

Advies

# Inrichten Duurzaam Inzetbaarheidsbeleid

(als onderdeel van een integraal HR-beleid)



Werk veilig



Houd plezier



Kijk vooruit

# Inhoud

<b>1   Inleiding</b>	<b>4</b>
1.1 Doel	4
1.2 Aanleiding	4
1.3 Doelgroep	4
1.4 Leeswijzer	4
<b>2   Kader</b>	<b>5</b>
2.1 Visie en gedeelde verantwoordelijkheid	5
2.2 Inrichting personeelsbeleid	5
2.3 Rol medewerker	6
2.4 Rol leidinggevenden	6
2.5 Verschil gesprekken DI en gesprekken in het kader van functioneringscyclus	6
2.6 Interventiemogelijkheden	7
<b>3   Personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid</b>	<b>8</b>
3.1 Functiebeschrijving	8
3.2 Functieoverzicht	8
3.3 Strategische personeelsplanning	8
3.4 Werving en Selectie	9
3.5 Strategisch opleidingsbeleid	9
3.6 Competentiemanagement	9
3.7 Talent management	10
<b>4   De DI-gespreksonderwerpen</b>	<b>11</b>
4.1 Werk Veilig	11
4.2 Houd Plezier	11
4.3 Kijk Vooruit	12
<b>5   Gespreksvaardigheden en -methodiek</b>	<b>13</b>
5.1 Verleiden tot dialoog	13
5.2 Voorbereiding DI-gesprek	13
5.3 Inleiding DI-gesprek	13
5.4 Oplossingsgerichte en motiverende gespreksvoering	13
5.5 Positieve gezondheid	13
5.6 Vervolg DI-gesprek	13

## Bijlagen

Bijlage 1   Personeelsinstrumenten	14
Bijlage 2   Voorbeeldvragen voor DI gesprek	15

# 1 | Inleiding

## 1.1 Doel

Volandis geeft door het verzorgen van de DIA-gesprekken invulling aan de afspraken in de cao Bouw & Infra. Dit houdt in dat elke medewerker eens per vier jaar recht heeft op een DIA (PAGO en DIA-adviesgesprek<sup>1</sup>). De DIA-adviseur<sup>2</sup> bespreekt de onderwerpen die onder de pijlers van Volandis<sup>3</sup> vallen. Naast deze face-to-face gesprekken, kan een DIA-gesprek ook telefonisch worden gedaan op verzoek van de werknemer. Medewerkers boven de 40 jaar kunnen om de twee jaar ook deelnemen aan het PAGO. Het PAGO bestaat uit een medisch onderzoek en een gesprek met de bedrijfsarts. Deze gesprekken leveren voor de medewerker en de werkgever waardevolle informatie op.

Doelstelling van dit document is om een kader (beleid en structuur) aan werkgevers te bieden waarin de resultaten van de DIA-gesprekken opgenomen worden en opvolging krijgen, passend in het totale personeelsbeleid. Op die manier is Duurzame Inzetbaarheid (DI) een continu proces binnen de organisatie, ondersteund door Volandis.

## 1.2 Aanleiding

Veel bedrijven hebben nog geen DI-beleid. Hierdoor staan DIA-gesprekken te veel op zichzelf. Omdat DI een doorlopend proces is, vraagt het niet alleen een investering in tijd maar ook in inzicht en ambitie van zowel de werkgever als de medewerker om DI te realiseren.

## 1.3 Doelgroep

Dit document is bedoeld voor directie, leidinggevenden, deskundigen, personeelsconsulenten en OR, maar uiteraard ook voor de medewerkers die elke dag op de werkvloer staan en zich dagelijks in situaties bevinden die hun DI, positief of negatief, beïnvloeden.

## 1.4 Leeswijzer

Allereerst wordt in hoofdstuk 2 toegelicht op welke wijze beleid op duurzame inzetbaarheid georganiseerd kan worden. In hoofdstuk 3 wordt toegelicht hoe een integraal personeelsbeleid, met daarin DI opgenomen, gerealiseerd wordt. In hoofdstuk 4 wordt een aantal gespreksonderwerpen aangereikt als onderdeel van het DI-gesprek. Tot slot worden in hoofdstuk 5 bruikbare gespreksvaardigheden en -methodiek besproken.

Voor de duidelijkheid en leesbaarheid het volgende:

- Het **DIA-adviesgesprek** wordt uitgevoerd door de DIA-adviseur met de medewerker van een werkgever.
- Het **DI-gesprek** vindt plaats tussen werkgever en de medewerker.

<sup>1</sup> PAGO: Periodiek Arbeidsgezondheidskundig Onderzoek; zie ook [volandis.nl/pago](https://www.volandis.nl/pago)

<sup>2</sup> DIA-adviseur: adviseur duurzame inzetbaarheid; zie ook: <https://www.volandis.nl/dia/>

<sup>3</sup> Zie website Volandis en de thema's van Duurzame Inzetbaarheid onder Werk Veilig, Houd Plezier en Kijk Vooruit

HET DOEL VAN HET DOEL VAN EEN DUURZAAM INZETBAARHEIDSBELEID VOOR DE WERKGEVER IS OM MET HET MENSELIJKE KAPITAAL CONTINU RENDEMENT TE HALEN. DE WERKGEVER WIL IMMERS DAT MENSEN MET DE JUISTE KENNIS EN VAARDIGHEDEN OP DE JUISTE PLEK ZITTEN. DAT LEVERT NAAST GOEDE BEDRIJFSRESULTATEN BEKWAME, GEMOTIVEERDE EN BETROKKEN MEDEWERKERS OP. DE MEDEWERKERS BLIJVEN GEZOND EN VOEREN MET PLEZIER EN ZINGEVING HET WERK OPTIMAAL UIT. OM DE RESULTATEN VAN DE INDIVIDUELE DIA-ADVIESGESPREKKEN OF DE GROEPSRAPPORTAGES VAN VOLANDIS EFFICIËNT IN TE ZETTEN EN DAAROVER GOEDE VERVOLGGESPREKKEN TE HEBBEN, IS HET ZINVOL OM NA TE DENKEN HOE DIT PAST IN EEN DI-BELEID. DAARIN STAAT DUIDELIJK OMSCHREVEN OP WELKE WIJZE HET STIMULEREN VAN DI BINNEN HET BEDRIJF WORDT VORMGEGEVEN EN WELKE ROL DE WERKGEVER EN DE MEDEWERKERS DAARIN HEBBEN. HET RAPPORT VAN EEN DIA-ADVIESGESPREK WORDT DOOR VOLANDIS ALLEEN GEDEELD MET DE MEDEWERKER EN NIET MET DE WERKGEVER. HET IS AAN DE WERKNEMER OM RESULTATEN EN BEVINDINGEN VOORTKOMEND UIT HET GESPREK WEL OF NIET TE BESPREKEN MET DE WERKGEVER. HIERMEE WORDT DE PRIVACY VAN DE MEDEWERKER GEWAARBORGD.

Belangrijk bij het vaststellen van beleid is dat de werkgever een duidelijk omschreven visie heeft op DI en dat het DI-beleid past in het al aanwezige personeelsbeleid. Binnen het beleid heeft iedereen in de organisatie een actieve rol om die DI te realiseren. Belangrijk om te weten is dat het bij DI niet over het functioneren gaat zoals bij de reguliere functioneringscyclus met daarbij een beoordeling. Het zijn dus echt andere gesprekken. Om de DI bij de medewerker te realiseren zal de werkgever inzichtelijk moeten hebben welke interventies ze inzetten of waarin ze de medewerker kunnen faciliteren.

### 2.1 Visie en gedeelde verantwoordelijkheid

DI is een gedeelde verantwoordelijkheid. Beide partijen willen winst behalen op korte, maar zeker ook op de lange termijn. Dit vraagt om een visie over leren en opleiden, werk-privé balans en leefstijl. Werkgevers en medewerkers moeten hierover nadenken en communiceren. De volgende vragen zijn dan relevant:

- Hoe zorg je dat bij veranderingen het bedrijfsresultaat goed blijft en het werk zinvol en leuk?
- Hoe beweegt een werkgever mee met de ontwikkelingen en technologie in de markt?
- Hoe anticipeert de medewerker hierop?

#### Analyse van de context

Om de vragen te beantwoorden is het van belang om op strategisch niveau een analyse te maken op basis van

maatschappelijke trends, uitdagingen en knelpunten die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid.

Grote ontwikkelingen zijn er op het gebied van stikstof, PFAS en Wet kwaliteitsborging voor het bouwen (Wkb). Naast deze ontwikkelingen ontstaan er door informatisering en robotisering ook vraagstukken omtrent de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.

Dit vraagt niet alleen om verantwoordelijkheid en eigen regie van de medewerker, maar ook om het creëren van een werksituatie door de werkgever waarin de medewerker die verantwoordelijkheid kan nemen. De werkgever heeft een faciliterende rol. Dit laatste uit zich onder andere in het strategisch opleidingsbeleid (hoofdstuk 3), maar ook in het waarborgen van verantwoorde fysieke en mentale belasting van het werk, autonomie en regelmogelijkheden binnen functies en coachend leiderschap.

### 2.2 Inrichting personeelsbeleid<sup>4</sup>

Vanuit visie, doelstellingen en strategie over de inzetbaarheid van medewerkers stellen werkgevers een personeelsbeleid op. Om het personeelsbeleid handen en voeten te geven zijn instrumenten (hulpmiddelen) aanwezig.<sup>5</sup> De personeelsafdeling adviseert op basis van deze instrumenten de werkgever en de medewerkers. Bij kleinere werkgevers voert de directie zelf het personeelsbeleid uit. Meer over de instrumenten van het personeelsbeleid en de directe relatie met DI kun je terugvinden in hoofdstuk 3.

<sup>4</sup> Ook wel Personeel & Organisatie (P&O) beleid of Human Resource Management (HRM) en Development (HRD) genoemd.

<sup>5</sup> Zie bijlage 1 over de verschillende soorten HR-instrumenten

## 2.3 Rol medewerker

Een gedeelde verantwoordelijkheid voor DI houdt in dat de medewerker op z'n minst de copiloot is van zijn eigen carrière. Van de medewerker wordt verwacht dat hij nadenkt over zijn persoonlijke inzetbaarheid en zich afvraagt of het werk, de functie en de werkgever nog bij hem passen. Uit de praktijk blijkt dat het voor medewerkers lastig is om over de eigen inzetbaarheid te praten, rekening houdend met de (toekomstige) ontwikkelingen. De medewerker moet daarvoor in staat zijn om te reflecteren. Daarnaast zijn medewerkers er niet altijd van doordrongen dat functies continu wijzigen en ze daarin mee moeten bewegen. Het resultaat van een goed gesprek zit mede in deze vaardigheid en manier van denken. De DIA-adviesgesprekken van Vollandis dragen bij aan de bewustwording over de eigen rol van de medewerker in zijn DI. De bevindingen van het DIA-adviesgesprek kunnen als leidraad meegenomen worden in de vervolggesprekken met de werkgever.

## 2.4 Rol leidinggevenden

Leidinggevenden hebben een grote invloed op het succes van het DI-beleid. Het voeren van gesprekken over DI vraagt om goede communicatieve vaardigheden van de leidinggevende. De leidinggevende heeft in de situaties waarin reflectie en de onder 2.3 beschreven manier van denken in beperkte mate aanwezig is, een belangrijke rol om de medewerker daarin te coachen (zie verder hoofdstuk 5).<sup>6</sup> Een trainingsaanbod voor het uitvoeren van deze gesprekken is daarom een essentieel onderdeel van het personeelsbeleid. Daarnaast is het van belang dat de leidinggevende kennis kan nemen van de DI-bedrijfsrapportages<sup>7</sup> die op te vragen zijn via het online werkgeversportaal 'mijnVollandis'<sup>8</sup>. In deze afgeschermdde omgeving vind je meerdere instrumenten zoals: RI&E, V&G-planner en Storybuilder.

## 2.5 Verschil gesprekken DI en gesprekken in het kader van functioneringscyclus

Er is een groot verschil tussen DI-gesprekken en de gesprekken in het kader van de traditionele functioneringscyclus. De verschillen worden hieronder benoemd.

### DI-gesprekken zijn toekomstgericht

Gesprekken in het kader van een functioneringscyclus gaan doorgaans over drie onderwerpen die gelden voor de korte termijn (1-3 jaar). Dit zijn:

- het plannen van werkzaamheden;
- het bespreken van het functioneren in de afgelopen periode;
- het beoordelen van een medewerker.

Bij DI-gesprekken ligt de focus op de (langere) toekomst (3-5 jaar) en niet op het functioneren in het verleden en in het hier en nu.

### DI-gesprekken zijn dialogen

De dialoog staat bij DI-gesprekken centraal. Het zijn gesprekken waarin nadrukkelijk de match gezocht wordt tussen de toekomstige ontwikkelingen van de organisatie (3-5 jaar) en die van de medewerker. In deze gesprekken wordt gekeken naar de ambities en competenties van de medewerker. Het verschil met de functioneringscyclus gesprekken is dat de eerste twee gesprekken (soms samengevoegd) weliswaar ook dialogen zijn, echter deze gaan over de naaste toekomst (1 jaar).

### DI-gesprekken zijn een continu, dynamisch proces

De gesprekken in een functioneringscyclus worden, afhankelijk van het beleid, in 1, 2 of 3 jaar, met een vaste planning van gesprekken, doorlopen. De frequentie van de DI-gesprekken hangt af van een aantal factoren. Te weten:

- De snelheid waarin de dienstverleningen of de techniek van het product van de werkgever verandert en;
- De mate waarin de behoeften/ambities van de individuele medewerker verandert.

Zowel de werkgever als de medewerker hebben belang bij het tijdig actie ondernemen om de match te behouden tussen toekomstige ontwikkelingen van de organisatie en de werknemer. Bij het implementeren van een DI-beleid wordt in de regel gestart met een DI-startgesprek. De frequentie van de vervolggesprekken hangt af van de acties die zijn geformuleerd. Het initiatief voor reguliere DI (vervolggesprekken) ligt bij beide.

### Onderwerpen

De onderwerpen die in de DI-gesprekken aan de orde komen, worden in de regel uitgebreid besproken en verder uitgediept. Het kan zijn dat er meer (fundamentele) keuzes besproken worden op het gebied van de carrière van de medewerker bij de werkgever of daarbuiten. Daarnaast kan het gaan over levensfasen en keuzes die hierin gemaakt moeten worden in relatie of combinatie met het werk. De gesprekken worden in de regel als positief ervaren en hebben meer impact in vergelijking met de gesprekken in de functioneringscyclus, omdat de medewerker in deze gesprekken zich echt gehoord voelt. Er wordt gevraagd naar de ambitie en hoe dit past in de toekomst van de organisatie.

<sup>6</sup> Mindset van Carol S.Dweck; Als achtergrondinformatie in het herkennen van verschillende soorten manieren van denken

<sup>7</sup> Vooraarde voor een bedrijfsrapportage is dat er minimaal 15 medewerkers deel hebben deelgenomen aan een PAGO

<sup>8</sup> <https://www.vollandis.nl/dia/voor-bedrijven/mijnvollandis/>

## Gesprekstechniek

Van de leidinggevende worden aanvullende gesprekstechnieken gevraagd om de open dialoog over de toekomst in een veilige sfeer te bespreken (zie hoofdstuk 5).

## 2.6 Interventiemogelijkheden

Gesprekken hebben nagenoeg altijd consequenties voor zowel de werkgever als de medewerker. Zo kan een medewerker de wens hebben zijn leefstijl aan te passen of de behoefte om andere talenten te ontwikkelen omdat functies andere kennis en vaardigheden vragen. Er moet beleid aanwezig zijn om daar eenduidig en transparant richting aan te geven. De werkgever heeft als het ware een 'uitstalkast' met daarin interventiemogelijkheden nodig. Met andere woorden:

- Als een medewerker ambitie heeft om promotie te maken, dan zijn er instrumenten om te bepalen of die promotie haalbaar is voor de werknemer en wenselijk voor de werkgever (met budget voor een eventuele opleiding).
- Als een medewerker zijn leefstijl wil veranderen en gezonder (bijvoorbeeld meer bewegen of stoppen met roken) wil leven, dan is er een programma dat door een externe partij uitgevoerd kan worden. De cao Bouw & Infra

heeft het duurzaam inzetbaarheidsbudget opgenomen in het individueel budget. Op de website van Bouwend Nederland staat dit verder toegelicht.<sup>9</sup>

Je kunt deze interventies indelen in de volgende pijlers, zoals Volandis dit heeft gedaan.<sup>10</sup>

1. Werk Veilig
2. Houd Plezier
3. Kijk Vooruit

Het wil niet zeggen dat de werkgever voor alle onderdelen zelf de expertise in huis moet hebben. Veel interventies worden ook betaald door de zorgverzekeraar van de werkgever en/of medewerkers. Werkgevers hebben scholingsinterventies veelal zelf opgenomen in het personeelsbeleid als strategische opleidingsbeleid en de jaarplannen hiervoor. Werknemers die vallen onder de cao Bouw en Infra kunnen kosteloos gebruikmaken van het pakket Individueel Preventiezorg. Kijk op [volandis.nl/preventie](https://volandis.nl/preventie). Belangrijk is dat er binnen een organisatie een overzicht is van de mogelijke interventies.

<sup>9</sup> <https://www.bouwendnederland.nl/actueel/onderwerpen-a-z/duurzame-inzetbaarheid/individueel-budget>

<sup>10</sup> <https://www.volandis.nl/>

# 3 | Personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid

HET PERSONEELSBELEID HEEFT EEN BREED SCALA AAN INSTRUMENTEN. IN DIT HOOFDSTUK WORDEN DE INSTRUMENTEN BESPROKEN DIE VAN BELANG ZIJN OM DUURZAME INZETBAARHEID VANUIT EEN WERKGEVERSPECTIEF MET DE MEDEWERKER TE BESPREKEN. AFHANKELIJK VAN DE GROOTTE VAN DE ORGANISATIE EN DE VERSCHIEDENHEID AAN GEVRAAGDE KENNIS EN AANWEZIGE FUNCTIES, ZIJN DE INSTRUMENTEN KORT OF JUIST UITGEBREID BESCHREVEN. ONDERSTAANDE INSTRUMENTEN MAKEN DUIDELIJK WELKE EISEN DE ORGANISATIE STELT AAN DE MEDEWERKERS.

## 3.1 Functiebeschrijving

Van iedere medewerker wordt kennis en kunde gevraagd. Deze zijn normaal gesproken opgenomen in een functieprofiel of -beschrijving. Met kennis wordt de vak en/of beroepskennis bedoeld, het scholingsniveau en de scholingsrichting. Met kunde worden vaardigheden bedoeld die men moet hebben om het werk uit te voeren. Een voorbeeld hiervan is dienstverlenend en resultaatgericht werken. Dit worden ook wel competenties genoemd. Als de ontwikkeling en ambitie van een medewerker binnen een functie worden besproken, kan men terugvallen op de functieprofielen.

## 3.2 Functieoverzicht

Een functieoverzicht geeft weer welke functies in de organisatie aanwezig zijn. Bij grote werkgevers wordt dit ook wel functiehuis genoemd. Deze functies zijn gegroepeerd in het bijbehorende deel van werkzaamheden die worden uitgevoerd bij de werkgever. Bijvoorbeeld de UTA-medewerkers die voor het overgrote deel het eerste deel van het bouwproces uitvoeren en de bouwplaatsmedewerkers die de werkzaamheden op de bouwplaats doen. Een overzicht van alle functies maakt duidelijk waar de overlappen en verschillen zitten. In het kader van het bespreken van DI, ambities en scholing richting een andere functie, geeft dit inzicht in de interne doorgroeimogelijkheden.

## 3.3 Strategische personeelsplanning

Als werkgever wil je tijdig weten welke kennis en kunde er in de naaste toekomst (3-5 jaar) nodig is om de klant op de juiste manier te blijven bedienen. In tabel 1 is weergegeven hoe organisaties en functies veranderen.<sup>11</sup> Op vakinhoud, maar ook op de wijze van samenwerken. De werkgever/organisatie moet de te verwachten kennis en kunde afzetten tegen de kennis die nu in huis is. Op de gebieden waarin er kennis en kunde ontbreekt, moet actie ondernomen worden.

Een keuze kan zijn om de toekomstige, noodzakelijke kennis binnen te halen door:

- het huidige personeel op te gaan leiden;
- nieuw vast personeel aan te nemen;
- flexwerkers in te zetten.

In het kader van de duurzame inzetbaarheid ligt de focus op het huidige personeel. Werkgevers die de eigen medewerkers willen laten scholen moeten zich afvragen of medewerkers dit ook 'kunnen en willen'. De termen veranderbaar en veranderbereidheid passen hierbij. Gesprekken in het kader van DI leveren deze gevraagde informatie.

<sup>11</sup> Rapport Duurzaam Inzetbaar, werk als waarde, augustus 2010; pag. 6; Prof. dr. J.J.L. van der Klink (RUG) e.a.



**Tabel 1: Verandering in de maatschappij, organisaties en functies**

Traditioneel	Modern
<b>Externe omgeving</b>	
Monocultuur	Diversiteit
Vervroegde uittreding	Langer doorwerken
<b>Organisatie omgeving</b>	
Stabiele omgeving	Continue verandering
Baan voor het leven	Toekomstonzekerheid
Individuele prestatie	Werken in teams
Verticale structuur	Horizontale structuur
Extern toezicht en controle	Zelfcontrole (empowerment)
Afhankelijk van de organisatie	Eigen verantwoordelijkheid (employability)
Vaste werkplek en werktijden	Variabele werkplek en werktijden (boundarylessness)
<b>Arbeidsomgeving</b>	
Fysieke arbeid	Mentale en emotionele arbeid
Accumulatie van ervaring	Leven lang ontwikkelen (creativiteit en innovatie)
Minder hoge werkdruk en meer recuperatie	Intensivering van de arbeid

Bovenstaande tabel maakt duidelijk dat op drie niveaus veranderingen zijn op arbeid: in de externe (politieke, economische en socio-culturele) omgeving, de organisatieomgeving en de arbeidsomgeving. Veranderingen op elk van deze drie niveaus werken, direct of indirect, door op de benodigde kennis en functie-inhoud<sup>12</sup>.

### 3.4 Werving en Selectie

Binnen een organisatie met een goed werkend DI-beleid worden bij werving en selectie medewerkers geselecteerd die de regie nemen over hun eigen carrière en daarnaast over de juiste toekomstige kennis en vaardigheden beschikken. Het gaat hier om werving en selectie van zowel medewerkers op de werkvloer als in de functie van leidinggevende. Van een leidinggevende vraagt het namelijk goede communicatieve vaardigheden om de inzetbaarheid van medewerkers te bespreken. Het succes van het gesprek hangt af van de gesprekstechnieken van de betreffende leidinggevende.

### 3.5 Strategisch opleidingsbeleid

In 2.6 zijn de interventiemogelijkheden genoemd en de relatie met het strategische opleidingsbeleid. Dit is een onderdeel van het personeelsbeleid. Het strategische opleidingsbeleid is afgestemd op de strategische personeelsplanning. Op basis hiervan worden opleidingsjaarplannen opgesteld. Deze informatie komt aan de orde in de gesprekken met de individuele medewerker. Een afstemming moet plaatsvinden tussen de ambities van de organisatie en de ambities en talenten van de medewerker.

### 3.6 Competentiemanagement

Competentiemanagement is ondersteunend aan het verder ontwikkelen van de vaardigheden. Competentie-management begint feitelijk bij de kernwaarden die de organisatie hanteert. De werkgever geeft in het bedrijfsprofiel aan waar de organisatie voor staat. Dit zijn veelal competenties als integer, betrouwbaar, vakmanschap, resultaatgericht, afspraak is afspraak en flexibiliteit. Deze kernwaarden gelden dan ook voor de medewerkers.

De organisatie geeft vervolgens per functie of functiegroep aan welke competenties noodzakelijk zijn om het werk goed uit te voeren. In de regel zijn dat drie aanvullende competenties. Bouwend Nederland heeft in de brochure 'Bouwend Nederland-competentiecatalogus'<sup>13</sup> aangegeven welke vaardigheden gewenst zijn om het werk goed te doen. In deze catalogus is ook een hoofdstuk toegevoegd over houding en de verschillende onderdelen hiervan. De brochure kan gehanteerd worden om competentie-management op maat te maken en in te voeren.

### 3.7 Talentmanagement

De doelstelling van talentmanagement is om gebruik te maken van de talenten en daarop voort te borduren. Men gaat gebruikmaken van iemands kracht, kennis en kunde die al aanwezig is in plaats van iets geheel nieuws aan te leren. Dit houdt in het verder ontwikkelen van het vakmanschap, maar ook andere (latente) talenten zoals gebruik van ICT-middelen. Dit heeft een gunstige invloed op de intrinsieke motivatie van medewerkers. In dit kader wordt DI bereikt door met medewerkers te bespreken waar de talenten aansluiten in een functie en/of afdeling. Vervolgens kan men bespreken op welke wijze dit georganiseerd gaat worden.

<sup>12</sup> Rapport Duurzaam Inzetbaar, werk als waarde, augustus 2010; pag. 5; Prof. dr. J.J.L. van der Klink (RUG) e.a.

<sup>13</sup> <https://www.bouwendnederland.nl/actueel/publicaties/alle-publicaties?filter=%7B%22query%22%3A%22competentie%22%7D>

### **Jobcrafting**

Een voorbeeld van een toepassing om talenten goed in te zetten is jobcrafting. In een team wordt dan besproken en vastgelegd wat ieders talenten en kwaliteiten zijn. De kwetsbaarheid van jobcrafting is dat het de invulling van een functie persoonsafhankelijk maakt. Het team is voor de productiviteit op dat gebied afhankelijk van die ene medewerker. Om de kwetsbaarheid van jobcrafting te verminderen is het advies om talenten, en daarmee taken, te dubbelen in een team.

### **Welzijn en functie-inhoud**

Belangrijk is dat functies en /of rollen moeten voldoen aan bepaalde randvoorwaarden, zodat het welzijn van de medewerker gewaarborgd is. Om een goed welzijn van de medewerker te garanderen moet een functie naast organiserende taken ook voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken hebben. Het is belangrijk dat men bij de uitvoer van taken ook verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft. Om het werk goed te doen zijn informatievoorziening, regelmogelijkheden en autonomie noodzakelijk. Tot slot moet er een afwisseling zijn in moeilijke en makkelijke taken

## 4 | De DI-gespreksonderwerpen

ZOALS IN 2.6 IS AANGEGEVEN WORDEN INTERVENTIES ONDERGEBRACHT BIJ DE PIJLERS: WERK VEILIG, HOUD PLEZIER EN KIJK VOORUIT. ONDERWERPEN BINNEN DE THEMA'S DIE HIERONDER VALLLEN HEBBEN TE MAKEN MET DE SITUATIE OP HET WERK, DE ORGANISATIE VAN HET WERK EN DE PERSOONLIJKE SITUATIE VAN DE MEDEWERKER. ZE HEBBEN ALLEN INVLOED OP HET WERKPLEZIER EN DE PRODUCTIVITEIT VAN DE MEDEWERKER. VOOR ZOWEL DE WERKGEVER ALS DE MEDEWERKER IS HET DUS BELANGRIJK OM AAN DEZE ONDERWERPEN TIJDIG EN REGELMATIG AANDACHT TE BESTEDEN.

### 4.1 Werk Veilig

#### Leefstijl

Bij leefstijl gaat het over bewegen, voeding, gezondheid en ontspanning. Maar ook herstel, pauzes en nachtrust zijn hierin belangrijke onderwerpen.

#### Fysieke en mentale belasting

Fysieke en mentale belasting zijn aspecten in het werk die belangrijk zijn om te bespreken. Er is dagelijks sprake van fysieke belasting en worden de juiste middelen ingezet, wordt er samengewerkt en ergonomisch werkhoudingen ingenomen? Bij bouwplaatsmedewerkers gaat het met name over zware, fysieke belasting. Bij UTA-medewerkers, die veelal op kantoor werkzaam zijn, gaat het om eenzijdige belasting. Afwisseling in het zitten is daarin belangrijk.

De mentale belasting gaat onder andere over veel werk onder hoge tijdsdruk moeten uitvoeren, op onverwachte situaties kunnen inspelen en samenwerken met collega's en onderaannemers.

#### Fysische omstandigheden

Hierbij gaat het om binnen- (kantoor) en buitenklimaat waarin gewerkt wordt. Het gaat over de blootstelling aan (gevaarlijke) stoffen, rook, kou en warmte tijdens de werkzaamheden. Zijn de werkomstandigheden zo georganiseerd dat medewerkers gezond kunnen blijven werken?

#### Bredere gezondheid

Gezondheid kan ook in een bredere zin besproken worden. De gespreksonderwerpen zijn naast lichamelijke functies en mentaal welbevinden dan zingeving, kwaliteit van het leven, meedoen en het dagelijks functioneren. Deze onderwerpen vormen samen de positieve gezondheid<sup>14</sup> en raken aan de thema's ambitie en werk-privé balans.

### 4.2 Houd Plezier

#### Functie-inhoud: vakkennis en vaardigheden

Besproken wordt welke vakkennis en vaardigheden de medewerker nodig heeft om de huidige functie in de toekomst goed uit te blijven oefenen. Om de medewerker het belang van ontwikkelen in te laten zien, is het noodzakelijk dat er inzicht is in de organisatieontwikkelingen in relatie tot de ontwikkelingen in de markt. De vraag die dan beantwoord moet worden is of de medewerker zich kan en wil blijven ontwikkelen.

#### Motivatie en werkplezier

Dit is een onderwerp over de langere termijnplanning van de medewerker. Wat verwacht en wil hij over 3 tot 5 jaar? De motivatie van een medewerker wordt door verschillende aspecten beïnvloed. Het gesprek kan gaan over de match tussen werkgever-medewerker, functie-medewerker of team/collega's-medewerker. De motivatie en het werkplezier worden ook beïnvloed door de levensfase waarin iemand verkeert en of er life-events aan de orde zijn.

#### Werk-privé Balans

Bij een goede balans functioneert de medewerker goed en voelt de medewerker zich prettig. Bij een disbalans is de medewerker minder of niet meer productief. De symptomen van de disbalans zijn in eerste instantie voor omstanders, maar ook voor de medewerker, niet altijd herkenbaar. Tussen de oorzaken en de symptomen wordt ook niet altijd een relatie gelegd. Een verstoorde balans kan op vele gebieden liggen in de privésituatie zoals: mantelzorg, zorgen voor de kinderen, het volgen van een studie, nevenwerkzaamheden of hobby's. De oorzaken die gelegen zijn in het werk kunnen zijn: een periode te lang overwerken, te eentonig of fysiek zwaar werk. Hierdoor hebben medewerkers meer hersteltijd nodig, waardoor er minder tijd is voor privéaangelegenheden.

<sup>14</sup> <https://iph.nl/positieve-gezondheid/wat-is-het/>

Signalen zijn: te laat komen, eerder naar huis gaan, vermoeidheid, kortaf reageren, (kleine) foutjes maken en taken te snel willen afronden. Een belangrijke rol voor de leidinggevende is om deze signalen op te pakken en met een medewerker hierover in gesprek te gaan.

### 4.3 Kijk Vooruit

#### Ambitie

Wat zijn de ambities van de medewerker (in relatie tot zijn vak en de organisatie)? Onderstaande vragen aan de medewerker ondersteunen in een constructief gesprek met de medewerker.

- Welke ontwikkelingen verwacht je in je vakgebied? Hoe houd je jezelf daarvan op de hoogte? Wat is er nu nodig om straks mee te kunnen gaan met die veranderingen?
- Welke veranderingen denk je zelf nog door te maken: ambitie, werk-privé, lijf en karakter? Kun je dit werk ook nog doen over 10 jaar? Lijkt het je leuk om dan met de nieuwe generatie vakgenoten te werken? Heb je collega's van 60+ die dit werk nog doen?

#### Leren

Er wordt gesproken over hoe men omgaat met grote veranderingen en over op de hoogte blijven van de kennis die daarvoor nodig is. Dit kan door coaching op het werk, interne opleidingen, het volgen van opleidingen en cursussen (e-learning en blended learning). In deze gesprekken komt het voor dat een medewerker wel wil veranderen, maar niet zit te wachten op een traditionele wijze van kennisoverdracht. Aansluiting bij de wijze waarop medewerkers kunnen en willen leren is cruciaal voor een succesvolle overdracht van kennis.

Het komt ook voor dat medewerkers niet willen veranderen. Het toekomstperspectief en de gevolgen van de veranderingen die het voor hen heeft zijn veelal nog niet duidelijk. Mogelijk dat er sprake is van 'struisvogelgedrag' of 'het zal mijn tijd wel duren'. Het kan helpen om nogmaals, op een andere manier, de toekomstige situatie uit te leggen.

#### Loopbaan en EVC

Bij het bespreken van onderwerpen waarbij men vooruit kijkt en ontwikkelingen of ambities bespreekt, blijkt vaak dat medewerkers het lastig vinden om hun eigen ervaring en competenties te benoemen c.q. kwantificeren. Het identificeren van competenties kan door middel van loopbaancoaching (kosteloos op verwijzing door DIA-adviseur). Het verduidelijken van je kennis en kunde via loopbaancoaching kan al genoeg zijn om (oudere) medewerkers moed en zelfvertrouwen te geven om naar ander en/of lichter werk uit te gaan zien.

Aansluitend daarop kan een EVC-traject<sup>15</sup> ondersteunend zijn (alleen als de medewerker nog niet over een diploma beschikt). De bekwaamheden worden door het traject geformaliseerd. EVC staat voor Erkenning van eerder Verworven Competenties. Met ervaring kan de medewerker zijn vakbekwaamheid aantonen, met als resultaat het ervaringscertificaat. Dit is goed voor zijn arbeidsmarktpositie. Het certificaat is via het ROC om te zetten in een diploma, mits er niet te veel scholing nodig is.

<sup>15</sup> <https://www.volandis.nl/kijk-vooruit/opleiding-en-ontwikkeling/opleiding/>

# 5 | Gespreksvaardigheden en -methodiek

## 5.1 Verleiden tot dialoog

Bij de introductie van het DI-beleid kan per afdeling of per bedrijf de koerskaart<sup>16</sup>. Duurzame Inzetbaarheid gespeeld worden. Hiermee wordt op een veilige en speelse manier bewustwording over de eigen inzet van de medewerkers onderling bespreekbaar gemaakt. Het is laagdrempelig en nodigt uit tot een leuke discussie. Afhankelijk van de setting en de cultuur van de organisatie kan na het spelen van het spel plenair de algemene beleving en ervaring van het spel en van DI besproken worden.

## 5.2 Voorbereiding DI-gesprek

Belangrijk is een goede voorbereiding om de DI van de medewerker te bespreken. Er zijn immers veel factoren die DI bepalen. Voorbereiding is niet alleen nodig van de leidinggevende, maar ook van de medewerker. Er dient een aankondiging/uitnodiging te zijn voor het (eerste) DI-gesprek. Duidelijk zijn over de onderwerpen die besproken gaan worden, draagt bij aan een constructief en effectief gesprek.

## 5.3 Inleiding DI-gesprek

Maak bij aanvang duidelijk wat de doelstelling is van het gesprek. Een dialoog over de toekomst waar binnen een veilige setting op een open manier gesproken kan worden over ambities en mogelijkheden. Bij DI-gesprekken ligt de focus op de (langere) toekomst en niet op het functioneren in het verleden en het heden. In het gesprek moet dan ook nadrukkelijk de ambitie van de medewerker (al dan niet in relatie met de strategie van de werkgever) aan de orde komen. Medewerkers hebben niet altijd een duidelijk beeld van wat er gaat veranderen aan vakinhoud, eigen belastbaarheid en in welke mate ze mee moeten in veranderingen. Het is voor hen daarom lastig om te beoordelen of het alleen bedreigingen zijn of ook kansen voor de toekomst.

Daarbij is een toelichting op de veranderende markt, strategie van de organisatie en de in de toekomst benodigde kennis erg nuttig voor de beeldvorming. Medewerkers (op de bouwplaats) hebben hun eigen beeld bij scholing. Ze staan niet altijd te springen om weer in de schoolbanken te zitten. Ze laten liever hun handen voor hen spreken. Het verkrijgen van actuele kennis vindt op veel verschillende manieren plaats en niet alleen in de schoolbanken.

In bijlage 2 zijn overzichtelijk voorbeeldvragen per pijler Werk Veilig, Houd Plezier en Kijk vooruit opgenomen. Dit overzicht is niet volledig en dient als eerste aanzet om de voorbereiding te ondersteunen. Niet alle vragen hoeven letterlijk gesteld te worden. Nagenoeg alle vragen zijn 'open' vragen. Dit is om de medewerker de gelegenheid te geven zijn verhaal te doen. Dat wil niet zeggen dat er geen 'gesloten' vragen gesteld mogen worden. Het afwisselen van open en gesloten vragen en het samenvatten van hetgeen de medewerker heeft verteld (luisteren, samenvatten en doorvragen: LSD), resulteert in een constructief gesprek dat afgerond kan worden met afspraken voor de toekomst.

## 5.4 Oplossingsgerichte en motiverende gespreksvoering

In de gesprekken over duurzame inzetbaarheid is het van belang om te achterhalen hoe de medewerker zelf denkt over zijn kansen en zijn werk in de toekomst. Oplossingsgerichte gespreksvoering<sup>17</sup> en motiverende gespreksvoering zijn gesprekstechnieken die daarbij zeer ondersteunend zijn. Beide technieken zijn op de toekomst en op de gewenste verandering gericht. Verder zijn de gesprekken gebaseerd op gelijkwaardigheid en wordt er ingezoomd op de energie, de inspiratie, de kracht en de creativiteit van de medewerker.

## 5.5 Positieve gezondheid

Bij gesprekken die gaan over Werk-privé Balans, leefstijl en gezondheid kan het helpen om de methodiek van de Positieve Gezondheid<sup>18</sup> toe te passen. De methodiek geeft gezondheid een veel breder perspectief dan de strikte tegenhanger van het ziek zijn. Als voorbereiding op een gesprek kan via de website mijnpositievegezondheid.nl een vragenlijst worden ingevuld door de medewerker. Deze kan, met goedkeuring van de medewerker, in het gesprek worden besproken.

## 5.6 Vervolg DI-gesprek

Afhankelijk van het vastgestelde beleid stelt de leidinggevende of de medewerker een verslag op. Hierin worden de korte en langetermijndoelstellingen en resultaten geformuleerd. Om het DI-gesprek te kunnen evalueren en bij te stellen is het advies om afspraken SMART<sup>19</sup> te maken. Aan de hand hiervan wordt een vervolgesprek gepland.

<sup>16</sup> <https://www.dekoers.nl/product/RoadMappDI/>

<sup>17</sup> Oplossingsgerichte gespreksvoering komt voort uit de Positieve psychologie: [https://nl.wikipedia.org/wiki/Positieve\\_psychologie](https://nl.wikipedia.org/wiki/Positieve_psychologie)

<sup>18</sup> <https://iph.nl/positieve-gezondheid/wat-is-het/>

<sup>19</sup> SMART: Acroniem voor specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden. <https://nl.wikipedia.org/wiki/SMART-principe>

# Bijlage 1 | Personeelsinstrumenten

## Eigenschappen

Personeelsinstrumenten hebben de volgende eigenschappen:

- Het zijn gestructureerde hulpmiddelen om het werken en samenwerken van mensen, individueel en in groepen, binnen de organisatie te reguleren en te stimuleren;
- Ze ondersteunen de visie en doelstellingen van de organisatie in het voeren van een productief en sociaal beleid.

De instrumenten zijn de gereedschappen in de werkplaats van de personeelsadviseur of directeur bij een kleinere organisatie. De kunst is om de juiste combinatie van instrumenten te kiezen om een bepaalde probleemsituatie te hanteren of een gewenste verandering of vernieuwing door te voeren. Zo blijft de organisatie dynamisch en in ontwikkeling.

Een van de manieren om de vele personeelsinstrumenten te ordenen is op basis van het in-, uit- en doorstroombeleid.

### 1. Instroominstrumenten

Instroominstrumenten hebben te maken met personeelsvoorziening:

- Werving en selectie
- Onboarding (introductie, inwerken en coaching nieuwe medewerkers)
- Strategische personeelsplanning

### 2. Doorstroominstrumenten

Doorstroominstrumenten hebben te maken met het coachen, ontwikkelen en sturen van medewerkers in dienst:

- Personeelsplanning & promotie
- Functiewaardering en beloning
- Loopbaanbeleid
- Opleidingsbeleid
- Ziekteverzuimbegeleiding
- Functioneringscyclus (functionerings- en beoordelingsgesprekken en formulieren)
- Werkoverleg
- Arbeidsomstandigheden (beleid)

### 3. Uitstroominstrumenten

Uitstroominstrumenten hebben te maken met begeleiding van medewerkers die uit dienst gaan:

- Ontslag
- Outplacement
- Flexibele pensionering
- Exit-interviews

# Bijlage 2 | Voorbeeldvragen voor Duurzaam inzetbaarheidsgesprek

VOORBEELDVRAGEN VOOR HET GOEDE GESPREK TUSSEN MEDEWERKER EN LEIDINGGEVENDEN VOOR DE THEMA'S: WERK VEILIG, HOUD PLEZIER EN KIJK VOORUIT.

## Gespreksopening (en terugblik)

1. Hoe gaat het met je?
2. Hoe kijk je terug op de afgelopen periode?
3. Waar kijk je met veel plezier op terug?
4. Waar ben je het meest trots op?
5. Wat was jouw rol of aandeel hierin?
6. Wat is minder goed gegaan?
7. Hoe heb je dat ervaren?
8. Waar heb je het meest van geleerd?
9. Wat zou je anders doen als de situatie zich opnieuw voordoet?
10. Wat is er gedaan met de afspraken uit het vorige gesprek?



## Werk veilig

### Arbeidsomstandigheden

1. In hoeverre kan je je werk veilig uitoefenen?
2. Hoe ervaar je de cultuur van veilig werken in onze organisatie?
3. Heb je voldoende arbeidsmiddelen, gereedschap en persoonlijke beschermingsmiddelen tot je beschikking?
4. Hoe ervaar je de samenwerking en sfeer met je collega's en leidinggevende?
5. In hoeverre voel je je veilig om collega's aan te spreken op veilig gedrag?
6. Hoe word je geïnformeerd over en betrokken bij organisatieontwikkelingen?
7. Wat zou je direct veranderen op de werkvloer zodat je langer en gezonder door kan werken?

### Gezondheid

1. In welke mate beïnvloeden je werk en je gezondheid elkaar?
2. Houd je energie over om naast het werk nog andere activiteiten te doen?
3. Ervaar je werkdruk en hoe ga je daarmee om als die aanwezig is?
4. Welke ideeën heb je om de werkdruk te verminderen?
5. Welke rol kan de werkgever hierin spelen?
6. Hoe zie je de toekomst in relatie met gezond blijven werken?



## Houd plezier

1. In hoeverre heb je plezier in je werk?
2. Welke werkzaamheden geven je energie? Welke talenten gebruik je dan?
3. Welke werkzaamheden vind je niet leuk om te doen?
4. Welke veranderingen heb je op je werk gezien?
5. Hoe ben je daarmee omgegaan?
6. Waarin wil je jezelf de komende periode verder ontwikkelen?
7. Waar zie jij kansen in de organisatie om je verder te ontwikkelen?



## Kijk vooruit

1. In hoeverre beschik je over de kennis en vaardigheden om je werk goed te kunnen (blijven) uitoefenen?
2. Welke veranderingen verwacht je de komende jaren in je werk?
3. Welke gevolgen zal dit mogelijk voor je hebben?
4. Hoe ga je hierop inspelen?
5. Welke nieuwe kennis en vaardigheden heb jij nodig om aansluiting te houden op die ontwikkelingen?

Wij zijn kennis- en adviescentrum Vollandis. We bouwen aan een gezonde en bloeiende bouw- en infrasector. Waarin mensen veilig werken. Plezier houden in hun werk. En op tijd vooruit kijken. Dat is goed voor iedereen: werknemer, werkgever én opdrachtgever. Want gezonde en gemotiveerde mensen halen de beste resultaten. We dagen je uit hier zélf actief mee aan de slag te gaan. Weet hoe je bezig bent. En waar je naartoe werkt. Merk het zelf: bewust werken wérkt.

Vollandis is een organisatie van:



Eerste druk in 2020. Aan de tot standkoming van deze publicatie is de grootst mogelijke zorg besteed. Aan de inhoud kunnen geen rechten worden ontleend.

## Vollandis

Ceintuurbaan 2-100a  
3847 LG Harderwijk  
Postbus 85  
3840 AB Harderwijk

0341 - 499 299  
info@vollandis.nl

vollandis.nl