

---

# AAN DE SLAG MET **D**UURZAME **I**NZETBAARHEID

Een gids vol praktische adviezen,  
tips en best practices

**a+o-METALEKTRO**  
Berenschot

# Inhoud

	<b>Inleiding: hoe ga ik slim aan de slag met duurzame inzetbaarheid?</b>	<b>3</b>
<b>1</b>	<b>Duurzame inzetbaarheid: waarom, wat en hoe?</b>	<b>4</b>
	Vier redenen om vandaag nog aan de slag te gaan	4
	Inspirerend praktijkvoorbeeld: "55-plus maar niet uitgeblust!"	5
	De theorie: aan welke knoppen kun je draaien?	6
<b>2</b>	<b>Hoe creëer je bewustwording over duurzame inzetbaarheid?</b>	<b>8</b>
	Bepaal wat duurzame inzetbaarheid voor jullie betekent	8
	Zorg altijd voor draagvlak	8
	Stel logische acties voor	9
	Zorg dat je communicatie je doelgroep aanspreekt	9
	Maak alle DI-mogelijkheden goed zichtbaar	9
	Vier je successen	9
	Inspirerend praktijkvoorbeeld: "Stap uit de waan van de dag"	10
<b>3</b>	<b>Hoe ga je in dialoog met je medewerkers?</b>	<b>11</b>
	Adviezen voor een goed één-op-één gesprek	11
	Tips voor groepsgesprekken	12
<b>4</b>	<b>Hoe zorg je dat je medewerkers zwaar werk volhouden?</b>	<b>13</b>
	Breng samen in kaart wat het werk zwaar maakt	13
	Verlaag de belasting en verhoog de belastbaarheid	13
<b>5</b>	<b>Hoe stimuleer je medewerkers om zich te blijven ontwikkelen?</b>	<b>15</b>
	Ontwikkel een skillsmatrix	15
	Gebruik de skillsmatrix in je gesprekken	16
	Zorg voor een passend leeraanbod	16
	Train leidinggevenden in het voeren van ontwikkelgesprekken	17
	Inspirend praktijkvoorbeeld: "Zo krijg je ontwikkelen in het DNA van leidinggevenden"	18

# Hoe ga ik slim aan de slag met duurzame inzetbaarheid?

**Jij hebt een passie voor je medewerkers. Liefst zie je ze elke dag energiek, gelukkig en gemotiveerd aan de slag gaan. Sterker nog: liefst zie je ze over 5, 10 of 20 jaar óók nog vol energie bij je werken. Met de juiste kennis en vaardigheden om bij te dragen aan een bloeiend bedrijf.**

## *Hoe zorg je daarvoor als HR-adviseur of leidinggevende?*

Door in te zetten op duurzame inzetbaarheid (DI). De vraag is: hoe ga je in de praktijk van jouw bedrijf concreet aan de slag met duurzame inzetbaarheid?

## Een praktische gids

Deze beknopte gids boordevol praktische adviezen en tips helpt je. We baseren de adviezen op onze workshops bij bijna 30 bedrijven in de metaalkro tijdens het project Voldoende Vitale Vakmensen van A+O Metaalkro <sup>1</sup>. In dit project verkenden we samen met Berenschot de worstelingen, uitdagingen en oplossingen om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden.

## De vier belangrijkste uitdagingen

Voor deze gids selecteerden we de vier belangrijkste uitdagingen die wij bij bedrijven in de metaalkro tegenkomen:

- Hoe creëer je bewustwording over duurzame inzetbaarheid in je organisatie?
- Hoe ga je in dialoog met je medewerkers over duurzame inzetbaarheid?
- Hoe zorg je dat medewerkers zwaar werk volhouden?
- Hoe besteed je aandacht aan ontwikkeling en groei?

We starten de gids met een handig model voor duurzame inzetbaarheid.

## Aan de slag

Leer van de ervaringen van andere bedrijven. Laat je inspireren door de voorbeelden en kijk welke adviezen jouw bedrijf kunnen helpen bij het krijgen of behouden van voldoende vitale vakmensen. Aan de slag!

<sup>1</sup> Het project Voldoende Vitale Vakmensen liep van 2018 tot 2021 en werd mogelijk gemaakt door een subsidie uit het Europees Sociaal Fonds.

# 1. Duurzame inzetbaarheid: waarom, wat en hoe?

**Hoge productie-eisen, snelle technologische veranderingen, tekort aan personeel. In veel bedrijven regeert de waan van de dag ten koste van de lange termijn. Ga vandaag nog aan de slag gaan met duurzame inzetbaarheid in jouw bedrijf.**

## Vier redenen om vandaag nog aan de slag te gaan

### 1. De gemiddelde leeftijd van medewerkers in de metaalktro ligt hoog

De gemiddelde leeftijd van medewerkers in de metaalktro is 45,4 jaar. Hoe zit dat in jouw bedrijf? Uit tal van studies is bekend dat zowel de lichamelijke als mentale vermogens van mensen boven de 45 jaar afnemen. Ze zien en horen minder goed en hun conditie en spierkracht nemen af. Mensen bewegen minder makkelijk en hebben minder longcapaciteit. Na hun 50ste jaar hebben ze bovendien een grotere herstelbehoefte.

### 2. Werk in de metaalktro is lichamelijk belastend

Misschien denk je: maar ons bedrijf heeft toch allerlei maatregelen getroffen om het werk lichter te maken? Heel belangrijk, maar dan nog is het voor veel oudere medewerkers een uitdaging om het werk vol te houden. Dat heeft namelijk niet alleen te maken met de huidige belasting, maar ook met belasting waar zij eerder in hun loopbaan aan zijn blootgesteld.

### 3. Medewerkers moeten steeds langer doorwerken

De pensioenleeftijd is omhooggegaan, waardoor mensen langer moeten doorwerken. Dat betekent dat je medewerkers langer vitaal en inzetbaar wilt houden. Een extra uitdaging dus, die extra inzet vraagt.

### 4. Werk in de metaalktro verandert

Technologische veranderingen hebben invloed op de aard van het werk. Taken verdwijnen en er komen nieuwe taken bij. Je medewerkers moeten zich aanpassen aan een andere manier van werken en leren omgaan met de nieuwe technologie. Leren en ontwikkelen is geen keuze, maar noodzakelijk om bij te blijven.

## Aan de slag met DI loont

Aandacht voor duurzame inzetbaarheid is geen doel op zich. Het levert zowel voor je bedrijf als je medewerkers heel veel op. Bijvoorbeeld:

- een financieel gezond bedrijf,
- hogere productiviteit,
- een hoge klanttevredenheid,
- innovatiekracht,
- aantrekkelijk werkgeverschap,
- groter werkgeluk,
- meer energie voor thuis.

Inspirerend praktijkvoorbeeld:

## “55-PLUS, MAAR NIET UITGEBLUST!”

**Hoe maak je van 55-plussers vitale vakmensen voor de toekomst? Het is een uitdaging waar de hele metaalektro mee te maken heeft. Zo ook metaalbedrijf Priema. “Ons personeel vergrijsst, jonge aanwas is lastig te vinden en mensen moeten langer doorwerken tot hun pensioen”, vertelt algemeen directeur Bert Jan Roesink. Dus vroegen ze hun 55-plussers om oplossingen.**

In Hardenberg, Hoevelaken en Tsjechië verwerkt Priema staal tot een product voor klanten als DAF, Bosch, Honeywell, Liebherr en Intercell. Roesink: “We engineeren niet zelf maar zorgen voor producten volgens tekening van onze klanten die zij vervolgens in hun product kunnen gebruiken. Denk aan onderdelen van vrachtwagens en sierlijsten van auto’s als Volvo, Audi en Porsche. Maar ook de onderdelen van witgoed, cv-ketels en elektrische handgereedschappen. Dat doen we met 170 man, waarvan veel metaalbewerker of lasser zijn. Het is relatief zwaar werk en we zitten in een hoek van de techniekbranche waar extra lastig jonge instroom voor te vinden is. Ons personeel is trouw, maar ouder.”

### **Mindset veranderen**

Mondjesmaat is Priema daarom al enige jaren bezig met duurzame inzetbaarheid. “Maar het project Voldoende Vitale Vakmensen van A+O trok ons over de streep om nu echt aan de slag te gaan”, aldus Anouk Arends, HR-adviseur bij Priema. “Er heerst een soort behoudendheid onder onze mensen en ze moeten wennen aan een veranderende mindset. Want wat maakt het werk nu zwaar? Wat is er leuk en wat is er minder leuk aan? Wat kun je zelf veranderen en wat kunnen wij doen?” Samen kunnen we het werk comfortabeler maken, gaat Roesink verder. “Maar daar is bewustwording voor nodig. Als iemand 55 jaar is, duurt het nog een hele tijd tot zijn pensioen. De meeste mannen zijn daar nog vrij laconiek in.”

### **Tallose oplossingen vanuit medewerkers**

Bij Priema gingen ze aan de slag met twee groepen van tien 55-plussers. Een middag en avond lang bespraken de mannen met elkaar hoe ze duurzaam inzetbaar konden blijven. Arends: “Samen met het management verzorgden wij de aftrap. Maar daarna deden de productiemedewerkers de sessie alleen. Dat was een bewuste keuze omdat ze op die manier vrijer konden spreken.” In het begin waren de deelnemers wat sceptisch, maar al snel kwam men een beetje los. Roesink: “Van lasrookafzuigers tot palletwagens en van gezonder eten tot tilinstructies. De medewerkers kwamen met talloze goed doordachte oplossingen, waaronder ook het rouleren van de werkzaamheden om zwaarder werk af te wisselen.”

### **Wat kan wel, wat niet?**

Na de sessie verzorgde Berenschot een rapportage op basis waarvan HR en directie met medewerkers in gesprek ging over de aangedragen oplossingen. Wat lukt wel en wat niet en waarom niet? Roesink: “Ook vroegen we op punten nadere uitleg, bijvoorbeeld of iedereen taakroulatie belangrijk vindt. Dat gaf medewerkers het gevoel dat er echt naar hen geluisterd wordt.”

### **Aan de slag!**

Komend jaar gaat Priema aan de slag met taakroulatie. Arends: “Daarnaast organiseren we soortgelijke sessies met de jongere generaties, omdat zij het nog langer moeten volhouden. Het werkt heel goed om uit te leggen wat het voor medewerkers persoonlijk inhoudt en wat het hun oplevert als ze duurzame inzetbaarheid wél bespreken.”

## De theorie: aan welke knoppen kun je draaien?

Wat is duurzame inzetbaarheid (DI) en aan welke “knoppen” kunnen werkgevers én werknemers draaien om de duurzame inzetbaarheid te verhogen? In deze gids gebruiken wij het volgende handige model als uitgangspunt.



Model Duurzame Inzetbaarheid (gebaseerd op TNO-model van Vos e.a., 2011)

## 1. Het uitgangspunt voor duurzame inzetbaarheid

Medewerkers zijn duurzaam inzetbaar als :

- ze gezond zijn en energie hebben,
- ze de juiste en voldoende kennis en vaardigheden hebben voor het werk,
- ze gemotiveerd zijn om hun werk te doen, en
- het werk in balans is met privé-eisen en -wensen.

## 2. De context: bedrijven en mensen veranderen

De context heeft invloed op de duurzame inzetbaarheid van je medewerkers. Bedrijven en mensen veranderen. Technologische vernieuwingen, robotisering en digitalisering zorgen dat werk steeds nieuwe eisen stelt. Klanten, markten en processen veranderen. Misschien dat je bedrijf verhuist, groeit of reorganiseert. Al die veranderingen hebben gevolgen voor medewerkers. Ze moeten meebewegen met de veranderingen om te blijven passen bij het werk.

Aan de andere kant veranderen medewerkers zelf ook. Vaak komen mensen binnen als jonge twintigers, stichten ze tijdens hun loopbaan een gezin, maken privé van alles mee en veranderen ook de ambities in hun werk. Ze willen groeien, zich ontwikkelen. Of ze willen het tegen het einde van hun loopbaan misschien rustiger aan gaan doen?

## 3. Werkgever en medewerker zijn sámen verantwoordelijk

Het model gaat ervan uit dat je als werkgever én als werknemer dingen kunt en moet doen om je inzetbaarheid op peil te houden. Je bent samen verantwoordelijk voor de match tussen wat het werk vraagt en wat de medewerker kan en wil.

Als *werkgever* kun je aan verschillende knoppen draaien: je kunt zorgen voor goede arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden op maat. Je kunt de gezondheid van medewerkers bevorderen, een leercultuur creëren, loopbaanpaden bieden en zorgen voor een goede werksfeer. Verder is een DI-visie en -beleid van belang, net als goed (coachend) leiderschap, waarbij je medewerkers betrekt om mee te groeien en ontwikkelen met de veranderingen in het werk.

Als *medewerker* kun je zorgen voor een gezonde leef- en werkstijl, je inzetten om jezelf te blijven ontwikkelen, nadenken over je wensen en behoeften en je voorbereiden op de toekomst. Het is daarbij belangrijk dat je initiatief toont en laat weten wat je nodig hebt.

## 4. Dialoog: werkgever en medewerker gaan in gesprek

Een goede dialoog tussen werkgever en medewerker is cruciaal om te bepalen wat er nodig is voor het werk, wat de wensen en behoeftes van de medewerker zijn en om te bepalen wat er kan. Centraal in ons model staat dan ook de dialoog tussen werkgever en medewerker hierover.

## 5. Opbrengst: het levert veel op!

Werken aan duurzame inzetbaarheid is geen doel op zich. Het levert zowel voor je bedrijf als je medewerkers heel veel op:

- Financieel: minder kosten, meer verdien capaciteit.
- Functioneren: hogere productiviteit, efficiënter werken, meer energie voor thuis.
- Ontwikkeling: meebewegen en vernieuwen, meer werkgeluk.
- Imago: aantrekkelijke werkgever en gelukkige medewerker.

## 2. Hoe creëer je bewustwording over duurzame inzetbaarheid?

**Misschien ben jij als HR-medewerker allang overtuigd: aan de slag gaan met duurzame inzetbaarheid is een must en levert je organisatie en medewerkers heel veel voordelen op. Toch zie je in veel bedrijven dat de waan van de dag voor gaat. De uitdaging is: hoe creëer je bewustwording en zet je het thema duurzame inzetbaarheid stevig op de agenda? Onze belangrijkste adviezen en tips op een rij.**

### Bepaal wat duurzame inzetbaarheid voor jullie betekent

Wie is in jouw organisatie betrokken bij duurzame inzetbaarheid? Nodig sleutelfiguren uit voor een workshop of sessie. Zorg in ieder geval voor iemand van HR, iemand uit de directie, een werkvoorbereider of voorman en iemand van de werkvloer. Door de dialoog ontstaat een gezamenlijk beeld én ontstaat draagvlak voor beleid of voor acties.

Je kunt tijdens zo'n sessie samen de volgende vragen beantwoorden:

1. Wat verstaan we samen onder duurzame inzetbaarheid?
2. Welke uitdagingen spelen de komende jaren in ons bedrijf op het vlak van duurzame inzetbaarheid? Denk bijvoorbeeld aan robotisering, automatisering, toenemende concurrentie, verlies aan kennis door uitstroom of klanten die andere eisen stellen.
3. Wat is de impact van deze uitdagingen op onze medewerkers? Denk hierbij aan impact op:
  - Gezondheid en energie: wordt het werk zwaarder voor mensen, neemt de werkdruk toe?
  - Vakkennis en vaardigheden: zijn andere kennis en vaardigheden nodig, raken kennis en vaardigheden overbodig?
  - Motivatie en betrokkenheid: wordt het werk minder uitdagend, verandert de sfeer?
  - Balans werk-privé: is het lastiger werk en privé te combineren, wordt de druk op privé groter?
4. Wat zijn de risico's als we niks doen? Denk hierbij aan risico's als meer klachten en verzuim, medewerkers die niet meer passen bij het werk, verslechtering van de werksfeer of ontevreden klanten.
5. Wat zijn passende acties op korte en langere termijn? Dit is per bedrijf verschillend. Bepaal samen in jouw bedrijf wat prioriteit heeft.

### Tip: Download het A+O stappenplan

[\*Download hier het kant-en-klare stappenplan en kom in zes stappen tot actie!\*](#)

### Zorg altijd voor draagvlak

Welke plannen of acties je ook inzet op het gebied van duurzame inzetbaarheid, draagvlak is van groot belang om ze te laten slagen. Betrek medewerkers daarom vooraf bij het bepalen van acties. Is taakrotatie echt een goed idee en zo ja, hoe dan? Is er echt behoefte aan voorlichting over gezond eten in het bedrijfsrestaurant en zo ja, aan welke voorlichting dan? Wat is er nodig voor oudere medewerkers om écht aan de slag te gaan met hun ontwikkeling?

Wat je ook bedenkt als HR of directie: peil altijd ook de behoefte van medewerkers, vraag ze naar ideeën en suggesties en maak ze zoveel mogelijk medeverantwoordelijk. Doe dit bijvoorbeeld door een werkgroep in te richten en geef deelnemers de bevoegdheid en het vertrouwen om met acties aan de slag te gaan.

### Tip: Werk met een beeld

Vraag deelnemers aan een werkgroep ook om een beeld dat duurzame inzetbaarheid voor hen illustreert, bijvoorbeeld een foto of voorwerp.



## Stel logische acties voor

Wil je dat medewerkers zelf actief met iets aan de slag gaan? Motiveer ze door te zorgen dat ze begrijpen waaróm je dit wilt.

- Formuleer de acties helder.
- Zorg dat acties logisch volgen op een uitdaging binnen je bedrijf.
- Leg uit waarom je juist deze acties onderneemt.
- Vertel wat je ermee wilt bereiken.
- Vergeet niet te vertellen wat het medewerkers zelf oplevert.

## Zorg dat je communicatie je doelgroep aanspreekt

Lange rapporten, plannen, een stroom van e-mails, verwijzingen naar plekken op intranet waar mensen “iets kunnen vinden”. Communiceren met medewerkers is niet hetzelfde als teksten verspreiden. Veel mensen lezen niet graag of lezen slecht. Bedenk daarom vooraf hoe je je doelgroep het beste kunt bereiken met je DI-boodschap.

- Wat is je kernboodschap? Een goede kernboodschap bestaat uit één kernachtige zin of slogan. Waar liggen je medewerkers wakker van of wat maakt ze nieuwsgierig? Leef je in je doelgroep in en formuleer een kernachtige boodschap. Zorg ook voor sterk beeld of een herkenbaar logo.
- Welke vorm kies je? Een postercampagne? Een lunchsessie? Workshops? Stickers op de wc-deur? Een filmpje of filmpjes? Bedenk welke vorm de meeste kans geeft op succes.



Voorbeelden van communicatie over DI-thema's

## Maak alle DI-mogelijkheden goed zichtbaar

Bied je een gezondheidsscan aan? Zijn er dit jaar speciale workshops om aan de slag te gaan met de eigen inzetbaarheid? Kan een aantal medewerkers een speciale opleiding volgen? Organiseer je een webinar met tips over online-opleidingen? Niks vervelender dan dat medewerkers achteraf zeggen: “Maar dat wíst ik helemaal niet!” Zorg daarom dat voor iedereen duidelijk is welk aanbod je bedrijf heeft om zelf aan duurzame inzetbaarheid te werken. En wat is de planning? Zet aanbod en planning overzichtelijk op intranet of maak een poster of boekje. Illustreer het aanbod bijvoorbeeld met persoonlijke verhalen van mensen die het gebruikt hebben.

## Vier je successen

Lukken acties of boeken jullie resultaten op het vlak van duurzame inzetbaarheid? Vier de successen! Successen vieren is belangrijk om te motiveren en het bewustzijn over duurzame inzetbaarheid te versterken. Bepaal met elkaar haalbare en meetbare doelen voor de acties en communiceer over de voortgang. Dat kan bijvoorbeeld in een nieuwsbrief, op videoschermen, via intranet of op posters. Wees hierin creatief. Een succes kan klein zijn (*Jan is gestopt met roken!*), of groot (*75 man hebben opleiding afgerond*).

Inspirerend praktijkvoorbeeld:

## “STAP UIT DE WAAN VAN DE DAG”

**Bij Gpi Tanks werkten ze eigenlijk altijd al aan duurzame inzetbaarheid, maar dat gebeurde ad hoc en onbewust. Tijdens het project Voldoende Vitale Vakmensen van A+O kregen ze handvatten er bewust strategisch mee aan de slag te gaan. Arno Rodenburg, Chief Operating Officer: “We zijn uit de waan van de dag gestapt.”**

“Gpi Tanks is 25 jaar geleden hier op de hoek van de straat gestart als eenmanszaak”, vertelt Arno Rodenburg, Chief Operating Officer van Gpi. “Maar we groeiden snel en inmiddels zijn we toonaangevend producent van rvs-tanks en proces equipment. We hebben nu zo’n 130 fte vaste medewerkers en 60 fte in onze flexibele schil rondlopen op de verschillende vestigingen. En bovendien tientallen openstaande vacatures. Het is dus zaak om de juiste medewerkers aan te trekken én onze waardevolle mensen aan boord te houden. We willen als bedrijf interessant zijn voor onze medewerkers.”

### **Duurzame inzetbaarheid**

Van het belang van duurzame inzetbaarheid was Gpi zich niet echt bewust. “Door de waan van de dag stond het management te weinig stil bij het ontwikkelpotentieel van het huidige personeelsbestand en wat er nodig is voor de toekomst. Samen met HR wilden we ervoor zorgen dat duurzame inzetbaarheid leeft op de werkvloer”, vertelt Rodenburg, zelf al bijna 25 jaar werkzaam bij Gpi en inmiddels mede-eigenaar.

### **DI-scan als startpunt**

Gpi vulde eerst een DI-scan van Berenschot in, een onderzoek met een online vragenlijst. De helft van de vragenlijst bestaat uit ken- en stuurgetallen, zoals het aantal medewerkers, het verzuimpercentage en de leeftijdsopbouw. De andere helft is een bedrijfsscan waarvoor medewerkers op verschillende niveaus input wordt gevraagd over onderwerpen als inzetbaarheidsbeleid, DI-middelen en communicatie over DI. Een MT-lid, OR-lid, afdelingshoofd, medewerker en HR vullen die lijst in om een nulmeting te krijgen. Rodenburg: “De DI-scan vormde een perfect startpunt om bewustzijn voor duurzame inzetbaarheid in de organisatie te creëren. Het onderzoek bood ons goed inzicht in de DI-thema’s die spelen binnen Gpi.”

### **Levend document**

Welke opvallende punten kwamen uit de rapportage naar voren? Rodenburg somt er een aantal op: “De dialoog met collega’s over de visie en missie van de organisatie bevorderen. Zorgen voor een goed ontwikkelaanbod. Aandacht voor werkplezier en betrokkenheid hebben. Inzien dat gezondheid belangrijk is.” Als vervolgstap heeft Gpi een plan gemaakt waarin deze thema’s terugkomen. “Dit plan is een levend document. We passen het regelmatig aan”, benadrukt Rodenburg.

# 3. Hoe ga je in dialoog met je medewerkers?

Een goed gesprek tussen medewerker en leidinggevende over duurzame inzetbaarheid is goud waard. Je krijgt inzicht in wat er nodig is voor de medewerker om inzetbaar te blijven én de medewerker krijgt inzicht wat nodig is vanuit het bedrijf. Niet voor niets staat de dialoog centraal in ons model van duurzame inzetbaarheid. Zo'n dialoog is niet in elk bedrijf een vanzelfsprekendheid. Hoe kom je samen tot ideeën, plannen of oplossingen?

## Adviezen voor een goed één-op-één gesprek

### Gebruik een gespreksleidraad

Ga samen in gesprek over de vraag: wat is er nodig voor het werk én wat zijn de wensen en behoeften van je medewerker? Zo krijg je begrip voor elkaar en kom je samen tot oplossingen en verbeteringen, waardoor iemand duurzaam inzetbaar blijft.

Studies laten zien dat je mensen het meest motiveert met aandacht voor ontwikkeling en groei. Een gespreksleidraad kan helpen om te zorgen dat gesprekken daarop gericht zijn. Veel bedrijven maakten tijdens het project Voldoende Vitale Vakmensen een eigen gespreksleidraad.

### Tip: Download een kant-en-klare gespreksleidraad

[Download hier een kant-en-klare gespreksleidraad en pas hem eventueel aan voor jouw organisatie.](#)

### **“Praatplaat werkt goed als gesprekshulp”**

*Hoe stimuleer je leidinggevend en met medewerkers het gesprek over duurzame inzetbaarheid en vitaliteit aan te gaan? Novoferm ontwikkelde daarvoor een “praatplaat”. Doel is inzicht te krijgen in waar medewerkers goed in zijn en te zorgen dat zij kunnen groeien. Bouwels, HR-adviseur bij Novoferm licht toe: “In de praktijk komen de jaarlijkse POP-gesprekken nooit uit en praten leidinggevend meestal tussendoor met hun mensen. De praatplaat helpt het gesprek op de juiste manier te voeren en de uitkomsten vast te leggen.” Leidinggevend zijn zo voor een POP-gesprek niet langer gebonden aan een bepaald moment.*

### Voorkom een afvinklijstjesgesprek

Veel bedrijven kennen een vaste gesprekscyclus. Een gesprek aan het begin van het jaar, waarin je samen plannen bespreekt voor het komende jaar en de toekomst (ontwikkelgesprek of POP). Een gesprek halverwege het jaar waarin je bespreekt of alles naar wens gaat en of er moet worden bijgestuurd (voortgangsgesprek). En een gesprek aan het einde van het jaar waarin je het jaar evalueert of een beoordeling geeft (beoordelingsgesprek).

Vaak zijn die gesprekken een beetje een ‘moetje’ en worden ze gevoerd aan de hand van een afvinklijstje. Dat is jammer want een gesprek tussen een leidinggevende en een medewerker is heel belangrijk om van elkaar te horen wat nodig is om inzetbaar te blijven. Neem de gesprekscyclus eens onder de loep. Wat vinden medewerkers ervan? Wat kan er beter?

## Train leidinggevenden in goede gesprekken

Het klinkt als een cliché, maar het klopt wel. Niet alle leidinggevenden zijn even goed in het voeren van een goed gesprek. Train leidinggevenden daarom om op een open en prettige manier gesprekken te voeren.

## Voer ook informele gesprekken

Denk niet alleen aan de formele gesprekken. Stimuleer leidinggevenden vooral ook tijdens het werk af en toe een praatje te maken met medewerkers. Te vragen naar het weekend en opbouwende feedback en complimenten te geven. Maar ook te vragen naar iemands energie en hoe hij zich voelt in zijn werk. En signalen op te pikken over iemands belastbaarheid.

## Tips voor groepsgesprekken

Behalve een-op-een-gesprekken met medewerkers, is het ook goed om af en toe een groepsgesprek te voeren over duurzame inzetbaarheid of onderwerpen die daaraan raken. Een aantal tips.

- Stel het onderwerp 'duurzame inzetbaarheid' bijvoorbeeld tijdens een teamoverleg aan de orde: wat is ervoor nodig om medewerkers goed te ondersteunen en wat kunnen en moeten ze zelf doen?
- Vraag medewerkers zelf om ideeën aan te dragen om vitaal en inzetbaar te blijven.
- Je kunt dit gesprek zelf leiden of als HR en leidinggevende alleen de aftrap doen en medewerkers vervolgens zelf in gesprek laten gaan. Vraag na afloop naar de conclusies en ideeën.

## Dialogspel met opvallende uitkomsten

Tijdens het project Voldoende Vitale Vakmensen speelden veel bedrijven een dialogspel van Berenschot. Het spel bestaat uit een groot spelbord met twaalf opdrachten. Door met een diverse groep in gesprek te gaan worden uitdagingen voor het bedrijf duidelijk.

Opvallende uitkomsten: wat voor de ene afdeling geen probleem is, kan dat voor een andere afdeling wél zijn. En: HR heeft soms van alles geregeld, maar dat is op de werkvloer niet bekend. Een deelnemer: "Je krijgt hele verrassende uitkomsten als je het spel speelt met medewerkers in verschillende leeftijden en functies."



## 4. Hoe zorg je dat je medewerkers zwaar werk volhouden?

Werk in de metaalektro is vaak zwaar werk. Een uitdaging die bij bijna elk bedrijf in de branche speelt is dan ook: hoe zorgen we dat onze medewerkers zwaar werk volhouden? Onze belangrijkste adviezen op een rij.

### Breng samen in kaart wat het werk zwaar maakt

Wat maakt werk zwaar? Breng belastende factoren in het werk in kaart. Bijvoorbeeld met behulp van onderstaand schema.

Ga ook met medewerkers in gesprek. Zij weten vaak heel goed aan te geven wat lastig en zwaar is in hun werk. Hebben ze last van geluid? Staan ze onder hoge tijdsdruk of moeten ze continu alert zijn? Zijn er te veel repeterende bewegingen?

Fysieke inspanning	Fysieke omstandigheden	Psychische belasting	Cognitieve belasting
energetische belasting (langdurig lopen) tillen dragen duwen trekken statistische belasting (zoals langdurig staan of boven je hoofd werken) repeterende bewegingen	huid geur, aard materiaal prikkeling temperatuur lawaaï trillingen beschermingskleding, -middelen veiligheid (fysiek)	agressie spanning menselijk leed tijdsdruk onregelmatig/ volcontinu werk onvolledigheid functie kort cyclisch werk (gebrek aan) autonomie (gebrek aan) contactmogelijkheid	continue alertheid waarneming concentratie oordeelsvorming reactiesnelheid

Vier velden van werkbelasting (TNO, 2005)

### Verlaag de belasting en verhoog de belastbaarheid

Hoe zorg je ervoor dat je medewerkers zwaar werk zo lang mogelijk volhouden? Zeven adviezen op een rij.



#### Verlaag de belasting

Als je de belastende factoren in werk in kaart hebt gebracht, kun je kijken waar je ze kunt verhelpen. Vraag medewerkers ook zelf naar verbetermogelijkheden. Denk aan het aanpassen van werkplekken en aanschaf van ondersteunende middelen. Kijk ook eens of het mogelijk is om een 'straat' te creëren met lichter werk voor oudere medewerkers. Let wel op dat hierdoor het werk voor jongere medewerkers niet onnodig zwaar wordt.



#### Beperk de blootstellingsduur

Kijk hoe het werk verdeeld is. Doet een medewerker bijvoorbeeld de ene dag of een paar uur achter elkaar zwaar werk en dan weer een paar dagen lichter werk? Probeer fysiek belastend werk zo te verdelen dat je lichte en zware taken op een gezonde manier afwisselt.



### Creëer (extra) hersteltijd

Mensen worden niet ziek van hard werken, maar van te weinig hersteltijd. Zorg dat medewerkers voldoende hersteltijd hebben. Let erop dat ze pauzes nemen en tijdens die pauzes ook echt fysieke of mentale rust nemen. Introduceer waar mogelijk meer pauzemomenten. Of experimenteer met kortere werkdagen, parttime werken en alternatieve roosters. Het generatiepact is hier een voorbeeld van.



### Zorg voor taakvariatie

Afwisseling in werk is ook van belang voor de mentale gezondheid van je medewerkers. Als iemand lang hetzelfde (saai) werk blijft doen, gaat de mentale gezondheid achteruit. Mentale vermogens blijven beter intact bij functies die voldoende taakvariatie en ontwikkelingsmogelijkheden bevatten.



### Geef regelmatig trainingen over gezond werken

Zorg dat je medewerkers goede instructies krijgen over hoe ze hun werk op een gezonde manier kunnen doen. Herhaal trainingen daarover regelmatig. Denk niet alleen aan trainingen over gezond tillen, duwen en trekken, maar ook aan trainingen over omgaan met werkdruk en stress.



### Bevorder een gezonde leefstijl

Stimuleer je medewerkers tot een gezonde leefstijl. Ondersteun hen daarbij door bijvoorbeeld gezondheidschecks aan te bieden. Moedig beweegactiviteiten aan en geef informatie over gezonde voeding in de kantine.



### Zorg voor een goede werksfeer

Denk bij een gezondheid niet alleen aan voeding en beweging maar ook aan sociale gezondheid. Zorg dat de sfeer goed is en je medewerkers met plezier naar hun werk komen. Betrek medewerkers hierbij. Welke behoefte hebben ze en wat vinden ze leuk en prettig om te doen?

## Hoe ouder, hoe trager?

Zolang mensen gezond zijn, blijft hun intelligentie meestal op peil tot hun 80ste levensjaar. Wel klopt het dat oudere mensen mentaal iets trager worden. Dat zit zo. Elke 10 jaar neemt ons hersengewicht met 2 procent af. Je krijgt minder zenuwcellen, waardoor prikkels minder snel worden geleid. Daardoor verwerk je informatie langzamer als je ouder wordt. Je geheugen, concentratie en reactiesnelheid nemen af. Dit geldt vooral voor gecontroleerde processen, zoals een tekst schrijven, en minder voor geautomatiseerde processen, zoals autorijden. Het meeste verval van mentale prestaties zie je als taken complexe informatieverwerking en snelle besluitvorming vereisen én uitgevoerd worden in een onrustige omgeving of onder hoge werkdruk.

## Hoe ouder, hoe wijzer?

Oudere medewerkers hebben tijdens hun loopbaan kennis, ervaring en vaardigheden opgedaan. Daardoor zijn ze minder roekeloos, werken veiliger en zijn minder vaak betrokken bij ongelukken. Kwaliteiten waar je gebruik van kunt maken!

## 5. Hoe stimuleer je medewerkers om zich te blijven ontwikkelen?

**Technologische vernieuwingen, robotisering en digitalisering zorgen dat werk steeds nieuwe eisen stelt. Klanten, markten en processen veranderen sneller dan ooit. Al die veranderingen hebben gevolgen voor de vakkennis en vaardigheden die je medewerkers nodig hebben. Om ze duurzaam inzetbaar te houden, is blijven leren en ontwikkelen van groot belang. Hoe pak je dat concreet aan in jouw bedrijf?**

### Waarom aandacht voor leren en ontwikkelen?

- **Continuïteit van je bedrijf:** veranderingen in het werk vragen om nieuwe kennis en vaardigheden.
- **Motivatie en commitment:** medewerkers die zich blijven ontwikkelen, zijn gemotiveerder om het werk vol te houden.
- **Imago:** zeker de jonge generatie wil heel graag blijven leren en zich blijven ontwikkelen. Als je aandacht besteedt aan leren en ontwikkelen ben je een aantrekkelijke werkgever.

### Ontwikkel een skillsmatrix

Bij veel bedrijven is het opleidingsbeleid tamelijk ad hoc. Medewerkers die dat willen doen opleidingen, maar er zit geen duidelijke strategie achter. Hoe zorg je als bedrijf dat voldoende medewerkers de juiste kennis en vaardigheden in huis hebben om je bedrijf te laten bloeien?

Een skillsmatrix helpt je als HR om de ontwikkelmogelijkheden inzichtelijk te maken. Maak de matrix samen met leidinggevenden. Je gaat hierbij als volgt te werk:

#### Breng de huidige situatie in kaart

- Maak een overzicht van de taken, kennis en competenties die nodig zijn op een afdeling.
- Bepaal voor verschillende functies (van leerling tot expert) van de afdeling in welke mate iemand de taak moet beheersen. Ook wel de *taakvolwassenheid* genoemd. Veel gebruikt is de volgende vijfdeling:
  1. Beheerst taak (nog) niet
  2. Kan taak onder begeleiding
  3. Kan taak zelfstandig uitvoeren
  4. Kan complexe variant van taak uitvoeren/problemen oplossen
  5. Kan anderen de taak leren
- Scoor voor alle medewerkers van de afdeling de taakvolwassenheid in de tabel.
- Bepaal de huidige bezetting op afdelingsniveau door per taak te kijken hoeveel mensen taakvolwassen zijn of nog ontwikkeld moeten worden.

#### Bepaal wat je in de toekomst nodig hebt

Stel jezelf strategische vragen:

- Waar willen we naartoe met deze afdeling?
- Welke ambities hebben we als het gaat om productiecijfers?
- Welke ambities hebben we over productiewijze, nieuwe producten en machines?
- Wat betekent dit voor het werk van medewerkers: hoeveel mensen heb ik nodig en wat moeten ze kunnen?

## Maak een plan

- Ga in gesprek met medewerkers en bespreek hun ontwikkelpunten.
- Zorg voor leeraanbod om kennis en vaardigheden bij te spijkeren.
- Bespreek hoe je werk anders kunt organiseren als taken verdwijnen of erbij komen.
- Bekijk welke plekken door onderbezetting kritiek zijn en pas hier je werving op aan. Denk niet alleen aan externe werving maar ook aan interne doorstroom.

### Tip: Download format skillsmatrix

[Download hier een format en de handleiding van een skillsmatrix en pas hem eventueel aan voor jouw organisatie.](#)

## Gebruik de skillsmatrix in je gesprekken

De skillsmatrix helpt je systematisch te kijken naar wat medewerkers kunnen én wat je nodig hebt binnen een afdeling. Het is een handig startpunt bij gesprekken met medewerkers over hun ontwikkeling. Maak de matrix daarom onderdeel van de gesprekscyclus in jouw bedrijf.

Je kunt de matrix gebruiken bij ontwikkelgesprekken:

- Bespreek met medewerkers hun taakvolwassenheid.
- Bekijk samen wat nodig is om te ontwikkelen om op het gewenste niveau te komen of om door te stromen naar een hoger niveau.
- Maak een teamontwikkelplan en laat medewerkers een persoonlijk ontwikkelplan maken.

Je kunt de matrix vervolgens ook gebruiken bij functionerings- en beoordelingsgesprekken: hoe staat het met de voorgenomen ontwikkeling?

## Zorg voor een passend leeraanbod

Wil je dat je medewerkers zich ontwikkelen en groeien, dan hoort daarbij een passend leeraanbod. Denk daarbij aan verschillende vormen van leren:

- trainingen en cursussen
- werkplekleren en leren van elkaar
- online leren, bijvoorbeeld via oZone (zie kader)

### Tip: Leren saai? Niet op oZone!

**oZone is een praktisch en laagdrempelig platform voor kennisdelen en leren, ontwikkeld vóór en dóór technische bedrijven.**

#### Kant-en-klare e-learning

Op oZone vind je kant-en-klare e-learning-modules over honderden basisonderwerpen in de techniek. De uitleg is in korte, hapklare brokken. Met handige instructiefilmpjes, veel plaatjes en zelftests. Zo is leren nooit saai en kunnen je medewerkers op hun eigen moment en plek iets leren.

#### Zelf content maken of aanpassen

In oZone maak je als bedrijf heel gemakkelijk je eigen leermodules of voeg je **modules**

samen tot leerpaden. Ook kun je bestaande modules uit de bibliotheek aanpassen. Zo stem je de leerstof exact af op de functies en taken binnen jouw bedrijf.

#### Efficiënt content delen

Op oZone leg je niet alleen eenvoudig zelf kennis vast, je kunt deze kennis – anders dan bij commerciële e-learningplatforms – ook heel makkelijk delen. Met je medewerkers, maar ook met ketenpartners, andere bedrijven en opleiders.

*Benieuwd naar wat oZone is en wat het kan betekenen voor jouw bedrijf? Meld je dan aan voor de online demo of neem contact op met je adviseur.*



## Train leidinggevenden in het voeren van ontwikkelgesprekken

Als leidinggevenden op een positieve manier aandacht besteden aan groei en ontwikkeling, werpt dat na een tijd vruchten af. Aandacht voor groei en ontwikkeling leidt niet alleen tot betere prestaties van medewerkers, maar ook tot meer werkplezier en een goed imago als werkgever.

Het voeren van een goed ontwikkelgesprek moet je leren. Train leidinggevenden daarom in het voeren van goede gesprekken. Train ze daarbij in het gebruik van de matrix of in het op een andere manier inzichtelijk maken van kennis en vaardigheden. Besteed ook aandacht aan gespreksvaardigheden en feedback geven.

Inspirerend praktijkvoorbeeld:

## “ZO KRIJG JE ONTWIKKELEN IN HET DNA VAN LEIDINGGEVENDEN”

**De stijgende gemiddelde leeftijd binnen Aqualectra deed het bedrijf inzien: actie op het vlak van duurzame inzetbaarheid is noodzakelijk. HR-adviseur Van der Grijsparde: “Je mensen moeten blijven meebewegen. En hoewel je niet meteen overal de vruchten van plukt, brengt het je op de lange termijn wel voordeel.”**

Aqualectra is producent van hoogwaardige elektrische panelen en leverancier van kennis, diensten en totaaloplossingen in de energiedistributie, besturingstechniek en gebouw- en industriële automatisering. Drie jaar geleden startte Aqualectra al met een aantal workshops voor monteurs en hun leidinggevenden over duurzame inzetbaarheid. Doel was medewerkers handvatten en inzicht te geven in wat zij zelf kunnen doen en wat ze van de leidinggevende of organisatie nodig hebben. “Dan ging het bijvoorbeeld over wat medewerkers lastig vonden in hun werk, wat ze graag anders wilden zien en wat daarvoor nodig was”, vertelt Van der Grijsparde.

### **Skillsmatrix biedt houvast**

Onder begeleiding van Berenschot ontwikkelden ze nu een hulpmiddel om kennis en vaardigheden inzichtelijk te maken. Functies werden hiervoor opgeknipt in technische kennis en vaardigheden, algemene vaardigheden en soft skills. Van der Grijsparde werkte de profielen verder uit met de betrokken productiemangers of leidinggevenden. “We bedachten bijvoorbeeld hulpvragen om vaardigheden voor medewerkers concreter te maken. Daarnaast hebben we definities opgesteld voor specifieke vaardigheden. Zo kan een leidinggevende concreet het gesprek met zijn medewerkers aangaan.”

### **Blik op ontwikkeling**

Elke matrix kent vijf niveaus, waarbij in leerlingfuncties niveau 1 of 2 goed genoeg is. “Leidinggevenden ervaren niveau 1 vaak als een slechte score, terwijl het profiel bedoeld is om in gesprek te gaan over ontwikkeling en niet zozeer beoordeling van de medewerker”, vertelt Van der Grijsparde. “Daarom benoemen we per niveau echt concreet wat iemand voor gedrag en werk moet laten zien. Zodra leidinggevenden dat helder hebben er op een ‘ontwikkeld’ manier naar kijken, zetten we de matrixen in bij gesprekken met medewerkers. Op basis daarvan kunnen beiden samen een plan maken.”

### **Kansen zien**

Op dit moment werkt Aqualectra met een ontwikkelings- en voortgangsgesprek. “Doorgaans blijft het bij deze twee formele momenten. Leidinggevenden zijn vooral bezig met hun projecten en productie, en ervaren coachen en ontwikkelen van medewerkers soms als extra belasting”, zegt Van der Grijsparde. “De uitdaging is om ontwikkelen van medewerkers in het DNA van de leidinggevende te krijgen, dat ze het gaat zien als kans. Dat zal het gesprek tussen beiden – en daarmee de ontwikkeling van de medewerker – ten goede komen.”

# a+O-METALEKTRO

Stichting A+O Metalektro  
Frankrijklaan 10A, 2391 PX Hazerswoude-dorp  
Postbus 77, 2390 AB Hazerswoude-dorp  
088 6 050 900  
[www.ao-metalektro.nl](http://www.ao-metalektro.nl)  
[info@ao-metalektro.nl](mailto:info@ao-metalektro.nl)

## Berenschot

Berenschot B.V.  
Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht  
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht  
030 2 916 916  
[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)  
[Linkedin/berenschot](https://www.linkedin.com/company/berenschot)

### Colofon

*©2021* Dit is een uitgave van: A+O Metalektro in samenwerking met Berenschot  
*Auteur* Francel Vos/Berenschot  
*Redactie* Ingrid van Es/A+O Metalektro, Manon Lubbers/A+O Metalektro;  
Petra Boers/Buro Vonkstof  
*Vormgeving* Meester Ontwerpers



Dit project is mede mogelijk  
gemaakt door het Europees  
Sociaal Fonds van de  
Europese Unie

Overname van inhoud van dit document is toegestaan, mits met bronvermelding

### Hulp of ondersteuning nodig?

A+O Metalektro heeft een groot aanbod om jouw bedrijf op weg te helpen met duurzame inzetbaarheid.

Kijk op [www.ao-metalektro.nl](http://www.ao-metalektro.nl) voor meer informatie.