



# DUURZAME INZETBAARHEID? START MET DE GOEDE DIALOOG

Hoe doe je dat en wat levert het op?

PRO-Werk biedt een sterke verbetering in zowel de gewenste 180 graden HR-benadering als het verkrijgen van essentiële management-informatie.

Steeds meer organisaties willen actief kunnen sturen op de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers om grip te krijgen en te houden op hun organisatie-resultaten. Iedere HR-professional weet dat het belangrijk is dat werknemers gedurende hun huidige en toekomstige werk gezond, productief en happy blijven.

Maar hoe vertalen we dit beleid vervolgens naar de werkvloer? Het voeren van de goede dialoog in ontwikkel-gesprekken is hierin de kritische succesfactor. PRO-Werk is een instrument dat hiervoor handvatten geeft.

In 2017 heeft Dariuz vanuit haar jarenlange expertise in het verschaffen van inzicht in arbeids- en ontwikkelpotentieel, het instrument PRO-Werk ontwikkeld. PRO-Werk ondersteunt werknemer en

leidinggevende om de goede dialoog te hebben. Het is een laagdrempelige en slimme vragenlijst waarmee competenties en werkbeleving eenvoudig en veilig bespreekbaar en inzichtelijk worden. Het helpt organisaties en afdelingen om op basis hiervan op strategische wijze na te denken over de inzet van de juiste interventies en middelen, zowel op individuele basis als afdelings- en organisatieniveau.

## HOE WERKT HET IN DE PRAKTIJK?

We zochten de praktijk op bij Werkbedrijf Senzer in Helmond, waar we in gesprek zijn gegaan met zowel management, leidinggevende en werknemer over hun bevindingen met PRO-Werk en wat het hen na een jaar al heeft opgeleverd.

## UIT DE PRAKTIJK

Senzer, werkbedrijf voor de arbeidsmarktregio Helmond-De Peel, is begin 2018 gestart met de implementatie van PRO-Werk in zijn organisatie van 1800 werknemers.

Paul Verbakel - Directeur Werk en Participatie - maakt na een jaar de balans op en geeft zijn visie op de implementatie, de successen en ook de overblijvende wensen.

### WAAROM PRO-WERK?

"Onze vroegere HR-cyclus gaf in feite enkel informatie op individueel niveau, en daarbij ook nog eens eenzijdig en enigszins directief gericht, van leidinggevende naar werknemer. We hadden nauwelijks gestructureerde en geobjectiveerde management informatie. En daarin wilden we verandering aanbrengen. Met name het aspect inzicht in het zittend bestand en welke arbeidspotentie heeft dat bestand, was daarbij leidend".

Met Dariuz werd een pilot afgesproken. In eerste instantie werkten 4 werkleiders mee, met in totaal 100 werknemers. De ervaringen in die pilot moesten zowel duidelijk maken of PRO-Werk een zinvolle investering was, én vooral helder maken hoe de implementatie verder vorm moest krijgen. En dat is gelukt, maar dat ging niet zonder slag of stoot.

Verbakel daarover: "In de samenwerking met Dariuz hebben we ons als een soort 'launching customer' gevoeld.



PRO-Werk vult het vacuüm in om ons zittend bestand in beeld te brengen, te houden en te ontwikkelen.

We waren op een aantal punten niet tevreden, en we kregen daar ook gehoor. We hebben het écht samen verder vormgegeven."

Michael Eichelsheim, algemeen directeur van Dariuz, kan dat staven. "Ik heb in het begin bij een aantal voortgangsvergaderingen gezeten met de mensen van Senzer. En soms dacht ik bij hun kritische opmerkingen: "jee, dat hadden we toch ook zelf kunnen bedenken".

"Maar dan blijkt dus wat ook in de boekjes staat: als ontwikkelaar kun je veel bedenken, maar de praktijk is weerbarstiger. Ik ben dan ook heel erg blij dat we dit traject samen met Senzer hebben ingezet."



**Senzer is het werkbedrijf voor de arbeidsmarktregio Helmond-De Peel en voert de Participatiewet uit voor zeven gemeenten in deze regio.**

**Zij zijn de verbinder tussen werkgever en werkzoekende, redenerend vanuit de P&O-vraag van de werkgever die zij verbinden aan de (arbeids)kracht en talent van de werkzoekende.**

Verbakel kijkt tevreden terug op de gemaakte besluiten voor implementatie. "We hebben lang stilgestaan bij de vraag of we de werknemer moeten beoordelen op basis van de reguliere functie of dat we dat moesten doen op basis van de aangepaste functie.

In eerste instantie hebben we werknemers vanuit de leidinggevende beoordeeld in vergelijking met iemand die dezelfde functie regulier invult. Daar kwam vanzelfsprekend steeds uit dat onze werknemers stevig onder de maat werden beoordeeld. Dat motiveerde niet, en we moesten onze werknemers daar constant op wijzen."

## CRUCIAAL BESLUIT

"Het besluit om onze mensen af te zetten tegen de aangepaste functie is cruciaal geweest. Cruciaal in positieve zin. Op die manier konden we motiveren, en vooral de toekomst richting geven," vervolgt Verbakel.

De werknemers gaan veel beter voorbereid het gesprek in. Ze hebben in alle veiligheid de vragenlijst in kunnen vullen. En dat horen we vanuit de individuele werknemer ook, hij of zij is unaniem van mening dat de kwaliteit van het gesprek beter is geworden. Op basis daarvan kunnen de juiste afspraken naar de toekomst toe worden gemaakt in een Plan van Aanpak.

Ook worden hierdoor op feiten gebaseerde keuzes gemaakt: gaan we met de werknemer doorontwikkelen op de huidige werkplek? Of gaan we juist inzetten op doorstroom naar een nieuwe (externe) werkplek?"

## WAREN ER OOK WEERSTANDEN?

Verbakel glimlacht en meldt: "Ja natuurlijk, vooral in het begin. Al mijn mensen hadden de angst dat de voorbereiding op de gesprekken met PRO-Werk zou toenemen. Tijd die er eigenlijk niet was. En dat bleek ook, de voorbereidingstijd nam toe. Maar wat vooral bleek was een substantiële verbetering in de kwaliteit van het gesprek en de daaruit te trekken conclusies in termen van een Plan van Aanpak en de mogelijkheid om meteen of op termijn naar een reguliere functie te kunnen uitstromen.

En dat is natuurlijk niet alleen belangrijk voor de organisatie, maar zeer zeker ook voor de werknemer zelf, ook financieel gezien."

"En wat ook erg belangrijk is", gaat Verbakel verder, "de voorbereiding die de werknemer zelf doet door het invullen van de vragenlijst in een veilige setting, levert heel veel op. In termen van zelfkennis en in termen van motivatie."

# DE WINSTPUNTEN

Verbakel vat het samen in drie punten:

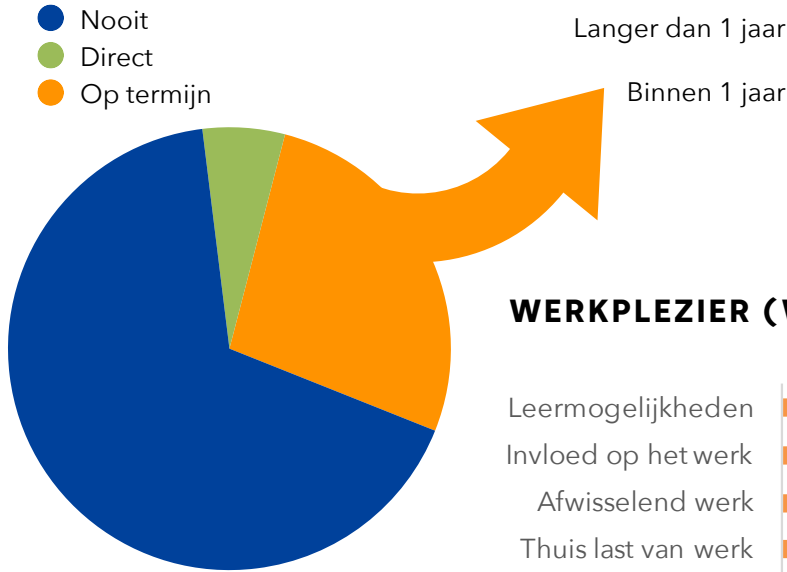
1 "Ons primaire proces is dat van in- door- en uitstroom. Binnen dat professionele en goed lopende proces hadden we te weinig aandacht voor het zittende bestand. Dat is met de komst van PRO-Werk opgelost, dat vacuüm is gevuld.

2 Met PRO-Werk hebben we over alle afdelingen heen, over alle werkleiders heen, nu een gestructureerd, geobjectiveerd en vooral gestandaardiseerd beeld van onze mensen en onze organisatie. Dat is voor de werknemers en hun leidinggevendenden van groot belang. De werknemers hebben daardoor een veel grotere betrokkenheid.

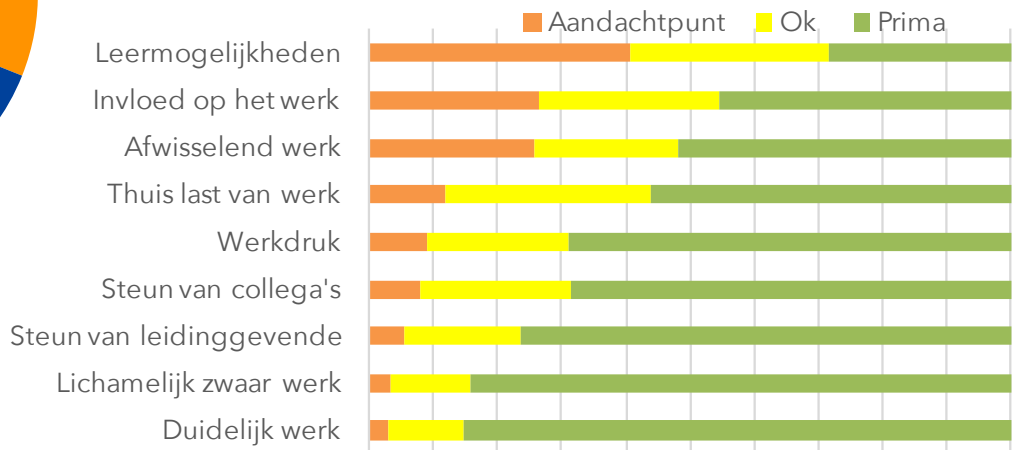
3 En last but not least: het biedt de management-informatie die we nodig hadden. In termen van het arbeidspotentieel van ons bestand en hoe daarmee om te gaan. Ik mag geen concreet getal noemen, maar een substantieel percentage van onze mensen kan binnen nu en een jaar naar regulier werk doorstromen. En dat is natuurlijk precies de bedoeling van de Participatiewet die Senzer uitvoert: reguliere uitstroom daar waar het kan. En niet te vergeten krijgen we per afdeling en over de hele organisatie een beeld van het werkplezier van de mensen. En ook hier mag ik geen concreet getal noemen, maar ik kan wel verklappen dat we met dat cijfer zeer tevreden zijn. En al die management informatie gaat in de toekomst natuurlijk vergeleken kunnen worden. In eerste instantie intern, maar kan wellicht op termijn ook gelden als een benchmark."

# VOORBEELDEN RAPPORTAGE PRO-WERK

## DOORGROEI MOGELIJKHEDEN



## WERKPLEZIER (WERKNEMER)



## ZIJN ER NOG WENSEN?

Verbakel: "Jazeker, op twee gebieden. Enerzijds is dat inhoudelijk van aard en daar wordt eigenlijk samen met Dariuz continu aan gewerkt. Door de ervaringen die we opdoen met PRO-Werk komen we natuurlijk ook op ontbrekende vragen, vragen die net iets anders geformuleerd zouden kunnen worden, etcetera. Dat is vanzelfsprekend een kwestie van meten=weten en op basis daarvan doorontwikkelen."

"Anderzijds heeft het alles te maken met de professionalisering van de management-informatie", vervolgt Verbakel. "Dariuz is daarmee doende, maar wat we vooral willen is het koppelen van de Dariuz-informatie aan onze overige informatie. Om op die manier de Business Intelligence te gaan krijgen die we nodig hebben om onze organisatie nog beter te kunnen sturen."

## HOE ZIT HET MET DE BORGING?

Op de vraag: "Implementatie is één, borging is weer een ander hoofdstuk, hoe doen jullie dat? ", antwoordt Verbakel: "Het proces van de vragenlijsten en de interviews is ingeregeld. En onze werkleiders zijn opgeleid door Dariuz om de rapportages op de juiste manier te interpreteren

en de gesprekken op de juiste manier te voeren. En dat levert voor én de werkleider en de werknemer veel-, zicht- en merkbaar een hogere kwaliteit op. De borging daar zit dus in de toegevoegde waarde.

Dan is er natuurlijk het belangrijke element van het goed opvolgen en bijhouden/onderhouden van het Plan van Aanpak per werknemer. Daarbij ondervinden we wel enige problemen, met name als het gaat om werknemers die extern zijn gedetacheerd en waarbij de werkleider niet op dezelfde locatie zit. Dan is de digitalisering een probleem, daar werken we nu aan.

En tot slot natuurlijk is de wens en invulling om de Dariuz-informatie te koppelen aan andere informatiesystemen van onze organisatie, een soort van borging-garantie. Want als er informatie ontbreekt, dan gaat de keten klagen. Van werkleider naar account manager, naar participatie-coach, naar HR, naar management, naar bestuur."

# REACTIES VAN DE WERKVLOER

Om niet enkel het management aan het woord te laten, zijn ook Johan Smits, werkleider bij Dorel en Rignald Henriquez, werknemer bij Dorel gevraagd naar hun ervaringen met PRO-Werk.

Smits: "Voordat PRO-Werk er was hadden we natuurlijk een systeem voor de HR-cyclus. Die bestond uit een vragenlijst van 40-50 vragen waar kruisjes gezet werden. Dit document vormde het gespreksdocument en aangevuld met het ziekteverzuim van de betreffende werknemer. En in dat gesprek was het vooral eenrichtingsverkeer van werkleider naar werknemer. We hadden geen monitoring, geen ijkpunten, de werknemer was toehoorder. En er werd vooral niet gewerkt met competenties."

## ZIJN DE WERKLEIDERS BIJ DE IMPLEMENTATIE BETROKKEN?

Johan beaamt dit: "Jazeker, bij aanvang van de idee en invulling van de pilot zijn wij er door management bij betrokken. Wat wij vooral wilden is de dialoog tussen werknemer en werkleider gestructureerd op gang brengen,

en dat is echt helemaal gelukt. Daar zijn wij als werkleiders blij mee en we krijgen eigenlijk van alle werknemers ook de positieve geluiden." Johan vat het samen: "We gaan nu écht met elkaar in gesprek over de dingen waar het over moet gaan. Het is geen 'moetje' meer, het is een 'noodzaak' voor verdere ontwikkeling en sturing."

## POSITIEVE ZAKEN?

Johan licht graag toe waar voor hem PRO-Werk van toegevoegde waarde is. "Zoals ik al eerder zei, het is nu een dialoog geworden in plaats van een monoloog. De werknemer voelt zich gehoord en kan via toegankelijke vragen zeer gebruikersvriendelijk zijn zaken kwijt. Waar vroeger taboes waren, is met PRO-Werk veel meer bespreekbaar geworden. En de rapportage blinkt ook uit van toegankelijkheid, zowel voor mij als voor de werknemer. Met

symbolen en kleuren zie je eigenlijk in één oogopslag waar we het over moeten hebben en het nodigt uit om zaken toe te lichten met voorbeelden vanuit de praktijk."

"Wat ook zeer essentieel is", vervolgt Smits, "is dat mensen doordat ze op een veilige plek de vragenlijst invullen veel meer bezig zijn met hun eigen ontwikkeling, ze denken er veel beter over na. Wensen en ideeën worden eerder uitgesproken en ze worden gestimuleerd door de inzet van het Plan van Aanpak. Ze hebben voor een deel ook zelf de regie. En voor mij is het van belang dat ik ook de assistent werkleiders erbij betrek, om zo een iets meer dan 180 graden gesprek te kunnen voeren. Ik zie natuurlijk niet alles. En op die manier komen ook achterblijvers in beeld en worden ouders en andere begeleiders erbij betrokken."

## ZIJN ER VERBETERINGEN MOGELIJK?

"Ja natuurlijk", antwoordt Smits. "Mensen met een visuele handicap kunnen het lastig invullen en hebben moeite met het kleurgebruik. En ook wordt niet altijd de vraagstelling op de juiste manier geïnterpreteerd, met name door de werknemer. Daar zou een betere toelichting voor kunnen komen. En tot slot is het voor anderstaligen niet mogelijk om zelfstandig de vragenlijst in te vullen. Dan is een tolk nodig."





## AAN HET WOORD

RIGNALD HENRIQUEZ  
WERKNEMER BIJ DOREL OVER  
PRO-WERK

“Het is fijn dat zowel ik als mijn leidinggevende dezelfde vragen invullen, zodat je een goed vergelijk hebt van wat ik ervan vind en wat mijn leidinggevende van mij vindt. Het zijn niet alleen vragen over het werk maar er wordt ook naar de situatie eromheen gevraagd, zoals bijvoorbeeld hoe tevreden ik met mijn werk ben en hoe het thuis gaat.

De gesprekken die we nu hebben geeft mij meer informatie over wat mijn struikelblokken zijn en hoe ik mezelf kan ontwikkelen. Ik weet daardoor beter wat ik nodig heb en bij mij past en ga steeds meer vooruit. Dat is een fijn gevoel”.

## TOT SLOT

Een goede dialoog brengt op natuurlijke wijze naar boven wat noodzakelijk is om te kunnen groeien, voor de werknemer, de leidinggevende, de afdeling en de organisatie.

Met dit inzicht kunnen organisaties niet alleen een actieve HR-cyclus vormen, maar ook op afdelings- of organisatieniveau inzien wat de werkprestatie en de werktevredenheid is. Deze management-informatie geeft handvatten om verminderde productiviteit, verzuim en verloop tegen te gaan.

En, de goede dialoog draagt bij aan het vergroten van eigenaarschap binnen de organisatie: werknemers pakken hun verantwoordelijkheid.

“PRO-Werk draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van het kapitaal van uw organisatie: de werknemers!

# dariuz

**DE SLIMME KRACHT  
ACHTER DUURZAME  
INCLUSIVITEIT**

Dariuz helpt gemeenten, werkbedrijven en werkgevers om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te krijgen én te houden.

Dat doen we vanuit een bewezen methodiek, met praktische instrumenten en opleidingen, ontwikkeld om duurzaam resultaat te borgen.

**MEER WETEN OVER  
PRO-WERK?**

Neem contact met ons op voor een demo of informatief gesprek via [info@dariuz.nl](mailto:info@dariuz.nl) | 040 - 750 55 75