

Proces- & projectaanpak duurzame inzetbaarheid met het DIRIGENT®-model

Erwin van der Zanden en Peter Dona

In deze bijdrage wordt dieper ingegaan op de projectmatige en procesmatige aanpak van duurzame inzetbaarheid. Op basis van het Businessmodel Canvas is een methodiek ontwikkeld, DIRIGENT® genoemd, waarmee je in de organisatie projectmatig aan de slag kunt. Deze bijdrage hoort bij hoofdstuk 7 van het boek.

VAN SCANS NAAR IMPLEMENTATIE

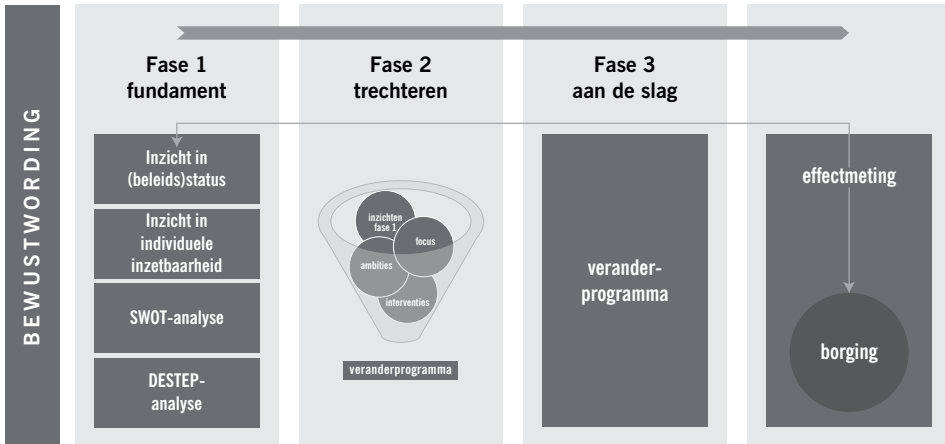
Aan welke knoppen moeten we draaien? Hoe wordt onze aanpak een succes? Wat is de opbrengst voor onze organisatie? Deze en andere vragen spelen in veel organisaties als het gaat om het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Ten aanzien van de in te zetten interventies is er geen pasklare oplossing. Immers, elke organisatie is uniek vanwege de markt waarin zij zich bevindt, de gekozen strategie, de kwantitatieve en kwalitatieve personele bezetting, et cetera. De bouwstenen om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren, zijn echter in elk proces toepasbaar.

In deze bijdrage lichten we de bouwstenen kort toe en zoomen daarna verder in op het procesmodel DIRIGENT®, dat is gebaseerd op het Businessmodel Canvas van Alexander Osterwalder en Yves Peigner.* Na een korte toelichting op het Businessmodel Canvas beschrijven we de DIRIGENT® en schetsen we hoe je deze aanpak kunt inzetten.

* Alexander Osterwalder & Yves Peigner (2010). *Business Model Generation*, Hoboken (NJ): John Wiley & Sons.

BOUWSTENEN VAN DI-VERBETERING

Hoewel vrijwel elke interventie – hoe klein ook – een bijdrage levert aan de inzetbaarheid van medewerkers, gaat het erom de juiste dingen op het juiste moment te doen. De juiste dingen betekent in deze context die zaken aanpakken die een oplossing bieden voor de grootste knelpunten (risico's) of die gericht zijn op de grootste kansen. Kortom, aspecten die in relatie met de business van de organisatie de hoogste urgentie kennen. In de figuur hieronder zijn de bouwstenen van een succesvolle aanpak weergegeven.

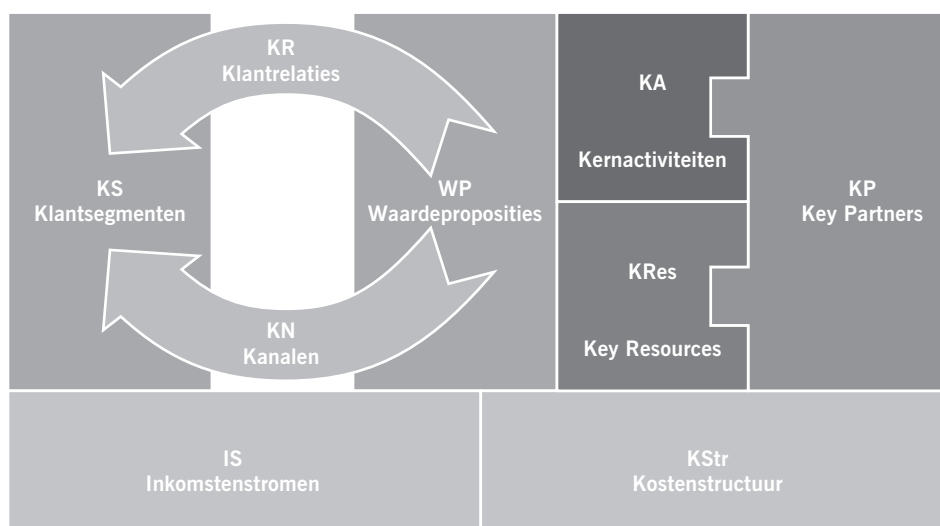


FIGUUR 1 Fases in de aanpak van duurzame inzetbaarheid (Van der Zanden, 2019)

Het doorlopen van de verschillende fases in dit model garandeert de beste resultaten. Het zorgt voor de noodzakelijke inzichten, staat voor een integrale benadering, plaatst duurzame inzetbaarheid in de context van de organisatie en dwingt tot het maken van keuzes waardoor het focus en richting aanbrengt.

DE BASIS: HET BUSINESSMODEL CANVAS

Het Businessmodel Canvas dat Osterwalder en Peigner in samenspraak met ondernemers, managers, investeerders, organisatieadviseurs en wetenschappers ontwikkelden, dankt zijn kracht onder meer aan de eenvoud van het model: de wijze waarop een organisatie opbrengsten genereert, wordt op één pagina inzichtelijk gemaakt. Het model bestaat uit negen in elkaar grijpende elementen, die zijn afgeleid van de vier primaire terreinen van een organisatie. Dit betreft klanten, aanbod van producten en/of diensten, de infrastructuur waarlangs producten en/of diensten gerealiseerd worden en het financiële bestaansrecht (kosten versus opbrengsten).



FIGUUR 2 Businessmodel Canvas – de negen bouwstenen*

Het Businessmodel Canvas kan op diverse momenten ingezet worden. Bijvoorbeeld voorafgaand aan een marktintroductie of op het moment dat er behoefte bestaat aan een herdefiniëring van de bestaande business. In alle gevallen geeft het antwoord op vragen als voor wie, wat, waarom. Ook worden onder andere de (samenwerkings) partners vastgelegd en wordt de wijze waarop de contacten met afnemers worden onderhouden in beeld gebracht. Door het Businessmodel Canvas op te stellen in een interactieve setting met deelname van uiteenlopende specialisten, worden zaken vanuit diverse invalshoeken belicht (marketing, productie, sales, finance, HR, et cetera) en dit resulteert bovendien in draagvlak. Gebruik van het model is overigens niet voorbehouden aan organisaties met een winstoogmerk, ook organisaties in de publieke sector kunnen er uitstekend mee overweg.

PROCES- & PROJECTAANPAK DI MET DIRIGENTMODEL

De DIRIGENT® heeft vergelijkbare kenmerken als het Businessmodel Canvas. Op één pagina wordt het wat (ambities en opbrengsten), het hoe (interventies en acties) en het waarom (focus) van duurzame inzetbaarheid beschreven. De wijze waarop de communicatie ingevuld wordt en de betrokkenen worden vastgelegd, komen eveneens aan bod. Het model is vooral bedoeld om niet alleen de complexiteit van

* Businessmodel Canvas – de negen bouwstenen. In: *The Art of Management*, Nieuwenhuis, M.A. (the-art.nl) -2010.

duurzame inzetbaarheid in goede banen te leiden, maar vooral ook te zorgen voor een integrale en samenhangende aanpak.

Voorwaarden

DIRIGENT® is een strategische aanpak, een methodiek die gericht is op de beslissers (directie, management, bestuur) van de organisatie. Dit omdat het gaat over de gehele organisatie en al haar medewerkers.

Hoewel de DIRIGENT® ook gebruikt en ingevuld kan worden door bijvoorbeeld de HR-adviseur, verliest het hiermee meteen een kenmerkende kracht. Duurzame inzetbaarheid is geen 'HR-feestje', maar raakt de hele organisatie en vraagt daarom om input en betrokkenheid vanuit de hele organisatie. Bij voorkeur wordt de DIRIGENT® ingezet tijdens een of meer interactieve sessies met betrokken stakeholders.* Dit zorgt voor discussie, creëert bewustwording, levert de meeste creativiteit (verrassende invalshoeken), een duidelijk commitment en leidt tot de meeste effectiviteit (Effectiviteit = Kwaliteit * Acceptatie, Wet van Maier (1963)). Aan de procesleider dienen de juiste eisen gesteld te worden: een brede scope, een integrale benadering van duurzame inzetbaarheid, kunnen vertalen van duurzame inzetbaarheid naar de business en strategie van de organisatie en kunnen optreden als verbinder.

Aan de slag met de DIRIGENT®

Een DIRIGENT®-sessie begint met het delen van inzichten rond de voornaamste kansen en bedreigingen. Het gaat hierbij om aspecten die deel uitmaken van de dimensies onder duurzame inzetbaarheid** en de onderlinge relaties tussen de aspecten en dimensies. Denk aan een strategie/koersplan, uitkomsten van een DESTEP-analyse, de DI-Scan (© Dona HR Advies) of de TNO-bedrijfsscan.

Vervolgens is het zaak om de mogelijke effecten vast te stellen, indien er geen interventies ingezet worden. Wat betekent dit voor de organisatie, bijvoorbeeld voor de business, voor het binden en boeien van medewerkers? En wat betekent het voor medewerkers in de organisatie? Door met elkaar hierover in gesprek te gaan, worden alle mogelijke invalshoeken onderzocht en erbij betrokken.

FOCUS: EXPLICIETE KEUZES MAKEN

Focus is noodzakelijk en tweeledig. Het zorgt ervoor dat alle pijlen gericht worden op een beperkt aantal zaken, maar vraagt hieraan voorafgaand om het maken van de juiste keuzes. Concreet gaat het om het vaststellen van de aspecten die de meeste

* Stakeholders zijn belanghebbenden naast HR-specialisten, directie, management, personeelsvertegenwoordiging, operationeel leidinggevend en uitvoerende medewerkers. Afhankelijk van de aanwezige inzichten kunnen hier ook externen aan toegevoegd worden, bijvoorbeeld deskundigen van de arbodienstverlener.

** Zie hoofdstuk 3 van het boek.

impact hebben op het optimaliseren van de duurzame inzetbaarheid in relatie tot de organisatiestrategie. Aan welke aspecten moet gewerkt worden, rekening houdend met de business van de organisatie en het daaronder liggende HR-beleid? Anders geformuleerd: welke issues hebben de meeste impact en dienen daarom als eerste aangepakt te worden? * Niet de juiste focus betekent geen of onvoldoende effect, het maken van vlieguren zonder het gewenste resultaat. Verspilling van geld, tijd en middelen.

Focus in deze context betekent ook het doen van een beperkt aantal dingen. Iedereen kent de voorbeelden waarin het aantal actiepunten dermate omvangrijk is dat de voortgang slechts gering is. Als het aantal speelballen op het veld beperkt blijft, is de kans dat de bal door de gezamenlijke inzet en focus in het doel vliegt beduidend groter. In de praktijk vinden dergelijke verandertrajecten niet geïsoleerd plaats. Veelal zijn de betrokken medewerkers ook verantwoordelijk voor hun reguliere job en/of betrokken bij andere projecten. Dit vormt vanzelfsprekend nog een extra reden om te doseren. De praktijk wijst uit dat een scope van maximaal twee gelijktijdig lopende DI-verbetertrajecten het best werkbaar is. Omdat de DIRIGENT® een iteratieve aanpak omvat, is het model in de toekomst naar believen opnieuw in te zetten.

AMBITIES EN OPBRENGSTEN VASTSTELLEN

Hierna bespreken en bepalen we de ambities – hetgeen de organisatie wil bereiken – en de betekenis hiervan voor de diverse stakeholders. Om met Covey (*De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, 1989) te spreken, is het van belang om te beginnen met het einddoel voor ogen. Aan dit onderdeel dient niet te snel voorbijgegaan te worden. Vanzelfsprekend dienen de ambities specifiek, realistisch en acceptabel te zijn. Ook is het belangrijk om zaken vanuit diverse invalshoeken/perspectieven te bekijken. Door in deze stap optimaal gebruik te maken van de inzichten van diverse betrokkenen, worden mogelijk verrassende invalshoeken ontdekt. In het verlengde van de ambities worden de gewenste en noodzakelijke opbrengsten in beeld gebracht. Deze dienen bij voorkeur beschreven te worden in de context van de organisatiestrategie: welk positief effect hebben de gemaakte keuzes op de organisatiestrategie c.q. business van de organisatie? Om in een later stadium de resultaten te kunnen meten, moeten deze worden gekwantificeerd en waar mogelijk terug worden gebracht tot euro's. Euro's zijn het meest concreet en zorgen vaak voor de juiste urgentie.

* Om strategische redenen is het soms raadzaam om eerst enkele zogenoemde quick wins te realiseren, alvorens de voornaamste knelpunten of kansen aan te pakken.

INGREDIËNTEN VAN EEN SUCCESVOLLE AANPAK

Dit onderdeel richt zich op het vaststellen van de strategie en beschrijft krachtig de noodzakelijke oplossingen (interventies) om te komen tot de gewenste doelen. Afgeleid hiervan worden de acties vastgelegd. Elke interventie is te verdelen in onderliggende acties of deelstappen. Ook de rolverdeling, deadlines, noodzakelijke bronnen (middelen) en de wijze waarop gedurende de reis naar verbetering gecommuniceerd wordt, komen hier aan bod. Om het werkbaar te houden, dient ook hier focus aangebracht te worden. Geen onuitputtelijk overzicht van oplossingen en interventies, maar ook hier weer de juiste keuzes die gelden als mijlpalen. Beperk het werken op basis van onderbuikgevoelens, aannames, veronderstellingen en paradigma's. Soms heeft het toegevoegde waarde om eerst verder onderzoek te doen, om op basis daarvan noodzakelijke interventies beter vast te kunnen stellen.

We weten dat leiderschap en eigenaarschap onder medewerkers centrale elementen zijn binnen het vraagstuk duurzame inzetbaarheid. Deze hebben vanzelfsprekend ook impact op de gekozen strategie en interventies. Communicatie is een wezenlijk onderdeel binnen de strategie. Het verdient aanbeveling om interne communicatiespecialisten te betrekken bij de workshops en het vervolg daarop. Communicatie loopt als een rode draad door het verandertraject, dus voorafgaand, tijdens en na afloop. De communicatie dient tevens gedoseerd en uniform te zijn. Voorkom het ontstaan van onjuiste verwachtingen. Goede communicatie gaat verder dan een zeepkistsessie, een mail, een intranetbericht, et cetera.

Kosten zo divers als de oplossingen

Aan het inzetten van interventies zijn kosten verbonden. Deze kosten zijn sterk afhankelijk van de aard van de interventies en lopen sterk uiteen. Denk aan kosten voor opleiding en training, workshops en coaching, software en extern advies.

Belangrijker is om goed zicht op en inzicht te krijgen in de daadwerkelijke effecten van de interventies: doen ze wat ze zeggen te doen? Met andere woorden, wat leveren de interventies op, liefst concreet in euro's (hogere productiviteit, meer omzet, minder verzuimkosten, et cetera) en wat zijn de kwalitatieve effecten zoals veranderend gedrag, proactiever handelen, bewuster omgaan met de eigen inzetbaarheid, et cetera? Als die informatie beschikbaar is, kun je de kosten van de interventie afzetten tegen de opbrengsten ervan. In hoofdstuk 8 van het boek gaan we dieper in op de materie van kosten en opbrengsten en laten we vanuit de Analytics-aanpak zien hoe je concreet aan de slag kunt met dit aspect.

Bewijsvoering: ambities gerealiseerd?

Hoe meet je de effecten van interventies en wanneer? Zoals gezegd, betreft dit deels of volledig het opnieuw meten van de beleidsstatus en de individuele inzetbaarheid van medewerkers. Vanzelfsprekend is het van belang bij het meten aan te sluiten

bij de gestelde opbrengsten en ambities. Meet dus alleen die aspecten die hiermee direct en/of indirect een relatie hebben. De uitkomsten kunnen aanleiding geven tot bijstelling. Het procedé in dat geval is de DIRIGENT®.

Indien bijstelling niet of slechts in beperkte mate aan de orde is, dient de juiste aandacht uit te gaan naar borging. Dit om ervoor te zorgen dat de positieve effecten in stand blijven of waar mogelijk vergroot worden en dat negatieve effecten niet opnieuw de kop opsteken.

<p>1 Focus <i>Op welk aspect richten we ons?</i> De input vanuit DESTEP, SWOT en DI (zelf)SCAN omzetten in een duidelijke focus. Bedenk wat het mogelijke effect is als we niets doen. Maak een keuze. Denk aan quick wins, maar ook aan langetermijndoelen. Omschrijf de aangebrachte focus zo veel mogelijk.</p>	<p>2 Ambitie/doel <i>Wat willen we bereiken?</i> Geef de ambitie(s) weer. Wat is het gewenste eindresultaat? Beschrijf welk effect dat heeft op de business van de organisatie. Geef indien van belang ook aan welke stakeholders welke positieve effecten ervaren. Stel de KPI's vast voor monitoring.</p>	<p>3 Oplossing <i>Welke interventie is nodig?</i> Geef aan welke interventie gekozen wordt om de beoogde ambitie, het doel te bereiken. Geef het beoogde resultaat van de interventie weer en de tijdsplanning (start en afronding).</p>	<p>4 Actie <i>Wie doet wat wanneer?</i> Beschrijf de onderlinge interne en externe acties waar de oplossing (1) uit bestaat. Ken verantwoordelijkheden toe en stel deadlines binnen de bij stap 3 gestelde tijdsplanning.</p>	<p>5 Bronnen <i>Wat is nodig?</i> Wie zijn betrokken vanuit welke hoedanigheid? Dat kunnen interne medewerkers zijn, maar ook externe deskundigen. Welke hulpmiddelen zijn nodig en welke gegevens nuttig (bijvoorbeeld PMO, MTO, RI&E, et cetera). Welke geldbronnen kunnen aangeboord worden (ziektekostenverzekeraar, O&O-fondsen, et cetera)?</p>
<p>7 Kosten <i>Welke investering is nodig?</i> Geef hier de noodzakelijke materiële en immateriële investeringen weer die zijn verbonden aan de oplossing en aan het proces.</p>		<p>8 Opbrengsten <i>Wat is het positieve effect op de business?</i> Geef hier de kwantitatieve en kwalitatieve effecten aan die de gekozen oplossing heeft. Zorg ervoor dat deze meetbaar zijn, zodat het rendement vastgesteld kan worden.</p>	<p>6 Communicatie <i>Met wie, wanneer en hoe?</i> Communicatie is onontbeerlijk om tot verandering te komen. Beschrijf hier met wie, door wie, wanneer, waarover en hoe gecommuniceerd wordt. Communicatie is gericht op informeren, betrekken en besluiten. Betrek alle stakeholders en zorg voor frequente updates.</p> <p>9 Bewijs <i>Meten van het effect</i> Geef hier aan hoe de opbrengsten (9) gemeten worden.</p>	

FIGUUR 3 DIRIGENT®-model voor duurzame inzetbaarheid (Van der Zanden & Dona, 2019)