

Aan Mevr. C. Hofman
Kopie aan
Van Inge Suijker
Datum 5 juni 2018
Contact 06-12961628 / i.suijker@awvn.nl
Kenmerk 1682825
Onderwerp Terugkoppeling Bedrijfsscans Duurzame inzetbaarheid

Postadres Postbus 93050
2509 AB Den Haag
Bezoekadres Bezuidenhoutseweg 12
2594 AV Den Haag

Web www.awvn.nl
Telefoon 070 850 86 05
E-mail werkgeverslijn@awvn.nl

Bank ABN AMRO
NL80 ABNA 0482 7543 46
KvK 40594126
BTW-nummer NL001011297B01

Samenvatting bedrijfsscans duurzame inzetbaarheid voor SO MITT

1. Inleiding

AWVN heeft voor de MITT-bedrijven een bedrijfsscan en adviesaanpak duurzame inzetbaarheid ontwikkeld. Deze bedrijfsscan is bij 11 deelnemende MITT-bedrijven gehouden. De bedrijfsscan is samen met de stakeholders in het bedrijf en de DI-ambassadeur (van AWVN) uitgevoerd.

Hierin zijn de volgende stappen ondernomen;

- Een intakegesprek (op locatie of telefonisch)
- Een brede diagnose in gesprek met directie en een kleine delegatie van medewerkers (indien aanwezig ook HR en OR-leden)
- Een adviesgesprek over de belangrijkste aandachtsgebieden en prioriteiten voor duurzame inzetbaarheid
- Elke deelnemende onderneming heeft een rapportage incl. advies en voorgestelde concrete maatregelen om verder de duurzame inzetbaarheid te vergroten ontvangen
- Deze rapportage is met de verschillende deelnemers vanuit de organisatie besproken in het adviesgesprek.
- Een DI Barometer is door de DI-ambassadeur ingevuld, ter aanvulling op het inzichtelijk maken van de aandachtspunten t.a.v. inzetbaarheid

Er is gekeken naar wat het bedrijf nu al doet en waar liggen er kansen voor verbetering?

Aan de hand van het AWVN-model (ook door SO MITT gehanteerd) is een brede aanpak mogelijk, om zowel op organisatie- als medewerkers' niveau te onderzoeken, waar kansen liggen op het gebied van Duurzame inzetbaarheid.



In deze notitie geven we een geaggregeerde weergave van de DI Barometer bij de deelnemende bedrijven en de bevindingen uit de gesprekken. De DI Barometer geeft aan wat de stand van zaken is bij de deelnemende bedrijven op het gebied van duurzame inzetbaarheid en geeft inzicht in de gebieden waar aandacht al dan niet naar uit kan gaan.

Notitie

Datum 6 juni 2018
 Kenmerk 1682825
 Onderwerp Terugkoppeling Bedrijfsscans Duurzame inzetbaarheid
 Blad 2 van 9

We gebruiken een DI Barometer op het niveau van de organisatie, van de leidinggevenden en van de medewerkers. In de terugkoppeling in cijfers is een 10 punts-schaal gebruikt. We geven hier een totaaloverzicht en er worden aandachtsgebieden teruggekoppeld die voor meerdere bedrijven herkenbaar zijn.

Deze rapportage is gebaseerd op de deelname van de volgende bedrijven;

1. Artex
2. Dekker Olifanta
3. Van Heek Textiles
4. Interface
5. Lienesch
6. Timzo
7. Verosol
8. Voith Paper Fabrics
9. JB Textiles
10. Invista
11. Edel Carpets

Bij de Koninklijke Raymakers is wel een bedrijfsbezoek geweest en een intakegesprek met de DI-ambassadeur gevoerd. Zij hebben verder niet meegedaan aan het onderzoek. Bij Lemoine Holland bv is de afspraak niet tot stand gekomen, de HR-positie werd gewisseld, Waardoor zij binnen het tijdsbestek van deze bedrijfsscans geen scan hebben kunnen doen.

2. Redenen om aan de slag te gaan met Duurzame inzetbaarheid?

De belangrijkste redenen om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid voor de deelnemende SO MITT organisaties:

1. Fysieke belasting met name in de productie, klachten t.a.v. het bewegingsapparaat t.g.v. tillen, sjouwen, duwen.
2. Verhoogde pensioenleeftijd en ouder wordend personeelsbestand;

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is	44,43 jaar
Het percentage vaste medewerkers in de organisaties gemiddeld is:	≥80%
De gemiddelde duur van de dienstverbanden is	13 jaar

3. Wereld om ons heen verandert en daarmee veranderen werkomstandigheden.

3. Beeld n.a.v. de uitgevoerde DI Bedrijfsscans

3.1. Randvoorwaarden voor een aanpak

In de bedrijfsscans is allereerst gekeken naar de randvoorwaarden voor een aanpak voor Duurzame inzetbaarheid. Draagvlak in de organisatie en de beschikbaarheid van faciliteiten zijn randvoorwaarden om aan de slag te kunnen gaan met duurzame inzetbaarheid. Op de vraag of duurzame inzetbaarheid prioriteit heeft bij de directie van de organisatie werd gemiddelde score van 7 aangegeven.

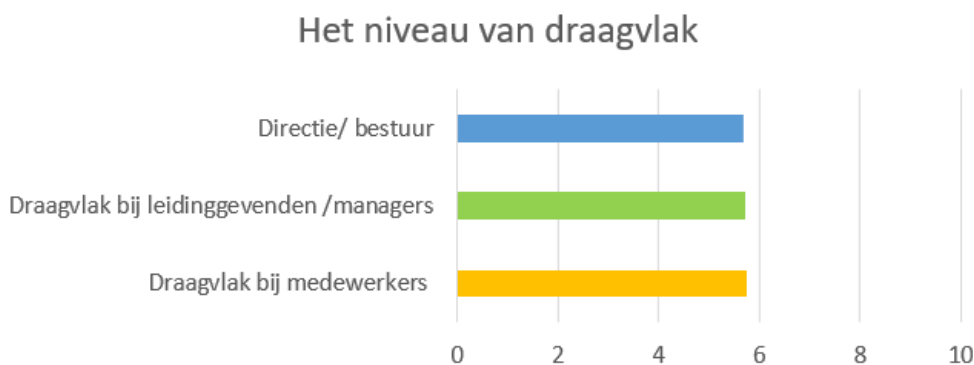
Notitie

Datum 6 juni 2018
 Kenmerk 1682825
 Onderwerp Terugkoppeling Bedrijfsscans Duurzame inzetbaarheid
 Blad 3 van 9

Stelling	Totaal score
Duurzame Inzetbaarheid van medewerkers heeft prioriteit bij het bestuur/ directie van de organisatie	7

Draagvlak

Een aanpak van duurzame inzetbaarheid is alleen succesvol als er in de gehele organisatie draagvlak voor is. Dit begint bij draagvlak op het hoogste niveau in de organisatie. Om daadwerkelijk effectief te zijn met een aanpak is echter ook draagvlak bij leidinggevend en medewerkers een voorwaarde. In onderstaande figuur ziet u hoe het draagvlak voor een aanpak van duurzame inzetbaarheid er gemiddeld voor staat bij de deelnemende bedrijven:



Draagvlak voor Duurzame inzetbaarheid in de organisaties kan nog verhoogd worden.

Faciliteiten

Om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid is de aanwezigheid van faciliteiten een randvoorwaarde. Er is gekeken naar verschillende onderdelen binnen de deelnemende organisaties

Stelling	Gemiddelde Score (schaal 1..10)
Er is tijd en ruimte beschikbaar voor medewerkers en leidinggevend en om te werken aan hun Duurzame Inzetbaarheid	5
Er is voldoende budget beschikbaar om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan	7
Er zijn voldoende middelen/tools aanwezig voor medewerkers om te werken aan hun gezondheid en vitaliteit	6
Er zijn voldoende middelen/tools aanwezig voor medewerkers om te werken aan loopbaan en ontwikkeling	6

De organisaties geven vaak aan wel budget beschikbaar te hebben, maar de ruimte en beschikbare tijd is niet altijd in voldoende mate aanwezig. De aanwezigheid van middelen is er wel, maar kan nog verbeterd worden.

De meeste bedrijven hebben aangegeven een Risico-inventarisatie en Evaluatie (RI&E) te hebben en de alle bedrijven maken bijvoorbeeld gebruik van tilhulpmiddelen. Het actief houden van de RI&E lukt bij een aantal bedrijven niet. Of bijvoorbeeld niet alle bedrijven

Notitie

Datum 6 juni 2018
 Kenmerk 1682825
 Onderwerp Terugkoppeling Bedrijfsscans Duurzame inzetbaarheid
 Blad 4 van 9

houden regelmatige functioneringsgesprekken. De aandacht voor loopbaan en ontwikkeling kan nog verbeterd. De tijd en ruimte wordt hier vaak nog in onvoldoende mate voor genomen.

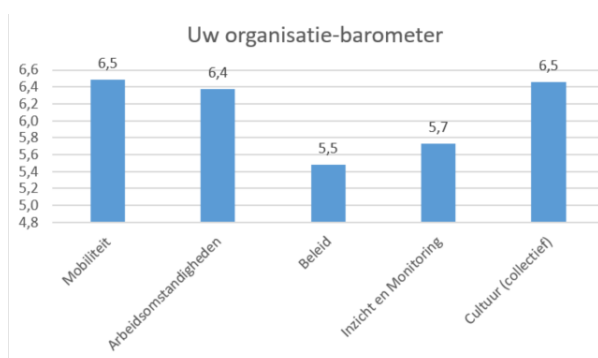
De middelen moeten ook bekend zijn en daadwerkelijk gebruikt (kunnen) worden. Hierover hebben we de volgende bevindingen:

Stelling	Gemiddelde score (1..10)
Leidinggevend zijn bekend met de middelen die aanwezig zijn om te werken aan duurzame inzetbaarheid	7
Medewerkers zijn bekend met de middelen die aanwezig zijn om te werken aan duurzame inzetbaarheid	7
Medewerkers maken momenteel goed gebruik van de beschikbare middelen om aan hun duurzame inzetbaarheid te werken	7

Basismiddelen zijn er wel, maar echt tijd inruimen om daadwerkelijk met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan is nog minder concreet op gepakt binnen de deelnemende organisaties.

3.2. Duurzame inzetbaarheid op organisatieniveau

De DI-organisatie barometer van de 8 deelnemende bedrijven ziet er als volgt uit (gemiddeld cijfer 1...10).



De volgende onderwerpen zijn met de score weergegeven in een cijfer.

- Mobiliteit (instroom, doorstroom, uitstroom, alternatieve functies)
- Arbeidsomstandigheden (aanspreekcultuur veiligheid, Arbo- en veiligheidsmiddelen en –beleid, bekendheid met risico's)
- Beleid (effectief beleid op gezondheid, op motivatie/betrokkenheid, op ontwikkeling)
- Inzicht en monitoring (beschikbaarheid van gegevens over gezondheid, op motivatie/betrokkenheid, kennis/vaardigheden, strategische personeelsplanning)

Notitie

Datum 6 juni 2018
 Kenmerk 1682825
 Onderwerp Terugkoppeling Bedrijfsscans Duurzame inzetbaarheid
 Blad 5 van 9

- Cultuur (leer-cultuur, ervaren erkenning voor medewerkers, medewerkers voelen zich vrij mening te uiten)

Hoe lager het rapportcijfer, hoe meer aandacht dit onderwerp vraagt.

In de organisatie barometer zien we dat er op alle aandachtsgebieden nog kansen tot verbetering mogelijk zijn, de twee onderdelen die het meeste onderbelicht blijven t.a.v. duurzame inzetbaarheid zijn;

1. Beleid
2. Inzicht en Monitoring

Uit de gesprekken binnen de bedrijven komt het volgende beeld naar voren:

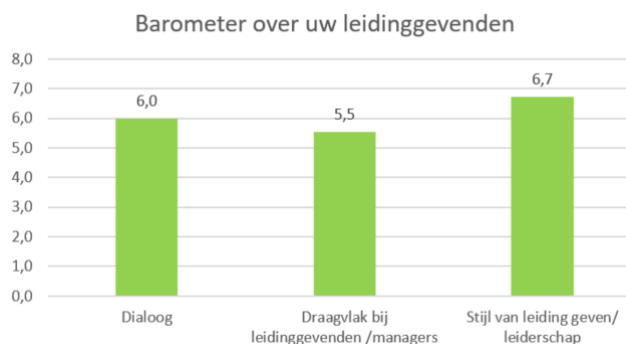
Geen van de bedrijven heeft een Duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Twee bedrijven die MVO-doelstellingen hebben geïmplementeerd hebben wel organisatie-breed en binnen afdelingen nagedacht over doelstellingen, ook t.a.v. Duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Eén bedrijf heeft veel maatregelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid, maar dit nog niet ontwikkelt tot een geïntegreerd beleid.

Bedrijven zullen ook in hun beleid aandacht moeten besteden aan Duurzame inzetbaarheid. In kleinere bedrijven is er vaak goed zicht op de inzetbaarheid van individuele medewerkers. Het objectieve (meetbare) inzicht hierin is nog niet bij alle bedrijven aanwezig. Objectieve data over medewerkerstevredenheid of Arbo technische knelpunten zijn niet altijd voor handen. Of er is bijvoorbeeld wel inzicht in verzuim, maar verzuim wordt niet altijd verder geanalyseerd. Het direct bevragen van belemmeringen ten aanzien van duurzame inzetbaarheid bij medewerkers wordt nagenoeg niet gedaan of staat in de kinderschoenen.

3.3. Duurzame inzetbaarheid en leidinggevenden

De direct leidinggevende van een medewerker speelt een cruciale rol in de manier waarop een medewerker omgaat met zijn/haar duurzame inzetbaarheid. Deze direct leidinggevende vormt de verbinding tussen de organisatie en de medewerkers.

In de barometer ziet u de volgende onderwerpen over de leidinggevenden met de score weergegeven in een gemiddeld cijfer (1..10).



Notitie

Datum 6 juni 2018
 Kenmerk 1682825
 Onderwerp Terugkoppeling Bedrijfsscans Duurzame inzetbaarheid
 Blad 6 van 9

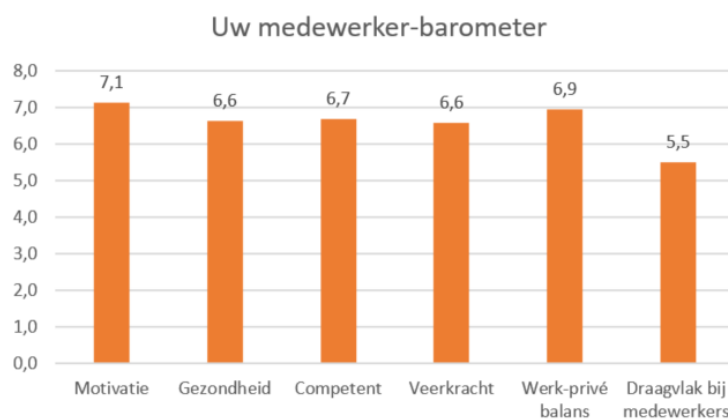
- Dialoog (vaardigheden voor gesprek, bereidheid bij medewerkers tot gesprek, jaarlijkse uitvoering gesprek, inhoud van gesprek over huidig en/of toekomstig functioneren)
- Draagvlak bij leidinggevenden (tijd en ruimte beschikbaar, in gesprek gaan, afspraken maken over ontwikkeling, aandacht voor duurzame inzetbaarheid, stimuleren medewerkers rond hun duurzame inzetbaarheid)
- Stijl van leiding geven (stimuleren, motiveren van medewerkers, geven van feedback, open staan voor feedback, voorbeeldgedrag, richting geven, stimuleren onderlinge relaties)

Hoe lager het rapportcijfer, hoe meer aandacht dit onderwerp vraagt. Het kan zinvol zijn handvatten te geven voor de dialoog tussen medewerker en leidinggevende en te bespreken wat de mogelijkheden zijn om oplossingen te zoeken.

Het vergroten draagvlak bij leidinggevende biedt kansen. Wanneer leidinggevende de juiste handvatten hebben om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan, kan er sneller en effectiever resultaat behaald worden.

3.4. Duurzame inzetbaarheid en medewerkers

In de medewerkers- DI-barometer zien we de volgende onderwerpen over medewerkers met de gemiddelde score weergegeven in een cijfer (1..10).



- Motivatie (zinvol werk, inspirerende omgeving, gedrevenheid, plezier in werk, tevreden over arbeidsvoorwaarden, betrokken bij werk, betrokken bij organisatie)
- Gezondheid (zelf werken aan gezondheid, het werk aan kunnen (fysiek, psychisch), werk vol kunnen houden tot pensioen, status gezondheid, gezonde leefstijl)
- Competent (zelf werken aan ontwikkeling, voldoende kennis/vaardigheden voor huidige functie en voor toekomstige functie, zich competent voelen, inzetbaar zijn op andere functies/taken)
- Veerkracht (vertrouwen om nieuwe dingen te leren, omgaan met tegenslagen, meebewegen met veranderingen)
- Werk-privé balans (ervaren goede balans, druk op balans in de toekomst)
- Draagvlak bij medewerkers (tijd en ruimte beschikbaar, in gesprek gaan, afspraken maken over ontwikkeling, actief betrokken bij aanpak, bewust v.h. belang van duurzame inzetbaarheid)

Naast het draagvlak bij medewerkers, scoren gezondheid en veerkracht lager dan de andere onderwerpen.

Notitie

Datum 6 juni 2018
 Kenmerk 1682825
 Onderwerp Terugkoppeling Bedrijfsscans Duurzame inzetbaarheid
 Blad 7 van 9

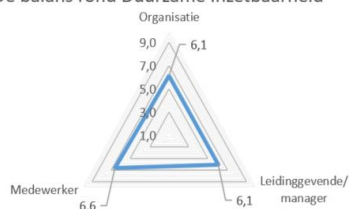
Het algemene beeld dat we hebben verkregen van de deelnemende organisaties t.a.v. het beeld over en van medewerkers ;

- Medewerkers zijn nog vrij onbekend met duurzame inzetbaarheid en kunnen nog veel meer actief betrokken worden bij duurzame inzetbaarheid.
- Doorgroeimogelijkheden in de organisaties zijn vaak beperkt.
- Er wordt aangegeven dat medewerkers momenteel hun taken en het productieniveau aan kunnen.
- De verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling wordt onvoldoende gezien en genomen.
- Gezondheid van medewerkers
 Medewerkers zijn zich nog lang niet altijd bewust van een gezonde leefstijl een effectief gezondheids- en vitaliteitsbeleid kan hierbij helpen. We adviseren om dit samen met medewerkers op te pakken. Nog niet alle bedrijven waren bekend met de BRAVO thema's (Bewegen, Roken, Alcohol, Voeding en Ontspanning).
- Autonomie en regelruimte van medewerkers kan nog vergroot worden, dit kan gedaan worden door;
 - Leidinggevenden die hun medewerkers stimuleren om hun duurzame inzetbaarheid te vergroten,
 - Medewerkers zelf meer keuzes laten maken ten aanzien van de invulling van hun werk.
- Ploegen en werktijden

Het beeld is dat werk en privé balans voor medewerkers redelijk in balans zijn. In kleinere bedrijven wordt rekening gehouden met de individuele omstandigheden van medewerkers. Er wordt bij de deelnemende bedrijven in twee en drie ploegen gewerkt waar het textiel bedrijven betreft. Het deelnemende mode bedrijf werkt in dagdienst. Er zijn twee bedrijven waar part-time werken in de ploeg tot de mogelijkheden behoort. Bij één bedrijf hebben ze een flexpool die tot 11.00 s'ochtends werkt en de vaste medewerkers voor een aantal standaard/ondersteunende werkzaamheden kan ontlasten. Het kijken naar werktijden en nieuwe manieren van (in) roosteren kan nog ruimte bieden in het bevorderen van duurzame inzetbaarheid en verbeteren van de werk en privé balans.

4. Conclusies over duurzame inzetbaarheid

De balans rond Duurzame Inzetbaarheid



In bijgaande figuur zien we de balans tussen scores op de drie DI-barometers. Op de hoek van de driehoek met de kortste uitslag zijn de bedrijven het minst ver. Bij alle scores onder de 6,0 zijn bedrijven kwetsbaar.

4.1. Onderwerpen voor concrete maatregelen die aanbod zijn gekomen in de bedrijfsscans waren o.a.;

- Uitwisselbaarheid taken, functies en binnen ploegen
- Eigen regie medewerkers stimuleren; hoe medewerkers positief te stimuleren
- Strategische Personeelsplanning
- Leeftijd, generatieverschillen
- Opleidingsbeleid en persoonlijke ontwikkelplannen
- Beleid ontwikkelen voor (brede) duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Notitie

Datum 6 juni 2018
 Kenmerk 1682825
 Onderwerp Terugkoppeling Bedrijfsscans Duurzame inzetbaarheid
 Blad 8 van 9

- Leidinggevenden inspireren duurzame inzetbaarheid aandacht te geven in de dagelijkse werksituatie
- Ploegenroosters
- Dialoog medewerkers: medewerkers informeren over het begrip DI
- Fysieke belasting en ergonomie
- Health checks/ PMO's (periodiek medisch onderzoek)
- Werken met BRAVO-thema's
- Opstellen RI&E
- RI&E opvolging, continue blijven monitoren belastende factoren
- Functioneringsgesprekken; welke vragen bespreekbaar maken
- Competenties medewerkers in kaart brengen
- Kennisborging in de organisatie
- Aandacht voor Opleiding & Ontwikkeling, Leercultuur
- Communicatie en feedback geven

Deze onderwerpen zijn allen nader toegelicht in de rapportages en adviesgesprekken bij de deelnemende bedrijven.

5. Eindconclusies en aanbevelingen

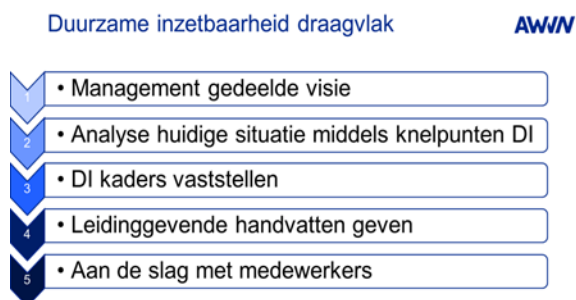
1. Fysieke belasting op de werkvloer wordt als aandachtspunt benoemd. Uitval problemen zijn er t.a.v. het bewegingsapparaat. De basis Arbo voorwaarden worden nagenoeg altijd wel ingevuld. Deels zijn deze klachten misschien moeilijk te voorkomen, deels kan hier nog meer in ondernomen worden. Het inzetten van een ergonomoos werd beperkt al toegepast. Het onderwerp zal blijvend onder de aandacht moeten blijven.

Stadium 4: Continuüm Winst op winst duurzaam inzetbaar
Stadium 3: Proactief Bevordert employability en doorstroom
Stadium 2: Planmatig Bevordert ontwikkeling
Stadium 1: Reactief Functionele aansturing
2. Werktijden (ploegenroosters) komen herhaaldelijk terug als knelpunt. Bedrijven kunnen geholpen worden met na te denken over nieuwe manieren van roosteren en het indelen van ploegen. Binnen de scope van deze bedrijfsscan is hierin in beperkte mate ook geadviseerd. Er is behoefte bij de bedrijven om verder met dit onderwerp aan de slag te gaan.
3. Organisaties die in de beginfase zitten (stadium 1) met duurzame inzetbaarheid hebben nog Beleid als aandachtspunt. Voor bedrijven die al verder zijn met duurzame inzetbaarheid is eigen regie van medewerkers een herkenbaar aandachtspunt en heeft het de interesse om dit onderwerp verder op te pakken. Hoe kunnen we eigen regie onder medewerkers bevorderen? Daarbij is het dus wel noodzakelijk dat bedrijven niet al in een iets verder gevorderd stadium zijn.
4. Het vergroten van het draagvlak valt te realiseren door in de organisaties beter te informeren, meer bekendheid te geven aan het thema duurzame inzetbaarheid en intern aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid.

Notitie

Datum 6 juni 2018
Kenmerk 1682825
Onderwerp Terugkoppeling Bedrijfsscans Duurzame inzetbaarheid
Blad 9 van 9

Hiervoor is het belangrijk dat er op managementniveau inzicht is in wat de meerwaarde is van Duurzame inzetbaarheidsbeleid.



Wat is de visie is ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Als we weten tegen welke knelpunten we aanlopen kunnen kaders vastgelegd worden. Wat behoort wel tot mogelijke oplossingen en wat niet? Er zijn bijvoorbeeld grenzen aan flexibele werktijden, productiviteits- niveaus en bereikbaarheid moeten gewaarborgd blijven. De vervolg stap is dat leidinggevendenden hier goed van op de hoogte zijn. Zodat zij met hun medewerkers aan de slag kunnen en weten wat de mogelijkheden zijn. De leidinggevende kan zo samen met de medewerkers verdere stappen ondernemen. Ook in kleinere organisaties is het goed om eerst een beeld te hebben van duurzame inzetbaarheid en vast te stellen wat wel en wat niet kan. De bedrijfsscans hebben bij gedragen om dit beeld inzichtelijk te maken. Bedrijven zouden samen met medewerkers en leidinggevende verder in gesprek kunnen gaan over aanpakken voor duurzame inzetbaarheid, hierdoor zal het draagvlak toenemen.

5. Doorgroei mogelijkheden en *mobilititeit* zijn vaak beperkt, het uitbouwen van regio netwerken kan de mogelijkheden van samen scholingsprogramma's opzetten en mobiliteit bevorderen verder uitwerken en onderzoeken.