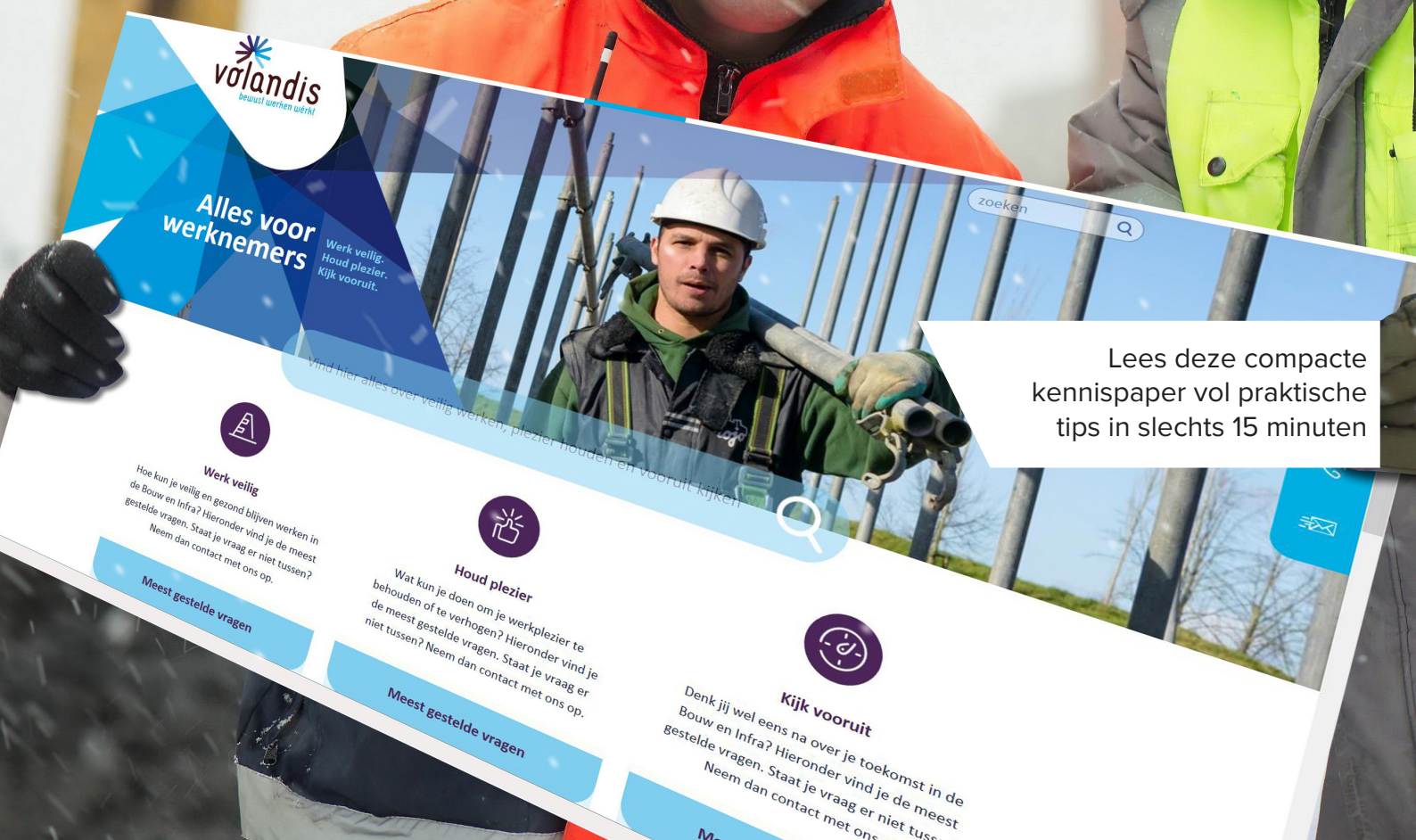


Investeren in je medewerkers loont

Met mensenkennis en aandacht voor Duurzame Inzetbaarheid



volandis
bewust werken werkt

Alles voor werknemers

Werk veilig.
Houd plezier.
Kijk vooruit.

Vind hier alles over veilig werken, plezier houden en vooruit kijken



Werk veilig

Hoe kun je veilig en gezond blijven werken in de Bouw en Infra? Hieronder vind je de meest gestelde vragen. Staat je vraag er niet tussen? Neem dan contact met ons op.

Meest gestelde vragen



Houd plezier

Wat kun je doen om je werkplezier te behouden of te verhogen? Hieronder vind je de meest gestelde vragen. Staat je vraag er niet tussen? Neem dan contact met ons op.

Meest gestelde vragen



Kijk vooruit

Denk jij wel eens na over je toekomst in de Bouw en Infra? Hieronder vind je de meest gestelde vragen. Staat je vraag er niet tussen? Neem dan contact met ons op.

M

zoeken



Lees deze compacte kennispaper vol praktische tips in slechts 15 minuten

Aansprakelijkheid

SBRCURnet en degenen die aan dit product hebben meegewerkt, hebben een zo groot mogelijke zorgvuldigheid betracht bij het samenstellen van deze publicatie. Toch kan niet worden uitgesloten dat de inhoud onjuistheden bevat. De gebruiker van dit product aanvaardt daarvoor het risico. SBRCURnet sluit, mede ten behoeve van de auteurs, iedere aansprakelijkheid uit voor schade diemocht voortvloeien uit het gebruik van informatie uit dit product.

© SBRCURnet

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden veeveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, getransformeerd tot software of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 in verbinding met het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprerecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloem lezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient u zich te richten tot: SBRCURnet, Postbus 516, 2600 AM Delft.

No part of this book may be reproduced in any form by print, photoprint, microfilm, stored in a database or retrieval system, or any other means without written permission from the SBRCURnet.

Colofon

Auteurs

Debbie van der Meulen, BouwmensenAmersfoort
Gerrit de Heer, Projectmanager SBRCURnet

Projectmanager

Gerrit de Heer

Redacteur

Foka Kempenaar

Vormgeving

Zuid44, Ernest Verhagen

Delft, november 2017

Meer informatie

U vindt meer informatie over alle SBRCURnet-producten en -projecten op www.sbrcurnet.nl.

Investeren in je medewerkers loont

Met mensenkennis en aandacht voor Duurzame
Inzetbaarheid

2017

Inhoud

	Inleiding	7
--	------------------	---

1	Samenwerken verder verkend	8
1.1	De financiële kant	9
1.2	Met plezier en passie samenwerken	10

2	Lessen uit de praktijk	12
2.1	Wat leert de Kennispaper Duurzame Inzetbaarheid?	12
2.2	Bouwbedrijf Huurdeman	12
2.3	Dura Vermeer Materieel Dienst Infra (MDI)	13
2.4	BMN De Klerk	14
2.5	Kennisdelingstrajecten SPG en Bouwmensen	15
2.6	Bouwmensen Amersfoort Project LeerKwadraat	15
2.7	Volandis	16
2.8	Conclusie	17

3	Zelf aan de slag	18
----------	-------------------------	----

	Bijlagen	19
--	-----------------	----

Inleiding

Als je het beste uit jezelf en je medewerkers wilt halen, vraagt dit om taakgerichtheid en ook om een grote mate van mensgerichtheid.¹ Je moet hard zijn op resultaten én hart hebben voor je mensen. We gaan in deze kennispaper in op de belangrijkste thema's die je medewerkers in staat stellen om goed te presteren. Daarbij draait het om inspireren, sturen en coachen op duurzame inzetbaarheid, waarbij je medewerkers leren om hun verantwoordelijkheid te nemen. We borduren in deze paper voort op wat we eerder in de [Kennispaper 'Duurzame inzetbaarheid als aanjager van een gezonde bedrijfsvoering in de bouw'](#) vertelden. Deze kennispaper is vooral bedoeld voor het management van uitvoerende bedrijven actief in de bouw & infra, met een omzet van 5 – 25 miljoen euro per jaar.

In deze kennispaper gaan we in drie hoofdstukken in op de volgende punten:

1. Wat is duurzame inzetbaarheid?
Achtergrond van productieve medewerkers en de kosten die gepaard gaan met slechte inzetbaarheid van de medewerkers.
2. Lessen uit de praktijk
3. Zelf aan de slag

Tijdens de looptijd van de uitgevoerde praktijkprojecten (2014-2017) was Vollandis, de sector organisatie voor Duurzame Inzetbaarheid, nog niet (geheel) operationeel. Dus is er vooral gebruik gemaakt van de achtergronden en tools van het Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid (NPDI). In paragraaf 2.7 wordt wel de verbinding gemaakt met Vollandis als sector instituut voor huidige en toekomstige ondersteuning op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

Deze kennispaper maakt deel uit van de serie *'Werken aan een gezonde bedrijfsvoering door focus op de huidige en toekomstig inzetbaarheid van je medewerkers'*. De andere kennispapers uit deze serie zijn:

- Duurzame inzetbaarheid als aanjager van een gezonde bedrijfsvoering in de bouw.
- Met Lean aan de slag – Ontwikkel je bedrijf én je medewerkers.
- Samenwerken als kerncompetentie – Hoe maak je door echt teamwork het verschil?

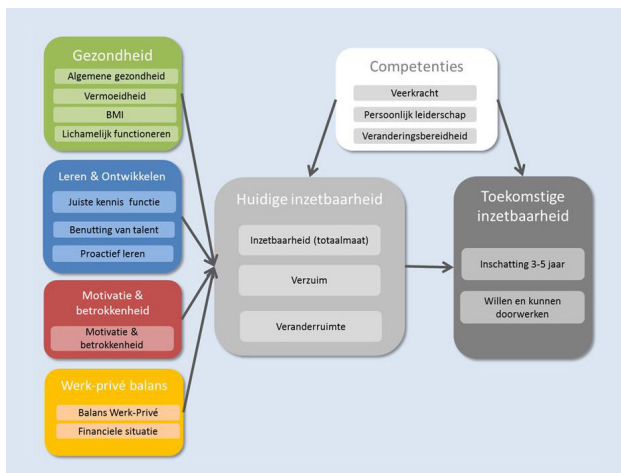
¹ Zoals organisatiepsycholoog Aukje Nauta zei: 'Als werkgever moet je van je mensen houden en je in hen kunnen verplaatsen. Ze willen best veranderen, maar niet veranderd worden.'

Wat is duurzame inzetbaarheid?

Wat is duurzame inzetbaarheid en waarom is meneskennis van belang? Kennis van jezelf, je collega's en je medewerkers geeft je beter inzicht in de vraag wanneer iemand voor 100% inzetbaar is, maar ook wanneer dit niet het geval is. Het voorkomen en herstellen kan jou en je medewerkers veel opleveren.

De kosten van medewerkers die niet 100% productief zijn én het ziekteverzuim leiden in Nederland gemiddeld tot 15% aan onnodige verspilling van arbeidskosten. Dit blijkt uit onderzoek van het Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid NPDI (basis werknemers- en werkgeversenquêtes WEA/NEA via TNO). Om meer inzicht te krijgen in de vraag waar je concreet wat mee kan, heeft het NPDI een model ontwikkeld om dit probleem hanteerbaar te maken.

In figuur 1-1 zie je het model van het NPDI, waarin de hoofditemen zichtbaar worden voor presentieisme (medewerkers zijn er wel maar niet voor 100% inzetbaar en functionerend) en – deels – de veroorzakers van ziekteverzuim ([Lees voor meer informatie de digitale flyer van NPDI](#)).



Figuur 1-1 Factoren die van invloed zijn op inzetbaarheid van personeel.



Figuur 1-2 In 2015 won sloopbedrijf Weever de NPDI-award 'Kroon op het Werk'.

Om het NPDI-model iets te verduidelijken, geven we een korte uitleg over de hoofditemen in onderstaand kader. In de praktijkprojecten is ook gewerkt met dit model. Zo kregen zowel werkgevers als werknemers feedback op hun inzetbaarheid.

De NPDI-factoren nader toegelicht

Gezondheid

Een goede gezondheid wil zeggen dat je fysiek (lichamelijk), mentaal en emotioneel in balans bent. Gezondheid gaat over je algehele lichamelijke en geestelijke welzijn, ofwel vitaal zijn en 'lekker in je vel' zitten. Een goede gezondheid vormt de basis van onze dagelijkse bezigheden thuis en op het werk. Een goede gezondheid stelt je in staat aan de eisen thuis en op je werk te voldoen, om te gaan met gebeurtenissen in je leven en te genieten van de dingen die je doet! Gezond leven en een gezonde werkomgeving zijn de basis van jouw gezondheid.

Leren en ontwikkelen

Kennis en vaardigheden gaat over de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor je werk. Maar deze factor gaat ook over de mate waarin je talenten worden benut en de wijze waarop je bezig bent met je eigen ontwikkeling. Tegenwoordig heb je voor veel banen geheel andere kennis nodig dan vroeger. Werken verandert, zowel binnen als buiten de organisatie. De eisen blijven ook voortdurend veranderen. Daarnaast veranderen je eigen wensen en behoeften misschien ook wel en vind je dat je meer kan dan in je werk mogelijk is. Als je werk goed bij je past zie je dit terug in een gunstige score.

Motivatie en betrokkenheid

Werkmotivatie gaat over met plezier naar het werk gaan en betrokken zijn bij je werk. Plezier in het werk geeft energie en helpt om optimaal te presteren.

Balans werk-privé

Bij werk-privé balans kijken we naar de invloed die het werk heeft op je privéleven en andersom. Tegenwoordig lopen werk en privé bij veel mensen steeds meer door elkaar. Ook als dat niet zo is kun je problemen op je werk meenemen naar huis en andersom. In een positieve situatie kan een rustige privé-situatie juist een

buffer zijn voor problemen of drukte op het werk. Ook kan je werk een uitlaatklep zijn voor problemen thuis.

Persoonlijk leiderschap

Wist je dat je zelf veel kunt doen aan je inzetbaarheid? Het is natuurlijk heel fijn als je werkgever je ondersteunt, maar uiteindelijk is het jouw leven, jouw baan, jouw salaris. Probeer dus ook altijd zélf te bedenken wat je kunt veranderen aan je werk, als het even minder leuk of zwaarder is dan je aankan. Daar gaat persoonlijk leiderschap over.

Huidig functioneren

Je gezondheid, vakkennis, motivatie en balans werk-privé hebben effect op hoe je functioneert en presteert in je werk. Niet alleen nu, maar ook in de toekomst.

Toekomstverwachting

Een baan voor het leven is tegenwoordig niet meer vanzelfsprekend. Daarom is het verstandig om verder te kijken dan je huidige baan en je eigen organisatie. Ook wordt van je verwacht te blijven leren en ontwikkelen om aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt. Dit vraagt om een actieve en flexibele houding. Deze kennis is van belang om gericht te investeren in acties om te voorkomen of te herstellen dat je medewerkers niet goed inzetbaar zijn. Je kunt niet alle items beïnvloeden, maar je kunt er wel beter mee omgaan. Investeren doe je ook omdat het wat oplevert.

Deze kennis is van belang om gericht te investeren in acties om te voorkomen of te herstellen dat je medewerkers niet goed inzetbaar zijn. Je kunt niet alle items beïnvloeden, maar je kunt er wel beter mee omgaan. Investeren doe je ook omdat het wat oplevert.

1.1 De financiële kant

TNO heeft twee monitoren ontwikkeld die je ook specifiek voor de bouwnijverheidsbranche kunt invullen. Enerzijds de berekening van de [ziektkosten](#) bij verzuim en anderzijds het verlies van productie (=verspilling) door presentisme ([de zgn. KOBADI \(Kosten-BatenDuurzamenInzetbaarheid, een tool van het NPDI\)](#)).

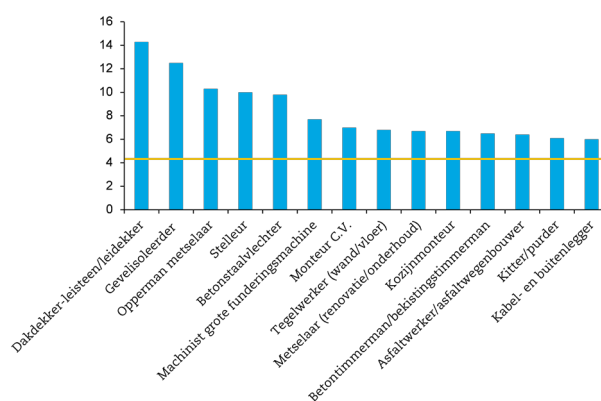


Figuur 1-3 Berekening verzuimkosten

Het voorbeeld van de ziektekostenrekentool laat een verspilling door ziekteverzuim zien van € 260.000 en een verspilling van € 310.000 euro door presentisme bij 100 Fte's (In bijlage 1 kunt u hier de bijbehorende cijfers zien voor de bouwsector). Bij een loonsom van € 4.460.000 betekent dit ongeveer 13% aan verspilling op de arbeidskosten. En daar moet je dan nog de kosten van mogelijke afkeur en doorbetalingen na twee jaar bij rekenen (wetgeving 2017).

Uiteraard zijn er in de sector verschillende doelgroepen te onderscheiden. Dus uitgaan van een gemiddelde heeft zijn beperking voor je eigen situatie. Het EIB heeft bijvoorbeeld net een onderzoek afgerond over eerder met pensioen gaan van werknemers uit de bouw met een zwaar beroep. Werknemers die moeilijk de pensioengerechtigde leeftijd kunnen bereiken.

[Zie onderzoek](#) en figuur 1-4.



Figuur 1-4 Percentages van beroepen waarbij werknemers de pensioengerechtigde leeftijd in hun functie niet bereiken.

Dit betekent dat de kosten van 13% die we eerder noemden nog aanzienlijk verder worden verhoogd, naar 15-20 % aan verspilling van arbeidskosten. Kun je al deze verspillingen van arbeidskosten als ondernemer en manager voorkomen? Het antwoord hierop is nee, maar je kunt deze kosten wel reduceren door gepast beleid, maatregelen en aandacht. In het algemeen kun je stellen dat de verspilling van arbeidskosten tussen de 5 – 25 % ligt, afhankelijk van hoe goed je op dit thema scoort als ondernemer.

1.2 Met plezier en passie werken

Nu hebben we vooral naar de kostenkant gekeken, maar duurzame inzetbaarheid heeft ook een immateriële kant. Gezonde, gemotiveerde, trotse en ontwikkelde medewerkers hebben meer aandacht voor kwaliteit, veiligheid en verbeteringen in hun werk. Bovendien gaan deze medewerkers vitaler hun pensioen in. Dit is niet zomaar in geld uit te drukken, maar het kan de klanttevredenheid, kwaliteit en efficiency positief beïnvloeden. Bijna iedereen vindt het fijn om veilig aan kwaliteit en verbeteringen te werken in een omgeving waar met plezier en passie wordt samengewerkt. Wat de drijfveren en omstandigheden zijn voor mensen om optimaal te kunnen en willen presteren is voor iedereen anders, maar de genoemde hoofditens in het model van het NPD! geven wel een belangrijke basis weer.

Aan motivatie, betrokkenheid en enthousiasme kun je werken. Ook op vakkennis kun je (bij)sturen. Op veilig werken kun je blijven hameren en trainen. Gezondheid kun je bespreekbaar maken en je kunt het goede voorbeeld geven. Uiteraard verandert dit niet zomaar. Daarvoor heb je consistent en congruent beleid nodig. Zeg wat je doet en doe wat je zegt. Een conclusie uit de [Kennispaper 'Duurzame Inzetbaarheid als aanjager van een gezonde bedrijfsvoering'](#) was: om met plezier en passie te presteren is aandacht, waardering en uitdaging nodig. Daarbij is juist ook deze volgorde van belang! Zonder aandacht en waardering zal een uitdaging worden opgepakt als een ordinaire taakverzwaring en een extra last.

Wat zijn mogelijke maatregelen die je kunt nemen? Het is lastig om zaken zoals een gezonde leefstijl en privé situatie bespreekbaar te maken, maar als je je realiseert dat dit invloed heeft op de bedrijfsprestatie dan is dit toch van belang.

Mogelijke maatregelen:

- De medewerkers hun eigen inzetbaarheid laten toetsen (zie ook paragraaf 2.7 Vollandis).
- Op organisatieniveau de inzetbaarheid en de verspilling van arbeidskosten meten en bespreekbaar maken.
- Het meten van de motivatie, tevredenheid, trots en ontwikkelingsbehoefte om verbeteringspunten aan te pakken.
- Persoonlijke aandacht en waardering geven en persoonlijke ontwikkeling stimuleren.
- Het aanpassen van werkzaamheden bij een 'verstoorde' privésituatie bespreekbaar maken.
- Het gesprek aangaan over gezondheid en leefstijl.
- Talenten en competenties van medewerkers benutten en verder ontwikkelen
- Het verbeteren van de onderlinge samenwerking (zie kennispaper Samenwerken als Kerncompetentie).
- Zorgen voor passende trainingen, inspiratie en begeleiding door het maken van een opleidingsplan (zelfs een verplichting vanuit de cao Bouwnijverheid).

Aan de hand van een aantal praktijkprojecten (de zgn. Kennispartnerprojecten) laten we je geleerde lessen zien, maar ook de ontwikkelde instrumenten en tools die je zou kunnen gebruiken.



Investeren in je medewerkers loont. Met mensenkenis en aandacht voor duurzame inzetbaarheid.



Alles voor werknemers

Werk veilig.
Houd plezier.
Kijk vooruit.

Vind hier alles over veilig werken, plezier houden en vooruit kijken.

zoeken



Werk veilig

Woe kun je veilig en gezond blijven werken in Bouw en Infra? Hieronder vind je de meest gestelde vragen. Staat je vraag er niet tussen? Neem dan contact met ons op.

Meest gestelde vragen



Houd plezier

Wat kun je doen om je werkplezier te behouden of te verhogen? Hieronder vind je de meest gestelde vragen. Staat je vraag er niet tussen? Neem dan contact met ons op.

Meest gestelde vragen



Kijk vooruit

Denk jij wel eens na over je toekomst in de Bouw en Infra? Hieronder vind je de meest gestelde vragen. Staat je vraag er niet tussen? Neem dan contact met ons op.

Meest gestelde vragen

Lessen uit de praktijk

Na een inleidende paragraaf over de lessen die je kunt leren uit de Kennispartner Duurzame Inzetbaarheid als aanjager van een gezonde bedrijfsvoering, gaan we in paragraaf 2.2 tot en met 2.5 in op de volgende Kennispartnerprojecten:

1. Leren via persoonlijke ontwikkeling en Lean bouwen – project Bouwbedrijf Hurdeman
2. Optimalisatie kwaliteit van arbeid en langdurige inzetbaarheid - project verbeterprogramma Dura Vermeer Materieel Dienst Infra
3. Verbeteren productieproces – project BMN De Klerk
4. Kennisdelingstrajecten SPG en Bouwmensen, Bouwmensen Amersfoort

Daarna sluiten we af met de dienstverlening van Vollandis en matchen we in een korte beschouwing de achtergronden van hoofdstuk 2 met de praktijk van de behandelde Kennispartnerprojecten.

2.1 Wat leert de Kennispartner Duurzame Inzetbaarheid?

Ook in de Kennispartner Duurzame Inzetbaarheid als aanjager van een gezonde bedrijfsvoering zijn we ingegaan op de lessen die een aantal Kennispartnerprojecten ons leerden. De projecten waar het in die paper om draait zijn:

- Gaan voor Plezier, Passie én Prestaties - project bouwbedrijf Kleijngeld
- P&O-aanpak voor lager ziekteverzuim, betrokken medewerkers en hogere productiviteit - project Duurzame Inzetbaarheid bij VORM
- Active House met behulp van lean - project Hoogkamer in Voorhout

Deze projecten leerden het volgende:

Les 1: Koppel het thema Duurzame Inzetbaarheid aan bestaande relevante bedrijfsontwikkelingsthema's, zoals een nieuwe werkwijze (denk aan duurzaam bouwen, lean denken en werken, Resultaat Gericht Samenwerken, faalkostenreductie, klantgericht werken, et cetera).

Les 2: Werk met een klein kernteam waarmee je concrete trajecten opzet, en waarmee je ook de resultaten aan alle medewerkers terugkoppelt.

Les 3: Geef in functioneringsgesprekken duurzame inzetbaarheid een concrete plaats en zet ook aandacht voor de gezondheid en privé op de agenda. Maak het budget dat de medewerkers krijgen voor hun eigen duurzame inzetbaarheid (SDI) bespreekbaar.

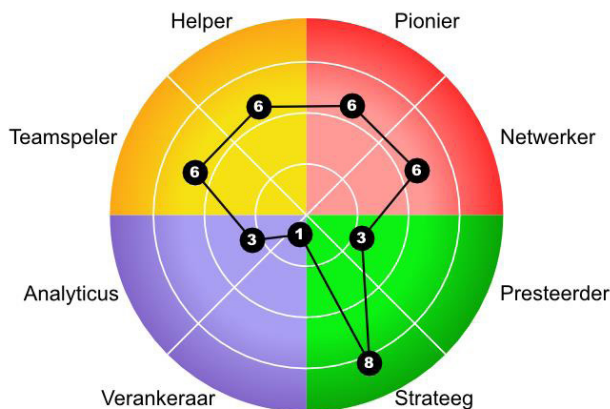
Voor een mooie aanpak kijk en luister naar [Yvonne Van der Hulst van Bouwbedrijf G.J. van der Hulst](#). Door deze aanpak maakt ze van Duurzame Inzetbaarheid een echte werknemers én werkgevers verantwoordelijkheid en laat ze haar medewerkers nadenken over hun eigen toekomst.

Meer weten? Lees de [Kennispartner Duurzame inzetbaarheid als aanjager van een gezonde bedrijfsvoering in de bouw](#)'

2.2 Bouwbedrijf Hurdeman

Remco Swaab (directeur/eigenaar van Bouwbedrijf Hurdeman) is Ambassadeur Thema Arbeidsmarkt en groot voorstander van het werken aan [duurzame inzetbaarheid én bedrijfsontwikkeling](#). In het [Kennispartnerproject 'Leren via persoonlijke ontwikkeling en lean bouwen'](#) dat we met zijn bedrijf hebben opgestart zijn diverse activiteiten uitgevoerd.

Bij Hurdeman is de mate van tevredenheid en motivatie bekeken, waarbij het bedrijf ook keek hoe trots de medewerkers zijn op hun werkgever. Dit is gemeten met een verkorte, passend MTO-vragenlijst ([Verkorte vragenlijst Medewerkerstevredenheid & betrokkenheidsonderzoek](#)). Daarbij is ook gevraagd naar de eigen ontwikkelpunten. Vervolgens is met de medewerkers die zich hebben aangemeld een traject opgestart om te kijken naar hun eigen inzetbaarheid (verkorte vragenlijst op basis van het NPDI ([via een link op online pagina van het kennispartnerproject](#))). Ook is de gewenste persoonlijke ontwikkeling in kaart gebracht met een zogenoemde POP-aanpak (Persoonlijk Ontwikkelings Plan - ook te downloaden via de online pagina van dit kennispartnerproject). In een workshop Werkstijlen ([Octogram OTM op basis van het concurrerendewaarde model Quinn](#)) is gekeken naar de werkvoorkeur die een richting geeft in je talenten en in je werk- en communicatiestijl.



Figuur 2-1 Octogram OTM werkvoorkeur (talent/werkstijl/communicatiestijl)

Ook is er een aanpak voor een opleidingsplan (verplichting van de werkgever vanuit de cao) opgesteld, waarin alle opleidingen van alle medewerkers staan. Daarin is ook specifieke deskundigheid en interesse van de medewerkers gezet (zie ook formats op de betreffende online pagina van dit kennispartnerproject). In korte, regelmatig terugkomende sessies met al de medewerkers bespreekt het bedrijf deze talenten en passies. Ook besteedt Huurdeman aandacht aan thema's rondom een gezonde leefstijl en voert de directie regelmatig 1-op-1 gesprekken. Daarbij wordt ook aandacht geschonken aan de privésituatie. Voor de medewerkers is ook bij Bouwmensen Amersfoort (Debbie van der Meulen) een extern aanspreekpunt geregeld, waar zij over hun eigen ontwikkeling en situatie kunnen sparren.

Dit project leerde het volgende:

Les 1: Bewustwording over de eigen verantwoordelijkheid voor inzetbaarheid komt langzaam op gang. Het vraagt bovendien terugkerende (korte) aandacht om die bewustwording in gang te houden.

Les 2: Start met een passend MedewerkerstevredenheidsOnderzoek in de juiste context en gebruik de uitkomsten om prioriteiten te agenderen. Zet zo nodig sommige items in de wacht.

Les 3: Begeleiding vraagt om herkenbare ondersteuning. Een persoon waar een vertrouwensrelatie mee kan worden opgebouwd.

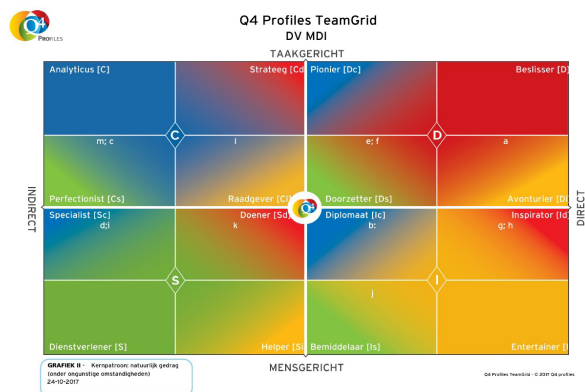
Les 4: Begin met een doordacht plan van aanpak, maar wees flexibel en durf hier ook van af te wijken. Als je dat doet, houd dan je medewerkers hiervan goed op de hoogte.

Les 5: Durf medewerkers te vragen waarom zij een betreffende opleiding interessant vinden en waarom deze belangrijk is voor het bedrijf. Laat ze proactief meedenken ([klik hier voor een voorbeeld van een aanvraagformulier Opleiding](#)).

Les 6: Gebruik instrumenten zoals een voorkeursstijl (OTM) en de verkorte duurzame inzetbaarheidsanalyse in de juiste context en niet los. Het zijn geen oplossingen, maar vaak de start voor verdere bewustwording, verdieping en toepassing in de dagelijkse praktijk.

2.3 Dura Vermeer Materieel Dienst Infra (MDI)

Het kennispartnerproject in opdracht van Dura Vermeer was gericht op optimalisatie van kwaliteit van arbeid en langdurige inzetbaarheid. Het project bij de Materieel Dienst Infra (55 medewerkers, waarvan 22 UTA en 33 cao) werd voortvarend opgestart met teambuildingsessies. Hierbij zijn de communicatievoorkeuren van de medewerkers in kaart gebracht met het DISC-instrument van Q4 Profile. Meer weten? [Bekijk dan de online voorbeeldrapportage naar aanleiding van deze analyse \(PDF\)](#).



Figuur 2-2 Gedragsvoorkeursstijl met DISC komen naar boven met samenwerkingsgames

Het project kwam vervolgens in een ander vaarwater door aangekondigde reorganisaties bij Dura Vermeer. Deze hadden veel impact hadden op de MDI (afstoten van een bedrijfsonderdeel, samengaan met de Dura Vermeer Materieelservice en verhuizing van de locaties). Dit betekende dat het project gewijzigde vorm moest worden doorgezet.

Uiteindelijk is gekozen voor een strategie die de organisatie én de medewerkers weerbaarder zou maken en waarbij de medewerkers makkelijker om zouden

kunnen gaan met (steeds) veranderende omstandigheden. Op basis van een MTO ([vragenlijst via Uitgebreide vragenlijst Medewerkerstevredenheid&betrokkenheidsonderzoek](#)) en de gewijzigde strategie is een actieplan gemaakt waarbij de medewerkers continu worden meegenomen in het werken aan verbeteringen waar ze zelf grote invloed op hebben.

Door de mensgerichte aanpak (hard op resultaten én hart voor de mensen) van het management is het ziekteverzuim gedaald tot onder de 1%. Ook werd met de MTO-uitslagen concreet gewerkt om een aantal lagere scores (die aanleiding kunnen geven tot grijs presentisme en hoger toekomstig ziekteverzuim) aan te pakken. Onder andere is gekozen om op regelmatige basiskennis en kunde uit te wisselen over nieuwe investeringen, waarbij de vakmensen elkaar toelichtingen geven. Ook koos Dura Vermeer ervoor om te investeren in vier medewerkers die aanjager werden in verbeterteams. Naast de interne leer- en doe-sessies met alle medewerkers hebben twee vakmensen de zogenoemde Lean Six SigmaGreen Belt ([zie voor inhoud bijvoorbeeld de opleiding van PAO](#)) met succes afgerond. Tijdens deze opleiding voerden zij een verbetertraject succesvol uit, waar ze hun collega's actief bij hebben betrokken.

Dit project leerde het volgende:

Les 1: Vertel en laat zien wat je gaat doen en dit doe dit vervolgens inderdaad ook. En houd iedereen op de hoogte van de vorderingen!

Les 2: Laat vakmensen elkaars geleerde lessen vertellen en kennis delen, waarbij kritisch doorvragen een onderdeel is.

Les 3: Neem op regelmatige basis een passend laagdrempelig MTO af (elk jaar een verkorte MTO en om de drie jaar een uitgebreide). Dit geeft je inzicht in de motivatie, betrokkenheid en trotsheid van je medewerkers en is een indicatie voor de toekomstige inzetbaarheid en ziekteverzuim.

Les 4: Ontwikkel bewust competenties van de vakmensen door praktijkgericht leren en meteen toepassen in de praktijk.

Les 5: Neem de geleerde lessen direct op in het P&O beleid en besteed daarbij speciaal aandacht aan het leidinggevende middenkader. Zij zijn gewend om over de inhoud van het werk te praten, maar niet om passende aandacht te geven aan hun medewerkers.

2.4 BMN De Klerk

In het kennispartnerproject voor BMN De Klerk is gewerkt aan betere inzetbaarheid om de motivatie en betrokkenheid op een hoger plan te krijgen. Dit gebeurde door enerzijds meer aandacht te schenken aan de medewerkers en anderzijds met elkaar te gaan voor verbeteringen van de bedrijfsprocessen. BMN De Klerk is voortgekomen uit een fusie in 2016 en heeft nu een omzet van circa 15 miljoen euro en een kleine 55 medewerkers (twintig UTA en 35 cao). In 2017 is gestart met een nieuwe eigenaarsstructuur waarbij de vier eigenaren ook als MT fungeren. Aandacht voor de inzetbaarheid van de medewerkers is een van de belangrijke punten op de agenda van het MT.

Verrichtte activiteiten:

- De voorkeurstijlen en talentenanalyse van OTM is uitgevoerd met het [OTM-octogram](#) maar ook met verdieping van mensenkennis met de [Duurzame Inzetbaarheidsindex \(DIX\)](#). Dit is gebeurd op management-, middenkader- en uitvoerend niveau.
- Er zijn diverse sessies gehouden over de plannen, maar ook over eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers over hun inzetbaarheid. Vollandis en Saldo Duurzame Inzetbaarheid (loonstrookje) zijn besproken.
- Het bedrijf is aan de slag gegaan met de principes van continu verbeteren. Daarbij fungeert het team van de kunststof kozijnen als pilot. Dit omdat de kunststof kozijnen productie een van de waardestromen vormt binnen de ondernemingen. Dit onderdeel heeft bovendien een eigen proces met eigen klanten. Andere waardestromen in dit bedrijf zijn de timmerfabriek, prefab beton en bouw.

Dit project leerde het volgende:

Les 1: Zet het onderwerp inzetbaarheid op de agenda van het MT en laat dit elke keer terugkomen.

Les 2: Ga het gesprek aan met de medewerkers en vertel wat de plannen zijn. Medewerkers willen graag op de hoogte worden gehouden van de resultaten van de organisatie, maar willen ook weten wat de plannen zijn.

Les 3: Zorg voor borging in de dagelijkse praktijk zodat het onderwerp op de agenda van de onderneming, maar ook van de medewerkers blijft staan.

Les 4: Leidinggevenden zullen hierin wel verder getraind moeten worden en zij moeten ook het goede voorbeeld geven.

2.5 Kennisdelingstrajecten SPG en Bouwmensen

In twee kennispartnerprojecten voor SPG en Bouwmensen hebben infra- (Noord-Holland Noord) en bouwbedrijven (Leiden/Delft) in vijf sessies verschillende aspecten van duurzame inzetbaarheid en ontdekken doorlopen. Daarbij bekeken ze hoe ze deze kunnen implementeren in het bedrijf en deelden ze kennis en ervaringen. De projecten zijn:

1. [Samen sterk voor duurzame inzetbaarheid - bouwbedrijven Zuid-Holland \(B&U\)](#)
2. [Hoe zorgen bedrijven voor competente, gemotiveerde en langdurig inzetbare medewerkers? - infra-bedrijven Noord-Holland-Noord](#)

We geven een korte samenvatting van wat we hebben gedaan met de belangrijkste leerpunten. Meer weten? Ga dan naar de onlinepagina's van deze projecten (klik op de links hierboven).

In vijf maanden in diverse workshops met een aantal bedrijven (personeelsafdelingen van grote bedrijven en directies van kleinere bedrijven) kwamen de volgende onderwerpen aan bod (klik op de links voor nadere informatie):

- [Verkenning van het onderwerp en bespreken van de belangrijkste gemeenschappelijke aandachtspunten.](#)
- [Gebruik van de diverse tools en instrumenten.](#)
- [Hoe motiveer je je medewerkers én leidinggevende?](#)

Zelf aan de slag, waarbij elke deelnemer zijn plan voor het komende jaar presenteerde

Deze projecten leerden het volgende:

Les 1: Het thema vraagt om een langdurige aanpak die je aan de ontwikkelingsrichting van de onderneming moet koppelen. Onderneming én medewerkers moeten elkaar versterken.

Les 2: Gebruik het aanbod uit de sector via Vollandis (zie paragraaf van Vollandis) maar ga er wel ook zelf mee aan de slag.

Les 3: Borg dit onderwerp zoveel mogelijk in de aanwezige P&O-instrumenten. Een heel groot deel is gewoon goed werkgeverschap.

Les 4: Leidinggevendens spelen een belangrijke rol in het motiveren van de medewerkers. Goed voorbeeldgedrag is enorm belangrijk! Je zult leidinggevendens hierin verder moeten trainen en begeleiden, vooral om meer aandacht te krijgen voor de medewerkers.

Les 5: Mogelijk is subsidie beschikbaar: de zogenoemde [ESF-subsidie Duurzame inzetbaarheid voor bedrijven](#). Hiermee kun je een deel van de kosten voor inhuur van externe expertise en capaciteit dekken.

2.6 Bouwmensen Amersfoort Project LeerKwadraat

In het [Kennispartnerproject Competentieontwikkeling bestaande én nieuwe vakmensen in het bouwbedrijf](#) is een regionale aanpak ontwikkeld met Bouwmensen Amersfoort. Duurzaam bouwen was een belangrijk thema. Hiervoor is een e-learning cursus ontwikkeld voor nieuwe en bestaande vakmensen. [Kijk voor meer informatie op de website \[www.concreetonderwijsproducten.nl\]\(http://www.concreetonderwijsproducten.nl\)](#).

Ook heeft Bouwmensen Amersfoort in het project [LeerKwadraat](#) het thema duurzame inzetbaarheid in het opleidingsbedrijf zelf opgepakt, met als doel om direct met leerlingen aan de slag te gaan én om een aanpak te ontwikkelen voor de aangesloten regionale bouwbedrijven die de een leerbedrijf zijn voor de leerlingen. Voordat het zover was heeft Bouwmensen Amersfoort eerst de voorkeurs- en communicatiestijlen van de eigen medewerkers in kaart gebracht met een [Persoonlijke Stijl Analyse](#), het maken van een zogenoemde teamgrid en het afnemen van een [Duurzame Inzetbaarheidsindex](#) van hun eigen staf.

Deze aanpak is gekozen zodat de medewerkers zichzelf beter leerden kennen en tegelijkertijd ontdekten welke factoren het meeste invloed hebben op het functioneren van vakmensen. Daarnaast is een workshop voor BBL'ers ontwikkeld, maar ook voor leermeesters. De laatsten hebben grote invloed op de leerlingen en zijn dus een belangrijke basis om een goede start te maken.

Dit project leerde het volgende:

Les 1: Kennis van de medewerkers start met zelfkennis over het eigen functioneren en inzetbaarheid. Wat belemmert jou in je functioneren?

Les 2: Samenwerken als team is een belangrijke trigger voor medewerkers om de dienstverlening en dagelijkse operationele bedrijfsprocessen goed te blijven uitvoeren en zelfs te verbeteren.

Les 3: Het is belangrijk om met leerlingen (tijdelijke werknemers Bouwmensen) te starten en ook te zorgen dat leermeesters hier actief in worden meegenomen.

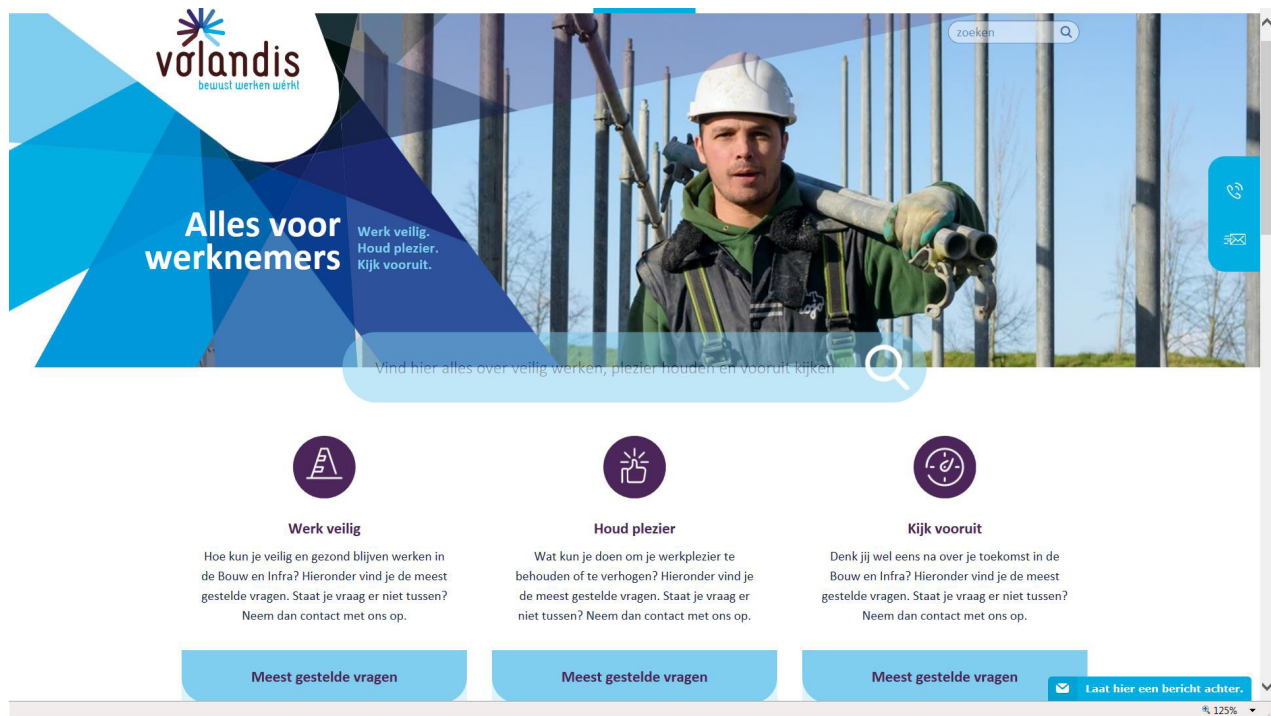
2.7 Volandis

Volandis is het kennis- en adviescentrum voor duurzame inzetbaarheid in de Bouw- en Infrasector (www.volandis.nl). Zij ondersteunen werknemers en werkgevers bij hun invulling van duurzame inzetbaarheid. Een deel van de vroegere werkzaamheden van Fundeon en Arbouw is ondergebracht bij Volandis

2016) wordt door de sector gefinancierd en kan medewerkers maar ook bedrijven helpen om het onderwerp duurzame inzetbaarheid handen en voeten te geven.

Elke medewerker vallend onder de cao Bouwnijverheid kan eens in de vier jaar een DIA (Duurzame Inzetbaarheids Analyse) traject krijgen. Dit bestaat uit drie stappen: 1) PAGO (medisch onderzoek), 2) Adviesgesprek en 3) Persoonlijk Actieplan. [Bekijk deze video voor een toelichting.](#)

Voor bedrijven maar ook medewerkers is het handig om bij te blijven. [Aanmelden voor Volandis nieuwsbrief](#) is aan te bevelen. Je krijgt dan nieuws-berichten waar ook in de DIA aandacht aan wordt geschonken. Zo kun je als werkgever dit intern eenvoudiger bespreekbaar maken. Het gaat om het brengen van balans in de werk-privésituatie (zie model NPDI) waarmee je als werknemer moet omgaan. De privésituatie kan invloed



Figuur 2-3 Volandis, het instituut voor bedrijven en medewerkers in de Bouwnijverheid.

hebben op je werk; denk aan thema's zoals zorg voor ouders, kinderen, relatieproblemen.

In de diverse lopende kennispartnerprojecten wordt nu samengewerkt met Volandis. We delen de opgedane ervaring van de afgelopen jaren zodat de opbrengsten van de kennispartnerprojecten worden geïntegreerd binnen de dienstverlening van Volandis. Op 11 mei 2017 was er [de bijeenkomst 'Uw Bedrijf Klaar voor de toekomst'](#) georganiseerd door SBRCURnet, SBI Formaat en Volandis. De laatste (opgericht in de 2e helft van

2.8 Conclusie

- Duurzame inzetbaarheid is een gedeelde verantwoordelijkheid voor werkgevers en werknemers.
- Hard op resultaten én hart voor de mensen kan veel opleveren. Iedereen wil graag bij een succesvol bedrijf werken en daaraan zijn bijdrage leveren.
- Passende aandacht en verdieping kan concreet leiden tot lagere verspilling van arbeidskosten en meer plezier, passie en prestaties.
- Er zijn diverse instrumenten (MTO, Duurzame Inzetbaarheidsscan, teambuilding, Talent- en werkvoorkeuranalyse) die waardevol zijn als je deze gericht inzet en hiermee ook doorpakt.
- Zorg voor een regionale partij die je kan ondersteunen, waar je medewerkers op laagdrempelige wijze terecht kunnen als ze hulp willen bij het omgaan met bepaalde vraagstukken.
- Je bent goed op weg als je ook thema's zoals leefstijl en werk/privébalans bespreekbaar kan maken. Een open cultuur!

Zelf aan de slag

Het is niet mogelijk om een concreet stappenplan te geven dat bij elke onderneming past. Op basis van de ervaringen uit de kennispartnerprojecten kunnen we je wel de volgende handreiking geven:

1. Zet het thema 'Investeren in je medewerkers' op de agenda van je bedrijf en koppel dit aan een toekomstvisie.
2. Ga na hoe je bedrijf ervoor staat. Maak een analyse met een oriëntatiescan:
 - a) Wat zijn binnen je onderneming de belangrijkste speerpunten (Markt/Bedrijfsprocessen/Leren&Groeien/Financiën)
 - b) Wat voor werkgever wil je zijn?
 - c) Welke ontwikkelingen komen op ons af en welke invloed heeft dit op onze medewerkers?
 - d) Hoe kijk je aan tegen de inzetbaarheid van je medewerkers? Welke verspillingen aan arbeidskosten zijn er in je onderneming?
 - e) Wat zou je graag willen aanpakken? Kies niet meteen voor veel actiepunten maar zorg wel voor samenhangend beleid.
3. Probeer de ontwikkeling van het thema duurzame inzetbaarheid te koppelen aan de ontwikkeling van je bedrijf (zie de voorbeelden uit de kennispapers 'Duurzame Inzetbaarheid als aanjager van een gezonde bedrijfsvoering' en 'Lean Denken en Werken')
4. Ga het gesprek aan met je medewerkers en besteed met regelmaat aandacht aan dit onderwerp door:
 - a) Medewerkers mee te nemen in de ontwikkeling van het bedrijf
 - b) Medewerkers uit te nodigen om heel actief mee te denken in het oppakken van verbeteringen
 - c) Te wijzen op de veranderende arbeidsmarkt en hun eigen verantwoordelijkheid daarin. Verwijzen naar sectorondersteuning (bv Vlandis) en eigen budget voor eigen inzetbaarheidsactiviteiten
 - d) Optie: doe een medewerkers betrokkenheidsonderzoek.
5. Probeer een plan te maken waarin bv veilig werken, competentieontwikkeling en samenwerken een onderdeel zijn van dit thema. Investeer gericht in je medewerkers.

6. Lees ook de andere kennispapers zodat je voor je eigen onderneming een samenhangende aanpak kan neerzetten.

We sluiten af met een aantal praktische tips:

- Korter werken voor zware beroepen: geef niet op vrijdag vrij voor een lang weekend maar gebruik de woensdag als weekbreker. Dus maximaal twee dagen werken achter elkaar. Durf hierover het gesprek aan te gaan met je medewerkers.
- Begin bij jezelf en je directe collega's. Op deze wijze breng je het dichtbij je zelf. Zelfkennis is het begin van meer mensenkennis en het benutten van talenten van de andere.
- Geef zelf het goede voorbeeld en durf je ook kwetsbaar op te stellen.

Veel succes met hard op resultaten én hart voor je medewerkers!

BIJLAGE 1 KoBaDi Tool NPDI (KOBA-DI) toegepast voor de Bouwnijverheid

TNO Innovation for life **KOSTEN-BATEN TOOL DUURZAME INZETBAARHEID** LOONKOSTEN € 4.460.000,00 SECTOR **Bouwnijverheid** Tour

HUIDIGE SITUATIE		DOELSTELLINGEN		HUIDIGE VERSPILLING	TOEKOMSTIGE VERSPILLING
GEZONDHEID					
Algemene gezondheid % met matig/leichte gezondheid	20		20%	Huidige verspilling € 82.000	Toekomstige verspilling € 0
Fysieke eisen % voldoet niet aan de fysieke eisen werk	12		12%	Verpilling in sector € 80.000	Verspillingsreductie € 82.000
Psychische eisen % voldoet niet aan de psychische eisen werk	9		9%		
VAKKENNIS					
Aansluiting kennis % met goede aansluiting kennis bij werk	14		14%	Huidige verspilling € 90.000	Toekomstige verspilling € 0
Leren % niet bereid om nieuwe dingen te leren?	39		39%	Verpilling in sector € 80.000	Verspillingsreductie € 88.000
Brede inzetbaarheid % matig/leecht breed inzetbaar?	31		31%		
MOTIVATIE					
Betrokkenheid % matig/leecht betrokken bij het werk?	23		23%	Huidige verspilling € 88.000	Toekomstige verspilling € 0
Tevredenheid % (zeer) ontevreden met het werk?	22		22%	Verpilling in sector € 85.000	Verspillingsreductie € 82.000
Enthusiasme % niet enthousiast over zijn/haar baan?	10		10%		
WERK-PRIVÉ BALANS					
Mantelzorg % dat mantelzorg vermindert	9		9%	Huidige verspilling € 60.000	Toekomstige verspilling € 0
Financiële problemen % heeft financiële problemen (zoals loonbeslag)?	21		21%	Verpilling in sector € 59.000	Verspillingsreductie € 60.000
Combí werk-privé % met moete werk & privé te combineren?	26		26%		
MAATREGELEN					
CULTUUR & LEIDERSCHAP		Huidig	Toekomst	Reductie	
Rol leidinggevenden				€ 0	
DIALOOG		Huidig	Toekomst	Reductie	
Functionele en/of inzetbaarheidsgesprekken				€ 0	
ARBEIDSVOORWAARDEN		Huidig	Toekomst	Reductie	
Regelingen om financieel te ontzorgen				€ 0	
Flexibele werktijden				€ 0	
Ruimte voor zorgtaken				€ 0	
Zelf arbeidsvoorwaarden samenstellen				€ 0	
LEREN & ONTWIKKELEN		Huidig	Toekomst	Reductie	
Promotie- en loopbaanmogelijkheden				€ 0	
Scholing en opleidingsmogelijkheden				€ 0	
GEZONDHEID		Huidig	Toekomst	Reductie	
Regelingen voor behoud van gezondheid en vitaliteit				€ 0	
TOTALE POTENTIËLE VERSPILLINGSREDUCTIE					
€ 0					
HUIDIGE VERSPILLING VAN PRODUCTIVITEIT				€ 310.000	6,9%
TOEKOMSTIGE VERSPILLING VAN PRODUCTIVITEIT				€ 0	0,0%
HUIDIGE VERSPILLING IN SECTOR					
				€ 305.000	6,8%
BEOOGDE VERSPILLINGSREDUCTIE					
€ 310.000					
NOTITIE					

100%

Investeren in je medewerkers loont - Met mensenkennis en aandacht voor Duurzame Inzetbaarheid

SBRCURnet

SBRCURnet is een onafhankelijk kennisnetwerk voor de gehele bouwsector. Wij zorgen er voor dat professionals in de Burgerlijke en Utiliteitsbouw en in de Grond-, Weg- en Waterbouw hun werk beter kunnen doen.

Wij brengen partijen uit de bouwsector met elkaar in contact voor het ontwikkelen van nieuwe vakkennis over actuele vraagstukken. Wij voorzien de sector van betrouwbare, bruikbare vakkennis. Dat doen we door kennis uit te geven in een breed scala aan producten en diensten. Bovendien helpen we bij het implementeren van kennis.