijk, dat wil je hebben!'

101 Verhalen

1. Het bedrijf

Jansen Venneboer is een technisch kennisintensief bedrijf gespecialiseerd op het gebied van engineering, inspectie, project- en onderhoudsmanagement. Wij hebben een hands-on mentaliteit en combineren diepgaande technische kennis met een praktische kijk. Onze praktische inslag is verankerd, doordat wij daadwerkelijk elektro-mechanische installaties, bruggen, waterkeringen en sluizen produceren, renoveren en onderhouden.

2. Wat hebben we gedaan?

Toen Lucien Perizonius het bedrijf in 2006 overnam, stond het aan de rand van de afgrond en iedereen keek de kersverse directeur aan met de blik 'vertel het maar'. Ik besloot om niet de antwoorden te geven, maar een strategie uit te denken. Hierbij beloofde ik mezelf om zo snel mogelijk de dingen los te laten en zoveel mogelijk aan de medewerkers over te laten. Ik schep de voorwaarden, maar zij zijn de personen die het moeten doen. Hierdoor is een cultuur van ondernemerschap binnen het bedrijf ontstaan. Het succes van ons bedrijf wordt bepaald door de manier waarop de mensen onderling met elkaar omgaan. Plezier in het werk staat daarbij voorop, niets is zo vervelend als met tegenzin naar je werk te gaan. Maar daarnaast is plezier ook een hele goede graadmeter dat de processen goed verlopen.

3. Wat heeft het opgeleverd?

Het bedrijf groeide van 65 medewerkers in 2006 naar het dubbele aantal in 2012. Het bedrijf werd in 2011 zelfs uitgeroepen tot onderneming van het jaar in de regio.

4. Gouden tip?

Kies er bewust voor om geen managementlaag tussen jezelf en de medewerkers te zetten. Schouders eronder en samen met het personeel naar oplossingen zoeken.



Bijlage 2 16 Best Practices

Bouwbedrijf Vink Bouw Scholing is speerpunt voor duurzame inzetbaarheid

Kennis overdragen én verankeren en jongeren stimuleren in zichzelf te investeren: het zijn slechts twee belangrijke pijlers in het scholingsbeleid van Vink Bouw. Niet voor niets werd het bedrijf in 2012 bestempeld als Beste Leerbedrijf Bouw & Infra Nederland. Adjunct-directeur Patrick Immerzeel: "Ik zeg altijd maar, een koe mag niet vergeten hoe het was om kalf te zijn."

"Uit eigen ervaring weet ik dat het goed is om breed georiënteerd te raken", vertelt Immerzeel. "Ook al zit je in een bepaald vakgebied, het is nooit verkeerd om kennis te nemen van andere onderwerpen. Voor organisaties is het daarom belangrijk om medewerkers te stimuleren zich te verbreden en te ontwikkelen. Ze kunnen dan situaties beter analyseren en herkennen en hier doelgericht op anticiperen. Verbreding geeft ook nieuwe inzichten. Hier kun je als organisatie alleen maar je voordeel mee halen. Vink Bouw zet om deze reden hoog in als het gaat om scholing. We maken daarbij een onderscheid tussen Uitvoerend Technisch Administratief personeel (UTA), en cao-personeel, zoals timmerlieden. Voor beide hebben we een scholingstraject opgezet, dat onderdeel is van duurzame inzetbaarheid."

Koppeling grijze en groene generatie

"We werken nauw samen met samenwerkingsverbanden zoals SPB en SSP en met de ROC's in onze regio", gaat Immerzeel verder. "De samenwerkingsverbanden detacheren leerlingen van hun beroepsbegeleidende opleiding (BBL) bij bouwbedrijven, zodat theorie en praktijk met elkaar gecombineerd worden. De laatste jaren zijn we flink gegroeid als leerbedrijf voor deze jongens. Per jaar hebben we een flink aantal leerlingen in dienst. Ze worden gekoppeld aan een leermeester; een (oudere) timmerman met veel kennis, die zijn kennis graag op de jongere generatie wil overdragen. Er zit zóveel kennis bij ervaren medewerkers, die mag niet verloren gaan. Daarom kiezen we ook voor de koppeling tussen de grijze (leermeester) en groene (leerling) generatie. De grijze generatie vindt het geweldig om kennis over te dragen, de groene generatie wil die kennis als een spons opzuigen."

Medewerker voor de toekomst

"Daarnaast is het voor ons als organisatie geweldig om met jongeren te werken", meent Immerzeel. "Je kunt ze vormen, kneden en hen opleiden zoals wij binnen Vink Bouw willen werken. Passen ze binnen je bedrijfscultuur dan heb je er na hun opleiding een geweldige medewerker aan."

Daarom bieden we jongens die niveau 4 van de BBL-opleiding willen doen (het hoogste niveau haalbaar op een ROC red.) ook de mogelijkheid om deze opleiding binnen Vink Bouw te volgen. Ze komen dan bij ons in dienst, en werken niet meer via het samenwerkingsverband. Uiteraard kijken we wel eerst naar de motivatie en ambitie van die jongens, zodat we zeker weten dat ze bij Vink Bouw, ook in de toekomst, op hun plek zitten. Per jaar gaat het om ongeveer drie á vier jongeren die we aannemen."

Bereidwillig om te leren

Maar ook jongens die geen niveau 4 willen halen biedt Vink Bouw een kans. Immerzeel: "We nemen jongens vanaf niveau 2 aan, maar verwachten in ruil voor dat contract de inzet en de drive om in zichzelf te investeren. We willen altijd het uiterste uit iemand halen en verwachten dat onze medewerkers die ambitie delen. Mensen moeten zich hier prettig bij voelen en moeten bereidwillig zijn te willen leren. Voor ons is het aannemen van jong talent een goede manier om continuïteit te waarborgen, kennis in huis te houden en de vergrijzing op te vangen."

Instellen van kenniswerkers

Ook voor UTA-personeel biedt Vink Bouw een bijzonder scholingstraject. Binnen Vink Bouw zijn continu stagiaires en afgestudeerden actief van BOL4-opleidingen en Hogescholen, zoals Amsterdam, Utrecht en Den Haag.

"Net als bij de leerlingen kunnen we schoolverlaters een baan bieden als er capaciteit benodigd is en er een klik is. Vervolgens komen nieuwe werknemers in een traineeship, waarbij hij/zij bijvoorbeeld niet direct in de werkvoorbereiding begint, maar eerst een aantal maanden calculeert op de afdeling calculatie. Zo worden ze binnen Vink Bouw breed opgeleid", zegt Immerzeel. "Maar, we stimuleren medewerkers ook om zelf na te denken over wat ze willen leren. Een half jaar geleden zijn we daarom gestart met het instellen van kenniswerkers. Bij Vink Bouw werken circa twaalf werkvoorbereiders, die we hebben gevraagd om aan te geven in welk vakgebied ze zich zouden willen specialiseren. Vind jij brandveiligheid interessant? Dan word jij specialist op dat gebied, en daarmee het aanspreekpunt voor je collega's wanneer zij vragen hebben over brandveiligheid. Zo zijn ook de onderwerpen installatie, bouwfysica en BIM gekozen. De inzet van kenniswerkers heeft twee voordelen."

Niet alleen zorgen we zo voor interactie tussen onze medewerkers en wordt kennis verankerd, ook worden mensen gedwongen hun kennis uit te breiden. Komt een collega met een vraag waar je het antwoord niet op weet? Geen probleem, maar zoek het antwoord wel op!”

Investeer in jong talent

“Onze tip voor andere bedrijven is om in jong talent te investeren. Geef ze een kans! Het duurt misschien een aantal jaar voor je er de vruchten van kunt plukken, maar je krijgt er zeker wat voor terug. En ik zeg altijd maar zo, een koe mag niet vergeten hoe het was om kalf te zijn.”

101 Verhalen

1. Het bedrijf

Het uit Nieuwkoop afkomstige bouwbedrijf Vink Bouw is gespecialiseerd in de segmenten Leren, Wonen, Renoveren, Sporten, Werken en Zorgen. De projecten van Vink Bouw spreiden zich uit over de gehele Randstad en ver daarbuiten.

2. Wat hebben we gedaan?

Vink Bouw zet om deze reden hoog in als het gaat om scholing. We maken daarbij een onderscheid tussen Uitvoerend Technisch Administratief personeel (UTA), en cao-personeel, zoals timmerlieden. Voor beide hebben we een scholingstraject opgezet, dat onderdeel is van duurzame inzetbaarheid. Vink Bouw werkt nauw samen met samenwerkingsverbanden zoals SPB en SSP en met de ROC's in de regio. De samenwerkingsverbanden detacheren leerlingen van hun beroepsbegeleidende opleiding (BBL) bij Vink Bouw, zodat theorie en praktijk met elkaar gecombineerd worden. De laatste jaren is Vink Bouw flink gegroeid als leerbedrijf voor deze jongens; de grijze (leermeester) generatie wordt aan de groene (leerling) generatie gekoppeld. Ook voor UTA-personeel biedt Vink Bouw een bijzonder scholingstraject. Binnen Vink Bouw zijn continu stagiaires en afstudeerders actief van BOL4-opleidingen en Hogescholen. Daarnaast zijn binnen Vink Bouw kenniswerkers ingesteld: werkvoorbereiders gespecialiseerd in bepaalde gebieden, die als specialist voor hun collega's optreden.

3. Wat heeft het opgeleverd?

In 2012 werd Vink Bouw verkozen tot Beste Leerbedrijf Bouw & Infra Nederland. Binnen Vink Bouw wordt kennis continue verankerd en overgedragen. Het aannemen van jong talent is een goede manier om continuïteit te waarborgen, kennis in huis te houden en de vergrijzing op te vangen.

4. Gouden tip?

Investeer in jong talent, geef ze een kans! Het duurt misschien een aantal jaar voor je er de vruchten van kunt plukken, maar je krijgt er zeker wat voor terug. En onthoud: een koe mag niet vergeten hoe het was om kalf te zijn.

Bijlage 2 16 Best Practices

Bouwbedrijf Bolten Medewerkers aan de slag met levensstijl

Met haar flair en betrokkenheid weet Annalies Bolten, directrice van Bouwbedrijf Bolten, haar medewerkers altijd te prikkelen en enthousiasmeren. Vooral het creëren van bewustwording en het aanstippen van het belang van een gezonde levensstijl zijn voor haar belangrijke onderdelen van duurzame inzetbaarheid. “Met respect met anderen én jezelf omgaan is de meest wijze les die wij onze medewerkers kunnen meegeven.”

“Wij vinden het belangrijk dat onze mensen goed in hun vel zitten”, vertelt Bolten. “De mannen in de bouw zijn stoer; ze zijn zich misschien niet altijd bewust van hun lichaam en hebben ze lichamelijke klachten, dan uiten ze dit niet altijd. Echter, ze beginnen jong met werken en moeten lang door. Dan moet je zuinig zijn op je lichaam. Ik merk dat ze naarmate ze ouder worden meer last krijgen van hun rug, spieren en gewrichten. Wij vinden dit duidelijke signalen, signalen waar we mee aan de slag moeten. Daarom zijn we een samenwerking gestart met het Van Rein Instituut. Binnen Van Rein Interventies werken we samen met een multidisciplinair team van osteopaten, psychologen, een fysiotherapeute en een bedrijfsarts.”

Met lichamelijke klachten over de brug komen

“We communiceren nu heel duidelijk naar onze medewerkers dat ze met lichamelijke klachten over de brug moeten komen. We stimuleren ze om klachten aan te pakken voordat ze verergeren. Deze stimulans is ook financieel: wanneer medewerkers een behandeling nodig hebben die niet door hun verzekering vergoed wordt, betalen wij de kosten. Op deze manier proberen we ze dat extra steuntje in de rug te geven. En dat heeft effect. In het begin waren de mannen huiverig, maar nadat een paar jongens met positief gevolg naar de osteopaat waren geweest, brak de weerstand langzaam af. Medewerkers enthousiasmeren elkaar en zitten door de behandelingen bij bijvoorbeeld de osteopaat beter in hun vel.”

Hoe gezond ben jij?

Maar niet alleen onderling worden medewerkers gestimuleerd om met hun gezondheid aan de slag te gaan, ook de directie helpt mee. “We proberen regelmatig aandacht te geven voor lichaam en geest, bijvoorbeeld in workshops of als item in de maandelijkse nieuwsbrief die medewerkers tegelijk met hun salarisstrook ontvangen. Daarnaast hebben we nog niet zo lang geleden, met ons 85-jarig jubileum, al onze medewerkers een health check aangeboden, met als achterliggende gedachte ‘Bouwbedrijf Bolten wil fit blijven, maar hoe fit ben jij?’. In de health check werd onder meer gekeken naar BMI, vetpercentages, en de werkelijke leeftijd. Voor sommigen was de uitkomst behoorlijk confronterend, vooral de werkelijke leeftijd was voor sommigen een eye opener. Na de check hebben we met z’n allen afgesloten door een paar uur samen te sporten. Hier hebben we zoveel enthousiaste reacties op gekregen, dat we dit voor de toekomst graag vast willen houden.”

Betrokken en niet betutteld

Erik Tierolf van Bouwend Nederland geeft aan dat ook de aanpak van Bolten bijdraagt aan een gezondere levensstijl van medewerkers. “Niet alleen geeft Bolten met kerst op een ludieke manier aandacht aan de gezondheid van medewerkers middels een gezond kerstpakket, ook spreekt Annalies haar mensen op een hele directe, maar niet beleedigende manier aan op hun levensstijl. Werkgevers die dit ook zouden willen, maar niet weten hoe ze dit aan moeten pakken, kunnen veel van haar betrokkenheid opsteken. Annalies spreekt de medewerkers aan op een niet betuttelende manier en geeft samen met haar partner het goede voorbeeld. Het bedrijf heeft niet voor niets onlangs de prestigieuze Nederlandse Bouwpluim gewonnen!”, aldus Tierolf.

Respect voor anderen en jezelf

En inderdaad, Bolten houdt op een ludieke wijze de gezondheid van haar medewerkers in de gaten. “Ik houd bijvoorbeeld de kleding van de jongens bij, en zie het dus meteen als iemand een maatje gegroeid is. Op een speelse manier zeg ik er dan wat van, en zo probeer ik de bewustwording te stimuleren. Zoals al eerder aangegeven zijn timmerlieden stoere mannen. Ik probeer ze een beetje op weg te helpen, ze bij te brengen dat het helemaal niet verkeerd is om jezelf open te stellen en bloot te geven. Het hoeft volgens mij niet veel geld te kosten om mensen bewust te maken van een gezonde levensstijl. Er is alleen een trigger nodig, en hier kun je als bedrijf veel aan bijdragen. Het moet een onderdeel worden van je bedrijfscultuur. Met respect met anderen én jezelf omgaan is de meest wijze les die wij onze medewerkers hierin mee kunnen meegeven.”

101 Verhalen

1. Het bedrijf

Bouwbedrijf Bolten is een allround bouwbedrijf uit Alkmaar.

2. Wat hebben we gedaan?

Bouwbedrijf Bolten is een samenwerking gestart met het Van Rein Instituut. Binnen Van Rein Interventies wordt samengewerkt met een multidisciplinair team van osteopaten, psychologen, een fysiotherapeute en een bedrijfsarts. Er wordt heel duidelijk naar medewerkers gecommuniceerd dat ze met lichamelijke klachten over de brug moeten komen. Deze stimulans is ook financieel: wanneer medewerkers een behandeling nodig hebben die niet door hun verzekering vergoed wordt, betaalt Bouwbedrijf Bolten de kosten. Daarnaast probeert directrice Annalies Bolten regelmatig aandacht te geven voor lichaam en geest, bijvoorbeeld in workshops of als item in de maandelijkse nieuwsbrief die medewerkers tegelijk met hun salarisstrook ontvangen. Daarnaast is onlangs, met het 85-jarig jubileum van de organisatie, aan alle medewerkers een health check aangeboden, met als achterliggende gedachte 'Bouwbedrijf Bolten wil fit blijven, maar hoe fit ben jij?'. In de health check werd onder meer gekeken naar BMI, vetpercentages, en de werkelijke leeftijd. Na de check hebben alle medewerkers, inclusief directie, een paar uur samen gesport.

3. Wat heeft het opgeleverd?

Medewerkers zijn productiever, gezonder en zitten beter in hun vel.

4. Gouden tip?

Het hoeft niet veel geld te kosten om mensen bewust te maken van het belang van een gezonde levensstijl. Maak het onderdeel van je bedrijfscultuur en trigger je medewerkers voldoende om met hun levensstijl aan de slag te gaan.



Bijlage 2 16 Best Practices

Triggeren, binden en bieden Scholing hoog in het vaandel bij Willems Bouwbedrijf

Willems Bouwbedrijf is een gerenommeerde aannemer met een rijke historie. Al meer dan 115 jaar staat het Venlose bedrijf – gespecialiseerd in utiliteitsbouw – voor de beste kwaliteit. Om deze kwaliteit te waarborgen én om personeel aan de organisatie te binden heeft Willems Bouwbedrijf scholing van personeel hoog in het vaandel staan.

Willems Bouwbedrijf beschikt over veel ervaring en kennis en die expertise wordt in de bouwteams zo efficiënt mogelijk aangestuurd. Het bedrijf hecht namelijk veel waarde aan een goed personeelsbeleid. “Wij zijn van mening dat we samen de klus kunnen klaren als iedere werknemer zijn specifieke kennis op peil heeft”, vertelt financieel directeur Jack Peeters. “Opleiding zien wij dan ook als een continu proces. We willen dat onze medewerkers meedenken met onze opdrachtgevers en dat ze deskundig advies kunnen geven over zaken als materialen, duurzaamheid en detaillering.”

Triggeren, binden en bieden

Daarnaast ziet Peeters scholing ook als een belangrijk middel om personeel aan Willems Bouwbedrijf te binden. “Timmerlieden van nu zijn de voorlieden van morgen en de uitvoerders van overmorgen”, meent Peeters. “Daarom richt ons scholingsbeleid zich al ongeveer vijftien jaar op triggeren, binden en bieden. Door goed te zijn voor je mensen zorg je ervoor dat medewerkers zich verbonden voelen met je organisatie, ook in slechtere tijden. Het klimaat is veranderd, mensen werken niet meer automatisch veertig jaar voor dezelfde werkgever. Maar wij willen tegen de draad in nou juist wél een vast personeelsbestand opbouwen, waarmee we samen verder kunnen groeien.”

Aan de slag met een scholingsplan

Willems Bouwbedrijf ziet in dat meer kennis niet alleen leidt tot meer kwaliteit, maar ook tot goede mond-tot-mond-reclame. Peeters: “Ons personeel is onze organisatie, onze medewerkers zijn onze beste acquisiteurs. Naast dat we het belangrijk vinden voor ons als organisatie, vinden we het dus ook belangrijk dat de markt ziet dat wij investeren in scholing. Maar uiteindelijk draait het natuurlijk wel om de werknemer. Eens per jaar maken we daarom een scholingsplan. We overleggen met werknemers over wat zij graag zouden willen leren en welke richting ze op willen. Natuurlijk moeten de cursussen wel vakgerelateerd zijn – bijvoorbeeld lood inleggen of detailaansluitingen, maar er is heel veel mogelijk. De cursussen die hieruit voortkomen vermelden we in onze wekelijkse nieuwsflits, die alle werknemers ontvangen. Hierdoor worden medewerkers getriggerd: hé, aan die cursus had ik nog niet gedacht, maar die zou ik ook wel willen volgen!”

Op de hoogte van het gehele bouwproces

“Onze filosofie is daarbij wel dat we met specialisten willen blijven werken”, vertelt Peeters. “De dakdekker is zo maar een voorbeeld. Onze vakmensen kunnen voor die specialisatie wel een cursus volgen, maar in de praktijk zou het erop neerkomen dat ze het dakdekken maar een paar keer per jaar zouden doen. Dat is simpelweg te weinig om er echt goed in te worden, en daarom blijven we met specialisten werken. We willen geen generalist worden die de bouw van het begin tot het einde alleen uitvoert. Wel zien we graag dat al onze medewerkers op de hoogte zijn van het gehele bouwproces. Vooral voorlieden en uitvoerders moeten goed met alle betrokken partijen kunnen communiceren, zodat er snel en kwalitatief hoogstaand gebouwd kan worden en er in het geval van problemen bovendien snel gereageerd en geanticipeerd worden.”

Inventariseer, praat met je medewerkers

“Het resultaat van ons scholingsbeleid is al goed zichtbaar”, gaat Peeters verder. “Onze medewerkers zijn enthousiast en betrokken en zijn druk bezig met het uitstippelen van hun plannen. Voor organisaties die ook op deze manier aan de slag willen gaan heb ik dan ook maar één tip: inventariseer, praat met je medewerkers. Hoe zien jullie het voor je, wat zouden graag willen? Neem dit vooral ten harte, want wanneer je werknemer er zelf om vraagt is hij des te gemotiveerd om zich voor de cursus én je organisatie in te zetten.”

101 Verhalen

1. Het bedrijf

Willems Bouwbedrijf uit Venlo is een gerenommeerde aannemer met een rijke historie. Al meer dan 115 jaar staat het Venlose bedrijf – gespecialiseerd in utiliteitsbouw – voor de beste kwaliteit.

2. Wat hebben we gedaan?

Het bedrijf hecht namelijk veel waarde aan een goed personeelsbeleid. Financieel directeur Jack Peeters is van mening dat de klus samen geklaard kan worden als iedere werknemer zijn specifieke kennis op peil heeft. Opleiding ziet Willems Bouwbedrijf dan ook als een continu proces. Peeters wil dat medewerkers meedenken met opdrachtgevers en dat ze deskundig advies kunnen geven over zaken als materialen, duurzaamheid en detaillering. Daarnaast ziet Peeters scholing ook als een belangrijk middel om personeel aan Willems Bouwbedrijf te binden. Daarom richt het scholingsbeleid zich al ongeveer vijftien jaar op triggeren, binden en bieden. Door goed te zijn voor je mensen zorg je ervoor dat medewerkers zich verbonden voelen met je organisatie, ook in slechtere tijden. Willems Bouwbedrijf wil een vast personeelsbestand opbouwen, waarmee het bedrijf samen verder kunnen groeien. Eens per jaar maakt Peeters daarom een scholingsplan. Hij overlegt met werknemers over wat zij graag zouden willen leren en welke richting ze op willen. Natuurlijk moeten de cursussen wel vakgerelateerd zijn – bijvoorbeeld lood inleggen of detailaansluitingen, maar er is heel veel mogelijk. De cursussen die hieruit voortkomen vermeldt Peeters in de wekelijkse nieuwsflits van Willems Bouwbedrijf, die alle werknemers ontvangen. Hierdoor worden medewerkers getriggerd: hé, aan die cursus had ik nog niet gedacht, maar die zou ik ook wel willen volgen.

3. Wat heeft het opgeleverd?

Het resultaat van het scholingsbeleid is al goed zichtbaar. Medewerkers zijn enthousiast en betrokken en zijn druk bezig met het uitstippelen van hun plannen.

4. Gouden tip?

Voor organisaties die ook op deze manier aan de slag willen gaan heeft Peeters maar één tip: inventariseer, praat met je medewerkers. Hoe zien jullie het voor je, wat zouden jullie graag willen? Neem dit vooral ten harte, want wanneer je werknemer er zelf om vraagt is hij des te gemotiveerd om zich voor de cursus én je organisatie in te zetten.



Bijlage 2 16 Best Practices

Mercur Smart Logistics is letterlijk en figuurlijk een gezond bedrijf

Medewerkers van logistiek dienstverlener Mercur Smart Logistics voelen zich meer betrokken bij hun werk sinds hun werkgever aan de slag is gegaan met duurzame inzetbaarheid. “Verandering begint bij jezelf,” stelt directeur-eigenaar Peter Simmer. Dus begon hij met zijn eigen managementstijl aan te passen.

Jarenlang bedisselde en besliste Simmer alles in zijn bedrijf. “Besluitvorming was eenrichtingsverkeer van mij naar beneden. Er waren mensen die er niet tegen konden en vertrokken. Ik besepte dat het anders moest.” Met een subsidie van de Provincie Noord Brabant begint Simmer in 2009 een sociale innovatie. Er wordt een adviesbureau in de arm genomen, dat een managementteam samenstelt en een goede overlegstructuur invoert. “Nu bepalen we samen de weg,” zegt Simmer.

Continue-verbetersysteem

Ook de ‘werkvloer’ gaat mee in de verandering. Er is een continu verbetersysteem. Problemen worden volgens een bepaalde methode aangepakt. De meest betrokken medewerkers voeren zelf verbeterprojecten uit. Zo is de inkomende goederenstroom verbeterd en zijn wachttijden aangepast. “Medewerkers vinden dat prima,” merkt Simmer. “Zeker de jongere mensen die sinds 2010 zijn aangenomen willen en krijgen meer verantwoordelijkheid.”

Het bedrijf vaart er wel bij; de bedrijfsvoering is efficiënter. Voor Simmer persoonlijk betekent het, dat hij niet volcontinu bezig is. “Vroeger stond mijn telefoon niet stil. Tegenwoordig lossen medewerkers zelf hun problemen op. Klanten communiceren met medewerkers en dat gaat goed.” Mercur betreft zijn klanten ook actief bij verbetertrajecten. “Medewerkers van de klant zitten met mijn mensen aan tafel. Bakkersland Tilburg is een goed voorbeeld van hoe dat werkt. Vroeger riepen we over en weer dat de ander de zaken maar moest veranderen. Nu hebben we samen de in- en uitslag van hun producten verbeterd. Van zo’n goede samenwerking heb je allebei voordeel. Werkprocessen lopen soepeler én de sfeer is beter.”

Lean Logistics

“Mercur is een diamantje,” vindt John Schellekens, Syntens innovatieadviseur. Het contact tussen Syntens en Mercur gaat terug tot de jaren negentig. Schellekens: “Mercur is actief met Lean Logistics aan de slag, is altijd met verbetering en vernieuwing bezig. Op alle fronten is het een voorbeeld van hoe het kan.” Ook bij sociale innovatie adviseert Syntens. Schellekens heeft Simmer met de UVT in contact gebracht voor deelname aan het project ‘Lean Logistics’ en fungeert voor het bedrijf als de ‘verbindingsman’ met het project. ‘Lean Logistics’ wil de belangrijkste bottlenecks in het werk slimmer organiseren. In het project werken de Universiteit van Tilburg, zeven logistieke ondernemers en adviseurs, onder andere via stages, intensief samen.

Schellekens heeft bij Mercur een klankbordfunctie en brengt expertise in. Simmer waardeert zijn inbreng: “Zonder Syntens heb je die ingang bij kennisinstellingen niet en zij kennen de weg in subsidieerland.” Collega’s van John Schellekens doen met het bedrijf een scan voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. “Het is net een tandwielenkast,” vindt Simmer, “alles grijpt in elkaar.”

Klantenbinding

John Schellekens noemt Mercur letterlijk figuurlijk een gezond bedrijf. Zelfs in deze moeilijke tijden voor de Logistiek staat het in zwarte cijfers. Draagt sociale innovatie daaraan bij? “Absoluut,” antwoordt Simmer. Mensen zijn gemotiveerd, voelen zich bij hun werk betrokken en pakken hun verantwoordelijkheid. En dat merken de klanten. Het is niet direct een argument om nieuwe klanten mee te werven, maar het werkt wel als klantenbinding.”

101 Verhalen

1. Het bedrijf

Mercuur Smart logistics vormt voor bedrijven een verlengstuk voor allerlei distributiewerkzaamheden, van complexe logistieke vraagstukken tot en met standaard vervoer. Het bedrijf kent een grote mate flexibiliteit en meedenkvermogen met haar klanten en diens medewerkers.

2. Wat hebben we gedaan?

Besluitvorming was jarenlang eenrichtingsverkeer van directie naar beneden. Toen er medewerkers om deze reden vertrokken, wist ik dat het anders moest. Samen met een adviesbureau heb ik een managementteam samengesteld en een goede overlegstructuur ingevoerd. Nu bepalen ik de weg samen met mijn mensen.

3. Wat heeft het opgeleverd?

De bedrijfsvoering is efficiënter, zo ben ik niet volcontinue bezig en lossen medewerkers problemen zelf op. Hierdoor is de inkomende goederenstroom verbeterd en zijn de wachttijden aangepast. Ook lopen werkprocessen soepeler en is de sfeer beter. Medewerkers van de klant zitten met mijn mensen aan tafel. Vroeger riepen we over en weer dat de ander zijn zaken maar moest veranderen, nu bekijken we samen de in- en uitslag van producten. Mijn mensen wilden en kregen door duurzame inzetbaarheid meer verantwoordelijkheid met als resultaat een betrokken team in een goed geoliede machine.

4. Gouden tip?

Verandering begint bij jezelf. Kijk daarom zelf, of samen met een adviesbureau, eens naar de huidige managementstijl en al snel wordt duidelijk op welke aspecten je nog veel kunt leren.



Bijlage 2 16 Best Practices

De Rooij Waalwijk Transport Kernwaarden scheppen duidelijkheid

Heeft het nut een missie te formuleren? Word je een beter transportbedrijf met kernwaarden? Marcel de Rooij van De Rooij Waalwijk Transport vindt van wel. 'Kernwaarden scheppen duidelijkheid.'

Modern personeelsbeleid

Een gebied waar De Rooij Waalwijk Transport de afgelopen jaren een professionaliseringsslag heeft gemaakt is het personeelsbeleid. Dat is wezenlijk anders dan tien jaar geleden. 'Ik zoek chauffeurs. Een rijbewijs is een pre', is de geliefde uitdrukking van Marcel de Rooij. Een vrachtwagenchauffeur, vindt De Rooij, beschikt over goede communicatieve vaardigheden, heeft vakkennis (bijvoorbeeld waar het gaat om het tillen van zware ladingen) en kan meedenken met de klant.

Syntensadviseur John Schellekens vindt Marcel de Rooij een exponent van een nieuwe generatie transportondernemers. 'Waar met name oudere ondernemers nog op een vrij traditionele manier aankijken tegen de branche, is er een generatie jonge ondernemers die het anders wil doen. Zij staan open voor sociale innovatie, wat zich bijvoorbeeld uit in een beter personeelsbeleid of een moderner management. Marcel de Rooij loopt als middelgrote transporteur voorop met kernwaarden. Maar ik denk dat zijn voorbeeld in de toekomst door meer transportondernemers in het middensegment gevolgd gaat worden.'

Kernwaarden

Missionstatements, strategiedocumenten, heisessies. Zijn het speeltjes van duur betaalde consultants of kunnen ze wel degelijk zinvol zijn, ook voor transportbedrijven? Voor Marcel de Rooij is dat geen vraag meer. Sinds hij een paar jaar geleden de strategie van zijn transportbedrijf op papier zette, daaraan een missie verbond en die uitdrukte in vier kernwaarden, vindt hij dat zijn bedrijf professioneler is geworden. De Rooij: 'Die vier kernwaarden vatten onze missie samen. De Rooij Waalwijk Transport staat voor kwaliteit en samenwerking, en wil betrouwbaar en mensgericht zijn. De kernwaarden en missie brengen helderheid. Iedereen weet nu wat onze uitgangspunten zijn.'

Eigen kracht

Dat klinkt fraai, maar volgens De Rooij blijft het niet bij mooie woorden. Missie, strategisch plan en kernwaarden hebben een beter bedrijf opgeleverd, stelt de Brabantse ondernemer. 'In het verleden lieten we onze koers bepalen door de stand van de economie. Nu gaan we meer uit van onze eigen kracht. We weten welke doelen we voor ogen hebben, wat we met het bedrijf willen. Zo hebben we tegen de economische trend in nog zeven nieuwe vrachtwagens in bestelling. Dat is een uitbreiding van het wagenpark met meer dan tien procent.'

Leren van elkaar

Een van de kernwaarden is samenwerking. De Rooij brengt dit in praktijk als initiatiefnemer van de 'Leren Van Elkaar Kring', een groep van overwegend jonge transportondernemers uit de regio die met elkaar over het vak en actuele thema's spreken. 'In de transportbranche heerst wantrouwen. Collega's worden als concurrenten gezien en transporteurs gunnen elkaar soms niet eens het verlies', zegt De Rooij. In de Leren Van Elkaar Kring praten de ondernemers gezamenlijk over strategie, klantrendement, bedrijfsvoering en andere zaken. Voor de inhoudelijke invulling zorgt Syntens. Syntens werkt hierbij samen met TLN. Zo droeg Syntens P&O-specialisten aan voor een avond over modern personeelsbeleid. Marcel de Rooij: 'Door de inbreng van Syntens zijn de Kring-gesprekken ook echt inhoudelijk. Dat vind ik een voorwaarde voor succes. Het moet ergens over gaan, zo'n avond moet inspireren. Alleen bijkletsen met collega's maakt mij geen betere ondernemer.'

101 Verhalen

1. Het bedrijf

De Rooij Waalwijk is een modern bedrijf, werkzaam in logistiek, warehousing en transport, dst de wens van de klant centraal stelt. Waar in vroegere tijden alleen het transport belangrijk was (de vracht werd opgehaald bij de klant), heeft nu ook de opslag van goederen een belangrijke plaats ingenomen.

2. Wat hebben we gedaan?

Een gebied waar De Rooij Waalwijk Transport de afgelopen jaren een professionaliseringslag heeft gemaakt is het personeelsbeleid. Dat is wezenlijk anders dan tien jaar geleden. 'Ik zoek chauffeurs. Een rijbewijs is een pre'. Waar met name oudere ondernemers nog op een vrij traditionele manier aankijken tegen de branche, is er een generatie jonge ondernemers die het anders wil doen. Zij staan open voor sociale innovatie, wat zich bijvoorbeeld uit in een beter personeelsbeleid en een moderner management. De Rooij Transport loopt als middelgrote transporteur voorop met kernwaarden.

3. Wat heeft het opgeleverd?

We hebben, tegen de economische trend, in nog zeven nieuwe vrachtwagens besteld. Dat is een uitbreiding van het wagenpark met meer dan tien procent.

4. Gouden tip?

Stel een missie, strategisch plan en kernwaarden op. Voor ons heeft dat een beter bedrijf opgeleverd. In het verleden lieten we onze koers bepalen door de stand van de economie. Nu gaan we meer uit van onze eigen kracht, van onze eigen mensen. We weten welke doelen we voor ogen hebben en wat we met het bedrijf willen.



Voerman International biedt medewerkers fysiek én mentaal een helpende hand Duurzame inzetbaarheid onderdeel van dienend leiderschap

Duurzame inzetbaarheid is bij Voerman International ingekaderd in dienend leiderschap, een Amerikaans principe. Luisteren, empathie tonen, zorgen voor de mensen in je omgeving, je werknemers laten groeien, gemeenschapsgevoel bevorderen: het zijn slechts een paar eigenschappen die het Nederlandse Center for Servant leadership de dienende leider toeschrijft. "Je moet weten wat je medewerkers drijft, waar hun interesses liggen, zodat je ze goed kunt aansturen", voegt ook Rob Sybesma, Directeur Personeel Organisatie & Kwaliteit bij Voerman International toe. "Groeien, groeien, groeien' is daarbij ons credo."

"Door belangstelling te tonen voor onze medewerkers en transparant te zijn over ons beleid proberen we medewerkers te ondersteunen", vertelt Sybesma verder. "We richten ons in gesprekken daarom altijd op 'Wat kun je goed?' en niet op 'Wat kun je niet goed?'. Op deze manier proberen we onder meer het verloop in onze organisatie zo laag mogelijk te houden. Het kost bij ons zeker een jaar voordat mensen compleet in de organisatie zijn 'ingeburgerd', ze de bedrijfscultuur optimaal kennen. Daar steken wij veel tijd in, maar we hopen daarmee dan ook dat we de basis voor een langdurige arbeidsrelatie hebben gelegd."

Communicatie, motivatie en betrokkenheid

Daarnaast draagt ook een prettige werksfeer bij Voerman International bij aan het lage verloop. Hier wordt actief op ingezet. "Sinds halverwege vorige jaar zetten we eens per maand een groepje van tien medewerkers bij elkaar om te praten over communicatie, motivatie en betrokkenheid. Hoe kun je groeien binnen de organisatie, hoe kun je nog beter worden in je vak, hoe kun je meer betrokken worden bij de organisatie? Iedere maand varieert deze groep en worden andere medewerkers bij elkaar gezet. Tijdens de sessies vragen we hun ook om open te zijn over hun privésituatie. In het begin was hier veel weerstand tegen, maar nu, na de zesde sessie, zie je die weerstand langzaam afnemen. Medewerkers voelen zich veiliger en zijn bereid om meer van zichzelf bloot te geven, ook tegen collega's die ze misschien nog niet zo goed kennen. Dit heeft als direct gevolg dat de relaties tussen collega's verbeteren, medewerkers leren elkaar echt kennen. We merken dat ze opener zijn, zich lekkerder voelen en meer lachen dan voor we met de sessies begonnen."

Verzuim verlaagd, productiviteit verhoogd

Natuurlijk hebben de sessies niet alleen effect op de werksfeer. Sybesma: "Doordat medewerkers elkaar beter leren kennen, durven ze elkaar ook sneller aan te spreken op bijvoorbeeld verzuim. We hebben na zes sessies al bereikt dat het verzuim verlaagd is en de productiviteit juist verhoogd. Uit het medewerkertevredenheidsonderzoek dat we onlangs hebben uitgevoerd blijkt bovendien dat medewerkers heel tevreden zijn. Onze manier van werken kreeg een dikke acht. Het is mooi dat niet alleen wij als management, maar ook onze medewerkers de voordelen van ons beleid zien. Het dienend leiderschap waar wij als directie zo hoog op inzetten – het zorgen voor de mensen in je omgeving, je werknemers laten groeien, gemeenschapsgevoel bevorderen – werpt zijn vruchten af."

Zilveren Kruis Achmea health check

Ook op het fysieke vlak biedt Voerman International haar medewerkers een helpende hand. "In samenwerking met Zilveren Kruis Achmea hebben we vorig jaar alle medewerkers een health check laten doen: een controle van bijvoorbeeld BMI, uithoudingsvermogen, cholesterol en suikerspiegel. Een aantal van onze medewerkers hebben aan de hand van deze health check een waarschuwing gekregen, of tips waarmee ze hun gezondheid kunnen verbeteren. Ik zie in de organisatie dat mensen ook echt met deze tips aan de slag gaan. Ze sporten meer, en sommige medewerkers zijn gestopt met roken. Ik houd dit ook levend, spreek mensen er regelmatig op aan of vraag ze hoe het gaat. Daarnaast verwerk ik het in onze nieuwsbulletins, om de medewerkers een hart onder de riem te steken."

Bedrijf gezond houden

Ook de health checks hebben een zichtbaar effect op de bedrijfsvoering van Voerman International. "En dat moet ook, want onze mensen houden het bedrijf gezond", aldus Sybesma. "Als werkgever is het soms moeilijk om in het privédoein van je medewerkers te komen. Op deze manier kunnen we toch een helpende hand aanreiken, zonder dat we ons opdringen en mensen zich ongemakkelijk voelen. In 2013 willen we nog een keer een health check uit laten voeren, om te zien waar onze medewerkers nu staan en wat het effect is geweest van de vorige check. Daarna staat de health check eens in de vijf jaar op de planning. Volgens ons is het namelijk een goede manier om medewerkers eens in de zoveel tijd wakker te schudden én een manier om ons bedrijf gezond te houden."

101 Verhalen

1. Het bedrijf

Voerman International verhuist wereldwijd, voornamelijk voor multinationale ondernemingen en overheidsorganisaties. Door een innovatieve aanpak heeft Voerman zich in de afgelopen 25 jaar ontwikkeld tot één van de meest toonaangevende verhuisbedrijven ter wereld.

2. Wat hebben we gedaan?

Duurzame inzetbaarheid is bij Voerman International ingekaderd in dienend leiderschap, een Amerikaans principe. Luisteren, empathie tonen, zorgen voor de mensen in je omgeving, je werknemers laten groeien, gemeenschapsgevoel bevorderen: het zijn slechts een paar eigenschappen die aan een dienende leider worden toegeschreven. Daarnaast draagt een prettige werksfeer bij Voerman International bij aan het lage verloop. Hier wordt actief op ingezet. Sinds halverwege vorig jaar wordt er eens per maand een groepje van tien medewerkers bij elkaar gezet om te praten over onder meer communicatie, motivatie en betrokkenheid. Tijdens de sessie komt ook de privésituatie van de medewerkers aan bod. Dit heeft als direct gevolg dat de relaties tussen collega's verbeteren. Ook op het fysieke vlak biedt Voerman International een helpende hand. In samenwerking met Zilveren Kruis Achmea hebben vorig jaar alle medewerkers een health check gekregen. Een aantal medewerkers hebben aan de hand van deze health check een waarschuwing gekregen, of tips waarmee ze hun gezondheid kunnen verbeteren. De directie houdt nu levend dat mensen met deze tips aan de slag gaan.

3. Wat heeft het opgeleverd?

Doordat medewerkers elkaar beter leren kennen, durven ze elkaar ook sneller aan te spreken op bijvoorbeeld verzuim. Na zes sessies al is bereikt dat het verzuim verlaagd is en de productiviteit juist verhoogd. Uit het medewerkertevredenheidsonderzoek dat onlangs is uitgevoerd blijkt bovendien dat medewerkers heel tevreden zijn. En ook de health checks hebben een zichtbaar effect op de bedrijfsvoering van Voerman International. Zonder dat de directie zich opdringt en medewerkers zich ongemakkelijk voelen, heeft Voerman een manier gevonden om het bedrijf doorlopend gezond te houden.

4. Gouden tip?

Maak duurzame inzetbaarheid onderdeel van dienend leiderschap. Meer bedrijven zouden het dienend leiderschap moeten ontdekken!



Jongeneel Transport zet duurzame inzetbaarheid in Belangrijke rol weggelegd voor bewustwording

Jongeneel Transport is een transportbedrijf dat voornamelijk gericht is op het vervoer van gevaarlijke stoffen, food en non-food-producten. Sinds de oprichting in 1956 is het bedrijf uitgegroeid tot een onderneming van formaat, met 140 medewerkers in dienst. Als familiebedrijf wordt er veel waarde gehecht aan al deze 140 mensen. Duurzame inzetbaarheid is hierbij een belangrijk instrument om persoonlijk contact te onderhouden, het gesprek gaande te houden en bewustwording van een gezonde levensstijl te creëren.

De aanleiding om met duurzame inzetbaarheid te starten was voor Ruud Jongeneel, Algemeen Directeur van Jongeneel Transport, duidelijk. “We zagen een flinke stijging in ons verzuim, zeker als we de periode 2009–2010 met voorgaande jaren vergeleken. Uiteraard wilden we dit verzuim terugdringen, maar we wilden ook graag een goed beeld van de algehele gezondheid en het werkvermogen in onze organisatie krijgen. Daarom hebben we in 2011 de werkvermogensmonitor ingezet.”

Ruimte voor verbetering

“De werkvermogensmonitor is een succesvol instrument gebleken, al kregen we niet helemaal de respons die ik verwacht en gehoopt had”, gaat Jongeneel verder. “Toch heeft de monitor ons handvaten gegeven voor een vervolgtraject. In de monitor zagen we namelijk nog voldoende ruimte voor verbetering: onder meer roken, een slechte leefgewoonte en een te hoog BMI waren bij verschillende medewerkers aan de orde. Om deze gezondheidsproblemen aan te pakken zijn we in gesprek gegaan met Gezond Transport, een organisatie gespecialiseerd in arbo-wetgeving en verzuim in de transport en logistiek. Al pratend kwam de subsidie ESF-E om de hoek kijken, waar we een aanvraag hebben ingediend die ook werd gehonoreerd. Voor ons betekende dit dat driekwart van de advieskosten van Gezond Transport vergoed werden.”

Duurzame inzetbaarheid verder uitbreiden

“Door deze subsidie hebben we de invulling van duurzame inzetbaarheid samen met Gezond Transport verder uit kunnen breiden. Allereerst hebben we een projectgroep opgericht, waarna ik samen met onze medewerkster P&O een uitgebreide bedrijfsscan heb gemaakt. De onderwerpen uit deze scan hebben we vervolgens terug laten komen in een aantal georganiseerde groepsinterviews. Voor ons was dit een manier om te checken of het beeld van het management klopte met het beeld van onze medewerkers. Een aantal leden uit onze projectgroep hebben tot slot nog één-op-één-gesprekken met hun collega’s gehad, met als doel de allerlaatste, benodigde informatie boven tafel te krijgen.”

Belangrijke rol voor bewustwording

“Op dit moment zijn we op het punt beland dat vooral bewustwording belangrijk is. We willen mensen bewust maken van het feit dat ze goed voor hun lichaam moeten zorgen. Daarin kunnen wij als organisatie wel een steentje bijdragen, bijvoorbeeld met speciale voorzieningen of aanpassingen op de werkvloer, maar de regie ligt in handen van de medewerkers. We stimuleren onze medewerkers daarin wel, door in scholingstrajecten bijvoorbeeld een levensstijltraining mee te nemen. We willen ernaar toe dat er binnen het hele bedrijf aandacht is voor het onderwerp ‘gezonde levensstijl’. Medewerkers moeten elkaar erop aan durven te spreken, zodat waar nodig een verandering in levensstijl teweeg kan worden gebracht.”

Beweging in gang zetten

Eén van Jongeneels chauffeurs is een mooi voorbeeld. Sinds de start met duurzame inzetbaarheid is deze chauffeur 25 kilo afgevallen en kan hij zijn medicijnen voor een te hoge bloeddruk na jaren van gebruik aan de kant laten liggen. Jongeneel: “Zijn collega’s zijn verbaasd over het resultaat, willen weten hoe hij dit bereikt heeft. Hij is onze praatbuis, en een betere kunnen we ons als management niet wensen. Natuurlijk is het van belang dat wij een gezonde levensstijl op de kaart zetten, maar het moet ook vanuit de organisatie komen. Juist dát, die mond-tot-mondreclame voor een gezonder levensstijl is een krachtig middel om beweging in gang te zetten.”

Doelstelling iets verschoven

“Onze doelstelling is nu iets verschoven”, gaat Jongeneel verder. “We willen niet meer alleen het verzuim terugdringen, we willen ook dat onze medewerkers nu en in de toekomst goed kunnen functioneren. Dit geldt zowel voor op het werk als voor thuis; werk en privé moeten goed in balans zijn. Ook in 2013 zetten we daarom weer duurzame inzetbaarheid in. Zo willen we een sportdag organiseren, en werken we sinds begin februari met een intranet waarin een speciaal platform over levensstijl is opgenomen. Daarnaast gaan we eens goed kijken naar onze roosters en planning, wellicht dat dit flexibeler kan. Maar het belangrijkste blijft voor ons dat we het onderwerp gezonde levensstijl bespreekbaar maken en dat we onze medewerkers op het belang hiervan wijzen.”

101 Verhalen

1. Het bedrijf

Familiebedrijf Jongeneel Transport is een transportbedrijf dat voornamelijk gericht is op het vervoer van gevaarlijke stoffen, food en non-food-producten. Sinds de oprichting in 1956 is het bedrijf uitgegroeid tot een onderneming van formaat, met 140 medewerkers in dienst.

2. Wat hebben we gedaan?

Ruud Jongeneel zag een flinke stijging in het verzuim, zeker als de periode 2009–2010 met voorgaande jaren werd vergeleken. Uiteraard wilde hij dit verzuim terugdringen, maar hij wilde ook graag een goed beeld van de algehele gezondheid en het werkvermogen in onze organisatie krijgen. Daarom heeft Jongeneel Transport in 2011 de werkvermogensmonitor ingezet. In de monitor kwam nog voldoende ruimte voor verbetering naar voren: onder meer roken, een slechte leefgewoonte en een te hoog BMI waren bij verschillende medewerkers aan de orde. Om deze gezondheidsproblemen aan te pakken is Jongeneel in gesprek gegaan met Gezond Transport, een organisatie gespecialiseerd in arbo-wetgeving en verzuim in de transport en logistiek. Al pratend kwam de subsidie ESF-E om de hoek kijken, waar een aanvraag werd ingediend die ook werd gehonoreerd. Voor Jongeneel Transport betekende dit dat driekwart van de advieskosten van Gezond Transport vergoed werden. Door deze subsidie is de invulling van duurzame inzetbaarheid samen met Gezond Transport verder uitgebreid. Zo is er een projectgroep opgericht, waarna Jongeneel samen met een medewerkster P&O een uitgebreide bedrijfsscan heeft gemaakt. De onderwerpen uit deze scan kwamen vervolgens ook terug in een aantal georganiseerde groepsinterviews. Een aantal leden uit onze projectgroep hebben tot slot nog één-op-één-gesprekken met hun collega's gehad, met als doel de allerlaatste, benodigde informatie boven tafel te krijgen. Momenteel is vooral bewustwording erg belangrijk. Daarin worden medewerkers gestimuleerd, door in scholingstrajecten een levensstijltraining mee te nemen. Verder wil Jongeneel in 2013 een sportdag organiseren, en werkt het bedrijf sinds begin februari met een intranet waarin een speciaal platform over levensstijl is opgenomen.

3. Wat heeft het opgeleverd?

Er is bewustwording gecreëerd, medewerkers gaan zuiniger met hun lichaam. Verschillende medewerkers zijn begonnen met afvallen of met het veranderen van hun levensstijl. Voor Jongeneel Transport betekent dit dat het verzuim is afgenomen.

4. Gouden tip?

Duurzame inzetbaarheid is goed voor zowel werk als privé. Die twee moeten in balans zijn.



Germo Logistiek, vloeiend in duurzame inzetbaarheid Health check en zelfroosteren blijken succesvolle instrumenten

Vloeiend in logistiek: de slogan is Germo Logistiek op het lijf geschreven. Het bedrijf is gespecialiseerd in het RMO transport, het laden van rauwe melk bij veehouders en transporteren naar productielocaties van haar opdrachtgevers. Het bedrijf is 365 dagen per jaar, zeven dagen per week, 24 uur per dag operationeel. Dit vergt veel van medewerkers, en om hen te ondersteunen én nieuw personeel aan te trekken is algemeen directeur Emiel Jansen gestart met duurzame inzetbaarheid.

“De gemiddelde leeftijd van onze medewerkers is 51 jaar”, vertelt Jansen. “Omdat we onze continuïteit ook in de toekomst willen waarborgen, zijn we gaan kijken naar hoe we onze medewerkers langer aan het werk kunnen houden. Hoe kunnen we werkzaamheden eventueel verlichten, de gezondheid en het welbevinden van onze medewerkers verbeteren en inzetbaarheid verhogen? Daarnaast wilden we ook graag nieuwe medewerkers aantrekken. Om deze twee punten aan te pakken zijn we samen met het TNO, onze brancheorganisatie Gezond Transport en twee andere bedrijven aan de slag gegaan.”

Health check als eye opener

“Allereerst hebben we onze medewerkers een health check aangeboden. Het was niet verplicht om hier aan mee te werken, maar 78 van de 80 medewerkers hebben zich aangemeld. Een mooi resultaat! We hebben er dan ook uitvoerig over gecommuniceerd, en hebben voldoende aangegeven dat een health check vooral een apk voor jezelf is. Ik heb alle medewerkers verder persoonlijk benaderd, we hebben ze geen formele uitnodiging gestuurd. Daarnaast hebben we het ook aantrekkelijk gemaakt door kilometers te vergoeden, net als het uurtje dat ze kwijt waren aan de check. Dit alles heeft bijgedragen aan de hoge opkomst. Voor sommigen is de uitslag ook een echte eye opener gebleken. Maar ook voor ons waren sommige resultaten verrassend. Zo blijkt bijvoorbeeld dat er bij Germo Logistiek, ten opzichte van andere bedrijven in onze branche, ontzettend weinig rokers werken.”

Health check: instrument voor de toekomst

De health check is een instrument dat Jansen ook in de toekomst graag wil blijven inzetten. “Ik stimuleer het door het onderwerp gezondheid aan te snijden in bijvoorbeeld de nieuwsbrief, of in gesprekken. Door het persoonlijke contact blijft het onderwerp leven. Bij de andere twee bedrijven zijn medewerkers wel formeel aangeschreven, en daar was de opkomst veel lager dan bij ons, rond de vijftig á zestig procent. Ik vind het bovendien mooi om te zien dat medewerkers er ook echt iets aan hebben gehad. Zo is er een medewerker die aan de hand van de health check is gaan afvallen. Nu is hij twintig kilo kwijt en zit hij stukken beter in zijn vel!”

Invoering van zelfroosteren

Naast de health check is Germo Logistiek ook aan de slag gegaan met een andere vorm van duurzame inzetbaarheid, namelijk de invoering van het zelfroosteren. Hiermee hoopt Jansen de werkdruk van huidige medewerkers te verlichten en nieuwe medewerkers aan te trekken. “Bij ons wordt 365 dagen per jaar, zeven dagen per week, 24 uur per dag gereden. De roosters zijn dus aardig strak gepland. Om eens te kijken wat we hier aan zouden kunnen verbeteren, hebben we bij het ESF een subsidie aangevraagd, waarbij we een begeleider aangewezen kregen die erg enthousiast was over het zelfroosteren. Het principe past bovendien in ons idee dat we medewerkers meer bij de organisatie willen betrekken, en we taken en verantwoordelijkheden in willen laten dalen. Reden te over om het een kans te geven.”

Kijken naar wensen en voorkeuren

“Het zelfroosteren staat nu nog in de kinderschoenen, maar van de groep vrijwilligers die hiermee werkt krijgen we al enthousiaste reactie. Op iedere vrachtauto die wij hebben, rijden drie mensen. Deze drie medewerkers zijn er samen verantwoordelijk voor dat de auto altijd bemand is. Samen maken ze het rooster, kijken ze naar wie wanneer zou willen werken en wat de wensen en voorkeuren zijn. Het rooster is gebaseerd op een blauwdruk, en kent een cyclus van een paar weken. Bij de meeste auto's is het nu zo dat iedere chauffeur drie dagen en drie nachten werkt, en daarna drie dagen vrij is. Hierbij wordt rekening gehouden met zaken als een vaste vrije dag om bij de kinderen te zijn, of een vaste vrije avond in de week zodat het sporten er niet onder lijdt. Zeker voor medewerkers met een jong gezin liggen hier kansen, maar ook voor oudere medewerkers kan het prettig zijn om inspraak te hebben op je werkdagen en -tijden.”

Bespreekbaar houden

“Natuurlijk kost het tijd om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen en een perfecte afstemming tussen chauffeurs te realiseren. Echte resultaten zijn dan ook nog niet zichtbaar, het duurt even voordat de vruchten zich afwerpen. Maar van de 23 vrachtwagens rijden er al acht volgens het zelfrooster-principe, en dat is een mooi begin. Het belangrijkste is nu dat we het gesprek met onze medewerkers gaande houden, dat we duurzame inzetbaarheid bespreekbaar houden. Dat geldt zowel voor de health checks als voor het zelfroosteren. Door niet met een vingertje naar medewerkers te wijzen, positief te stimuleren en niet bang te zijn voor de reacties kom je een heel eind.”

101 Verhalen

1. Het bedrijf

Vloeiend in logistiek: de slogan is Germo Logistiek op het lijf geschreven. Het bedrijf is gespecialiseerd in het RMO transport, het laden van rauwe melk bij veehouders en transporteren naar productielocaties van haar opdrachtgevers. Het bedrijf is 365 dagen per jaar, zeven dagen per week, 24 uur per dag operationeel.

2. Wat hebben we gedaan?

Germa Logistiek is samen met het TNO, brancheorganisatie Gezond Transport en twee andere bedrijven aan de slag gegaan. Allereerst heeft het bedrijf haar medewerkers een health check aangeboden. Door de persoonlijke aanpak hebben 78 van de 80 medewerkers hier aan meegewerkt. Naast de health check is Germa Logistiek ook aan de slag gegaan met een andere vorm van duurzame inzetbaarheid, namelijk de invoering van het zelfroosteren. Hiervoor hebben ze een subsidie aangevraagd bij het ESF, waarbij ze een begeleider aangewezen kregen die enthousiast was over het principe zelfroosteren. Het principe past bovendien in ons idee dat we medewerkers meer bij de organisatie willen betrekken, en we taken en verantwoordelijkheden in willen laten dalen. Op iedere vrachtauto die Germa Logistiek heeft, rijden drie mensen. Deze drie medewerkers zijn er samen verantwoordelijk voor dat de auto altijd bemand is. Samen maken ze het rooster, kijken ze naar wie wanneer zou willen werken en wat de wensen en voorkeuren zijn. Het rooster is gebaseerd op een blauwdruk, en kent een cyclus van een paar weken. Bij de meeste auto's is het nu zo dat iedere chauffeur drie dagen en drie nachten werkt, en daarna drie dagen vrij is.

3. Wat heeft het opgeleverd?

De health check was voor veel medewerkers een echte eye opener. Eén medewerker is sindsdien, op eigen initiatief, twintig kilo afgevallen. Met het zelfroosteren hoopt Germa Logistiek de werkdruk van huidige medewerkers te verlichten en nieuwe medewerkers aan te trekken. Dit staat nog in de kinderschoenen, waardoor er nog geen duidelijke resultaten zijn. Acht van de 23 wagens rijden nu volgens het zelfrooster-principe.

4. Gouden tip?

Het belangrijkste is dat het gesprek met medewerkers gaande wordt houden, dat duurzame inzetbaarheid bespreekbaar wordt. Door niet met een vingertje naar medewerkers te wijzen, positief te stimuleren en niet bang te zijn voor de reacties kom je een heel eind.



Vivre: sinds 2010 aan de slag met duurzame inzetbaarheid “Het heeft een positieve weerslag op onze medewerkers”

Vivre is een organisator en aanbieder van woon-, welzijn- en zorgdiensten voor ouderen en chronisch zieken. De organisatie heeft diverse verpleeghuizen, zorgcentra en woningen. Met vijftien locaties, verspreid over Maastricht en Mergelland, biedt Vivre een breed pakket aan diensten op maat aan. Duurzame inzetbaarheid is al sinds 2010 een belangrijk speerpunt in het personeelsbeleid.

“Het startpunt van duurzame inzetbaarheid ligt voor ons al in 2010”, vertelt Yvonne Stallinga van Vivre. “Via zorgorganisatie Actiz kreeg ik de mogelijkheid een workshop te bezoeken over de Workability Index (meten van het werkvermogen). Twee organisaties mochten naar aanleiding van inschrijving van Actiz meedoen aan een pilot. Wij werden geselecteerd en konden een pilot beginnen bij één van onze locaties in Maastricht, Verpleegkliniek Grubbeveld. Deze pilot was zo succesvol dat het management het graag in de hele organisatie wilde voortzetten. In 2011 hebben daarom 600 van onze medewerkers de werkvermogensmonitor ingevuld, in 2012 volgden de 1100 resterende medewerkers.”

Zaken bespreekbaar maken

De werkvermogensmonitor heeft voor Vivre goede resultaten opgeleverd. Stallinga komt met een mooi voorbeeld. “Onze manager facilitaire dienst bijvoorbeeld heeft veel oudere dames in dienst. Hij kampte met een hoog ziekteverzuim en dacht dat dit met de overgang te maken had. Hij probeerde het bespreekbaar te maken in een werkoverleg, maar het onderwerp werd meteen afgekappt. Door de werkvermogensmonitor kwam het onderwerp ineens wél op de agenda. De monitor heeft ervoor gezorgd dat mensen zich gesteund voelen om zaken bespreekbaar te maken. Het resultaat voor onze manager is dat de monitor deuren opent en onderwerpen uit de taboesfeer haalt. Het wordt een gedeelde verantwoordelijkheid en heeft, zoals een tussenevaluatie heeft uitgewezen, positieve effecten op het welzijn van de medewerkers.”

Regie bij de medewerker

“Voor ons is het volgende doel om de regie meer bij onze medewerkers neer te leggen”, gaat Stallinga verder. “Daarom hebben we onze HR-adviseurs opgeleid om speciale adviesgesprekken te voeren. Dat is best uniek. De meeste organisaties leggen het voeren van deze gesprekken namelijk bij externe partijen neer, maar wij willen graag zelfvoorzienend zijn. Met dit in ons achterhoofd hebben we ook een ontwikkelboog ontwikkeld: een tool op intranet die medewerkers de weg wijst bij vragen over bijvoorbeeld hun loopbaan, sporten en werkdruk. Andere organisaties hebben ook al interesse in dit instrument. Samen met Zorg aan Zet kijken we naar hoe we andere zorginstellingen kunnen helpen. We zijn workshops aan het voorbereiden en willen ondersteuning geven bij de invulling van de tool en het communicatietraject.”

Positieve weerslag

Sinds een jaar is Vivre verder bezig met een vitaliteitsagenda. Stallinga: “Iedere maand geven we een workshop waar medewerkers vrijblijvend aan kunnen deelnemen. Het zijn altijd onderwerpen die een raakvlak hebben met duurzame inzetbaarheid, en waar medewerkers zich verder mee kunnen ontwikkelen: loopbaan, sporten, mindfulness. Dit begint nu echt vorm te krijgen. Onlangs hebben we de resultaten van een tussenevaluatie binnen gekregen. Onze medewerkers beoordelen de inzet van de werkvermogensmonitor met een 7,2. Dat vind ik een mooi cijfer. Wat ik daarbij bijzonder vind, is dat dertig tot veertig procent van de acties nu door medewerkers zelf worden ondernomen. Op het gebied van leefstijl is dat zelfs tachtig procent: medewerkers sporten meer, gaan vaker naar een diëtiste en letten op voeding. Maar ook de leidinggevenden hebben aantoonbaar belangstelling en ondernemen acties. Dit heeft een positieve weerslag op onze medewerkers. Ze zijn productiever en zijn tevreden over wat wij als organisatie voor ze doen. Het project is voor ons zo succesvol geweest dat we de werkvermogensmonitor in 2014 weer gaan inzetten. En ons plan is om dit eens in de twee à drie jaar te herhalen.”

101 Verhalen

1. Het bedrijf

Vivre is een aanbieder van woon-, welzijn- en zorgdiensten voor ouderen en chronisch zieken in Maastricht en het Mergelland. Vivre heeft diverse verpleeghuizen, zorgcentra en woningen voor ouderen. Met vijftien locaties biedt de organisatie diverse diensten op maat aan. Mensen die gebruik maken van de diensten van Vivre zijn vaak op leeftijd en chronisch ziek, en zoeken veiligheid, aandacht en zonnig zorg. Vivre realiseert hiervoor de randvoorwaarden: fijn wonen, een aantrekkelijk welzijnspakket en uitstekende zorg.

2. Wat hebben we gedaan?

Vivre heeft onder meer HR-medewerkers opgeleid om adviesgesprekken te voeren. Dit is uniek: de meeste organisaties besteden dit uit, maar Vivre wil zelfvoorzienend zijn. Daarnaast heeft Vivre een ontwikkelboog ontwikkeld: een tool op intranet, die medewerkers de weg wijst bij vragen over bijvoorbeeld hun loopbaan, sporten of werkdruk. Sinds een jaar is Vivre verder bezig met een vitaliteitsagenda. Iedere maand wordt er een workshop gegeven waar medewerkers vrijblijvend aan kunnen deelnemen. Het zijn altijd onderwerpen die een raakvlak hebben met duurzame inzetbaarheid, en waar medewerkers zich verder mee kunnen ontwikkelen: loopbaan, sporten, mindfulness.

3. Wat heeft het opgeleverd?

Medewerkers zijn productiever en zijn zeer tevreden over wat Vivre als organisatie voor hun betekent. Medewerkers ondernemen tegenwoordig ook zelf actie.

4. Gouden tip?

Maak van duurzame inzetbaarheid een meerjarenplan en herhaal de werkvermogensmonitor eens in de paar jaar. Zie het dus niet als een eenmalige actie.

Medio 2010 startte Zorg aan Zet – met financiële ondersteuning van VWS en de provincie Limburg – het project WAI-werkvermogen in de Limburgse zorg. Inmiddels participeren achttien organisaties in het project. Halverwege 2012 waren er al meer dan 13.000 WAI-vragenlijsten uitgezet. Daarmee is het het grootste onderzoek op dit gebied in de zorg tot nu toe. Zorgorganisatie Vivre is één van de deelnemers.



Regie bij cliënten én medewerkers

Stichting WonenPlus: verantwoordelijkheden laag in de organisatie

Stichting WonenPlus ondersteunt mensen met een (verstandelijke) beperking in hun woon-, leef- en werksituatie. De ondersteuningsvraag van de cliënt is daarbij het uitgangspunt. De medewerkers van Stichting WonenPlus bieden ondersteuning en worden op hun beurt ondersteund door hun managers, coaches en scholing en door het nog te implementeren competentie management. Duurzame inzetbaarheid is onderdeel van het holistische, sociale beleid van de organisatie.

“De werkvermogensmonitor bleek een mooi instrument om te meten hoe medewerkers denken over hun eigen inzetbaarheid”, vertelt Elise Boonen, Hoofd P&O bij Stichting WonenPlus. “Het past bovendien prima binnen een ontwikkeling die bij Stichting WonenPlus gaande is: verantwoordelijkheden laag in de organisatie leggen. We willen dat iedere functie door vakmensen wordt uitgevoerd. We hebben kwaliteit als speerpunt. De regie over het eigen leven ligt bij de cliënt: zij werken zelf aan hun emancipatie. De regie over het eigen werk ligt bij de medewerker. Stichting WonenPlus levert professionals in ondersteuning en vervolgens worden de medewerkers ondersteunt waar nodig door middel van deskundigheidbevordering, scholing en duurzame inzetbaarheid. Maar, duurzame inzetbaarheid zien we niet als een op zichzelf staand iets. Het is onderdeel van een holistisch, sociaal beleid. Volgens mij is dat de enige manier om goed met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan.”

Behoorlijke slagen maken

“In de ontwikkeling van ‘Het nieuwe WonenPlus’ zijn we gestart met informatiebijeenkomsten en het vormen van werkgroepen”, gaat Boonen verder. “Medewerkers hebben dit als prettig ervaren, maar in het begin ook als moeilijk. De resultaten van de werkgroepen hebben geleid tot actieplannen. Een deel van de medewerkers vond het moeilijk dat de verantwoordelijkheden laag in de organisatie werden gelegd en medewerkers kregen het gevoel dat ze het nu ‘ineens allemaal zelf moesten doen’. Stichting WonenPlus vraagt vakmanschap, maar biedt wel altijd een helpende hand. Medewerkers krijgen meer verantwoordelijkheden: hun taken en opdrachten worden niet van bovenaf bepaald, er worden enkele kaders aangereikt. Om het proces soepel te laten verlopen zetten we onder meer coaches in. Deze coaches hebben het afgelopen jaar met name gecoached op onderwerpen als persoonlijke effectiviteit, samenwerken in teamverband, grenzen stellen ten opzichte van zowel collega’s als cliënten en een goede werk-privé-balans. Met behulp van deze coaches hebben we al behoorlijke slagen kunnen maken.”

Eigen verantwoordelijkheid

“Ook geven we trainingen in teamverband, bijvoorbeeld over het omgaan met (moeilijk gedrag van) cliënten of over bepaalde stoornissen die cliënten kunnen hebben. In deze trainingen wordt kennis meteen naar de praktijk vertaald. Door deze trainingen, maar ook door onze andere acties, verwachten we de kwaliteit van onze organisatie zeker te kunnen verbeteren. We hebben dit nog niet officieel gemeten, maar de verwachtingen zijn goed. Wat al wel bewezen is, is dat we – deels met acties uit de werkvermogensmonitor – ons verzuim hebben kunnen terugdringen. Duurzame inzetbaarheid heeft te maken met het nemen van eigen verantwoordelijkheid zowel in privé als in het werk. Kwaliteit van je eigen leven is een mooie basis voor kwaliteit in de dienstverlening.”

101 Verhalen

1. Het bedrijf

Stichting WonenPlus ondersteunt mensen met een (verstandelijke) beperking in hun woon-, werk- en leef-situatie. De cliënten van WonenPlus wonen in verschillende woonvormen, al of niet alleen, bij hun ouders of met andere cliënten samen. Wonen kan via een huurovereenkomst met WonenPlus of direct met de ver-huurder/woningcorporatie.

2. Wat hebben we gedaan?

WonenPlus wilde de verantwoordelijkheden lager in de organisatie leggen. Om dit te bereiken worden me-dewerkers ondersteunt door middel van deskundigheidbevordering, scholing en duurzame inzetbaarheid. WonenPlus is gestart met het organiseren van informatiebijeenkomsten en het vormen van werkgroepen. Ook worden er coaches ingezet op onderwerpen als persoonlijke effectiviteit, samenwerken in teamver-band, grenzen stellen ten opzichte van zowel collega's als cliënten en een goede werk-privé-balans. Daar-naast kunnen medewerkers van WonenPlus regelmatig trainingen volgen, bijvoorbeeld over hoe om te gaan met moeilijke cliënten.

3. Wat heeft het opgeleverd?

WonenPlus verwacht met deze aanpak de kwaliteit te verbeteren. Dit is nog niet officieel gemeten, maar de verwachtingen zijn goed. Wat wel al bewezen is, is dat het verzuim is teruggedrongen.

4. Gouden tip?

Duurzame inzetbaarheid is geen op zichzelf staand iets. Maak het onderdeel van je totale sociale beleid.



Duurzame inzetbaarheid als onderdeel van personeelsbeleid “Aandacht voor individuele medewerker”

PSW biedt kinderen en volwassenen met een verstandelijke handicap zorg en ondersteuning bij wonen, dagbesteding en vrije tijd. Om goede kwaliteit van zorg te kunnen bieden, investeert PSW veel in de individuele medewerkers. Inzet van duurzame inzetbaarheid is daar een onderdeel van.

“Duurzame inzetbaarheid is voor ons onderdeel van het totale personeelsbeleid”, vertelt Jack Taylor, manager P&O bij PSW. “Het begint al bij onze werving en selectie van medewerkers. We kijken niet alleen naar het cv en de kennis van sollicitanten, maar vooral ook naar de wensen en ambities. Past de persoon van de sollicitant wil bij onze organisatie en onze visie? Daarnaast zijn wij op zoek naar continuïteit: we werken vrijwel alleen met vaste medewerkers. Dat we 24-uurs-zorg bieden, kan voor medewerkers soms best zwaar zijn. Al tijdens de sollicitatieprocedure kijken we daarom goed naar de werk-privé-balans. Natuurlijk staat daar voor onze medewerkers ook wat tegenover. We vragen continuïteit, maar zijn ook flexibel. Wanneer bijvoorbeeld een kind van een medewerker ziek is, denken wij mee. Wij kunnen er in overleg voor zorgen dat er tijdelijk geen nachtdiensten gedraaid hoeven te worden. We benadrukken daarbij altijd wel dat dit tijdelijke oplossingen zijn. We willen de ene medewerker niet benadelen om aan specifieke wensen van een andere medewerker tegemoet te komen.”

Gewaardeerd als individu

“Eenmaal in dienst worden medewerkers van PSW intensief begeleid, in het eerste jaar en zo nodig ook daarna. Het motto is: kwaliteit van werk draagt bij aan kwaliteit van zorg. PSW heeft de werkwijze ‘Begeleiding individuele medewerkers’ ingevoerd. Nieuwe medewerkers volgen een duidelijk uitgestippelde introductie, die loopt van de eerste week tot het einde van het eerste jaar. Volgens ons duurt het namelijk een jaar voordat je onze manier van werken goed onder de knie hebt en je de cultuur binnen de organisatie eigen bent”, vervolgt Taylor. “We krijgen van medewerkers vaak te horen dat ze deze uitgebreide introductie erg prettig vinden. Er is voldoende ruimte voor vragen, er wordt tijd voor je vrijgemaakt.

Gewaardeerd als individu

Mensen voelen zich hierdoor gewaardeerd als individu. Daarnaast organiseren we voor iedere medewerker minimaal twee keer per jaar een coachingsgesprek. Samen met de medewerker zoekt de leidinggevende naar antwoorden op bepaalde vragen. Hoe kunnen we je ondersteunen, hoe is de omgang met collega’s, kun je het werk fysiek goed aan? Ook worden onderwerpen als scholing, ambities en arbeidsomstandigheden tijdens deze gesprekken uitvoerig besproken. We denken hierbij meteen in oplossingen. Wil een medewerker bijvoorbeeld graag bijleren over autisme, dan kijken we of hij of zij mee kan lopen met een collega met meer kennis, of dat er een cursus gevolgd kan worden. Op deze manier kan iedere medewerker zich optimaal ontplooiën.”

Ondersteuning in bijzondere situaties

Voor medewerkers in een bijzondere situatie biedt PSW indien gewenst extra hulp. Taylor: “Heeft iemand moeite met het werk – fysiek of emotioneel – dan kan er beroep worden gedaan op verschillende specialisten met wie we samenwerken: psychologen, externe coaches of specialisten op het gebied van timemanagement. Op deze manier ondersteunen we medewerkers voordat er echt een probleem ontstaat. Mede hierdoor heeft PSW al jaren een laag ziekteverzuim tussen de drie en vier procent (in 2012: 3,5 procent). Dat is uniek in de gehandicaptensector. Al jaren horen we op dit gebied dan ook bij de vijf beste organisaties in onze branche. Bovendien hebben we net een 9,4 behaald in de Vernet Health Ranking. Vernet houdt het ziekteverzuim bij van organisaties in de gehandicaptenzorg en vergelijkt deze gegevens onderling. Met dit mooie cijfer hebben wij een tweede plaats behaald. Ons personeelsbeleid kost wellicht meer tijd en geld, maar ik ben ervan overtuigd dat een ziekteverzuim van vijf procent (of meer) ook veel geld kost. Met onze manier van aanpak waarborgen we de continuïteit en kwaliteit en verlagen we stress bij medewerkers én cliënten.”

101 Verhalen

1. Het bedrijf

PSW ondersteunt en draagt zorgt voor kinderen en volwassenen met een verstandelijke handicap. PSW wil bevorderen dat mensen met een verstandelijke handicap zoveel mogelijk zelf richting en inhoud kunnen geven aan hun eigen leven. Bij PSW werken een kleine 900 medewerkers. Zij werken voor ruim duizend cliënten, op verschillende locaties in de regio Midden- en Noord-Limburg. Daarnaast kan PSW rekenen op de hulp van ongeveer 300 vrijwilligers.

2. Wat hebben we gedaan?

Al in het sollicitatieproces wordt door PSW goed naar de werk-privé-balans gekeken. Vervolgens worden medewerkers gedurende het eerste jaar intensief begeleid. Het motto daarbij is: kwaliteit van werk draagt bij aan kwaliteit van zorg. Daarnaast organiseert PSW voor iedere medewerker minimaal twee keer per jaar een coachingsgesprek. Samen met de medewerker zoeken leidinggevenden naar antwoorden op bepaalde vragen. Hoe kunnen we je ondersteunen, hoe is de omgang met collega's, kun je het werk fysiek goed aan? Ook worden onderwerpen als scholing, ambities en arbeidsomstandigheden tijdens deze gesprekken uitvoerig besproken. Medewerkers met problemen op de werkvloer kunnen bovendien altijd beroep doen op een vijftal specialisten waarmee PSW samenwerkt, waaronder werkcoaches en psychologen. Hierdoor worden medewerkers ondersteunt voor er echte problemen ontstaan.

3. Wat heeft het opgeleverd?

Onder meer het ziekteverzuim is flink gereduceerd. PSW kent een ziekteverzuim van drie tot vier procent: uniek in de zorgsector.

4. Gouden tip?

Maak duurzame inzetbaarheid onderdeel van het personeelsbeleid en ondersteun medewerkers tijdig, voordat er echte problemen ontstaan.

Niet alleen, samen!

Directie Franciscus met medewerkers aan de slag met duurzame inzetbaarheid

Middenin het pittoreske Ootmarsum ligt het in 2004 geheel verbouwde woon- en zorgcentrum Franciscus. Naast goede zorg en welzijn voor de cliënten staat ook de zorg voor medewerkers bij Franciscus centraal. Sinds 2011 is duurzame inzetbaarheid een belangrijk speerpunt voor zowel directie als medewerkers. "Pas als je medewerkers bij duurzame inzetbaarheid betreft, wordt échte bewustwording gecreëerd."

Bij Franciscus in Ootmarsum, één van de achttien locaties van Zorggroep Sint Maarten, werd in oktober 2011 gestart met duurzame inzetbaarheid. "Wij vinden dat je als werkgever goed voor je werknemers dient te zorgen", vertelt Gerard Meijer van Franciscus. "Het werk in de zorg is fysiek zwaar, en wij vinden het onze taak om ervoor te zorgen dat onze medewerkers ook na hun werkende leven, tijdens hun pensioen, vitaal zijn en van hun leven kunnen genieten. Onderwerpen als fysieke en geestelijke gesteldheid worden daarom altijd al meegenomen in de werkoverleggen. Maar ook duurzame inzetbaarheid is een goed hulpmiddel."

Health check versus werkvermogensmonitor

"Franciscus was voor ons een ideale pilotlocatie", vervolgt Meijer. "Het personeelsbestand kenmerkt zich door een redelijk hoge gemiddelde leeftijd (48 jaar) en een ontzettend laag verzuimpercentage van slechts twee procent. Toen we gingen starten waren we benieuwd of we nog meer voor deze medewerkers konden betekenen dan we al deden. We zijn daarom gestart met een kick-off-bijeenkomst 'Vitaliteit', waarin we onder meer over roken, beweging, voeding, alcohol en ontspanning hebben gespard. Daarnaast hebben we ook meteen de medewerkers erbij betrokken. Welke activiteiten zouden jullie graag zien? Een health check was een veelgehoorde wens, die we dan ook meteen uit hebben laten voeren. Daarnaast hebben we medewerkers gevraagd deel te nemen aan de werkvermogensmonitor. Hierop kregen we een enorme respons van ruim tachtig procent." Het zegt volgens Meijer ook veel over de betrokkenheid van medewerkers bij Franciscus. Het zegt volgens Gerard Meijer ook veel over de betrokkenheid van medewerkers bij Franciscus. "Dat wij zelf open zijn over onze plannen op het gebied van duurzame inzetbaarheid, levert zichtbaar resultaat op. Door onze openheid en transparantie zijn medewerkers gemotiveerd te helpen."

"Wij kunnen het niet alleen"

Net als de werkvermogensmonitor bleek ook de eerder besproken health check een schot in de roos. "We hadden van tevoren verwacht dat ongeveer zestig procent aan de health check deel zou nemen, maar de respons was veel hoger. We werden er nog aardig druk mee!", lacht Meijer. "Momenteel hebben we een plan van aanpak, waarbij de acties en activiteiten continu voortgang krijgen. Ook hierin houden we het gesprek met medewerkers gaande. Zo zijn we bijvoorbeeld in gesprek gegaan met de personeelsvereniging over activiteiten en acties die we kunnen organiseren om medewerkers te steunen. Dit heeft al geresulteerd in een wandel- en een hardloopgroep, maar ook in gezond voedsel op tafel tijdens werkoverleggen. Met de personeelsvereniging hebben we bovendien de afspraak gemaakt dat zij ieder kwartaal een activiteit organiseren. Dat kan van alles zijn, als het maar te maken heeft met beweging, ontspanning en vitaliteit. "We communiceren duidelijk en helder: wij kunnen het niet alleen, we hebben ook jullie hulp nodig!"

Medewerkers bevorderen meer te sporten

Daarnaast heeft Franciscus afspraken gemaakt met een plaatselijke sportschool en met een fysiotherapeut. Hier kunnen medewerkers in groepsverband, maar indien gewenst ook alleen, tegen een gereduceerd tarief sporten. Meijer: "Wij leggen als organisatie een bepaald bedrag in, de medewerker betaalt de rest. Zo willen we medewerkers bevorderen meer te gaan sporten en dus gezonder te worden. En, net als de acties van de personeelsvereniging: het werkt. Zo is er een dame die al meer dan 43 jaar bij ons werkt en in al die jaren nog geen dag heeft verzuimd. Ze blaakt van gezondheid, maar kon de eerste wandeling met de personeelsvereniging toch niet volhouden. Nu zit ze bij de wandelgroep, en gaat ze als een speer. Ze loopt met trots voorop!"

Bewustwording creëren

Het resultaat van al onze inspanningen wordt steeds meer zichtbaar. Het verzuim is niet gedaald, die was met twee procent namelijk al laag, maar we steken wel positief af tegen andere locaties en organisaties. Bovendien merken we dat de betrokkenheid van medewerkers vergroot is, wat indirect resulteert in een hogere productiviteit. Daarnaast zijn onze medewerkers zichtbaar tevreden met hun functie, en met ons als organisatie. Dit vinden wij belangrijk: je werk is een belangrijk deel van je leven. Daarom is ons motto binnen duurzame inzetbaarheid ook 'Maak vitaliteit niet alleen onderdeel van je organisatie, maar betrek je medewerkers hier ook in'. Denk niet dat je het alleen kunt, want pas als je je medewerkers erbij betreft, wordt échte bewustwording gecreëerd."

101 Verhalen

1. Het bedrijf

Woon- en zorgcentrum Fransiscus, gelegen in het pittoreske Ootmarsum, is één van de zeventien vestigingen van Zorggroep Sint Maarten.

2. Wat hebben we gedaan?

Er is gestart met een kick-off-bijeenkomst 'Vitaliteit', waarin onder meer over roken, beweging, voeding, alcohol en ontspanning werd gespard. Daarnaast zijn ook meteen de medewerkers bij duurzame inzetbaarheid betrokken. Welke activiteiten zouden jullie graag zien? Een health check was een veelgehoorde wens, die Fransiscus dan ook meteen uit heeft laten voeren. Daarnaast heeft Fransiscus medewerkers gevraagd deel te nemen aan de werkvermogensmonitor, waarop tachtig procent van de medewerkers reageerde. Momenteel ligt er een plan van aanpak, waarbij de acties en activiteiten continu voortgang krijgen. Zo zijn ze bijvoorbeeld in gesprek gegaan met de personeelsvereniging over activiteiten en acties die we kunnen organiseren om medewerkers te steunen. Dit heeft al geresulteerd in een wandel- en een hardlooptroep, maar ook in gezond voedsel op tafel tijdens werkoverleggen. Met de personeelsvereniging is bovendien de afspraak gemaakt dat zij ieder kwartaal een activiteit organiseren. Dat kan van alles zijn, als het maar te maken heeft met beweging, ontspanning en vitaliteit. Daarnaast heeft Fransiscus afspraken gemaakt met een plaatselijke sportschool en met een fysiotherapeut. Hier kunnen medewerkers in groepsverband, maar indien gewenst ook alleen, tegen een gereduceerd tarief sporten. Als organisatie legt Fransiscus een bepaald bedrag in, de medewerker betaalt de rest.

3. Wat heeft het opgeleverd?

Het resultaat van alle inspanningen wordt steeds meer zichtbaar. Het verzuim is niet gedaald, die was met twee procent namelijk al laag, maar Fransiscus steekt wel positief af tegen andere locaties en organisaties. Bovendien is de betrokkenheid van medewerkers vergroot is, wat indirect resulteert in een hogere productiviteit. Daarnaast zijn medewerkers zichtbaar tevreden met hun functie, en met Fransiscus als organisatie.

4. Gouden tip?

Maak vitaliteit niet alleen onderdeel van je organisatie, maar betrek je medewerkers hier ook in. Denk niet dat je het alleen kunt, want pas als je je medewerkers erbij betrekt, wordt échte bewustwording gecreëerd.

Onze Lieve Vrouwe Stichting verweeft duurzame inzetbaarheid in jaargesprekken Competent, gemotiveerd en gezond zijn speerpunten

Onze Lieve Vrouw Stichting is een groep van kloosterverzorgingstehuizen voor de leden van de congregatie van de zusters van Onze Lieve Vrouw van Amersfoort. Eén van de kloosterverzorgingshuizen, Agnietenhove, is gelegen in het hart van het historische centrum van Amersfoort en biedt mogelijkheid tot intramurale zorgverlening voor veertig vrouwelijke religieuzen. Het huis wordt gerund door medewerkers van de Onze Lieve Vrouwe Stichting. “De stichting is een eindigende organisatie”, vertelt personeelsfunctionaris Marie-Hélène van Vliet. “De zusters worden steeds ouder of overlijden. Ons kloosterverzorgingshuis in Bussum sluit in 2015, en ook Agnietenhove zal uiteindelijk sluiten. Onze medewerkers moeten straks dus de arbeidsmarkt weer op. De meesten werken hier echter al zo lang, dat hun werkervaring verouderd is. Ze hebben bijvoorbeeld niet de cursussen gevolgd die voor functies bij andere organisaties wellicht nodig zijn. Met duurzame inzetbaarheid willen we dit opvangen.”

Competent, gemotiveerd en gezond

“Duurzame inzetbaarheid is bij ons verweven in de jaargesprekken. We zijn een pilot gestart met Human Capital Group, waarmee we een mooi model hebben gemaakt voor functioneringsgesprekken waarin inzetbaarheid en gezondheid belangrijke onderdelen zijn. In de jaargesprekken zijn onderwerpen opgenomen die te maken hebben met duurzame inzetbaarheid: hoe blijf je competent, gemotiveerd en gezond aan het werk? Het geeft medewerkers en leidinggevendenden de kans om niet alleen naar de nabije toekomst te kijken, maar een stapje verder te zetten. Heb je toekomstwensen? Hoe blijf je competent, gezond en gemotiveerd? Door met medewerkers over hun kijk op de toekomst te praten, proberen we ze te helpen en hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. Daarnaast worden ze meer tevreden in hun huidige functie bij de Onze Lieve Vrouwe Stichting. Medewerkers komen te weten wat hun sterke en zwakke punten zijn en kunnen tegelijk open zijn over hun werk, de sfeer en alles wat daarbij hoort.”

Handvatten voor goede jaargesprekken

“Om deze gesprekken optimaal te kunnen voeren, hebben al onze leidinggevendenden een speciale training gevolgd. Ze hebben geleerd hoe ze door moeten vragen, en hoe ze privé zaken bespreekbaar kunnen maken. Medewerkers praten makkelijk over hoe het nu met ze gaat, maar praten over de toekomst blijkt lastiger. De spreek- en gesprekstraining heeft leidinggevendenden handvatten gegeven om goed jaargesprekken te voeren, zodat een beter resultaat wordt behaald. Daarbij wordt een vragenlijst gebruikt, opgesteld met Human Capital Group; van de mogelijke vragen bepalen medewerker en leidinggevende zelf welke onderwerpen ze willen bespreken.”

Geen beleid met toeters en bellen

“De jaargesprekken leiden ertoe dat we makkelijker kunnen inspringen wanneer mensen speciale behoeftes hebben. We kunnen maatwerk leveren, zoals een functieaanpassing wanneer het werk fysiek te zwaar wordt bevonden of het anders inzetten van verlofuren zodat per week minder gewerkt hoeft te worden. Bovendien krijgen medewerkers door de jaargesprekken een beter beeld bij hun eigen toekomstwensen. We merken dat het een prima instrument is om met elkaar in gesprek te gaan. Medewerkers zijn dan ook tevreden. En zo zie je maar: je hoeft geen groot beleid met toeters en bellen op te stellen om duurzame inzetbaarheid succesvol te laten zijn.”

101 Verhalen

1. Het bedrijf

Onze Lieve Vrouw Stichting is een groep van kloosterverzorgingstehuizen voor de leden van de congregatie van de zusters van Onze Lieve Vrouw van Amersfoort. Eén van de kloosterverzorgingshuizen, Agnietenhove, is gelegen in het hart van het historische centrum van Amersfoort en biedt mogelijkheid tot intramurale zorgverlening voor veertig vrouwelijke religieuzen.

2. Wat hebben we gedaan?

“Duurzame inzetbaarheid is verweven in de jaargesprekken. Van Vliet is een pilot gestart met Human Capital Group, waarmee een mooi model is gemaakt voor functioneringsgesprekken, waarin inzetbaarheid en gezondheid belangrijke onderdelen zijn. In de jaargesprekken zijn onderwerpen opgenomen die te maken hebben met duurzame inzetbaarheid: hoe blijf je competent, gemotiveerd en gezond aan het werk? Het geeft medewerkers en leidinggevenden de kans om niet alleen naar de nabije toekomst te kijken, maar een stapje verder te zetten. Heb je toekomstwensen? Hoe blijf je competent, gezond en gemotiveerd? Om de functioneringsgesprekken optimaal te kunnen voeren, hebben alle leidinggevenden een speciale training gevolgd. Ze hebben geleerd hoe ze door moeten vragen, en hoe ze privé zaken bespreekbaar kunnen maken. De spreek- en gesprekstraining heeft leidinggevenden handvatten gegeven om goed jaargesprekken te voeren, zodat een beter resultaat wordt behaald. Daarbij wordt een vragenlijst gebruikt, opgesteld met Human Capital Group; van de mogelijke vragen bepalen medewerker en leidinggevende zelf welke onderwerpen ze willen bespreken.

3. Wat heeft het opgeleverd?

De jaargesprekken leiden ertoe dat Van Vliet makkelijker kan inspringen wanneer mensen speciale behoeftes hebben. Onze Lieve Vrouwe Stichting kan maatwerk leveren, zoals een functieaanpassing wanneer het werk fysiek te zwaar wordt bevonden of het anders inzetten van verlofuren zodat per week minder gewerkt hoeft te worden. Bovendien krijgen medewerkers door de jaargesprekken een beter beeld bij hun eigen toekomstwensen. Van Vliet merkt dat duurzame inzetbaarheid een prima instrument is om met elkaar in gesprek te gaan. Medewerkers zijn dan ook tevreden.

4. Gouden tip?

Je hoeft geen groot beleid met toeters en bellen op te stellen om duurzame inzetbaarheid succesvol te laten zijn.

Medewerkers belonen en kwaliteit verbeteren

Zorggroep De Vechtstreek innovatief aan de slag met duurzame inzetbaarheid

Zorggroep De Vechtstreek wil op het gebied van wonen, welzijn en zorg zoveel mogelijk aansluiten op de wensen en behoeften van haar cliënten. Maar, de zorginstelling stelt op een wel heel bijzondere manier ook de ideeën van de medewerkers centraal. Hoe? Door het verzuim ernstig terug te dringen en het daarmee bespaarde geld op een ludieke wijze in de organisatie te steken.

“Toen ik in 2010 bij Zorggroep De Vechtstreek kwam werken was het verzuim torenhoog”, vertelt Annelies Nouwens, Senior P&O Adviseur bij Zorggroep De Vechtstreek. “Twee van onze locaties hadden zelfs verzuimpercentages boven zeven procent. De eerste anderhalf jaar heb ik me dus vooral op verzuimreductie gestort. Allereerst heb ik verzuim op de agenda proberen te krijgen bij het management. Nog te vaak wordt er gedacht: verzuim is iets waar we nu eenmaal mee te maken hebben. Niets is minder waar. Ik heb het management dan ook uitproberen te dagen om hier toch mee aan de slag te gaan. In de zomer van 2011 zijn hiervoor de eerste stappen gezet: er is een samenwerking aangegaan met een organisatie gespecialiseerd in verzuimreductie. Deze organisatie bleek voor ons precies de expertlijn die we nodig hadden. Samen met deze organisatie hebben we een arbeidsdeelnamesysteem, een verzuimreductiesysteem, aangeschaft, die in oktober 2011 live is gegaan.”

Positief stimuleren

“In de maanden voor het live gaan hebben we de organisatie klaargestoomd voor deze andere manier van verzuimbenadering”, gaat Nouwens verder. “Het verzuimreductiesysteem is een digitaal systeem waarin mensen zich tegenwoordig ziek moeten melden. Een belletje naar de leidinggevende is niet meer voldoende, in het webbased systeem moeten ze kort een aantal vragen invullen over hun ziekte. Wanneer denk je weer beter te zijn, wat kun je nog wel? Natuurlijk, ben je ziek dan ben je ziek, daar wordt ook absoluut niet aan getwijfeld. Maar door positief te stimuleren hopen we dat mensen wel weer eerder op de been zijn. En het werkt. Op voorhand was mijn streven om het verzuim terug te dringen naar 4,5 procent. In 2012 is ons gemiddelde verzuimpercentage gedaald naar 3,5 procent, en een aantal maanden zaten we zelfs onder de drie procent.”

Communicatie over grijs verzuim

Naast het verzuimreductiesysteem is ook communicatie een belangrijk instrument gebleken voor het terugdringen van het verzuim. Nouwens: “Veel medewerkers wisten bijvoorbeeld niet dat ze, wanneer hun kind ziek is, best een uurtje vrij kunnen nemen om een en ander te regelen. Dit valt onder het grijze verzuim, waarover met de leidinggevenden goede afspraken te maken zijn. Ook het feit dat we dit soort dingen nu beter communiceren, heeft erin geresulteerd dat het ziekteverzuim is teruggedrongen.”

Hard, maar duidelijk en transparant

“Binnen de organisatie werd verschillend gereageerd op de nieuwe verzuimaanpak. Bij aanvang vonden de meeste medewerkers het een redelijk harde aanpak, maar wel duidelijk en transparant. Wat daarin gewaardeerd wordt, is dat iedereen in de organisatie gelijk wordt behandeld. Strikte richtlijnen zijn daarvoor een belangrijk hulpmiddel. Leidinggevenden dienen ziekmeldingen bijvoorbeeld altijd binnen 24 uur af te handelen. De afdeling P&O zorgt hierin voor de juiste begeleiding, zowel voor leidinggevende als medewerker.”

Innovatief zorgidee

Het management ziet al resultaat van Nouwens' aanpak. Zo is onlangs bekend geworden dat Zorggroep De Vechtstreek het in Nederland op twee na laagste verzuim in de zorgsector heeft. “Een mooi resultaat, waar we zeker trots op mogen zijn!”, vindt Nouwens. “Ook onze medewerkers zien de resultaten van onze aanpak.

Het terugdringen van het verzuim heeft Zorggroep De Vechtstreek in 2012 bijna 70.000 euro bespaard. Dit geldt wordt ingezet voor medewerkers en cliënten. De Raad van Toezicht en de directie hebben alle medewerkers uitgedaagd een innovatief zorgidee te bedenken, waarbij zorg en aandacht voor elkaar centraal stonden. Ze hebben een wedstrijd op poten gezet, en het management heeft vervolgens een winnaar gekozen. Deze winnaar wordt op 14 maart aanstaande bekend gemaakt en zijn of haar idee wordt de komende jaren uitgevoerd. Het is leuk om te zien met welke ideeën medewerkers op de proppen komen: van het verbeteren van de keukenfaciliteiten in onze zorgcentra tot een verhalen-tafel, van vaker samen met cliënten eten tot het ophangen van beeldschermen zodat cliënten en medewerkers samen kunnen Wii'en. Op deze manier beloon je niet alleen je medewerkers, maar zorg je ook voor een verbetering van je dienstverlening.”

Een mooie boost

"De wedstrijd past heel goed in onze benadering dat we de regie lager in de organisatie willen leggen. We dagen medewerkers uit en laten ze zien dat er ook sociale kanten aan hun werk zitten. Ook voor het aanwakkeren van passie en het contact met collega's is duurzame inzetbaarheid een mooie boost. Onze volgende stap is een vitaliteitbeleid, waarmee we de duurzame inzetbaarheid-trend voort willen zetten. Een mooie uitdaging voor de komende jaren!"

101 Verhalen

1. Het bedrijf

Zorggroep De Vechtstreek wil op het gebied van wonen, welzijn en zorg vraaggerichte zorg en ondersteuning bieden die zoveel mogelijk aansluit bij de wensen en behoeften van cliënten. Van zelfstandig wonen tot verblijven in het woonzorgcentrum, van verzorging tot verpleging en van ondersteuning tot het leveren van allerlei diensten. Zorggroep De Vechtstreek (ontstaan uit een fusie tussen biedt ondersteuning aan bewoners van Breukelen, Kockengen en Loenen. Stichting Zorggroep De Vechtstreek ontstond in 2009 na een fusie tussen Stichting Wooncentra Breukelen en 't Kampje in Loenen aan de Vecht.

2. Wat hebben we gedaan?

In de zomer van 2011 is er een samenwerking aangegaan met een organisatie gespecialiseerd in verzuimreductie. Samen met deze organisatie heeft Zorggroep De Vechtstreek een arbeidsdeelnamesysteem, een verzuimreductiesysteem, aangeschaft, die in oktober 2011 live is gegaan. Het verzuimreductiesysteem is een digitaal systeem waarin mensen zich tegenwoordig ziek moeten melden. Een belletje naar de leidinggevende is niet meer voldoende, in het webbased systeem moeten ze kort een aantal vragen invullen over hun ziekte. Op deze manier worden mensen positief gestimuleerd eerder weer aan het werk te gaan, zonder te twijfelen aan de ziekte. Het geld dat bespaard wordt met deze verzuimreductie wordt ingezet voor medewerkers en cliënten van Zorggroep de Vechtstreek. De volgende stap is een vitaliteitbeleid, waarmee de duurzame inzetbaarheid-trend voort wordt gezet.

3. Wat heeft het opgeleverd?

Op voorhand was het streven om het verzuim terug te dringen naar 4,5 procent. In 2012 is het gemiddelde verzuimpercentage van Zorggroep De Vechtstreek gedaald naar 3,5 procent, en een aantal maanden zaten zij zelfs onder de drie procent. Onlangs is bekend geworden dat Zorggroep De Vechtstreek het in Nederland op twee na laagste verzuim in de zorgsector heeft. Ook medewerkers zien de resultaten. Het terugdringen van het verzuim heeft Zorggroep De Vechtstreek in 2012 bijna 70.000 euro bespaard. Dit geldt wordt ingezet voor medewerkers en cliënten. De Raad van Toezicht en de directie hebben alle medewerkers uitgedaagd een innovatief zorgidee te bedenken, waarbij zorg en aandacht voor elkaar centraal stonden. Ze hebben een wedstrijd op poten gezet, en het management heeft vervolgens een winnaar gekozen. Deze winnaar wordt op 14 maart aanstaande bekend gemaakt en zijn of haar idee wordt de komende jaren uitgevoerd.

4. Gouden tip?

Daag medewerkers uit mee te denken!



Bijlage 3 Beginmeting

Beginmeting AGB / Duurzame Inzetbaarheid

1. Werkt u als werkgever actief aan het langer inzetbaar en gemotiveerd houden van uw medewerkers? Bijvoorbeeld door het bevorderen van hun gezondheid en/of betrokkenheid bij de organisatie.
2. Zo ja: Hoe probeert u de inzetbaarheid van uw medewerkers te bevorderen?
3. Zo nee: Wat is reden dat u zich hier niet mee bezig houdt?
Vervolg vragen vraag 2
4. Wat is de aanleiding/reden voor het bedrijf om aan de slag te gaan met het thema Duurzame Inzetbaarheid? (meerdere antwoorden mogelijk)
 - Mensen houden het werk lichamelijk/geestelijk niet vol (veel ouderen)
 - Er is sprake van veel (grijs) verzuim
 - Medewerkers zijn onvoldoende gemotiveerd
 - Tekort op de arbeidsmarkt
 - Behoud van kennis (sterke uitstroom van kennis van oudere werknemers)
 - Reorganisatie/krimp (medewerkers voorbereiden op intern/externe mobiliteit)
 - Toekomstige technologische, maatschappelijke ontwikkelingen
 - Anders, namelijk.....
5. Wat zijn de specifieke maatregelen die u genomen heeft om de inzetbaarheid van uw medewerkers te vergroten?
6. Hoe is dit ontvangen in de organisatie?
 - Heel goed
 - Goed
 - Neutraal
 - Slecht
 - Heel slecht
7. Welke belemmeringen bent u hierbij tegen gekomen?
 - Gebrek aan tijd
 - Onvoldoende noodzaak
 - Gebrek aan kennis over het onderwerp
 - Geen inzicht in mogelijke opbrengsten
 - Onvoldoende financiële middelen
 - Anders,
8. Hoe lang bent u al actief bezig met het bevorderen van de inzetbaarheid van uw medewerkers?
 - Recentelijk gestart
 - Ongeveer een jaar
 - Meerdere jaren
9. Wat wilde u hiermee bereiken en is dat ook gelukt?
 - Meer winst
 - Lager verzuim
 - Minder fouten
 - Hogere productiviteit
 - Minder verspilling/procesoptimalisatie
 - Meer tevredenheid
 - Verbetering kwaliteiten medewerkers
 - Beter benutten van talent van medewerkers
 - Beter imago
 - Meer doorstroom
 - Anders, namelijk.....

1.
Vervolg vragen vraag 3
10. Als u zich met de inzetbaarheid van uw medewerkers bezig zou gaan houden, welke van de volgende thema's zouden dan van belang zijn voor uw organisatie (meerdere antwoorden mogelijk):
- Betrokkenheid
 - Organisatie
 - Gezondheid
 - Ontwikkeling
 - APK
11. Kunt u ook aangeven waarom u denkt dat deze thema's voor uw organisatie van belang zijn?
12. Wat levert volgens u een verbeterde inzetbaarheid van uw medewerkers op voor uw bedrijf?
- Meer winst
 - Lager verzuim
 - Minder fouten
 - Hogere productiviteit
 - Minder verspilling/procesoptimalisatie
 - Meer tevredenheid
 - Verbetering kwaliteiten medewerkers
 - Beter benutten van talent van medewerkers
 - Beter imago
 - Meer doorstroom
 - Anders, namelijk.....
13. Wilt u middelen/faciliteiten inzetten voor medewerkers om hun gezondheid te bevorderen?
- Ja
 - Nee
14. Welke ondersteuning wenst u bij het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van uw medewerkers?
- Coaching
 - Advies
 - Financiële ondersteuning
 - Anders, namelijk.....

Bijlage 4 Vragenlijst variant duurzame inzetbaarheid Organisatie Groeiscan

Bouwstenenscan is de oude naam van dit instrument. Organisatie Groei Scan is de nieuwe naam. Voor Actieplan Gezond Bedrijf en het Project Duurzame Inzetbaarheid is een nieuwe versie van de scan en de rapportage ontwikkeld, de Organisatie Groei Scan Duurzame Inzetbaarheid. De nieuwe versie van de scan wordt afgenomen middels een internet-applicatie.



Vragenlijst Bouwstenenscan



Strategie

1. Is duidelijk welke doelstellingen het bedrijf voor de toekomst heeft?

- Ja
- Nee, ik zou dat graag willen weten
- Nee, maar ik hoef het ook niet te weten

2. Is duidelijk wat gedaan moet worden om de doelstellingen van het bedrijf te bereiken?

- Ja
- Nee, ik zou dat graag willen weten
- Nee, maar ik hoef het ook niet te weten

3. Is de informatie over de doelstellingen en toekomst van het bedrijf voor jou beschikbaar?

- Ja
- Nee
- Weet ik niet

4. Hieronder staan drie omschrijvingen die gaan over wat jouw bedrijf voor haar klanten wil betekenen. Lees ze alle drie door en bepaal in hoeverre de omschrijvingen bij jouw bedrijf passen. Verdeel in totaal 5 punten over de drie omschrijvingen en geef meer punten naarmate de omschrijving beter bij jouw bedrijf past. Je mag een omschrijving ook alle 5 of geen punten geven.

1 2 3 4 5 punten

- Beste prijs-kwaliteit verhouding:* Wij bieden onze klanten de beste combinatie van prijs, kwaliteit, keuze en gemak. Dat kan omdat wij heel efficiënt werken.
- Beste product of dienst:* Wij bieden onze klanten de beste producten of diensten. Wij verrassen onze klanten steeds weer met verbeterde producten of diensten omdat wij investeren in ontwikkeling en/of nieuwe machines. Daardoor zijn wij niet de goedkoopste.
- Beste totaal oplossing:* Wij geven onze klanten het gevoel dat we alles voor ze doen: onze service is persoonlijk en als de klant daar om vraagt breiden wij ons aanbod uit en passen we onze werkwijze aan. Wij nemen de klant alles uit handen.

5. Hieronder kun je vragen en opmerkingen toevoegen over doelstellingen van het bedrijf en de wijze waarop het bedrijf deze doelstellingen wil realiseren:



Structuur

6. Is er een duidelijke indeling van de taken per medewerker?

- Ja
- Nee, er zou een duidelijkere indeling moeten komen
- Nee, maar dat vind ik niet zo belangrijk

7. Is er een duidelijke indeling van de verantwoordelijkheden per medewerker?

- Ja
- Nee, er zou een duidelijkere indeling moeten komen
- Nee, maar dat vind ik niet zo belangrijk

8. Zijn de werkprocessen in het bedrijf duidelijk vastgelegd?

- Ja
- Nee, de werkprocessen zouden duidelijker moeten worden vastgelegd
- Nee, maar dat vind ik niet zo belangrijk

9. Hieronder kun je vragen en opmerkingen toevoegen over de structuur (taken, verantwoordelijkheden, werkprocessen) in het bedrijf:

Cultuur

Bij de volgende vier vragen moet je kiezen uit een van de vier antwoorden.

10. Wat vindt het bedrijf het belangrijkste:

- Teamwerk, betrokkenheid van het personeel, de zorg voor het personeel
- Creativiteit en innovatie: we bedenken steeds weer nieuwe producten of diensten
- Doelstellingen halen, beter zijn dan de concurrent
- Efficiënt werken, processen optimaliseren

11. Wat betreft regels en procedures past het beste bij het bedrijf:

- Vrijheid is belangrijker dan regels
- Doelen behalen is belangrijker dan regels
- Mensen zijn belangrijker dan regels
- Regels worden gevolgd en zo mogelijk verbeterd

12. De leiding van het bedrijf is:

- Prestatiegericht: resultaat en doelen halen is belangrijk
- Gericht op het werken volgens afspraken; veel zekerheid en structuur
- Mensgericht: Teamwork, gelijkheid en meedoen zijn belangrijk
- Ondernemend: vrijheid voor medewerkers en vernieuwing staat voorop

13. Een mogelijk risico voor het bedrijf is:

- Hobbyisme: medewerkers krijgen teveel vrijheid om te doen wat ze zelf leuk vinden
- Verkokering: we kijken eenzijdig vooruit naar ons doel en vergeten ons open te stellen voor andere dingen
- Mensen worden belangrijker dan het bedrijf: de zorg voor de medewerkers slaat door naar teveel handelen in eigen belang
- Bureaucratie: regels en procedures worden het belangrijkste in het bedrijf

14. Hieronder kun je vragen en opmerkingen toevoegen over de cultuur (wat vinden we belangrijk en welke houding en gedrag past daar bij) van het bedrijf:

Mensen

15. Vind je dat het werk dat je doet past bij jouw capaciteiten?
- Ja
 - Nee
16. Worden capaciteiten en talenten van medewerkers in het bedrijf voldoende benut?
- Ja
 - Nee
17. Wordt met je besproken wat je over een aantal jaar binnen het bedrijf zou willen doen (loopbaanplanning)?
- Ja
 - Nee
18. Is voor jou duidelijk waarop je wordt beoordeeld?
- Ja
 - Nee, dat zou duidelijker moeten zijn
 - Nee, maar heb daar geen behoefte aan
19. Heb je (minimaal) jaarlijks een functionering- of beoordelingsgesprek?
- Ja
 - Nee, maar daar heb ik wel behoefte aan
 - Nee, maar dat vind ik ook niet nodig
20. Moeten er meer mogelijkheden komen voor opleidingen en cursussen?
- Ja
 - Nee, er zijn voldoende opleidingsmogelijkheden
 - Nee, ik vind opleiding niet zo belangrijk
21. Hieronder kun je vragen en opmerkingen toevoegen over functionering- of beoordelingsgesprekken, training, opleidingen en loopbaanmogelijkheden:



Middelen

22. Heb je de juiste middelen (machines, gereedschappen, computers, etc.) tot je beschikking om je taken uit te voeren?

- Ja, ruim voldoende
- Ja, maar het kan beter
- Nee

23. Wordt er genoeg geïnvesteerd in nieuwe middelen voor het hele bedrijf?

- Ja, ruim voldoende
- Ja, maar het kan beter
- Nee

24. Heb je voldoende tijd beschikbaar om het werk uit te voeren dat van je wordt verwacht?

- Ja
- Nee

25. Hieronder kun je vragen en opmerkingen toevoegen over de middelen (machines, gereedschappen, computers, etc.) en tijd die je ter beschikking hebt:

Duurzame Inzetbaarheid

1. Vul je wel eens een vragenlijst in over je gezondheid, zwaarte van het werk dat je doet, vakkennis, welbevinden en of je het werk de komende jaren kunt blijven doen?
 - Ja
 - Nee
2. Heb je wel eens klachten (gehad), omdat het werk lichamelijk of psychisch veel van je vraagt (vroeg)?
 - Ja
 - Nee
3. Wat zijn de belangrijkste oorzaken van ziekteverzuim?
 - Fysiek (lichamelijk zwaar werk)
 - Mentaal (te weinig plezier in het werk)
 - Stress (te hoge werkdruk)
 - Ik zie geen verband met mijn werk
4. Wordt er open met elkaar gesproken over ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid?
 - Ja
 - Nee
5. Tonen leidinggevenden betrokkenheid bij ziekteverzuim van medewerkers?
 - Ja, voldoende
 - Ja, maar onvoldoende
 - Nee
6. Spreken mensen elkaar onderling aan op ongezond gedrag tijdens het werk (bijvoorbeeld: verkeerd tillen, als niet volgens de veiligheidsregels wordt gewerkt, of als mensen teveel hooi op hun vork nemen)?
 - Ja
 - Soms
 - Nee
7. Weet jouw leidinggevende hoe goed jij je voelt in hun huidige baan?
 - Ja, voldoende
 - Ja, maar onvoldoende
 - Nee
8. Geeft de organisatie je voldoende ruimte om je te ontwikkelen en je talent te benutten?
 - Ja
 - Redelijk
 - Nee

Bijlage 5 Analyse beginmeting Duurzame inzetbaarheid

Vraag 1 en 2 Betreft naam onderneming en relatiecode.

Vraag 3 Werkt u als werkgever actief aan het langer inzetbaar en gemotiveerd houden van uw medewerkers? Bijvoorbeeld door het bevorderen van hun gezondheid en/of betrokkenheid bij de organisatie.

Uit de beginmeting blijkt dat van de ondervraagde 242 ondernemers 83% actief werkt aan het langer inzetbaar en gemotiveerd houden van hun medewerkers (Tabel 1). De respondenten zijn verdeeld over diverse sectoren.

Werkt u als werkgever actief aan het langer inzetbaar en gemotiveerd houden van uw medewerkers?

Sector	Ja	Nee	Totaal aantal	Totaal %
Bouw	41	9	50	21%
Creatieve sector	7	1	8	3%
Food en agri	6		6	2%
Health, zorg en sport	24	8	32	13%
Industrie	26	3	29	12%
Logistiek, Groot-handel en Maritiem	47	10	57	24%
Niet sector gerelateerd	26	6	32	13%
Onbekend	25	3	28	12%
Eindtotaal	202	40	242	100%
	83%	17%		

Tabel 1 Aantal respondenten dat actief werkt aan duurzame inzetbaarheid verdeeld over sectoren
In Tabel 2 is te zien dat de meeste respondent een bedrijfsgrootte hebben van tussen 5 en 50 personen.

Werkt u als werkgever actief aan het langer inzetbaar en gemotiveerd houden van uw medewerkers?
Verdeling over bedrijfsgrootte

Bedrijfsgrootte	Ja, aantal	Ja, %
1 persoon	1	0%
2-4 personen	7	3%
5-9 personen	37	18%
10-19 personen	40	20%
20-49 personen	49	24%
50-99 personen	16	8%
100-199 personen	16	8%
200 en meer	4	2%
Onbekend	32	16%
Eindtotaal	202	100%

Tabel 2 Aantal respondenten dat actief werkt aan duurzame inzetbaarheid verdeeld over bedrijfsgrootten

Vraag 4 Hoe probeert u de inzetbaarheid van uw medewerkers te bevorderen?

Aan de hand van de 5 succesfactoren die zijn opgesteld door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is onderzocht welke acties ondernemers inzetten om duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers te bevorderen. In eerste instantie is voor de analyse onderscheid gemaakt tussen de diverse sectoren waar een enquête is afgenomen om eventuele onderlinge verschillen waar te kunnen nemen. Er blijken echter geen grote verschillen te bestaan tussen sectoren.

De meeste ondernemers besteden aandacht aan het vergroten van de betrokkenheid van werknemers (zie Tabel 3). Dit krijgt vorm in meer en betere communicatie naar medewerkers, het vergroten van de verantwoordelijkheid van medewerkers of het toepassen van diverse manieren om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten. Dit laatste kan bijvoorbeeld bestaan uit het organiseren van bedrijfsuitjes en het betrekken van werknemers bij de besluitvorming in de hoop dat medewerkers zich meer betrokken voelen bij de onderneming en waardoor hun inzetbaarheid wordt bevorderd. Aan de andere succesfactoren wordt veel minder aandacht besteed. Zo geeft slechts een ondernemer uit de sector Industrie aan gebruik te maken van de succesfactor organisatie. Binnen de sector Logistiek, Groothandel en Maritiem wordt ook veel gebruik gemaakt van een combinatie van factoren om de inzetbaarheid van werknemers te bevorderen. Een ondernemer richt zich dan niet alleen op de gezondheid van zijn werknemers, door bijvoorbeeld een fietsenplan, maar combineert dit met aandacht voor scholing en het vergroten van de betrokkenheid van werknemers.

Acties	Aantal	%
Betrokkenheid - Communicatie - Vergroten verantwoordelijkheid - Diverse manieren	73	37%
Combinatie van factoren	49	25%
Ontwikkeling - Scholing - Mobiliteit	23	12%
Gezondheid	16	8%
Organisatie	12	6%
APK	8	4%
Niet te duiden (geen duidelijk antwoord)	15	8%
Totaal	196	100%

Tabel 3 Acties om duurzame inzetbaarheid te bevorderen

Vraag 5: Redenen om niet bezig te zijn met duurzame inzetbaarheid medewerkers

In Tabel 4 is duidelijk dat er drie redenen zijn waarom ondernemers zich niet richten op de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. De meeste ondernemers geven aan geen prioriteit te geven aan dit onderwerp. Hier worden diverse motieven voor gegeven. Zo zijn er ondernemers die aangeven dat mensen graag bij hen in het bedrijf werken en daardoor niet vertrekken, de grootte van de organisatie (klein) om andere aandacht vraagt of er heerst de gedachte dat men werknemers niet moet betuttelen. Daarnaast zijn er ondernemers die aangeven dat ze geen problemen ervaren die om aandacht voor sociale innovatie vragen. Tenslotte is er een groep ondernemers die aangeeft geen tijd te hebben voor aandacht voor de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Het overleven tijdens de crisis vraagt veel aandacht van hen of men is nog bezig met de oprichting van een nieuwe onderneming.

Reden	Aantal	%
Geen prioriteit	23	66%
Geen tijd	8	23%
Geen problemen	4	11%
Totaal	35	100%

Tabel 4 Redenen om niet bezig te zijn met duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Vraag 6 Wat is de reden voor het bedrijf om aan de slag te gaan met het thema Duurzame inzetbaarheid?

In Tabel 5 staat weergegeven waarom ondernemers aan de slag gaan met duurzame inzetbaarheid. De drie voornaamste redenen zijn dat mensen het werk lichamelijk of geestelijk niet volhouden (19%), om kennis te behouden (19%) en vanwege toekomstige technologische, maatschappelijke ontwikkelingen (19%). Opvallend is dat 82% van de 197 respondenten bij deze vraag aangeven andere redenen te hebben dan die aangegeven in de gesloten antwoordopties.

Reden (N=197)	Aantal	%
Mensen houden het werk lichamelijk / geestelijk niet vol (veel ouderen)	38	19%
Behoud van kennis (sterke uitstroom van kennis van oudere werknemers)	37	19%
Toekomstige technologische, maatschappelijke ontwikkelingen	37	19%
Er is sprake van veel (grijs) verzuim	18	9%
Medewerkers onvoldoende gemotiveerd	17	9%
Tekort op arbeidsmarkt	13	7%
Reorganisatie / krimp (medewerkers voorbereiden op intern / externe mobiliteit)	12	6%
Overige, nl.	162	82%

Tabel 5 Redenen voor duurzame inzetbaarheid

In Tabel 6 staat een analyse van de overige redenen die 162 respondenten hebben aangegeven. Hieruit blijkt dat er een breed spectrum aan overige redenen zijn waarom ondernemers zich richten op de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. De beweegredenen van ondernemers om zich met het onderwerp bezig te houden kunnen worden onderverdeeld in de succesfactoren zoals omschreven door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Zo vinden ondernemers gezonde medewerkers belangrijk of juist de opleiding en arbeidsmobiliteit van medewerkers. Tussen de diverse sectoren bestaan geen verschillen in de redenen om zich te richten op duurzame inzetbaarheid. Een belangrijke reden voor ondernemers is het willen vergroten van de motivatie en betrokkenheid van hun werknemers bij de organisatie. Ondernemers verwachten dat dit leidt tot werknemers die zich goed in hun vel voelen zitten en daardoor beter presteren. Daarnaast wordt er door veel ondernemers een combinatie aan beweegredenen genoemd om zich te richten op de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers. Zo blijkt dat niet alleen gezonde maar ook gemotiveerde medewerkers belangrijk zijn voor de onderneming. Ze zijn productiever en geven een positieve uistraling aan de organisatie. Ten slotte wijst de categorie overige uit dat er voor ondernemers ook een noodzaak kan zijn om duurzame inzetbaarheid onderdeel van de bedrijfsvoering uit te laten maken. Zo kan regelgeving eisen dat ondernemers met de gezondheid van hun werknemers aan de slag gaan of een specialistisch vakgebied leiden tot weinig goed personeel.

Reden	Aantal	%
Betrokkenheid: Het vergroten van motivatie en betrokkenheid werknemers	56	35%
Combinatie van 5 factoren	31	19%
Overige noodzaak: – Regelgeving – Tijdswinst – Krimp – Nieuwe inzichten	24	15%
Belang van gezondheid werknemer	14	9%
Belang van economische winst	12	7%
Organisatie	9	6%
Belang van ontwikkeling werknemer gericht op scholing	8	5%
Betrokkenheid werkgever bij werknemer	4	2%
Belang van ontwikkeling werknemer gericht op mobiliteit	4	2%
Totaal	162	100%

Tabel 6 Overige redenen voor duurzame inzetbaarheid.

Vraag 7 Specifieke maatregelen om duurzame inzetbaarheid te vergroten
 Ondernemers benadrukken diverse maatregelen om de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers te vergroten (zie Tabel 7). Opvallend aan deze tabel is de verdeling over de specifieke maatregelen. Vaak blijkt een combinatie van maatregelen te worden gebruikt om de duurzame inzetbaarheid van werknemers te vergroten. Daarnaast zijn de maatregelen niet alleen onder te verdelen in de succesfactor betrokkenheid maar gelijkmatiger over de verschillende succesfactoren. Zo zijn diverse maatregelen gericht op de gezondheid van werknemers zoals het stoppen met roken. De succesfactor ontwikkeling blijkt duidelijk onder te verdelen in maatregelen gericht op de mobiliteit van werknemers en scholing van werknemers.

Specifieke maatregel	Aantal	%
Combinatie van 5 factoren Maatregelen gericht op: Gezondheid en organisatie Betrokkenheid, gezondheid en organisatie Ontwikkeling en betrokkenheid	58	30%
Betrokkenheid – communicatie en verantwoording	29	15%
Betrokkenheid-combinatie van diverse maatregelen zoals verantwoording delen, richten op zelfsturing en organiseren van teamuitjes	28	14%
Ontwikkeling-gericht op scholing werknemers	20	10%
Gezondheid divers Rookbeleid Begeleiding bij ziekte Combinatie	17	9%
Organisatie-inrichting werkplek en arbeid	16	8%
APK regelingen	15	7%
Ontwikkeling-gericht op mobiliteit van werknemers	11	6%
Geen specifieke maatregelen	2	1%
Totaal	196	100%

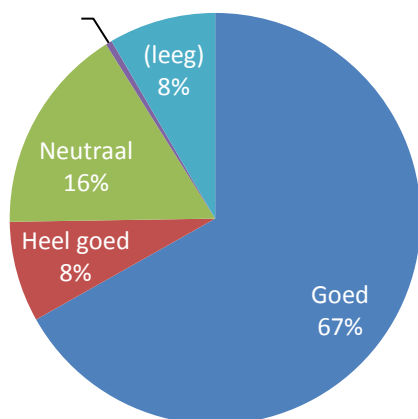
Tabel 7 Specifieke maatregelen voor duurzame inzetbaarheid

Vraag 8 Hoe zijn deze maatregelen ontvangen in uw organisatie?

Ontvangst maatregelen in de organisatie	Ja	%
Heel goed	16	8%
Goed	135	67%
Neutraal	33	16%
Slecht	1	0%
(leeg)	17	8%
Eindtotaal	202	100%

Tabel 8 Reactie op specifieke maatregelen voor duurzame inzetbaarheid

8. Hoe zijn deze maatregelen ontvangen in uw organisatie? n=202



Vraag 9 Welke belemmeringen bent u hierbij tegengekomen?

Belemmeringen	Aantal	%
Gebrek aan tijd	35	18%
Onvoldoende financiële middelen	24	12%
Gebrek aan kennis over het onderwerp	22	11%
Geen inzicht in mogelijke opbrengsten	22	11%
Onvoldoende noodzaak	20	10%
Anders, nl.	146	74%

Tabel 9 Belemmeringen voor duurzame inzetbaarheid (n=197)

Naast de opgegeven categorieën bij vraag 9 blijken ondernemers ook andere belemmeringen tegen te komen gedurende de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid (anders, nl., zie tabel 10). Het betreft in totaal 5 categorieën. Opvallend is het hoge aantal ondernemers dat aangeeft dat de werknemer een belemmering kan vormen: "Niet elke medewerker kan met de veranderingen mee veranderen en wordt een remmende factor. Na individuele begeleiding kan hier afscheid van genomen moeten worden." De motivatie van de werkgever of bedrijfsleider: "De bedrijfsleider (blijkt achteraf) was een rem op de ontwikkelingen en diende zijn eigen belang en kleineerde de collegae. Met het vertrek van de bedrijfsleider bloeien medewerkers, ondernemer en de organisatie ongekend op." Daarnaast blijken er ook interne belemmeringen te zijn. De inrichting van de organisatie zorgt er bijvoorbeeld voor dat de focus in de organisatie op andere onderwerpen is gericht: "Het hebben van wat te weinig overleg structuur, door hogere creativiteit is de organisatie wat veel op vernieuwing gefocust met daarbij ook veel bedreigingen." Ook genoemd wordt wetgeving die soms een belemmering kan vormen. Een ondernemer: "Veranderende wet- en regelgeving waar je geen invloed op hebt, maar waar je wel mee aan de slag moet." Tenslotte is er ook een aantal ondernemers die aangeeft geen problemen te ervaren: "Geen, het is als een vanzelfsprekendheid ontvangen".

Overige belemmeringen	Aantal	%
Motivatie werknemer	52	41%
Motivatie werkgever	12	10%
Inrichting organisatie	8	6%
Wetgeving	5	4%
Geen	42	33%
Onduidelijk antwoord	7	6%
Totaal	126	100%

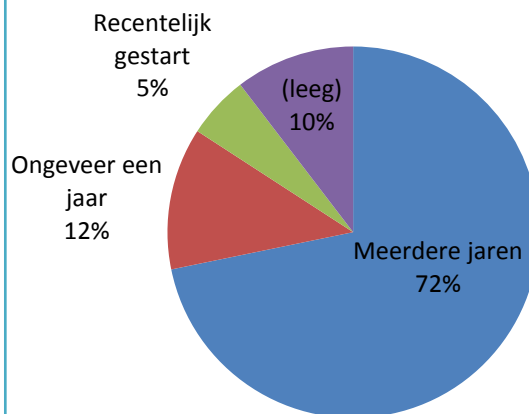
Tabel 10 Overige genoemde belemmeringen

Vraag 10. Hoe lang bent u al actief bezig met het bevorderen van de inzetbaarheid van uw medewerkers?

Tijdsduur	Ja	%
Meerdere jaren	145	72%
Ongeveer een jaar	25	12%
Recentelijk gestart	11	5%
(leeg)	21	10%
Eindtotaal	202	100%

Tabel 11 Tijdsduur

10. Hoe lang bent u al actief bezig met het bevorderen van de inzetbaarheid van uw medewerkers? n=202



Vraag 11 Wat wilt u hiermee bereiken?

Doelen	Ja	%
Meer tevredenheid	78	39%
Hogere productiviteit	68	34%
Verbetering kwaliteiten medewerkers	60	30%
Lager verzuim	56	28%
Beter benutten van talent van medewerkers	54	27%
Minder verspilling / procesoptimalisatie	38	19%
Meer winst	36	18%
Minder fouten	36	18%
Beter imago	34	17%
Meer doorstroom	5	2%
Overig, nl.	146	73%

Tabel 12 Doelen duurzame inzetbaarheid

Bij vraag 11 zijn er verschillende ondernemers die een ander antwoord op de vraag geven dan de aangegeven mogelijkheden, zoals in Tabel 12. In totaal zijn er 5 categorieën van doelen die men wilt bereiken met duurzame inzetbaarheid (zie Tabel 13). De eerste categorie is de grootste en is het creëren van betere motivatie en betrokkenheid onder werknemers: "Verschillende maatregelen hebben ertoe bijgedragen dat de betrokkenheid van medewerker bij het totale werkproces is vergroot. Het project 'jump' heeft de ketensamenwerking bevorderd. Het 'nieuwe werken' staat nog in de kinderschoenen." Verder zijn er ondernemers die aangeven nog niet goed te weten wat ze willen bereiken met duurzame inzetbaarheid omdat ze nog midden in het proces zitten: "De organisatie zit er nog midden in, gezien de integratie, ze zijn er nog niet. Mevrouw Van K. geeft aan dat ze zeker als organisatie op de goede weg zijn." Tevens bestaat er een categorie waarin het doel centraal staat dat werknemers leren hun eigen verantwoordelijkheid te nemen: "Het is een bewustwordingsproces. Het gaat over het nemen van eigen verantwoordelijkheid voor werk en inzet. Het doel is de medewerkers te laten inzien hoe belangrijk ze zijn." Tot slot willen ondernemers medewerkers binden aan de onderneming: "Dat mensen verbonden blijven aan het bedrijf."

Bij vraag 11 zijn er verschillende ondernemers die een ander antwoord op de vraag geven dan de aangegeven mogelijkheden, zoals in Tabel 12. In totaal zijn er 5 categorieën van doelen die men wilt bereiken met duurzame inzetbaarheid (zie Tabel 13). De eerste categorie is de grootste en is het creëren van betere motivatie en betrokkenheid onder werknemers: "Verschillende maatregelen hebben ertoe bijgedragen dat de betrokkenheid van medewerker bij het totale werkproces is vergroot. Het project 'jump' heeft de ketensamenwerking bevorderd. Het 'nieuwe werken' staat nog in de kinderschoenen." Verder zijn er ondernemers die aangeven nog niet goed te weten wat ze willen bereiken met duurzame inzetbaarheid omdat ze nog midden in het proces zitten: "De organisatie zit er nog midden in, gezien de integratie, ze zijn er nog niet. Mevrouw Van K. geeft aan dat ze zeker als organisatie op de goede weg zijn." Tevens bestaat er een categorie waarin het doel centraal staat dat werknemers leren hun eigen verantwoordelijkheid voor werk en inzet. Het doel is de medewerkers te laten inzien hoe belangrijk ze zijn." Tot slot willen ondernemers medewerkers binden aan de onderneming: "Dat mensen verbonden blijven aan het bedrijf."

Overige doelen	Aantal	%
Betere motivatie en betrokkenheid onder werknemers creëren	15	44
Nog bezig met de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid	9	26
Medewerkers leren eigen verantwoordelijkheid te nemen	7	21
Medewerkers binden aan de onderneming	3	9
Totaal	34	100

Tabel 13 Overige genoemde doelen

Bijlage 6 Communicatieplan

Tijdperiode: Oktober 2012 – Oktober 2013

1. Het project Duurzame Inzetbaarheid
2. Communicatiedoelstellingen
3. Communicatiestrategie, doelgroepen en boodschappen
4. Communicatiemiddelen en media
5. Planning
6. Begroting

1. HET PROJECT DUURZAME INZETBAARHEID / ACTIEPLAN GEZOND BEDRIJF

Het project Duurzame Inzetbaarheid / Actieplan Gezond Bedrijf (DI / AGB) wordt door Syntens Innovatiecentrum uitgevoerd met subsidie van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het doel is om het MKB aan te zetten tot het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van haar personeel. De prioritaire sectoren zijn hierbij bouw, logistiek en zorg.

Achtergrond

In de komende jaren wordt arbeid steeds schaarser. De arbeidsmarkt vergrijsst en de instroom van jongeren vermindert. Hierdoor zullen de kosten voor de sociale zekerheid toenemen en zal er een tekort ontstaan aan goed personeel. Om deze problemen op te lossen zal moeten worden geïnvesteerd in werknemers door scholing, gezondheid en mobiliteit.

Aanpak

De aanpak die Syntens kiest is het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid door sociale innovatie. Dit leidt tot zowel een hogere productiviteit als voldoende gekwalificeerde medewerkers. Dit levert voor de ondernemer op korte termijn een zakelijk voordeel, omdat zijn bedrijfsvoering efficiënter wordt. Op langere termijn zorgt het voor het kunnen vinden en binden van het juiste personeel.

Sociale innovatie richt zich met name op leiderschap, medewerkers betrekken en bedrijfscultuur. Dit leidt tot een moderne bedrijfsvoering, waarbij talenten van medewerkers optimaal worden benut en wordt gewerkt in een open cultuur. Hierdoor nemen motivatie en werkplezier toe. Onderzoek toont aan dat door sociale innovatie de productiviteit toeneemt, omzet sterker groeit en het innovatievermogen wordt vergroot. Daarnaast is er sprake van minder ziekteverzuim en wordt het bedrijf aantrekkelijker als werkgever.

Het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en een beter presterend bedrijf wordt met deze aanpak gecombineerd.

Resultaten

- Binnen een halfjaar 15 Best Practices aan te leveren bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Na een jaar dienen 180 tot 250 bedrijven aangezet te zijn tot innovaties op het gebied van gezonde bedrijvigheid en duurzame inzetbaarheid.
- Syntens levert overzicht van gegenereerde publiciteit als gevolg van benaderen media.

2. COMMUNICATIEDOELSTELLINGEN

De communicatie inspanningen van Syntens zijn primair gericht op het ondersteunen van de activiteiten die zijn opgenomen in het projectplan 'Stimuleren Duurzame Inzetbaarheid in het MKB / Actieplan Gezond Bedrijf'.

De communicatiedoelstellingen worden geformuleerd op basis van Kennis, Houding en Gedrag.

MKB in de sectoren: bouw, logistiek en zorg

De early adopters binnen het MKB uit de betreffende sectoren:

K: weet van het Actieplan, de activiteiten van Syntens en de samenwerking hierbij met diverse brancheorganisaties op Duurzame Inzetbaarheid.

H: ziet in dat, door vergrijzing en ontgroening de arbeidsmarkt verandert. Zij beseffen de noodzaak van het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid. Zij onderschrijven de aanpak vanuit sociale innovatie. Daarnaast begrijpen zij wat het hen oplevert: betere bedrijfsresultaten (hogere omzetontwikkeling, productiviteitsontwikkeling, werkgelegenheidsontwikkeling) en duurzame inzetbaar personeel.

G: neemt samen met Syntens en/of de betreffende brancheorganisaties stappen tot het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van haar personeel.

Stakeholders: Bouwend Nederland, TLN, Gezond Transport en RegioPlus

Deze stakeholders:

K: weten dat Syntens het project DI / AGB uitvoert met subsidie van SZW / VWS en kennen de doelstellingen, doelgroep, aanpak en beoogde resultaten.

H: staan positief tegenover de samenwerking met Syntens in het kader van het project DI / AGB.

G: Werken samen met Syntens in de uitvoering van het project DI / AGB. Ook op communicatie wordt samengewerkt.

3. COMMUNICATIESTRATEGIE, DOELGROEPEN EN BOODSCHAPPEN

Als rode draad door de communicatiestrategie loopt de groeikans voor het MKB door het verbeteren van Duurzame Inzetbaarheid. Syntens kan daarbij een activerende en ondersteunde rol vervullen.

Om de visie goed neer te kunnen zetten in de buitenwereld, is het van groot belang deze scherp te formuleren. Dit kan door middel van praktijkvoorbeelden zoals cases, maar ook met workshops en bijeenkomsten laten we zien wat we allemaal doen binnen dit project.

Syntens zal voortdurend in contact onderhouden met SZW over communicatie. Dit om ervoor te zorgen dat de communicatie inspanningen elkaar aansluiten en versterken.

Propositie:

De centrale communicatieboodschap richt zich op het bekendmaken van de inhoud van het project en zal als basis bestaan uit de volgende tekst:

Syntens Innovatiecentrum daagt in het project Duurzame Inzetbaarheid / Actieplan Gezond Bedrijf midden en kleinbedrijven in de sectoren Bouw, Logistiek en Zorg uit om zichtbaar meer continuïteit en duurzame groei te genereren. Het fundament onder dit succes zijn innovatieve oplossingen op het gebied van leiderschap, bedrijfscultuur, medewerkerparticipatie en communicatie.

Deze propositie zal scherper worden geformuleerd in samenwerking met het ontwerpbureau Vesper, te Amsterdam. We laten dit bureau een professionele en heldere boodschap creëren, zodat onze adviseurs en alle betrokkenen bij het project hun activiteiten kunnen presenteren aan de hand van deze centrale boodschap.

In de bijlage is een powerpoint opgenomen met daarin een voorstel voor de scherpere propositie.

De doelgroepen boodschap:

Ondernemers / MKB

- we helpen ondernemers bij het realiseren van de sociale innovatie, we tonen hierbij resultaten en zetten ze aan duurzame inzetbaarheid te implementeren in hun huidige werkomgeving.
- het besef van de veranderende arbeidsmarkt. Door de huidige economie levert sociale innovatie ook resultaten op korte termijn op; bedrijven zijn productiever, hebben meer omzet en genereren een groter innovatievermogen. Daarnaast heeft de werknemer meer plezier in zijn werk, deze voelt zich meer betrokken.
- Wij helpen ondernemers nieuwe kennis toe te passen en ervaring uit te wisselen. Hiermee creëren zij nieuwe business. Op lange termijn genereren zij hiermee, door een hoger bedrijfsresultaat en werkgele genheidsontwikkeling, economische en sociale kansen voor hun bedrijf.
Stakeholders: Bouwend Nederland, TLN, Gezond Transport en RegioPlus
- We profileren de uitgebreide relaties met MKB ondernemers in de bouw, logistiek en zorg.
- We brengen bij deze groep de autoriteit van Syntens bij het stimuleren van sociale innovaties onder de aandacht. Zij beseffen dat Syntens hierin een belangrijke rol vervult.
- We tonen de resultaten die we bij ondernemers in de bouw, logistiek en zorg op het gebied van sociale innovatie en duurzame inzetbaarheid hebben behaald.

4. COMMUNICATIEMIDDELEN EN MEDIA

Zoals reeds aangegeven bij communicatiestrategie, maken we gebruik van verschillende communicatiemiddelen. Om de communicatiemiddelen en media op een goede manier te kunnen inzetten, maken we gebruik van de volgende hulpmiddelen:

HULPMIDDELEN

B5 Leaflet: In deze leaflet staat de algemene informatie over het project en de projectpropositie beschreven. Aan de hand hiervan kunnen adviseurs (doel)gerichter te werk gaan.

HET GEBRUIK VAN LOGO'S EN STIJL

We hanteren het Syntens logo en de huisstijl zoals staat beschreven op de huisstijlwebsite. (<http://www.syntens.nl/huisstijl/home.aspx>)

We worden gefinancierd door, en werken nauw samen met, het ministerie SZW. Daarom plaatsen we het logo op al onze communicatie uitingen. Ook het logo van duurzameinzetbaarheid.nl zal te zien zijn binnen onze communicatie.

COMMUNICATIEMIDDELEN INTERN

Synsite : Projectleider Alan informeert adviseurs regelmatig over voortgang per mail. De ondersteuner Christa destilleert hieruit berichten voor plaatsing op Synsite.

Projectendeelpagina Synsite: Documenten en andere informatie kan gedeeld worden op deze projectenpagina, voor iedereen binnen het project toegankelijk. Christa beheert deze pagina.

COMMUNICATIEMIDDELEN EXTERN

Website: www.duurzameinzetbaarheid.nl is het centrale podium voor alle communicatie betreffende het project. We plaatsen er, in nauw overleg met SZW/BKB, ook alle voor werkgevers relevante informatie van Syntens op.

Pay it Forward: Op www.duurzameinzetbaarheid.nl wordt het Pay it Forward aanbod gepubliceerd. Via dit initiatief bieden ondernemers, die zichtbaar resultaat hebben geboekt wat betreft duurzame inzetbaarheid, zich aan om geïnteresseerde collega ondernemers ondersteuning te bieden. Ondernemers die behoefte hebben aan begeleiding door één van deze ervaren ondernemers kunnen zich melden via de site. Er wordt dan gezorgd voor een match. Syntens zal actief verwijzen naar de mogelijkheid van Pay it Forward.

Projectenwebsite: Binnen de sociale innovatie website van Syntens wordt een projectenpagina ingericht, met daarop uitleg van het project en mooie voorbeelden uit het MKB waarin te zien is wat de voordelen van duurzame inzetbaarheid zijn, voor zowel werkgever- als werknemer. Ook hierop komt de samenwerking met SZW en duidelijk naar voren. Zo plaatsen we vanzelfsprekend een link naar duurzameninzetbaarheid.nl en gebruiken we ook het duurzame inzetbaarheid logo. Van de cases die wij uitschrijven, wordt een samenvatting geplaatst op duurzameinzetbaarheid.nl. Het uitgebreide verslag is te vinden op onze projectenwebsite. Ook zal er op deze website een agenda te vinden zijn van alle bijeenkomsten die we samen met BKB organiseren.

Artikelen: Cases van de ondernemers werken we uit in artikelen, die we op onze projectenwebsite kunnen plaatsen, maar ook kunnen aanbieden bij relevante externe media en dus www.duurzameinzetbaarheid.nl. Externe media stemmen we af met SZW.

Magazine Innoveren met veiligheid: korte introductie over het project Duurzame Inzetbaarheid als aansluiting op het project Innoveren met veiligheid.

Syntens Stakeholdernieuwsbrief: We streven ernaar het project onder de aandacht te brengen in de stakeholders nieuwsbrief Gezondheid. Deze nieuwsbrief wordt 2 keer per jaar naar de stakeholders per provincie gestuurd. We zorgen voor een kant en klaar artikel (zo mogelijk met voorbeelden uit de desbetreffende provincie) dat we aanleveren bij de redactie van de desbetreffende nieuwsbrieven. Het eerste idee hiervoor is om, geheel uit naam van / uit perspectief van Houk Nolten (Syntens), een artikel te plaatsen.

Sociale media:

Ons Twitteraccount wordt afgestemd met BKB (als bureau van SZW). Pien van der Steen gaat vanuit Syntens in gesprek met BKB, zij stemmen de tweets met elkaar af zodat deze elkaar versterken.

Uit naam van Alan Hameetman en Houk Nolten zullen verschillende blogs geplaatst worden. Deze worden ook naar SZW gestuurd, zodat zij ze eventueel op hun website kunnen plaatsen.

De blogs van Alan richten zich op micro niveau, gericht op MKB.

De blogs van Houk richten zich op macro niveau, gericht op stakeholders.

Ook andere sociale media, LinkedIn en Facebook kunnen ingezet worden om te communiceren over de cases, artikelen en de in het project behaalde successen. Het projectteam van Syntens wordt persoonlijk uitgenodigd om de social media kanalen in te zetten voor extra publiciteit voor het project.

Workshops / leren-van-elkaar kring: We zoeken aansluiting bij bijeenkomsten om bekendheid te geven aan het project. We kunnen daarbij de stand, leaflet en projectwebsite inzetten. De bemanning van de stand wordt verzorgd door de innovatieadviseurs. Syntens is met dit project in elk geval standaard aanwezig (workshop, stand) op de DI-bijeenkomsten van SZW.

Activiteiten brancheorganisaties: we werken aan dit project samen met brancheorganisaties TLN, Gezond Transport, Bouwend Nederland en Regio Plus. Wanneer er gezamenlijke activiteiten worden georganiseerd, gaan we dit ook gezamenlijk communiceren. Communicatie gebeurt dus in nauw overleg met de brancheorganisaties.

Video

Om een helder beeld te creëren van wat Duurzame Inzetbaarheid voor het MKB betekent, plaatsen we een aantal filmpjes online die we zelf laten maken. Ook BKB heeft een aantal filmpjes die wij kunnen gebruiken op onze website. Andersom geldt deze wisselwerking vanzelfsprekend ook. Belangrijk aspect is dat filmpjes voldoen aan de zogenaamde web-richtlijnen. Een belangrijk onderdeel daarvan is dat een inhoudelijke tekstuele samenvatting ook beschikbaar is voor de site en bij het filmpje geplaatst kan worden. Dan wel dat in ondertiteling is voorzien.

Projectboekje

In een later stadium kunnen we een projectboekje opleveren met daarin de beste cases. In overleg met SZW zal de opzet en inhoud van dit boekje worden bepaald.

MEDIA

Ook SZW/BKB heeft contact met deze partijen, communicatie wordt in overeenstemming afgestemd. Syn-tens levert tussenrapportages over gegeneerde publiciteit.

Vakbladen:

Magazine SLIM!

Ondernemen!

Innoveer!

Zorgmarkt

Zorg en Ondernemen

Bouwen aan de Zorg

(wordt nog aangevuld)

Websites:

www.duurzameinzetbaarheid.nl

Online magazine mijnvakbond.nl

Brengt vier keer per jaar een magazine uit over slimmer werken.

(wordt nog aangevuld)

Branche organisaties:

TLN:

- TLN Magazine

- E-bulletin

- Nieuwsbulletin website

Gezond Transport:

- Brochure 'instrumenten duurzame inzetbaarheid'

- Website pagina 'actueel' waar ontwikkelingen in de sector worden gepubliceerd.

Bouwend Nederland:

- Nieuwsbrief Podium

- Verenigingsmagazine BouwendNL

- Verschillende weblogs als 'nieuws' en 'bouw in de media'

Regio Plus:

- Website pagina 'nieuws'

- Website pagina 'inzetbaarheid' waar zij verschillende projecten over duurzame inzetbaarheid vermelden.

Ongoing proces

- Het streven is om iedere week een case uit te laten schrijven. Bij iedere case plaatsen we ook beeldmateriaal.
- Social Media: Nadat de website helemaal up-to-date is, proberen we met social media meer aandacht te genereren. Ook dit zal een ongoing proces zijn waarbij we op verschillende momenten blogs, tweets, cases etc. online plaatsen.

Week 43 22-10 / 26-10

- Concept Communicatieplan
- Berichtgeving van project in Innoveren met Veiligheid

Week 44 29-10 / 02-11

- B5 Leaflet

Week 45 05-11 / 09-11

- Definitieve versie communicatieplan

Week 47 19-11 / 23-11

- Eerste blog uit naam van Alan.

Deze blog zal omschrijven wat Duurzame Inzetbaarheid precies is en welke voordelen dit biedt voor het MKB. (wordt geplaatst op het MKB blog <http://www.syntens.nl/Weblogs/mkb-inovatieblog>)

Week 50 10-12 / 14-12

- Tweede blog

Dit kan een uitwerking van een tweetal cases zijn.

Week 3 14-01 / 18-01

- Derde blog Alan online (inhoud nader te bepalen, cases kunnen altijd gebruikt worden)

Globale planning 2013

De zaak voor elkaar

2013	Feb.	Ma.	Apr.	Mei	Jun	Jul	Aug	Sept	Okt	Nov.	Dec.
Blog 2 Jose de Bruijn over duurzame inzetbaarheid in de zorg (Blog 1 is verschenen in 2012)	X										
Artikel Best Practices		X									
Externe website www.dezaakvoorelkaar.nu		X									
Blog 3 Houk stakeholderniveau			X								
Rapportage Infographic + persbericht			X								
Blog 4 Bouw door Herlinda				X							
Blog 5 Logistiek door Angelo					X						
Stakeholdersnieuwsbrief						X					
Blog 6 Logistiek door Andre.							X				
Innoveer!								X			
Blog 7 Alan								X			
Eindrapportage									X		

- Niet vermeld: film. We streven ernaar om minimaal 1 en maximaal 3 filmpjes te maken. SZW heeft aangegeven graag een film te ontvangen over de zorgsector.

- Niet vermeld: cheques. Gedurende het project worden ISA's uitgereikt. We streven er naar vijf uitreikingen vast te leggen door middel van een foto en artikel / nieuwsbericht.

- Niet vermeld: overige cases naast 15 best practices. Alan heeft aangegeven geen budget te hebben om alle mooie cases uit te schrijven. De cases die buiten de best practices vallen, worden afhankelijk van sector en thema aangeboden bij desbetreffende communicatieadviseur.

7. BEGROTING

Communicatiebegroting DI / AGB	
Boekje	€ 10.000,00
Video X3	€ 7.300,00
15 Best Practices uitschrijven	€ 5.500,00
Propositie door Vesper	€ 4.200,00
Artikelen	€ 2.000,00
Foto's	€ 4.000,00
Projectnieuwsbrieven	€ 500,00
Projectensite op Syntens.nl	€ -
Persberichten	€ -
Innovere!	€ -
Stakeholdernieuwsbrieven	€ -
Sociale media	€ -
Overige middelen	€ 2.000,00
Totaal	€ 35.500,00

Financiering	
Uit begroting projectplan	€ 4.500,00
Budget boekje	€ 10.000,00
Extra budget vrijval Award	€ 21.000,00
Totaal	€ 35.500,00

Bijlage: voorstel propositie in samenwerking met bureau Vesper



1. Projectnaam

De zaak voor elkaar.



1. Projectnaam

Rationale:

Een zin die op twee manieren te interpreteren is, en ook op allebei van toepassing is.

Want een ondernemer weet dat teamwork en personeel dat graag werkt voor elkaar én de zaak, goud waard is.

Vanzelfsprekend heeft een MKB-er ook graag z'n zaakjes op orde op dit gebied.



INNOVATIE
CENTRUM

Project - DI/ACS

1. Projectnaam

Met duurzame inzetbaarheid

De zaak voor elkaar.

Haal meer uit je mensen, nu én later. Innovatiecentrum



INNOVATIE
CENTRUM

Project - DI/ACS

1. Projectnaam

Met duurzame inzetbaarheid

De zaak voor elkaar.

Haal meer uit je mensen, nu én later.

De zaak voor elkaar

Door de waan van de dag, zeker in tijden van economische crisis, wil een duurzaam personeelsbeleid er nog wel eens bij inschieten. Syntens Innovatiecentrum kan ondernemers helpen de zaak voor elkaar te krijgen en met een paar eenvoudige stappen meer uit mensen halen. Zo blijft waardevolle kennis in huis, daalt kostbaar ziekteverzuim en krijgen

, maar ook voor later.

Met Syntens krijg je **de zaak voor elkaar**. Kijk op www.syntens.nl/xxx voor duurzame inzetbaarheid van jouw personeel, of bel Syntens op xxx-xxxxxx en maak direct een afspraak!

Duurzame inzetbaarheid

Investeren in gezonde, competente, gemotiveerde werknemers is zorgen voor een hogere productiviteit, minder verzuim en meer betrokkenheid. Door aantrekkelijk werkgeverschap behoudt je goed gekwalificeerde werknemers en bewaak je de toekomst van jouw bedrijf. Dát is duurzame inzetbaarheid. In een moderne bedrijfsvoering worden talenten van medewerkers optimaal benut, wat leidt tot meer werkplezier.

De zaak voor elkaar!

Met het actieplan 'De zaak voor elkaar' helpt Syntens ondernemers te werken aan duurzame inzetbaarheid, met nadruk op leefstijl, bewegen en weerbaarheid. Leren-van-elkaar-kringen en individuele adviestrajecten worden ingezet, naast een vouchersysteem, waarbij tot op zekere hoogte de kosten van een externe adviseur worden vergoed.

Bijlage 7 Flyer Syntens



Duurzame Inzetbaarheid is pure winst!

Huidige tijden vragen om een slimme en gezonde bedrijfsvoering. Meer werkplezier van uw medewerkers draagt immers bij aan betere bedrijfsresultaten. Door gericht aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid, kunt u als ondernemer permanente groei en continuïteit genereren, op korte én lange termijn.

De arbeidsmarkt verandert

De komende jaren wordt arbeid schaarser; de arbeidsmarkt vergrijsd en de instroom van jongeren vermindert. Een slimme aanpak van deze uitdagingen leidt tot zowel een hogere productiviteit als voldoende gekwalificeerde medewerkers. In een moderne bedrijfsvoering worden talenten van medewerkers optimaal benut. Syntens Innovatiecentrum biedt MKB ondernemers ondersteuning bij het toepassen van deze sociale innovatie door aandacht te besteden aan de menskant.

Het project Duurzame Inzetbaarheid

Het project Duurzame Inzetbaarheid / Actieplan Gezond Bedrijf is een initiatief van Syntens Innovatiecentrum in samenwerking met de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).

Met behulp van onze Organisatie Groei Scan wordt in kaart gebracht waar binnen uw bedrijf de kansen liggen om tot een hogere productiviteit te komen en de aantrekkelijkheid als werkgever te vergroten. Dit zorgt ervoor dat u nu en in de toekomst kunt beschikken over de juiste en voldoende medewerkers.

Onze adviseurs kunnen u in een individueel gesprek ondersteunen of brengen of brengen u in zogenaamde 'ondernemerskringen' in contact met collega ondernemers om kennis en ervaring uit te wisselen. Daarnaast worden er verschillende bijeenkomsten georganiseerd.

Wat levert het op?

- Een slimmere organisatie
- Duurzaam inzetbare medewerkers
- Duurzame groei en continuïteit van uw bedrijf.
- Het verhogen van uw slagkracht

Door deze combinatie wordt uw bedrijf sterker én gezonder!

Voor de bakker

Ondernemer Kees Pater, van Koekjesbakkerij Veldt, was tot vorig jaar louter gefocust op zijn productie. "Doordat ik alleen maar bezig was met controleren, verloor ik een stuk communicatie uit

het oog. Ik gaf medewerkers niet het vertrouwen om dingen zelf goed te doen." Pater zag zijn kansen en ging met Syntens aan de slag. Samen met zijn persoonlijke adviseur werd een innovatie actieplan opgesteld met sociale vernieuwing als speerpunt. Pater: "Een van de grootste veranderingen was de medewerkers erbij betrekken. Samen kijken naar doelstellingen en ambities."



Sinds de omslag binnen het bedrijf, toepassing van duurzame inzetbaarheid, heeft Koekjesbakkerij Veldt een aanzienlijke groei doorgemaakt: het aantal vaste medewerkers steeg, de omzet is verdrievoudigd en in november 2011 won het bedrijf zelfs de award voor 'Slimste bedrijf'.

Meer informatie Duurzame Inzetbaarheid

Dit project is mede mogelijk met financiële steun van de Ministeries SZW en VWS.

Voor meer informatie neemt u contact op met Projectleider Alan Hameetman via alan.hameetman@syntens.nl of Houk Nolten via hok.nolten@syntens.nl.

Syntens innovatiecentrum

Syntens is er voor ondernemend Nederland. Dankzij een groot netwerk van MKB-ondernemers, innovatie-experts, kennisinstellingen, brancheorganisaties en overheidsinstanties is Syntens in staat de juiste verbindingen te leggen om innovatie te stimuleren en versnellen. We hebben zo'n 250 innovatieadviseurs in alle regio's, die MKB-ondernemers helpen door advies en inspiratie. Dit doen we veelal kosteloos dankzij het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie.



Bijlage 8 Beknopte beschrijving Actieplan Gezond Bedrijf

Opdrachtgever
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Doel
Het ministerie van SZW wil het MKB bewust maken van de noodzaak de duurzame inzetbaarheid en specifiek de gezondheid van medewerkers te verbeteren. We hebben afgesproken 140 bedrijven aan te zetten tot actie. Daarnaast wil het ministerie 15 Best Practices hebben om andere bedrijven te bewegen deze voorbeelden te volgen. De achtergrond is de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. De beroepsbevolking zal krimpen en personeelstekorten dreigen te ontstaan. We hebben straks iedereen nodig en zullen het bestaande arbeidsaanbod maximaal moeten benutten.

Doelgroep
MKB: prioritaire sectoren Bouw, Logistiek en Zorg; landelijk project

Aanpak
In het verlengde van ons werk op sociale innovatie brengt Syntens duurzame inzetbaarheid en gezondheid onder de aandacht en zet aan tot actie.

We zoeken de 15 Best Practices via ons netwerk. Dit kunnen klanten zijn van Syntens zelf, maar is niet noodzakelijk. We gaan intern na welke cases we zelf kunnen leveren. Daarnaast zullen we extern op zoek gaan naar deze voorbeeldcases. Een drietal adviseurs zullen dit coördineren, maar we vragen iedereen mee te zoeken.

Voor de werving en toeleiding van bedrijven hebben we de keuze tot het inzetten van collectieve en individuele voorlichting. Voor het activeren van bedrijven kunnen we kiezen uit een individueel traject, leren-van-elkaar kringen of een verdiepingsworkshop. We hebben uren en zijn vrij in de keuze van de werkvorm.

Overige activiteiten:

- Bijdrage leveren aan 8 bijeenkomsten die het ministerie laat organiseren over het thema duurzame inzetbaarheid. We verzorgen een workshop, bemannen een stand en zorgen voor follow up.
- Award Gezondste bedrijf (begin 2013)

Instrumenten:

- Vragenlijst (van 5 vragen) waarmee we inventarisatie doen om een beeld te krijgen van hoe de thema's duurzame inzetbaarheid en gezondheid spelen binnen het MKB. Deze inventarisatie is verplicht in de wervingsfase.
- Bouwstenenscan met een aantal vragen over duurzame inzetbaarheid / gezondheid. Optioneel in te zetten bij activering.
- ISA's om de inzet van kennisleverancier te stimuleren (à €3000,- per bedrijf; 30 stuks beschikbaar; geen eigen bijdrage)

Samenwerking met brancheorganisaties

Op verzoek van SZW zullen we samenwerken met Bouwend Nederland, TLN, Gezond Transport en RegioPlus. Zij zullen ondersteunen bij het vinden van de 15 Best Practices, we kunnen gezamenlijk voorlichten en werven en we zoeken naar aansluiting van ons eerstelijns advies en activiteiten die specifiek bij hun rol passen.

Thema's en onderwerpen

Sociale innovatie: leiderschap, medewerkers betrekken, cultuur, talentontwikkeling, flexibilisering en samenwerking.

Duurzame inzetbaarheid: scholing, mobiliteit, gezondheid

Gezondheid: fysieke en psychische belasting, gezonde(re) leefstijl

Belangrijke data

Start rond 1 oktober 2012

Opleidingsdag 9 oktober 2012 (verplicht)

Tussenrapportage eind maart ten behoeve van informeren Tweede Kamer door minister.

Afronding oktober 2013

Waarom meedoen?

Het project richt zich op een relevant maatschappelijke vraagstuk, waarmee onze klanten worden geconfronteerd. We kunnen hier als Syntens een mooie bijdrage leveren!

Dit project is een doelgefinancierde pilot.

Voor nadere toelichting

Alan Hameetman (projectleider)

06 - 55 82 44 20

Alan.hameetman@syntens.nl

www.dezaakvoorelkaar.nu