

# Op weg met inzetbaarheidsadviseurs

Hoe Rijkswaterstaat laagdrempelig werkt aan mens- en organisatieontwikkeling

**Cristel van de Ven en Ellen Olivier**

## Inleiding

We staan er meestal niet bij stil, maar dagelijks werken ruim negenduizend mensen bij Rijkswaterstaat aan de ontwikkeling en het beheer van onze rijks(vaar)wegen en onze rijkswateren. Zo wil deze uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat bijdragen aan een veilig, bereikbaar en leefbaar Nederland.

Technologische, ecologische en economische ontwikkelingen – denk bijvoorbeeld aan de circulaire economie en de zelfrijdende auto – nopen Rijkswaterstaat voortdurend tot innovatie. Die permanente innovatie kan alleen tot stand komen met vitale, vakbekwame en wendbare medewerkers. Voor Rijkswaterstaat reden te meer om volop te investeren in de menselijke motor achter deze maatschappelijke organisatie. Daartoe zet men inzetbaarheidsadviseurs in.

In dit artikel beschrijven we hoe deze inzetbaarheidsadviseurs medewerkers en managers een steuntje in de rug bieden met kennis en expertise, een luisterend oor, een frisse blik, een flinke portie pragmatisme en veel 'ausdauer'. We geven aan hoe deze rol praktisch invulling geeft aan doelstellingen uit de mens- en organisatiestrategie van Rijkswaterstaat. En we beschrijven wat andere organisaties kunnen opsteken van de route die Rijkswaterstaat heeft gevolgd.

## Rijkswaterstaat in beweging

Rijkswaterstaat wil meebewegen met een snel veranderende omgeving en kent een aantal belangrijke vernieuwingsopgaven (voor kerncijfers zie tabel 1). Allereerst verandert het takenpakket van deze uitvoeringsorganisatie. Rijkswaterstaat richtte zich vroeger met name op aanleg en onderhoud van wegen en vaarwegen. Daar komen nieuwe taken bij, zoals werken aan een duurzame leefomgeving en 'smart mobility'. Tegelijkertijd vallen

er taken af, aangezien decentrale overheden en uitvoeringsorganisaties deze van Rijkswaterstaat overnemen. Een voorbeeld zijn de Omgevingsdiensten die in de toekomst het bevoegd gezag zullen zijn voor de uitvoering van de nieuwe Omgevingswet.

Naast veranderende taken en bevoegdheden, verandert de rol van de rijksoverheid als geheel. Deze wil zich ontwikkelen tot facilitator van de netwerksamenleving, waarbij thema's als burgerparticipatie, cocreatie en transparantie aandacht krijgen. Voor Rijkswaterstaat betekent dit dat de onderlinge verhoudingen veranderen in de keten van Rijkswaterstaat, medeopdrachtgevers, marktpartijen en leveranciers. Zo worden leveranciers bijvoorbeeld samenwerkingspartner. Dit vraagt om een andere manier van denken en doen en om andere organisatiecompetenties (zoals 'van buiten naar binnen kijken').

Omdat overheidsfinanciën al langere tijd onder druk staan, heeft Rijkswaterstaat als uitvoerder en netwerkbeheerder bovendien structureel minder budget beschikbaar. Ook hier moet de organisatie adequaat op zien in te spelen.

Door de geschetste ontwikkelingen verlegt de focus van de organisatie zich. In het beleidsplan *Koers 2020* schetst Rijkswaterstaat een beeld van waar de organisatie in 2020 wil staan. Zo wil men een wendbare organisatie zijn, toegerust op de veranderende en nieuwe taken, rol en middelen. Vakkundige mensen werken er met plezier samen, op basis van vertrouwen.

Dit strategische beeld is nader uitgewerkt in een mens- en organisatiestrategie. Hierin stelt Rijkswaterstaat dat het een organisatie wil zijn die het beste uit mensen haalt en die zichzelf voortdurend verbetert en vernieuwt. Rijkswaterstaat wil een lerende organisatie zijn, waar medewerkers zich kunnen (blijven) ontwikkelen en voortdurend leren van hun ervaringen. Met leiders die mensen hun talenten laten ontplooiën, gegeven de maatschappelijke taak die Rijkswaterstaat heeft. Zo kan men blijven inspelen op veranderingen uit de omgeving. Dit moet tot realisatie van de organisatiedoelstellingen leiden.

Tabel 1. **Kerncijfers Rijkswaterstaat.**

	2017	2018
Aantal medewerkers	ca. 9.000	ca. 9.000
Gemiddelde leeftijd	ruim 49 jaar	ruim 49 jaar
Gemiddeld aantal jaren dienstverband	13 jaar	13 jaar
Aantal dienstonderdelen	15	15
Aantal inzetbaarheidsadviseurs	9	9
Inzet dagdelen per dienstonderdeel per maand	4	4
Individuele gesprekken inzetbaarheidsadviseur met medewerker of manager	ca. 600	ca. 750
Mini-events en workshops duurzame inzetbaarheid	ca. 40	ca. 45

De mens- en organisatiestrategie is uitgewerkt in acht strategische HR-thema's, zoals: de medewerker centraal, kennis en vakmanschap, dienend leiderschap en wendbaarheid. Elke thema kent doelstellingen op het niveau van de organisatie, de manager en de medewerker. Het thema 'de medewerker centraal' betekent voor medewerkers bijvoorbeeld dat zij weten wat hun talenten zijn en wat hun ontwikkelpotentieel is, dat zij hun vitaliteit bewaken en bespreken met hun manager, en dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor hun loopbaan. Met andere woorden: dat zij werken aan hun duurzame inzetbaarheid.

Rijkswaterstaat zegt te begrijpen dat dit niet van vandaag op morgen geregeld is, en is bereid de medewerkers daarbij volop te ondersteunen.

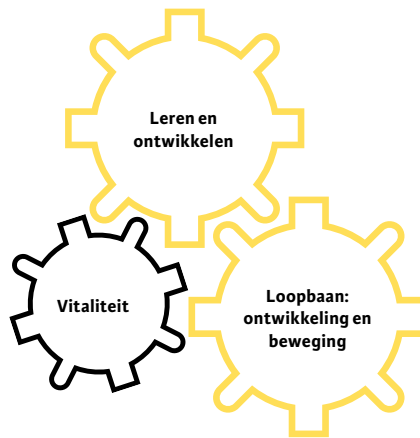
## **Een duurzame organisatie vraagt om duurzaam inzetbare medewerkers**

De manager Corporate HRM en Organisatieontwikkeling van Rijkswaterstaat zegt het als volgt: 'Als je een duurzame organisatie wilt zijn, hoort duurzame inzetbaarheid van medewerkers daarbij. Zonder medewerkers kunnen wij niets.' Zijn collega, directeur bedrijfsvoering en inkoop van het organisatieonderdeel Centrale Informatievoorziening, waar circa duizend mensen werken, beaamt dit: 'De omgeving stelt nieuwe eisen aan de organisatie. En de organisatie stelt nieuwe eisen aan de medewerkers. Als je stimuleert dat mensen actief met kansen en hun loopbaan bezig zijn, dan ben je als organisatie effectiever.'

De manager Corporate HRM vindt het belangrijk dat mensen lol hebben in hun werk, af en toe een loopbaanstap zetten en zich met het werk mee blijven ontwikkelen. Medewerkers hebben verschillende motieven om te willen (blijven) werken bij Rijkswaterstaat. Hij stelt: 'Als management willen we hen daarbij ondersteunen. We willen ze in hun motivatie versterken. Een aantal jaren geleden was er een grote reorganisatie. Toen moesten we besluiten nemen over de toekomst van medewerkers bij Rijkswaterstaat. Daarna zeiden we: nooit meer reorganiseren moet vanaf nu het uitgangspunt zijn. En dat kan alleen als mensen zich blijven ontwikkelen in hun werk. Maar als we als management van medewerkers vragen om mee te bewegen, dan moeten we hen daarin wel optimaal faciliteren'. Zijn afdeling houdt zich daarom bezig met de vraag hoe je er als medewerker voor zorgt dat je duurzaam inzetbaar bent en blijft, en welke inspiratie en ondersteuning Rijkswaterstaat de medewerkers hierbij kan bieden.

Bij Rijkswaterstaat gaat duurzame inzetbaarheid over leren en groeien op basis van je talenten, over loopbaanontwikkeling en over vitaliteit (zie figuur 1). Dat wordt belangrijk gevonden voor het hier en nu, maar zeker ook voor later. Het vraagt van medewerkers persoonlijk leiderschap en een nieuwsgierige blik naar de toekomst. De afdeling Corporate HRM en Organisatieontwikkeling biedt bij die oriëntatie een groot aantal instrumenten om medewerkers te inspireren, maar realiseert zich terdege dat het louter aanbieden van instrumenten onvoldoende is om mensen in beweging te krijgen. Laat

Figuur 1. Drie pijlers van duurzame inzetbaarheid.



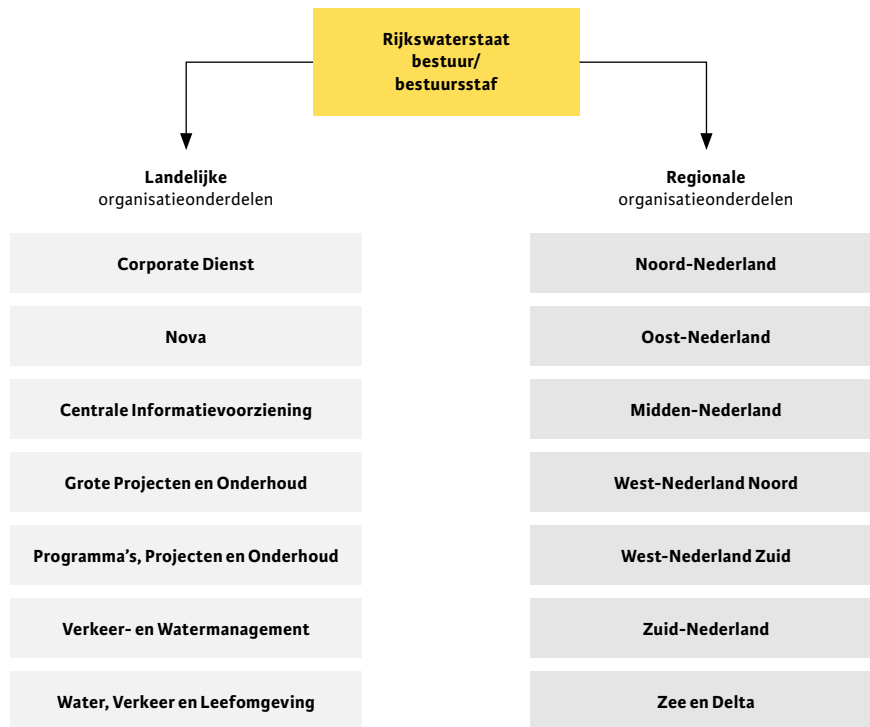
staan om iedereen binnen de organisatie – zowel managers als medewerkers – bewust te maken van het belang van duurzame inzetbaarheid. En dat is de ambitie die Rijkswaterstaat zich een aantal jaren geleden stelde.

## Inzetbaarheidsadviseur

Om dit ambitieuze doel te realiseren, bedacht Rijkswaterstaat de rol van inzetbaarheidsadviseur. Deze wordt ingevuld door negen professionele coaches met kennis van vitaliteit, mobiliteit en leren en ontwikkelen; ze werken elk een dagdeel per week voor Rijkswaterstaat. Daarbij werken de professionals (binnen het integrale programma Loopbaaninspiratie) nauw samen met interne specialisten, zoals adviseurs werk en gezondheid, adviseurs leren en ontwikkelen, bedrijfsmaatschappelijke ondersteuning en trajectmanagers.

De naam inzetbaarheidsadviseur is zorgvuldig gekozen. De strategisch adviseur Human Resource Management en Organisatieadvies (HRMO) van de dienst West-Nederland Noord zegt hierover: 'Het is een goede zet geweest om de term mobiliteitsadviseur af te schaffen. Want dat impliceert dat je moet bewegen. De inzetbaarheidsadviseur focust meer op: waar kom je terecht? Dat kan ook in de eigen functie zijn. En het gaat niet meer alleen over mobiliteit, maar bijvoorbeeld ook over vitaliteit. Want als je ziek of niet fit bent, doet dat iets met je inzetbaarheid.'

De inzetbaarheidsadviseurs werken op locatie bij de verschillende onderdelen van Rijkswaterstaat (zie figuur 2), om zo bij de behoefte van het desbetreffende organisatieonderdeel te kunnen aansluiten. Daar organiseren de inzetbaarheidsadviseurs gesprekken waar medewerkers laagdrempelig even binnen kunnen lopen om te sparren over werk, vitaliteit en loopbaan of om een afspraak maken voor een langer gesprek. De inzetbaarheidsadviseurs weten welk aanbod er binnen Rijkswaterstaat is aan vitaliteits-, leer- en loopbaaninstrumenten.

Figuur 2. **Organogram Rijkswaterstaat.**

Naast het voeren van gesprekken met medewerkers organiseren de inzetbaarheidsadviseurs zogenaamde mini-events voor managers en/of medewerkers. Dit doen zij op maat en op aanvraag van het organisatieonderdeel. Een mini-event kan bijvoorbeeld gaan over vragen als: 'Hoe stel je een LinkedIn-profiel op?', of: 'Hoe stimuleer je, als manager, duurzame inzetbaarheid bij medewerkers?' Maar ook over de vraag: 'Hoe geef je vorm aan persoonlijk leiderschap in je loopbaan?'

## Energieke gesprekken

Het duurde even voordat medewerkers de inzetbaarheidsadviseur wisten te vinden, maar inmiddels vinden er jaarlijks honderden gesprekken plaats (zie tabel 1). Leidinggevenden en HR-adviseurs attenderen medewerkers regelmatig op de inzetbaarheidsadviseur. Die verwijst op haar of zijn beurt medewerkers weer regelmatig door naar bijvoorbeeld een training of een leefstijlcoaching- of loopbaantraject.

Vaak is het gesprek met een inzetbaarheidsadviseur al een 'energy-boost' op zich, doordat medewerkers er frisse ideeën van krijgen. Zoals een medewerker die op termijn

op een andere afdeling van Rijkswaterstaat wilde werken, maar op dit moment best op haar plek zat. In gesprek met de inzetbaarheidsadviseur bedacht zij dat zij wellicht alvast een dag per week op die andere afdeling zou kunnen gaan werken. Een paar dagen later liet ze de inzetbaarheidsadviseur weten dat haar manager enthousiast was en de andere afdeling ook. Met een klein zetje had zij het zelf geregeld.

Of een medewerker die dacht dat hij aan een andere baan toe was, omdat hij in zijn huidige werk veel stress ervoer. Door gesprekken met de inzetbaarheidsadviseur en vervolgens met zijn manager, slaagde hij erin goede afspraken te maken over zijn taken en uren. Tevens nam deze medewerker deel aan een leefstijlcoachingprogramma. Hierdoor zit hij weer 'lekker in zijn vel' en gaat ook het werk beter.

## Niet uitdoven maar opbloeien

Ook een senior adviseur verkeersmanagement heeft goede ervaringen met de inzetbaarheidsadviseur. Na een burn-out, een reorganisatie en acht jaar in zijn huidige functie, wilde hij wel eens stilstaan bij zijn werk. Vragen als: 'Zit ik nog op mijn plek?', 'Geeft mijn werk me nog voldoende uitdaging?', en: 'Is het misschien tijd voor iets anders binnen of buiten Rijkswaterstaat?', kwamen regelmatig in hem op. Hij bezocht daarom het inloopspreekuur van een inzetbaarheidsadviseur. Deze vertelt: 'Het begint met te onderzoeken waar iemand energie en werkplezier van krijgt. Daarna zetten we eerste kleine stappen om dit te vergroten. We streven naar een hoger energieniveau in de huidige of in een andere functie.'

De inzetbaarheidsadviseur ging met de senior adviseur in gesprek en wees hem op de mogelijkheid een loopbaantraject te volgen. Tijdens dit traject ging hij aan de slag met zijn netwerk, sociale media, curriculum vitae en LinkedIn-profiel. Ook volgde hij een aantal workshops, bijvoorbeeld over 'job crafting' – een methodiek om je baan zodanig te kneden en te smeden, dat die (nog) beter bij je past. In deze workshop ontdekte de medewerker dat hij zelf meer betekenis kon geven aan zijn werk, door kleine wijzigingen aan te brengen in de taken, relaties, context en gedachten over werk.

Met een beetje hulp van de inzetbaarheidsadviseur maakte hij vervolgens afspraken met zijn manager over het oppakken van een aantal nieuwe taken. Deze zorgden voor meer verdieping in het werk. Doordat de senior adviseur hierdoor meer werd ingezet op zijn talenten en omdat hij nu weet dat hij zijn werk ook zelf kan sturen, acht hij het risico op een burn-out kleiner. Ook ervaart hij meer werkplezier. Zijn advies aan collega's luidt dan ook dat het geen kwaad kan om een keer een gesprek aan te gaan met een inzetbaarheidsadviseur.

Niet alleen de medewerker in kwestie is enthousiast over de ondersteuning van de inzetbaarheidsadviseur. Zijn manager ziet eveneens positieve effecten van het traject. Ook andere collega's hebben volgens haar baat gehad bij gesprekken met de inzetbaarheidsadviseur. De directeur bedrijfsvoering en inkoop ervaart dat de effectiviteit van de inzetbaarheidsadviseur niet alleen tot uitdrukking komt in de gesprekken die zij voeren

met mensen. ‘Alleen al het feit dat de inzetbaarheidsadviseur aanwezig is op de werkvloer, helpt om bewustwording voor het onderwerp te vergroten’, zegt hij.

## Ondersteuning medewerkers en managers

Ook managers kunnen aankloppen bij de inzetbaarheidsadviseurs voor steun die past bij de rol die leidinggevend hebben in het stimuleren van duurzame inzetbaarheid. Twee inzetbaarheidsadviseurs gaven bijvoorbeeld een workshop aan managers over loopbaangesprekken en mobiliteit. Dit gaf deze managers (extra) handvatten en een nieuwe kijk op hun gesprekken met medewerkers over werk en toekomst.

Een andere inzetbaarheidsadviseur was nauw betrokken bij het organiseren van een ‘matchmarkt’. Tijdens deze markt wisselden managers informatie uit over hun vacatures en medewerkers met loopbaanbehoeften. Dit leidde tot een aantal interne baanwisselingen, waar zowel de betrokken medewerkers als de afdelingsmanagers tevreden over waren.

Momenteel onderzoeken de inzetbaarheidsadviseurs, samen met de afdeling Werk en Gezondheid van Rijkswaterstaat, hoe ze het management kunnen ondersteunen bij het herkennen van burn-outklachten bij medewerkers. De inzetbaarheidsadviseurs merken namelijk zelf, in hun gesprekken met medewerkers, dat behoorlijk wat mensen kampen met psychosociale arbeidsbelasting. Dit signaal pakken zij nu proactief op richting de managers. Een workshop over stresssymptomen en -signalen is in de maak.

Tot slot kan de inzetbaarheidsadviseur de HR-adviseurs op onderdelen ondersteunen. ‘In onze regio gaf de inzetbaarheidsadviseur een aantal workshops tijdens de Week van het Werkplezier’, vertelt strategisch HR-adviseur van West-Nederland Noord enthousiast. ‘Ze denkt bovendien mee over de opzet van ons vitaliteitsprogramma.’

## Samenwerking als succesfactor

Het ‘geheim’ achter het succes van de inzetbaarheidsadviseur is gelegen in de samenwerking tussen de inzetbaarheidsadviseur, HR-adviseurs en managers. Ieder vanuit zijn eigen rol en complementair aan elkaar. Door goed te luisteren naar de wensen en behoeften van het organisatieonderdeel waarvoor men werkt, kan de inzetbaarheidsadviseur precies de benodigde extra aandacht geven. De directeur bedrijfsvoering en inkoop: ‘In de waan van de dag heb je hier als manager helaas niet altijd voldoende tijd voor. Dan is het fijn dat de inzetbaarheidsadviseur deze aandacht wel kan geven. De inzetbaarheidsadviseur fungeert dan als een soort hulpmotor voor mij.’

Wel is het belangrijk gebleken om heldere afspraken te maken over ieders rollen. Dit voorkomt onduidelijkheid over en overlap tussen taken en bevoegdheden. Met die afspraken hebben de inzetbaarheidsadviseurs absolute meerwaarde. Bij de dienst West-Nederland-Noord is dit eenvoudig opgelost: daar schuift de inzetbaarheidsadviseur regelmatig aan bij overleggen van het HR-team en wisselt men kennis en informatie uit.

De manager Corporate HRM verwoordt de meerwaarde van de inzetbaarheidsadviseur als volgt: 'Managers kunnen een heleboel gesprekken zelf voeren, maar zij zijn geen expert op het terrein van duurzame inzetbaarheid. Dat hebben we onderkend. De inzetbaarheidsadviseur is wel een expert op dit gebied en vormt zo een goede aanvulling.' Hij ziet dat de inzet van inzetbaarheidsadviseurs vruchten afwerpt. 'Er worden meer gesprekken gevoerd en er is sprake van een olievlekwerking. Medewerkers zijn gemotiveerd om met hun inzetbaarheid aan de slag te gaan, pakken regie en nemen initiatief.'

De manager Corporate HRM ziet ook het aantal loopbaantrajecten stijgen. 'Jarenlang hebben we dergelijke trajecten moeten "verkopen". Tegenwoordig is het steeds meer gemeengoed.' Ook het aantal deelnemers aan 'health coach'-programma's neemt volgens hem toe. Bovendien merkt hij dat duurzame inzetbaarheid gespreksonderwerp is geworden bij managementteams. 'We hebben het niet meer over mobiliteit maar over inzetbaarheid. Die verbreding zie ik ook als resultaat van het programma Loopbaaninspiratie', zegt hij.

## Voor- en nadelen en succes ingrediënten

Ondanks deze positieve geluiden, ging het bij Rijkswaterstaat niet allemaal van een leien dakje. Behalve de genoemde voordelen van de inzetbaarheidsadviseur, kleven er namelijk ook nadelen aan het concept (zie tabel 2). Zo duurde het bijvoorbeeld even voordat medewerkers wisten dat er inzetbaarheidsadviseurs waren. En daarna duurde het nog een poos voordat collega's elkaar gingen wijzen op de mogelijkheid van een goed gesprek met zo'n adviseur.

Voor de een is het (al) de gewoonste zaak van de wereld. Bij anderen is er nog aarzeling: 'Wat vindt mijn manager ervan, als ik met een inzetbaarheidsadviseur ga praten over mijn loopbaan? Geef ik daarmee geen verkeerd signaal af?' De lange adem helpt om dit soort koudwatervrees te overwinnen; werken met inzetbaarheidsadviseurs vraagt om een tijdsinvestering.

Daarnaast is het lastig om een business case te maken voor de inzetbaarheidsadviseur omdat het 'zachte materie' betreft. Rijkswaterstaat ziet echter een duidelijke toename van het aantal loopbaantrajecten sinds de komst van de inzetbaarheidsadviseur en monitort de meetbare effecten daarvan (zoals daadwerkelijke mobiliteit). De inzetbaarheidsadviseur verwijst mensen regelmatig door naar een loopbaantraject. De stijging van het aantal trajecten hangt dus vast en zeker samen met de aanwezigheid van een inzetbaarheidsadviseur.

In welke mate deze stijging exact toe te schrijven valt aan inzetbaarheidsadviseurs, is echter lastig aantoonbaar. Hetzelfde geldt voor de mogelijke effecten van inzetbaarheidsadviseurs op bijvoorbeeld verloop- en verzuimcijfers. De 'social return on investment' van deze rol laat zich niet gemakkelijk berekenen.

Toch wegen voor Rijkswaterstaat de voordelen van inzetbaarheidsadviseurs ruim op tegen de nadelen, vanwege de positieve – in dit artikel omschreven – effecten op



Tabel 2. Voor- en nadelen inzetbaarheidsadviseur.

Voordelen	Nadelen
Maatwerk: ondersteuning is afgestemd op de ontwikkelbehoeften van een organisatieonderdeel en een individuele medewerker.	Arbeidsintensief: gesprekken voeren met medewerkers en managers kost tijd.
Laagdrempelig: medewerkers en managers kunnen gemakkelijk even binnenlopen bij een inzetbaarheidsadviseur.	Doorlooptijd: introductie van het concept inzetbaarheidsadviseur kost tijd en het duurt even voordat mensen de inzetbaarheidsadviseur weten te vinden.
Onafhankelijk: inzetbaarheidsadviseurs hebben geen hiërarchische relatie met medewerkers.	Afhankelijkheid: het succes van de inzetbaarheidsadviseur is afhankelijk van goede samenwerking met HRM.
Ontlasting van managers: inzetbaarheidsadviseurs voeren gesprekken waar managers onvoldoende tijd of expertise voor hebben.	Ontlasting van managers: inzetbaarheidsadviseurs zijn mogelijk een 'escaperoute' voor managers om zich verder te bekwamen in goede gespreksvoering met medewerkers over werk en toekomst.
Ontsluiting van producten en diensten: inzetbaarheidsadviseurs maken het portfolio aan beschikbare ondersteuning op het gebied van duurzame inzetbaarheid voor medewerkers inzichtelijk en verwijzen door.	'Sociale return on investment': lastig vast te stellen.

duurzame inzetbaarheid. Rijkswaterstaat heeft daarom besloten om de komende drie jaar door te gaan met deze rol.

Organisaties die ook overwegen te gaan werken met inzetbaarheidsadviseurs, adviseert Rijkswaterstaat het volgende. Naast duidelijkheid over rolverdeling tussen managers, HR-adviseurs en andere professionals zijn als succes ingrediënten te noemen: gewoon beginnen, snel op de proppen komen met eerste resultaten, het onderwerp luchtig houden, goed aansluiten bij de vraag van een dienst en – niet onbelangrijk – enthousiaste inzetbaarheidsadviseurs die medewerkers inspireren.

Voor dat laatste doet Rijkswaterstaat naar eigen zeggen veel. De inzetbaarheidsadviseurs staan niet op de loonlijst, maar Rijkswaterstaat investeert wel in de samenwerking en ontwikkeling van deze nieuwe rol in de organisatie. Een aantal malen per jaar versterken de inzetbaarheidsadviseurs met begeleide intervisie hun vaardigheden. Dit draagt duidelijk bij aan een goede positionering van hun rol binnen Rijkswaterstaat, waardoor managers en medewerkers hen steeds beter weten te vinden. Ook nemen ze tijdens deze bijeenkomsten kennis van nieuwe leer- en vitaliteitsinstrumenten binnen Rijkswaterstaat, zodat zij deze weer kunnen uitdragen.

Het resultaat: krachtige inzetbaarheidsadviseurs die steeds meer 'Rijkswaterstaters' weten te inspireren om actief te werken aan hun vitale loopbaan.

## Tot besluit

Dialogo en aandacht helpen medewerkers om mee te gaan met organisatieontwikkelingen in een snel veranderende wereld. Zoals Robert Chia (2017) het verwoordt: de tijd van 'first know, and then go' is voorbij. Een nieuwe competentie – 'wayfinding' – is nodig om als

organisatie en als individu in beweging te blijven met behulp van reflectie en bijsturing. Managers en medewerkers zijn zelf in staat om onderling goede gesprekken te voeren over de toekomst van werk en wat dat betekent voor iemands vitaliteit, vakmanschap en loopbaanontwikkeling. Soms is het echter lastig om zo'n gesprek te beginnen. En door de hectiek van alledag ontbreekt vaak de tijd om er eens goed voor te gaan zitten. Bovendien zien medewerkers en managers vaak, door de veelheid aan instrumenten en mogelijkheden, door de bomen het bos niet meer.

Inzetbaarheidsadviseurs zijn juist dan van toegevoegde waarde om concrete mens- en organisatiedoelstellingen te realiseren. Rijkswaterstaat pioniert sinds 2016 met dit concept, waarbij men continu verbeteringen probeert aan te brengen. Zo wil Rijkswaterstaat op weg blijven naar een wendbare, duurzame en mensgerichte organisatie die meegaat met technologische en maatschappelijke ontwikkelingen. ■

## Literatuur

- Blok, S.A. (2015). *Kamerbrief van minister Blok over mobiliteit van Rijksambtenaren* (Kamerstuk, 20 november 2015). Internet: [www.overheid.nl](http://www.overheid.nl) (28 september 2018).
- Chia, R. (2017). A process-philosophical understanding of organizational learning as 'wayfinding': process, practices and sensitivity to environmental affordances. *Learning Organization*, 24, 107-118.
- Rijkswaterstaat (2016). *Next visie 2020*. Intern document. Den Haag: Rijkswaterstaat.
- Rijkswaterstaat (2018). *Mens- en organisatiestrategie en agenda 2018-2020*. Intern document. Den Haag: Rijkswaterstaat.
- Sloten, G. van, Rijt, M. van der & Antonides, R. (2015). Loopbaaninspiratie bij Rijkswaterstaat. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 4, 9-13.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26 (2), 179-201.

### Auteurs



**C. van de Ven** is mede-eigenaar van Factor Vijf Organisatieontwikkeling te Utrecht. E-mail: [cristel.vandeven@factorvijf.eu](mailto:cristel.vandeven@factorvijf.eu).



**E. Olivier** is programmamanager Loopbaaninspiratie bij de Corporate Dienst van Rijkswaterstaat.

