AFSLUITING

MKB TEAM MAGAZINE

5 / 2019

LOUIS PETERS: IN VIER JAAR CULTUURVER-ANDERING

MEER RENDEMENT OP MENSELIJK KAPITAAL

LEER VAN INSPIREREND VITALE BEDRIJVEN

DUURZAME INZET-BAARHEID IN VIJF STAPPEN

MKB Nederland

duurzameinzetbaarheid

Door: Sandra van den Nieuwenhof

DUURZAME INZETBAARHEID STAAT OP DE KAART BIJ BEDRIJVEN

LOUIS PETERS: ‘VRAAG AAN MEDEWERKERS WAT ZIJ WILLEN’

Duurzame inzetbaarheid staat nu echt op de kaart binnen bedrijven. Dat is voor projectleider Louis Peters het belangrijkste resultaat van het programma ‘Duurzame Inzetbaarheid in het MKB’. Bijna 1000 ondernemers werkten aan het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers.

FOTO ANJALI RAM

Onlangs verscheen het hoofdrapport van het programma dat MKB-Nederland uitvoerde in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. In vier jaar tijd werden twee fasen doorlopen. In de eerste fase van het project waren in totaal 18 partners betrokken: diverse soorten regionale en sectorale ondernemersorganisaties, maar ook landelijk opererende adviesorganisaties, zoals de Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN). In de tweede fase ging het om 13 partners, ook veelal branche-organisaties zoals HISWA (watersport), Tuinbranche NL, Kartoflex en NBBU (Nederlandse Bond van Bemiddelings- en Uitzendondernemingen).
Peters kan tevreden terugkijken op de stappen die in vier jaar tijd gezet zijn met het project ‘Duurzame Inzetbaarheid in het MKB’. Hijzelf incluis.

,,Duurzame inzetbaarheid is geen onderwerp waar ik me inhoudelijk eerder veel mee bezig hield. Wel met een aantal Human Resource-onderwerpen. Zelf heb ik in de afgelopen vier jaar wel bepaalde onderdelen verinnerlijkt. Ik mag nog dertien jaar werken tot aan mijn pensioen en hanteer nu een gezondere leefstijl. Ik ben structureel gaan sporten, eet meer groenten en fruit en volkoren producten. Ik let ook meer op rust, voldoende slaap en kijk minder op schermen en apparaten. Naast een gezonde leefstijl blijkt ook voor mij leren en ontwikkelen heel belangrijk. Ga eens buiten de gebaande paden en leer eens iets nieuws,

iets anders. Dat pas ik ook zelf toe. Ik laat me coachen en ik volg cursussen, die zijn soms werkgerelateerd, maar liggen daar ook vaak buiten, bijvoorbeeld Italiaans en motorrijden. Naast het feit dat dit gewoon leuk is, geeft het onder de knie krijgen van iets totaal nieuws veel voldoening en energie."

INSPIRATIE

Peters ziet dezelfde inspirerende eerste stappen ook bij de vele bedrijven die tijdens het programma aan de slag gingen.

,,Er is een cultuurverandering ontstaan: we denken nu na over de vraag wat het beste werkt voor duurzame inzetbaarheid. Het staat op de agenda in de bedrijfsvoering. Duurzame inzetbaarheid vraagt nog meer dan bijvoorbeeld maatschappelijk verantwoord ondernemen om een cultuurverandering. Het moet onderdeel zijn van de cultuur in het bedrijf. Neem bijvoorbeeld leren en ontwikkelen. Dat gaat het best als medewerkers geregeld worden aangesproken op hun gedrag. Met vragen zoals: Wat kan beter? Wat kan anders? Weten we alles van het bedrijf? Weten we alles van onze klanten? Ga daar dan over in gesprek met elkaar. Het is goed dat ondernemers hun medewerkers zich vervolgens ook gericht laten ontwikkelen, zodat ze bredere vaardigheden krijgen. Daardoor kunnen ze in de toekomst ook makkelijker andere taken oppakken en andere functies uitoefenen."

GEDRAG

Het belang van blijven leren en ontwikkelen geldt volgens Peters niet alleen voor medewerkers, maar zeker ook voor ondernemers. Die kunnen elkaar vooruit helpen.

,,Het werkt goed om ondernemers met elkaar in contact te brengen. Voorbeelden zijn workshops voor ondernemers, waarin ze als groep met elkaar leerervaringen delen. Om te blijven leren, met elkaar en van elkaar. Want het gaat in dit soort trajecten om gedragsverandering, niet om een module of leergang over duurzame inzetbaarheid. Alles is er al, het hoeft in principe niet veel geld te kosten. Je moet de gedragsverandering wel als groep in je bedrijf toepassen. We moeten van een taakgerichte cultuur naar een ontwikkelgerichte aanpak. Van top-down naar bottom-up. De belangrijkste les is dat medewerkers zelf moeten kunnen bepalen. Betrek hen erbij, en vraag wat zij willen."

MENSENWERK

Want om hen gaat het uiteindelijk. Ondernemen is mensenwerk en voor die mensen waren er grote veranderingen op komst. Dat was voor Peters de aanleiding van het programma.

,,Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het kabinet signaleerden in 2014 dat het goed zou zijn als MKB-bedrijven zich meer zouden gaan richten op het ontwikkelen van medewerkers. Als gevolg van aanpassing in de pensioenwetgeving en het opschuiven van AOW-leeftijd moeten mensen immers langer doorwerken. Van het MKB

werd destijds ook niet verwacht dat het al heel goed voorbereid zou zijn op deze nieuwe ontwikkelingen. MKB-ondernemers zijn doorgaans pragmatisch, bezig met het werk van alledag, met klanten werven en tevreden houden. Meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid bij het MKB zou winst op kunnen leveren voor zowel werkgevers als werknemers. Want ondernemers die duurzame inzetbaarheid in hun bedrijf doorvoeren, richten zich daarbij in eerste instantie op het bedrijf zelf, maar een neveneffect is dat werknemers weerbaarder zijn op de arbeidsmarkt."

ADVIESMARKT

Steeds meer weerbare werknemers en ondernemingen gaan door een cultuurverandering. Het is het belangrijkste winstpunt van het programma. Daarbij is ook een 'markt' ontstaan in adviestrajecten.

,,Het totale project heeft opgeleverd dat ongeveer duizend ondernemers adviezen hebben gekregen over hoe ze de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers kunnen versterken. Met die begeleiding heeft het programma directe impact gehad. Een andere belangrijke opbrengst is dat een aantal brancheorganisaties dienstverlening heeft ontwikkeld voor duurzame inzetbaarheid. Ze hebben kunnen experimenteren met adviesvormen die hierop gericht zijn. Dat is niet iets wat ze makkelijk opzetten omdat er veel investeringen mee gemoeid zijn. Dat heeft het programma bewerkstelligd. Niet iedere brancheorganisatie heeft een adviesaanbod. De organisaties die meededen, hebben dat nu wel."

BLIJVEND EFFECT

In beide fases van het programma werden veel brancheorganisaties betrokken. Voor Peters was dat een logische keuze.

,,Wanneer je een blijvend effect wilt hebben, is het goed om met brancheorganisaties te werken. Brancheorganisaties zijn een belangrijke intermediair want veel ondernemers zijn erbij aangesloten.

Dat is goed voor de lange termijn binding. Bovendien hadden zij zelf de ambitie om met dit onderwerp aan de slag te gaan."

ZELF AAN ZET

Het vierjarige programma is afgesloten met de eindrapportage en dit magazine. Hoe nu verder? Hoe blijft duurzame inzetbaarheid op de agenda's van werkgevers en werknemers?

,,De deelnemende branches hebben nu meer kennis dan voorheen. Inhoudelijk moeten ze nu allemaal op hun eigen terrein de sleutel vinden om de duurzame inzetbaarheid te verbeteren. De meeste branches continueren hun aanpak. Ze gaan daarbij op zoek naar financiële middelen in hun eigen branche en naar subsidies. Alle branches hebben overigens de intentie uitgesproken om door te gaan met duurzame inzetbaarheid. Op hun eigen manier, en dat is prima. MKB-Nederland blijft er ook aandacht aan geven. Dit is niet het enige project. Het is onderdeel van een grotere beweging, waarbij wij beleidsmatig betrokken zijn. Vanuit de overheid zijn er gelden uit het Europees Sociaal Fonds beschikbaar om ondernemerschap te versterken. Voor duurzame inzetbaarheid kunnen subsidies worden aangevraagd en ook voor de onderwerpen leren en ontwikkelen, gezondheid en mobiliteit. Er lopen ook diverse campagnes die gericht zijn op die aspecten, bijvoorbeeld de zoektocht naar het vitaalste bedrijf in Nederland, een initiatief van Zorgverzekeraar ONVZ en MKB-Nederland.(www.vitaalstebedrijf.nl)."

ALLE BRANCHES GAAN DOOR

2014-2018

In vier jaar tijd hebben meer dan duizend ondernemers en tientallen partners bijgedragen aan Duurzame inzetbaarheid in het MKB. Geregeld gaven beleidsmakers, projectleiders en beslissers openheid van zaken. Een terugblik op interviews met drie hoofdrolspelers.

COEN VAN DEN BERG, **HOOFD PROJECTEN MKB-NEDERLAND**

OVER DE AANVANG EN AANLEIDING (2014)

'Bedrijven moeten maatregelen nemen om hun mensen qua kennis en vitaliteit up-to-date te houden. Grote organisaties hebben de middelen. Het MKB beschikt wel over een fors opleidingsaanbod, maar dat is vooral gericht op formele kwalificatie-eisen.'

'Duurzame Inzetbaarheid heeft politiek meer lading gekregen door de crisis. Het programma is ontstaan in dialoog met SZW. Het ministerie zocht een manier om DI handen en voeten te geven en onze aanpak spreekt ze aan.'

'We zijn benieuwd wat er voor nodig is om een 'advies- of begeleidingsmarkt' voor duurzame inzetbaarheid te laten ontwikkelen.'

'Het beoogde kwantitatieve resultaat is dat 1000 ondernemers advies krijgen van minstens 15 ondernemersorganisaties, inclusief ondersteuning bij toepassingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid.'

JACCO VONHOF, **VOORZITTER MKB-NEDERLAND**

OVER VERANDERING EN DOORZETTEN (2018)

‘Mijn medewerkers van Novon zijn het bedrijf. Een onderneming is niet meer dan mensen met hetzelfde doel. Die willen zich op hun plek voelen, gehoord worden. Als ze weten wat ze bijdragen, voelen mensen betrokkenheid.’

‘We willen allemaal weerbare mensen, die hebben we nodig. Dat betekent ook opleidingen geven. Dan krijg ik vaak de vraag ‘gaan ze dan vervolgens niet weg?’ Ik zeg dan: wat als ze geen opleiding doen en blijven?’

‘Duurzame inzetbaarheid realiseer je niet binnen sectoren alleen. We moeten doorzetten en over de grenzen van sectoren heen durven kijken.’

WOUTER KOOLMEES, **MINISTER VAN SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID**

OVER AFRONDING EN RESULTAAT (2018)

‘Terwijl ik als minister veel te maken heb met systemen en instituties, hebben ondernemers daar veel minder mee op. Ze komen vaak met simpele, praktische oplossingen en daar krijg ik energie van.’

‘Werkgever en werknemer moeten met elkaar in gesprek. Op de werkvloer, want daar weet je ook het beste wat er nodig is.’

‘De afgelopen vier jaar zijn enorme stappen gezet. Duurzame inzetbaarheid staat echt op de agenda.’

‘Een werkgever die werk maakt van de gezondheid, betrokkenheid en ontwikkeling van zijn medewerkers heeft daar direct baat bij. ‘Die baten zijn misschien minder goed te concretiseren, maar ze zijn er wel degelijk.’

DUURZAME INZETBAARHEID

Inzicht in je organisatie. Waarom doen we wat we doen? Hoe kunnen onze mensen dat duurzaam doen. De eerste stap is volgens de Handreiking Duurzame Inzetbaarheid van MKB-Nederland de diagnose. Dan volgen een plan van aanpak, borging in de organisatie, evaluatie en interventies. We hebben ze met tips en trucs in kaart gebracht.

1 WAAR STAAN WE? - DIAGNOSE

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

tips & acties

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

inspiratie

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

2 WAT GAAN WE DOEN? - PLAN VAN AANPAK

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

tips & acties

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

inspiratie

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

IN VIJF STAPPEN

3 VERBETEREN EN DOORGAAN - BORGING

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

tips & acties

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

inspiratie

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

4 HOE DOEN WE HET? - EVALUATIE

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

tips & acties

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

inspiratie

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

5 AAN DE SLAG! - INTERVENTIES

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

tips & acties

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

inspiratie

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

DOOR WIM OPPELAAR EN BART FRISO

Door Teun Ceelen

ROL WERKGEVER/WERKNEMER

VITAAL BEDRIJF

Waar te beginnen, als je als werkgever waarde hecht aan gezonde werknemers en daar aandacht aan wilt schenken? Op die vraag zocht MKB-Nederland een antwoord. Duurzame inzetbaarheid is niet te vangen in een blauwdruk, zoveel maakt het rapport duidelijk. Ondernemers kunnen er veel ervaringen van collega-werkgevers uit putten.

Op basis van kennissessies en vragenlijsten aan ondernemers formuleert het rapport belangrijke lessen. Die zijn, met een duwtje in de rug van de campagne ElkeDagBeter.nu, door sommige ondernemers al aan den lijve ondervonden. Zij kunnen daarom dienen als inspiratiebron voor degenen die de sprong naar duurzame inzetbaarheid willen wagen. Die stap is enkel te zetten wanneer een bedrijf zich weet te ontworstelen aan de waan van de dag. De toenmalige minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Lodewijk Asscher, prees in 2013 Hoppenbrouwers Techniek uit Udenhout omdat het bedrijf hierin slaagde.

Hoppenbrouwers Techniek

ONDERNEMEND

Het was niet de enige reden waarom algemeen directeur Henny de Haas de prijs ontving. Van belang was tevens zijn manier van handelen: hij betrok medewerkers bij het onderwerp. Antoinette Boleij, teamleider communicatie bij het bedrijf, licht toe: ,,Onze medewerkers staan op één: investeren in mensen leidt tot winst en vermindert de kans op ontslag en ziekteverzuim. We stimuleren ambitie en groei. Dat begint al op jonge leeftijd door het bieden van stageplekken en BBL- en duale leerplekken.” Goed leidinggeven is cruciaal in dit proces, beklemtoont ze: als je vertrouwen schenkt, krijg je dat terug. Dat vertaalt zich naar het geven van vrijheid aan werknemers: in zelfsturende teams komen zo talenten tot bloei. ,,Het maakt mensen ondernemend. Ze ontwikkelen verantwoordelijkheidsgevoel en werkplezier. Dat plezier meten we door ons personeel vragen te stellen over werkdruk, verantwoordelijkheden en de leidinggevende.”

ARBEIDSCOACHES

Volgens het rapport werpt een medewerkergerichte benadering zijn vruchten af, net als het écht leren kennen van je personeel. Nynke Broekens, HR-manager bij Onderzoeksinstituut Wetsus in Leeuwarden, onderkent het belang. Het instituut, in 2017 het vitaalste bedrijf van de provincie Friesland, stoomt promovendi in het onderzoeksgebied watertechnologie klaar voor het bedrijfsleven. Willen ze daar duurzaam inzetbaar zijn, dan moeten ze op allerlei vlakken ontwikkeld zijn. ,,Op academisch gebied zijn ze zeer sterk, maar het schrijven van een proefschrift is stressvol. Hoe ga je daarmee om? Ook de stap van universiteit naar bedrijfsleven is groot. Hoe functioneer ik goed in een team? Hoe kom ik over? Dan heb je het over communicatie, een belangrijk deel van persoonlijke ontwikkeling. Arbeidscoaches en psychologen ondersteunen hierbij." De schaamte om hulp te zoeken, is weggeëbd binnen de organisatie, zegt Broekens. ,,Iedereen loopt wel eens vast. Het helpt als je mensen positief benadert, benadrukt wat ze wél kunnen. Wanneer er één over de dam is, volgt de rest bij het zien van het resultaat." Inzetten op duurzame inzetbaarheid, waar bedrijfssport ook bij hoort, verbetert volgens haar de motivatie en brengt saamhorigheid op het werk.

Wetsus

TEST

Het leren kennen van de medewerkers op de werkvloer lijkt vanzelfsprekend, maar is dat niet altijd. Een sterke hiërarchie verstoort dit proces soms, schrijft het rapport. Bij Lightweight Containers in Den Helder, vorig jaar het vitaalste bedrijf van Nederland, ontbreekt die top-downstructuur. Medewerkers hebben geen functietitels: het draait om hun talenten, passies en doelen. Inzicht daarin vloeit voort uit een test die de positie binnen het team, de persoonlijkheid en rol van de werknemer aan het licht brengt.

ONTPLOOIEN

Een bedrijf dat flink groeit, doet er goed aan zich te ontdoen van hiërarchische structuren en uit steen gebeitelde functies, vertelt Anita Veenendaal, chief commercial officer bij het familiebedrijf. ,,We zijn allemaal business creators. Als het officieel moet, ben ik CEO." Het bedrijf heeft onder andere een adviseur ingehuurd voor begeleiding bij het organisatiemodel, dat deels holacratisch is: ,,In ons model hebben we het beste uit verschillende werelden samengevoegd. Onze groei van bijna vijftig procent per jaar vraagt om flexibele werknemers die de ruimte krijgen zich te ontplooien. We kijken naar iemands toegevoegde waarde in een team. Mensen vinden dat fijn. Dat zie je onder andere terug in het ziekteverzuimpercentage."

Door Miranda Coehoorn

BLIJVENDE TOEGANG TOT KENNIS, INSPIRATIE EN MOGELIJKE INSTRUMENTEN

‘HET PROJECT IS MEER DAN GESLAAGD’

Een belangrijke bijdrage aan ‘Duurzame Inzetbaarheid in het MKB’ is de samenwerking tussen de brancheorganisaties Techniek Nederland (voorheen Uneto VNI) en Otib. Zestig bedrijven uit de technische installatiebranche deden mee aan dit leertraject, dat uit vijf stappen bestaat: bewustwording, confrontatie, doen, monitoren en zelf doen. Projectleider Sandra Engelbertink van VIT MKB ziet veel mooie ontwikkelingen.

„De eerste vraag was altijd ‘hoe dan?’ Hoe ga ik aan de slag, hoe voer ik het gesprek? Daarom hebben we het containerbegrip duurzame inzetbaarheid doorvertaald en praktisch toepasbaar gemaakt. Die aanpak heeft gewerkt. Het project is meer dan geslaagd. Zelfs in bedrijven waarvan wij dachten ‘oeps, dat gaat lastig worden’. Die wilden uiteindelijk misschien wel het meest de diepte in.”

,,Wij hebben het collectieve leren met individuele maatvoering als leidraad genomen. Dat wil zeggen dat je het wel samen doet, al is elk bedrijf anders en zijn alle personen anders. Daar is maatwerk voor nodig. We hebben vier stappen geformuleerd: Informeren (wat is het?), Betekenis geven (wat betekent dat voor jouw organisatie), Actie (hoe kom je in actie en wat moet je dan doen) en Zelf doen (hoe blijf je het structureel aandacht geven). Het thema ‘duurzame inzetbaarheid’ lijkt voor veel ondernemers vaak complex en ‘groots’. Door het voor de ondernemer toe te spitsen op zijn of haar bedrijf en situatie zagen ondernemers dat het veel meer omvat.”

Sandra Engelbertink, VIT MKB

Uitvoerder/projectleider voor Techniek Nederland & OTIB

Project “Duurzame inzetbaarheid in het MKB”

SOFTE KANT

,,De combinatie tussen collectief en individueel leren en de begeleiding met workshops, trainingen en het uitwisselen van kennis en ervaringen bleek te werken. Het absorptievermogen van de installatiebranche bleek heel groot. De technische installatiebranche loopt misschien wel het verst voorop. Zij móeten innoveren en bij 80 procent werd ook al veel goeds gedaan aan duurzame inzetbaarheid. Wij hebben gezorgd voor het inzicht

RESULTAAT SAMEN LATEN ONTSTAAN

en daarmee voor de vermenigvuldiging." In Twente kwam uit workshops met 60 monteurs de vraag zich te mogen blijven ontwikkelen en bijscholen. Dat resulteerde in de Van der Molen leerschool, waarin medewerkers zichzelf bijscholen. Een prachtig resultaat: initiatieven die uit het bedrijf zelf komen en worden omarmd door directie. Daar krijg je blije medewerkers van."

BUSINESSCASE

,,Om bedrijven te overtuigen dat duurzame inzetbaarheid eigenlijk helemaal niet de softe kant van je bedrijf is, maakten we businesscases met ziekteverzuim, uitstroom, instroom, leeftijd, gezondheid en nog een aantal dingen. Alleen al de aandacht voor die cijfers levert resultaat op, want wat als je niks doet? Wat als je eens gaat kijken hoe dat ziekteverzuim komt? Dan blijkt er bijvoorbeeld te weinig aandacht te zijn voor de thuissituatie, of worden er te lange dagen gemaakt. Een bedrijf had onwijs veel instroom en naar bleek ook enorme uitstroom. Kapitaalvernietiging eigenlijk. Al die werkervaring liep zo weer de deur uit. In gesprek met medewerkers kom je er achter waar de schoen wringt. Dan kunnen kleine aanpassingen het verschil maken. Als mensen gehoord worden en serieus genomen, is dat vaak al reden om niet weg te gaan."

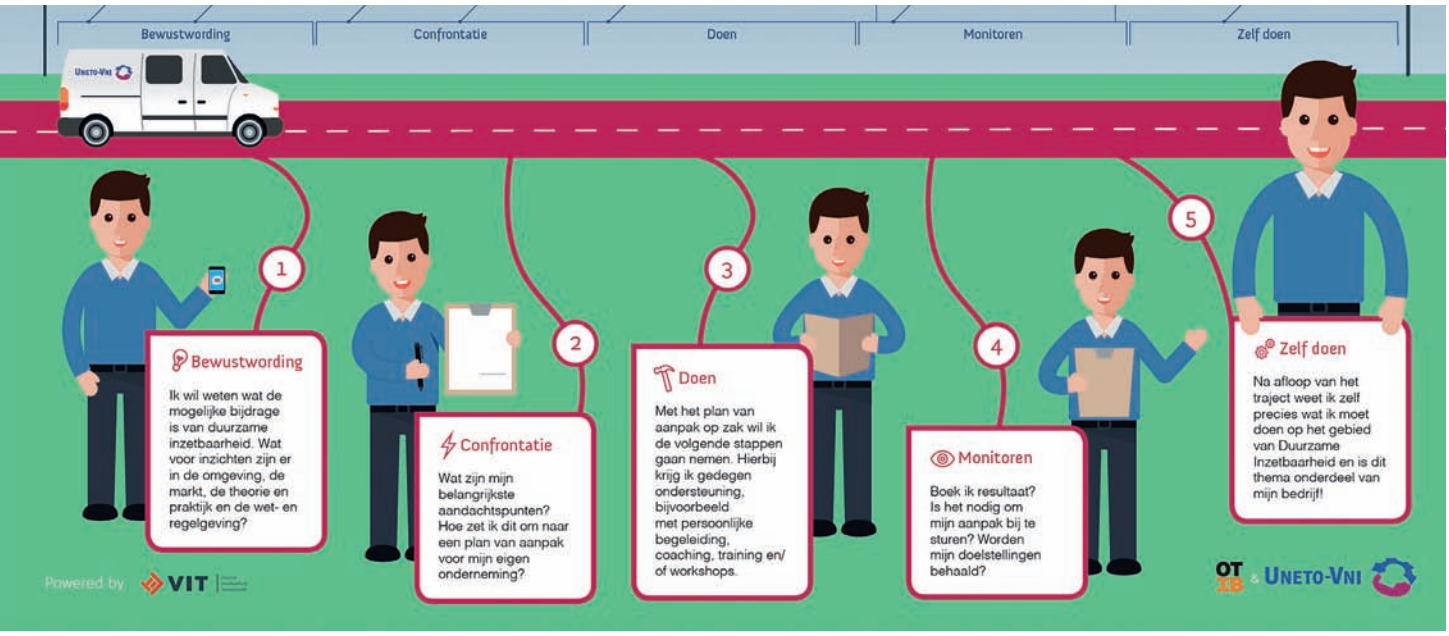
SAMEN

,,Ook heel belangrijk is om het resultaat samen te laten ontstaan. Niet als externe met het vingertje wijzen. Wij zijn nadrukkelijk naast de medewerkers gaan staan. In Ootmarsum deden we een bijna cabareteske voorstelling waarin we het gedrag van monteurs spiegelden. Dat werd heel goed ontvangen. Nu werken ze twee keer per jaar in teams samen om zich voor te bereiden op de techniek die komen gaat."

.

TOEKOMST

,,Ook hebben we geleerd wat ondernemers nodig hebben om na dit project aan de slag te blijven. Dit is behalve de financiële prikkel (subsidies en rendementen) vooral blijvende toegang tot kennis, inspiratie en instrumenten. Otib heeft samen met VIT MKB een scan ontwikkeld. Die hebben we in de loop van dit project aangevuld en verbeterd en stellen we ter beschikking aan de branchevereniging. Bij Techniek Nederland willen ze die blijvend aanbieden."



Door Miranda Coehoorn

DUURZAME INZETBAARHEID LEVERT WERKGEVER EN WERKNEMER WINST OP

MENSELIJK KAPITAAL

De 'softe' kant van het ondernemerschap is de kant waar de meeste winst te behalen valt. Duurzame inzetbaarheid levert werkgever en werknemer winst op. De markt van externe HR-coaches en MKB-raadgevers is dan ook sterk in beweging, al hebben de processen vooral tijd nodig.

Een eigentijdse kijk op de werkelijkheid, dat is wat de alsmaar veranderende markt vraagt van ondernemers. Paul Jansen van Kernbaar weet er als MKB-coach over mee te praten. De ontwikkeling gaat niet heel snel. ,,Duurzame Inzetbaarheid is nog redelijk onontgonnen gebied. Veel werknemers binnen het MKB hebben nog de overtuiging dat ze heel hard moeten werken, tot ze omvallen. Dat is niet gezond. Het besef is nog niet helemaal doorgedrongen dat ze langer en gezonder door moeten werken vanwege de veranderende wetgeving en de oprukkende pensioenleeftijd. Door discussie daarover in alle openheid te voeren, kun je duurzame inzetbaarheid wel een boost geven. De vraag is: over welke vrijheid versus verantwoordelijkheid hebben we het dan? Hoe ziet dat er dan uit? Stap voor stap verschuift de verantwoordelijkheid voor gezond blijven werken van overheid naar werkgever en werknemer. Neem in meerdere gesprekken medewerkers daarin mee. Geef hen ook verantwoordelijkheid hiervoor." Jansen gebruikt diverse modellen om de werknemers naar zichzelf te laten kijken, bijvoorbeeld mijnpositievegezondheid.nl, een tool om inzichtelijk te maken waar jij specifiek behoefte aan hebt.. ,,Een mooi model om eens even het hele spectrum te doorlopen. Het is mooi ontdekkingen te doen en met elkaar te delen. Ik geloof in de dynamiek van het groepsproces. Je hebt altijd early adopters die het snel en graag doen, een groep die het helemaal niet ziet zitten en een middengroep. Met die laatste groep is het leuk werken aan bewustwording.

Paul Jansen

Doorkrijgen wat je zelf doet en kunt doen. Herhalen blijft ook belangrijk, in alle openheid. Ik hou bij mijn klanten wel de vinger aan de pols, maar uiteindelijk doen ze het zelf."

Nienke van Dijk

AUTORITEITSPROBLEEM

'Ik bepaal zelf wel of ik een autoriteitsprobleem heb'. Deze omdenkspreuk van Berthold Gunster toont het spanningsveld binnen organisaties. Nienke van Dijk, extern HR-adviseur en coach kan daarover meepraten: ,,Ik herken dat bij werknemers. Niet iedereen zit te wachten op 'hoe het moet', mensen voelen zich dan betutteld. Mag een kroketje bij de lunch? Moet je verplicht sporten? De autonomie van een werknemer is belangrijk, daardoor floreert hij of zij namelijk ook. Het beste begin is de nulmeting: neutraal de stand van zaken in kaart brengen, in een veilige setting. De resultaten delen we met het hele bedrijf. Bij één van mijn klanten hebben we vervolgens samen met medewerkers en directie gebrainstormd over mogelijke richtingen en oplossingen. Zo creëer je draagvlak." Het klinkt te mooi om waar te zijn: draagvlak creëren en medewerkers die mee willen doen. ,,Het kan, als je de voorwaarden schept. De directie moet zichzelf ook een spiegel durven voorhouden. Het is altijd 'hand in eigen boezem', niet soms. Erkennen waar je niet goed in bent. Als jij zelf geen voorbeeldgedrag vertoont, volgt die werknemer echt niet. Dat vraagt allemaal wel om een veilige omgeving: goede communicatie en momenten creëren. Je krijgt alleen eigenaarschap bij je werknemer als het tweerichtingsverkeer is."

MARKTWERKING

De markt van vraag en aanbod in duurzame inzetbaarheid is volgens van Dijk nog niet echt op stoom. ,,Als ik bij bedrijven aanhaak, is er veelal al een probleem. Uitval door ziekte, of een reorganisatie. Actie volgt pas als ze het echt voelen in de portemonnee. Mensen zijn niet uit zichzelf geneigd van een zeven een negen te maken, maar als het een vier is... Ja, daar heb je last van." Het zou beter zijn als werkgevers en werknemers eerder aan de bel trekken. ,,Het moet geen 'moetje' zijn. Niet zoals het jaarlijkse functioneringsgesprek, waar iemand dan even snel wat invult, omdat het moet. Dat heeft geen enkele zin en creëert geen vertrouwen. Ik doe nu ontwikkelgesprekken bij een klant, Charlie Temple, een keer per kwartaal. Het is een check-in. 'Hoe ervaar je het, wat gaat goed, wat kan anders?' Zo zie je eerder aankomen dat er iets aan de hand is met iemand. Dan kun je daar eerder op ingaan. Je medewerker is je kapitaal, dat gaat keihard over geld. Ga daar zorgvuldig mee om, dan vermenigvuldigt het zichzelf.

'DOE MIJ MAAR EEN COACH!'

Cartoon Flos Vingerhoets

COLOFON TEAM MAGAZINE IS EEN UITGAVE VAN MKB-NEDERLAND. OP DE ARTIKELEN EN BEELDEN RUST AUTEURSRECHT.
Contactpersonen Iris Schuitemaker: schuitemaker@vnoncw-mkb.nl, Louis Peters: peters@vnoncw-mkb.nl en secretariaat: 070-3490138
Redactie Miranda Coehoorn, Teun Ceelen, Flos Vingerhoets, Sandra van den Nieuwenhof **Vormgeving** Ingrid Sijmons
Bedankt voor de aandacht. Vragen? Bel Eldert Kuiken **(hoofdredactie)** op 06 27062138 of mail eldert.kuiken@persgroep.net.