

DUURZAME INZETBAARHEID VOOR HET MKB

VAN ADVIESSCAN NAAR OPLOSSINGEN! EEN PRAKTIJKCASE

Inleiding

In deze praktijkcase van een MKB- bedrijf laten we u zien hoe ook het MKB daadwerkelijk, praktisch en met klinkend resultaat aan de slag kan gaan met duurzame inzetbaarheid. Van probleemerkenning tot het resultaat. Aan het begin van het adviestraject is een nulmeting uitgevoerd en na de advisering en implementatie van deze adviezen is een één-meting uitgevoerd. Op deze manier kunnen we concreet laten zien wat de resultaten van dit adviestraject voor de desbetreffende organisatie zijn geweest.

In een tweetal artikelen nemen we u mee in deze boeiende praktijkcase. In het eerste deel beschrijven we de aanleiding, de fase van nulmeting (probleemanalyse en inventarisatie), de resultaten van deze nulmeting en de eerste stap in het vervolg adviesproces (verdiepend onderzoek).

In het tweede artikel, werken de werkwijze van het advies uit, beschrijven de gekozen interventies en eindigen met het resultaat, mede vastgesteld oor de één-meting.

Dit artikel is tot stand gekomen door de samenwerking tussen de directie van Melse Wassink, de praktijkcase waar het hierover gaat, Peter de Hond, eigenaar van Fitale die de 0- en 1 meting heeft uitgevoerd. En Peter Dona, eigenaar van Dona HR Advies, die i.s.m. met directie de risico's heeft aangepakt en interventies heeft ingezet die hebben geleid tot het succes, een betere duurzame inzetbaarheid van medewerkers, lagere verzuimkosten, meer bedrijf continuïteit en sterk verbeterde werksfeer en werkplezier!

De auteur

Dit artikel is geschreven door drs. Peter Dona MMC, SHRM, eigenaar van adviesbureau Dona HR Advies, en kerndocent HRM bij Avans Plus.

Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is al lastig vast te pakken en in de organisatie in te voeren voor grote organisaties en het werkelijk toepasbaar en effectief te laten zijn. Voor MKB-bedrijven misschien nog wel lastiger. Altijd doemt de vraag zich op, waar begin je eigenlijk en wordt het niet te snel te groot en te omvangrijk.

Maar ook MKB-bedrijven zullen er niet aan ontkomen, om op een of andere manier hiermee aan de slag te gaan. De kosten van ziekte en arbeidsongeschiktheid zijn nog steeds torenhoog, of je nu wel of niet

verzekerd bent. De discussie om van twee jaar naar één jaar loondoorbetaling bij ziekte is alweer verstomd. En ook MKB-bedrijven zien steeds meer werknemers met psychische klachten, zoals stress, burn-out en werk-privé gerelateerde problematieken.

Tegelijkertijd wordt de arbeidsmarkt steeds krappere, en is het werven en binnenkrijgen van nieuwe talenten een groot probleem aan het worden.

Hierdoor wordt het behouden en ontwikkelen van het 'zittende' personeel steeds crucialer, en is investeren in duurzame inzetbaarheid ook bijna een noodzaak geworden.

Ondernemen is tijdig en effectief reageren op ontwikkelingen in de markt en bij je klanten, je blijven ontwikkelen, zodat medewerkers - ook al verdwijnt het vak waarvoor ze zijn opgeleid - aan het werk kunnen blijven, bij jou of elders. Daar ben je als ondernemer mee bezig, want je wilt vooruit met je bedrijf en je bent betrokken bij je mensen.

Maar laten we eerlijk zijn, het is best ingewikkeld. Dus hoe pak je het aan? Dat verschilt per sector en bedrijf. Heb je vooral hoog- of juist laagopgeleide mensen in dienst? Hoe gaan de ontwikkelingen in de branche? En hoe krijg je je mensen mee? Niet iedereen is op deze manier met 'de toekomst' bezig. Terwijl duurzame inzetbaarheid ook een eigen verantwoordelijkheid van werknemers zelf is.

Ja, als je daar antwoorden op krijgt als ondernemer, daar zou je wel wat mee kunnen. En als je dan inzicht krijgt in wat nu voor jouw onderneming de grootste risico's zijn afgezet tegen je eigen branche, en adviezen om hoe dat aan te pakken, dan zeg je toch ja!

Wij hopen dat het praktijkvoorbeeld dat in deze artikelreeks is beschreven u kan helpen bij het ontwikkelen van een eigen duurzame inzetbaarheidsbeleid. En weet, je kan niet alles tegelijk aanpakken, wees vooral alert op de echte risico's & kansen.

In deze praktijkcase nemen we u eerst mee naar de start van het traject, bij het vaststellen van de vraagstukken of problemen ten aanzien de inzetbaarheid van de medewerkers. In deze stap is gebruik gemaakt van een specifieke op de MKB-markt ontwikkelde methodiek: de Fitale scan.

Vervolgens beschrijven we de vervolgstappen, zoals analyse van wat er nu werkelijk aan de hand was in de organisatie, de knelpunten t.a.v. werkbeleving, motivatie, aansturing door management en de werkdruk.

Aanleiding en beschrijving organisatie: Melse & Wassink, bureau voor bewindvoering & curatele BV.

Deze organisatie is de afgelopen jaren sterk gegroeid. Van als het ware met zijn tweeën in de 'garage' starten naar anno 2018, ruim veertig werknemers.

De case-organisatie

Melse Wassink is opgericht en gestart op 1 november 2014. De organisatie richt zich op de beschermingsmaatregelen curatele, bewind en mentorschap. Deze maatregelen worden uitgesproken door de rechtbank.

In de organisatie zijn circa 40 medewerkers werkzaam in functies als cliëntmanager (bewindvoerder) coördinator schuldhulpverlening, administratief ondersteuner of medewerker algemeen. Meestal met hbo sociaaljuridische of maatschappelijk werk opleiding.

Verder zijn 3 cliëntmanagers voor een deel van de tijd werkzaam als teamcoördinator voor teams bestaande uit voorgaande functies.

Het managementteam omvat 2 directeuren/eigenaren, een operationeel manager, en een managementassistent.

De specifieke werkzaamheden van Melse Wassink, diensten verlenen op het gebied van het curatele, bewind en/of mentorschap, bedoeld voor mensen die niet of onvoldoende goed voor zichzelf kunnen zorgen op financieel en/of persoonlijk vlak vraagt veel onze medewerkers. Onze medewerkers hebben dagelijks te maken met verschillende en soms tegengestelde belangen tussen cliënten, schuldeisers en andere belanghebbenden.

Het vormt een essentieel onderdeel van het dagelijkse werk en stelt specifieke psychische en mentale eisen aan de medewerker om met al deze belangen gezond en weerbaar om te kunnen gaan. Ervaren van vooral psychische werkdruk kan dan een belemmerende factor zijn om het werk aan te kunnen. We zien dit onder meer terug in psychisch ziekteverzuim en het ervaren van een hoge mate van werkdruk en emotionele belasting en een te hoog, onwenselijk verloop (verlies van kennis, ervaring en collega's).

De redenen voor directie om met het traject te starten lagen onder meer in het relatief hoge langdurige psychische ziekteverzuim, de klachten van medewerkers over een hoge mate van werkdruk en een te hoog, onwenselijk verloop (verlies van kennis, ervaring en collega's).

FASE 1: Wat is er aan de hand? De nulmeting m.b.v. de FITALE SCAN

Eind 2015 was er voor de directie, gezien een aantal factoren zoals een toenemend ziekteverzuim, langdurige uitval van medewerkers, behoefte om goed inzicht te krijgen van wat zijn nu eigenlijk onze risico's en hoe kunnen we die aanpakken en oplossen. Om dit te realiseren is adviesbureau Fitale ingeschakeld met als concrete opdracht een eerste diagnose te maken van de knelpunten in de organisatie, en de status van het HRM-beleid en de duurzame inzetbaarheid.

Hiervoor heeft adviesorganisatie Fitale een scan ontwikkeld om alle kansen en risico's omtrent personeel inzichtelijk te maken, wetend dat de Wet- en Regelgeving, de arbeidsmarkt, maar ook de medewerkers, continu aan verandering onderhevig zijn.

Naast de inventarisatie van de benodigde gegevens zoals, ziekteverzuimcijfers, personele gegevens zoals leeftijdsopbouw, dienstjaren, en zaken als verzuimprotocol, Medewerker tevredenheidsonderzoek (MTO), Periodiek Medisch Onderzoek (PMO), functieprofielen en arbeidscontractinformatie, visie en strategie van de onderneming vinden er interviews plaats met directie en management en een deel van de medewerkers.

Deze interviews hebben als doel om het HRM-, waaronder het duurzame inzetbaarheid beleid (boeien en binden, rol leidinggevenden en eigen verantwoordelijkheid medewerkers, wendbaarheid) van de organisatie en haar medewerkers in kaart te brengen.

Uit deze inventarisatie en interviews is een eerste conceptadvies inclusief een voorstel plan van aanpak opgesteld, waarin de resultaten uit de nulmeting met benchmarkgegevens worden vergeleken om het een en ander goed in perspectief te zetten. Dit is in december 2015/januari 2016 met directie van Melse Wassink besproken.

FASE 2: De resultaten uit de Fitale Scan

Hieronder vatten we de belangrijkste conclusies uit de nulmeting samen, om zo een goed inzicht te krijgen in de vraagstukken en risico's:

- Een onwenselijk te hoog verloop, wat interne onrust veroorzaakt
- RI&E ontbrak
- Geen preventie medewerker aanwezig
- Door hoog verloop wordt de (ervaren) werkdruk voor de blijvende werknemers vergroot
- Leidt tot te hoog ziekteverzuim, ook mede veroorzaakt door ontbreken adequaat verzuim - & re-integratieprotocol en verzuimbeleid
- Ontbreken van HRM-beleid en HRM-instrumentarium, zoals functioneringsgesprekken
- Bevlogen en zeer betrokken directie die er een prachtig bedrijf van willen maken
- Bijzondere expertise en goede naam binnen het werkveld
- Stijl van leidinggeven past niet goed op de hoogopgeleide professionals
- Advies om met ESF-subsidie uitvoer van het plan van aanpak vorm te geven
- Veel zittend werk maar geen aandacht voor ergonomische verbeteringen

De resultaten en de rapportage was voor directie een duidelijk signaal en moment waarin duidelijk werd dat er echt stappen gezet moesten worden om te gaan werken aan het oplossen van deze knelpunten. Zij ervaaarde letterlijk en figuurlijk dat de continuïteit van 'hun' organisatie op het spel stond.

Op dat moment werd door Fitale voorgesteld om een ervaren organisatieadviseur in te schakelen om samen met directie te onderzoeken in welke mate er vervolgstappen ondernomen kunnen worden, en hoe dat dan eruit dient te zien.

FASE 3: Verdiepende risico- analyse en interventies

Zoals hierboven beschreven gaf het hoge ziekteverzuim, de ervaren werkdruk en werkstress, naast het hoge verloop veel onrust op de werkvloer, en stond een kwalitatieve dienstverlening door krapte in de bezetting te veel onder druk.

Aan de hand van de verkregen resultaten uit de Fitale- scan werd door de extern adviseur met directie besproken hoe de knelpunten aan te pakken. Als eerste was er de noodzaak om dieper in te zoomen op oorzaken van het ziekteverzuim, verloop, ervaren werkdruk en stress en de onrust onder het personeel.

Mede gezien de specifieke dienstverlening en de psychisch belastende factoren die dit werk met zich mee kan brengen, werd besloten in het vervolgonderzoek ook specifiek de psychische belasting, werkstress en mentale veerkracht nader te onderzoeken. Hierbij was o.a. de gedachte dat de specifieke werkzaamheden, die veel van de veelal jonge werknemers op psychisch en mentaal vlak vragen, een zekere mate van mentale veerkracht is vereist.

Maar niet alleen in kaart brengen, de opdracht was ook, verbeterinterventies in te zetten op de geconstateerde problemen. Belangrijk voor de organisatie was om een blijvende manier te vinden om de werkdruk en mentale belasting te reduceren, dan wel hanteerbaar te laten zijn. Dit kan door te kijken naar stressoren die de organisatie met zich mee kan brengen, de rol en kwaliteit vanuit het management om werkdruk en werkstress te reduceren en op welke wijze de energiebronnen versterkt kunnen worden.

Werkwijze en aanpak in de praktijk

Het vervolgadviestraject bestond uit verschillende stappen. Hieronder beschrijven we kort deze stappen:

- De eerste stap was het in kaart brengen van de oorzaken en knelpunten ten aanzien van werkdruk, werkstress en mentale veerkracht en de noodzakelijke verbeterpunten en oplossingen. Hiervoor werd een specifieke vragenlijst gebruikt waarin onderwerpen als mentale veerkracht, betrokkenheid en bevlogenheid maar ook vragen m.b.t. leiderschap en mentale belasting in het werk. De respons door de medewerkers op de vragenlijst was zeer goed te noemen (91%). Wat toch een mooi signaal is van de grote betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie, en de behoefte om de problemen gezamenlijk aan te pakken.
- Daarnaast zijn met alle medewerkers groepsinterviews afgenomen. In deze interviews werd onder andere dieper in gegaan om stressfracturen, onderlinge samenwerking, aansturing door management en directie, en de positieve en minder positieve zaken van het werken binnen Melse Wassink. Deze interviews gaven de adviseur veel inzicht in een aantal oorzaken, en tegelijkertijd werden de contouren van oplossingen zichtbaar. Een van de belangrijkste constatering was, dat medewerkers in feite te weinig betrokken werden in het beleid van de organisatie, terwijl ze zich wel betrokken voelden.

Door de extern adviseur werd deze betrokkenheid versterkt, door hen onderdeel te laten zijn van de risicoanalyse en de oplossingen voor de geconstateerde vraagstukken en knelpunten. Om dit te realiseren zijn er twee zogenaamde 'doorbraakteams' van medewerkers ingericht, die met elkaar aan de slag zijn gegaan met het uitwerken en bespreken van oplossingen en interventies. De extern adviseur trad hierbij op als procesbegeleider.

DEEL II Interventies en het resultaat

In het tweede deel van het artikel over de praktijkcase duurzame inzetbaarheid bij MKB-bedrijf Melse Wassink, beschrijven we de gekozen interventies en de resultaten van het adviestraject.

De auteur

Dit artikel is geschreven door drs. Peter Dona MMC, SHRM, eigenaar van adviesbureau Dona HR Advies, en kerndocent HRM bij Avans Plus.

INTERVENTIES EN RESULTATEN

Na het verdiepende onderzoek, aan de hand van vragenlijst en groepsinterviews en het opstarten van twee verbeterteams of doorbraakteams van medewerkers (zoals beschreven in het eerste deel van dit artikel) werden samen met directie, management en medewerkers oplossingen interventies vastgesteld. Welke interventies zijn ingezet en wat was nu eigenlijk het resultaat. Is er dan minder ziekteverzuim, zitten werknemers beter in hun vel en vindt de directie, als opdrachtgever dat het beter gaat met 'hun' organisatie en medewerkers. In dit tweede deel nemen we u mee in de gekozen interventies en de resultaten, vastgelegd in een business case (wat levert het op) en door middel van één meting.

STAP 4: HRM Interventies en oplossingen

Op verschillende vlakken en niveaus zijn interventies en oplossingen geadviseerd en ontwikkeld en samen met directie, management en/of medewerkers geïmplementeerd.

Zo zijn er op specifiek HRM-gebied de volgende instrumenten ontwikkeld en ingezet:

Inrichten loongebouw en functie-indeling.

- Voor het traject kende men geen echte functie indeling met bijhorende salarissen. Men nam soms de cao-welzijnswerk/ sociale dienstverlening als maatstaf, maar meestal op eigen gevoel en inzicht van de beide directeuren. Afhankelijk van de kwaliteiten en ervaring van nieuwe medewerkers werden salarissen vastgesteld. Dit leidde soms tot grote verschillen in beloningen en ook onvrede t.a.v. gelijkwaardig belonen.
- Door externe adviseur werd samen met directie een loongebouw met functie-indeling ontwikkeld en ingericht voor alle medewerkers, waarin de indeling gebaseerd werd op deskundigheid, kwaliteiten en ervaring. En werden de functies ingedeeld op basis van junior- medior en senior medewerker waaraan salarisschalen werden gekoppeld. Dit werd afgestemd met de net ingestelde Personeelsvertegenwoordiging en ook daadwerkelijk in de praktijk neergezet.

- Opstellen functieprofielen voor alle functies, in concept opgesteld door directie, extern adviseur en MT en besproken met medewerkers en de personeelsvertegenwoordiging.

Opstellen bedrijfsreglement, en inrichten nieuwe verzuim- & re-integratieprotocol

Hierin zijn de belangrijkste wettelijke regelingen t.a.v. werktijden, verlof en bijzonder verlof opgenomen, naast zaken als werken in deeltijd, veiligheid, werken met vertrouwelijke gegevens en omgangsvormen.

Het verzuim- en re-integratieprotocol legt de nadruk op re-integratie, wat kan de medewerker nog wel doen, hoe de begeleiding er uit ziet en rollen van leidinggevend en bedrijfsarts.

Invoeren functionerings- en beoordelingsgesprekken

Hierin werd name de moderne manier van gesprekscyclus toegepast, waarin de ontwikkeling en groei van de medewerker centraal staat, naast afspraken over functioneren, afgesproken resultaten (aantal cliënt dossier, kwaliteit cliëntbehandeling e.d.), en werd afgesproken dat deze gesprekken met medewerkers door de operationeel manager i.s.m. de teamleiders werden gevoerd (en niet meer door directie) en de directie de gesprekken met de MT- leden.

Hierdoor werden lijntjes korter, directer contact tussen manager, teamleiders en medewerkers en werd dit ook duidelijk gewaardeerd.

Daarnaast werd het ***werving en selectiebeleid*** aangepast (focus op andere kwaliteiten nieuw personeel), en werd rol van manager en teamleiders hierin meer ingezet.

En werd medio 2016 een aanzet gegeven tot een meer formele vorm van medezeggenschap door een ***Personeelsvertegenwoordiging*** in te voeren, waarmee de invloed van medewerkers op het beleid van de organisatie werd vergroot.

Resultaten: Wat heeft het nu eigenlijk opgeleverd: de 1- meting

Op zich al een heel traject een dergelijk adviestraject, met al die veranderingen. Maar werkt het ook, en wat leveren al die adviezen en interventies nu eigenlijk op. Word je er als MKB-ondernemer er wel wijzer van?

Hieronder geven we enkele voorbeelden van significante veranderingen tussen de resultaten uit de nulmeting in 2015 en de resultaten na de interventies in 2016 en 2017, middels de 1- meting in 2018.

Stand nulmeting 2015	Stand 1- meting 2018
Ziekteverzuimpercentage van 8%	Teruggebracht naar 3.5-% - 4%, en de 4 langdurig verzuimcases naar nul.
100% medewerkers vonden dat zij onder veel tijdsdruk hun werk moesten doen	Dit geldt nog voor 52%, dus bijna een halvering. Maar dat meer passend is bij het werk wat men doet.
50% van de werknemers ervoeren dat hun capaciteiten onvoldoende benut werden	81% geeft aan dat hun capaciteiten goed worden ingezet en gebruik wordt gemaakt.
42% was weinig tevreden	87% is tevreden
67% medewerkers gaven aan niet trots op het bedrijf te zijn	84% is trots om bij dit bedrijf te werken
92% had weinig vertrouwen in de besluitvorming van directie/management	87% heeft juist wel vertrouwen hierin
75% voelde zich niet geïnspireerd of gemotiveerd door leiding/management	81% ervaart dat nu als positief
75% ervaarde weinig waardering vanuit management	87% ervaart dat nu wel

Succesfactoren van het adviestraject

Niet alleen de juiste tools, instrumenten en interventies zijn belangrijk, minstens evenzo belangrijk is het geloof, de inzet en betrokkenheid van directie/management, teamleiders en medewerkers. Juist bij directeuren die tevens eigenaar zijn van het bedrijf, iets wat veel voorkomt in het MKB, zijn emoties bij de ontwikkelingen van 'hun' bedrijf nadrukkelijk aanwezig, en spelen ze een belangrijke rol zowel als het minder goed gaat als bij de successen.

Maar succes drukt zich natuurlijk ook uit in kosten en baten. De inzet van externe adviseurs kosten immers ook geld (ca. 15.000 euro voor het gehele proces). In onderstaande business case geven wij u inzicht in de resultaten en effecten van de interventies. Doe er u voordeel mee zouden de beide directeuren van Melse Wassink u adviseren.

Ook dank aan verzekeraar Nationale Nederlanden die de nulmeting heeft gefinancierd.

Resultaten en effecten (business case)

Item/vraagstuk	Resultaat
Ziekteverzuim 20% langdurig verzuim WIA-risico	Verzuimkosten reductie: 23.000 euro Inzetbaarheid verhoogd (productiviteit aantal dossiers met 15% gestegen= 20.000 euro) Voorkomen c.a. 30.000 euro schadelast.
Werksfeer/cultuur Hoog verloop (2015: 40%) Hierdoor onrust onder medewerkers en risico van bedrijfscontinuïteit, samenwerkingsproblemen en geen medezeggenschap	Sfeer en cultuur is positief omgebogen (alle minder passende werknemers vertrokken), nieuwe gemotiveerd personeel, verloop nu 5% Invoering van Personeelsvertegenwoordiging, waardoor ook beleid nu wordt besproken, heeft afstand met directie sterk verbeterd Nieuwe werkplekken/locatie
Aansturing medewerkers	Operationeel manager en 3 teamleiders (elk een team) allen uit eigen werknemers (hierdoor tegelijkertijd loopbaanmogelijkheden ontwikkeld.

Vernieuwen en verbeteren managementaansturing	Afstand directie-medewerkers verkleind, mede door nieuwe managementaanpak.
Werkdrukreductie Hoog ervaren werkdruk (60%)	Is nu meer gestabiliseerd, en minder stresserend. Directie en werknemers hebben nieuwe afspraken gemaakt over dossierdruk en de declarabiliteit norm.
HRM-instrumentarium Nog onvoldoende uitgewerkt of beschikbaar	Invoering functieprofielen alle functies, daardoor: Invoering loongebouw (hierdoor betere balans salarissen nieuwe medewerkers en huidige medewerkers (salariskosten zouden anders 35% hoger liggen) Gestart met gesprekscyclus: functioneren en beoordelen
Professionaliseren HRM-functie	Een van de directeuren is verantwoordelijk geworden voor de HR-functie. In 2016 on the job geadviseerd en begeleid. Volgt inmiddels HR-opleiding. Ervaring medewerkers is zeer positief.
Kennis delen project en inwerkprogramma nieuwe medewerkers	Verbetersteam heeft kennisprogramma uitgewerkt en inwerkprogramma incl. opbouw productiviteit (aantallen dossiers) per nieuwe medewerker ontwikkeld.

Tot slot

De beschrijving van deze praktijkcase laat zien dat duurzame inzetbaarheid en interventies hierin ook voor het MKB veel kan opleveren. Niet alleen in geld, de baten liggen ook breder. Meer betrokken en gelukkige medewerkers, die beter in hun vel zitten. En zitten ze beter in hun vel, dan heeft dat ook een positieve weerslag naar de cliënten, de dienstverlening.

Het laat zien dat een goede analyse van de werkelijke vraagstukken, in dit geval met de Fitale scan de werkelijke essentiële (mogelijke) risico's & kansen op gebied van HRM en duurzame inzetbaarheid inzichtelijk gemaakt kunnen worden, waardoor de inzet van interventies en oplossingen alleen maar effectiever wordt.

In de zomer van 2018 heeft Melse Wassink zijn website en zijn identiteit aangepast, passend bij de goede ontwikkelingen en gaan ze verder onder Melse & Wassink.