

**Duurzame inzetbaarheid als
aanjager van een gezonde
bedrijfsvoering in de bouw**



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 die mocht voortvloeien uit het gebruik van informatie uit dit product.

© SBRCURnet

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd, 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 Reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, 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

SBRCURnet-projectmanager
Gerrit de Heer, Natalie Prinsen

Vormgeving

Lydia Slappendel, SBRCURnet

Delft, juni 2016

Meer informatie

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

Wilt u op de hoogte blijven van onze activiteiten?

Meld u dan via www.sbrcurnet.nl aan voor onze gratis e-mailnieuwsbrief.

Heeft u meer vragen over deze publicatie?

Bel met de afdeling verkoop via (015) 303 05 00 of stuur een mail naar verkoop@sbrcurnet.nl.

Duurzame inzetbaarheid als aanjager van een gezonde bedrijfsvoering in de bouw

2016

Inhoud

Inleiding 5

1 **Wat is duurzame inzetbaarheid?** 6

2 **Waarom is dit belangrijk voor uw onderneming?** 7**2.1** Duurzame inzetbaarheid vraagt om maatwerk 8**2.2** Stappenplan duurzame inzetbaarheid 8

3 **Praktijkervaringen en geleerde lessen** 10**3.1** VORM Bouw 10**3.2** Bouwbedrijf G.J. Van der Hulst 10**3.3** Bouwbedrijf Kleijngeld 12**3.4** Bouwbedrijf Huurdeman 13

4 **Zo gaat u zelf aan de slag met duurzame inzetbaarheid** 14

Bijlage 1 Oriëntatiescan Inzetbaarheid en Zorgpunten Personeel 15

Bijlage 2 Leidraad functioneringsgesprek 16

Inleiding

Met vitale, betrokken en gemotiveerde medewerkers behaalt uw organisatie meer rendement. In deze publicatie wordt u als directie of manager meegenomen in de mogelijkheden van duurzame inzetbaarheid van uw medewerkers. Met behulp van concrete voorbeelden, relevante links en een helder stappenplan, behandelen we in vier beknopte hoofdstukken de onderstaande thema's:

- Wat is duurzame inzetbaarheid?
- Waarom is dit belangrijk voor uw onderneming in de bouwsector?
- Praktijkervaringen en geleerde lessen;
- Zo gaat u zelf met duurzame inzetbaarheid aan de slag.

De volgende bouwbedrijven komen met hun praktijkvoorbeelden aan bod in deze publicatie:

1. [VORM Bouw](#)
2. [Bouwbedrijf G.J. Van der Hulst](#)
3. [Bouwbedrijf Kleijngeld](#)
4. [Bouwbedrijf Huurdeman](#)

Duurzame inzetbaarheid is goed te koppelen aan thema's waarin ook gelijk wordt gewerkt aan een gezonde toekomstbestendige bedrijfsvoering. Te denken valt aan onder meer lean bouwen, ketensamenwerking en duurzaam bouwen.

Wat is duurzame inzetbaarheid?

De bouwsector heeft te kampen met een vrij sterke vergrijzing, waardoor op termijn de beroepsbevolking krimpt. De noodzaak voor bedrijven om te investeren in de vakopleiding van jonge mensen én de ontwikkeling van eigen personeel is daarom van groot belang. Duurzame inzetbaarheid richt zich op het aan het werk houden van medewerkers, zowel binnen als buiten uw bedrijf. Door te investeren in opleiding en ontwikkeling blijven medewerkers "fit for the job".

Aandacht voor duurzame inzetbaarheid in uw bedrijf leidt ertoe dat uw medewerkers gezond en gemotiveerd kunnen blijven werken. Dit betekent dat u aandacht schenkt aan de verschillende bouwstenen van duurzame inzetbaarheid: bedrijfscultuur, vitaliteit, organiseren van het werk, persoonlijke ontwikkeling en arbeidsvoorwaarden. Investeert u hierin, dan investeert u in duurzaam inzetbare medewerkers. Bovendien komt uw inzet ten goede aan de arbeidsproductiviteit en de vernieuwing van uw bedrijf; innovatie komt beter van de grond als medewerkers actief betrokken zijn en zelf verantwoordelijkheden krijgen en nemen.

In de lopende CAO wordt duurzame inzetbaarheid al concreet benoemd, en op de salarisstrookjes vind je het Saldo Duurzame Inzetbaarheid specifiek terug (ga voor meer informatie naar de website van tijdspaar-bouwfonds). Daarnaast zijn nieuwe afspraken gemaakt over scholing. De werkgever is verantwoordelijk voor het maken van een opleidingsplan én het zelf bekostigen van de opleidingen die moeten worden gevolgd om het huidige werk te kunnen blijven doen. De werknemer krijgt een eigen budget (het zogeheten Saldo Duurzame Inzetbaarheid) om te investeren in zijn of haar eigen duurzame inzetbaarheid.

Duurzame inzetbaarheid gaat over het belangrijkste kapitaal van uw bedrijf: de medewerkers die uw doelstellingen en ambities waarmaken. Door continue veranderingen in de maatschappij, staan de ontwikkelingen in uw onderneming nooit stil. Trends als 1) vergrijzing en langer moeten doorwerken 2) verdere opmars van ICT 3) duurzaam en verantwoord omgaan met de wereld en 4) veranderende wet- en regelgeving, zijn slechts een paar voorbeelden waar u met uw onderneming rekening mee dient te houden.

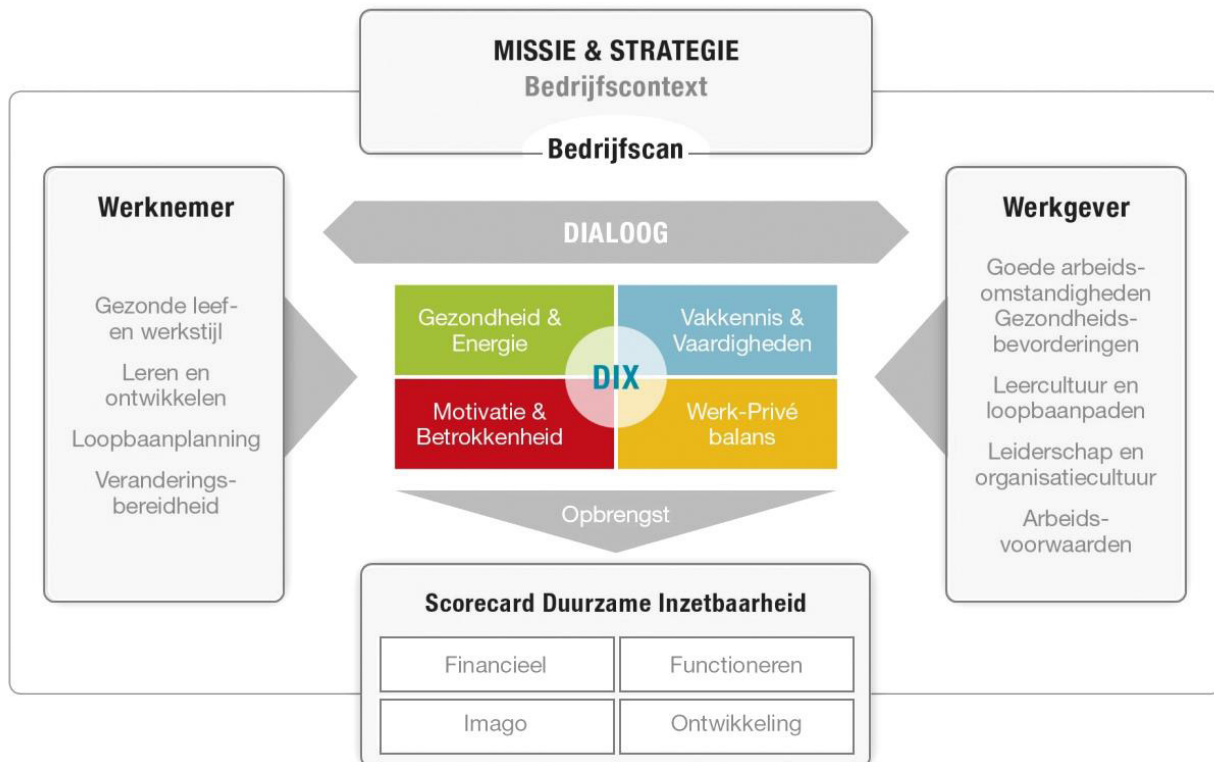
Dit vraagt om een herziening van de inzet van uw bedrijfskapitaal. Duurzame inzetbaar van medewerkers heeft betrekking op uiteenlopende aspecten en wordt onder andere bepaald door de volgende succesfactoren:

- **Kennis:** vakkennis, organisatiekennis, kennis van de klant en het vermogen om deze kennis te verwerken, er nieuwe kennis mee te creëren en deze (intern) te verspreiden voor het verhogen van de waarde voor het eigen individu, organisatie en samenleving.
- **Uitdaging:** een voorwaarde om niet in routinematige werkzaamheden te vervallen. Het bieden van afwisselend gevarieerd werk, maar ook de mate waarin een beroep wordt gedaan op de uiteenlopende kennis en competenties van de medewerker.
- **Leervermogen:** het vermogen nieuwsgierig en ontvankelijk te blijven voor nieuwe kennis, te reflecteren op de eigen kennis en vaardigheden. Leerbereidheid is de mate waarin de medewerker wil leren en ontwikkelen om niet in routines te vervallen.
- **Heldere taakstelling:** helderheid over wat te presteren (in tegenstelling tot hoe te presteren) vormt een grote uitdaging binnen organisaties. Een heldere taakstelling legt de relaties tussen arbeidsmotieven, doelen en prestaties op organisatieniveau en individueel niveau. Heldere taken mobiliseren inspanning, motiveren, en zorgen voor de groei van doorzettingsvermogen.
- **Feedback:** feedback is één van de belangrijkste factoren voor prestatieverbetering. Regelmatige feedback en interactie met collega's en leidinggevenden heeft veel meer impact dan een formele evaluatie (zoals beoordelings- of functioneringsgesprek). Goede feedback is beknopt, specifiek, relevant en ondersteunend aan de werkzaamheden. Dit heeft directe invloed op de arbeidsmotivatie en prestaties van een medewerker.
- **Intrinsieke motivatie:** wat beweegt medewerkers dagelijks om te doen wat ze doen, zoals zelfontplooiing, aanzien, etc.

Kort samengevat gaat het dus om gemotiveerde, betrokken en goed opgeleide werknemers die kwalitatief goed werk leveren, en meer plezier hebben in hun baan. Dat zorgt ook voor minder uitval door ziekte en een positieve sfeer op de werkvloer.

Onder de noemer van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) komt het allemaal bij elkaar: duurzaam bouwen vraagt om nieuwe competenties van de medewerkers. Daarbij moet technische kennis worden gecombineerd met vaardigheden zoals samenwerking, kennisdeling en communicatie. Duurzame inzetbaarheid is dus geen opzichzelfstaand onderwerp van de bedrijfsvoering. Het is nauw gerelateerd aan bestaande thema's als klantgericht bouwen en het verbeteren (efficiënter en effectiever inrichten) van de bedrijfsprocessen.

Onderstaand schema van het Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid (NPDI) laat zien dat veranderingsbereidheid een voorwaarde is om ook duurzaam inzetbaar te blijven. Werkgever en werknemer zijn beiden aan zet.



Figuur 1 - 1 Samen aan de slag. Bron: www.npdi.nl/aan-de-slag

Zowel werkgever als werknemer beïnvloeden de inzetbaarheid. Zij zijn dan ook beiden aan zet. Interventies zullen zich zowel op het individu als op de organisatie moeten richten. Een werkgever faciliteert en stimuleert, en een werknemer heeft de verantwoordelijkheid gebruik te maken van de geboden mogelijkheden om de inzetbaarheid op peil te houden.

2.1 Duurzame inzetbaarheid vraagt om maatwerk

Welke ondernemer of manager wil nu geen betrokken, betrouwbare en goed presterende werknemers? Als u vindt dat dit beter kan in uw organisatie, geef dan gericht aandacht aan uw medewerkers. Duurzame inzetbaarheid draagt bij aan de ambities van zowel werkgever als werknemer, waardoor ook een bredere organisatieontwikkeling mogelijk wordt. Duurzame inzetbaarheid vraagt om maatwerk. Een effectieve aanpak houdt rekening met de context van een bedrijf en van de medewerker. Een aanpak die werkt is helder, leuk, inspirerend en geeft energie om ermee door te gaan.

Door ervaringen systematisch te verzamelen en te delen worden effecten zichtbaar en kunnen interventies effectiever ingezet worden. In hoofdstuk 3 laten we aan de hand van vier praktijkvoorbeelden zien waarom en hoe deze bouwbedrijven aan de slag zijn gegaan met duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. In hoofdstuk 4 wordt u aan de hand van een praktisch stappenplan (op basis van de 4 praktijkvoorbeelden uit de sector) meegenomen om concreet zelf aan de slag te gaan met dit onderwerp.

In de volgende paragraaf laten we zien hoe u met een stappenplan gestructureerd aan de slag kunt met duurzame inzetbaarheid.

2.2 Stappenplan duurzame inzetbaarheid

Het Nationaal Inzetbaarheidsplan (NPDI) geeft veel informatie en instrumenten waarmee u aan de slag zou kunnen (www.npdi.nl). In deze paragraaf vatten we deze achtergrondinformatie kort samen in acht stappen, die u in vier fasen kunt bundelen.

Fase 1 bestaat uit het formuleren en structureren van de doelen:

1. Oriëntatie op de problematiek
2. Analyse van de cijfers
3. Ambities bepalen

U bespreekt waarom duurzame inzetbaarheid belangrijk is voor de organisatie en welk rendement uw organisatie wenst te behalen. U organiseert werksessies voor sleutelfiguren in het bedrijf waarin het vraagstuk wordt bediscussieerd. De sleutelfiguren vullen elk een bedrijfsscan in, en u presenteert de uitkomsten in de vorm van een zogeheten spin-figuur. Zo worden verschillen in denken en beleving snel inzichtelijk. Door een gedegen analyse identificeert u kansen en probleemgebieden, waarna u concrete en haalbare doelen kunt stellen. U voorkomt zo dat u verder wilt kunnen springen dan de polsstok lang is.

Fase 2 gaat over de daadwerkelijke voorbereiding:

1. Plan van aanpak opstellen
2. Informeren betrokkenen en inrichten proces

U bepaalt rollen en verantwoordelijken, en u stelt middelen en faciliteiten beschikbaar. Zo wordt zoveel mogelijk aangesloten bij wat er binnen een bedrijf al loopt.

In **Fase 3** vindt de uitvoering plaats:

1. Aan de slag

Na de introductie van het programma gaan de werknemers aan de slag. Samen met een coach geven ze uitwerking aan het plan. Werknemers krijgen zicht op de status van hun gezondheid, vakkenis en vaardigheden, motivatie en de werk-privébalans. Ook wordt een oordeel gegeven over de huidige en verwachte toekomstige inzetbaarheid. Om te weten waar ieders behoefte ligt is een goede communicatie cruciaal. Periodieke functioneringsgesprekken én goede informatie over waar het bedrijf naartoe wil, zijn van belang. Dit gaat niet vanzelf en vereist aandacht voor de juiste sociale (gespreks-)vaardigheden en tools.

Fase 4 gaat u verzilveren:

1. Evalueren en bijstellen
2. Borgen

Leidinggevenden moeten op de hoogte zijn van de middelen die ze kunnen inzetten en de functionarissen waar ze naar kunnen verwijzen. Ook moet er sprake zijn van een veilige en open cultuur en moet men zich bewust zijn van het wederzijds belang. Met de evaluatie

en ervaring van de mensen in de organisatie kunt u het programma aanscherpen. Voor borging dient u er voor te zorgen dat u de resultaten en ervaringen integreert in andere bedrijfsactiviteiten zoals werkoverleg, HR- en investeringsplannen.

Duurzame inzetbaarheid vraagt om initiatief. Wanneer de visie en de wenselijke koers van een organisatie niet aansluit bij de dagelijkse werkelijkheid, is het tijd om stil te staan bij de mogelijke oorzaken daarvan. Leidinggevenden blijken het vaak nog heel moeilijk te vinden het gesprek met hun medewerkers aan te gaan en de werknemer echt te helpen met het uitzetten van zijn carrière pad. Duurzame inzetbaarheid valt of staat met een goede veilige werkrelatie tussen werkgever en werknemer. Pas dan kun je goede afspraken maken over duurzame inzetbaarheid, die voortdurend in ontwikkeling zijn. [4]

Organisatiepsycholoog en onderzoeker Aukje Nauta zegt daarover: “Als werkgever moet je van je mensen houden en je in hen kunnen verplaatsen. Ze willen best veranderen, maar niet veranderd worden.” Belangrijk is dat managers op alle niveaus in de organisatie, duurzame inzetbaarheid van medewerkers positief benaderen en actief meedenken over de implementatie van maatregelen.

Praktijkervaringen en geleerde lessen

In de praktijk kun je verschillende wegen kiezen om aan de slag te gaan. Grofweg zijn drie manieren te onderscheiden:

- De strategische benadering. De **strategische benadering** volgt bovenstaand stappenplan. Een bedrijf wordt hierbij meestal ondersteund door een strategisch adviseur die werksessies voor het management faciliteert en de vraag en doelen in de breedte goed naar boven haalt voordat gekozen wordt voor interventies en acties richting werknemers.
- De **expansiebenadering**. De expansiebenadering past bij bedrijven waar al veel gebeurt of waar al langer lopende contacten zijn met een adviseur. Men gaat dan aan het lopende programma zaken toevoegen als loopbaanbegeleiding en gaat zaken meer integreren. De aanpak wordt zo gaandeweg steeds strategischer voor het realiseren van de bedrijfsdoelen.
- De **'let's do it'** - benadering (die goed bij de bouwsector past). Dit wordt vaak geïnitieerd door directie of P&O-verantwoordelijke. Er is nog geen breed gedragen commitment van het management. Vaak is er een directe aanleiding, zoals ongunstige verzuimcijfers of een vergrijzend personeelsbestand of een reorganisatie. Ook nieuwe werkthema's zoals klantgericht bouwen, lean bouwen en ketensamenwerking vallen hieronder. Het praktische stappenplan uit hoofdstuk 4 geeft hierbij houvast.

3.1 VORM Bouw

VORM is een allround bouwbedrijf, projectontwikkelaar en bouwer in één. Zij richten zich op de gehele breedte van de bouwsector: woningbouw, utiliteitsbouw en renovatie. Met ruim 280 medewerkers in dienst opereren zij in heel Nederland. Onder de noemer 'beter bouwen doe je samen' besteden zij aandacht aan slimmer, beter en efficiënter bouwen. Gebaseerd op het lean principe, willen zij zo de maximale waarde realiseren voor de klant. De hoofddoelen zijn: veiligheid voor de medewerkers, kwaliteit voor de klant, en duurzaamheid voor een betere wereld.

De afgelopen jaren heeft VORM Bouw als organisatie veel van haar medewerkers gevraagd. De afdeling P&O besteedt steeds meer aandacht aan de competentieontwikkelingen en de inzetbaarheid van alle medewerkers. Dit vereist een actieve aanpak en kan niet alleen door de directie van VORM en de afdeling P&O uitgedragen worden: de medewerker zelf wordt medeverantwoordelijk gemaakt voor zijn of haar eigen inzetbaar-

heid. Meer hierover wordt verteld in de [videofilm van VORM Bouw over haar ambities](#).

In een presentatie vertelt VORM zelf het volgende hierover: "Werknemers beschikken in hun arbeidsleven doorlopend over realiseerbare mogelijkheden om in hun werk te blijven functioneren. Dit vraagt om een werkomgeving die hen ertoe in staat stelt om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten." VORM Bouw erkent hiermee dat duurzame inzetbaarheid een gedeelde verantwoordelijkheid is van werkgever en werknemer. Het gaat erom huidig **en toekomstig** werk te **kunnen en willen** blijven uitvoeren. VORM Bouw heeft dit vertaald in drie randvoorwaarden:

1. Vitaliteit werknemer (flexibiliteit en veerkracht)
2. Werkvermogen (gezondheid)
3. Inzetbaarheid (kennis en vaardigheden)

Er zijn gesprekken gevoerd met de arbodienst en met een arbeidspsycholoog, waarbij bovenstaande drie randvoorwaarden zijn vertaald in meer concrete zaken. De lessen die VORM Bouw heeft geleerd zijn:

- Maak gebruik van lopende bedrijfsinitiatieven (in het geval van VORM is dit bijvoorbeeld [Beter Bouwen Doe Je Samen](#)) om duurzame inzetbaarheid op de agenda te zetten.
- Medewerkers vinden de persoonlijke aandacht met een expert zeer prettig.
- Inventariseer hoe de directie over deze thema's denkt door middel van een korte (bestaande) vragenlijst waarmee de gemeenschappelijke én verschillende denkwijze naar bovenkomen.

Daarmee staat VORM nu voor de volgende uitdagingen:

- Om echt ambassadeurschap van alle medewerkers verder te ontwikkelen, is een hoge medewerkers-tevredenheid noodzakelijk. Daarom zal dit met een enige regelmaat geïnventariseerd worden.
- Alle medewerkers worden uitgedaagd om hun talenten verder te ontwikkelen. Dit zal onderdeel worden van de jaarlijkse /functioneringsgesprekken.

3.2 Bouwbedrijf G.J. Van der Hulst

Directrice Yvonne van der Hulst streeft zeer hoge ambities na voor wat betreft duurzaamheid in bouwprojecten. Zij staat volledig achter de visie van Active House en zou dit met haar onderneming graag willen waarmaken in de praktijk. Met deze ambitie heeft zij ook in vakblad De Aannemer gestaan.

Test en beeld Paul Dierman
 Bouwbedrijf GJ van der Hulst uit Lisse bewijst met het project Hoogkamer dat je als mkb-bedrijf met 25 man op de loonlijst grote stappen vooruit kunt zetten. Huizen bouwen volgens Active House-principes was het uitgangspunt. Gevolg: op welk front vindt de bouwverzekering zich eigenlijk niet opnieuw uit?



Comfort, energie en milieu – de woningen volgens de Active House-gedachte in aanbouw



Deze aandacht voor lichtdichtheid: Sollicyten worden afgewerkt met flexibele bouw toe- verkennd, afgesneden en vervolgens ingewerkt of zichtbaar aan de zijkant. Haden op het raam worden afgestapt.



Yvonne van der Hulst: 'Wil je voorop, in het midden of achter de fanfare lopen?'

Sprongen vooruit in Voorhout

Active House brengt aannemer verder

Praat twee uur met Yvonne van der Hulst en de conclusie is meer dan duidelijk: hier spreekt iemand die leiding geeft aan een bouwbedrijf dat vooruit wil. Hoogkamer in Voorhout is een project waar deze aannemer en ontwikkelaar alles

opneemt tegen het licht houdt: energieconcept, gebouwschil, werkvoorbereiding, planning, marketing, duurzame inzetbaarheid van medewerkers – over elk thema is nagedacht. Een ambitieuze mkb'er kortom. Van der Hulst verklaart: 'Zoals alle bouw-

bedrijven hebben ook wij last gehad van de crisis. Dan ga je bedenken: hoe gaan we in de toekomst bouwen? Welke kant gaan we op? Is het een aantal jaar geleden veel over passief bouwen, maar daar had ik zo mijn bedenkingen bij. Dat kwam op mij over

alsof je een thermosfles gaat bouwen. Ik bespeurde te weinig aandacht voor ventilatie en klimaat in de woning. Toen ik een klein artikelje las over de Active House-principes, sprak dat mij veel meer aan."

Teampartner

Een ander artikel dat zij onder ogen kreeg, was een verhaal over het toen nieuwe project Kennispartner van SBRCURnet en het O&O-fonds. Kort gezegd: een bouwverzekering met concrete ambities kan zich meedelen bij deze organisatie en wordt na akkoord ondersteund met kennis, vanuit de overtuiging dat deze koplopers de bouw verder brengen. "Ik heb de stoude schoenen aangetrokken en ze uitgelegd wat ik allemaal wilde." SBRCURnet gaf ondersteuning door contacten te leggen met diverse specialisten. Van der Hulst wilde bouwen volgens Active House-principes, Kitty Huijbers van Nisman Raadgevende Ingenieurs rekende gaandeweg het proces diverse varianten voor de woningen door. Duurzame materialisatie? Jean-Franz van DGM school aan tafel voor een aantal werksessies over dit thema. Lean werken en plannen? Joris Biet van Craft Lean Management trainde de organisatie op dit onder-

rigens ook alles wat er over de sociale onderwerpen met het oog op duurzaamheid in de bouw is te vinden.

Je wilt uitsteken

"Wij zijn een relatief klein bedrijf – we hebben bijvoorbeeld geen groot middenkader – en daarom gaan beslissingen niet over veel schijven. Dit heeft als voordeel dat als je iets wilt voor anderen binnen je bedrijf, je dit bespreekt met je medewerkers, indien nodig zorgt voor instructie in de vorm van bijvoorbeeld een cursus en vervolgens overgaat tot uitvoering van het idee. Alles staat of valt met het feit of het technisch goed uitvoerbaar is en of je medewerkers achter de innovatie staan. Dit gaat niet over een nacht ijs, maar je wilt vooruit en je wilt je onderscheiden. Nu staat de bouw er om bekend conservatief te zijn en ik begrijp dat ook wel. Als hoofdaannemer ben je verantwoordelijk voor alles. Bij nieuwe producten wil je daarom eerst de 'kinderziekten' afkicken. En natuurlijk ben je continu bezig met wat iets kost. Maar de vraag is: wil je voorop, in het midden of achter de fanfare lopen? Waar zet je de punten op de horizon en hoe bereik je die? Het jaar 2020 is zo'n stip op de horizon voor veel aannemers: dan wordt

Comfort, energie en milieu

In tegenstelling tot enkele andere duurzaamheidsprincipes wordt bij Active House gekeken naar meer aspecten dan energiegebruik alleen. Duurzaamheid wordt beoordeeld op drie onderdelen: comfort, energie en milieu. Binnen deze onderdelen zijn diverse criteria van belang waarop Active House-gebouwen worden beoordeeld, zoals dichtlicht, binnenluchtwissel, energiegebruik maar ook waterverbruik en hoeveelheid gerecycled materiaal. De criteria moeten worden berekend om te bepalen welke score is behaald. Daarmee verschilt Active House van andere duurzaamheidslabels: er is geen sprake van een enkele grenswaarde, of van een overscore, maar er wordt inzicht gegeven in hoe het gebouw scoort op een groot aantal parameters. Deze scores worden vervolgens omgezet in een radar-diagram (afb.). Het ingekleurde vlak wordt groter naarmate het gebouw meer voldoet aan de criteria van Active House.



Bron: dr. Kitty Huijbers en dr. Harm Valk, Licht en lucht in Active House, Aannemer, april 2014.

Figuur 3 - 1 fragment uit vakblad De Aannemer.

Als aannemer en ontwikkelaar houdt zij diverse vraagstukken opnieuw tegen het licht: werkvoorbereiding, planning, en ook de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers. Centraal staat de vraag: 'Hoe willen wij in de toekomst met elkaar bouwen?' Bouwbedrijf G.J. van der Hulst is een kleine onderneming, met ongeveer 25 medewerkers in dienst. Dat betekent dat de lijntjes tussen directie, werkvoorbereiding en uitvoering erg kort zijn. Beslissingen over de toekomst worden samen genomen. "Als ik iets wil veranderen in mijn bedrijf, bespreek ik dat met alle medewerkers. En indien nodig, giet ik dit in de vorm van een cursus of training. Alles staat of valt met de vraag of mijn ambities technisch uitvoerbaar zijn, en of de medewerkers er ook toekomst in zien", licht Yvonne van der Hulst toe. Al zoekende naar een juiste manier om invulling te geven aan de visie van Active House, besloot de directrice om van start te gaan met een lean training, waarbij stap voor stap de mogelijkheden worden verkend. Gebruik maken van de aanwezige kennis en kunde binnen het bedrijf, staat daarin centraal.

Deze lean training gaat niet over één nacht ijs. Een half jaar lang zijn zij hierin begeleid door een ervaren trainer, die (gemiddeld) iedere twee weken met de werknemers aan de slag ging. In het begin was meer ondersteuning

gewenst dan later in het proces: langzaam kon het aantal trainingdagen worden afgebouwd.

Het met elkaar ontwikkelen van nieuwe vaardigheden zorgt voor meer motivatie en betrokkenheid van de medewerkers. Deze inzet wordt gedaan om te komen tot een organisatie die zich steeds aanpast aan de veranderende omstandigheden. Medewerkers die met veel plezier werken aan de nieuwe projecten en trots zijn op het gerealiseerd eindresultaat, zijn steeds meer gemotiveerd om nieuwe dingen te leren.

Voor meer informatie zie ook de [videofilm over project Hoogkamer in Voorhout](#).

De nieuwe inzichten die bouwbedrijf G.J. van der Hulst tijdens dit traject heeft opgedaan zijn:

- De principes van lean werken bieden een goed houvast om de aanwezige kennis van de medewerkers optimaal te benutten.
- Een lean training helpt om de medewerkers nog meer uit te dagen en daarmee hun vaardigheden verder te ontwikkelen.
- Twee à drie dagdelen theorie over de principes van lean zijn waardevol om de uitgangspunten beter

te begrijpen. Maar belangrijker nog is om hier direct in de praktijk mee aan de slag te gaan

- Maak dagelijks tijd vrij om met elkaar op de bouwplaats te bespreken waar verbetering mogelijk is.

Uitdagingen bouwbedrijf G.J. van der Hulst:

- Doorgaan op deze ingeslagen weg totdat duurzame inzetbaarheid onderdeel uitmaakt van de normale wijze van werken;
- Medewerkers blijvend de ruimte geven om zich verder te ontwikkelen.

3.3 Bouwbedrijf Kleijngeld

Wat drie generaties terug begon als eenmansbedrijf, groeide uit tot een allround bouwbedrijf met 36 werknemers. Kleijngeld bouwt, onderhoudt en ontwikkelt projecten voor bedrijven, scholen, zorginstellingen, overheden en particulieren. Focus op de klant en aandacht voor de medewerkers hielp het familiebedrijf de bedrijfsvoering gezond te houden. Om dit ook voor de toekomst te kunnen garanderen, wil de directie van Kleijngeld het vakmanschap en de betrokkenheid van de medewerkers continu blijven verbeteren.

Bouwbedrijf Kleijngeld heeft de afgelopen crisisjaren redelijk goed doorstaan. Maar dit heeft wel impact gehad op het werkplezier van een deel van de medewerkers. Met het traject Plezier, Passie en Prestaties wordt de betrokkenheid en motivatie op de werkvloer verhoogd. Eerst is een analyse gemaakt van wat de werknemers goed vinden gaan én wat zijn graag verbeterd willen hebben. In dit traject is vervolgens een team bestaande uit leidinggevenden én een team werknemers als ambassadeurs van Kleijngeld ontstaan dat eens in de twee maanden met een vaste agenda concrete verbeteropties vaststelt en monitort. In kleine verbeter teams worden deze verbeteropties vervolgens ook daadwerkelijk aangepakt.

Inmiddels worden lean principes en instrumenten gebruikt om deze verbeteringen structureel vorm te geven. Zo vormden de indeling van het magazijn en de werf onder andere een irritatiepunt voor medewerkers. Door middel van de zogeheten lean instrumenten Daily Stand (kort gestructureerd staand werkoverleg), 5 S'en (aanpak in het organiseren en structureren van werkplekken) en Visualisatie (plan en resultaten voor iedereen zichtbaar) zijn deze werkplekken aangepakt. Ook het werkproces van de onderhoudsafdeling wordt continue verbeterd door het toepassen van de Waarde

StroomAnalyse-methode die zicht geeft op prestatie verbetermogelijkheden en de eerder genoemde Daily Stand.

De beschrijving van het [Kennispartnerproject 'Gaan voor Plezier, Passie én Prestatie'](#) biedt meer achtergrondinformatie en een korte video over dit project. De jaarlijkse functioneringsgesprekken hebben een andere structuur gekregen waardoor meer tijd is voor persoonlijke aandacht en waardering. Ook komt aan bod of de medewerkers nog voldoening halen uit hun werkzaamheden. In de bijlage van deze paper is een voorbeeld opgenomen voor een structuur van de functioneringsgesprekken. Bij bouwbedrijf Kleijngeld worden de leidinggevenden getraind in het voeren van deze gesprekken en worden ervaringen onderling gedeeld.

De directie van Kleijngeld heeft tijdens dit traject de volgende lessen geleerd:

- Werk met een team van medewerkers die ambassadeur van de onderneming willen zijn.
- Zorg voor de juiste aandacht en waardering van de medewerkers.
- Benoem concreet behaalde resultaten.
- Houd alle medewerkers op de hoogte van de stand van zaken.
- Werk aan concrete, zichtbare en voelbare verbeteringen.
- Ontwikkel gemeenschappelijke bedrijfswaarden waar je elkaar op aan kunt spreken.
- Lean instrumenten bieden houvast en zijn waardevol om te gebruiken.
- Zonder persoonlijke aandacht en waardering, zal een medewerker niet de motivatie voelen om zichzelf te blijven ontwikkelen.

Uitdagingen waar Kleijngeld nu voor staat:

- Vasthouden van de ingeslagen weg;
- Ontwikkel een set kritische doelstellingen waaraan een ieder de voortuitgang in het bedrijf kan zien, en maak dit visueel.
- Stimuleer het leidinggevende middenkader om meer uit de medewerkers te halen door middel van persoonlijke aandacht.

3.4 Bouwbedrijf Huurdeman

Net als ieder bouwbedrijf heeft Huurdeman te maken met nieuwe en boeiende kansen. Zij gaan graag de uitdaging aan om op andere manieren innovatieve, duurzame en rendabele bouwplannen voor de toekomst te creëren. Onder leiding de directie heeft het van oudsher familiebedrijf zich ontwikkeld tot een veelzijdige onderneming. Maar hoe benut je als MKB-bouwbedrijf de bestaande kwaliteit van je medewerkers, en hoe stimuleer je hen hun competenties te blijven ontwikkelen? Tijdens de BouwLokalen serie Duurzame inzetbaarheid (Q4 2015) heeft Remco Swaab aangegeven hoe Huurdeman hier al een werkt en wat de plannen zijn voor 2016. Zijn presentatie 'Duurzame Inzetbaarheid als aanjager van toekomst perspectief' kunt u [downloaden vanaf de BouwLokalen website](#).

Met het traject 'Leren via persoonlijke ontwikkeling én Lean Bouwen' in het Kennispartner project wordt op het moment van schrijven van deze kennispaper op verschillende (maar wel samenhangende) wijze invulling aan vormen van duurzame inzetbaarheid gegeven:

1. De implementatie van lean bouwen wordt gebruikt als vliegwiel. De verschillende lean instrumenten worden ingezet waarbij de medewerkers worden opgeleid. Daarnaast wordt Visueel Teamwork ingevoerd om iedereen op de hoogte te houden van alle projecten, ontwikkelingen en resultaten.
2. Kort medewerkerstevredenheid onderzoek is uitgevoerd en de benoemde thema's worden o.a. opgepakt in het directie-personeelsoverleg.
3. Persoonlijke ontwikkelingsgesprekken lopen. Dit wordt samen uitgevoerd met Bouwmensen Amersfoort.
 - Gebruik van de persoonlijke inzetbaarheidsscan van NPDI (zie figuur 3 - 2) om de persoonlijke inzetbaarheid te monitoren.
 - Inzetten van specifieke assessments op ontwikkelingsvraagstukken
 - Medewerkers faciliteren om passende opleidingen op te gaan pakken (via Bouwmensen Amersfoort)
 - Gemeenschappelijke ontwikkelingswensen
4. Gezamenlijke wensen vanuit de gevoerde ontwikkelingsgesprekken:
 - Workshop 'Stretchen, Leren en Afstemmen' m.b.v. persoonlijke stijl analyses wordt verzorgd onder de noemer het nog beter leren kennen van jezelf en de ander beter leren begrijpen. (Zie figuur 3 - 3, deze workshop is ontwikkeld i.s.m. met Bouw-

mensen Amersfoort en Q4-profiles in het kader van het [IPC-traject](#))

- Wat betekent lean bouwen voor mij (uitvoerder, bouwplaats medewerkers)?

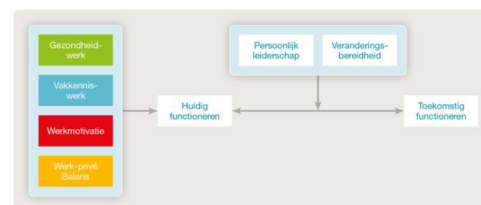
Verder wordt er door Huurdeman een compleet competentie ontwikkeltraject vastgesteld zowel op bedrijfs- als medewerkersniveau. Daarbij is aandacht voor stress/stretch, vitaliteit en toekomstige inzetbaarheid. Bovendien maakt Huurdeman het eigen MVO-beleid concreter, waarbij het medewerkerskapitaal een belangrijk onderdeel is.

Mijn persoonlijke inzetbaarheidsscan

Gezond, vakkundig, gemotiveerd en een goede balans tussen werk en privé: wil jij dat ook? Herken jij je hierin? Dan ben je goud waard voor je werkgever, je bent bijzonder aantrekkelijk op de arbeidsmarkt en je gaat ongetwijfeld fluitend naar je werk! In dit rapport zie je hoe je ervoor staat. De scores zijn een weergave van jouw persoonlijke beleving op dit moment. Het is geen diagnose, maar geeft je concrete aanwijzingen om te werken aan jouw waarde op de arbeidsmarkt.

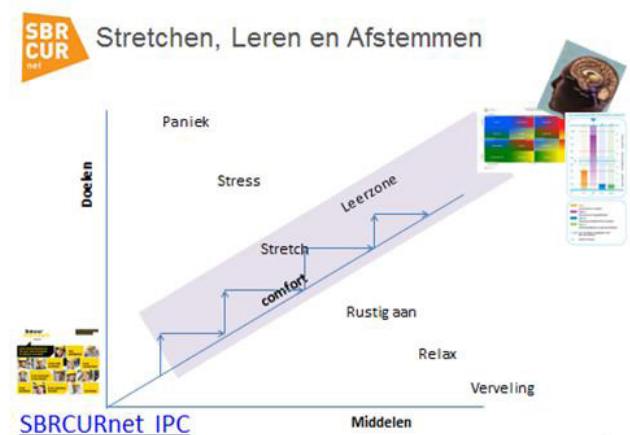
Achtergrond

In onderstaand model zie je een overzicht van de onderdelen die van belang zijn voor jouw inzetbaarheid nu en in de toekomst. Met de vragenlijst hebben we op elk van deze onderdelen informatie verzameld.



Hieronder staan jouw scores op de diverse onderdelen toegelicht. Bekijk ze rustig en kijk of je herkent. Je werkgever kan je helpen met de punten aan de slag te gaan. De scores kun je zien als een soort rapportcijfer. Ze lopen op een schaal van 1 tot en met 10. Een lage score betekent dat dit onderdeel een aandachtspunt voor je is. Het hoeft niet te betekenen dat je nu niet goed functioneert maar lage scores zijn een signaal dat het beter kan. Bepaal zelf wat voor jou de belangrijkste punten zijn en ga hierover in gesprek.

Figuur 3 - 2 Mijn persoonlijke inzetbaarheidsscan. Bron: www.npdi.nl/aan-de-slag.



Figuur 3 - 3 Stretchen, Leren en Afstemmen.

Zo gaat u zelf aan de slag met duurzame inzetbaarheid

4

Deze paragraaf biedt een praktisch stappenplan en een overzicht van tools die u op een laagdrempelige wijze kunt inzetten in uw eigen bedrijf.

Stappenplan:

1. De toegevoegde waarde van duurzame inzetbaarheid zijn duidelijk voor u. U kunt én wilt meer uit uw medewerkerskapitaal halen.
2. Inventariseer uw huidige activiteiten op dit terrein en leg dit vast op een A4-tje en
 - Gebruik daarbij de thema's uit de Oriëntatiescan (zie bijlage 1);
 - Uiteraard kunt u hierbij ook een deskundige inschakelen om als klankbord te gebruiken of om in te schakelen als tijdelijke trekker van dit traject;
 - Spreek met een praktijkdeskundige (optie: bel SBRCURnet voor een telefonisch consult.
3. Inventariseer de gedachten van uw managementteam over dit thema.
 - Ook hiervoor kunt u de oriëntatiescan gebruiken (zie bijlage 1).
 - Bespreek het A4-tje uit stap 2 en vul dit aan met deze inventarisatie.
4. Breng de opbrengst uit stap 2 en 3 in verbinding met de gewenste toekomstige richting van uw organisatie. Het plan van aanpak kan het beste aansluiten bij uw toekomstvisie. Mochten er thema's zijn zoals klantgerichtheid, lean, ketensamenwerking et cetera probeer dan hier de verbinding te leggen naar competentieontwikkeling op bedrijfs- en medewerkersniveau.
5. Stel vast welke sub-onderwerpen van duurzame inzetbaarheid (motivatie, vaardigheden, vitaliteit, etc.) een belangrijke bijdrage zullen leveren voor het realiseren van uw bedrijfsdoelstellingen en leg daar als startpunt de focus op.
6. Communiceer stap 5 met uw medewerkers en maak er een gedeelde verantwoordelijkheid van.
 - Handig kan zijn om hier medewerkerstevredenheid onderzoek aan te koppelen.
7. Vorm een team (dwarsdoorsnede van het bedrijf met personen die willen én kunnen) om praktisch aan de slag te gaan.
 - Werk in kleine concrete stapjes aan uw eigen passend plan
 - Communiceer aan een ieder intern wat u doet, wat u gaat doen en wat de resultaten zijn.
8. Schakel als dat nodig is een procesbegeleider in.

gemaakt van de subsidieregeling die het rijk hiervoor beschikbaar heeft gesteld. Een belangrijke noot hierbij is dat subsidies alleen zinvol zijn als het aansluit bij de richting waar u als organisatie heen wilt. In het najaar van 2016 gaat deze regeling weer open.

De Nederlandse en Europese overheid onderkennen het belang van duurzame inzetbaarheid [en stimuleren organisaties hiermee aan de slag te gaan](#). Bij twee van de genoemde praktijkprojecten wordt/werd gebruik-

Bijlage 1 Oriëntatiescan Inzetbaarheid en Zorgpunten Personeel

Problemen, uitdagingen, opbrengsten etc. vanuit het perspectief van u als MT/directielid.

Op basis van de vragenlijst van het NPDI (www.npdi.nl) in digitale vorm beschikbaar gemaakt in samenwerking met Pentapro (www.pentapro.nl).

1. Stap 1a. Wat is het probleem? Waar ligt uw organisatie wakker van?

- Werknemers houden het werk lichamelijk niet vol
 - Werknemers houden het werk geestelijk niet vol
 - Werknemers hebben onvoldoende/onjuiste kennis voor het werk
 - Werknemers willen niet veranderen
 - Werknemers willen niet leren en ontwikkelen
 - Problemen bij vinden van alternatieve functies/taken
 - Verlies van kennis door uitstroom
 - Problemen in samenwerking tussen verschillende generaties
 - Het is moeilijk voldoende en goede (vak)mensen te vinden
 - Anders, namelijk
1. Stap 1b. Wat is de uitdaging?

Goede inzetbaarheid van personeel is niet altijd een probleem. Het kan ook ingezet worden om positieve doelen te bereiken. Kies uw doelen.

- Talentontwikkeling
 - Gezond & vitaal personeel
 - Bevorderen van participatie en betrokkenheid
 - Groei en innovatie
 - Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)
 - Goed werkgeverschap/aantrekkelijke werkgever
 - Anders, namelijk.....
1. Stap 2a. Waar gaat u op sturen? Kruis aan waar voor uw organisatie de winst zit om tot optimale inzet van medewerkers te komen.

- Verbeteren van lichamelijk gezondheid
- Verbeteren van geestelijke gezondheid
- Versterken kennis en vaardigheden voor hun functie
- Verhogen plezier in het werk
- Verhogen van betrokkenheid/binding met de organisatie
- Verbeteren mogelijkheden voor afstemmen van werk & privé
- Meer zicht krijgen op wensen en behoeften van werknemers
- Betere opbouw van het personeelsbestand
- Creëren van alternatieve functies/taken
- Vergroten interne mobiliteit/doorstroom
- Vergroten mogelijkheden voor externe mobiliteit
- Verhogen van motivatie om te blijven leren en ontwikkelen

- Verhogen motivatie om te (blijven) werken
 - Verhogen van flexibiliteit / veranderingsbereidheid
 - Meer instroom vanuit scholen/opleidingen
 - Personeelsuitwisseling met andere bedrijven/sectoren
 - Verbeteren bedrijfsimago
 - Anders, namelijk
1. Stap 2b. Opbrengsten. Kruis aan welke opbrengsten u verwacht te realiseren met aandacht voor inzetbaarheid personeel.
- Meer onderbouwing / een business case om de opbrengsten zichtbaar te maken.
 - Best practices van andere organisaties
 - Meer budget
 - Meer kennis/expertise over inzetbaarheid in het algemeen
 - Meer personeel/capaciteit
 - Meer structuur in het beleid (we doen heel veel, maar sterk versnipperd)
 - Analyse: een goed overzicht van hoe we ervoor staan rondom duurzame inzetbaarheid
 - Meer draagvlak onder leidinggevenden
 - Versterken kennis en vaardigheden van leidinggevenden
 - Verbetering communicatie/dialog
 - Overzicht van mogelijkheden voor instroom vanuit/ naar andere branches
 - Praktische handvatten, zoals formats voor een plan van aanpak, communicatieplan etc.
 - Overzicht van instrumenten, middelen en maatregelen voor bevorderen van duurzame inzetbaarheid
 - Overzicht van financieringsmogelijkheden
 - Anders, namelijk.....
 - ...

Bijlage 2 Leidraad functioneringsgesprek

Vertrouwelijk / personeelsdossier	
Naam	
Functie	
Leidinggevende	
Datum	
Algemeen: Hoe is het met je? ► Gezondheid & privé (kinderen, ouders etc.) in relatie tot het werk ► Werk in zijn algemeenheid	

Thema's: Functioneren/Toekomst/verwachtingen:

Thema's	Opmerkingen
Klantgerichtheid / Hart voor de klant	
Collegialiteit	
Orde en netheid	
Hart voor de zaak/ Ambassadeur Betrokkenheid	
Beheerst zijn/haar vak	
VCA/ISO (VGM) naleven	
<i>Goed voorbeeld gedrag</i>	
Ziekteverzuim:	
Wensen ten aanzien van eigen ontwikkeling (begeleiding, cursussen en opleidingen etc.), plezier en passie:	
Overige/diversen/opmerkingen/ afspraken/ evt. vervolgspraken:	
Voor akkoord medewerker	Niet akkoord medewerker
Voor akkoord leidinggevende	Niet akkoord leidinggevende