

Gids voor: Duurzaam inzetbare medewerkers



Gids voor: Duurzaam inzetbare medewerkers



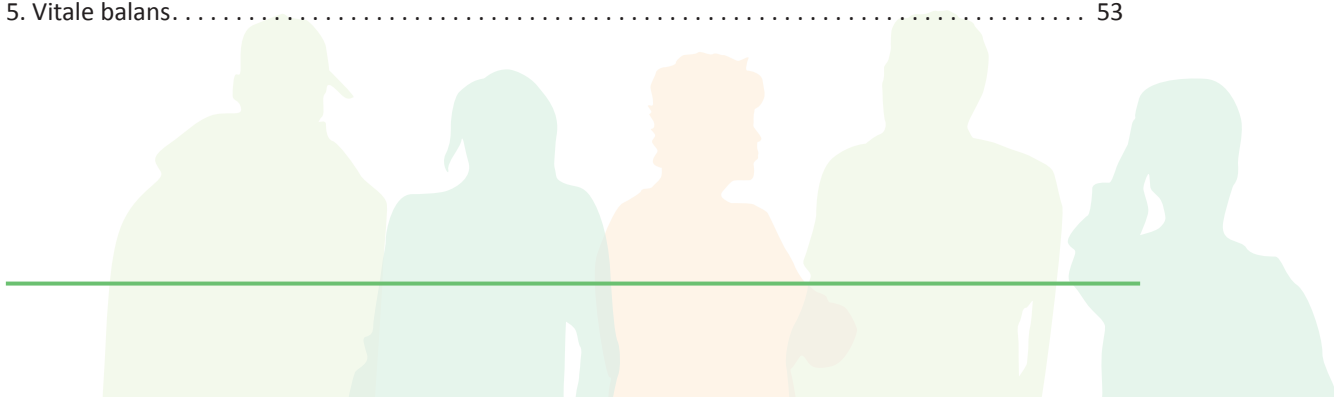
Europees Sociaal Fonds

Het Europees Sociaal Fonds investeert in jouw toekomst



Inhoudsopgave

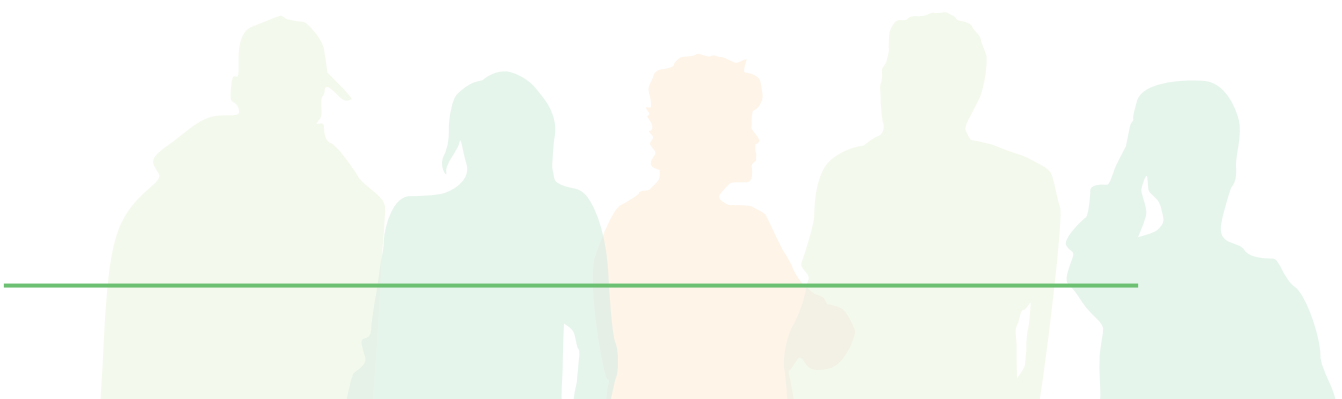
Inleiding	5
Leeswijzer	10
Wat is duurzame inzetbaarheid?	12
Argumenten om met het verbeteren van de inzetbaarheid van medewerkers aan de slag te gaan ...	13
Argumenten om met inzetbaarheid aan de slag te gaan	15
Levensfasen: omgaan met verschillen	21
Rekening houden met levensfasen.	22
Levensfasen en maatwerk in arbeidsvoorwaarden.	23
Hoe duurzaam inzetbaar is uw organisatie?	27
Fase 1 De fundering	30
Metten = Weten	30
Fundament van de organisatie (1) - Strategisch ontwikkelingsplan & Talentenmonitor	31
Fundament van de organisatie (2) - Hoe ervaren leidinggevenden het P&O-beleid?	32
Fundament van de afdeling - Afdelingsfoto.	34
Bouwadvies voor een maximaal functionerend fundament van uw organisatie	36
Opstap naar de volgende fase	37
Fase 2 De inspiratiekamer	40
Gezamenlijk belang	41
Draagvlak	41
Communiceer, communiceer, communiceer!	42
Bouwteam	43
Medewerkers	43
Direct leidinggevenden	44
P&O	45
Ondernemingsraad	46
Management	47
Het managen van uw project (hulpmiddel).	48
Voorbeelden van onderwerpen of thema's die u kunt gaan aanpakken.	50
1. Leiderschap	50
2. Strategische personeelsplanning	51
3. Duurzame loopbaan en zelfregie door de medewerker.	51
4. Talentontplooiing.	52
5. Vitale balans.	53



Fase 3 De werkkamer	56
Mogelijke acties die u kunt ondernemen	56
HR-visie en duurzaam inzetbaarheidsbeleid?	58
In essentie zijn actieplannen voor duurzame inzetbaarheid gericht op:	59
1. Competente medewerkers	59
2. Gemotiveerde medewerkers	59
3. Gezonde medewerkers	59
4. Sturende en voorwaardenscheppende organisatie	59
Selectie van instrumenten en methodieken die kunnen worden toegepast	60
1. Managers en P&O-adviseurs activeren en ontwikkelen	60
2. Strategisch Ontwikkelingsplan en Talentenmonitor	61
3. Beoordelings- en functioneringsgesprekken	61
4. Ontwikkel- en loopbaangesprekken	63
5. Opleiding, training en workshops	65
6. Coaching	68
7. Meester-gezel: mentoring	68
8. Demotie	69
9. Loopbaanbegeleiding	71
10. Perspectief bieden op ontwikkelmogelijkheden	73
11. Verzuimgesprekken en -begeleiding	74
12. Arbogesprekken en -onderzoek	74
Bent u klaar voor de volgende fase?	78
Fase 4 Onderhoud	79
Is het huis klaar?	81
Helaas.. U kunt niet op uw lauweren rusten	81
OR: let op uw zaak	81
Medewerker: laat van je horen	82
Bijlagen	83
Bouwtekening 1:	
Hulpdocument ten behoeve van de uitvoering van uw project	84
Bouwtekening 2:	
Praatkaart	95
Bouwtekening 3:	
Persoonlijk uittredingsplan	98
Bouwtekening 4:	
Scan: Integratie van duurzame inzetbaarheid in het P&O-beleid	100



Bouwtekening 5:	
Scan: Inhoud en organisatie van het werk.	101
Bouwtekening 6:	
Scan: Functionele geschiktheid medewerkers	102
Bouwtekening 7:	
Scan: Vitaliteit medewerkers	103
Bouwtekening 8:	
Voorbeeld: Beoordelingssysteem Woningcorporatie Domijn Enschede.	104
Bouwtekening 9:	
Voorbeeld: Voortgangsgesprek Woningcorporatie Domijn Enschede.	108
Bouwtekening 10:	
Checklist Ondernemingsraad: Stand van zaken en ontwikkelingen afgelopen periode m.b.t. duurzame inzetbaarheid	112
Bouwtekening 11:	
Scan: Duurzame inzetbaarheid voor werknemers	114
Bouwtekening 12:	
Scan: Waar gaan we op sturen? Wat zijn de opbrengsten? Wat hebben we ervoor nodig?	117
Bouwtekening 13:	
OR aan de slag	119
Bouwtekening 14:	
Communicatieplan: Basis voor effectieve communicatie.	114
Bouwtekening 15:	
Communicatieplan Checklist.	125



Inleiding

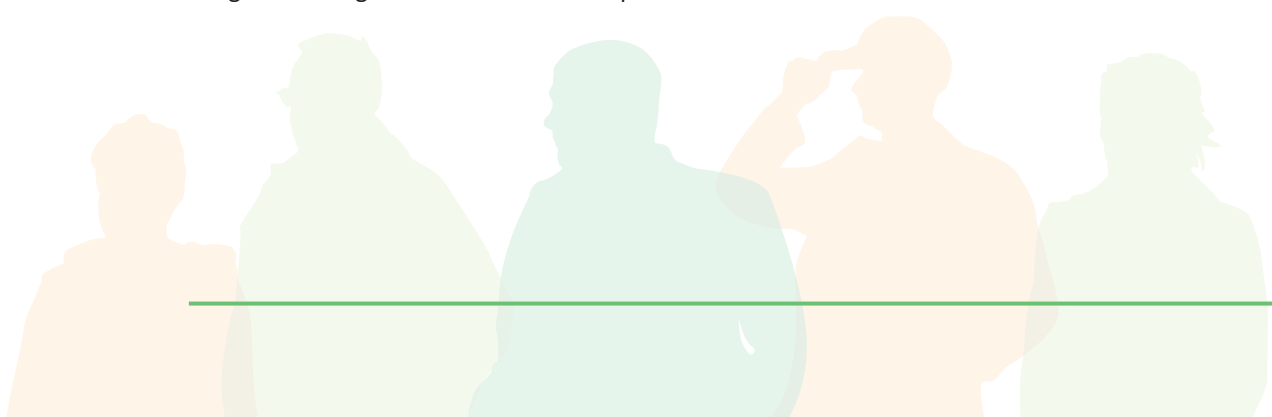
U heeft met deze Gids voor duurzaam inzetbare medewerkers een praktisch hulpmiddel in handen. Het stimuleert u een personeelsbeleid te ontwikkelen voor álle medewerkers van álle leeftijden in uw woningcorporatie. Zodat uw medewerkers langer gezond, gemotiveerd en met plezier doorwerken.

Woningcorporaties waar de medewerkers duurzaam inzetbaar zijn halen het beste uit zichzelf...omdat ze er beter van worden!

- In een goede duurzaam inzetbare corporatie wordt langer, gezond en met plezier doorgewerkt;
- Er wordt gelachen en de sfeer is goed;
- Natuurlijk zijn er bureaucratische regels, maar de goede duurzaam inzetbare corporatie weet daar soepel mee om te gaan door het beste uit haar mensen te halen. De medewerkers krijgen veel ruimte in hun eigen werk en om zich te ontplooiën, vinden zelf afwisseling in hun werk en krijgen daar ook feedback op;
- Uiteraard moeten er resultaten worden behaald, want het bestuur is ambitieus. Dit wordt niet gedaan door masterplannen, maar stap-voor-stap. De eigen medewerkers worden gebruikt om met hun eigen inventiviteit de dagelijkse problemen aan te grijpen voor nog betere resultaten;
- De bewakers en aanjagers van het inzetbaarheidsbeleid zijn de directie en P&O. Een directie én een proactieve en stevige P&O-functie die met elkaar in dialoog zijn;
- Deze duurzaam inzetbare manier van werken is zichtbaar doordat de medewerkers gezond en tevreden zijn, veel werkervaring opdoen en doorstromen naar andere functies.

Duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers is noodzakelijk. Het beleid houdt rekening met de ambities en mogelijkheden van collega's in alle levensfasen. Deze gids voor duurzaam inzetbare medewerkers helpt u om duurzaam inzetbaarheidsbeleid bespreekbaar te maken en biedt u handvatten en instrumenten om aan de slag te gaan. Binnen uw eigen afdeling P&O, met uw collega's in de organisatie, samen met de OR én het management.

Duurzaam inzetbaarheidsbeleid vraagt van iedereen in uw organisatie een andere manier van denken en doen. Open communicatie, elkaar aanspreken, talenten ontwikkelen, zelfregie, goed werkgever- én werknemerschap. Het is vaak een cultuuromslag. En die maak je niet van de ene op de andere dag. Deze gids beschrijft dit proces dan ook in fasen. Van elke fase worden doel, aanpak en aandachtspunten beschreven aangevuld met goede voorbeelden en tips.



Veel beweging

De sector woningcorporaties is in beweging. Er gaat de komende jaren veel veranderen. Denk aan schaalvergrotingen en fusies, hogere eisen die aan medewerkers gesteld worden als gevolg van nieuwe producten en meer complexe functies, andere klantgroepen. De economische crisis leidt er toe dat de corporaties door de overheid vanaf 2014 fors worden aangeslagen. Momenteel vindt ook een maatschappelijk debat plaats over de positionering van woningcorporaties. Het zijn ontwikkelingen die vragen om vernieuwing en verandering. Het verbeteren van de inzetbaarheid van medewerkers, op een duurzame manier, is een belangrijk antwoord voor de sector op deze ontwikkelingen in de maatschappij en de markt.

Enquête

Woningcorporaties onderkennen het belang dat medewerkers breed inzetbaar zijn (en blijven) en dat het essentieel is dat alle medewerkers - ongeacht hun leeftijd - uitdaging en bevrediging uit hun baan halen. Dit bleek uit een enquête die zomer 2011 plaatsvond op initiatief van de sociale partners Aedes, FNV Woondiensten, CNV Woondiensten en De Unie verenigd in de werkgroep Duurzaam Meedoen. Van de woningcorporaties was 28 procent in 2011 bezig met het invoeren van vormen van inzetbaarheid. Een aanzienlijk aantal corporaties, 17 procent ofwel 21 organisaties, mag de vlag uithangen en is volledig Duurzaam Inzetbaar-“proof”. Ruim een kwart van de corporaties, 28 procent, gaat de komende periode actief aan de slag met inzetbaarheid. Nog een aansprekend percentage: 76 procent van de corporaties houdt de kennis en kunde van alle medewerkers up-to-date.

Cao Woondiensten

Aedes vereniging van woningcorporaties, FNV Woondiensten, CNV Woondiensten en De Unie vinden duurzame inzetbaarheid van medewerkers belangrijk. In de Cao Woondiensten zijn complete regels opgenomen over verschillende facetten van inzetbaarheid. Basis van de inzetbaarheidsafspraken in de CAO vormen het persoonlijk loopbaanplan van de medewerker. Een werknemer kan, op verzoek met ondersteuning van zijn werkgever, een persoonlijk loopbaanplan opstellen. Doel van dit plan is het vergroten van de inzetbaarheid van de werknemer uitgaande van de eigen mogelijkheden en doelen in relatie tot de mogelijkheden en doelen van de organisatie.

Op het werknemersportaal van FLOW WEP vindt u de loopbaanwijzer die medewerkers helpt het beste uit henzelf naar boven te halen en zich te ontwikkelen in lijn met de eigen interesses en talenten. Deze internetapplicatie biedt de medewerker inzicht in wat hij of zij kan en wil,. Daarnaast geeft het voorbeelden van richtingen en functies die goed bij hem of haar passen. Ga naar FLOW WEP.

Gezondheid en vitaliteit

Gezondheid en vitaliteit maken een onlosmakelijk onderdeel uit van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Uit onderzoek blijkt dat vitale en gezonde medewerkers beter presteren dan niet vitale medewerkers. Vitale medewerkers ervaren relatief vaker positieve emoties zoals blijdschap, tevredenheid en

enthousiasme. Zij hebben een betere fysieke en psychologische gezondheid, dit heeft onder andere een positief effect op het ziekteverzuimpercentage.

FLOW besteedt veel aandacht aan gezondheid, vitaliteit, het verbeteren van de arbeidsomstandigheden van corporatiemedewerkers en het waarborgen van goede arbeidsomstandigheden. FLOW heeft hiertoe zes Arbo-werkboeken uitgegeven voor de Technische Dienst en voor de kantooromgeving. Ga naar de Arbo-werkboeken.

Weerbaar

Een integraal en permanent loopbaanbeleid wordt steeds belangrijker. Hiermee kan vroegtijdige uitval worden voorkomen en het maakt werknemers weerbaarder tegen de grillen van de arbeidsmarkt en de economie. Bovendien kan het ook perspectief bieden voor een andere loopbaan binnen of buiten de sector.

Een 'leven lang leren en ontwikkelen' wordt ook steeds relevanter. Vanaf de dag dat iemand de "poort" binnenkomt tot vlak voor de pensioendatum is scholing en opleiding noodzakelijk. Het draagt bij aan een hogere werkzekerheid in de toekomst. Daarnaast biedt het een goede mogelijkheid om het werk te laten aansluiten bij de capaciteiten van een werknemer. Persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing is van groot belang en het draagt in hoge mate bij aan het werkplezier van de werknemer.

Werkplezier

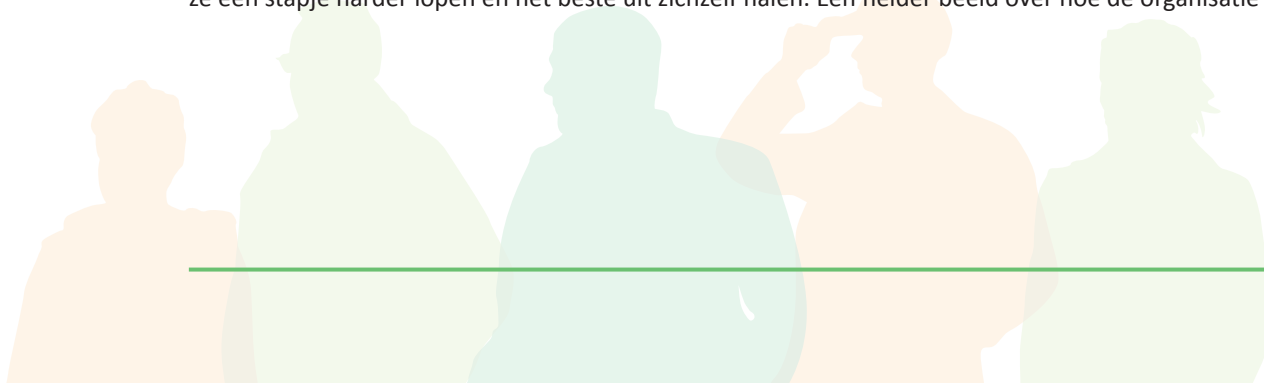
Steeds meer werknemers hechten een groot belang aan 'werkplezier'. Werknemers willen werken in een prettige en 'veilige' omgeving, in een sfeer van goede collegiale samenwerking. Ze hebben behoefte aan vertrouwen en respect van de werkgever en/of leidinggevende(n). In corporaties waar een gezonde arbeidscultuur is, ligt het ziekteverzuim lager en hebben werknemers langere dienstverbanden. Ook werken werknemers meer oplossingsgericht samen met de werkgever. Een dergelijke balans werkt dus twee kanten op. De werknemers zijn meer gemotiveerd en zullen meer flexibiliteit aan de dag leggen, werkgevers kunnen rekenen op lagere verzuimkosten en meer loyaliteit aan het bedrijf.

Alle medewerkers

Het doel van duurzaam inzetbaarheidsbeleid is de inzetbaarheid van álle medewerkers te verhogen. Het gaat niet alleen om oudere medewerkers, maar om medewerkers van alle leeftijden en levensfasen. Ze hebben allemaal eigen wensen, ambities en mogelijkheden en het is de kunst om bij ieder individu het beste naar boven te halen.

HR-strategie

Duurzame inzetbaarheid en de HR-strategie moeten aansluiten bij de doelen van de organisatie. Het personeelsbeleid richten op de strategie van de organisatie, betekent méér dan personeel zo kostenefficiënt mogelijk inzetten. Het betekent ook een organisatie opbouwen waar mensen graag willen werken, zodat ze een stapje harder lopen en het beste uit zichzelf halen. Een helder beeld over hoe de organisatie moet



worden opgebouwd om voortdurende hoogwaardige kwaliteit te kunnen leveren is essentieel. Pas dan kan de organisatie de beste mensen aantrekken en ze behouden. De organisatie moet een fantastische plek zijn om te werken. Er moet een hoogstaand arbeidsethos heersen, met aansprekende waarden en normen. Hierdoor onderscheidt het bedrijf zich op een positieve manier van andere organisaties. HR-strategie biedt meerwaarde voor de kernvragen van het bedrijf, namelijk: wie is de klant, wat wil hij/zij, hoe bedienen we hem/haar het best, met welke producten en tegen welke prijs.

Ga niet het wiel opnieuw uitvinden als u met duurzame inzetbaarheid aan de slag gaat. Er zijn al veel goede resultaten, goed werkende instrumenten en inspirerende voorbeelden gerealiseerd. Uw eigen P&O-instrumentarium kan “duurzaam inzetbaarheid-proof” gemaakt worden door ze uit te breiden met bijvoorbeeld vragen over competenties, motivatie en gezondheid. Aan de slag gaan met duurzaam inzetbaarheidsbeleid is een kwestie van doen. Het voegt geen nieuwe, ingewikkelde theorieën of instrumenten toe, maar vraagt om actie: “De juiste mensen op de juiste plek op het juiste moment”.

Afdeling P&O: gids voor de organisatie

Deze gids voor duurzaam inzetbare medewerkers richt zich in eerste instantie op de medewerkers van de afdeling P&O. Duurzaam Meedoen is essentieel voor de ontwikkeling van medewerkers van alle leeftijden. En daarmee ook voor de ontwikkeling van de woningcorporatie. Het is aan de afdelingen P&O om aanjager te zijn én het belang van duurzame inzetbaarheid uit te dragen binnen de corporaties.

Deze uitgave is zeker ook een inspiratiebron en werkboek voor leidinggevend en managers, directies, OR-leden én individuele medewerkers.

Betrokkenheid

Voor een effectief ‘Duurzaam Meedoen’-beleid moet de organisatie op alle niveaus doordrongen zijn van het belang hiervan.

Betrokkenheid van **directies** is essentieel. Duurzame inzetbaarheid draagt bij aan de ambitie om voor de klanten een uitstekende dienstverlener te zijn én aan de ambitie van goed werkgeverschap. Directies zullen dit onderwerp daarom op de strategische agenda moeten plaatsen en houden.

Duurzaam Meedoen legt de nadruk op individueel maatwerk voor de medewerkers en tegelijkertijd verandert de rol van **managers en leidinggevend**. Er ontstaan nieuwe vormen van leiderschap waarin managers medewerkers stimuleren om zich nieuwe taken, kennis, technieken en ideeën eigen te maken.

De **ondernemingsraad** vraagt vanuit haar rol aandacht voor knelpunten in arbeidsomstandigheden en -voorwaarden van medewerkers. Projecten gericht op Duurzaam Meedoen zijn daar onderdeel van.

Het is belangrijk dat **medewerkers** weten wat hun ambities zijn. Geeft hun baan ook op langere termijn voldoende uitdagingen/bevrediging? Welke kennis en vaardigheden hebben ze nodig om hun werk met energie te blijven doen tot het pensioen? Duurzaam Meedoen is dus belangrijk voor iedereen in elke woningcorporatie.

Succes

De sociale partners betrokken bij de CAO Woondiensten willen u en uw collega's ondersteunen om aan de slag te gaan met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers of Het Nieuwe Werken.

Wij wensen u veel succes bij het ontwikkelen van HR-beleid waarmee de inzetbaarheid van alle medewerkers in uw woningcorporatie verbeterd wordt.

Wij bedanken de woningcorporaties die bij de totstandkoming van deze gids betrokken waren en goede voorbeelden leverden.

Heeft u vragen? Neem dan contact op met een van de contactpersonen die achter in deze gids staan genoemd.

Naast deze **Gids voor duurzaam inzetbare medewerkers** is er voor de woningcorporatiebranche óók een **Gids Het Nieuwe Werken** beschikbaar. U kunt de beide gidsen downloaden via de websites van de sociale partners Aedes, FNV Woondiensten, CNV Woondiensten of De Unie. U kunt de beide gidsen ook opvragen bij de achter in deze gids genoemde contactpersonen.



| Word lid van de groep 'Duurzaam Meedoen door Woningcorporaties'



| #duurzaammeedoen

Eerste druk: juni 2012.

Leeswijzer

Van fundament naar onderhoud en de iconen

Deze gids biedt u richting en wijst u de weg wanneer u met duurzaam inzetbaarheidsbeleid - of leeftijdsbewust personeelsbeleid - aan de slag gaat. Wellicht bent u binnen uw corporatie al bezig met Duurzaam Meedoen. In dat geval biedt deze gids u richting om vervolgstappen te zetten en uw beleid verder te ontwikkelen.



Om te bepalen waar uw corporatie staat met de invoering van duurzaam inzetbaarheidsbeleid gebruiken we in deze gids de metafoor van een huis. Een huis bouw je in stappen, volgens een plan, een tekening. Zo doen we dat ook voor het “huis” van Duurzaam Meedoen. De bewoners van het huis zijn P&O, leidinggevenden en directies, OR en de medewerkers.



Fase 1 De fundering

In fase 1 richten we ons op het fundament van de organisatie: het personeel. We krijgen inzicht in hun leeftijd en levensfase en onderzoeken welke en hoeveel medewerkers korte of lange(re) termijn nodig zijn. In de eerste fase krijgt u antwoord op de vraag of de huidige ondergrond geschikt is als fundering voor het huis van Duurzaam Meedoen.



Fase 2 De inspiratiekamer

De inspiratiekamer is dé plek voor het creëren van plannen, ideeën en draagvlak. De bewoners van het huis komen hier samen en bespreken hun ideeën, wensen én inspireren elkaar. Alle neuzen wijzen dezelfde kant om daadkrachtig aan de slag te kunnen gaan met breed gedragen plannen en ideeën.



Fase 3 De werkkamer

In de werkkamer wordt gewerkt. De plannen worden in praktijk gebracht, de bewoners gaan aan de slag met het gereedschap uit deze gids. Oftewel: Hard werken én actie.



Fase 4 Onderhoud

De laatste fase is het onderhoud. Het is belangrijk niet stil te zitten en af te wachten tot het ontwikkelde en opgebouwde weer langzaam inzakt. Het huis van Duurzaam Meedoen vergt onderhoud. Soms is een nieuwe verfbeurt of een grote schoonmaak voldoende. Soms is een ingrijpendere renovatie nodig. Met onderhoud wordt hier ook *het gesprek* bedoeld. De dialoog tussen leidinggevende en medewerker over toekomst, ontwikkeling en scholing.

Iconen

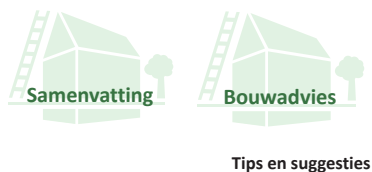
Rollen

Deze gids is ook een werkboek voor leidinggevenden en managers, OR-leden en kaderleden en individuele medewerkers. Niet alle informatie is voor iedereen even interessant. Om een leidinggevende, een OR-lid of een medewerker direct te leiden naar informatie die voor hen wel relevant is, wordt gebruik gemaakt van de onderstaande iconen:



Samenvattingen en bouwadviezen

Alle fasen worden afgesloten met een samenvatting en een bouwadvies (tips en suggesties). De onderstaande iconen worden gebruikt:



Voorbeelden

Inspirerende voorbeelden vanuit de branche of daarbuiten zijn in deze gids opgenomen. Het onderstaande icoon wordt gebruikt:



Hulpdocumenten, scans, instrumenten

Deze zijn als bouwtekening (bijlage) aan het slot van deze gids opgenomen. Het onderstaande icoon wordt gebruikt:



Wat is duurzame inzetbaarheid?

Een gids biedt interessante informatie en wetenswaardigheden aan de deelnemers van een rondleiding. Hij of zij kent de omgeving en weet de deelnemers aan de excursie op een prettige en onderhoudende manier te informeren. Dat geldt ook voor de P&O'er of het OR-lid die met duurzame inzetbaarheid aan de slag gaat. Daarom starten we met een aantal argumenten die u kunt gebruiken om het management van uw woningcorporatie - en andere interne belanghebbenden - mee te nemen in het belang om met Duurzaam Meedoen aan de slag te gaan.

In het eerste hoofdstuk van deze gids besteden we ook aandacht aan leeftijd, generaties en het omgaan met verschillen. We geven aan waarom het belangrijk is rekening te houden met veranderende behoeften en wensen van medewerkers.

Wat is duurzame inzetbaarheid?

Duurzame inzetbaarheid is het vermogen van de medewerker om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een organisatie, en daarbij zelf ook meerwaarde te ervaren.

Belang van duurzame inzetbaarheid

Voor ondernemingen of andere arbeidsorganisaties is het belangrijk om te sturen op duurzaam inzetbare medewerkers. Immers, organisaties zijn voor hun prestatie sterk afhankelijk van de toegevoegde waarde van hun medewerkers. Ook voor de werknemer is duurzame inzetbaarheid van belang. Hij zal hierdoor ook in veranderende omstandigheden meer toegevoegde waarde hebben. Tot slot is duurzame inzetbaarheid van maatschappelijk belang. Door verhoogde arbeidsparticipatie kunnen we het draagvlak voor de sociale zekerheid op peil houden.

Door te sturen op duurzame inzetbaarheid realiseren organisaties oplossingen voor blijvende arbeidsparticipatie met toegevoegde waarde voor alle betrokkenen.

Organisaties die sturen op duurzame inzetbaarheid:

- Benutten het aanwezige talent in hun organisatie maximaal. Ze hebben betrokken en gemotiveerde medewerkers;
- Kennen een laag verzuim en lagere (faal)kosten;
- Slagen erin ondanks economische tegenwind of krapte op de arbeidsmarkt goed personeel aan te trekken en te houden;
- Kunnen beter omgaan met veranderende omstandigheden door conjuncturele schommelingen.

Dit hoofdstuk geeft een aantal argumenten om de noodzaak van Duurzaam Meedoen te agenderen. Ook gaat het in op levensfasen, generaties en het belang van omgaan met verschillen. We onderbouwen de argumenten met cijfermateriaal.

Argumenten om met het verbeteren van de inzetbaarheid van medewerkers aan de slag te gaan



1. Corporaties veranderen, het werk verandert

Woningcorporaties worden geconfronteerd met veranderingen:

- nieuwe vormen van dienstverlening;
- samenwerking met andere woningcorporaties;
- efficiencyverbetering en de toenemende invloed van ICT.

Het is belangrijk dat medewerkers nieuwe vaardigheden en competenties leren en zo gemotiveerd, met plezier én vertrouwen met deze veranderingen kunnen omgaan.

2. Investing in ieders belang

Het werken aan een brede en langdurige inzetbaarheid van medewerkers is in ieders belang. Onder inzetbaarheid wordt verstaan *‘de mate waarin personen in staat zijn en bereid zijn betaald werk te vinden en te behouden’*. Brede en langdurige inzetbaarheid vergroot de kans, dat de veranderingen binnen de corporatie door de medewerkers begrepen, gedragen en uitgevoerd worden. Functies, de gevraagde kennis en competenties veranderen. Medewerkers moeten in staat zijn mee te veranderen en zich te blijven ontwikkelen. Dat gaat niet vanzelf, voor niets gaat de zon op. Met alle medewerkers echt in gesprek gaan, naar hen luisteren, hen binden en behouden vraagt aandacht en investering. Investing in medewerkers leidt tot groei van organisatie en medewerkers. Het vraagt werkgeversverantwoordelijkheid én werknemersverantwoordelijkheid.

3. Ontgroening en vergrijzing

Zoals blijkt uit de hierna volgende tabel uit het *Arbeidsmarktonderzoek Woningcorporaties 2010* is de woningcorporatie sector behoorlijk vergrijsd. Door de vergrijzing ontstaan problemen in de personeelsbezetting. Woningcorporaties kunnen niet alle functies met nieuw talent van buiten de organisatie invullen. Daarom is investering in de ontwikkeling van huidige medewerkers noodzakelijk.

Tabel: Ontgroening en vergrijzing in de woningcorporatiebranche

	Branche 2010	Nederland 2010
15 tot 25 jaar	1%	14%
25 tot 35 jaar	18%	22%
35 tot 45 jaar	29%	25%
45 tot 55 jaar	32%	25%
5 tot 65 jaar	20%	14%

De tabel laat een duidelijke ontgroening en vergrijzing zien in het personeelsbestand van de branche. Het aandeel 45-plusser bedraagt 52% (geheel NL 39%). Het aandeel jongeren binnen de branche (15 tot 35 jaar) bedraagt 19% (geheel NL 36%). Conclusie: in de branche stromen weinig jongeren (<35 jaar) in én het aandeel ouderen (>45 jaar) ligt hoger dan het landelijk gemiddelde.

4. Veranderbereidheid neemt af bij te beperkte investering

Het vooroordeel bestaat, dat investering in oudere medewerkers leidt tot verspilling van geld, terwijl juist non-investering leidt tot verspilling van menselijk kapitaal. Oudere medewerkers hebben binnen hun loopbaan vaak nog vijf, tien of vijftien jaar te gaan, mits ze in hun jongere jaren niet langdurig en eenzijdig fysiek of mentaal zijn overbelast. Als ze de kans krijgen om bij te blijven in hun vak, kunnen zij hun kennis en ervaring inzetten en overdragen. Continu investeren in ontwikkeling stimuleert de mobiliteit en veranderbereidheid van medewerkers. Duurzaam inzetbaarheidsbeleid is erop gericht alle medewerkers gedurende hun hele loopbaan betrokken en actief te houden.

5. Van 'One size fits all' naar 'One size fits me'

Ieder mens is anders. Ruimte voor meer maatwerk in het P&O-beleid zorgt ervoor dat mensen beter en prettiger werken. Dit leidt tot meer productiviteit, minder verzuim, minder verloop en gezonde en tevreden medewerkers. Gezien de toenemende verscheidenheid van mensen, culturen en levensfasen binnen uw organisatie en op de arbeidsmarkt, is het steeds belangrijker om rekening te houden met die verschillen.

6. Werk en privé

Een goede afstemming tussen werk en privé is van groot belang. Een groeiende groep werknemers heeft naast zijn werk zorgverplichtingen. Dan gaat het niet alleen om de zorg voor jonge kinderen. De terugtredende overheid heeft tot gevolg dat veel ouderen - op het moment dat zij hulpbehoevend raken - voor dagelijkse zorg noodgedwongen moeten aankloppen bij hun kind(eren). Een ontwikkeling die zich de komende jaren - met de forse bezuinigingen in het vooruitzicht - zal voortzetten. Kortom, werkgevers zullen zeker naar de toekomst toe steeds meer rekening moeten houden met het evenwicht tussen werk en privé dat werknemers te bewaken hebben. Een optimale inzet van het arbeidspotentieel vergt aanpassingen en begrip voor elkaars omstandigheden. Alleen dan zijn werknemers op een gezonde wijze duurzaam inzetbaar.

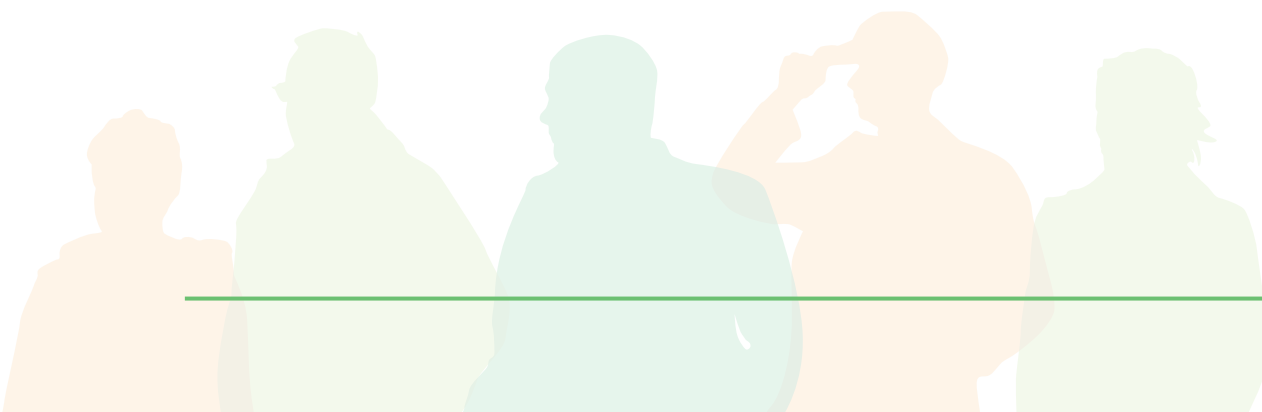


Vijftien corporaties werken in het noorden van het land samen op het gebied van mobiliteit en inzetbaarheid. Een speciale website 'Loopbaaninitiatief' is toegankelijk voor de medewerkers van de aangesloten woningcorporaties.

Activiteiten omvatten het uitwisselen van vacatures en werkstages en het organiseren van workshops, trainingen en opleidingen ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

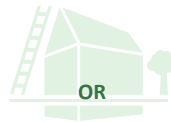
Eén maal per jaar wordt een 'Kijk op je loopbaandag' georganiseerd om medewerkers te stimuleren, actief met hun eigen loopbaan aan de slag te gaan. Dit doen zij samen met andere organisaties in het noorden van het land. Ruim 80% van de deelnemers zet daarna daadwerkelijk kleine of grote stappen op zijn of haar loopbaanpad! Lees [hier](#) verder.

Bron: Samenwerkende Woningcorporaties Noord-Nederland





Argumenten om met inzetbaarheid aan de slag te gaan:



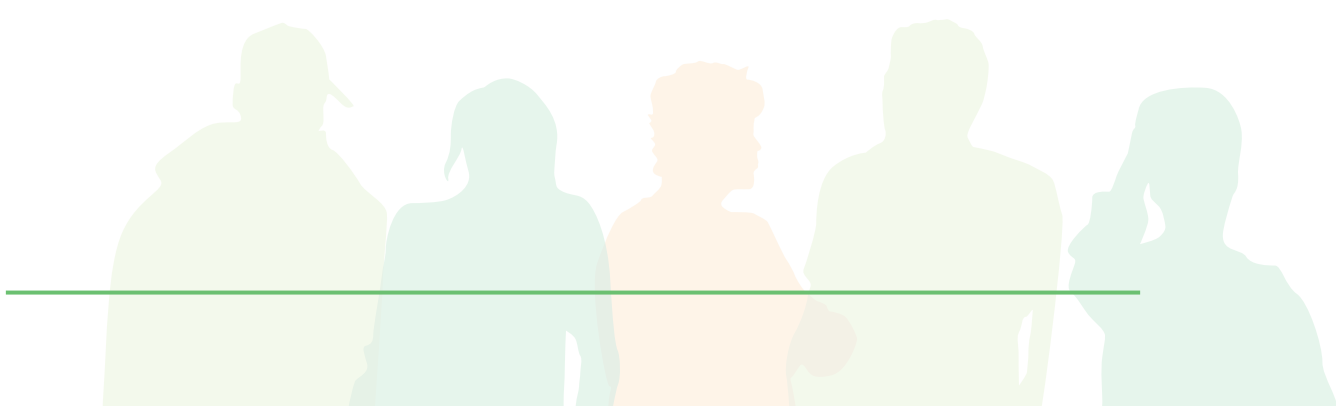
De winst voor uw organisatie:

- uw organisatie scoort goed op productiviteit, medewerkertevredenheid en ziekte- en verzuimbeheer;
- uw organisatie is weerbaar en kan flexibel inspelen op toekomstige ontwikkelingen;
- uw organisatie is een aantrekkelijke werkgever die klaar is voor de toekomst;
- uw management richt zich op het investeren in medewerkers en het bieden van perspectief aan medewerkers;
- uw jonge en oudere medewerkers blijven productief, betrokken, gemotiveerd en gezond aan het werk tot de pensioenleeftijd;
- uw management en medewerkers houden rekening met de mogelijkheden en ambities van collega's;
- mensen komen en blijven graag bij uw organisatie werken;
- uw medewerkers zijn actief en in beweging, dat heeft een positieve invloed op de arbeidsverhoudingen.



De winst voor u:

- uw werk blijft afwisselend en uitdagend;
- ongeacht uw leeftijd krijgt u trainingen en opleiding om bij te blijven en u te ontwikkelen in uw vak;
- uw leidinggevende kan u stimuleren om te rouleren in functies en rollen;
- als er voor u intern geen ontwikkelmogelijkheden meer zijn, dan kunt u ondersteund worden om deze elders (binnen of buiten de branche) te verwerven;
- u kunt zelf het heft in handen nemen met betrekking tot uw loopbaan. U kunt meebewegen met de in- en externe arbeidsmarkt: u bent meer weerbaar en wendbaar;
- u kunt uw eigen inzetbaarheid, uw sterkten, aandachtspunten etc. benoemen en u krijgt de ruimte om te werken aan verbetering.



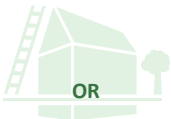


Ardy werkt ruim twee jaar als woonconsulent bij WonenBreburg. Wat ze zo leuk vindt aan haar functie is bewoners betrekken bij leefbaarheid in de buurten en wijken. Ardy: *“Ik werk inmiddels ruim 30 jaar met bewoners samen in wijken en buurten aan de ontwikkeling en leefbaarheid”*. Afgelopen jaar heeft Ardy deelgenomen aan de leergang platform Corpovenista. Het platform richt zich op kennisontwikkeling en -uitwisseling over vraagstukken waar wijkontwikkeling, de emancipatie van bewoners en de ontwikkeling van het vastgoed in onderlinge samenhang aan de orde zijn. De leergang bestond uit vier blokken van elk twee dagen.

Ardy: *“Tijdens deze dagen hebben we een wijkanalyse gemaakt van onze eigen wijk. Als groepsopdracht schreven we een toekomstscenario voor de Venserpolder, een wijk in Amsterdam. Deze hebben we vervolgens gepresenteerd aan de bestuurders van de corporatie uit Venserpolder”*.

Ardy: *“Ik vond de leergang uitdagend en leerzaam. Soms ook pittig. Het uitwisselen van ervaringen en kennis met deelnemers van andere corporaties was zeer plezierig. Tijdens deze dagen hebben we in Amersfoort, Rotterdam en Eindhoven voorbeelden uit de praktijk bezocht. We zijn volgestopt met de laatste theorieën over integrale wijkaanpak en sociale stijging van bewoners. Mijn doel was om breder in mijn functie te kunnen kijken en te zien of mijn manier van denken en doen overeenkomt met de nieuwste inzichten en ideeën. En dat is gelukt”*.

Bron: WonenBreburg, Sociaal Jaarverslag 2010. Woonconsulent Ardy Wingens



Waarom zou een OR zich hard maken voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers?

Laten we eerst eens bij uzelf beginnen: wat vindt u eigenlijk van duurzame inzetbaarheid? Weet u wat het is? Vindt u dat 'een dergelijk' beleid nodig is? Hoe staat u er als OR-lid tegenover?

Kijk eens om u heen in het bedrijf. De kans is groot dat u ziet dat de gemiddelde leeftijd van uw collega's langzaam maar zeker stijgt. Waarschijnlijk gaan er de komende jaren ook heel wat collega's met pensioen. Maar ook: is iedereen competent en gemotiveerd om dagelijks zijn werkzaamheden uit te voeren? Hoe zit het met de gezondheid en vitaliteit van de medewerkers? Zijn uw collega's tevreden, doen ze nieuwe ervaringen op en stromen zij door naar andere functies?

Inspelen op signalen!

Moet je als OR iets doen als niet al deze vragen positief beantwoord kunnen worden? Het antwoord is JA! Als OR-lid hebt u een dubbele verantwoordelijkheid. Enerzijds is het uw taak om door de ogen van de werknemer te kijken naar het ondernemingsbelang. Belangrijk is dat u het management vanuit de visie van de werknemer helpt om gezond en krachtig te blijven. Anderzijds is het uw taak om de belangen van uw collega's te behartigen en ervoor te zorgen dat zij onder prima werkomstandigheden en op een prettige manier aan de slag kunnen blijven. Die dubbele verantwoordelijkheid vraagt van u dat u ook kijkt naar de toekomst van uw corporatie en de toekomst van uw collega's daarbinnen.

Stel: we doen niets

Wat gebeurt er als uw organisatie niets doet aan het verbeteren van de inzetbaarheid van alle medewerkers? Laten we kort een somber maar toch realistisch scenario schetsen:

- Oudere collega's gaan gestaag op hun pensioen af;
- De ervaring en kennis van de oudere collega's verdwijnen uit de organisatie;
- Jongere collega's zijn schaars, zien snel elders verbeterkansen en blijven maar kort in dienst;
- Het wordt moeilijk om voldoende capaciteit op de werkvloer te houden;
- Het wordt moeilijk om de kwaliteit van het werk op een hoog niveau te houden;
- Er komt meer druk op uw collega's om het werk toch uitgevoerd te krijgen;
- Plezier in het werk gaat ten koste van deze druk;
- Steeds meer collega's haken daardoor letterlijk of figuurlijk af;
- Uw corporatie krijgt een slechter imago als werkgever en is daardoor minder aantrekkelijk voor nieuwkomers;
- Uiteindelijk wordt het voor uw organisatie moeilijk om het hoofd boven water te houden.

Wat levert duurzame inzetbaarheid op?

Tegenover dit ietwat zwaar aangezette rijtje, kunnen we de voordelen van duurzaam inzetbaarheidsbeleid zetten:

- Jonge en oudere collega's blijven gemotiveerd en gezond aan het werk, minstens tot de pensioenleeftijd;
- Het werk is voor alle collega's afwisselend en uitdagend;
- Collega's van alle leeftijden krijgen trainingen en opleidingen om bij te blijven in hun vak, de inzetbaarheid van alle werknemers wordt op peil gehouden;
- Er wordt rekening gehouden met de mogelijkheden en ambities van collega's van alle leeftijden;
- Uw corporatie scoort goed met ziekte- en verzuimbeheer, productiviteit en medewerkertevredenheid;
- Mensen komen graag bij uw organisatie werken;
- Job hoppen is minder aantrekkelijk; collega's maken graag binnen uw organisatie carrière;
- Uw corporatie is een aantrekkelijke werkgever met een rooskleurig toekomstperspectief.

Wat zijn uw mogelijkheden als OR-lid?

Bij veel ondernemingsraden staat duurzame inzetbaarheid nog niet of niet hoog op de agenda. Soms is dat omdat de ondernemingsraad zich concentreert op zijn controlerende functie. Er wordt hoofdzakelijk gereageerd op voorstellen of beleidsvoornemens van het management. En als het management (nog) geen aandacht besteedt aan de inzetbaarheid van medewerkers, buigt ook de OR zich er niet over.

Een OR kan echter ook een heel belangrijke initiërende rol nemen.

Dat is zelfs een wettelijk vastgesteld recht (WOR, de artikelen 24, 27, 28 en 31). Als het management geen initiatief toont met betrekking tot duurzaam inzetbaarheidsbeleid, dan ligt er voor de OR een verantwoordelijkheid om het wel op de agenda te zetten. Dat kan. Het is namelijk in het belang van én de organisatie én van alle huidige en toekomstige collega's.

Hoe zet je het op de agenda?

Tijdens een overlegvergadering kunt u bijvoorbeeld met het management spreken over de onderstaande vragen:

- Verwacht het management op basis van de bedrijfsresultaten en marktprognoses een verandering in functies en vereiste kennis en ervaring?
- Is het huidige (personeels)beleid voldoende ingericht op eventuele verandering?
- Hoe denkt het management er voor te zorgen dat medewerkers boven de 50 met plezier en enthousiasme bij onze corporatie blijven werken?

Voor het management is het belangrijk om te weten dat een duurzaam inzetbaarheidsbeleid een positieve uitwerking heeft op het functioneren van het personeel. Waar het management natuurlijk ook aandacht aan besteedt, is de kostenkant van het beleid. Hier is waarschijnlijk nog een wereld te winnen. Te vaak wordt namelijk gedacht dat maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid louter geld kosten. De opbrengsten op de middellange en lange termijn worden dan vergeten. Dat is jammer, want dat zou tot verkeerde beslissingen kunnen leiden. Duurzame inzetbaarheid leidt tot een winwinsituatie waarin én werknemers én werkgevers beiden belangrijke voordelen binnen kunnen halen. De onderstaande financiële opbrengsten van duurzaam inzetbaarheidsbeleid helpen u om in de discussie met het management stil te staan bij de opbrengsten van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid.

Financiële opbrengsten van duurzaam inzetbaarheidsbeleid:

- Hoger rendement van investering door minder job hopping;
- Meer rendement uit arbeid door hogere motivatie en betrokkenheid;
- Innovatie van werkprocessen door maatwerk;
- Hogere werknemerstevredenheid, lagere verzuimcijfers;
- Hoger rendement uit werving- en selectieactiviteiten;
- Meer capaciteit om marktkansen te benutten;
- Winst door kwaliteitsstijging;
- Behoud van bedrijfscontinuïteit;
- Concurrentie- en imago voordeel.

Duurzaam inzetbaarheidsbeleid is niet iets waarvoor je meteen bij iedereen de handen op elkaar krijgt. Als je het goed doorvoert, betekent het namelijk ook dat je een einde maakt aan bijvoorbeeld algemene senioredagen. Niet iedereen staat daarbij te juichen. Daarom is het belangrijk dat het onderwerp op de juiste manier aan de orde wordt gebracht met de juiste argumenten.

In deze gids vindt u informatie die u helpt om iedereen binnen uw organisaties enthousiast te maken voor een goede inzetbaarheid van alle medewerkers. Het zal ook ú helpen om gemotiveerd en goed beslagen ten ijs te komen.

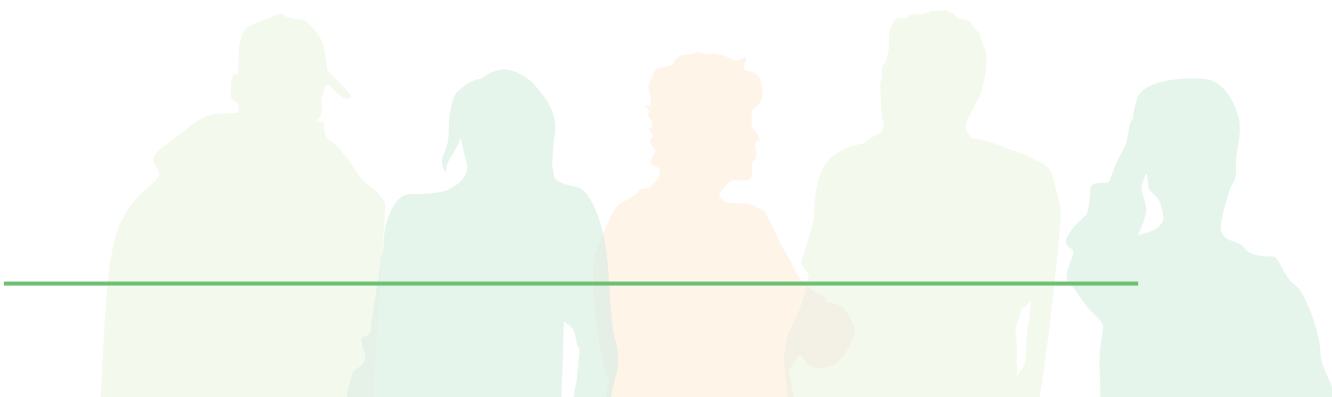
Zie aanvullend Bouwtekening 13: OR aan de slag



‘Elke ING’er leert iedere dag wel iets’

Het loont om te investeren in duurzame ontwikkeling. Bij ING werken management, vakbonden en medezeggenschap eensgezind samen in de Workforce Employability. ‘Investeren in duurzaam ontwikkelen loont.’ Dat is het motto van de Taskforce Employability, waaraan het (HR-)management van ING, de medezeggenschap en de vakbonden deelnemen. De projectgroep kwam tot stand na de gemeenschappelijke constatering dat ING meer dan voldoende instrumenten in huis heeft om het personeel duurzaam inzetbaar te houden, maar dat er in de praktijk te weinig gebruik van wordt gemaakt, waardoor medewerkers nog onvoldoende leren, groeien en ontwikkelen. De Taskforce Employability kreeg de opdracht dit te veranderen. De werkgroep veranderde het woord employability meteen in duurzame inzetbaarheid, omdat employability - ten onrechte - nogal eens wordt geassocieerd met gedwongen overplaatsing, en zich vooral lijkt te richten op de huidige functie en/of het vakgebied. Duurzame inzetbaarheid heeft een positiever imago en heeft als voordeel dat het zich niet alleen op de toekomst richt, maar vanaf het begin van iemands loopbaan van toepassing is. In het kader van duurzame inzetbaarheid is het in ieders belang dat werknemers vanaf het begin gemotiveerd zijn voor hun baan, en tot aan het eind betrokken en vitaal blijven. ING en de vakorganisaties werken gezamenlijk aan ‘empowerment’ van medewerkers en Leidinggevendenden, en ook aan de verbetering van de relatie tussen medewerker en leidinggevende. Er wordt een nieuw introductieprogramma ontwikkeld voor alle nieuwe medewerkers en daarnaast een ontwikkelprogramma voor teamleiders waarin de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers wordt benadrukt. Het doel van dit project is dat medewerkers daarin zelf de lead nemen en regisseur van hun eigen loopbaan zijn.

Bron: ING





Levensfasen: omgaan met verschillen

Duurzaam inzetbaarheidsbeleid wordt ook wel 'levensfasebeleid' genoemd. Belangrijk uitgangspunt is namelijk dat mensen - en dus ook werknemers - meerdere levensfasen doorlopen, die allemaal hun eigen kenmerken hebben. De fasen worden grofweg ingedeeld in perioden van 10 jaar.

Leeftijd en levensfase	Typisch voor de leeftijd en levensfase	Typisch voor de generatie
Tieners "Zoekers"	- Leuk werk - Combineerbaar met studie en privé - Samenwerken en taalgevoel - Ervaring opdoen - Persoonlijke instructie en begeleiding - Waardering en beloning voor inzet	Screenagers / Generatie Y / Generatie Einstein: - Actief, snel, intuïtief en informeel - Multi taskers, multi media en multinetwerken - Je zelf zijn, autonoom en keuzemogelijkheden hebben
Twintigers "Starters"	- Op zoek naar "wat wil ik?" en "wat kan ik?" - Bezig met privérelaties - Teamwork - Variatie en veelzijdige ervaringen - Leren door doen én gericht verder ontwikkelen - Persoonlijke en directe begeleiding en coaching - Perspectief op doorstroom en passende beloning	- Zoeken en vinden is belangrijker dan denken en weten - Als persoon ergens thuis voelen, bijhoren en zich kunnen ontwikkelen - Samenwerken: zinvol, voldoening en multi teams - Leiding: persoonlijk, authentiek en dichtbij
Dertigers "Spitsuur"	- Gericht op duidelijke eigen positie, zekerheid en carrière - Balans tussen werk én zorgtaken / privéactiviteiten - Eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid - Professionalisering - Meedenken en meedoen aan ontwikkelingen en veranderingen	Pragmatische generatie = 1970 - 1985 - Persoonlijk, open, direct en interactief - Gericht op werkresultaten - Ambitieuze en plezier in werk en privé - Praktisch, snel en samen leren en ervaren: training-on-the-job - Opgedane kennis en ervaringen direct toepasbaar - Samenwerken: expertise delen en snel resultaat - Leiding: netwerkend, efficiënt en delegeren

Leeftijd en levensfase	Typisch voor de leeftijd en levensfase	Typisch voor de generatie
Veertigers "Stabilisatie en Balans"	- Weten wat ze kunnen - Open voor veranderingen: werk en/of privé - Balans belasting en belastbaarheid kan mee gaan spelen - Kennis en ervaring delen en ter beschikking stellen - Zelfstandig projecten leiden en uitvoeren	Generatie X = 1955 - 1970 - Bescheiden, nuchter, gewoon doen - Gericht op werkprocessen - Constructief omgaan met verschillen - Ervaringen inbrengen en luisteren - Leren van experts en op eigen tempo - Samenwerken: benutten verschillen en constructief - Leiding: teamgericht en balans zoeken tussen mensen
Vijftig-plussers "Senior" "Wijsheid"	- Wijsheid op basis van levenservaring - Inzet en betrokkenheid op basis van kennis en ervaring - Balans belasting en belastbaarheid wordt vaak belangrijker - Specifieke extra rollen als: adviseur, begeleider, coach en mentor - Verantwoordelijkheid voor afgebakende en specifieke projecten en/of deeltaken	Protestgeneratie / Babyboomers = 1945 - 1955 - Gedreven en idealistisch - Gericht op werkstructuren - Draagvlak en consensus: poldermodel - Overtuigingskracht op basis van deskundigheid en specialisatie - Samenwerken: ruimte geven en goede sfeer - Leiding: hiërarchisch en democratisch

Rekening houden met levensfasen

De veranderingen per levensfase hebben gevolgen voor de manier waarop men in het werk staat en daarmee ook voor passende werkzaamheden. Medewerkers in verschillende levensfasen hebben veranderende drijfveren, visie op werk en binding met uw organisatie. Het is daarom belangrijk het P&O-beleid voortdurend af te stemmen op de belastbaarheid en de behoeften van medewerkers, rekening houdend met die levensfasen. Dit levert concrete resultaten op: een betere balans tussen werk en privé, bredere inzetbaarheid, minder ziekteverzuim en een hogere medewerkertevredenheid.

Uit het *Arbeidsmarktonderzoek woningcorporaties 2010* blijkt dat vrouwen in de leeftijd van 35-44 jaar door huishoudelijke en zorgtaken vaak parttime gaan werken. Voor 55-plussers is een slechte gezondheid vaker een reden om in deeltijd te werken. De branche heeft er dus belang bij om te zorgen dat werknemers in staat zijn om werk en privé goed op elkaar af te stemmen. Herverdeling van de arbeidsuren

tussen medewerkers in de leeftijd van 45 tot 55, die vaak meer uren willen werken en de 55-plussers, die minder uren willen gaan werken, kan een aanknopingspunt zijn.

Levensfasen en maatwerk in arbeidsvoorwaarden

Op het gebied van arbeidsvoorwaarden kunt u aansluiting zoeken bij de levensfasen van medewerkers door keuzemenu's aan te bieden. U kunt hierbij denken aan:

- flexibiliteit in contractvormen arbeidstijden;
- thuiswerkmogelijkheden en invoering van het nieuwe werken;
- duobanen;
- zeggenschap over werktijden en dienstroosters;
- kinderopvang;
- zorgverlof en mantelzorg;
- levensloopregelingen en verlofurenbudgetten;
- loopbaanontwikkelingsbudget.

Levensfase	Mogelijke voorkeuren arbeidsvoorwaarden
Jonge starters	Verlofsparen voor langere vakanties, scholing en persoonlijke ontwikkeling, breed ervaring opdoen en verschillende taken leren, loopbaanontwikkelingsbudget.
Spitsuur van het leven	Zorgverlof (kinderen), (aanvullend) pensioenopbouw, loopbaanontwikkelingsbudget.
Stabilisatie	Zekerheid, scholing, sabbatical en eventuele heroriëntatie, (aanvullend) pensioenopbouw, loopbaanontwikkelingsbudget.

Levensfasen en arbeidsvoorwaarden. Bron: Handboek Levensfasegericht personeelsbeleid, Qidos 2006

FLOW

De stichting Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties (FLOW) is het scholings- en ontwikkelingsfonds voor alle woningcorporaties in Nederland. FLOW geeft een impuls aan het vernieuwen en verder ontwikkelen van de corporatiebranche. Dit doet FLOW door het stimuleren van de kennis en opleiding van corporatiemedewerkers en betere arbeidsomstandigheden, maar ook door het ontwikkelen van instrumenten voor werkgevers en het stimuleren van onderzoek.

Op het werknemersportaal van FLOW WEP - www.flowwep.nl - vinden medewerkers instrumenten die hen helpen het beste uit zichzelf naar boven te halen en zich te ontwikkelen. Het resultaat is inzicht in wat de medewerker kan en wil, plus voorbeelden van richtingen en functies die goed bij hem of haar passen. Ga naar het werknemersportaal.

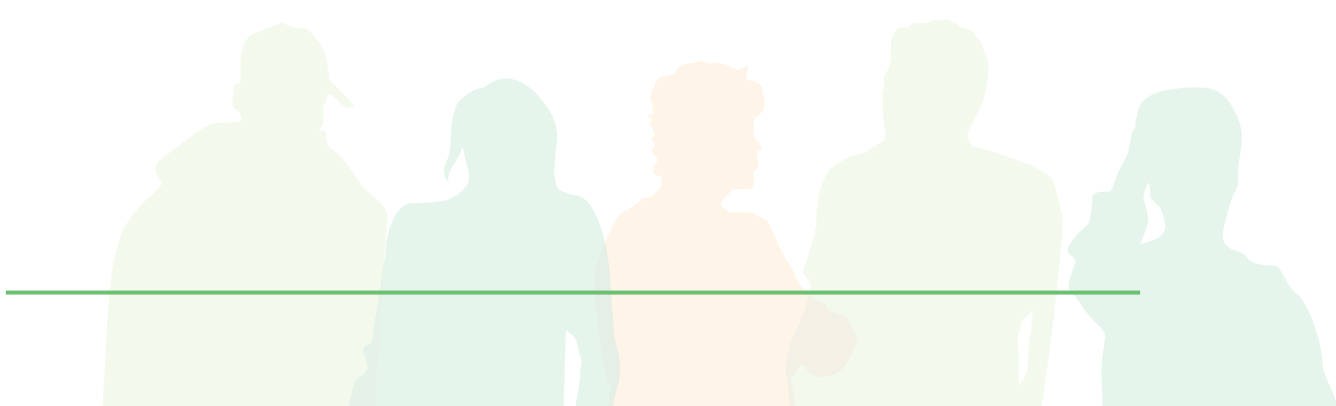
Op het werkgeversportaal van FLOW WEP - www.flowwep.nl - vindt u twee instrumenten die u helpen het beste uit uw medewerkers naar boven te halen en uw organisatie te ontwikkelen in lijn met de strategische doelen. Het resultaat is inzicht in wat u nodig hebt en wat u in huis hebt aan talenten, plus een aanpak om medewerkers beter te kwalificeren en optimaal in te zetten. Ga naar het [werkgeversportaal](#).

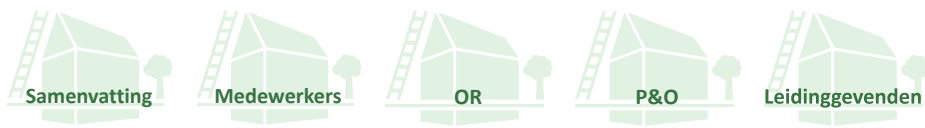
In deze gids komen we later terug op deze instrumenten.



Duurzaam Meedoen voor alle leeftijden:

- stimuleert dat alle medewerkers competent, gemotiveerd, gezond en breed inzetbaar willen en kunnen werken, nu en in de toekomst;
- houdt rekening met het feit dat behoeften, wensen en eisen rondom arbeid niet constant zijn maar per levensfase en per persoon veranderen;
- houdt kennis en kunde up-to-date;
- houdt veranderbereidheid in stand en stimuleert verandering;
- stelt medewerkers in staat om zich te ontwikkelen binnen hun huidige functie en naar andere functies door te groeien.





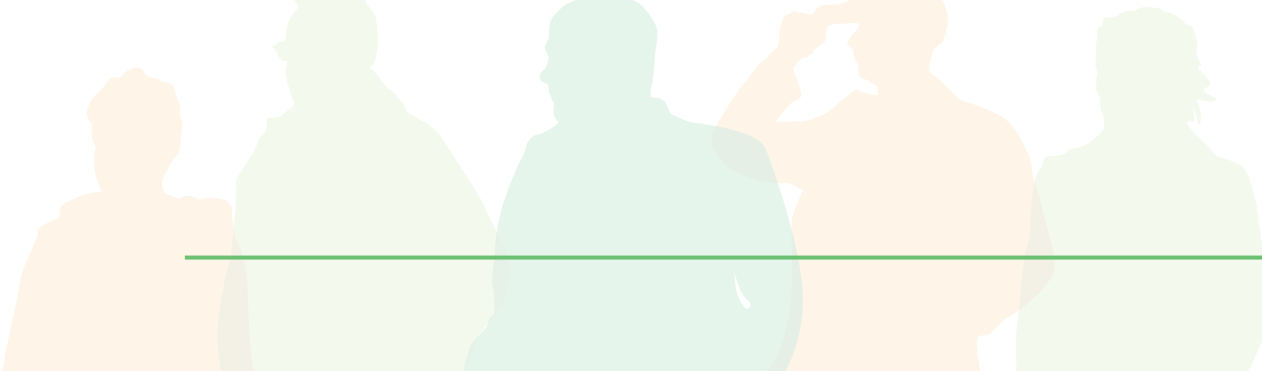
- Maak gebruik van uw loopbaanontwikkelingsbudget (€ 900 p.j. / € 4.500 (2010 tot en met 2014, naar rato van de omvang van het dienstverband);
- Maak gebruik van de Loopbaanwijzer van FLOW om tot een afgewogen besluit te komen rondom de besteding van uw loopbaanontwikkelingsbudget;
- Maak gebruik van de mogelijkheid uw oriëntatie op uw loopbaan door middel van de Loopbaanwijzer te volgen met twee gesprekken met een coach om een loopbaanplan op te stellen. U hebt eenmaal in de drie jaar recht op die gesprekken.

Bekijk de demo over de Loopbaanwijzer [hier](#).



- Praat niet over medewerkers, maar mét medewerkers;
- Kijk vooral naar functieduur, in combinatie met: capaciteiten, behoeften, ambities, werkstijl en werkbelasting en kijk uit voor vooroordelen over leeftijd;
- Zonder belang en urgentie geen actie: meten = weten;
- Samen verantwoordelijk: directie en OR, P&O, management en medewerkers;
- Management: integrale verantwoordelijkheid, risico's van niets doen, actiebereidheid en voorbeeldgedrag;
- Van niet te lang denken en praten naar doen: snel aan de slag met de vastgestelde personele knelpunten... "just-do-it";
- Begin klein en eindig groot(s);
- Het gaat om maatwerk;
- Deel goede ervaringen en valkuilen;
- Inpassen in bestaand HR-beleid en instrumenten.

Maak gebruik van de ervaringen, kennis en ideeën van medewerkers en leidinggevenden. Zij moeten het in de praktijk gaan doen. Laat iedereen daarom meedenken en meedoen. Organiseer werkbijeenkomsten waarin managers, medewerkers en OR discussiëren over de kansen, risico's en mogelijkheden om te komen tot optimale inzetbaarheid. Hierdoor creëert u draagvlak, betrokkenheid en daadkracht voor uw project. Ook zal het hardnekkige beelden en vooroordelen over ouderen doorbreken.





Onder de naam Flexit is bij Wonen-Breburg een nieuwe werkconcept geïntroduceerd, wat moet leiden tot een nieuwe, verbeterde manier van klantgericht samenwerken. We streven naar een organisatiecultuur waarin samenwerking, kennisdeling, flexibiliteit en efficiency de sleutelwoorden zijn. Een flexibele werkomgeving ondersteunt dit streven. Door een open werkomgeving te creëren, gaan medewerkers elkaar automatisch ontmoeten en worden ze uitgenodigd te communiceren, samen te werken en te ondernemen. Om de invoering van Flexit te ondersteunen is onder andere het 'werkplekspel' gespeeld. Doel hiervan is met elkaar te discussiëren over hoe je met elkaar samenwerkt in het nieuwe werkconcept.

Het werkplekspel

Wil Ligtenberg

Onlangs heb ik met een aantal collega's het werkplekspel gespeeld. Er ontstonden leuke en zinvolle discussies. Natuurlijk wisten we het allemaal al: uiteindelijk gaat het over normen en waarden. Nou, die hebben we met elkaar weer eens stevig neergezet. Eigenlijk niks nieuws, maar gewoon alles weer even aanscherpen. Overigens is dat ook zinvol als je niet flexwerkt.

We hadden een leuke discussie over wie er nu verantwoordelijk is voor het opruimen van de vergaderkamer?

- A) de organisator van de vergadering (zo da's lekker makkelijk) of
- B) elke persoonlijke deelnemer (neemt allen uw eigen kopje mee bij het verlaten van de ruimte). Nou zeg het maar.

Belangrijk is dat we ons allemaal verantwoordelijk voelen voor een nette werkplek. En als je wordt aangesproken, pak het dan sportief op.

Séverine Bachet

Ik vond het een leuk spel, het was leuk om te zien hoe collega's op bepaalde vragen reageren. Zo zie je dat communiceren heel belangrijk is. We verschilden in eerste instantie vaak van mening, maar na de discussie waren we het wel eens. Het is goed om er samen over te praten: nu bleek weer dat je alleen door middel van communicatie tot hetzelfde idee kunt komen.

Pim van den Broek

Door een ganzenbordachtig werkplekspel werd ik op een ludieke manier aangezet om met collega's mijn ervaringen over flexwerken te delen. Er werd een belangrijke vraag gelanceerd: moet je een collega direct aanspreken als hij zich niet volgens de regels van flexwerken gedraagt? Dit leidde tot een stevige discussie. Moet je de collega altijd aanspreken, of alleen als je er last van hebt? Het delen van ervaringen geeft een goed beeld over hoe flexwerken leeft bij je collega's. Zelfs sceptici genieten nu van flexwerken!

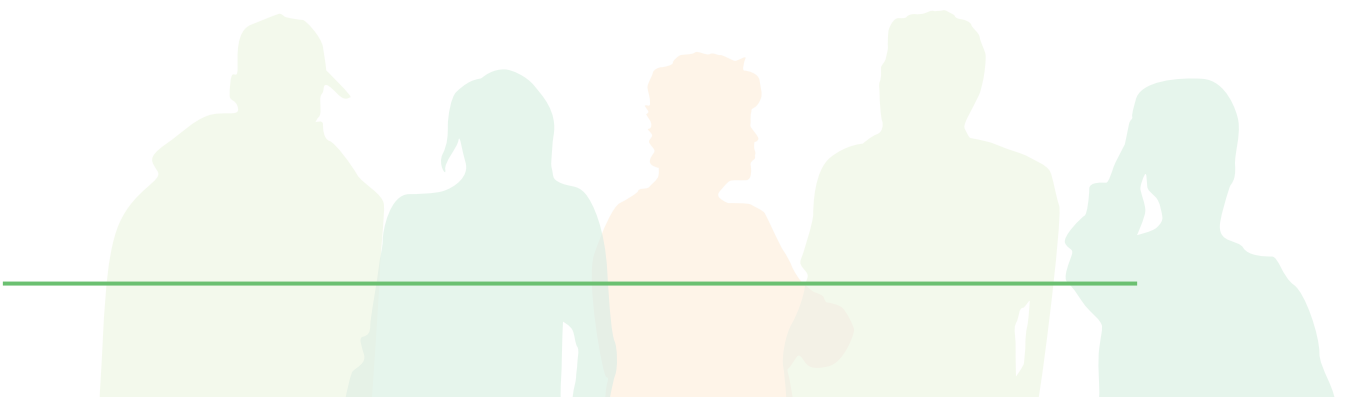
Gideon de Haan

De omschrijving 'werkplekspel' deed het ergste vrezen maar viel uiteindelijk niet tegen. Er werd 'geganzenbord' op een plattegrond van de 2e verdieping van het kantoor in Breda, wat een leuke vondst was. De Put, het Doolhof en de Gevangenis ontbraken nog helaas. Tussen de spelers ontstonden aardige discussies over het flexwerken in de praktijk, iedereen kijkt hier anders tegenaan. Conclusie is volgens mij dat ook dit concept staat of valt met de mate waarin we rekening houden met wensen van medegebruikers. We gaan het de komende maanden allemaal beleven!

Koen Koning

Ik vind het werkplekspel erg leuk opgezet, de pionnen bewegen zich over de plattegrond van het gebouw, van cockpit tot vergaderruimte. De verschillende kaarten hadden elk vier vragen, hierdoor werd een bewustwording bij je gecreëerd over het gebruik van het Flexit-concept. Het beantwoorden van de spelregels van Flexit was een leuke toevoeging. Men wist ze wel maar worden ze ook nageleefd?

Bron: WonenBreburg, Sociaal Jaarverslag 2010



Hoe duurzaam inzetbaar is uw organisatie?

Voordat u met het verbreden of het verbeteren van de inzetbaarheid van medewerkers aan de slag gaat, is het raadzaam om eerst de onderstaande vragen te beantwoorden. Dit geeft u zicht op de duurzaam inzetbaarheid focus van het huidige personeelsbeleid van uw woningcorporatie.



Vul samen met P&O collega's, leidinggevenden én de OR de onderstaande scan in. U kunt gezamenlijk de scan invullen of prints maken van de volgende drie bladzijden en deze uitdelen. Het resultaat biedt u snel zicht op de kwaliteit van het inzetbaarheidsbeleid binnen uw organisatie. Misschien bent u al verder dan u denkt of heeft u juist nog enkele inhaalslagen te maken.

U kunt als verdieping voor de onderstaande vraagstelling gebruik maken van de vier scans van het Nederlands Normalisatie instituut (NEN) die als bijlagen in deze gids zijn opgenomen.

→ Personeelsbezetting en -planning?		
Kent u de samenstelling van uw personeelsbestand naar leeftijd en functieduur?	Ja	Nee
Kent u de omvang van de in-, door- en "uitstroom in de afgelopen vijf jaar?	Ja	Nee
Kent u de omvang van het verloop en het verzuim binnen de organisatie naar leeftijd e.d.?	Ja	Nee
Heeft u inzicht in de te verwachten in-, door- en uitstroom binnen de organisatie?	Ja	Nee
Heeft u inzicht in de te verwachten bezettingsknelpunten van specifieke doelgroepen?	Ja	Nee
Waar staat u nu?	Minimaal 4x ja:	2x of meer nee:
	U bent op weg met de invoering van duurzaam inzetbaarheidsbeleid voor alle medewerkers.	U bent nog onvoldoende bekend met de omvang van de ontwikkelingen binnen de organisatie.
	Ga verder	Ga naar → Fase 1 De fundering



→ Ontwikkeling en perspectief?

Investeren alle medewerkers van jong tot oud in hun ontwikkeling?	Ja	Nee
Zijn leidinggevenden gericht op ontwikkeling van alle medewerkers?	Ja	Nee
Is P&O voldoende gericht op ontwikkeling van alle medewerkers?	Ja	Nee
Biedt de organisatie loopbaanbegeleiding en -perspectief voor alle leeftijden?	Ja	Nee
Werkt de ondernemingsraad mee aan invoering van duurzaam inzetbaarheidsbeleid?	Ja	Nee
Waar staat u nu?	Minimaal 4x ja:	2x of meer nee:
	U bent op weg met de invoering van duurzaam inzetbaarheidsbeleid voor alle medewerkers. → Ga verder	Er is nog onvoldoende draagvlak voor duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Ga naar → Fase 2 De inspiratiekamer



→ Iedereen competent, gemotiveerd en gezond?

Heeft uw woningcorporatie een actieplan om de competenties van medewerkers van alle leeftijden te ontwikkelen?	Ja	Nee
Heeft uw woningcorporatie een actieplan om alle medewerkers gemotiveerd te houden?	Ja	Nee
Heeft uw woningcorporatie een actieplan om alle medewerkers gezond te houden en om uitval van medewerkers te voorkomen?	Ja	Nee
Waar staat u nu?	3x ja:	1x of meer nee:
	U bent op weg met de "invoering van duurzaam inzetbaarheidsbeleid voor alle medewerkers." → Ga verder	Er zijn te weinig actieplannen voor duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Ga naar → Fase 3 De werkkamer



→ Integraal P&O-beleid?

Heeft de woningcorporatie het inzetbaarheidsbeleid geïntegreerd in het P&O-beleid?	Ja	Nee
Is dit inzetbaarheidsbeleid op alle medewerkers van toepassing?	Ja	Nee
Is het inzetbaarheidsbeleid geborgd bij management en medewerkers en wordt er naar gehandeld?	Ja	Nee
Wordt er - daar waar nodig - door P&O en het management samengewerkt aan kwaliteitsverbeteringen van het inzetbaarheidsbeleid?	Ja	Nee
Waar staat u nu?	Minimaal 3x ja:	2x of meer nee:
	Uw organisatie stuurt consistent op realisatie van duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers. Monitor en evalueer regelmatig de resultaten en houd het beleid up-to-date.	Duurzaam inzetbaarheidsbeleid voor alle medewerkers is nog geen integraal onderdeel van het P&O-beleid.
	Ga naar → Fase 4 Onderhoud	Ga naar → Fase 4 Onderhoud

Fase 1 De fundering



Het fundament van uw woningcorporatie zijn de medewerkers die er werken. Om als organisatie succesvol te blijven, moet u ook in de toekomst beschikken over medewerkers met wie u de strategie van uw organisatie kunt realiseren. De juiste persoon op het juiste moment op de juiste plek is hiervoor cruciaal. Dat is de focus van strategische personeelsplanning.

Het succes van strategische personeelsplanning wordt met name bepaald door de mate waarin deze planning aansluit bij de strategie van de organisatie.

Strategische personeelsplanning start dan ook met:

- een inventarisatie en een analyse van de organisatiestrategie;
- de ontwikkelingen in de omgeving (arbeidsmarkt, wetgeving en dergelijke);
- de opbouw en kwaliteit van het huidige personeel;
- de gevolgen van de strategie en mobiliteit voor de gewenste personele bezetting.

Uiteindelijk zult u op grond hiervan besluiten welk beleid en welke acties nodig zijn ten aanzien van personeelsontwikkeling, mobiliteit en werving/selectie. Allemaal gericht op het doel dat de juiste medewerker op de juiste plaats op het juiste moment deel uitmaakt van uw organisatie.

Metten = Weten

‘Bezint eer ge begint’ is een toe te juichen houding. Uit de praktijk blijkt namelijk dat mensen die overtuigd zijn van de noodzaak van duurzaam inzetbaarheidsbeleid, in hun enthousiasme te snel van wal steken en overgaan tot concrete acties. Die acties blijken achteraf te weinig afgestemd op de realiteit en dus niet te beantwoorden aan de behoeften. Vandaar het belang van het vooraf verzamelen van feiten en cijfers. Ze geven een duidelijk zicht op de huidige situatie, op de toekomst en op de uitdagingen voor het eigen personeelsbeleid.

Welke gegevens gaat u verzamelen?

- aantal medewerkers
- verdeling over de afdelingen
- verdeling over functies
- indeling in leeftijdscategorieën
- projectie in de tijd: hoe ziet ons personeelsbestand er binnen 2-3 jaar uit
- verzuimcijfers
- opleiding: mogelijkheden tot volgen van opleiding, interesse voor aangeboden opleidingen, gevolgde opleidingen.

Vragen die hierbij aan bod komen zijn:

- Is de verdeling evenwichtig qua leeftijd?
- Zijn er significante verschillen tussen afdelingen, functies of werksoorten?
- Zijn er problemen met het vinden van nieuwe medewerkers?
- Is er een trend te ontdekken in de vertrekredenen van de medewerkers?
- Bestaan er leeftijdsgrenzen voor het deelnemen aan scholing?
- Nemen ouderen nu evenveel deel als jongeren?
- Wordt iedereen gestimuleerd om te blijven leren?
- Houdt men rekening met de manier waarop (oudere) volwassenen leren?
- Worden oudere medewerkers bewust en relevant ingezet in het proces van kennisoverdracht en ervaringsopbouw bij jongere medewerkers?
- Welke kwantitatieve en kwalitatieve ontwikkeling qua personeel is nodig in de toekomst?

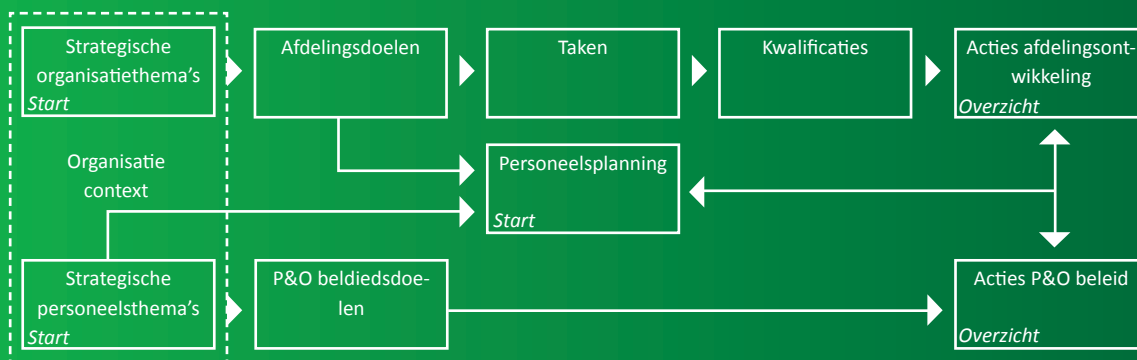
Deze organisatie specifieke gegevens worden in een volgende stap gebruikt om zowel het management als de medewerkers te overtuigen van het nut van duurzaam inzetbaarheidsbeleid.



Fundament van de organisatie (1) - Strategisch ontwikkelingsplan & Talentenmonitor

Op het werkgeversportaal van FLOWWEP-www.flowwep.nl-vindt u twee instrumenten die u helpen het beste uit uw medewerkers naar boven te halen en uw organisatie te ontwikkelen in lijn met de strategische doelen, namelijk het Strategisch Ontwikkelingsplan en de Talentenmonitor. Het resultaat is inzicht in wat u nodig hebt en wat u in huis hebt aan talenten, plus een aanpak om medewerkers beter te kwalificeren en optimaal in te zetten.

Strategisch Ontwikkelingsplan



Het Strategisch Ontwikkelingsplan brengt in kaart wat u nodig hebt aan talenten, in het licht van uw ondernemingsplan. U weet precies wat u moet doen om uw personeelsbestand te ontwikkelen tot het juiste niveau en hoe u tijdig zorgt voor de juiste persoon op de juiste plek. Ga naar het Strategisch Ontwikkelingsplan.



De Talenteditor laat zien wat u in huis hebt aan talenten, in de gehele populatie. Zowel het huidige niveau van functioneren als het toekomstige potentieel. U weet precies wat u moet doen om te werken aan de (loopbaan)ontwikkeling van uw medewerkers en te zorgen voor een bezetting die past bij uw doelstellingen. [Ga naar de Talenteditor](#).



Fundament van de organisatie (2) - Hoe ervaren leidinggevenden het P&O-beleid?

Onderstaande vragenlijst biedt leidinggevenden inzicht in de mate van inzetbaarheid van medewerkers. Het biedt P&O's inzicht in hoe leidinggevenden binnen uw woningcorporatie het P&O-beleid ervaren. Zet deze scan uit onder enkele leidinggevenden. Dit levert veel informatie op die u bij uw uitwerking van het inzetbaarheidsbeleid verder kan helpen. Daarnaast betreft u de leidinggevenden.

Vragen	Ja	Nee
Is er een volledig en helder inzicht welk personeel u nu in huis heeft en wat u op korte of langere termijn nodig heeft, kwantitatief én kwalitatief? (Dit inzicht hoeft niet voor de hele organisatie te gelden, maar kan ook afgebakend worden tot een bepaald(e) organisatieonderdeel of afdeling.)	☐	☐
Is er zicht op de problematiek en/of specifieke knelpunten rondom de inzetbaarheid van medewerkers?	☐	☐
Zijn er aandachtspunten en actiepunten geformuleerd en vastgelegd in een tussen-tijdse rapportage die door het betrokken hoger management is gefiatteerd?	☐	☐
Hebt u collega's uit uw organisatie ontmoet die het belangrijk vinden samen op te trekken om de gezamenlijk geformuleerde ideeën en plannen te gaan uitdragen?	☐	☐
Kunt u het belang en de urgentie van het oplossen van die problematiek en/of specifieke knelpunten op het gebied van de inzetbaarheid van medewerkers aantonen?	☐	☐
Kunt u de risico's aantonen als u niets onderneemt?	☐	☐
Kunt u de voordelen - voor management, medewerkers en andere betrokkenen - van de geformuleerde oplossingen benoemen en communiceren?	☐	☐
Kunt u prioriteiten en/of speerpunten voor actieplannen aangeven en beargumenteren?	☐	☐
Weet u waarmee u ervaring gaat opdoen? Bent u op de hoogte welke medewerking vereist is om uw plannen succesvol te laten zijn?	☐	☐
Weet u welke aanvullende kennis of ervaring u daarvoor nodig heeft?	☐	☐
Plant u om voor eind 2012 'Inzetbaarheid'-proof te zijn?	☐	☐
Straalt u geloof en vertrouwen uit dat de geformuleerde acties en oplossingen mogelijk en haalbaar zijn?	☐	☐

De meeste vragen met ja beantwoord?

Dan hebt u zicht op uw positie. Ga naar Fase 2 De inspiratiekamer.

De meeste vragen met nee beantwoord?

Het fundament is nog niet op orde. Investeer in de vragen waar u nee op heeft geantwoord. Of maak een tussenstap door bijvoorbeeld het organiseren van een rondetafelgesprek of een kleine werkconferentie

met collega's, enkele leidinggevenden, een afvaardiging uit de ondernemingsraad of een paar werknemers. Bespreek met hen de uitkomsten van uw acties. Toets de oplossingsrichtingen en aanpakken die u denkt te gaan ondernemen. Bespreek met hen de hiervoor genoemde vragen en formuleer uw aandachtspunten, actiepunten en tijdsfasering.

Fundament van de afdeling - Afdelingsfoto

Met de afdelingsfoto kunt u een verkennende personeelsscan op afdelingsniveau uitvoeren. Samengevat komt het erop neer dat leidinggevenden door deze scan snel en met weinig tijdsbeslag een beeld krijgen van het ontwikkelpotentieel binnen de organisatie. De scan is een 0-meting ten behoeve van de strategische personeelsplanning op organisatieniveau. De scan is niet een onderdeel van de beoordeling van medewerkers en kan ook niet in de personeelsdossiers van medewerkers worden opgenomen.

Om het ontwikkelpotentieel van medewerkers in kaart te brengen bestaat de vragenlijst uit drie hoofdcategorieën die een relatie hebben tot de employability van de medewerkers:

- 1) **Functievervulling:** geeft een indicatie van de mate waarin een medewerker in staat is om resultaten te boeken in de huidige functie en zegt iets over het huidige potentieel.
- 2) **Ontwikkelen:** geeft een indicatie van de bereidheid en de mogelijkheid om te groeien.
- 3) **Bewegen:** geeft een indicatie van de bereidheid en het vermogen om te bewegen naar andere functies.

De leidinggevenden, eventueel ondersteund door een P&O'er, geven een score van minimaal 1 tot maximaal 10, met uitzondering van de subcategorieën 'onmisbaar, extern zoekgedrag, doorstroming op korte termijn mogelijk (0-1 jaar) en doorstroming op langere termijn mogelijk (2-3 jaar). Voor deze vier categorieën vult u een Ja of een Nee in. (Zie voorbeeld hieronder)

Deze Ja/Nee vragen geven inzicht in de omvang van de groepen medewerkers die volgens hun leidinggevenden medewerkers zeer onmisbaar zijn, op korte termijn de organisatie willen/kunnen verlaten of op korte/middellange termijn doorgroeipotentieel hebben.

De ingevulde scores voor de categorieën waarop 1-10 kan worden gescoord, resulteren daarnaast in een totaalindicatie van het potentieel van de medewerker. De medewerkers van de afdeling worden op basis van deze indicatie qua potentieel onderverdeeld in:

- A = Onder de norm;
- B = Goed op hun plek;
- C = Potentiële promotiekandidaat;
- D = High Potential.

[illegible]

Om de validiteit van de uitkomsten te vergroten, kunnen de ingevulde scores worden afgestemd met een naaste, 'hogere' leidinggevende. Dit bevordert consistentie in de scores op het niveau van een managementteam.

Deze globale 0-meting geeft op hoofdlijnen inzicht in het huidige ontwikkelpotentieel. Vanzelfsprekend kunt u met de uitkomsten waar gewenst en mogelijk al direct aan de slag.

Op basis van de afdelingsfoto heeft u:

- Een beter zicht op het ontwikkelpotentieel van medewerkers en de ontwikkelingsmogelijkheden binnen de functie en/of vakgebied van de individuele medewerkers en het collectief;
- Een beter zicht op speciale extra rollen en taken op basis van getoonde kwaliteiten, aanwezige talenten en ontwikkelpotentieel die aan medewerkers kunnen worden toebedeeld;
- Een beter zicht op doorgroeipotentieel en loopbaanmogelijkheden van de medewerkers naar andere functie en/of vakgebied, binnen de afdeling of organisatie breed.



Voor CurTec zijn medewerkers de grote succesfactor

Verpakkingsproducent CurTec wil zich niet laten verrassen door veranderingen op de arbeidsmarkt, maar grijpt ze aan om het HR-beleid te verbeteren. CurTec wil mensen betrekken, mee laten praten, zelfstandigheid laten ervaren. Het HR-beleid legt bewust nadruk op een grotere inbreng en de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Daarbij gaat het om een balans tussen wat het bedrijf wil en wat mensen willen, ook als het om flexibiliteit gaat. Dat vraagt om moderne werkarrangementen. Daarom heeft dit bedrijf een persoonsgebonden vitaliteitsbudget ingesteld, dat mensen kunnen aanwenden voor vitaliteit en employability. CurTec heeft een cultuurwaaier ontwikkeld. 'Prettig werken? We hebben het zelf in de hand!' staat op de eerste flap. Het geeft de manier waarop de medewerkers met elkaar en met klanten willen omgaan. Dit is het fundament voor het HR-beleid. De cultuurstatements zijn door onze medewerkers zelf bedacht als voorwaarden om prettig met elkaar te kunnen werken: respect voor elkaar, afspraken altijd nakomen, open en eerlijk communiceren, nek uit durven steken, als team werken, bijdragen aan goede sfeer, klanten op de eerste plaats, trots op onze producten en bovengemiddelde resultaten bereiken. Een van de terugkerende onderwerpen in het werkoverleg is de cultuur van het bedrijf. In hoeverre kunnen mensen plezierig bij ons werken, in hoeverre maken we onze cultuurstatements waar.

Bron: CurTec

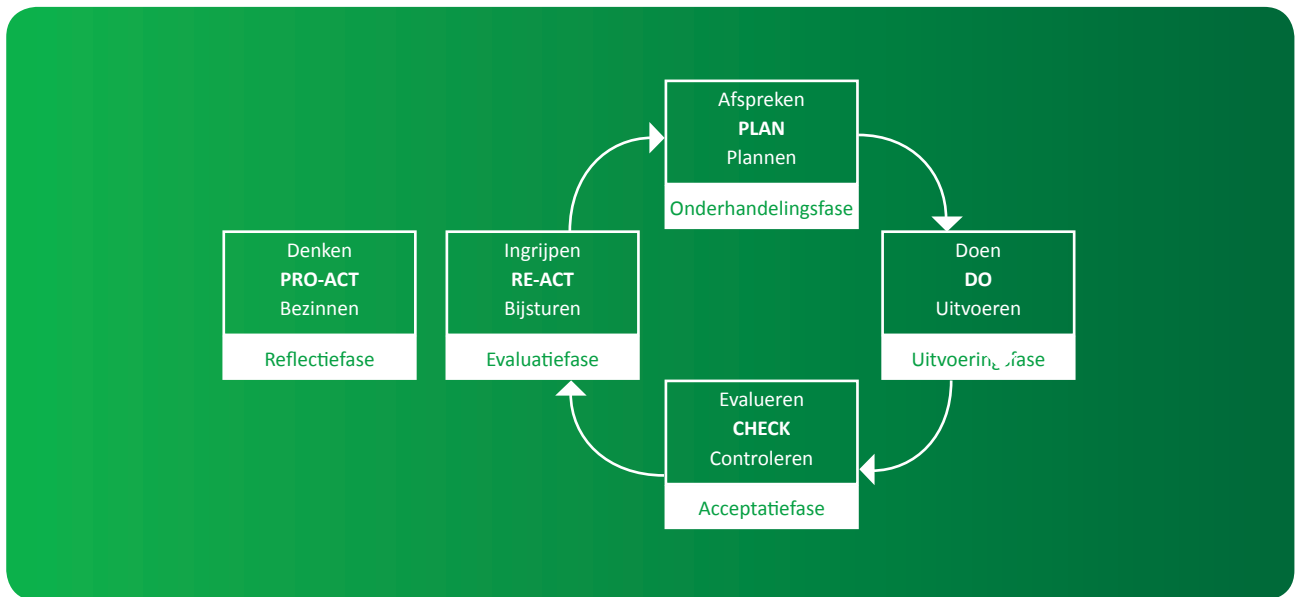
Bouwadvies voor een maximaal functionerend fundament van uw organisatie



Kijk vooral naar het aantal jaren waarin de huidige functie wordt verricht (functieduur), naar capaciteiten, werkstijl en werkbelasting. Laat u niet leiden door leeftijd en vooroordelen daarover.

- Belang en urgentie kunt u aantonen met behulp van een kwantitatieve en kwalitatieve analyse van de huidige en toekomstige personeelsbezetting (personeelsplanning).
- Stap van denken en praten over naar doen. Ga snel aan de slag met de vastgestelde personele knelpunten en ontwikkelingen.
- Betrek nadrukkelijk degenen die zich bezig houden met personeel en organisatie / human resources, communicatie, medezeggenschap, veiligheid en gezondheid als u aan de slag gaat met inzetbaarheid. Betrek ook medewerkers (de doelgroep) en neem daarvoor dwarsdoorsnede van de organisatie.
- Bespreek de resultaten van de scans uit dit hoofdstuk in groepen en maak een plan om het verschil tussen wens en werkelijkheid te overbruggen.

- Optimaliseren van inzetbaarheid verloopt idealiter via een continue verbetercyclus. Maak gebruik van het onderstaande model van Deming:



Opstap naar de volgende fase

Het aan de slag gaan met personeelsplanning lijkt voorbehouden aan grote organisaties die continue veel nieuwe medewerkers nodig hebben. Kleine tot middelgrote organisaties voorzien in hun personeelsbezetting op momenten dat er een vacature is. Meestal is deze activiteit niet voor langere termijn te plannen omdat er geen 'wetmatigheid' in het verloop te zien is. Desondanks is personeelsplanning ook voor kleinere en middelgrote corporaties belangrijk om een aantal redenen:

1. Ontwikkeling van medewerkers

Organisaties zijn gericht op groei en verhoging van rendement. Dit kan alleen wanneer de arbeidsproductiviteit toeneemt, waarbinnen slimmer en efficiënter gewerkt gaat worden.

2. Mobiliteit

Als medewerkers 'vastroesten' in hun eigen positie blokkeren ze hun eigen doorstroom, brede inzetbaarheid van zichzelf en hun eigen ontwikkeling. Door de medewerker uit zijn comfortzone te halen, ontstaat er ruimte om te leren en te groeien.

3. Opvolging

'Hogere functies', zijn niet zomaar ontstaan, vaak zijn ze gevormd door vele jaren ervaring. Voor elke 'hogere' functie is het daarom van belang, dat je als organisatie ervoor zorgt dat er medewerkers met de juiste opleiding en ervaring beschikbaar zijn wanneer de functie beschikbaar is.

4. Duurzaamheid

Het meest essentiële in elke organisatie is dat kennis en ervaring behouden worden. Planning van het behoud en overdracht van die kennis en borging in taken of functies van nieuwe functievervullers geven daaraan sturing.

5. Beschikbaarheid

Niet in elke fase waarin de arbeidsmarkt verkeert is de beschikbare kennis en ervaring aanwezig. Daarom moeten eigen medewerkers getraind en opgeleid worden.

6. Bedrijfscultuur



Kernwaarden als veranderstrategie: Praktijkcase Woningcorporatie De Goede Woning

Veel woningcorporaties hebben het gevoel in een jetlag te zijn beland. Vanuit een door overheid en subsidies gedomineerde organisatie moeten ze de slag maken naar zelfstandig ondernemerschap”, aldus Paul Driever, directeur/bestuurder woningcorporatie De Goede Woning in Apeldoorn. Driever zag dat ook zijn organisatie niet ontkwam aan deze transformatie. Hij koos voor een organische aanpak. Samen met communicatieadviseur koos hij er bewust voor om op de werkvloer te starten. De inzet van kernwaarden vormde de kern van de strategie. In een ‘koersplan’ waarin medewerkers hebben meegedacht heeft Driever zijn ideeën voor de organisatie vastgelegd. Het stond vol met prima ideeën. Maar het was niet geschikt als helder sturingsinstrument voor leidinggevenden. Daar was een compact, samenhangend simpel iets voor nodig. Als je het koersplan leest dan komt er iets boven drijven, je krijgt er gevoel bij. Vervolgens is het koersplan vervat in vier kernwaarden van de organisatie. Deze hebben we op een identiteitskaartje gezet.

De kernwaarden van De Goede Woning zijn:

- wij bieden perspectief
- wij stimuleren zelfregie
- wij zijn innovatief
- wij boeken resultaat

Toen de kernwaarden benoemd waren heeft Driever de leidinggevenden deze een cijfer laten geven. De vraag luidde: ‘In hoeverre maakt De Goede Woning de kernwaarden waar naar haar klanten?’ Ook de medewerkers hebben cijfers toegekend die hoger lagen dan die van de leidinggevenden.

Driever: *“Toen we de kernwaarden hadden, heb ik er op gehamerd dat iedereen erbij betrokken moest worden. Zo wordt iedereen als het ware ‘medeplichtig’ en daarmee ook schatplichtig. De medewerkers gaan aan de slag met die uitgangspunten en bepalen op welke manier zij de kernwaarden in hun werk tot uitdrukking brengen.”* Driever vindt terugkoppeling naar medewerkers zo belangrijk omdat zij de kernwaarden concreet moeten kunnen toepassen in hun dagelijkse werkzaamheden.

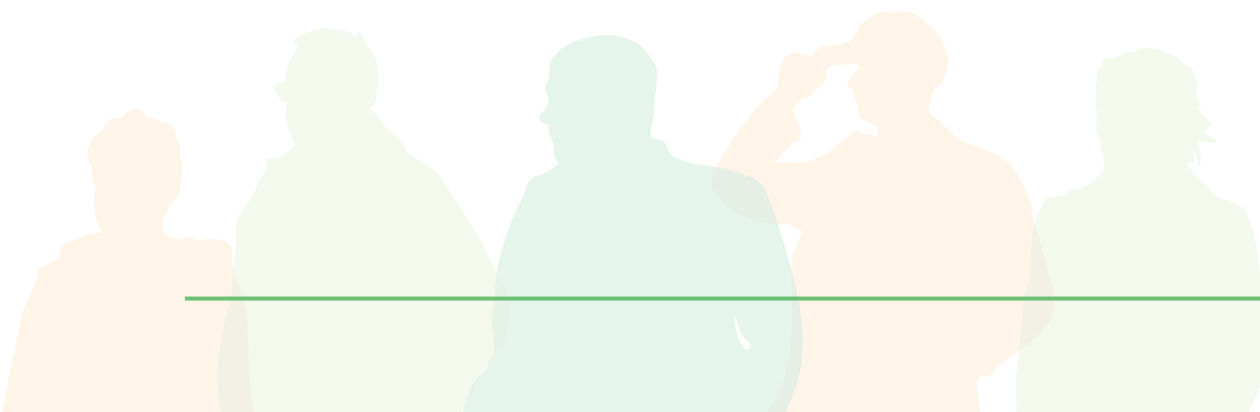
Bron: deze praktijkcase is een van tien praktijkverhalen uit het boek *Veranderkunst* van Brouwer, Haarhuis en anderen (uitgever Van Gorcum 2010).

Ga naar de bouwtekeningen 4, 5, 6 en 7: scans Integratie van duurzame inzetbaarheid in het P&O-beleid.

Deze organisatiescans zijn instrumenten die je kunt gebruiken bij de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid in uw organisatie. In de scans komen beleidsaspecten en organisatiekenmerken op het terrein van duurzame inzetbaarheid aan de orde.

De scan vormt de start van het proces. Op basis van deze informatie wordt vastgesteld in hoeverre de huidige situatie afwijkt van de gewenste situatie.

De elementen die gezamenlijk de duurzame inzetbaarheid bepalen zijn per scan uitgewerkt.



Fase 2 De inspiratiekamer



De inspiratiekamer is de plek voor het creëren van plannen, ideeën en draagvlak. De bewoners van het huis komen hier samen en bespreken hun plannen en ideeën. Alle neuzen wijzen dezelfde kant op om daadkrachtig aan de slag te kunnen gaan met breed gedragen plannen en ideeën. Wanneer gezamenlijke belangen zijn vastgesteld en er voldoende draagvlak is, kunt u verder bouwen.

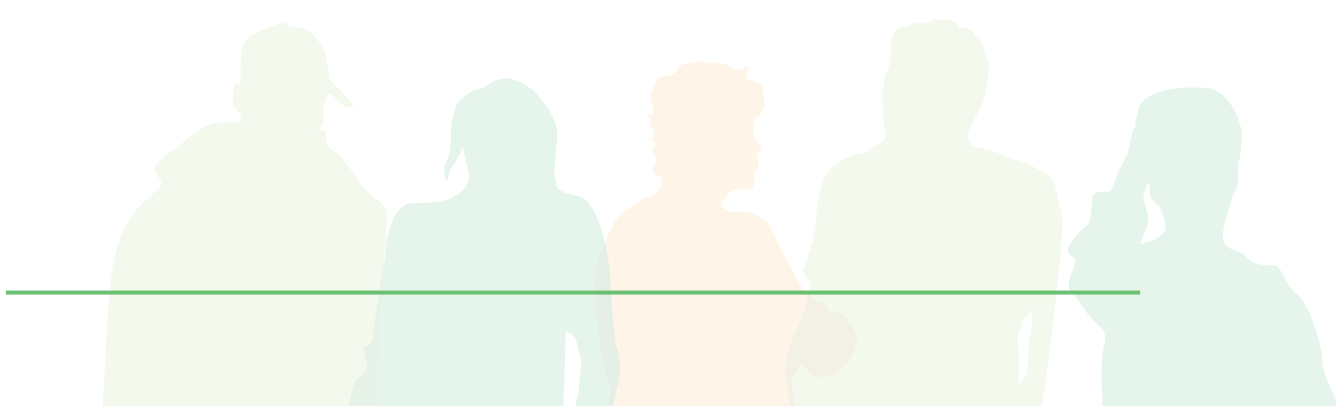
De eerste stap in het ontwikkelen en vormgeven van duurzaam inzetbaarheidsbeleid is het creëren van draagvlak om aandacht te besteden aan dit thema. Het komt er op aan het management en de sleutelfiguren in de organisatie te overtuigen van het inzetbaarheidsbeleid, want het succes van het project staat of valt met hun steun. De cijfergegevens die in de vorige stap verzameld zijn, kunnen gebruikt worden om de noodzaak van inzetbaarheidsbeleid te benadrukken.

Een inzetbaarheidsbeleid dient uiteraard te worden ingebed in het ruimere HR-beleid van de organisatie. Het is daarom belangrijk om in deze stap al rekening te houden met de bestaande situatie (personeelsinstrumenten, structuren, personeelsstrategie, etc.). Uit die analyse kunnen al mogelijkheden en randvoorwaarden gedistilleerd worden om een inzetbaarheidsbeleid op te zetten in de organisatie.

- Wat zijn de uitdagingen/problemen waarmee onze organisatie te maken heeft en kan beleid gericht op de duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers hierbij helpen?
- Welke personeelsinstrumenten zijn ingeburgerd of staan op stapel waaraan een duurzaam inzetbaarheidsbeleid element kan gekoppeld worden?
- Welke middelen (tijd/mankracht/budget) zijn beschikbaar?

Om de kans op succes te vergroten is het ook belangrijk om te weten welke sleutelfiguren in de organisatie een duurzaam inzetbaarheidsbeleid willen en kunnen ondersteunen. Het in kaart brengen van hun overtuiging, weerstand, motivatie, interesse etc. geeft u zicht op het actuele draagvlak van waaruit u kunt vertrekken.

Voordat we ingaan op de bewoners van het huis en hun rol, geven we eerst enkele bouwtips om draagvlak en daadkracht te creëren.





Gezamenlijk belang

Duurzame inzetbaarheid van medewerkers is een gezamenlijke verantwoordelijkheid: directie, OR, P&O, leidinggevenden en medewerkers bespreken knelpunten en maken afspraken over oplossingsrichtingen en actieplannen.

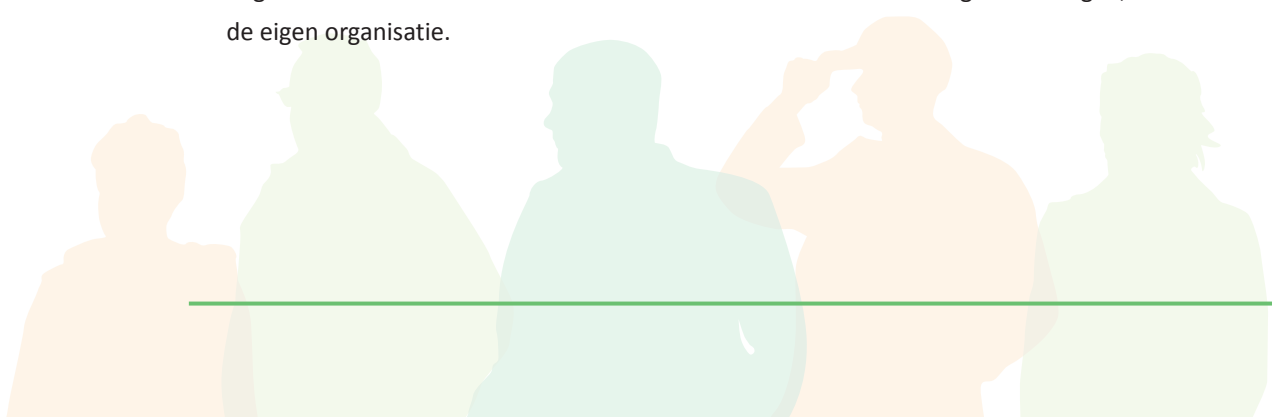
- Zoek en bespreek het gezamenlijke belang om met inzetbaarheid aan de slag te gaan.
- Spreek het management aan op hun verantwoordelijkheid, de risico's van niets doen en voorbeeldgedrag.
- Praat niet *over* medewerkers, maar *met* medewerkers: betrek hen van het begin tot het einde.

Draagvlak

Draagvlak en daadkracht bij alle belanghebbenden is doorslaggevend voor het invoeren van inzetbaarheidsbeleid.

Beproefde manieren om draagvlak en daadkracht te creëren zijn:

- Vind niet het wiel opnieuw uit! Er zijn veel goede resultaten, goedwerkende instrumenten en inspirerende voorbeelden ergens anders gerealiseerd. Maar daar gebruik van.
- Organiseer doelgroepgerichte of gemixte werkbijeenkomsten, waarin managers, medewerkers en OR mee kunnen brainstormen over de oplossingsmogelijkheden gericht op duurzame inzetbaarheid.
- Zet de HR-manager, de directeur én de OR-voorzitter op een zeepkist en laat hen het belang van een brede inzetbaarheid enthousiast uitdragen op momenten waarop veel medewerkers aanwezig zijn.
- Presenteer de bevindingen uit 'Waar staat u nu?' en Fase 1 'De fundering' en uw oplossingsrichtingen aan alle betrokkenen in de woonkamerinspiratiekamer.
- Organiseer rondetafelgesprekken, lunchmeetings, focusgroepen, speciale werkoverleggen, prikbord-acties, interviews en artikelen in het huismagazine rondom duurzame inzetbaarheid.
- Maak gebruik van social media om het thema onder de aandacht te brengen.
- Organiseer een pilot om ideeën uit te proberen met actieve deelname van enkele leidinggevenden, OR-leden en medewerkers.
- Houd het onderwerp op de agenda van werkoverleggen en informeer de gehele organisatie over voortgang en tussentijdse resultaten. Communiceer, communiceer, communiceer!
- Maak en gebruik een activiteitenplan en een communicatieplan. Betrek de communicatieadviseur bij het project.
- Zet het thema op de agenda van alle individuele gesprekken en de jaarlijkse gesprekscyclus.
- Deel meningen, ervaringen en resultaten over duurzame inzetbaarheid met het management en de OR.
- Organiseer en onderhoud netwerken van ambassadeurs en ervaringsdeskundigen, binnen en buiten de eigen organisatie.



- Ga op zoek naar aansprekende voorbeelden en goede resultaten over duurzame inzetbaarheid binnen andere woningcorporaties en organisaties. Nodig P&O'ers uit die organisaties uit om een presentatie te verzorgen tijdens de lunch of het werkoverleg.
- Creëer netwerken van P&O'ers in de regio of P&O'ers die u bij Aedes treft, om samen met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan.
- Word lid van de LinkedIn groep Duurzaam Meedoen door woningcorporaties. Volg de discussies, stel vragen aan uw collega's en adviseer anderen bij hun (ver)bouwplannen.
- Leer, implementeer, communiceer en overtuig.



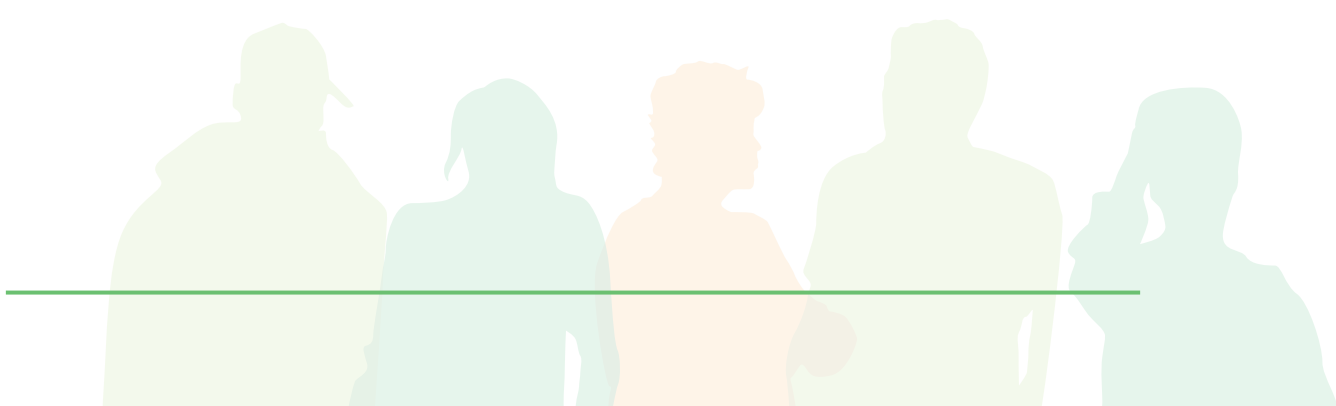
Communiceer, communiceer, communiceer!

Interne communicatie is een belangrijk medium om een discussie rondom het thema duurzame inzetbaarheid op de agenda van managementteams, werkoverleggen en individuele gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden te krijgen (en te houden).

Hieronder volgen enkele tips op welke manier u het thema levensfasegericht personeelsbeleid op een aansprekende manier intern kunt communiceren:

- Kies interessante, tastbare onderwerpen waar u verandering in aan wilt brengen.
- Koppel thema's aan levensfases zodat mensen zich met de thema's kunnen identificeren.
- Voorbeeld burn-out onder dertigers, verloop jonge starters of beperkte inzetbaarheid ervaren medewerkers.
- Maak de voorgaande verhalen (bijvoorbeeld in personeelsbladen) zo persoonlijk mogelijk, waardoor ze herkenbaar zijn voor medewerkers.
- Creëer mogelijkheden voor medewerkers om erop te reageren via intranet fora, of thema posters waar mensen reacties op kunnen schrijven.
- Maak een korte quiz/vragenlijst waarin de veranderende maatschappelijke trends en ontwikkelingen worden behandeld. Bijvoorbeeld als start van een presentatie over het thema.

Zie ook de [Bouwtekeningen 14 en 15: Communicatieplan: Basis voor effectieve communicatie en Communicatieplan: Checklist](#).



Bouwteam

In deze fase van de bouw, de inspiratiekamer, gaan we in op de rol en de betrokkenheid van vijf groepen in het bouwteam.

Het bouwteam bestaat uit vijf specialismen die samen aan de slag gaan.

1. Medewerkers
2. Direct leidinggevenden
3. P&O
4. OR
5. Management en directie



Medewerkers: verantwoordelijk om zélf stappen te zetten om duurzaam inzetbaar te blijven

Iedere medewerker weet zelf het beste wat zijn ambities zijn en in hoeverre de huidige functie ook op lange termijn voldoende uitdaging en bevrediging biedt. Daarom is het aan de medewerker om tijdig initiatief te nemen en in gesprek te gaan met zijn direct leidinggevende over inzetbaarheid en toekomst.

Daarnaast is iedere medewerker verantwoordelijk voor zijn of haar eigen gezondheid en levensstijl en het tijdig signaleren van veranderingen in zijn of haar inzetbaarheid en belastbaarheid. Ook voor het onderhouden en verder ontwikkelen van de eigen vakspecifieke kennis, vaardigheden en competenties is de medewerker mede verantwoordelijk, zodat zijn of haar functioneren en loopbaan duurzaam is én blijft.

Let op: In de cao Woondiensten is afgesproken dat elke werknemer vanaf 1 januari 2010 recht heeft op een individueel loopbaanontwikkelingsbudget. Medewerkers hebben recht op 4500 euro per vijf jaar, of een deel daarvan naar rato van de contracturen. Het budget kan ineens en in delen aangewend worden. De enige inhoudelijke randvoorwaarde voor besteding van het budget is dat het dient bij te dragen aan uw loopbaanontwikkeling. Het moet dus wel een training zijn die gerelateerd is aan het mogelijk verkrijgen van een nieuwe baan. U kunt hierbij denken aan een coachtraject, loopbaanadvies en/of een training van vaardigheden of verrijking van kennis. Het budget mag ook ingezet worden ten behoeve van een horizontale of verticale carrièrestap, binnen of buiten de sector. U bepaalt zelf hoe en wanneer het budget wordt besteed. Met dit budget kunt u meer dan ooit uw loopbaanontwikkeling sturen en beïnvloeden. Zo kan een medewerkster klantenservice een opleiding voor woonconsulent of verhuurmakelaar uit het budget laten betalen. De gewenste loopbaanrichting van de medewerker is bepalend voor besteding van het budget. Zie aanvullend: Cao Woondiensten Loopbaanontwikkeling, of de [website van FNV Bouw](#) of de [website van Aedes](#).



Werknemersportaal

Op het werknemersportaal van FLOW WEP vinden medewerkers instrumenten die hen helpen het beste uit zichzelf naar boven te halen en zich te ontwikkelen in lijn met hun interesses en talenten. Het resultaat is inzicht in wat zij kunnen en willen, plus voorbeelden van richtingen en functies die goed bij hen passen.

Zie voor de loopbaancheck, interesstest, talententest en de ervaringsscan www.flowwep.nl



Direct leiding geven: integraal verantwoordelijk voor uitvoering van inzetbaarheidsbeleid

Inzetbaarheidsbeleid staat of valt met individueel maatwerk en kennis van de instrumenten op dit gebied. De direct leidinggevende is degene die de afspraken maakt met de medewerker en de afdeling P&O zal leidinggevers voldoende moeten uitrusten met informatie en faciliteiten om daadwerkelijk dat individuele maatwerk te kunnen bieden.

Handreikingen voor duurzaam inzetbaar leidinggeven:

- Ken de risico's voor de inzetbaarheid die samenhangen met leeftijd, levensfase en loopbaanfase.
- Stel vast hoe u 'duurzaam inzetbaar' leiding geeft: hoe houdt u rekening met leeftijd, levensfase en loopbaan van uw medewerkers?
- Zorg voor een open cultuur waarin medewerkers zich vrij voelen om zich te uiten.
- Ga na hoe u de kennis en ervaring van uw medewerkers optimaal benut om de organisatie doelstellingen te bereiken.
- Stel de functieduur en de veranderbereidheid van de medewerkers vast.
- Benut deze informatie bij jaar- of functioneringsgesprekken, ga ook in op individuele wensen en behoeften, belasting en belastbaarheid en inzet van capaciteiten.
- Durf onderscheid te maken. Een generieke aanpak werkt niet. Mensen zijn verschillend, laat uw aanpak dat ook zijn.
- Spreek medewerkers die zich niet ontwikkelen aan op hun houding en gedrag.
- Stimuleer medewerkers om zelf na te denken over hun inzetbaarheid en sta open voor hun oplossingen. Ga de dialoog met hen aan.
- Stel vast wat u van P&O nodig heeft om u als leidinggevende verder te ontwikkelen op dit onderwerp.



Tien tips voor leidinggevenden

- Verstop u niet achter regels, instructies en procesbeschrijvingen, maar spreek medewerkers aan die niet correct of goed functioneren.
- Maak als manager uw agenda voor een flink deel leeg. Zorg dat u bereikbaar bent, dat u direct aandacht aan uw medewerkers kunt geven. Dan zal blijken dat veel bilaterale overleggen en vergaderingen niet meer nodig zijn: u houdt tijd over.
- Ga de wij-zij houding te lijf door echt met elkaar samen te gaan werken. Creëer werkomstandigheden waarin uw medewerkers optimaal kunnen renderen. Betrek ze bij wat er gebeurt in het bedrijf.
- Doe niet alsof. Doe niet alsof u alles weet, doe niet alsof u altijd zeker van je zaak bent. Niemand weet alles, niemand is altijd zeker van zijn zaak. Niemand verwacht dat van u. Vraag medewerkers naar hun ideeën en suggesties over hoe het werk gedaan moet worden.
- Maak uzelf niet wijs dat fouten niet gemaakt kunnen worden. Zorg dat mensen fouten niet verbergen, maar bespreken. Maak van een fout een kans en een leermoment.
- Geef medewerkers klussen die ze nog net niet aan kunnen, de ontwikkelstappen die ze daardoor gaan zetten zijn belangrijker dan iedere vorm van beloning of waardering. Vertrouw erop dat medewerkers hun werk doen en toon dat vertrouwen ook.
- Gebruik het begrip verantwoordelijkheid. Maak medewerkers verantwoordelijk voor de dingen die ze moeten doen. Dit stimuleert en motiveert. Geef ze daarbij uiteraard ook regelmogelijkheden.
- Verstop u niet achter P&O medewerkers, maar ga zelf aandacht aan uw personeel besteden. Verschaf informatie over de mogelijkheden en de middelen van de organisatie en moedig het personeel aan daarvan gebruik te maken.
- Stop met beloningstrucs en andere 'aardigheidjes' voor de medewerkers, maar ga vanuit hun intrinsieke motivatie (die hebben ze allemaal!) aan de slag.
- Stop met individuele targets en creëer groepsdoelen.



P&O: initieert, adviseert en ondersteunt met raad en daad

Inzetbaarheidsbeleid levert een bijdrage aan de ontwikkeling van medewerkers van alle leeftijden en daarmee ook aan de ontwikkeling van uw woningcorporatie. Met de organisatiedoelen voor ogen dient het personeelsbeleid aan te sluiten bij het individuele belang van medewerkers, hun behoeften en ambities. Bovendien heeft een goed inzetbaarheidsbeleid een positief effect op het imago van de woningcorporatie als een goede werkgever waar medewerkers graag werken.

Individueel maatwerk staat bij inzetbaarheidsbeleid centraal. Aan de slag gaan met duurzame inzetbaarheid is vooral een kwestie van doen. Het voegt geen nieuwe, ingewikkelde theorieën of instrumenten toe, maar vraagt om bewustwording van kansen, bedreigingen en actie.

Aandachtsgebieden voor P&O op het gebied van duurzaam inzetbaarheidsbeleid:

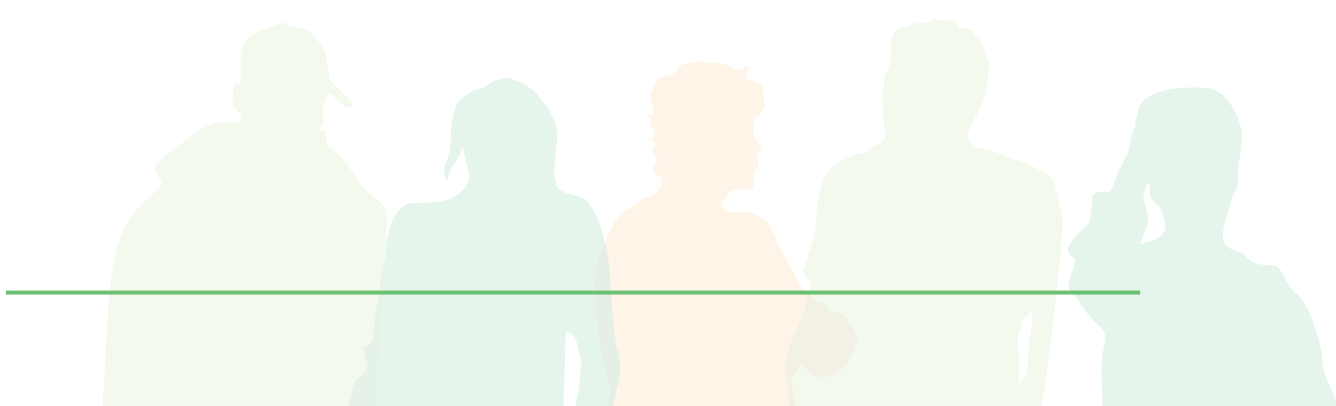
- Trends (andere werkmethoden, nieuwe dienstverlening, andere ICT en dergelijke) signaleren en vertalen naar benodigde functie- en opleidingsniveaus van de medewerkers.
- Duurzaam inzetbaarheidsbeleid initiëren en formuleren, binnen de kaders die de organisatie hanteert.
- Waken over de uitvoering van inzetbaarheidsbeleid.
- Leidinggevenden in staat stellen om afspraken met medewerkers te maken die aansluiten bij hun behoeften.
- Een actueel instrumentarium beschikbaar stellen zoals competentie management, functioneringsgesprekken, loopbaangesprekken, beoordelingsgesprekken, opleiding- en scholingsbeleid. Ondersteunen bij het verkrijgen van bijbehorende budgetten.
- Gespreksvaardigheden van leidinggevenden trainen en onderhouden.
- Leidinggevenden adviseren bij de aanpak en de invoering van beleid gericht op een duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.
- Voorbeeldgedrag laten zien, beïnvloeden, faciliteren, signaleren, kritische vragen stellen.
- Realiseren dat leidinggevenden door hun manager ook worden aangesproken op hun eigen toekomst, ontwikkeling en inzetbaarheid.
- Vertalen van afspraken over duurzaam inzetbaarheidsbeleid door het management naar resultaatgerichte afspraken met de leidinggevenden.
- Binnen en buiten de eigen woningcorporatie op zoek gaan naar aansprekende voorbeelden en goede aanpakken en deze intern communiceren.



Ondernemingsraad: helpt draagvlak te creëren voor duurzaam inzetbaarheidsbeleid

De ondernemingsraad zorgt voor aandacht van de bestuurder voor knelpunten in de arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden van medewerkers. De ondernemingsraad kan een belangrijke agenderende en controlerende rol vervullen bij het opzetten en uitvoeren van duurzaam inzetbaarheidsbeleid.

Nog niet alle ondernemingsraden hebben inzetbaarheidsbeleid op de agenda gezet. In een aantal gevallen komt dat doordat de ondernemingsraad zich concentreert op zijn controlerende functie.



De ondernemingsraad stimuleert het ontwikkelen van duurzaam inzetbaarheidsbeleid door:

- Duurzaam inzetbaarheidsbeleid op de agenda van het overleg met de bestuurder te plaatsen, knelpunten te signaleren en gebruik te maken van het initiatiefrecht.
- Na te denken over praktische en haalbare voorstellen op het gebied van het verbeteren van de inzetbaarheid van medewerkers en experimenten en pilots uit te (laten) voeren.
- Te onderzoeken of aansluiting gevonden kan worden bij andere prioriteiten van de directie of het bestuur.
- Arbeidsvoorwaarden voor te stellen die rekening houden met levensfasen.



Yvonne Jonker, secretaris ondernemingsraad Alfa Accountants en Adviseurs:

“De afdeling personeelszaken heeft een beleid geschreven dat zich vooral op oudere medewerkers richtte. ‘Dat kan niet’, hebben we meteen gezegd, want elke leeftijd biedt kansen. Je merkt dat het binnen de organisatie lastig is om oude denkpatronen te veranderen. Je moet vooroordelen wegnemen en de organisatie overtuigen van de kansen. Langer doorwerken hoeft geen straf te zijn als je op de juiste plek binnen de organisatie zit. Daar heb je als organisatie iets in te betekenen. Als OR moet je geduld hebben, steeds dezelfde boodschap uitdragen en dit concreet maken met voorbeelden. Langzaam merk je dat bestuurders ‘om’ gaan. Kom als ondernemingsraad goed beslagen ten ijs en bereid je goed voor. Zo moeilijk is dat niet. Je hebt de perfecte ingang, omdat je je inzet voor een goede zorg voor alle medewerkers. Je bent verzekerd van een grote achterban. Doe hier je voordeel mee en betrek je medewerkers van begin af aan bij je plannen. Luister naar wat zij willen!”

Uit: Werkboek Leeftijdsbewust beleid De OR aan Zet



Management: drager van het inzetbaarheidsbeleid

De directie en het management zijn de belangrijkste dragers van duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Zien zij het belang en het nut van duurzaam inzetbare medewerkers in, dan wordt er daadwerkelijk op gestuurd. Zij zullen dit onderwerp op de strategische agenda moeten plaatsen en houden.

Als het management zijn betrokkenheid heeft uitgesproken, dan impliceert dit:

- dat er budget ter beschikking wordt gesteld;
- dat de directeur tijdens meetings ‘op de zeepkist stapt’ en het belang van een duurzame inzetbaarheid onderstreept;

- dat er opdracht is gegeven voor het uitvoeren van pilots en projecten;
- dat het onderwerp wordt ingebed in het P&O-beleid en de visie van de woningcorporatie.



Het managen van uw project (hulpmiddel)

Ervaring leert dat de inrichting, organisatie en fasering van projecten lastig is en de planning van projecten niet altijd naar verwachting verloopt. Te weinig tijd, andere spoedeisende zaken en een onverbiddelijke deadline. Een multidisciplinair team moet bij elkaar gehouden worden. Afspraken moeten worden gemaakt. De projectleden moeten gemotiveerd blijven en bij elkaar blijven. De medewerkers én het management moeten geïnformeerd worden en bij het project betrokken blijven.

Projecten leiden kan leuk zijn, maar ook lastig. Om u te ondersteunen bij het inrichten, de organisatie en de fasering van uw duurzaam inzetbaarheidsbeleid project binnen uw organisatie bieden we u daarom een handreiking aan om uw project te structureren en te beheren.

Met dit hulpdokument kunt u de resultaten van uw plan beter managen, bewaken en evalueren. Ook kunt u met het projectplan uw activiteiten duidelijker opdelen naar concrete projectonderdelen.

Maak gebruik van Bouwtekening 1: Hulpdokument ten behoeve van de uitvoering van uw project



Aan de hand van deze vragen kunnen de bewoners van de inspiratiekamer bepalen of de volgende fase ingegaan kan worden:

Vragen	Ja	Nee
Is duurzaam inzetbaarheidsbeleid een knelpunt in de organisatie of leidt het tot vragen bij medewerkers, leidinggevenden, ondernemingsraad en het hoger management?	☐	☐
Onderstrepen alle groepen het belang, de urgentie en de noodzaak om met de inzetbaarheid van medewerkers aan de slag te gaan?	☐	☐

Vragen	Ja	Nee
Zijn er binnen de organisatie bevlogen, betrokken en vasthoudende kartrekkers - met zakelijke motieven - om met inzetbaarheidsbeleid aan de slag te gaan?	☐	☐
Vertegenwoordigen zij een dwarsdoorsnede van de organisatie?	☐	☐
Weten zij wat van hen verwacht wordt qua inzet, bijdragen en tijd?	☐	☐
Zijn zij bereid resultaatgericht samen te werken en problemen op te lossen?	☐	☐
Merkt u dat medewerkers actiever dan voorheen bij hun huidig functioneren en hun toekomst stilstaan en hierover nadenken?	☐	☐
Merkt u dat de ondernemingsraad meer dan voorheen belang hecht aan inzetbaarheid en toekomst van huidig en toekomstig personeel?	☐	☐
Merkt u dat direct leidinggevendenden meer dan voorheen belang hechten aan inzetbaarheid en toekomst van hun medewerkers?	☐	☐
Merkt u dat het hoger management meer dan voorheen belang hecht aan inzetbaarheid en toekomst van het huidige en toekomstig personeel?	☐	☐
Hebt u van het MT de opdracht gekregen inzetbaarheidsbeleid te ontwikkelen?	☐	☐
Heeft de OR toegezegd periodiek vragen aan de bestuurder te stellen over de invoering van inzetbaarheidsbeleid?	☐	☐

Zijn de meeste vragen met 'ja' beantwoord?

Dan is er draagvlak binnen uw organisatie om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan.

Zijn de meeste vragen met 'nee' beantwoord?

U bent nog niet helemaal klaar om verder te bouwen. Investeer extra in de vragen waar u nee op heeft geantwoord.

Waar stuurt u op en wat zijn uw verwachtingen

Corporaties met goed gekwalificeerde, gemotiveerde en gezonde medewerkers zijn de winnaars van de toekomst. Om dat te realiseren besteden we aandacht aan duurzame inzetbaarheid. De vraag is: waar gaan we op sturen? En welke opbrengsten willen we ermee realiseren? Wanneer u deze vragen in kaart heeft gebracht is de volgende vraag wat er voor nodig is om duurzame inzetbaarheid in uw corporatie op de kaart te zetten en te implementeren.

Maak gebruik van Bouwtekening 12: Scan Waar gaan we op sturen? Wat zijn de opbrengsten? Wat hebben we ervoor nodig?

U kunt deze scan alleen invullen en de resultaten delen met de leden van uw projectgroep of u kunt tijdens een gezamenlijk moment met uw projectgroep of met anderen deze scan invullen.



Voorbeelden van onderwerpen of thema's die u kunt gaan aanpakken

U kunt als team één of meerdere van de volgende thema's in Fase 3 'De werkkamer' verder gaan uitwerken:

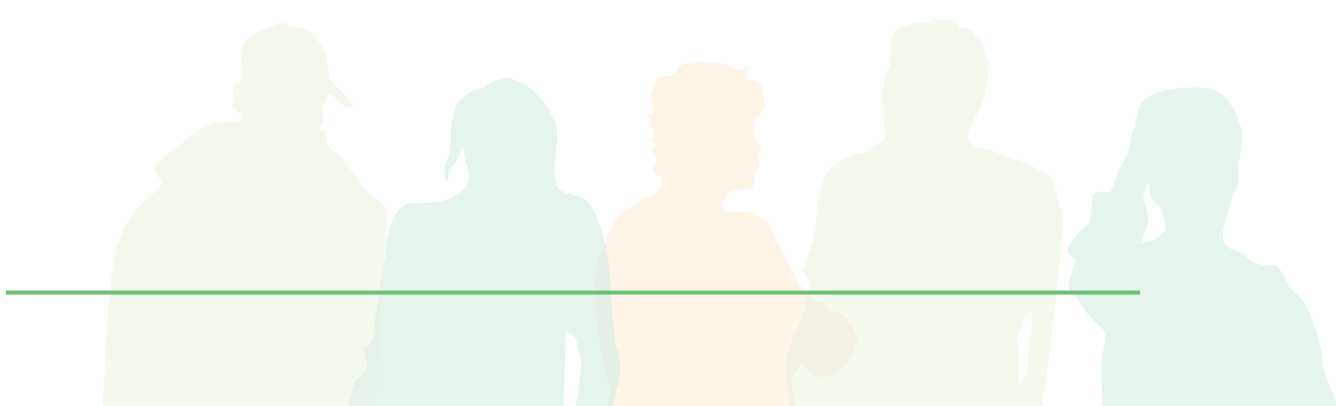
1. Leiderschap

Het succes van uw organisatie hangt meer en meer af van de mensen die er samenwerken. Het management en de leidinggevenden hebben kans de werkomgeving zo in te richten dat mensen werken vanuit hun kracht, zich blijven ontwikkelen en gemotiveerd blijven meedoen. Een organisatie die werkt vanuit gedeelde waarden als zelfkennis, eerlijkheid, verantwoordelijkheid, respect en verbondenheid. De gedeelde waarden zijn leidraad voor het personeelsbeleid en de organisatie-inrichting, die mogelijkheden bieden om activiteiten te koppelen aan ambities en competenties. Samenwerken is fouten mogen maken, feedback geven & ontvangen, geven van complimenten en durven te delen om samen resultaat te boeken. Uw organisatie biedt ruimte om samen doelen te bepalen en faciliteert de afstemming en samenwerking: weet waar je mensen en kennis kunt vinden en verbinden.

Leiderschap krijgt een andere invulling in deze context: niet meer de figuur van de formele leider (manager), maar leiding geven en nemen als een proces van meerdere mensen. Iedereen is een leider, naar gelang de context komen de verschillende talenten van mensen aan de beurt.

Mogelijke vraagstelling om uit te werken:

- Hoe ziet onze organisatie eruit als die gebaseerd is op een collectief leiderschapsproces?
- Hoe vinden mensen elkaar zodat de kennis en vaardigheden optimaal benut kunnen worden?



2. Strategische personeelsplanning

U vraagt zich af hoe u de personele bezetting in de (nabije) toekomst op peil kan houden, zowel kwantitatief als kwalitatief. De eerste stap is het onderzoeken van de toekomstige behoefte aan competenties en capaciteit en deze uitkomst vergelijken met de huidige competenties en hoeveelheid medewerkers per functie(groep). Wat zijn de opleidingsniveaus van de medewerkers? Wat zijn hun beschikbare competenties en over welke andere competenties beschikken ze, die misschien niet nu maar in de toekomst waardevol kunnen zijn?

Kernvraag bij strategische planning is in hoeverre de toekomstige bezetting intern dan wel extern te realiseren is. Duurzame inzetbaarheid kan de interne flexibiliteit vergroten, waardoor de afhankelijkheid van de externe arbeidsmarkt afneemt. De interne flexibiliteit van medewerkers neemt toe door ze multi-inzetbaar te maken, door te investeren in persoonlijke ontwikkeling en onderlinge kennisoverdracht en door tijd- en plaatsafhankelijk te werken.

Extern is arbeidsmarktprofilering van belang en zijn er opties voor samenwerkingsverbanden op het bedrijfsterrrein, binnen de beroepsgroep en de regio. Ook het werven van andere dan de geijkte groepen biedt kansen (diversiteit in personeelsbestand).

Mogelijke vraagstelling om uit te werken:

- Welke personele behoefte heeft onze organisatie in de nabije toekomst en hoe gaan we die invullen?

3. Duurzame loopbaan en zelfregie door de medewerker

Beweging is een constante, zowel in de omgeving, de organisatie als bij de medewerker zelf. Denk bijvoorbeeld aan levensfasen. Het afstemmen van werk en zin in werk is een continu proces. Belangrijk is om behoefte aan verandering in het werk of in de interessesfeer van de medewerker te bespreken en te verbinden met eigen kwaliteiten. Dit kan alleen als er sprake is van wederzijds vertrouwen. Dit zoekproces is eenvoudiger wanneer de medewerker beschikt over zelfkennis en herkenbare competenties of vakmanschap. Het personeelsinstrumentarium biedt allerlei mogelijkheden zoals functiewisseling, taakverrijking of rolwisseling. Bij minder eenduidige richtingen liggen loopbaanoriëntatie, snuffelstages of detachering meer voor de hand, die kunnen leiden tot een tweede loopbaan intern of extern.

Mogelijke vraagstelling om uit te werken:

- Wat kan onze organisatie en medewerkers doen om steeds nieuwe energiegevend combinaties van werkmogelijkheden te creëren?
- Hoe laten we een klimaat ontstaan waarin bewegen en veranderen aantrekkelijk wordt voor alle medewerkers?

4. Talentontplooiing

Talent is het beginpunt van duurzame inzetbaarheid. Begin altijd bij het vaststellen van iemands talent, dat is 'het volle vermogen dat iemand ter beschikking heeft om iets tot stand te brengen waar een ander wat aan heeft'. Dit talent is de constante die een medewerker meeneemt naar elk project, elke functie of organisatie. Talentontplooiing begint bij ruimte geven aan mensen om hun talenten verder te ontwikkelen gedurende hun werkzame leven en om daar passende functies, rollen en bedrijven bij te zoeken. Medewerkers zijn dan minder afhankelijk van die ene professie, functie of loopbaan tot nu toe, maar zien dit als wisselende gedaantes waarin ze altijd weer hun talenten kwijt kunnen.

Mensen die zo in hun kracht werken, handelen vaker proactief om nieuwe ideeën binnen de organisatie vorm te geven en tot uitvoering te brengen. Daarvoor hebben ze ruimte nodig, maar ook feedback en duidelijkheid over de wederzijdse verwachtingen, zodat hun innoverende kracht voor de organisatie behouden blijft. Het alternatief is dat zij hun talenten ergens anders gaan inzetten en u met lege handen staat.

In teamverband is het de uitdaging om aanvullende kennis en vaardigheden te verbinden zodat een team beter kan presteren en een hogere productiviteit kan bereiken.

Mogelijke vraagstelling uit te werken:

- Hoe gaat onze organisatie om met talenten (individueel en in teamverband), en op welke manier kunnen wij talenten optimaal tot ontplooiing brengen?
- Weten we waar onze medewerkers goed in zijn en wat hun kracht is?
- Weten we wat hun drijfveren en ambities zijn?



Goed voorbeeld

FLOW WEB

Veel medewerkers willen zich ontwikkelen, maar weten niet goed wat ze willen. Via FLOW WEP (Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties/ Woondiensten Employability Portal) kan een medewerker testen doen en zien waar hun interesses liggen en welke functies daarbij passen. Als je alle testen gedaan hebt, heb je recht op twee gesprekken met een externe coach. Het afgelopen jaar hebben een drietal voorlichtingen plaats gevonden vanuit FLOW WEP over de loopbaanwijzer.

Mariët van Maanen, woonconsulent, is bij een van deze voorlichtingen aanwezig geweest en vertelt dat aan de hand van een presentatie duidelijk werd uitgelegd hoe je de testen kunt invullen. Zelf heeft ze al een gedeelte van de tests ingevuld en maakt deze zeker nog verder af. Mariët: "Het is goed dat WonenBregburg er voor zorgt dat het personeel zich blijft ontwikkelen, doorstroom is belangrijk in een bedrijf." Zelf wil ze zich ook ontwikkelen en hoopt aan de hand van deze testen erachter te komen waarop ze zich verder kan ontwikkelen.

5. Vitale balans

Het beste in jezelf naar boven halen in het werk, vraagt om motivatie en werkplezier. Je zit pas lekker in je vel als er balans is tussen ambitie en fysieke en psychische mogelijkheden. Die balans is voor iedereen anders en voor elk individu fluctuerend in tijd en levensfase. Diverse scans bieden handvatten om de vitaliteit in beeld te brengen. Het gaat er natuurlijk om hoe de medewerker en de organisatie toewerken naar een vitale balans tussen werk - privé en tussen ambitie - werkbelasting.

De balans werkt optimaal als medewerkers zelf hun werktijden en -locaties kunnen bepalen. Als ze de keuze krijgen om tijdelijk meer of minder te werken. De mogelijkheden kunnen begrensd zijn door het werk- en organisatieproces.

Een ander aandachtspunt is de werklust. Vooral mensen die vaker thuis werken zijn geneigd om langer door te werken.

Mogelijke vraagstelling om uit te werken:

- Hoe kan onze organisatie zorgen voor een vitale balans tussen werk en privé?



BRAVO

Eén keer per drie jaar laat Domijn een Preventief Medisch Onderzoek (PMO) uitvoeren door de arbodienst. Het doel is het opsporen van beginnende gezondheidsproblemen bij medewerkers. Op deze manier kunnen beroepsziekten en arbeid gerelateerde aandoeningen worden voorkomen en kan de productiviteit verbeterd worden. Op groepsniveau wordt een rapportage opgesteld waardoor Domijn inzicht krijgt in de gezondheidsrisico's. Daarnaast geeft de arbodienst ook adviezen over hoe wij bedrijfs- en gezondheidsrisico's kunnen minimaliseren. Domijn heeft ervoor gekozen tegelijkertijd een Health Scan uit te laten voeren. Dit houdt in bloeddrukmeting, BMI berekening en vingerprik op cholesterol en suiker. Daarnaast krijgt elke medewerker een gezondheidspaspoort met de gemeten gegevens. En de medewerker vult een vragenlijst in over bewegen, roken, alcohol, voeding en ontspanning (BRAVO). De uitkomsten van deze metingen worden ter plekke 1-op-1 besproken met de vitaliteit- en gezondheidsdeskundige. Het PMO is functie gerelateerd: kantoorpersoneel (beeldscherm- oogonderzoek) en vakmannen (gehooronderzoek). Deelname is op vrijwillige basis.

Aan de hand van de rapportage hebben wij een plan van aanpak opgesteld, dat geaccordeerd is door de directie. In dit plan van aanpak geven we aan wat de risico's en aanbevelingen zijn en welke vervolgacties we inzetten. Om die te bepalen is het belangrijk vast te stellen welke rol we hierin zien voor Domijn.

Hoe ver ga je als werkgever als het gaat om de gezondheid en leefstijl van medewerkers? Als het gaat om werk gerelateerde zaken spreekt de verantwoordelijkheid van de werkgever voor zichzelf (denk aan RI&E, werkplekinrichting, veiligheid, arbeidsomstandigheden). Als het gaat om gezondheid en leefstijl van de medewerker kunnen keuzes gemaakt worden die variëren van: de gezondheid en leefstijl is de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker tot het geven van voorlichting, promoten van gezonde leefstijl/sporten, organiseren van workshops op het gebied van leefstijl etc.

Domijn heeft gekozen voor de volgende rol: De gezondheid en leefstijl van de medewerker is in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van de medewerker zelf. Domijn hecht veel waarde aan gezonde en vitale medewerkers en ziet hierin voor zichzelf een stimulerende en motiverende rol gericht op het voorkomen van gezondheidsklachten (preventief).

Als het gaat om leefgewoonten zet Domijn verschillende instrumenten in: fitness, het organiseren van thema workshops op het gebied van BRAVO (bewegen, roken, alcohol, voeding en ontspanning), stoelmassage en meditatie. De vraag is wegen de resultaten op tegen de kosten? Hier is niet voor gekozen door Domijn. Wel wordt de medewerkers een cursus 'stoppen met roken' aangeboden. Ruim 35% van de medewerkers rookt. Stoppen met roken heeft direct een positief effect op de gezondheid. De training Stop nu! van Allen Carr blijkt effectief: 50% van de deelnemers is na drie maanden gestopt. Domijn daagt de medewerkers uit deel te nemen aan deze training in groepsverband.

Domijn heeft een klimaatonderzoek laten uitvoeren en zijn interne beeldschermconsulenten opgeleid. Uiteraard wordt periodiek de training 'omgaan met agressie en geweld' aangeboden.

Bron: Woningcorporatie Domijn, Enschede



Er zijn verschillende werkvormen om de onderwerpen en thema's bespreekbaar te maken. Enkele vormen lichten we hier kort toe.

1. Focusgroepen

Stel focusgroepen samen waarbij de deelnemers min of meer in een vergelijkbare levensfase zitten. Leef-tijd kan hierbij een rol spelen, maar is niet leidend. Stel een groep samen met ambitieuze starters of met medewerkers die als ervaren kennisbron worden gezien in de organisatie.

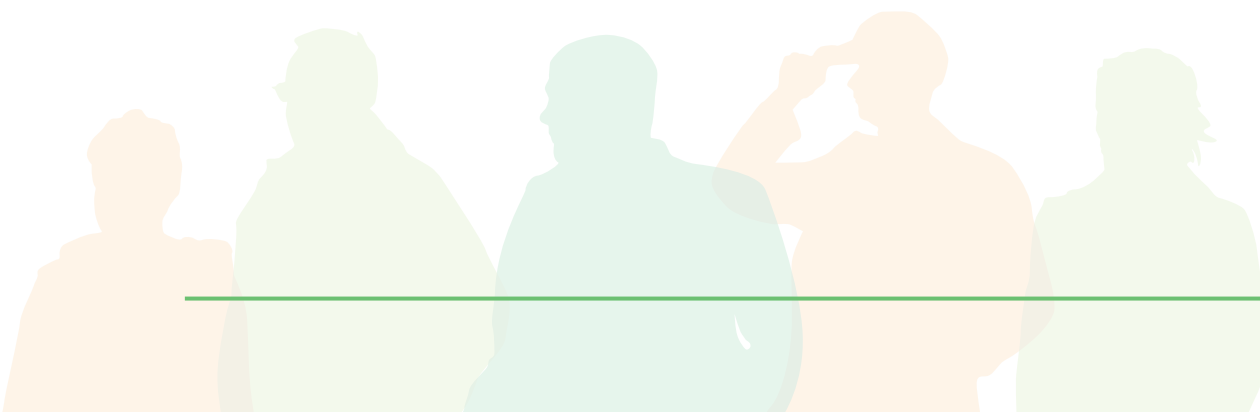
Ga tijdens de focusgroepbijeenkomsten in op de volgende onderwerpen:

- Wat vinden medewerkers belangrijk in hun werk en in hun privéleven?
- Wat zijn de belangrijkste knelpunten?
- Waardoor worden de knelpunten veroorzaakt?
- Hoe kunnen de knelpunten worden opgelost (denk aan thema's zoals loopbaanbegeleiding, flexibiliteit, coaching)?
- Welke rol kan de medewerkers daarin zelf spelen?
- Welke rol speelt de werkgever bij het oplossen van de knelpunten?

Laat medewerkers maximaal drie thema's benoemen die volgens hen positief bijdragen aan hun werkmotivatie. Nog krachtiger is het wanneer groepen medewerkers zelf betrokken worden bij de uitvoering van de verbeteringen.

2. Werkoverleg en thematische overlegvormen

Geef extra aandacht aan een thema door het te bespreken in regulier werkoverleg of andere thematische overlegvormen met medewerkers, zoals werkbijeenkomsten, rondetafelgesprekken, lunchbijeenkomsten en pizzasessies. Begeleid dit parallel via Twitter, intranet en het personeelsblad.



Fase 3 De werkkamer



U gaat nu - samen met andere betrokkenen - echt aan de slag met duurzame inzetbaarheid. Fase 1 heeft u zicht gegeven op bestaande en mogelijke knelpunten. Fase 2 heeft bewustwording, draagvlak en richtingen van acties opgeleverd. In fase 3 bent u in de werkkamer - ideeënkamer, ontwerpkamer of plannenkamer. U gaat aan de slag door te kiezen uit een variatie aan instrumenten die u op maat kunt maken. Er zijn mogelijkheden en richtingen om acties en een concrete aanpak te bedenken.

We starten met een overzicht van mogelijke acties die voor andere woningcorporaties succesvol zijn gebleken. Daarna benoemen we een aantal praktische instrumenten en methodieken die u kunt gebruiken. Deze instrumenten hebben betrekking op competenties, motivatie en gezondheid.



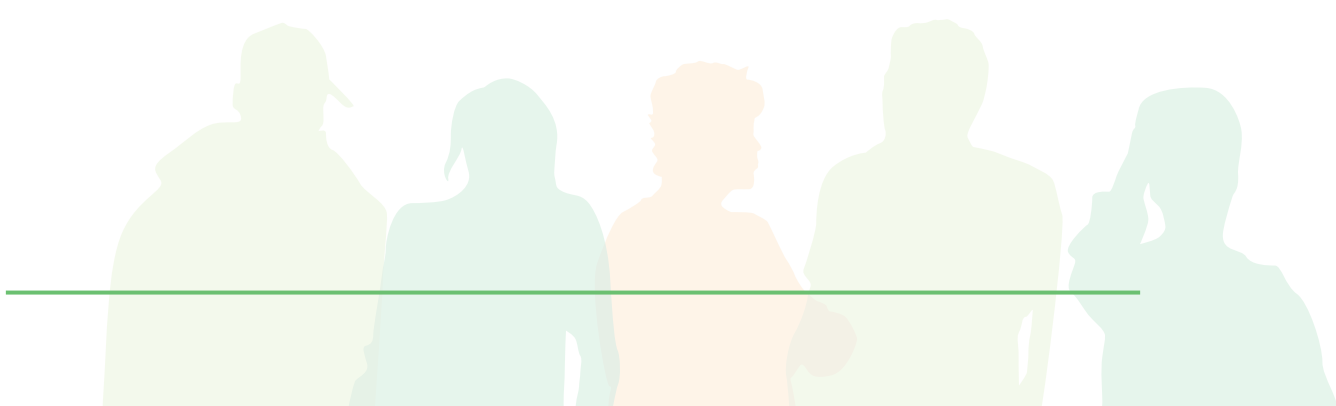
Begin klein en eindig groot(s): begin met een pilot op afdelingsniveau of met een beperkte aandachtsgroep en leer daarvan. Communiceer successen.

Het gaat om maatwerk: beleidslijnen zijn goed, maar vanwege diversiteit in werk en medewerkers binnen de organisatie levert maatwerk de beste resultaten op.

Deel goede ervaringen en valkuilen: laat anderen leren van uw aanpak, activiteiten en ervaringen.

Mogelijke acties die u kunt ondernemen

Onderstaand volgt een overzicht van mogelijke acties die voor andere woningcorporaties succesvol zijn gebleken. Deze lijst is niet volledig, maar wel praktisch en ideaal als ideeëngenerator voor uw eigen acties.



Mogelijke acties die u kunt ondernemen	Wenselijk	
	Ja	Nee
Bepaal een streefsituatie wat betreft: - leeftijden en leeftijdsopbouw - vrouw-manverdeling - voltijd-deeltijdverhouding - diversiteit, culturele achtergronden - vooropleiding, ervaring en specialismen - vak kennis, vaardigheden en competenties	☐	☐
Maximaliseer functieverblijfsduur tot bijvoorbeeld maximaal drie of vijf jaar.	☐	☐
Stimuleer functie-, taakrotatie en doorstroom (intern en extern).	☐	☐
Maak tijdelijke interne proefplaatsingen, functiestages en ervaringsprogramma's mogelijk om de functie te leren kennen en te ervaren, vooruitlopend op definitieve plaatsing.	☐	☐
Bied introductie-, inwerk- en mentorprogramma's aan voor en door medewerkers.	☐	☐
Organiseer personeelspools en uitwisselingen met andere woningcorporaties en andere organisaties (b.v. provincies, gemeenten, projectontwikkelaars en andere aanverwante organisaties).	☐	☐
Zet medewerkers meer in op toegevoegde waarde en talenten en laat de functie- en competentieprofielen minder leidend zijn.	☐	☐
Stel vacatures pas extern open als zeker is dat binnen een termijn van 6 tot 12 maanden geen interne kandidaten geschikt zijn of dat worden via training on-the-job of scholing voor vacature(s).	☐	☐
Inventariseer het ontwikkelpotentieel gericht op doorstroom en loopbaanstappen van medewerkers.	☐	☐
Plan, organiseer en monitor talent- en doorstroomtrajecten.	☐	☐
Bied assessments, tests en scans aan gericht op ontwikkeling en loopbaan bijvoorbeeld door te attenderen op de FLOW-instrumenten.	☐	☐
Zet EVC-trajecten op en voer deze uit.	☐	☐
Stel per medewerker een (digitaal) portfolio op.	☐	☐
Zorg voor toekomstgericht maatwerk met een duidelijk perspectief voor medewerkers door opleiding, training en coaching gericht op ontwikkeling en loopbaan.	☐	☐

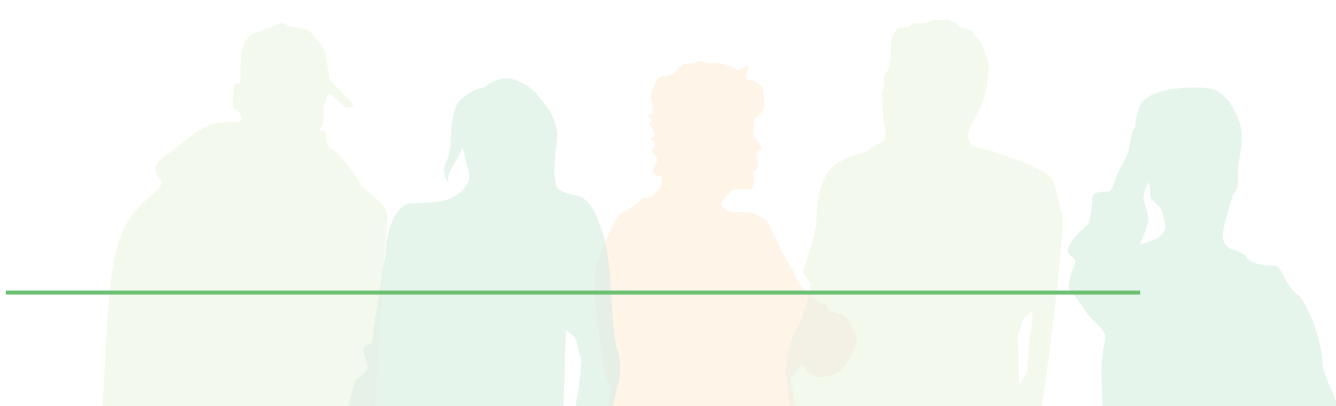
Mogelijke acties die u kunt ondernemen	Wenselijk	
	Ja	Nee
Stel ontwikkelbudgetten beschikbaar voor investeringen in de eigen ontwikkeling en loopbaan.	☐	☐
Onderzoek de mogelijkheden tot invoering van Het Nieuwe Werken.	☐	☐
Flexibiliseer werktijden en breng maatwerk aan door middel van zelfroosteren.	☐	☐
Breng variatie en maatwerk aan in de arbeidsvoorwaarden, gebaseerd op leeftijden, generaties en individuele behoeften.	☐	☐
Ontsluit kennis, sla deze op en maak die via ICT-applicaties en social media beschikbaar voor anderen.	☐	☐
Maak afspraken met de OR m.b.t. scholingsdeelname (door alle leeftijdscategorieën op basis van de loopbaanfaciliteiten die de Cao biedt), flexibilisering werktijden en arbeidsvoorwaarden, in-, door- en uitstroom, reduceren van fysiek belastend werk of _____.	☐	☐
Andere acties: _____ _____ _____	☐	☐

Uw streven: competente, gemotiveerde en gezonde medewerkers die werken in een organisatie die streeft naar duurzame inzetbaarheid zodat de medewerkers toegevoegde waarde hebben (en ervaren) en nu en in de toekomst een diversiteit aan werkzaamheden en functies adequaat kunnen vervullen.



HR-visie en duurzaam inzetbaarheidsbeleid?

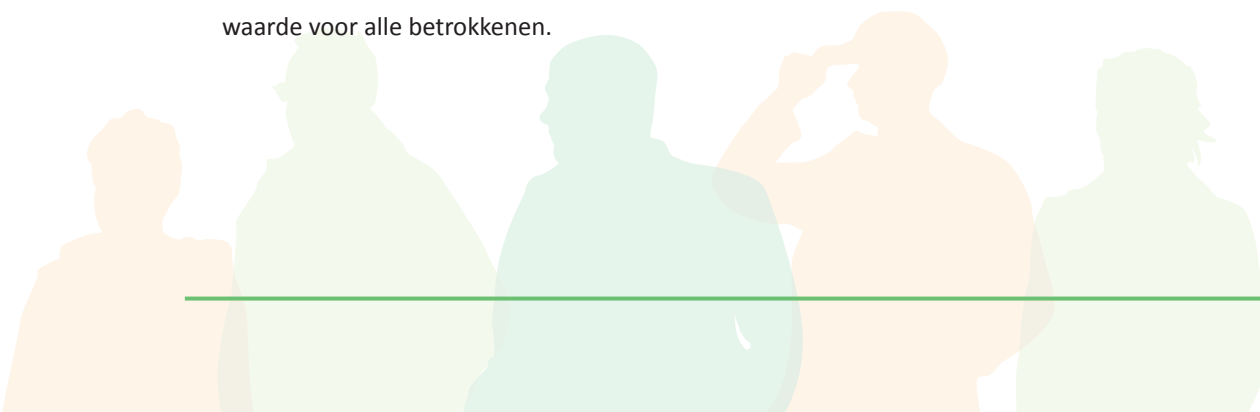
Een modern personeelsbeleid waar duurzaam inzetbaarheidsbeleid integraal onderdeel van uitmaakt, gaat uit van de onderstaande principes:



- een personeelsbeleid dat rekening houdt met de persoonlijke omstandigheden, mogelijkheden en capaciteiten van alle leeftijdsgroepen binnen de organisatie;
- een personeelsbeleid dat als doel heeft optimale inzetbaarheid te realiseren van alle medewerkers, ongeacht hun leeftijd;
- een personeelsbeleid dat korte metten maakt met de misvatting dat oudere werknemers niet meer goed en rendabel zouden kunnen werken;
- een personeelsbeleid dat passende maatregelen en persoonlijk maatwerk mogelijk maakt wat er voor zorgt dat individuele capaciteiten maximaal benut worden;
- een personeelsbeleid dat aandacht schenkt aan evenwicht in de werk-privé balans;
- een personeelsbeleid dat er van uit gaat dat elke levensfase anders is;
- een personeelsbeleid dat er van uit gaat dat niemand te oud is om te leren;
- een personeelsbeleid dat er van uit gaat dat ook oudere medewerkers recht hebben op training en opleiding om bij te blijven in hun vak;
- een personeelsbeleid dat erkent dat te veel routine de productiviteit en motivatie sloopt en dat afwisseling helpt om plezier in het werk te houden;
- een personeelsbeleid dat er van uit gaat dat iedereen ambities heeft. Ook ouder wordende medewerkers zijn gemotiveerd als ze hun ambities kunnen waarmaken;
- een personeelsbeleid dat er van uit gaat dat mensen veranderen en zich ontwikkelen. Het werkt motiverend en productiviteitsverhogend om het werk mee te laten veranderen;
- Een personeelsbeleid dat er toe leidt dat iedereen op een gezonde manier binnen de organisatie oud kan worden. Slijtage voorkomen wordt door vanaf jongere leeftijd maatregelen te nemen tegen een te zware fysieke of mentale belasting.

In essentie zijn actieplannen voor duurzame inzetbaarheid gericht op:

1. **Competente medewerkers.** Creëer condities om kennis, kunde en competenties permanent te ontwikkelen, waardoor medewerkers optimaal inzetbaar zijn en kunnen blijven.
2. **Gemotiveerde medewerkers.** Creëer condities waardoor de medewerker gemotiveerd en met plezier werkt, zodat wordt bijgedragen aan een optimale inzetbaarheid.
3. **Gezonde medewerkers.** Creëer condities voor een gezonde en veilige werkplek, zodat voldoende energie overblijft om zich ook privé te blijven ontwikkelen. Dit is de basis voor een gezond werkend bestaan.
4. **Sturende en voorwaardenscheppende organisatie.** Creëer condities zodat uw organisatie duurzame inzetbaarheid realiseert en oplossingen biedt voor een blijvende arbeidsparticipatie met toegevoegde waarde voor alle betrokkenen.



Het is de keuze van de woningcorporatie - afhankelijk van gestelde prioriteiten, personele knelpunten en risico's - te starten met een van deze vier doelstellingen, of een combinatie hiervan.

Duurzaam inzetbaarheidsbeleid is geen nieuw ingewikkeld instrument voor personeelsbeleid. Het is vooral een andere manier van kijken naar de verschillen in de inzetbaarheid van medewerkers. Daarbij wordt een relatie gelegd met de leeftijd, de loopbaan of de levensfase van de medewerkers. Duurzaam inzetbaarheidsbeleid is op een proactieve manier omgaan met de verschillen en veranderingen in inzetbaarheid door te kiezen voor maatwerk bij de inzet van instrumenten.



Selectie van instrumenten en methodieken die kunnen worden toegepast

Per instrument nog iconen toevoegen

1. Managers en P&O-adviseurs activeren en ontwikkelen

Zorg voor verdieping van kennis over duurzame inzetbaarheid door training of workshops aan te bieden. Er zijn diverse opleidingen en workshops voorhanden. Duurzame Inzetbaarheid is ook steeds vaker onderdeel van management- en P&O-leergangen. U kunt natuurlijk ook zelf maatwerk trainingen en/of workshops organiseren als u daarvoor voldoende kennis/informatie in huis heeft.



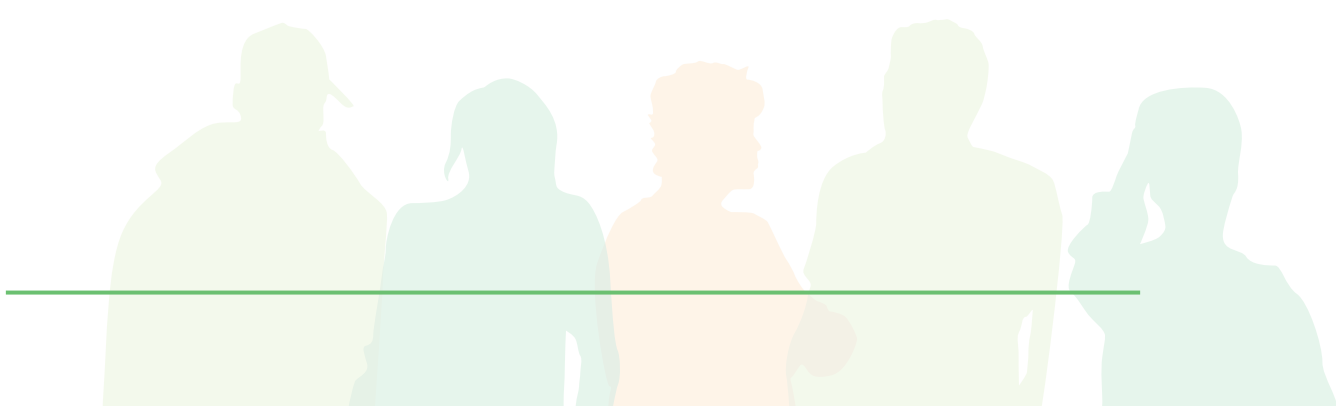
De CAO Woondiensten organiseren in 2012 workshops en intervisiebijeenkomsten voor managers en P&O-adviseurs die inhoudelijk aansluiten op de **Gids voor duurzaam inzetbare medewerkers** en de **Gids Het Nieuwe Werken**. Het doel van deze workshops: Aan de slag met duurzame inzetbaarheid en Het Nieuwe Werken in de eigen praktijk. De plaatsen en data van deze workshops worden gecommuniceerd via de websites van de sociale partners Cao Woondiensten en via:



| Word lid van de groep 'Duurzaam Meedoen door Woningcorporaties'



| #duurzaammeedoen





2. Strategisch Ontwikkelingsplan en Talentenmonitor

Op FLOW WEP - www.flowwep.nl - vindt u twee instrumenten - het Strategisch Ontwikkelingsplan en de Talentenmonitor - die u helpen het beste uit uw medewerkers naar boven te halen en uw organisatie te ontwikkelen in lijn met de strategische doelen van de organisatie. Het resultaat is inzicht in wat u nodig hebt en wat u in huis hebt aan talenten, plus een aanpak om medewerkers beter te kwalificeren en optimaal in te zetten.

De uitkomsten van het Strategisch Ontwikkelingsplan en de Talentenmonitor helpen de medewerker na te denken over zijn loopbaan. Hij of zij krijgt (beter) inzicht in de eigen talenten, interesses en loopbaanwensen. De medewerker stelt als het ware zijn/haar eigen persoonlijke profiel op. Met behulp van dit profiel kan de medewerker nadenken in welke richting hij of zij zich wil ontwikkelen. De Loopbaanwijzer op www.flowwep.nl biedt bovendien inzicht in de loopbaanmogelijkheden die aansluiten bij de ontwikkelrichting ontwikkelingsrichting van de medewerker.

De resultaten zijn bij uitstek geschikt om functioneren en inzetbaarheid bespreekbaar te maken met de leidinggevende. Dit gesprek - of deze gesprekken - over functioneren en ontwikkeling kunnen leiden tot een ontwikkelingsplan, een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) of andere vervolgstappen.

Let op: de Cao Woondiensten biedt de medewerker de gelegenheid de oriëntatie op de loopbaan door middel van de Loopbaanwijzer te vervolgen door twee gesprekken te voeren met een coach waarin een loopbaanplan wordt opgesteld. De werknemer heeft eenmaal in de drie jaar recht op deze faciliteiten. Zie: Cao Woondiensten art. 10.2 Loopbaanwijzer.



3. Beoordelings- en functioneringsgesprekken

Maak functioneren, inzetbaarheid, ontwikkeling en toekomst een vast onderdeel van de jaarlijkse gesprekscyclus door in gesprekken met alle medewerkers competenties, motivatie en gezondheid aan

bod te laten komen. Houd rekening met de leeftijdsfase en de werk-privésituatie van medewerkers. Deze gesprekken zorgen ervoor dat inzetbaarheid structureel op de agenda staat.

Mogelijke vragen en gespreksonderwerpen ten behoeve van beoordelings- en functioneringsgesprekken:

- Bieden je werkzaamheden voldoende uitdaging?
- Wat zijn je wensen en behoeften voor het komende jaar of voor de toekomst?
- Zou je iets anders willen doen op een andere afdeling of werkzaamheden ruilen met een collega?
- Welke scholing of training ga je de komende periode volgen?
- Vind je dat je werk-privésituatie in balans is?
- Hoe is het gesteld met de verhouding belasting-belastbaarheid en met je gezondheid?



Praatkaart

De praatkaart helpt leidinggevendenden bij het bespreekbaar maken van de inzetbaarheid van de medewerker. Gericht vragen stellen draagt namelijk bij aan optimale inzetbaarheid van de medewerker. Het is niet de bedoeling dat dit instrument als een format wordt gebruikt, maar de praatkaart geeft de leidinggevende inspiratie en kan als leidraad gebruikt worden om dit onderwerp bespreekbaar te maken.

N.B. Besteed ook aandacht aan de opvolging van afspraken die tijdens het gesprek gemaakt zijn!

Zie Bouwtekening 2



Functioneringsgesprek? Durf ontwikkelambities uit te spreken! Ook dit gedeelte kan wat betreft de medewerker activerend en persoonlijk aansprekend. Het is nu meer geschreven voor de leidinggevendenden.

Medewerkers durven soms niet de regie te nemen over de eigen loopbaanontwikkeling. Ontwikkelambities worden niet of onvoldoende naar de leidinggevende uitgesproken, bijvoorbeeld uit angst om hun positie binnen het bedrijf te schaden. Medewerkers zitten daardoor onnodig lang ontevreden in een functie en staan hun eigen ontwikkeling, en die van de organisatie, in de weg.

Soms houden medewerkers vast aan zekerheden en ventileren hun onvrede, ontwikkelbehoeften en ambities alleen aan familie en vrienden. Dat lost niets op. Leidinggevendenden hebben geen idee met welke gedachten hun medewerkers rond lopen. Bedrijfsculturen nodigen vaak niet uit tot het aankaarten van ontwikkel-

ambities. Soms tolereren bedrijven het niet dat werknemers aan hun eigen toekomst werken. Hierdoor komt jobrotatie of verticaal of horizontaal doorgroeien niet van de grond.

Als werkgevers niet inspelen op de behoefte van medewerkers kan er een hoop verloren gaan. Als je geen plezier meer hebt in je werk, ga je vanzelf minder goed functioneren en dat belemmert het bedrijfsproces. Daarnaast loop je een verhoogde kans op een burn-out. De capaciteiten, ambities en de kennis en kunde van medewerkers moet daarom beter worden benut.

Medewerkers moeten hun ambities beter kenbaar maken en met hun leidinggevenden open over hun ambities en ontwikkelbehoeften praten. Maar, dan moet er natuurlijk wel de ruimte zijn. Je kunt namelijk niet altijd terecht bij een HR-afdeling en in sommige gevallen lijkt zelfs de leidinggevende onbereikbaar om over je ontwikkelambities te praten. Je kunt dan het officiële moment afwachten, zoals het functionerings- of beoordelingsgesprek om het onderwerp aan te kaarten.

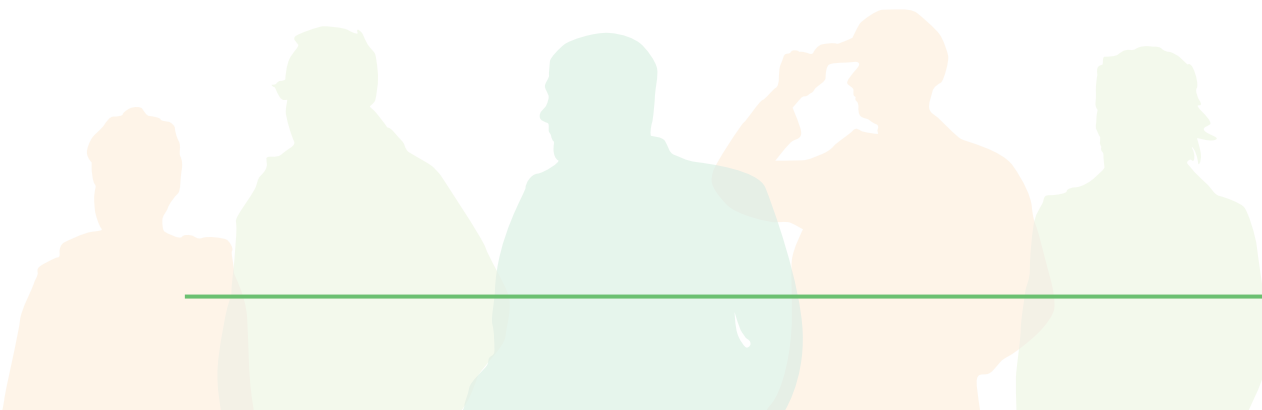
Wacht niet tot opleidingen en cursussen aangeboden worden, maar neem zelf het initiatief als je een opleiding wilt volgen. Ook als dit er eentje is buiten het boekje. Bij kleinere informele organisaties is het belangrijk dat je goed voor ogen hebt wat je wilt ontwikkelen en dat je zelf al hebt uitgezocht via welke weg je dit gaat bereiken. Onthoud hierbij het clichématige: Nee heb je, ja kun je krijgen.

Een gesprek neemt drempels weg en stelt medewerkers in staat om in een vertrouwde en objectieve omgeving aan hun ontwikkeling te werken. Leidinggevenden dienen hun werknemers van te voren te stimuleren om actief over hun ambities na te denken. Ze moeten daarbij benadrukken dat er binnen de corporatie waardering is voor ambities op het terrein van ontwikkeling en persoonlijke groei, ook wanneer dit op het eerste gezicht niet meteen 'bruikbare ambities' zijn voor de organisatie. Een open cultuur bevordert de productiviteit en tevredenheid van medewerkers en stimuleert de interne mobiliteit en ontwikkeling van een organisatie.



4. Ontwikkel- en loopbaangesprekken

Het is belangrijk om het gesprek aan te gaan met medewerkers over hun ontwikkeling. Nog belangrijker is het, om dit praktisch te vertalen naar concrete functies en taken. Als iemand een bepaalde ontwikkeling door



wil maken, is het van belang initiatieven te ondernemen. Kan de medewerker zich ontwikkelen in zijn huidige functie? Ziet hij interessante andere functies in de organisatie en kan en wil hij zich in die richting ontwikkelen?

Als dit allemaal niet mogelijk is, overweeg dan in ieder geval taakroulatie, taakverbreding, taakverrijking, dezelfde taak in ander team enz. Wees creatief!

Een loopbaangesprek en een functioneringsgesprek lijken in veel opzichten op elkaar. Toch is er een belangrijk verschil. In functioneringsgesprekken wordt teruggeblikt op het verleden, terwijl een loopbaangesprek gericht is op eventuele verandering in taken en functie in de toekomst.

Zorg voor een goede voorbereiding; plan daarom het gesprek een aantal weken van tevoren.

Vragen ter voorbereiding:

- Hoe schat u het ontwikkelingsniveau van de medewerker in?
- Is er ruimte voor de medewerker om zich binnen de functie te ontwikkelen?
- Denk aan personeelsplanning. Aan wat voor medewerker(s) heeft u behoefte en wat voor functie kunt u de medewerker in de toekomst bieden?
- Maak een afdelingsfoto (zie pag. 23) en bekijk wat voor kansen en mogelijkheden u hebt voor de medewerker.

Vraag ook aan de medewerker of hij/zij wil nadenken over de volgende zaken:

- Sterktes en zwaktes. Welke eigenschappen wil de medewerker ontwikkelen?
- Ziet de medewerker ruimte om zich in zijn functie te ontwikkelen?
- Heeft de medewerker wensen en belangstelling voor andere functies in de organisatie?

Het gesprek

Zorg dat u aan het begin van het gesprek een open sfeer creëert. Vervolgens spreekt u de punten door waarop u beiden bent voorbereid. Hoe ziet de medewerker zijn ontwikkeling binnen of buiten zijn huidige functie? Hoe ziet u dat? Wat voor mogelijkheden ziet u op termijn in de organisatie?

Besprek vervolgens hoe u samen de loopbaan richting kunt geven. Zijn er opleidingen nodig? Op welke termijn komen nieuwe functies beschikbaar? Kunt u de medewerker extra taken geven in zijn huidige functie? Als afronding van het gesprek vat u de gemaakte afspraken samen. Sluit met een concreet plan af.

Aandachtspunt

Het is belangrijk dat leidinggevendenden het voeren van ontwikkel- en loopbaangesprekken beheersen en zich bewust zijn van het feit dat mensen verschillen naar, drijfveren, levensfase en leeftijd.



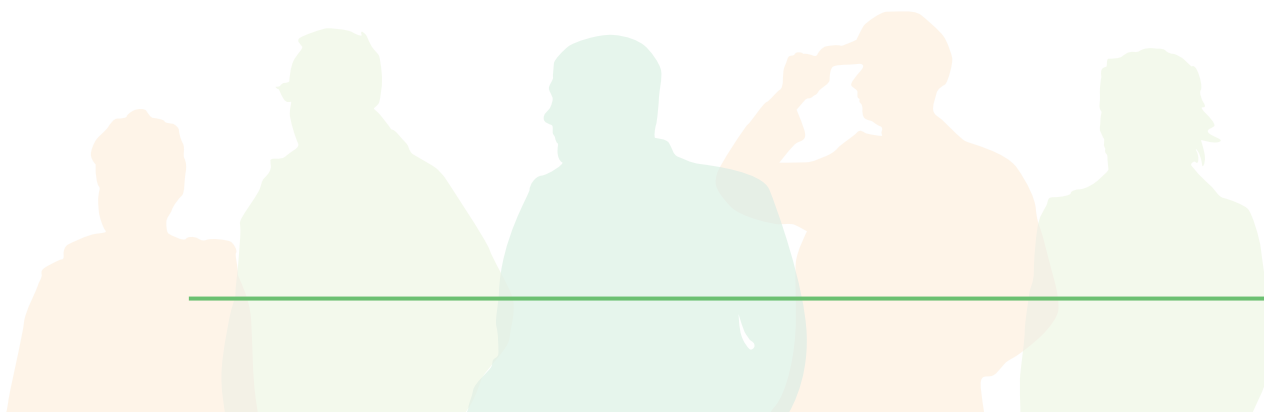
5. Opleiding, training en workshops

Vaak is het opleidingsaanbod onvoldoende afgestemd op de praktijkervaring van medewerkers. Ouderen voelen zich daarom onvoldoende aangesproken om aan opleidingen, trainingen en workshops deel te nemen. Het is daarom van belang na te gaan of vorm en inhoud van opleidingen, trainingen en workshops aansluiten op alle leeftijdsfasen. Kijk naar knelpunten en ontwikkelingen, stel prioriteiten en pas het ontwikkelcurriculum aan. In combinatie met ontwikkel- en loopbaangesprekken is opleiding cruciaal.

“Het is van belang om meer inzicht te krijgen in de precieze mismatch en oorzaken van het onvoldoende toegerust zijn van medewerkers. Zijn in het verleden medewerkers aangenomen met een opleiding die niet past bij het werk? Of zijn het de veranderingen in de inhoud van het werk die ervoor zorgen dat de medewerkers geleidelijk aan over de verkeerde kwalificaties zijn gaan beschikken? In beide gevallen biedt bij- of omscholing wellicht een oplossing om de omvang van de ontstane mismatch te herstellen. Ook het stimuleren van interne mobiliteit kan een bijdrage leveren aan het verbreden en verduurzamen van de inzetbaarheid van de medewerkers”.

Uit: Arbeidsmarktonderzoek woningcorporaties 2010

Het is belangrijk dat medewerkers van alle leeftijden aan opleidingen, trainingen en workshops deelnemen. In de praktijk blijkt dit namelijk niet het geval te zijn. Vanaf 45+ wordt minder in opleidingen geïnvesteerd, omdat die investering kostentechnisch minder interessant en minder rendabel zou zijn. Stimuleer ouderen om op hun vakgebied bij te blijven en deel te nemen aan opleidingen.



“55-plussers in de branche nemen minder aan cursussen en opleidingen deel dan hun jongere collega’s. Van de 55-plussers nam 39% deel. Van de overige groepen werknemers was dat 55% of meer. Ook het gemiddelde aantal opleidingsdagen ligt bij 55-plussers nog steeds significant lager (4,4) dan het gemiddelde. Bij 25-34 jarigen is het gemiddelde aantal dagen opleiding zelfs tweemaal zo hoog (9,3). Eveneens net als in 2006 ligt in het geval van de 55-plussers het initiatief om opleidingen of cursussen te volgen nog altijd vaker bij de werkgever en minder vaak bij de werknemer zelf dan bij werknemers in andere leeftijdsgroepen. De 55-plussers die een cursus of opleiding volgden deden dat ook vaker dan andere werknemers omdat het verplicht was en niet om bijvoorbeeld promotie te maken, bij te blijven in het beroep of om de kansen op een andere baan te vergroten. Dat geldt overigens ook voor de laag en middelbaar opgeleiden. Ook zij volgen vaker dan hoog opgeleiden cursussen omdat dat moet. Van de werknemers jonger dan 35 volgt bijna 30% een cursus of opleiding met het oog op promotie of betere kansen op een andere baan. Van de 55-plussers is dat minder dan 2%”.

Uit: Arbeidsmarktonderzoek woningcorporaties 2010

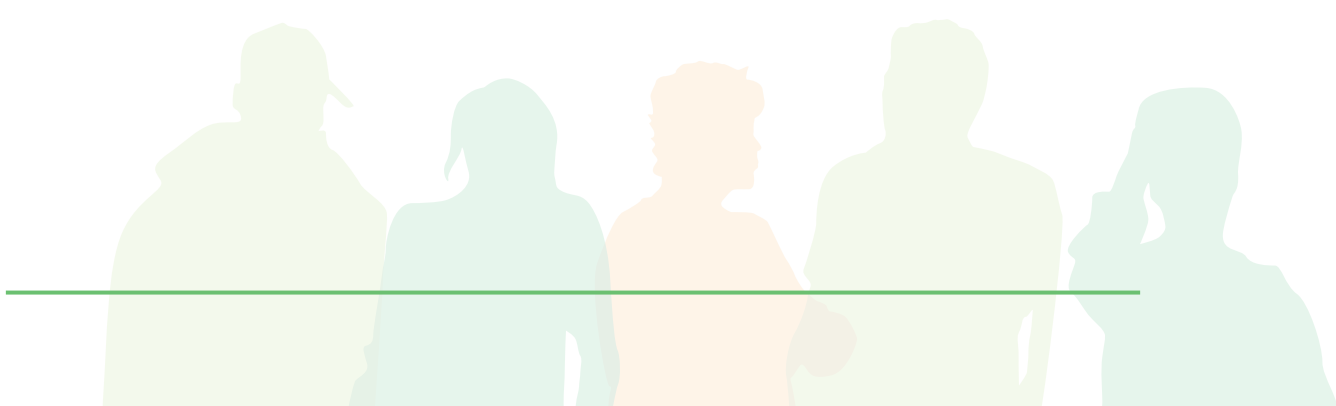


- Doe onderzoek naar behoeften, wensen en eisen per leeftijdsgroep voor wat betreft cursussen en opleidingen.
- Breng meer diversiteit in het ontwikkelaanbod: pas dit aanbod zowel qua inhoud als leervormen aan leeftijdsgroepen aan (jongeren leren anders dan ouderen).
- Zorg ervoor en monitor dat medewerkers van alle leeftijden deelnemen aan opleiding, training en workshops.
- Maak het ontwikkelaanbod toegankelijk en gebruiksvriendelijk voor leidinggevend en medewerkers van alle leeftijden.



Workshop Loopbaanstimulering

Gebruik de eerder genoemde ontwikkelscan en laat leidinggevend en medewerkers deelnemen aan de workshop Loopbaanstimulering die aangeboden wordt door FLOW. Doelen van de workshop Loopbaanstimulering:



- Bewustwording en mogelijkheden van loopbaanbeleid vergroten;
- Kennis vergroten van loopbaaninstrumenten en competentiematrix;
- Vaardigheden versterken: beïnvloeding, gespreksvoering en omgaan met weerstanden;
- Typologieën en drijfveren herkennen.

Leidinggevend en krijgen antwoorden op vragen als:

- Hoe blijven medewerkers gemotiveerd en uitgedaagd en wat kan ik als leidinggevende doen?
- Hoe kan ik ontwikkeling blijven stimuleren?
- Hoe kan ik medewerkers laten meegroeien met organisatieveranderingen?
- Welk mogelijkheden zijn er om oudere medewerkers te behouden?
- Hoe voorkom ik vroegtijdige uitval?

Meer informatie en aanmelden? Ga naar: www.floweducationportal.eu



Opleiden bij de Alliantie

De Alliantie meet of er voldoende gebruik wordt gemaakt van het opleidingsbudget. Als innovatieve en ondernemende corporatie vindt de Alliantie het van belang dat medewerkers op het juiste moment bijgeschoold worden om hun taken adequaat uit te kunnen voeren. Daarnaast wordt er in toenemende mate gestuurd op het optimaal kunnen toepassen van competenties naast vakinhoudelijke kennis.

De Alliantie reserveert ongeveer 3,5% van haar loonsom voor opleidings- en ontwikkelingsdoeleinden. De Alliantie meet, via de Alliantie Academie, gedurende het jaar of en hoe dit budget wordt aangesproken. Ultimo 2010 bleek dat er ruim 1,5 miljoen euro aan opleidingsactiviteiten (exclusief de uitgaven die werden gedaan op grond van het persoonlijk loopbaanbudget) is uitgegeven in dat jaar. Dat is 83% van hetgeen werd begroot. Dat komt bijna overeen met de gestelde normen.

Academie

Sinds enige jaren beschikt de Alliantie over een eigen Academie. Hiermee wordt het leren (in de meest brede zin van het begrip) binnen de Alliantie bevorderd. De Academie organiseert leerlijnen, vervult de makelaarsrol indien groepsgewijs en/of in-company een specifieke training wordt gewenst, verzorgt introductiedagen, organiseert de BLM-leergang en coördineert het MBO-traineeship 'vastgoedbeheer' binnen de Alliantie. De Alliantie Academie is lid van de NSCU (Nederlandse stichting voor corporate universities). Dit om voortdurend contact te houden met andere lerende organisaties. In 2010 werd de Academie genomineerd voor de NSCU-award. Dat betekent dat de Alliantie Academie tot de vier meest aansprekende Academies van Nederland behoort.

Meer informatie? Neem contact op met De Alliantie via 020 - 460 06 00



6. Coaching

Coaching kan gebruikt worden als een vorm van begeleiding om persoonlijke ontwikkeling te versterken. Dit kan individueel of in groepsverband (intervisie). Coaching is voornamelijk gericht op motivatie en competenties; het aansluiten van persoonlijke doelen en werk leidt tot een duurzame relatie en motivatie. Competent-zijn geeft energie en vertrouwen.

Tip

De meerwaarde is de persoonlijke begeleiding van een gericht ontwikkelproces op basis van een gelijkwaardige één-op-één relatie met een coach. De meest voor de hand liggende coach is de manager die al coachend leiding geeft, of een mentor vanuit een ander team. Ervaren medewerkers kunnen uitstekend als coach geschikt zijn voor hun jongere collega's, trainees en stagiairs.

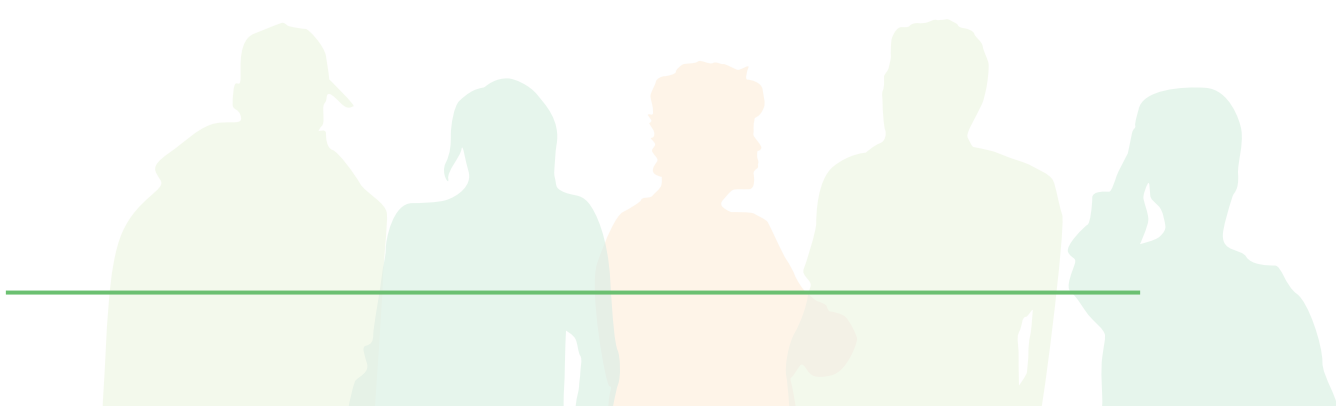


7. Meester-gezel: mentoring

Bij mentoring wordt een medewerker met bepaalde kennis en ervaring (mentor) gekoppeld aan iemand die daar meer over wil weten en leren (mentee). Mogelijke vertrekpunten zijn een verschil in generatie, in leeftijd of in ervaring. Seniormedewerkers kunnen bijvoorbeeld worden ingezet als mentor voor jongeren in hun woningcorporatie of in een aantal samenwerkende woningcorporaties.

Mentorschap in de praktijk

Een belangrijke voorwaarde voor mentoren en mentees is dat zij geïnteresseerd zijn in en openstaan voor persoonlijke groei. Beiden zijn in staat om positieve feedback te geven en zij kijken met een positieve blik naar de kwaliteiten van hun collega's en omgekeerd. Met mentoring is voor de mentor, de mentee en de organisatie voordeel te behalen. Denk aan erkenning voor de mentor: hij wordt aangesproken op zijn ken-



nis en ervaring. Ook komt hij, via de mentee, in contact met nieuwe kennis en ervaringen. De mentee leert sneller (tijdsbesparing!) doordat learning on the job plaatsvindt.

Tip

De relatie tussen mentoren en mentees kan op verschillende manier worden ingevuld:

- Mentor en mentee(s) voeren gesprekken over ervaringen van de mentee en over resultaten, plannen en vaardigheden.
- Mentor en mentee(s) bespreken werkmethoden, werkwijzen en bruikbare probleemoplossende strategieën.
- Mentor en mentee(s) wonen gezamenlijk bijeenkomsten bij, bezoeken externe relaties, lopen met hen mee en evalueren dit na afloop, werken eventueel samen aan een concreet project.
- De mentee observeert de mentor die in bepaalde situaties handelt en geeft hem/haar feedback.
- Mentor en mentee(s) wisselen meningen uit en discussiëren bijvoorbeeld over schriftelijke stukken of casussen, ze schrijven samen een artikel.



8. Demotie

Een stapje terug op de carrière ladder - en in salaris - kan helpen om met plezier langer door te werken. Net als promotie is demotie een natuurlijk en organisch proces.

Er rust nog een fors taboe op demotie, hoewel er wel een verschuiving plaatsvindt. Bij medewerkers heerst vaak wantrouwen dat demotie zich tegen hen keert, bijvoorbeeld dat hun leidinggevende het zal gebruiken als dwangmiddel. Maar we gaan toe naar nieuwe, andere arbeidsverhoudingen. Afbouw van werkzaamheden die op een bepaald moment niet meer passen, zou normaal moeten worden.

Waarom demotie?

- Demotie maakt dat het rendabel blijft om werknemers wiens expertise door welke oorzaak dan ook in waarde terugloopt, in dienst te houden. Dat is gunstig voor werkgevers, maar ook voor werknemers; het kan de redding zijn van hun aanstelling.
- Demotieregelingen zijn goed tegen stress. Als demotie normaal wordt, wordt het makkelijker om een stapje terug te doen voor iemand die daaraan toe is. Enkel het feit dat demotie tot de mogelijkheden behoort, zal werknemers stimuleren tot investeringen in hun expertise. De inzetbaarheid van de medewerkers is erbij gebaat.

Ten onrechte heeft demotie een negatieve lading. Het kan een bevrijding zijn. Er zijn nog altijd mensen die hun tijd uitzitten, niet meer goed functioneren op hun positie, omdat de druk te hoog is en de eisen die worden gesteld, veranderd zijn. Ze beseffen dat ze een geringere arbeidswaarde hebben. Als het ware zitten ze gevangen in een gouden kooi.

Dit soort situaties kunnen vaker gaan ontstaan als we langer doorwerken, terwijl de competenties die woningcorporaties van hun medewerkers vragen, in de huidige tijd snel veranderen. Dat kan botsingen geven tussen jong en oud. Corporaties kunnen overwegen demotie op te nemen in het HRM-beleid. Nu blijft iemand die eenmaal een leidinggevende positie heeft gehad vaak automatisch op een hoger salaris-niveau, terwijl diegene dat misschien niet meer waard is.

Let op! Het bespreekbaar maken van demotie kan een schokeffect doen ontstaan. Mensen moeten aan het idee wennen. Het is ook niet zo gemakkelijk om dit soort gesprekken te voeren.

Let op! Demotie is geen middel als het functioneren ter discussie staat. Daarvoor zijn andere aanpakken beschikbaar of vereist. Demotie is hier uitsluitend bedoeld als instrument om met plezier langer door te werken en een stapje opzij of terug te doen uit de “ratrace” van elke dag.

Let op! Bij demotie komt meestal een lagere beloning kijken. Vaak wordt de medewerker een afbouwregeling aangeboden om het verschil tussen het oude en het nieuwe salaris fasegewijs in te voeren. De periode van de afbouwregeling kan variëren van enkele maanden tot een paar jaar.

Let op! Het is gebruikelijk, en getuigt van goed werkgeverschap, om de pensioenopbouw op basis van het vroegere, hogere salaris voort te zetten.

Let op! Een eventueel lager salaris is te compenseren met de gespaarde tegoeden vanuit de spaarloonregeling. Deze regeling loopt af en wordt 1 januari 2013 vervangen door het Vitaliteitssparen. Deze fiscale regeling biedt medewerkers de mogelijkheid om met het gespaarde tegoeden een inkomensachteruitgang te compenseren.



De Rabobank kiest voor ‘Unplugged’ en het bespreekbaar maken van demotie

De Rabobank streeft naar eerlijke, natuurlijke arbeidsverhoudingen. Het kernwoord is vertrouwen. In die sfeer zijn alle thema’s bespreekbaar: flexibilisering, loopbaanbeleid, inzetbaarheid, demotie en medezeggenschap. De arbeidsverhoudingen binnen Rabobank zijn te vergelijken met een huis. De bovenste verdieping bestaat uit wet- en regelgeving. Daar heb je als organisatie niet veel invloed op. Daaronder is de verdieping van de cao. Die wordt samen met vakbonden vastgesteld. De verdieping eronder is van de

medezeggenschap, waarmee je als organisatie ook een aantal zaken afsprekt. En op de begane grond gaat het over de arbeidsverhouding tussen werknemer en leidinggevende. De stijl van leidinggeven die de Rabobank graag ziet, is er een op basis van vertrouwen en met een open manier van communiceren. Medewerkers van de bank weten over het algemeen zelf heel goed hoe de klant het best kan worden bediend en hoe ze hun werk het best kunnen inrichten. Het is dus niet gek dat het nieuwe werken bij Rabobank de pioniersfase al voorbij is en steeds meer wordt toegepast in de hele organisatie. De Rabobank noemt het 'Unplugged' genoemd, gebaseerd op het MTV-programma eind jaren tachtig, waarbij muzikanten weer 'natuurlijk' muziek gingen maken, zonder elektronische versterking en effecten. 'Natuurlijk' werken dus. In een Unplugged omgeving is vertrouwen één van de kernwoorden als het gaat om onderlinge samenwerking.

Demotie is bespreekbaar binnen de Rabobank

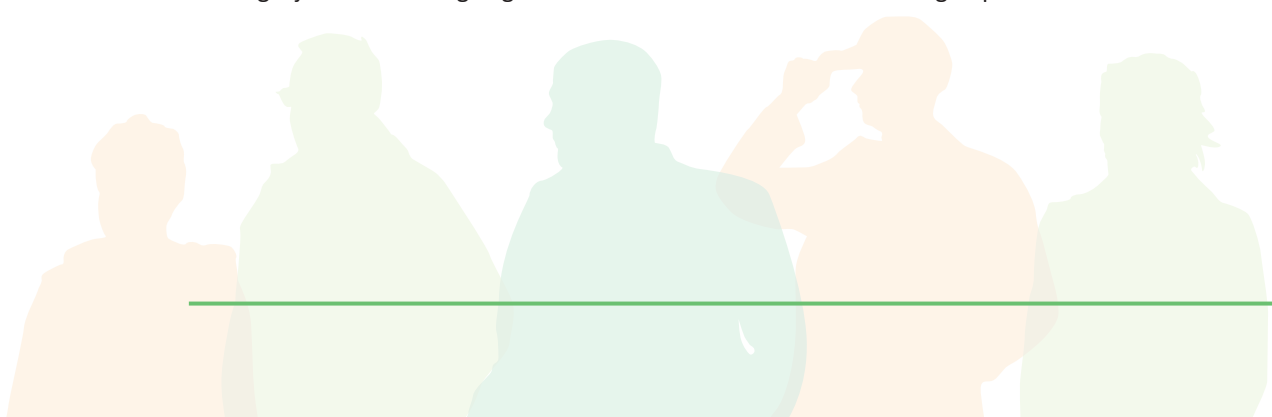
Het probleem bij de bank was dat wanneer de werkgever demotie voorstelde, daar een betere afbouwregeling uit voortkwam dan wanneer de werknemer hiervoor het initiatief nam. Een werknemer ging dus nooit zelf het gesprek over demotie aan. Zo'n gesprek was bijna altijd een initiatief van de werkgever - vanuit een negatieve invalshoek. Dit leidde vaak tot escalatie en niet tot het vinden van oplossingen. Daarom waren er nieuwe afspraken over demotie nodig. Veel werknemers vinden het prima om bijvoorbeeld een minder zware functie te gaan vervullen, als er maar een vangnet is. In de cao maakt het nu niet meer uit wie het initiatief tot het gesprek neemt. Het is redelijk om de inkomensgevolgen van demotie zorgvuldig te dempen. De discussie met de bonden ging over de vraag hoe lang de afbouwperiode door moest lopen. Uiteindelijk is er een goed compromis gevonden. Het is belangrijk dat demotie nu goed is geregeld, ook met het oog op collega's. Want gelijk werk moet ook gelijk worden beloond.

Bron: Rabobank



9. Loopbaanbegeleiding

Loopbaanbegeleiding van medewerkers is bij uitstek geschikt om de duurzame inzetbaarheid te stimuleren en bevorderen. De meerwaarde is dat de werkzame toekomst van een medewerker in relatie tot de organisatie in kaart wordt gebracht en gerealiseerd. Managers, P&O'ers, interne en externe loopbaanadviseurs en/of gespecialiseerde mobiliteitscentra kunnen daar ondersteuning bij verlenen. Veelal zijn de kaders, financiën en mogelijkheden al vastgelegd in het mobiliteitsbeleid van de woningcorporatie.





Matchpoint

In 2010 is de Alliantie gestart met Matchpoint. Matchpoint is P&O-instrument waarmee vraag en aanbod op de interne arbeidsmarkt zo veel mogelijk op elkaar worden afgestemd. Matchpoint draagt hiermee bij aan een verdere arbeidsmobiliteit binnen het bedrijf en aan een verdere flexibilisering van het personeelsbestand. De eerste evaluatie, eind 2010, van Matchpoint liet zien dat medewerkers en management de weg naar dit interne arbeidsbemiddelingsbureau weten te vinden. Maandelijks wordt aan de directie gerapporteerd over de resultaten. Ook met de ondernemingsraad vindt regelmatig overleg plaats over de voortgang.

Matchpoint wordt bemand door twee P&O-adviseurs. Zij houden zich bezig met het matchen van kandidaten met interne vacatures en projecten. Daarnaast ontwikkelen zij actief mogelijkheden voor verdere flexibilisering, zoals een intern stagebureau, een pool van (externe) adviseurs en het vormgeven van een flexibele schil van medewerkers.

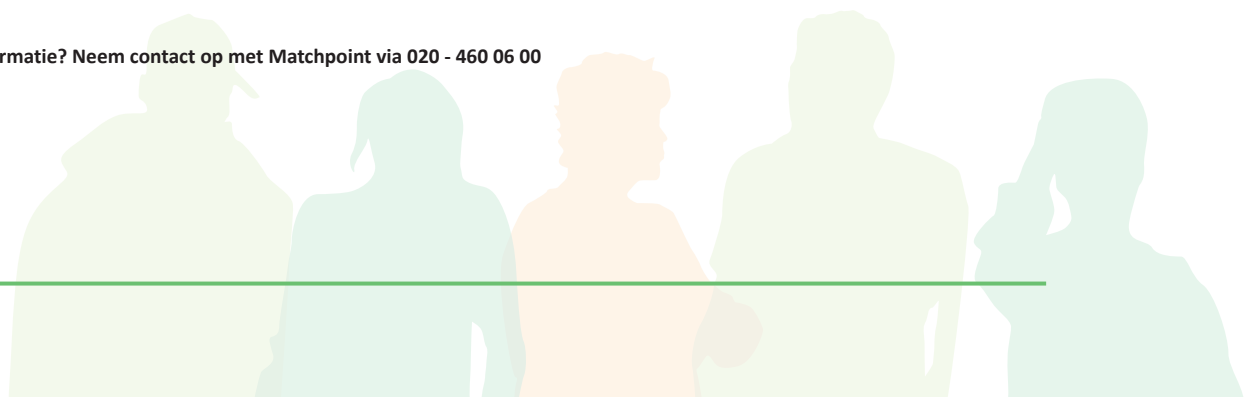
Matchpoint helpt de medewerkers bij de interne loopbaanontwikkeling. Via een inschrijfformulier kan men zich aanmelden. Vervolgens wordt de medewerker uitgenodigd voor een intakegesprek met een Matchpointadviseur. Zo ontstaat een goed beeld van de medewerker en de loopbaanwensen.

Op het moment dat er een passende functie of project vacant is neemt Matchpoint contact met de medewerker op om te vernemen of hij of zij interesse heeft. Het is dan aan de medewerker of hij opgenomen wil worden in de sollicitatieprocedure.

Om Matchpointkandidaten de eerste keus te geven, plaatst Matchpoint de vacature pas binnen 5 dagen na ontvangst op intranet voor de overige medewerkers van de Alliantie. Indien er geïnteresseerde Matchpointkandidaten zijn, wordt dit in de vacaturetekst vermeld. Indien het gaat om een Matchpointkandidaat vindt er altijd een sollicitatiegesprek plaats met de betreffende kandidaat. De eventuele overige kandidaten die zich via de vacature hebben gemeld worden pas uitgenodigd voor een gesprek nadat de procedure met de Matchpointkandidaten is afgerond.

Mobiliteit is belangrijker dan ooit, niet alleen voor de organisatie, maar vooral voor de medewerker. Matchpoint biedt de medewerker de mogelijkheid zich te oriënteren, zich te laten adviseren en op de hoogte te blijven van interne loopbaanmogelijkheden.

Meer informatie? Neem contact op met Matchpoint via 020 - 460 06 00



10. Perspectief bieden op ontwikkelmogelijkheden

Bied alle medewerkers perspectief op ontwikkelmogelijkheden en bespreek hoe dit te realiseren. Dit is de grootste stimulans van professionele ontwikkeling en persoonlijke groei. Het bindt medewerkers aan uw organisatie. Denk daarbij aan de volgende mogelijkheden en combinaties:

- optimaliseren functie-inhoud: goede match tussen de doelen, functies en taken van de organisatie en de capaciteiten, behoeften en ambities van alle medewerkers;
- regelruimte in de functie;
- uitdagingen door extra rollen, projecten en opdrachten;
- mogelijkheden om ervaring op te doen in andere functies en met andere taken;
- functieverrijking en -verbreding;
- functie- en taakrotatie;
- anders werken op basis van levensfase en balans werk-privé;
- EVC- en certificeringstrajecten;
- duidelijke loopbaanpaden;
- mogelijkheden voor persoonlijke groei;
- perspectief uitbreiden bredere arbeidsmarkt;
- feedback geven!

Tussenstap: gezond aan het werk

Om duurzaam inzetbaarheidsbeleid te bevorderen streven we naar een optimale gezondheid van alle medewerkers. Medewerkers hebben zelf verantwoordelijkheid om in hun privétijd vitaal en gezond te leven, maar zij kunnen ook in hun werksituatie gestimuleerd worden fit te blijven door goede arbeidsomstandigheden aan te bieden.



BBelangrijk voor
alle groepen

11. Verzuimgesprekken en -begeleiding

Verzuimgesprekken en -begeleiding zijn persoonlijke begeleidingsvormen gericht op duurzame inzetbaarheid. Bij werkgerelateerd verzuim en het zoeken naar oplossingen ligt de focus op belastbaarheid en gezondheid in combinatie met competenties en motivatie. Aandachtspunten in deze verzuimgesprekken en -begeleiding zijn:

- leeftijd en levensfase: behoeften, wensen en eisen;
- balans tussen belasting en belastbaarheid;
- balans tussen werk en privé;
- balans in aansturing: resultaat versus mensgericht.



BBelangrijk voor
alle groepen

12. Arbogesprekken en -onderzoek

Vanuit het aspect 'gezond werken' zijn er volop mogelijkheden om duurzame inzetbaarheid bespreekbaar te maken en praktisch in te vullen.

Algemene hulpmiddelen zijn:

- Arbocatalogus Woningcorporaties (zie: www.flowweb.nl - Arbowerkboeken)
- (Digitale) RI&E (Risico-inventarisatie en -evaluatie)
- Gezondheidsmeter (vragenlijst over beleving van werk, arbeidsomstandigheden en gezondheid)
- PAGO: Periodiek Arbeidsgeneeskundig Onderzoek.

In relatie tot *leeftijd* is voornamelijk de inzet van de Workability Index (WAI) een belangrijke toevoeging. De WAI is een vragenlijst waarmee gemeten kan worden hoe werknemers lichamelijk en geestelijk in staat zijn hun werk te doen. De WAI biedt werknemers en werkgevers de kans om iemands inzetbaarheid in kaart te brengen en draagt eraan bij werkenden duurzaam inzetbaar te houden. Met de vragenlijst wordt het werkvermogen gemeten en de mate waarin een werknemer lichamelijk en geestelijk in staat is zijn of haar werk uit te voeren. Via de WAI-vragenlijst maakt de individuele werknemer op vrijwillige basis een inschatting van zijn of haar werkvermogen. Dit is een goede voorspeller van iemands inzetbaarheid nu en in de toekomst.

Werkvermogen staat niet op zichzelf; het staat sterk in relatie tot de aard van iemands werk, maar ook tot zijn of haar normen en waarden, competenties en gezondheid. Uit de antwoorden op de vragen rolt een score; hoe hoger die is, hoe beter het werkvermogen.

De WAI is ontwikkeld in Finland, waar vergrijzing al twintig jaar een actueel thema is. Experts hebben er met steun van de overheid onderzoek en experimenten uitgevoerd, om mensen langer in goede gezondheid en met plezier te laten werken. De WAI is daaruit voortgekomen. Deze test is intussen vertaald in twintig talen en wordt in veel landen toegepast.

FLOW heeft zes Arbo-werkboeken uitgegeven. De eerste vier Arbo-werkboeken zijn bedoeld voor de Technische Dienst en de laatste twee delen voor de kantooromgeving. Deze Arbo-werkboeken zijn verspreid onder de woningcorporaties.

Onlangs zijn de bijlagen ook in Word-formaat .doc (2003-2007) op de site gezet, zodat deze te gebruiken zijn voor de eigen situatie.

Deze Arbo-werkboeken worden regelmatig voorzien van een update. Deze update wordt eerst uitgevoerd in de pdf-bestanden en daarna in de Word-bestanden op de site.

Hier staan alle delen van de Arbo-werkboeken in pdf formaat. Informatie www.flowweb.nl - Arbowerkboeken

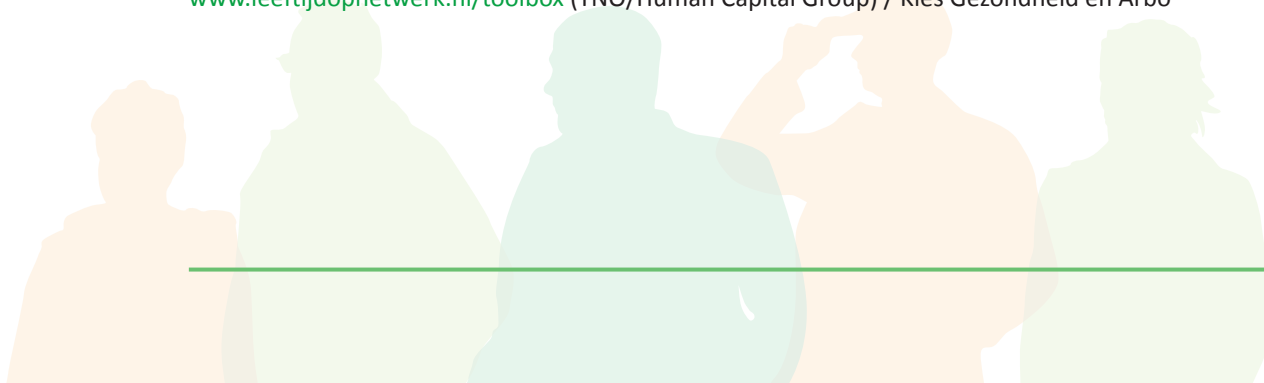
Meer informatie? Bezoek de onderstaande websites:

www.arboportaal.nl (Min. SZW)

www.nen.nl/web/meer-informatie/arbonormen.htm (NEN)

www.blikopwerk.nl

www.leeftijdophetwerk.nl/toolbox (TNO/Human Capital Group) / Kies Gezondheid en Arbo





Inzetbaarheid en arbeidsomstandigheden

Belasting en belastbaarheid

Essentieel bij alle loopbaanfasen is dat de balans tussen belasting (fysiek en emotioneel) en belastbaarheid (capaciteiten) van elke medewerkers gehandhaafd blijft. Van belang hierbij is dat medewerkers en lijnmanagement regelmatig knelpunten inventariseren en vervolgens gezamenlijk bepalen welke (individuele) verbeteracties noodzakelijk of mogelijk zijn. Dit kan in een regulier werkoverleg of speciale sessies. Daarnaast is een individueel gesprek tussen medewerker en lijnmanager aan te bevelen. Vaak kan door het flexibeler inrichten van taken/functies een deel van de te zware belasting beter verdeeld worden. De basis om te zware belasting in een vroegtijdig stadium te signaleren is openheid tussen (lijn)management en medewerkers.

Een goede combinatie van werk en privé en het realiseren van een goed inzetbaarheidsbeleid is in eerste instantie een aangelegenheid voor werknemer en werkgever. Gezien de nauwe relatie met thema's als verzuim en werkdruk maken diverse corporaties afspraken over het thema met de arbodienst en indien aanwezig het bedrijfsmaatschappelijk werk.

Breng oorzaken verzuim, werkbelasting en uitdiensttreding in kaart. Door het uitvoeren van een onderzoek naar medewerkertevredenheid (mogelijk door apart onderzoek, maar ook binnen reguliere functionerings-, exit- en verzuimgesprekken) kunnen de achterliggende oorzaken van (langdurig) verzuim en werkbelasting in kaart gebracht worden. Door bij deze onderzoeken specifiek aandacht te besteden aan de afstemming tussen werk en privé en de levensfase waarin de medewerkers verkeren, wordt een bijdrage geleverd aan een zorgvriendelijke bedrijfscultuur. Het is bespreekbaar.

Zoek gezamenlijk naar levensfasegerichte oplossingen die de tevredenheid en het welzijn van de medewerkers verbeteren.



Belasting verminderen

De belasting van medewerkers kan verminderd worden door bijvoorbeeld:

- een goede afwisseling van zwaardere en lichtere taken;
- een evenwichtiger spreiding van het werk. Plan in de periode met piekbelasting geen extra activiteiten of beperk het aantal vaste activiteiten, zoals vergaderingen;
- een evenwichtige taakverdeling binnen een team of tijdelijke individuele taakverlichting.

Vragen	Ja	Nee
Stellen wij ALLE medewerkers in staat zich te blijven ontwikkelen en daardoor een waardevolle kracht binnen de organisatie te blijven?	☐	☐
Bieden wij ALLE medewerkers goede ondersteuning en facilitering zodat de werknemer verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen loopbaan en de ontwikkeling ervan?	☐	☐
Stellen wij in positieve zin het beeld van oudere werknemers in de organisatie bij waardoor zij zichzelf als een waardevolle kracht blijft zien?	☐	☐
Spreken wij ALLE medewerkers tijdens functioneringsgesprekken, ontwikkelings- of loopbaangesprekken en beoordelingsgesprekken aan op het kunnen dragen van verantwoordelijkheid en het openstaan voor nieuwe uitdagingen?	☐	☐
Maken wij de verhouding tussen de werkbelasting en de belastbaarheid van de werknemer bespreekbaar waardoor de werknemer in staat wordt gesteld om zo optimaal mogelijk te functioneren?	☐	☐
Geven wij ALLE medewerkers de mogelijkheid om zelf ideeën naar voren te schuiven voor nieuwe taken, functies of functieverbreding e.d.?	☐	☐
Laten wij ALLE medewerkers gedurende hun volledige loopbaan gebruik maken van opleiding, vorming en training?	☐	☐
Vindt de besteding van de opleidingsmiddelen evenredig over alle medewerkers van alle leeftijden plaats?	☐	☐
Beschikken leidinggevenden over de juiste middelen en vaardigheden om met medewerkers in gesprek te gaan, feedback te geven op hun functioneren en hen te ondersteunen in loopbaanstappen?	☐	☐
Nemen medewerkers meer verantwoordelijkheid dan voorheen voor hun eigen loopbaan en ontwikkeling?	☐	☐
Wordt slijtage, fysieke belasting en ervaringsconcentratie tegengegaan door medewerkers regelmatig nieuwe of andere taken te laten vervullen en zichzelf te laten ontwikkelen?	☐	☐
Zijn P&O-instrumenten 'duurzaam inzetbaarheid'- <i>proof</i> gemaakt door ze uit te breiden met bijvoorbeeld vragen over competenties, motivatie en gezondheid?	☐	☐

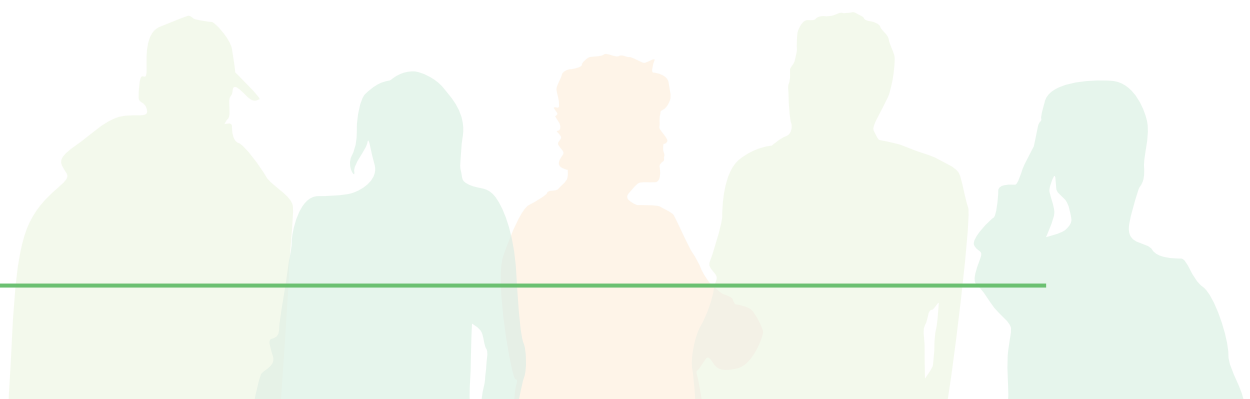
Bent u klaar voor de volgende fase?

De meeste vragen met ja beantwoord?

Dan hebt u zicht op het probleem, u hebt actiepunten geformuleerd en u hebt er vertrouwen in dat deze haalbaar zijn. Ga door naar Fase 4 Onderhoud.

De meeste vragen met nee beantwoord?

Op een aantal punten moeten de activiteiten geïntensiveerd worden. Wellicht hebt u inmiddels een aantal actieplannen bedacht en in uitvoering. Blijf actief binnen deze fase tot u tevreden bent.



Fase 4 Onderhoud



In deze fase ligt de nadruk erop uw 'goede ervaringen' van fase 3 mee te nemen om deze te kunnen borgen in regulier P&O-beleid en -instrumentarium. Als u in deze fase bent beland, bent u op de meeste onderdelen klaar met het invoeren van duurzame inzetbaarheid en heeft u een P&O-beleid dat de ontwikkeling van medewerkers centraal stelt. Dit is het laatste deel van deze gids. Uw aanpak heeft al veel voordelen opgeleverd:

- Fase 1: u weet wat er hand is en heeft anderen met een gedegen analyse kunnen overtuigen om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid.
- Fase 2: u hebt draagvlak en daadkracht gecreëerd voor activiteiten voor het thema.
- Fase 3: u hebt acties ondernomen en ervaringen opgedaan met praktische oplossingen.
- Fase 4: u kunt nu de 'goede ervaringen' omzetten in 'duurzame gewoontes', die herkend en gedragen worden door direct betrokkenen, vooral door managers en medewerkers.



De meeste corporaties hebben diverse personeelsinstrumenten ontwikkeld en in gebruik. Je kunt in deze fase ook starten met een inventarisatie van de huidige instrumenten en het gebruik ervan. Check vervolgens of ze daadwerkelijk de brede inzetbaarheid van alle medewerkers bevorderen en borgen.

Er zijn vele checklists en scans beschikbaar die je kunnen helpen de focus op duurzame inzetbaarheid te richten en te houden. We adviseren u om de Alleleeftijdchecklist (zie hierna) te gebruiken om te bepalen hoe ver u bent met integreren van duurzame inzetbaarheid in het P&O-beleid en wat er verder nog gedaan moet worden. Waar nodig kunt u teruggrijpen naar de vorige fasen uit deze gids.

De checklist kan verfijnd worden van organisatieniveau naar afdelingsniveau. We dagen u uit om op organisatieniveau door de bril van duurzame inzetbaarheid te blijven kijken naar het P&O-beleid en -instrumentarium.



Alleleeftijdenchecklist

Check of er binnen de volgende P&O-thema's rekening gehouden wordt met de levensfasen van medewerkers:

- ☐ Functieontwerp, beschrijving en -waardering
- ☐ Competentieprofilering en -management
- ☐ Taakinhoud en werkorganisatie
- ☐ Personeelsbezetting en -planning
- ☐ Imagobuilding en arbeidsmarktcommunicatie

- ☐ Personeelsbezetting en -planning
- ☐ Imagobuilding en arbeidsmarktcommunicatie
- ☐ Werving en selectie
- ☐ Arbeidscontracten en -voorwaarden
- ☐ Leiderschap en management
- ☐ Introductie en inwerken
- ☐ Functioneren en ontwikkelen
- ☐ Begeleiding en coaching
- ☐ Opleiding en training
- ☐ Motivatie en medewerkerstevredenheid
- ☐ Verzuim en Arbo
- ☐ Beoordelen en beloning
- ☐ Loopbaan en mobiliteit
- ☐ Verloop en outplacement
- ☐



Enkele bouwtips op basis van ervaringen van andere corporaties:

- Deel goede ervaringen en valkuilen: laat anderen in uw organisatie leren van uw aanpak, activiteiten en ervaringen.
- Neem de goede ervaringen en oplossingen op in het bestaande P&O-beleid en -instrumentarium. Dit beleid kunt u als visitekaartje gebruiken in uw arbeidsmarktcommunicatie en wervingsbeleid.

Is het huis klaar?

Als u de tekst in het kader hieronder kunt bevestigen, dan is het huis gebouwd en is het onderhoud gegarandeerd. U kunt tevreden op de afgelopen periode terugkijken.

Bij de toepassing van alle P&O-instrumenten wordt binnen uw woningcorporatie consequent aandacht besteed aan de levens- en loopbaanfase van iedere medewerker, zodat er maatwerk wordt geleverd.

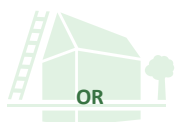
Binnen uw woningcorporaties wordt het geheel van personeelsinstrumenten gedurende elke levensfase van medewerkers ingezet. Hiermee blijven alle medewerkers van alle leeftijden gedurende hun hele loopbaan in beweging, raken zij gewend aan nieuwe situaties en weten zij met nieuwe technieken om te gaan, waardoor 'vastroesten' altijd voorkomen wordt.

Helaas, u kunt niet op uw lauweren rusten...

Duurzaam inzetbaarheidsbeleid is een continu proces dat blijvend aandacht vraagt. *Plan -> Do -> Check -> Act*, de Deming-cyclus scherpt het beleid steeds verder aan. Uitleg:

- *Plan*: Inventarisatie van behoeften en stand van zaken, zorgen voor draagvlak en voorbereiden plan van aanpak
- *Do*: Prioriteiten stellen en uitvoeren van een activiteit of activiteiten
- *Check (Study)*: Evaluatie van (tussentijdse) effecten
- *Act*: Bijstelling of borging van de activiteit.

Monitor de voortgang en bepaal met het MT waar het beleid verder bijgeschaafd moet worden.



OR: let op uw zaak

Er ligt uiteraard een verantwoordelijkheid bij de Ondernemingsraad om de vinger aan de pols te houden bij het actueel houden van duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Dit betekent in de praktijk dat de OR moet kunnen beschikken over alle relevante informatie betreffende concrete acties, afspraken en maatregelen. Men moet weten wat de stand van zaken is binnen de organisatie in het kader van duurzaam inzetbaarheidsbeleid.

Ga naar: *Bouwtekening 10 Checklist Ondernemingsraad: Stand van zaken en ontwikkelingen afgelopen periode m.b.t. duurzame inzetbaarheid*

Deze checklist kan gebruikt worden tijdens het periodiek gesprek met de bestuurder over de ontwikkeling van inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers binnen de eigen corporatie.

Tussen de oren

Het verbeteren en verbreden van de inzetbaarheid van *alle* medewerkers moet tussen de oren van de medewerkers, de leidinggevende en het (top)management komen en deel gaan uitmaken van het lange-termijnbeleid. Betrokkenheid op *alle niveaus* is belangrijk voor de continuïteit van inzetbaarheidsbeleid en de borging daarvan in het P&O-beleid.

U kunt dat bereiken door regelmatig de (tussentijdse) *resultaten* van het beleid te *vragen*. Wanneer blijkt dat de mobiliteit stijgt, de medewerkertevredenheid toeneemt en het verzuim daalt, hebt u harde feiten om het belang en het succes van het beleid te onderstrepen.



Medewerker: laat van je horen

De scan Duurzame inzetbaarheid voor de werknemer geeft een beeld van het gevoerde beleid op diverse aspecten van het personeelsbeleid.

Afhankelijk van respons van de medewerkers op een bepaalde afdeling of organisatieonderdeel kan bepaald worden op welke terreinen de organisatie goed bezig is en op welke gebieden er voor de organisatie winst te behalen is als het gaat om duurzaam inzetbaarheidbeleid.

Ga naar: *Bouwtekening 11 Scan Duurzame inzetbaarheid voor werknemers*

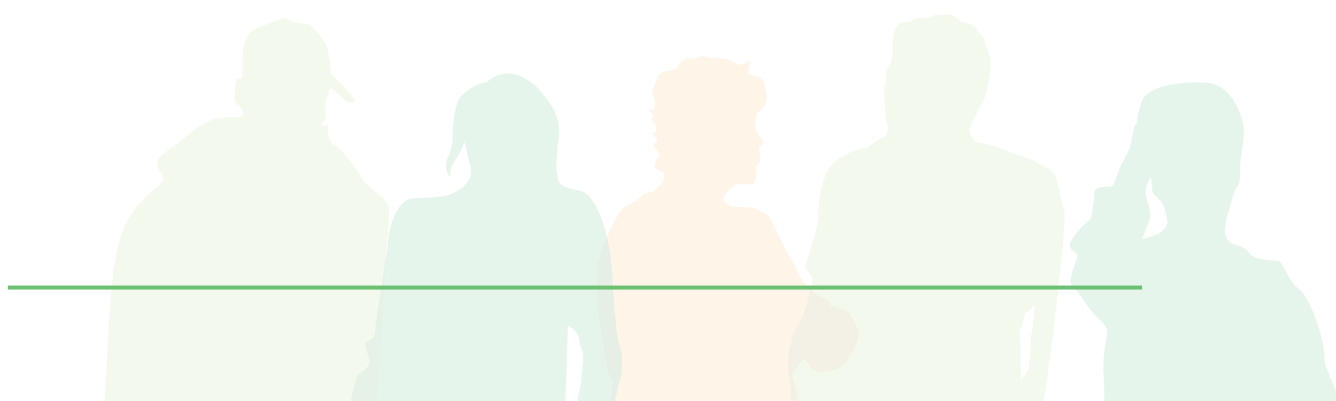
De scan kan worden uitgevoerd onder een groep werknemers die een vergelijkbare functie uitoefenen of onder de werknemers van één of meerdere afdelingen.

Succes

Vier de successen met de betrokkenen en blijf in gesprek met de opdrachtgever (het management) en de medewerkers. Laat weten hoe de acties zijn verlopen, met welk resultaat en welke plannen er nog zijn voor de toekomst. Tegelijkertijd krijgt u informatie over hoe de verschillende partijen het beleid ervaren.

Tot slot

Flowweb biedt activiteiten aan om het duurzaam inzetbaarheidsbeleid van woningcorporaties te bevorderen. Kijk op www.FLOWWEB.NL voor de meest actuele informatie. Kijk ook op de websites van de betrokken bij de CAO Woondiensten voor actuele informatie.



Bijlagen

Hulpdocument ten behoeve van de uitvoering van uw project.	84
Bouwtekening 2:	
Praatkaart.	95
Bouwtekening 3:	
Persoonlijk uittredingsplan.	98
Bouwtekening 4:	
Scan: Integratie van duurzame inzetbaarheid in het P&O-beleid.	100
Bouwtekening 5:	
Scan: Inhoud en organisatie van het werk.	101
Bouwtekening 6:	
Scan: Functionele geschiktheid medewerkers.	102
Bouwtekening 7:	
Scan: Vitaliteit medewerkers.	103
Bouwtekening 8:	
Voorbeeld: Beoordelingssysteem Woningcorporatie Domijn Enschede.	104
Bouwtekening 9:	
Voorbeeld: Voortgangsgesprek Woningcorporatie Domijn Enschede.	108
Bouwtekening 10:	
Checklist Ondernemingsraad: Stand van zaken en ontwikkelingen afgelopen periode m.b.t. duurzame inzetbaarheid.	112
Bouwtekening 11:	
Scan: Duurzame inzetbaarheid voor werknemers.	114
Bouwtekening 12:	
Scan: Waar gaan we op sturen? Wat zijn de opbrengsten? Wat hebben we ervoor nodig?	117
Bouwtekening 13:	
OR aan de slag.	119
Bouwtekening 14:	
Communicatieplan: Basis voor effectieve communicatie.	114
Bouwtekening 15:	
Communicatieplan Checklist.	125



Bouwtekening 1:

Hulpdocument ten behoeve van de uitvoering van uw project

Wij bieden u dit hulpdocument aan om het duurzaam inzetbaarheidsbeleid project binnen uw organisatie te kunnen structureren en te beheren.

Ervaring leert dat de inrichting, organisatie en fasering van projecten lastig is en de planning van projecten niet altijd naar verwachting verloopt. Te weinig tijd, andere spoedeisende zaken en een onverbiddelijke deadline. Een multidisciplinair team moet bij elkaar gehouden worden. Afspraken moeten worden gemaakt. De projectleden moeten gemotiveerd blijven en bij elkaar blijven. De medewerkers én het management moeten geïnformeerd worden en bij het project betrokken blijven...

Projecten leiden kan leuk zijn, maar ook lastig. Om u te ondersteunen bij het inrichten, de organisatie en de fasering van uw inzetbaarheid project binnen uw organisatie bieden we u daarom deze handreiking aan.

Met dit hulpdocument kunt u de resultaten van uw plan beter managen, bewaken en evalueren. Ook kunt u met het projectplan uw activiteiten duidelijker opdelen naar concrete projectonderdelen.

De indeling van dit hulpdocument is als volgt:

In **hoofdstuk 1** kunt u aangeven wat het project inhoudt en ook wat de aanleiding, de doelstelling(en), de verwachte resultaten van het project en de randvoorwaarden zijn.

In **hoofdstuk 2** wordt vastgelegd hoe het project wordt uitgevoerd: de organisatie, activiteiten en een tijdsplanning.

In **hoofdstuk 3** worden de kosten en mogelijke meerwaarden van het project weergegeven.

In **hoofdstuk 4** kunt u een logboek van het project bijhouden. Gedurende de looptijd van het project kunt u hier ook de leerpunten vastleggen. Deze informatie kunt u gebruiken om uiteindelijk het project te evalueren en de resultaten te benoemen.

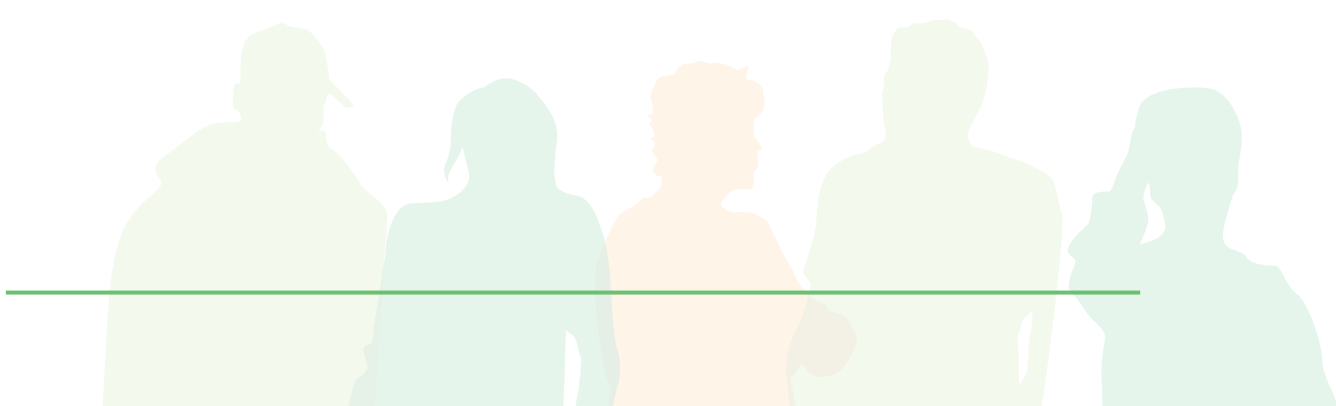
Inhoud

1. Aanleiding	
1. Probleemomschrijving	pag. 87
1.1. Doelstelling van het project	pag. 88
1.2. Verwachte projectresultaten	pag. 88
1.3. Projectafbakening	pag. 88
1.4. Randvoorwaarden	pag. 88
1.5. Relatie met andere projecten en/of initiatieven	pag. 89
2. Projectorganisatie, inrichting en verantwoordelijkheden	
2.1. Projectorganisatie: de interne opdrachtgever	pag. 89
2.2. Projectorganisatie: de projectleider	pag. 89
2.3. Projectorganisatie: de projectgroepleden	pag. 90
2.4. Projectfasering	pag. 90
2.5. Projectactiviteiten	pag. 91
2.6. Communicatie	pag. 92
3. Projectbegroting	
3.1. Projectbegroting	pag. 93
3.2. Kosten per activiteit	pag. 93
4. Leerpunten, meerwaarde en projectlogboek	
4.1. Meerwaarde van het project	pag. 94
4.2. Leerpunten	pag. 94
4.3. Nadere of tussentijdse afspraken	pag. 94
4.4. Projectlogboek	pag. 94



Project [NAAM]

Organisatie:	
Datum:	.././....
Projectleider:	Dhr./Mevr.
Projectgroepleden:	Dhr./Mevr. Dhr./Mevr. Dhr./Mevr. Dhr./Mevr. Dhr./Mevr.
Projectperiode:	Aanvang: .././.... Afronding: .././....



1. Aanleiding

1. Probleemomschrijving

Wat is het geconstateerde probleem / vraagstuk?

Voorbeelden

- Door fysieke werkbelasting ontstaat uitval en verzuim;
- Door een te lange functieverblijfsduur worden medewerkers minder competent, minder vakbekwaam en inflexibel;
- Door een niet effectieve stijl van leidinggeven wordt onvoldoende gecommuniceerd tussen leidinggevend en medewerkers;
- Door voorzien vertrek van oudere medewerkers verlaat essentiële kennis de organisatie;
- De verdeling van de scholingsinspanning en -middelen is niet in verhouding met de samenstelling van het personeelsbestand;
- De belasting werk-privé leidt tot verhoging van het ziekteverzuim.

1.1. Doelstelling van het project

Hoe gaat het probleem opgelost worden?

Een voorbeeld hoe een projectdoelstelling SMART geformuleerd kan worden:

Formuleer de doelstellingen SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden).

Projectdoelstelling: het reduceren van de fysieke werkbelasting d.m.v. probleemanalyse, onderzoek en oplossing waardoor medewerkers langer gezond en vitaal blijven doorwerken en er minder uitval plaatsvindt.

Specifiek: het project richt zich op de fysieke werkbelasting van de garagemedewerkers van 50 jaar en ouder

Meetbaar: door middel van een werkbelastingsonderzoek moet blijken wat de individuele optimale belastbaarheid van de garagemedewerkers is. Door middel van een betere balans tussen de belasting en belastbaarheid wordt een reductie van het verzuim met 1,5% nagestreefd

Acceptabel: de betrokken medewerkers, leidinggevend, Arbo-arts, Ondernemingsraad worden voorafgaand aan de start van het project geïnformeerd en zij worden periodiek d.m.v. korte voortgangsverslagen op de hoogte gehouden, zodat draagvlak ontstaat voor het onderzoek en de te verwachten oplossingen en uitkomsten

Realistisch: door de individuele optimale belastbaarheid van de garagemedewerkers vast te stellen ontstaat inzicht in de noodzaak om al dan niet het personeelsbestand aan te passen

Tijdgebonden: het project start per 1 januari en wordt afgerond per 1 maart

1.2. Verwachte projectresultaten

Het projectresultaat is een beleid, een instrument, een training of een actie waarmee het projectdoel wordt bereikt.

Voorbeelden

- Het verzamelen van personeelsgegevens waarmee de gevolgen van vergrijzing binnen de organisatie inzichtelijk worden gemaakt zodat draagvlak ontstaat om het personeelsbeleid te gaan aanpassen;
- Een training voor leidinggevendenden om ouderen optimaal te begeleiden;
- Oudere medewerkers inzetten als mentor om jongere medewerkers te begeleiden bij het werk;
- Een scan of checklist voor POP-gesprekken;
- Een opleidingsplan;
- Een handboek om kennis te borgen;
- Een communicatie- of implementatieplan;
- Een samenwerkingsovereenkomst met organisaties (onderwijs) in de omgeving waarmee personeel wordt uitgewisseld;
- Een protocol waarmee flexibel verlof kan worden opgenomen, de werktijden meer flexibel worden en de mogelijkheden tot thuis werk toenemen.

1.3. Projectafbakening

Wat zijn de grenzen (in tijd of bedrijfsonderdeel) van het project?

Een voorbeeld

Het project start op (DATUM AANVANG) en richt zich nadrukkelijk op het ontwikkelen en invoeren van HR beleid ter voorkoming dat medewerkers te lang dezelfde werkzaamheden uitvoeren. Hiertoe wordt gedurende twee maanden binnen afdeling X een onderzoek uitgevoerd. De leidinggevendenden en de medewerkers van deze afdeling worden hierbij betrokken. De looptijd van het project eindigt wanneer voor de afdeling X beleid hieromtrent ontwikkeld en ingevoerd is en hier gedurende 6 maanden ervaring mee is opgedaan (DATUM AANVANG + 2 MAANDEN + 6 MAANDEN). Hierna wordt de opgedane ervaring binnen 2 maanden vertaald in algemeen loopbaan- en mobiliteitsbeleid voor de gehele organisatie, zodat per (DATUM AANVANG + 2 MAANDEN + 6 MAANDEN + 2 MAANDEN) dit beleid kan worden ingevoerd.

1.4. Randvoorwaarden

Bij de aanvang van het project is het raadzaam vast te leggen welke zaken geregeld moeten zijn om de slaagkans van het project zo groot mogelijk te maken.

Voorbeelden

- De leden van de projectgroep worden voor 4 uur per week en gedurende 40 weken vrijgesteld om werkzaamheden in het kader van het project uit te voeren;
- De projectgroep heeft de beschikking over een budget van € 2.000 om literatuur aan te schaffen, seminars bij te wonen en zich verdere te oriënteren zodat ze optimaal in staat is de opdracht te verwezenlijken.

1.5. Relatie met andere projecten en/of initiatieven

Mogelijk zijn er relaties tussen het project en andere initiatieven binnen de organisatie. Onderzoek en beschrijf deze relaties en beoordeel of een gezamenlijke aanpak of afstemming mogelijk effectief kan zijn.

Denk hierbij bijvoorbeeld aan:

- (Integrale) kwaliteitsverbeteringstrajecten;
- Geplande uitbreiding/beperking van diensten/producten binnen de organisatie, een reorganisatie of voorziene ontwikkelingen binnen of buiten de organisatie die effect kunnen hebben op het project;
- Aansluiting en/of afstemming met de organisatiedoelen en -strategie.

2. Projectorganisatie, inrichting en verantwoordelijkheden

2.1. Projectorganisatie

Rol: de interne opdrachtgever

(b.v. een vertegenwoordiger van de hoogste leiding van het bedrijf)

Rol: gericht op het sturen van de voortgang en op een beheersbare wijze een eindresultaat weten te halen. Een inhoudelijke verbondenheid met het thema hoeft niet aanwezig te zijn.

Naam en handtekening:

2.2. Projectorganisatie

Rol: de interne projectleider

(de eindverantwoordelijke voor het project, b.v. de directeur HRM, het hoofd P&O of een gedeeltelijk vrijgestelde lijnmanager)

Rol: planning en coördinatie van alle uitvoerende activiteiten binnen het project. Bevoegdheid om mensen en middelen aan te wenden ter realisatie van de projectresultaten.

Naam en handtekening:

Rol: de projectgroepleden

(Lijn, OR, HRM/P&O, afd. communicatie, externen)

Rol: leveren van inhoudelijke bijdrage op basis van eigen deskundigheid en ondersteunen van projectleider. Contacten onderhouden met werkgroep(en), zorgdragen voor onderlinge afstemming tussen werkgroepen en informatieverstrekking naar organisatie(leiding) en projectleider.

Naam:

Rol/functie binnen de projectgroep:

Naam

"

Naam

"

Naam

"

Voorbeeld:

- Directielid
- Manager / adviseur Personeel en Organisatie
- Leden Ondernemingsraad
- Bedrijfsarts
- Enkele leidinggevendenden
- Enkele medewerkers
- Manager / adviseur Communicatie
- Externe adviseur

2.4. Projectfasering

Enkele voorbeelden zijn:

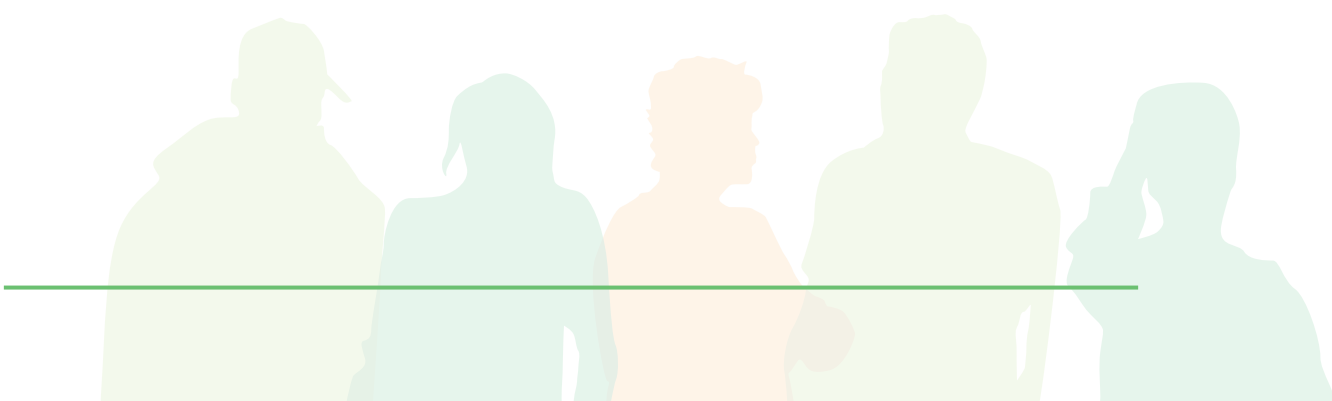
- Voorbereidingsfase
- Productie- of ontwikkel-fase
- Voorbereiding implemen-tatiefase en communicatie
- Start implementatiefase
- Evaluatiefase
- Opheffing projectgroep en overdracht aan team/afde-ling/unit

Wat:

Wanneer:

2.5. Projectactiviteiten	Activiteit:	Uitgevoerd door:	Wanneer:	
			Van	Tot
Fase 1: voorbereiding van het project	Voorbeelden zijn: - Opstellen projectgroep - Inrichten projectgroep en interne projectleider - Ondertekening/waarborging samenwerkingsovereenkomst tussen opdrachtgever en interne projectleider			
Fase 2: productie en ontwikkelen	Voorbeelden zijn: - Inrichten opleidingscentrum - Opstellen opleidingsplan - Opstellen trainingsprofiel - Opstellen competentieprofielen - Opstellen profielen voor mentoren en leerlingen			
Fase 3: implementatievoorbereiding en communicatie	Voorbeelden zijn: - Vaststellen selectieprocedure verplegend personeel - Vaststellen selectieprocedure leerbegeleiders - Ruimte (tijd, budget, facilitair) voor opleidingscentrum / trainingssessies - Selecteren van trainers - Selecteren, plannen en implementeren van opleidingstrajecten / trainingssessies - Voorlichten/informereren van teams/afdelingen/units/management en directie			

Fase 4: implementatie, borging en evaluatie	Voorbeelden zijn: - Uitvoering - Monitoren - Controleren en tussentijds evalueren - Verslaglegging			
Mogelijke interventies: los van de fase waarin het project zich bevindt	Voorbeelden zijn: - Terugkoppeling opdrachtgever - Borging en vastlegging binnen HR- en organisatiebeleid - Eindevaluatie - Projectbeëindiging			
2.6. Communicatie Op welke wijze vindt tijdens het project en na afloop daarvan de communicatie plaats met OR, medewerkers, MT en andere betrokkenen of belanghebbenden (b.v. andere corporaties of de)	<u>Actie:</u> 1 2 3 4 5 6	Datum: Datum: Datum: Datum: Datum: Datum:		



3 Projectbegroting

3.1. Projectbegroting	Belangrijk is een inzichtelijke relatie aan te brengen tussen de kosten op uw begroting en de activiteiten.		
3.2. Kosten per activiteit			
Activiteit 1			
Activiteiten	Omschrijving kosten:		
		EUR	
		EUR	
		EUR	
		EUR	
<i>Totale kosten activiteit 1</i>			<i>EUR</i>
Activiteit 2		EUR	
Activiteiten	Omschrijving kosten:		
		EUR	
		EUR	
		EUR	
		EUR	
<i>Totale kosten activiteit 2</i>			<i>EUR</i>
Activiteit 3			
Activiteiten	Omschrijving kosten:		
		EUR	
		EUR	
		EUR	
		EUR	
<i>Totale kosten activiteit 3</i>			<i>EUR</i>
Totale kosten van het project			EUR
Overzicht van de totale projectbegroting			
Totale kosten van het project			EUR

4. Leerpunten, meerwaarde en projectlogboek

4.1. Meerwaarden van het project

Naast de kosten dient elk project ook iets op te leveren. Het maken van kosten moet namelijk wel de moeite waard zijn.

Voorbeelden:

- Verhogen van de expertise en verbeteren van de vaardigheden van medewerkers.
- Verbeteren van de mentorvaardigheden van oudere werknemers t.a.v. het coachen en begeleiden van jongere werknemers.
- Verlaging van het verzuimpercentage met (b.v.) 2%

4.2. Leerpunten

B.v. m.b.t. knelpunten of successen

.....
.....
.....

4.3. Nadere of tussentijdse afspraken

B.v. m.b.t. afwijkingen van of bijstellingen op het oorspronkelijk projectplan

.....
.....
.....

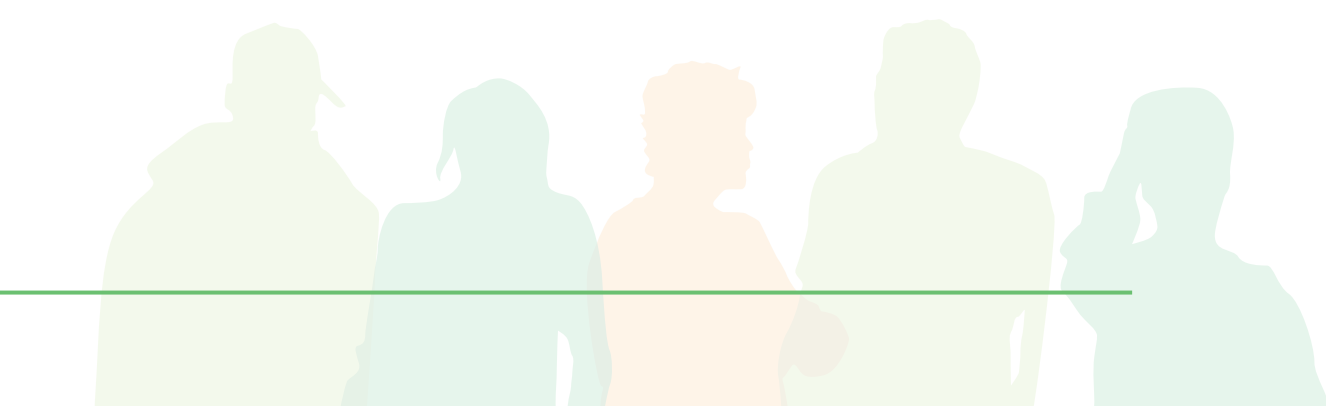
4.4. Projectlogboek

B.v. m.b.t. interne afspraken, externe contacten of bijgewoonde overleggen, belangrijke momenten, gebruikte modellen of aanpakken, etc. U kunt dit logboek gebruiken voor het opstellen van de uiteindelijke projectevaluatie

.....
.....
.....
.....

Laat na het volledig invullen van dit projectplan en de projectbegroting de opdrachtnemer en de opdrachtgever voor akkoord ondertekenen en voeg dit oorspronkelijk document toe aan het projectdossier.

Een “werk”-versie van dit hulpdocument kunt u gebruiken om tussentijds uw leerpunten in vast te leggen, afspraken in vast te leggen en het projectlogboek bij te houden.



Bouwtekening 2:

Praatkaart

Levensfasebewust beleid: In gesprek met medewerkers

“Alle medewerkers - van alle leeftijden, levensfasen en generaties - zijn en blijven competent, gemotiveerd en gezond aan het werk. Nu en in de toekomst”



Deze praatkaart helpt je als leidinggevende bij het bespreekbaar maken van levensbewust personeelsbeleid met je medewerker. Door gericht vragen te stellen kan je de inzetbaarheid van de medewerker optimaal houden. Het is niet de bedoeling dat dit instrument als een format wordt gebruikt maar de praatkaart geeft je als leidinggevende inspiratie en kan als leidraad gebruikt worden om dit onderwerp ter sprake te brengen. Belangrijk hierbij is niet alleen het voeren van het gesprek, maar ook aandacht besteden aan de opvolging van zaken die tijdens het gesprek worden besproken.

De praatkaart is gebaseerd op de drie invalshoeken van duurzame inzetbaarheid, namelijk gemotiveerd, gezond en competent. Zoals hierboven is afgebeeld zijn het verschillende invalshoeken op basis waarvan een leidinggevende met de medewerker in gesprek kan gaan. Tussen deze invalshoeken bestaan relaties. Bijvoorbeeld; een medewerker die problemen heeft met de gezondheid loopt ook het risico de motivatie kwijt te raken.

Motivatie

Waar krijg je energie van in je werk?

- Waardoor komt dit?
- Wat doet dat met je?
- Kun je hier zelf invloed op uitoefenen?
- Kan ik je als leidinggevende helpen?
- Wat motiveert je om hier te werken?

Wat kost je energie?

Als iemand niet of minder gemotiveerd is heeft dat vaak te maken met:

- Werkinhoud
 - Verantwoordelijkheid
 - Zinvol
 - Regelmogelijkheden
- Werk/privé balans en ook de privésituatie
- Gezondheid
- Sfeer en samenwerking met collega's
- De relatie met de leidinggevende
- Verwachtingen

Welke aspecten spelen bij jou een rol?

Hoe denk je de komende jaren gemotiveerd te blijven?

- Wat ben je van plan er zelf aan te gaan doen?
- Wat kan ik als leidinggevende hieraan bijdragen?
- Wat verwacht je van de organisatie?
- Welke ambities en wensen heb je?
- Ben je van plan de komende jaren hier werkzaam te blijven?

Gezondheid

Hoe gaat het met je?

- Hoe gaat het met je gezondheid?
- Voel je je gezond?
- Wat is de oorzaak?
- Heeft dit consequenties voor je werk?
- Wat doe je om je gezondheid te verbeteren?
- Wat kan ik als leidinggevende doen om je gezondheid te verbeteren?
- Verwacht je hulp vanuit de organisatie?
- Denk je, met het oog op je gezondheid, de komende jaren de functie te kunnen blijven uitoefenen?

Hoe houd je de balans?

Als iemand niet of minder gemotiveerd is heeft dat vaak te maken met:

- Wat vindt je van de eisen die het werk aan je stelt?
- Kun je aan die eisen voldoen als je kijkt naar je eigen mogelijkheden? Zowel lichamelijk als geestelijk.
- Kun je je werk goed combineren met je privé situatie?
- Op welke manier ben je bezig met je gezondheid?

Competent

Competenties zijn vaardigheden, kennis en gedragselementen die er voor zorgen dat een persoon effectief kan functioneren in zijn/haar werk.

- Je kunt hierbij denken aan:
- Samenwerken
- Klantgerichtheid
- Resultaatgerichtheid
- Communicatief vaardig
- Sociaal vaardig
- Etc. etc.

Komen je competenties tot zijn recht in je huidige functie?

- Heb je de competenties om de functie uit te oefenen?
- Waar liggen je sterke punten en waar liggen je minder sterke punten?
- Vind je een uitdaging in je huidige functie?
- Vind je dat je bij je huidige functie past?

Wat is er nodig om je werk goed te kunnen doen?

- Welke vaardigheden en capaciteiten heb je nodig in je werk?
- Vind je dat je voldoet aan de eisen van het werk?
- Zijn er zaken waarvan je vindt dat je ze moet ontwikkelen?
- Wat ga je daaraan doen?
- Wat kan ik als leidinggevende doen om je daarbij te ondersteunen?
- Welke aspecten belemmeren je ontwikkeling?
- Vind je dat je je competenties volledig benut? Of kun je meer?
- Heb je competenties die je nu in je functie niet gebruikt? Zou je daar in de toekomst iets mee willen doen?

Hoe zie je de nabije toekomst op je werk?

- Welke ontwikkelingen wil je zelf als persoon doormaken?
- Zie je ontwikkelingen in de organisatie?
- Hoe ga je je competenties daarop aanpassen?
- Welke rol speel je zelf hierin?
- Welke rol kan ik als leidinggevende hierin spelen?
- Zie je voor jezelf voldoende uitdagingen in je werk, ook als je kijkt over vijf jaar?

Bouwtekening 3

Persoonlijk uittredingsplan

Project ontwikkeling model van Persoonlijk Uittredingsplan (PUP) voor 60+ medewerkers. Vergelijkbaar met een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP), maar gericht op het maken van een meerjarenplan gericht op het 'afbouwen' van de carrière vanuit het perspectief van zo lang mogelijk fit en actief kunnen en willen blijven. Van afbouwen naar activeren.

Doelstelling:

- de medewerker zo in zetten dat zijn taken zo goed mogelijk aansluiten bij zijn ervaring, competenties en (fysieke en mentale) mogelijkheden;
- oudere medewerkers zekerheid geven over hun inzet in de laatste fase van hun loopbaan

Het PUP-gesprek gaat over:

- Gezondheid
- Motivatie
- Betrokkenheid
- Competentie
- Ambities
- Overdracht van kennis en ervaring

volgens Janneke in mogelijkheden PUP-plan

Aandachtspunten PUP:

- Medewerker moet 60+ jaar zijn
- In een goede gezondheid verkeren
- In gesprek (toekomstige) knelpunten of risico's inventariseren en benoemen
- Gezamenlijk oplossingen formuleren
- Oplossingen kunnen gelden voor een bepaalde periode. Voorstel: periodiek toetsen of onderliggende noodzaak nog aanwezig is
- Indien oplossingen passen binnen bestaand beleid → uitvoeren
- Indien oplossingen niet passen binnen bestaand beleid → beslissing over uitvoering door management i.o.m. P&O

N.B. oplossingen zijn alleen geldend voor betrokken medewerker. Maatwerk dus. Geen precedent werking.

Mogelijkheden in PUP-plan:

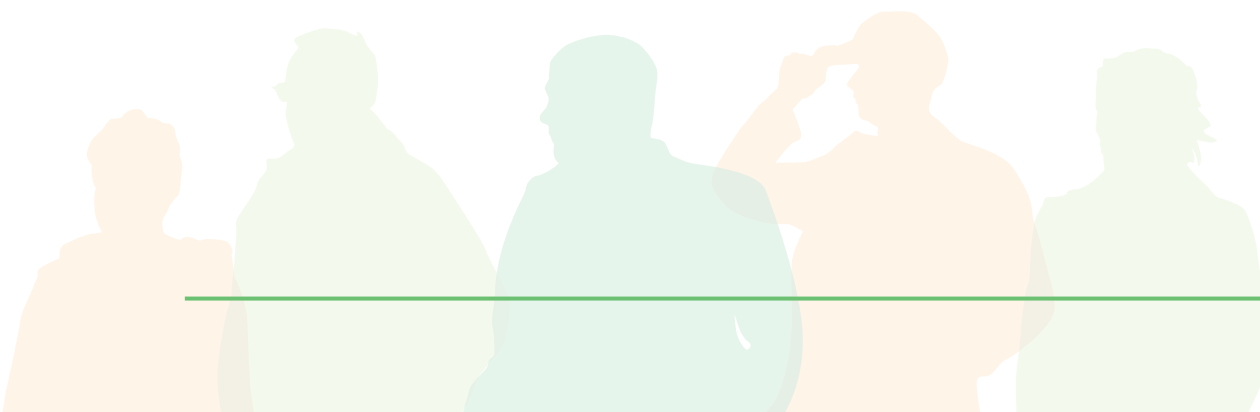
- Minder belastende taken
- Functiewijziging
- Vormen van kennisoverdracht of mentoring
- (Gedeeltelijk) vrijstellen van fysiek belastende werkzaamheden
- Betere werk-privé balans of vormen van thuiswerken
- Demotie

Opbrengst:

- Medewerkers voelen minder werkdruk en geven zelf aan beter gemotiveerd te blijven
- Gemotiveerde en loyale medewerkers die plezier in het werk hebben

Voorwaarden:

- Betrek de medewerkers actief bij het vrijwillig meewerken aan een wijziging van functie of werkplek.
- Medewerkers eigen wensen en ideeën laten inbrengen en persoonlijk terugkoppelen of worden gehonoreerd
- Mensgerichte stijl van leidinggeven met open communicatie



Bouwtekening 4

Scan: Integratie van duurzame inzetbaarheid in het P&O-beleid

De scan in onderstaande tabel geeft weer in welke mate medewerkers verantwoordelijkheid nemen voor ontwikkeling van hun inzetbaarheid en de mate waarin de stijl van leidinggeven dit bevordert.

De navolgende organisatiescans zijn een instrument bij de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid in een organisatie. In de scans komen beleidsaspecten en organisatiekenmerken op het terrein van duurzame inzetbaarheid aan de orde.

De scan vormt de start van het proces, op basis van deze informatie wordt vastgesteld in hoeverre de huidige situatie afwijkt van de gewenste situatie.

De elementen die gezamenlijk de duurzame inzetbaarheid bepalen zijn per scan uitgewerkt.

Op welke wijze stuurt je organisatie op het bevorderen van inzetbaarheid en hoe zou men dat willen?

Elementen	Reactief	Planmatig	Proactief	Integraal
Leiderschapstijl	Er is geen duidelijk beeld van de invloed van de aanwezige leiderschapstijl op de inzetbaarheid van medewerkers.	Bekend is welke leiderschapstijl een positieve invloed heeft op de inzetbaarheid van medewerkers, dit wordt gericht toegepast.	Bekend is welke leiderschapstijlen passen bij het heden en welke passen bij de beoogde toekomst van de organisatie. Stijlen zijn geïmplementeerd en er wordt projectmatig aan verbetering gewerkt.	Gewenste leiderschapstijlen zijn geïmplementeerd en worden in samenhang toegepast binnen de totale inzetbaarheid. Er wordt geanticipeerd op de nabije toekomst en op de (middel) lange termijn.
Eigenaarschap	Medewerkers zijn niet verantwoordelijk voor de eigen inzetbaarheid en worden niet aangesproken op het peil houden ervan.	Er is besef van een gezamenlijk belang van werkgever en medewerkers om de inzetbaarheid te bevorderen. Medewerkers worden gestimuleerd om verantwoordelijkheid te nemen.	Iedere verantwoordelijkheid is helder en geaccepteerd. Er wordt naar gehandeld en er komen ideeën ter verbetering op basis van interactie.	Eigenaarschap wordt algemeen geaccepteerd en ingevuld. Het is onderdeel van het totale inzetbaarheidsbeleid. Anticipatie op het heden en de (middel)lange termijn is aanwezig.
Focus	De organisatie werkt probleemgericht en lost knelpunten betreffende inzetbaarheid ad hoc op.	Risico's en risicogroepen worden in beeld gebracht, daarop wordt beleid gebaseerd.	Er is (nog steeds) ruimte voor verbetering. De organisatiecultuur is zo dat iedereen kans daarop wordt aangegrepen.	Het inzetbaarheidsbeleid is volwassen en een levend onderdeel van het totale HR-beleid.
Communicatie	Alleen bij problemen informeert de organisatie werknemers.	Wanneer er zich risicosituaties kunnen voordoen, stelt de organisatie een communicatieplan op.	De organisatie informeert werknemers voortdurend over organisatiegerelateerde zaken.	Naast het continu informeren van werknemers, betreft de organisatie werknemers in de besluit/planvorming en uitvoering.

Bouwtekening 5

Scan: Inhoud en organisatie van het werk

Deze scan geeft de uitdaging en belasting van het werk weer.

Elementen	Reactief	Planmatig	Proactief	Integraal
Arbeidsinhoud	Als een medewerker niet meer bij de functie past, lost de organisatie het ad hoc op.	Er is overzicht van de inzetbaarheid van medewerkers en de inhoud van de functies in de organisatie. 'Daarop worden maatregelen gebaseerd.	Er is overzicht van de inzetbaarheid van medewerkers en de inhoud van de functie in de organisatie voor nu en voor de periode over 2 tot 5 jaar. Er is aantoonbaar sprake van een planmatige groei.	Het beleid aangaande arbeidsinhoud is onderdeel van het totale inzetbaarheidsbeleid voor het heden en de (middel)lange termijn.
Arbeidsverhoudingen	Als er iets aan de verhoudingen tussen de medewerkers schort, lost de organisatie het ad hoc op.	Arbeidsverhoudingen binnen de organisatie worden in kaart gebracht en er wordt gericht aangestuurd op verbetering.	Er wordt gewerkt vanuit een visie op arbeidsverhoudingen en er wordt een ontwikkelplan voor de toekomst gehanteerd.	Het beleid aangaande arbeidsverhoudingen is onderdeel van het totale inzetbaarheidsbeleid voor het heden en de (middel) lange termijn.
Arbeidsomstandigheden	Als de arbeidsomstandigheden de inzetbaarheid beperken, lost de organisatie het ad hoc op.	De risico's zijn in beeld en de organisatie beheerst deze door middel van een plan (bijv. een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en een plan van aanpak.	Er is een visie en er zijn doelstellingen met betrekking tot arbeidsomstandigheden inclusief een ontwikkelplan.	Het arbeidsomstandighedenbeleid is onderdeel van het totale inzetbaarheidsbeleid voor het heden en de (middel)lange termijn.
Arbeidsvoorwaarden	Er zijn geen afspraken over inzetbaarheid 'in de cao of in de organisatie.	De cao-afspraken die belemmerend werken op het ontwikkelen van inzetbaarheid zijn in beeld en staan ter discussie.	Er wordt gewerkt aan verbetering van de inzetbaarheid op basis van een stelsel van afspraken.	De arbeidsvoorwaarden zijn in samenhang gericht op het bevorderen van inzetbaarheid.

Bouwtekening 6

Scan: Functionele geschiktheid medewerkers

Deze scan geeft de functionele geschiktheid van medewerkers weer.

Elementen	Reactief	Planmatig	Proactief	Integraal
Kennis	Als er een tekort aan kennis is of een incident optreedt, neemt de organisatie ad hoc maatregelen om de vakkennis op peil te brengen.	Er is een opleidingsplan. Medewerkers hebben informatie over de kennis die nodig is voor een overstap van de ene naar de andere functie.	Medewerkers hebben inzicht in hun inzetbaarheid en er wordt gestuurd op levenlang leren en ontwikkelen. Medewerkers laten zich hierbij niet hinderen door de grenzen van de eigen organisatie.	Het opleidingsbeleid is onderdeel van het totale inzetbaarheidsbeleid voor het heden en de (middel)lange termijn.
Competenties	Competenties zijn niet expliciet in beeld gebracht.	Er is inzicht in de benodigde competenties per functie en medewerkers worden daarop beoordeeld. Medewerkers krijgen meermaals per jaar een terugkoppeling.	Er is een vastgelegde visie op competenties die inzetbaarheid ondersteunen en er wordt gestuurd op ontwikkeling daarvan.	Het competentiebeleid is onderdeel van het totale inzetbaarheidsbeleid voor het heden en de (middel)lange termijn.

Bouwtekening 7

Scan: Vitaliteit medewerkers

Deze scan geeft de vitaliteit van medewerkers, zoals fysieke mogelijkheden, mentale conditie, sociale cohesie en motivatie weer.

Elementen	Reactief	Planmatig	Proactief	Integraal
Fysieke conditie	Als een medewerker fysiek minder belastbaar is, neemt de organisatie ad hoc maatregelen.	Er is een concreet aanbod van leefstijlverbeterende activiteiten. B(ewegen) R(oken) A(lcohol) V(oeding) O(ntspanning).	De leefstijl van het complete personeelsbestand wordt systematisch bevorderd door projecten in relatie tot de werkorganisatie.	Heet leefstijlbeleid is onderdeel van het totale inzetbaarheidsbeleid voor het heden en de (middel)lange termijn.
Mentale conditie	Als een medewerker mentaal minder belastbaar is, neemt de organisatie ad hoc maatregelen.	Er is aanbod van activiteiten die de innerlijke balans bevorderen.	De innerlijke balans van het hele personeel wordt bevorderd door projecten in relatie tot de werkorganisatie.	Het beleid aangaande mentale weerbaarheid is onderdeel van het totale inzetbaarheidsbeleid voor het heden en de (middel) lange termijn.
Sociale cohesie	Als medewerkers of groepen minder presenteren of functioneren, neemt de organisatie ad hoc maatregelen.	Er is een aanbod van activiteiten die de cohesie tussen medewerkers bevorderen.	Er is een vastgelegde visie op de toegevoegde waarde van het werken in teams, die is ingebed in de organisatie en het leiderschap.	Het beleid aangaande sociale cohesie is onderdeel van het totale inzetbaarheidsbeleid voor het heden en de (middel)lange termijn.
Motivatie	Als medewerkers of groepen minder presenteren of functioneren, neemt de organisatie ad hoc maatregelen.	Er is een aanbod van activiteiten die de motivatie van de medewerkers bevorderen.	Er is een visie op de toegevoegde waarde van gemotiveerde medewerkers. De organisatie bevordert dit projectmatig.	Het motivatiebeleid is onderdeel van het totale inzetbaarheidsbeleid voor het heden en de (middel)lange termijn.

Bron Bouwtekening 3, 4, 5 en 6: www.duurzaamjewerk.nl (Nederlands Normalisatie instituut, NEN)

Bouwtekening 8

Voorbeeld: Beoordelingssysteem Woningcorporatie Domijn Enschede

Doel

Het doel van deze procedure is om:

1. de prestaties en motivatie van de medewerker te verbeteren;
2. de capaciteiten van de medewerker optimaal te benutten;
3. de werkomstandigheden te verbeteren.

Basisregels

Het beoordelingssysteem omvat de volgende basisregels:

- Het beleid van Domijn is erop gericht de medewerkers te helpen hun competenties (verder) te ontwikkelen en daarmee hun functioneren te verbeteren, teneinde de door Domijn gewenste resultaten te behalen. De beoordelingssystematiek van Domijn sluit hierop aan.
- Niemand wordt beoordeeld aan de hand van hem onbekende criteria. Iedere medewerker moet weten langs welke lat zijn functioneren wordt gemeten. De functiebeschrijving inclusief het competentieprofiel vormen de basis voor de beoordeling van het functioneren over de afgelopen periode en voor afspraken voor de komende periode.
- De leidinggevenden van Domijn zijn erop gericht de medewerker ondersteuning en begeleiding te bieden bij het verder ontwikkelen van diens competenties en het (verbeteren van) diens functioneren, maar ook op het nemen van gerichte maatregelen als de medewerker niet goed functioneert.
- De medewerker heeft recht op een regelmatige tussentijdse terugkoppeling over zijn functioneren, waarbij zijn leidinggevende hem benadert op een ontwikkelingsgerichte manier, hem coacht en eventueel suggesties doet om de gemaakte afspraken zo goed mogelijk na te (kunnen) komen.
- Ten minste eenmaal per jaar wordt het functioneren van de medewerker beoordeeld door zijn leidinggevende. Deze dient zich bij de beoordeling coachend op te stellen en uit te gaan van objectieve en meetbare feiten, niet van emoties, gevoelens of incidenten.

Plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken

Het beoordelingssysteem omvat een cyclus van een jaar. Deze begint met een planningsgesprek. Daarna volgt halverwege het jaar een voortgangsgesprek. Waar nodig kunnen uiteraard meerdere voortgangsgesprekken plaatsvinden. Het jaar wordt afgesloten met een beoordelingsgesprek.

Planningsgesprek

Het maken van afspraken is nooit een eenzijdige aangelegenheid. De leidinggevende en de medewerker stellen samen vast welke resultaten wanneer en hoe gerealiseerd zullen worden door de medewerker en wat de leidinggevende zal doen om het bereiken van die resultaten mogelijk te maken.

Beide gesprekspartners moeten het afsprakengesprek goed voorbereiden door het betreffende functie- en competentieprofiel door te nemen en aandachtspunten te verzamelen:

- Wat is er in het afgelopen jaar heel goed, goed, matig, minder goed, slecht gegaan en waarom?
- Welke werkzaamheden moeten de komende tijd meer nadruk krijgen en waarom?
- Welke verantwoordelijkheden dienen meer nadruk te krijgen en waarom?
- Welke competenties zou de medewerker (verder) moeten ontwikkelen en waarom? Hoe kan die ontwikkeling vormgegeven worden?

De medewerker en de leidinggevende bekijken samen de lijst met aandachtspunten en bespreken waarom ze die hebben opgeschreven. Niet over alle punten hoeft een afspraak gemaakt te worden en soms komen ook meerdere punten samen in een afspraak. De afspraken (richtlijn: minimaal 3, maximaal 6) moeten voldoen aan de SMART-criteria en worden vastgelegd in een soort contract tussen de medewerker en Domijn. Zowel de medewerker als de leidinggevende krijgen een werkkopie. Het originele contract gaat in het personeelsdossier van de medewerker.

Voortgangsgesprek

Het doel van een voortgangsgesprek is om de motivatie van de medewerker te verhogen, aandacht te schenken aan de persoonlijke ontwikkeling en ambities van de medewerker en het verbeteren van de kwaliteit van de output. Het gaat hierbij niet om een beoordeling, maar om een open en tweezijdig gesprek, waarin leidinggevende en medewerker elkaar voorzien van wederzijdse feedback en de individuele beleving van de medewerker over het werk bespreken. Dit aan de hand van een aantal gespreksonderwerpen, zoals o.a. werkinhoud, samenwerking met collega's en leidinggevende, persoonlijke kwaliteiten en verbeterpunten, ambities en ontwikkelingswensen. Daarnaast wordt uiteraard de voortgang van de afspraken besproken, die tijdens het planningsgesprek gezamenlijk opgesteld zijn. Hoewel zowel de leidinggevende als medewerker er dus van uit mogen gaan dat de afgesproken resultaten gerealiseerd zullen worden, is het niet de bedoeling dat er pas na een jaar weer naar wordt gekeken. Samen gaan ze na in hoeverre de afspraken al zijn gerealiseerd of hoe het met de realisatie staat, welke belemmeringen zij hebben ervaren, of de leidinggevende nog tips heeft voor de medewerker, of de afspraken of randvoorwaarden moeten worden bijgesteld, waar de leidinggevende (meer) ondersteuning kan bieden en hoe de functieervulling door de medewerker (nog verder) verbeterd kan worden.

Er is minimaal één voortgangsgesprek tussen de leidinggevende en de medewerker per jaar. Om de tijd tijdens het voortgangsgesprek efficiënt en effectief te gebruiken, is het de bedoeling dat de medewerker zich ook voorbereid op het gesprek. Van het voortgangsgesprek wordt een apart verslag gemaakt (zie bijlage). Beide partijen dienen dit verslag te ondertekenen. Dit exemplaar wordt opgeslagen in het personeelsdossier van de individuele medewerker (locatie HR&O).

Beoordelingsgesprek

Aan het einde van de periode vindt de beoordeling plaats. Die is natuurlijk van groot belang voor de medewerker, maar ook voor Domijn. Op de beoordeling worden beslissingen gebaseerd voor de toekomst van de medewerker en daarmee ook voor die van Domijn. Beoordelen is dan ook een van de meest verantwoordelijke taken van de leidinggevende. Het beoordelingsgesprek is een eenzijdig gesprek: de leidinggevende geeft zijn beoordeling van het functioneren van de medewerker. De medewerker heeft daarin geen inspraak.

Competenties

De beoordeling wordt vastgelegd op een beoordelingsformulier (zie bijlage). De beoordeling vindt plaats op basis van de kerncompetenties van Domijn:

- Klantgerichtheid
- Resultaatgerichtheid
- Aanpassingsvermogen/flexibiliteit
- Samenwerking

Daarnaast vindt de beoordeling plaats op basis van de twee of drie functie specifieke competenties die voor iedere functie zijn benoemd. Het competentieprofiel is onderdeel van de functiebeschrijving.

Vierpuntsschaal

Zoals in CAO is aangegeven, maken we gebruik van een vierpuntsschaal. Deze omvat de volgende omschrijvingen:

- | | | |
|-----------------|--------------|-----------------|
| • A-beoordeling | Excellent | 4% salariscroei |
| • B-beoordeling | Zeer goed | 3% salariscroei |
| • C-beoordeling | Normaal/goed | 2% salariscroei |
| • D-beoordeling | Slecht/matig | 0% salariscroei |

De leidinggevende dient de beoordeling goed voor te bereiden. Daarbij vormen weer het functie- en competentieprofiel maar ook het afsprakencontract de basis. In de voorbereiding moeten de volgende vragen aan de orde komen:

- Heeft de medewerker in min of meer normale omstandigheden kunnen functioneren of zijn er omstandigheden te benoemen die buiten zijn schuld belemmerend hebben gewerkt op zijn functioneren?
- Is er sprake geweest van specifieke of afwijkende werksituaties en/of persoonlijke omstandigheden van de medewerker waarmee ik rekening moet houden bij de beoordeling?
- Heb ik als leidinggevende mijn aandeel in de gemaakte afspraken in voldoende mate gerealiseerd? Zo nee, wat heeft dat voor invloed gehad op de mogelijkheden van de medewerker om de gewenste resultaten te realiseren?
- Heeft de medewerker de gemaakte afspraken helemaal, bijna helemaal, gedeeltelijk of niet gerealiseerd?
- Zijn de gerealiseerde afspraken kwalitatief en kwantitatief volgens afspraken gerealiseerd?
- Heeft de medewerker op de overige aspecten van zijn functie voldoende gefunctioneerd?
- Heeft de medewerker de voor hem beoogde ontwikkeling gerealiseerd?
- Moet de medewerker zijn competenties in relatie tot zijn huidige functie verder ontwikkelen?

Van belang is dat de leidinggevende zo objectief mogelijk blijft en zich dus richt op een beoordeling van de werkelijk geleverde prestaties, niet van de eventuele goede bedoelingen van de medewerker. Hij moet ook iedere mening of gevoel kunnen onderbouwen met bij voorkeur meerdere praktijkvoorbeelden. De leidinggevende schrijft de beoordeling uit of vult het formulier in voor hij aan het gesprek begint. De beoordeling moet op schrift worden vastgelegd aan de hand van een formulier (zie bijlage).

Afstemgesprek

Indien de leidinggevenden de beoordelingsformulieren hebben ingevuld, sturen ze deze naar de afdeling HR&O, die de beoordelingsgegevens verwerkt in een statistisch overzicht. Dit overzicht wordt gehanteerd tijdens een afstemgesprek dat plaatsvindt in het managementteam waarbij eventuele onredelijke verschillen tussen de afdelingen worden weggenomen. De HR-adviseur is aanwezig tijdens dit afstemgesprek. Zijn taak is erop toe te zien dat de beoordelingen volgens de procedure en op een objectieve wijze tot stand zijn gekomen en dat bij het scoren van de competenties en het vaststellen van het eindoordeel de omschrijvingen op een juiste wijze zijn geïnterpreteerd.

Beoordelingsgesprek

Na het afstemgesprek maakt de leidinggevende een afspraak met de medewerker voor het bespreken van de beoordeling. In dit gesprek neemt hij de door hem uitgeschreven tekst of het ingevulde formulier door. Als het goed is, komen er tijdens dit gesprek geen voor de medewerker nieuwe zaken aan de orde. Hij kent immers het functie- en competentieprofiel en hij heeft een eigen werkkopie van de afspraken. Door de voortgangsgesprekken mogen er tijdens de feitelijke beoordeling geen verrassingen voorkomen. Aan het einde van de beoordeling krijgt de medewerker nog de mogelijkheid om onder de handtekening van de leidinggevende zijn eigen commentaar toe te voegen aan het beoordelingsformulier, waarna hij zijn handtekening zet als bewijs dat de beoordeling met hem is besproken. Het beoordelingsformulier gaat in het personeelsdossier van de medewerker.

Bezwarenprocedure

De medewerker die bezwaar heeft tegen zijn periodieke beoordeling, dient binnen één maand nadat deze beoordeling met hem besproken is, hierover overleg te hebben met zijn leidinggevende, danwel met iemand van de afdeling HR&O. Indien dit voorafgaand overleg niet binnen één maand na dit overleg tot een bevredigende oplossing heeft geleid, kan de klager een gemotiveerd bezwaarschrift aan de directeur zenden.

Meer informatie? Neem dan contact op met Nicole Olde Riekerink, Teamleider HR&O. Woningcorporatie Domijn. M. 06-10960028 E. n.olderiekerink@domijn.nl



Bouwtekening 9

Voorbeeld: Voortgangsgesprek Woningcorporatie Domijn Enschede

Datum gesprek:

Naam medewerker:

Naam leidinggevende:

Deel 1: geef een rapportcijfer van 1 t/m 10 (1 = helemaal oneens / 10 = helemaal eens)

Bedrijf (1 - 10)

Domijn is een leuk bedrijf om voor te werken

Ik ga altijd met plezier naar mijn werk

Ik ben goed op de hoogte van de inhoud van het Strategisch Plan

Toelichting medewerker:

Aanvulling leidinggevende:

Werkinhoud

Mijn functie past goed bij mij

Ik vind dat mijn werk voldoende afwisseling en vrijheid biedt

Mijn werk biedt mij voldoende uitdaging

Ik voel me niet onzeker of ik mijn werk goed doe

Mijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn mij duidelijk

Ik kan goed omgaan met nieuwe ontwikkelingen

Toelichting:

Aanvulling leidinggevende:

Werkomstandigheden

Ik vind de sfeer binnen mijn team goed

Ik kan goed samenwerken met mijn collega's

Ik stel mij collegiaal op en ben bereid collega's te helpen

Ik kan mijn werk binnen mijn uren goed uitvoeren

Ik ben tevreden over mijn arbeidsomstandigheden

Toelichting:

Aanvulling leidinggevende:

Communicatie

Ik vind de inhoud en de frequentie van het werkoverleg goed
Ik vind dat er voldoende communicatie met ander afdelingen is
Ik vind dat de directie voldoende communiceert

Toelichting:
Aanvulling leidinggevende:

Leidinggevende

Mijn leidinggevende staat open voor ideeën
Mijn leidinggevende toont voldoende belangstelling voor mij
Ik ben tevreden over de manier van leidinggeven
Ik geef mijn leidinggevende feedback over zijn/haar manier van leidinggeven

Toelichting:
Aanvulling leidinggevende:

Deel 2: Persoonlijke ontwikkeling

Persoonlijke kwaliteiten

Noem 3 sterke punten van jezelf
1.
2.
3.
Aanvulling leidinggevende:

Maak je in je huidige functie voldoende gebruik van deze sterke punten?
Wat kun je doen om je functie (nog) beter te vervullen?

Persoonlijke verbeterpunten

Noem 3 aandachtspunten van jezelf
1.
2.
3.
Aanvulling leidinggevende:

Hoe ga je hieraan werken?
Hoe kan je leidinggevende je hierbij helpen?

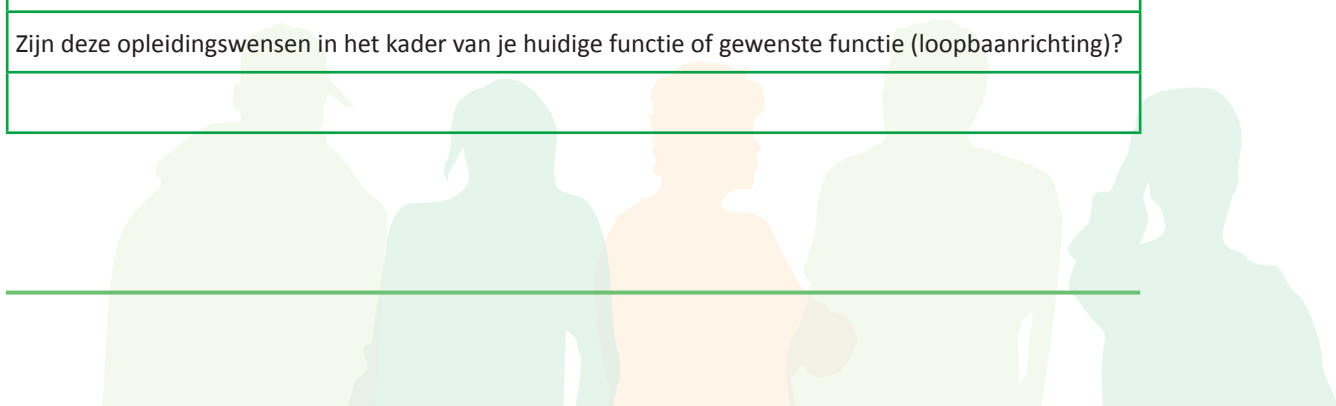
Ambities

Welke andere werkzaamheden zou je leuk vinden? (binnen of buiten Domijn)
Wat zou je daarvoor moeten leren?
Wat zijn jouw ambities op korte en lange termijn?
Korte termijn:
Lange termijn:

Ontwikkelings-/opleidingswensen

Waar wil je je ontwikkelen?
Aanvulling leidinggevende:

Welke opleidingswensen heb je?
Zijn deze opleidingswensen in het kader van je huidige functie of gewenste functie (loopbaanrichting)?



Evaluatie en borging leeractiviteiten

Welke leeractiviteiten heb je het laatste jaar gevolgd?
Wat was de opleidingsnoodzaak / wat wilde je leren?
Heb je het geleerde in de praktijk toegepast en zo ja, hoe?

Deel 3: Competenties

Zie de afzonderlijke competentiebladen.

Deel 4: Voortgang van geplande afspraken (beoordelingsgesprek)

Wat is de voortgang van de geplande taken? Wat gaat goed, wat niet?
Aanvulling leidinggevende:

Deel 5: Aanvullende opmerkingen (optioneel)

Medewerker
Leidinggevende:

Door ondertekening van dit verslag bevestig ik dat bovenstaande verslag een juiste weergave is van het voortgangsgesprek.

Voor akkoord:

Voor akkoord:

Medewerker

Leidinggevende

Meer informatie? Neem dan contact op met Nicole Olde Riekerink, teamleider HR&O. Woningcorporatie Domijn. T. 088-1116111. T. 088-1116211 rechtstreeks. M. 06-10960028 E. n.olderiekerink@domijn.nl

Bouwtekening 10

Checklist Ondernemingsraad: Stand van zaken en ontwikkelingen afgelopen periode m.b.t. duurzame inzetbaarheid

Deze checklist kan gebruikt worden tijdens het periodiek gesprek met de bestuurder over de ontwikkeling van inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers binnen de eigen corporatie.

Vragen	Ja	Nee
Beleid		
Is er aandacht voor de samenstelling van het personeelsbestand en de ontwikkelingen daarvan?	☐	☐
Wat wordt daarmee gedaan c.q. welk beleid wordt gevoerd?	☐	☐
Zijn de medewerkers - bijvoorbeeld via een enquête - de afgelopen periode geraadpleegd over het thema ontwikkeling, toekomst, leeftijd en loopbaan?	☐	☐
Zijn leidinggevenden bij ons geschoold op het terrein van duurzaam inzetbaarheidsbeleid?	☐	☐
Wordt het management mede beoordeeld op de mate waarin zij de inzetbaarheid van hun medewerkers bevorderen?	☐	☐
ARBO		
Zijn er in onze organisatie zware functies, in fysiek of mentaal opzicht?	☐	☐
Is bekend of de werknemers hun werk (nog) goed aankunnen?	☐	☐
Wat wordt ondernomen om zonodig de zwaarte van het werk aan te passen?	☐	☐
Wat wordt ondernomen om zonodig de organisatie van het werk te verbeteren?	☐	☐
Is in onze organisatie sprake van zwaar werk waarvan op voorhand duidelijk is dat oudere werknemer dat op den duur niet meer kunnen uitvoeren? a. Hoe wordt daarop ingespeeld?	☐	☐
Is in onze organisatie sprake van routinematig werk zonder carrièreperspectief? a. Hoe wordt daarop ingespeeld? b. Worden werknemers tijdig omgeschoold en toegeleid naar ander werk?	☐	☐
Performance gesprekken		
Zijn P&O-instrumenten 'duurzaam inzetbaarheid'-proof gemaakt door ze uit te breiden met bijvoorbeeld vragen over competenties, motivatie en gezondheid?	☐	☐
Wordt met alle medewerkers periodiek een functioneringsgesprek gevoerd?	☐	☐

Vragen	Ja	Nee
- Komt (het behoud van) de inzetbaarheid van medewerkers dan ook aan de orde?		
- Ook als medewerkers aan het eind van hun carrière zitten?	☐	☐
Loopbaan		
Wordt er binnen onze organisatie nagedacht over mogelijkheden om te voorkomen dat medewerkers langdurig in eenzijdige functies verblijven?	☐	☐
Wat is het loopbaanperspectief van (oudere) werknemers?	☐	☐
Wat wordt ondernomen om de inzetbaarheid van werknemers te verbeteren?	☐	☐
Scholing		
Wordt geïnvesteerd in de scholing van oudere werknemers? a. Ja, hoe? b. Nee, waarom niet? c. Hoe verhoudt de investering zich tot het geld dat wordt uitgetrokken voor de scholing van jonger personeel?	☐	☐
Oudere werknemers prefereren veelal scholing op de werkvloer zelf. Wordt daar in onze organisatie rekening mee gehouden?	☐	☐
Wordt zonodig omgeschoold naar ander werk?	☐	☐
In hoeverre wordt de expertise van jonge en oude werknemers gebruikt om te leren van elkaar: jong van oud, én oud van jong?	☐	☐
Wordt met werknemers gesproken over hun persoonlijke ontwikkeling en carrière-verloop? a. Hoe wordt daarop ingespeeld?	☐	☐
Wordt de inbreng van oudere werknemers gezien en op waarde geschat?	☐	☐
Einde loopbaan		
Wordt de mogelijkheid van deeltijdpensionering toegepast?	☐	☐
Hebben werknemers inzicht in de (netto financiële) gevolgen van hun keuzes t.a.v. (vervroegd) uittreden?	☐	☐
Eigen aanvulling	☐	☐
Eigen aanvulling	☐	☐
Eigen aanvulling	☐	☐

Bouwtekening 11

Scan Duurzame inzetbaarheid voor werknemers

De QuickScan Duurzame inzetbaarheid voor de werknemer geeft een beeld van het gevoerde beleid op diverse aspecten van het personeelsbeleid. Afhankelijk van respons van de medewerkers op een bepaalde afdeling of organisatieonderdeel kan bepaald worden op welke terreinen de organisatie goed bezig is en op welke gebieden er voor de organisatie winst te behalen is als het gaat om duurzaam inzetbaarheidsbeleid.

Vragen	Ja	Nee
A. Personeel en planning		
Mijn leidinggevende weet wat mijn wensen en mogelijkheden zijn en laat daar de planning op aansluiten	☐	☐
Mijn leidinggevende legt regelmatig uit wat de doelen van de organisatie zijn en hoe hij daar met de opbouw van de afdeling op inspeelt	☐	☐
Mijn leidinggevende besteedt aandacht aan wat mij motiveert en bezighoudt in werk en privé	☐	☐
B. Arbeidsvoorwaarden en beloning		
Onze arbeidsvoorwaarden zijn dusdanig dat ik de keuze kan maken die het beste bij mijn leef- en werksituatie past	☐	☐
Soms wordt er als beloning gebruik gemaakt van incidentele beloning (extra vakantiedag, waardebon e.d.)	☐	☐
De incidentele beloning wordt vastgesteld op basis van mijn geleverde bijdrage aan de afdelingsdoelen	☐	☐
Het is in onze organisatie mogelijk om individueel af te wijken van algemene regelingen	☐	☐
We hebben de mogelijkheid om te kiezen voor alternatieve mogelijkheden in werkuitvoering (flexcontracten, thuiswerken, duobanen)	☐	☐
Mijn leidinggevende besteedt aandacht aan het informeren van medewerkers over de regelingen die er zijn en hoe we daar gebruik van kunnen maken	☐	☐
Er zijn individuele mogelijkheden voor verlofsparen, zorg- en ouderschapsverlof	☐	☐
C. Opleiding en ontwikkeling		
Er is voor alle medewerkers een opleidingsbudget	☐	☐
Mij wordt stage en/of jobrotatie geboden op andere afdelingen of bij andere Organisaties uit ons netwerk	☐	☐

Vragen	Ja	Nee
Ieder jaar wordt samen met mij mijn persoonlijke competentieprofiel vastgesteld wat als input dient voor mijn opleiding en mijn ontwikkeling	☐	☐
Ik beschik over een persoonsgebonden opleidingsbudget	☐	☐
Ik weet hoe mijn persoonlijk ontwikkelingsplan past bij de doelen van de organisatie/afdeling	☐	☐
Ik bespreek jaarlijks met mijn leidinggevende mijn persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)	☐	☐
We hanteren een mentorsysteem waarbij ervaren medewerkers anderen begeleiden	☐	☐
D. Arbo, verzuim en reïntegratie		
Ik ontvang regelmatig instructie omtrent gezond werken	☐	☐
Ik ontvang regelmatig instructie over fysieke belasting	☐	☐
Mijn werkplek wordt indien nodig aangepast aan mijn mogelijkheden en/of beperkingen	☐	☐
Mijn leidinggevende is goed op de hoogte van de redenen van het verzuim op de afdeling	☐	☐
Mijn leidinggevende besteedt regelmatig aandacht aan het voorkomen van ziekteverzuim	☐	☐
Mijn leidinggevende besteedt aandacht aan reïntegratie van collega's na ziekte	☐	☐
Mijn leidinggevende vormt samen met mij jaarlijks een beeld van mijn fysieke belastbaarheid	☐	☐
Mijn leidinggevende vormt samen met mij jaarlijks een beeld van mijn psychische belastbaarheid	☐	☐
E. Taakinhoud en organisatie van het werk		
Mijn leidinggevende stemt de inhoud van mijn werk af op mijn mogelijkheden en wensen	☐	☐
Ik kan mijn eigen werktijden bepalen, als ik de klus maar klaar	☐	☐
Ik kan de indeling van mijn eigen werkzaamheden zelf bepalen en zelf prioriteiten stellen	☐	☐
Ik heb voldoende inzicht in de doelen van de organisatie om zelfstandig prioriteiten te kunnen stellen	☐	☐
Wanneer het nodig is wordt het rooster aangepast aan mijn privé-verplichtingen	☐	☐
Mijn dagelijkse werkzaamheden worden aangepast aan mijn mogelijkheden	☐	☐

Vragen	Ja	Nee
F. Management en functioneren		
Mijn leidinggevende voert jaarlijks functioneringsgesprekken met alle medewerkers van de afdeling	☐	☐
Mijn leefsituatie is een vast onderdeel van de functioneringsgesprekken	☐	☐
Mijn opleidingswensen zijn een vast onderwerp van de functioneringsgesprekken	☐	☐
Mijn loopbaanontwikkeling is een vast onderwerp in de functioneringsgesprekken	☐	☐
Mijn mogelijke bijdrage aan het behalen van de doelen van mijn afdeling zijn een vast onderwerp in de functioneringsgesprekken	☐	☐
In de functioneringsgesprekken wordt aandacht besteed aan hoe ik mijn werk ervaar en aan wat ik van de organisatie verwacht	☐	☐
Ieder jaar wordt onderzocht welke knelpunten ik op het werk ervaar die verband houden met mijn leefsituatie	☐	☐
Mijn leidinggevende geeft mij feedback aan de hand van afspraken die wij samen hebben gemaakt in de functioneringsgesprekken	☐	☐
G. Loopbaan en mobiliteit		
Mijn leidinggevende heeft een duidelijk beeld van mijn loopbaanwensen	☐	☐
Mijn loopbaanwensen worden in overleg met mij afgestemd op de doelen van de afdeling/organisatie	☐	☐
Mijn leidinggevende begeleidt mij in mijn loopbaan zodat ik mij goed kan ontwikkelen	☐	☐
Mijn leidinggevende begeleidt mij in mijn loopbaan zodat ik gezond en met plezier kan werken	☐	☐
Mijn leidinggevende heeft een duidelijk beeld van het voor de organisatie benodigde functie- en opleidingsniveau van medewerkers	☐	☐
Mijn leidinggevende maakt van de ervaringsdeskundigheid van medewerkers gebruik om de doelen van de organisatie/afdeling te realiseren	☐	☐
Er is in onze organisatie een mobiliteitsbureau of een persoon verantwoordelijk voor mobiliteit	☐	☐
Er worden altijd exitgesprekken gevoerd met medewerkers die hun baan opzeggen	☐	☐

Bouwtekening 12

Scan Waar gaan we op sturen? Wat zijn de opbrengsten? Wat hebben we ervoor nodig?

Stap 1. Oplossingsrichting Duurzame Inzetbaarheid

Organisaties met goed gekwalificeerde, gemotiveerde en gezonde medewerkers zijn de winnaars van de toekomst. Om dat te realiseren zullen we aandacht moeten besteden aan duurzame inzetbaarheid. De vraag is: waar gaan we op sturen? En welke opbrengsten willen we ermee realiseren?

Waar gaan we op sturen?	Opbrengsten
Kruis aan waar voor uw instelling de winst zit om tot optimale inzet van medewerkers te komen.	Kruis aan welke opbrengsten u verwacht te realiseren met aandacht voor duurzame inzetbaarheid?
Aandacht voor huidig personeelsbestand ☐ Verbeteren van lichamelijke gezondheid ☐ Verbeteren van geestelijke gezondheid ☐ Medewerkers meer up to date maken in kennis en vaardigheden voor hun functie ☐ Betere afstemming tussen kennis/kunde van medewerkers en de arbeidsvraag ☐ Betere opbouw van het personeelsbestand ☐ Meer mogelijkheden creëren voor vinden van alternatieve functies/taken ☐ Verhogen van motivatie om te blijven leren en ontwikkelen ☐ Meer wisselingen van functie / voorkomen vastroesten in functie ☐ Verhogen plezier in het werk ☐ Verhogen motivatie om te (blijven) werken ☐ Verhogen van betrokkenheid / binding met de organisatie ☐ Verhogen van flexibiliteit onder medewerkers / omgaan met veranderingen ☐ Verbeteren mogelijkheden voor afstemmen van werk en privé ☐ Anders, namelijk..... Aandacht voor instroom ☐ Meer instroom vanuit scholen/opleidingen ☐ Personeelsuitwisseling met andere corporaties of bedrijven uit het netwerk ☐ Realiseren instroom vanuit andere branches ☐ Anders, namelijk.....	☐ verlagen van verzuim / reductie verzuimkosten ☐ verminderen van (te) hoge fysieke belasting van medewerkers ☐ verminderen van (te) hoge mentale belasting van medewerkers ☐ verhogen van productiviteit / verhoogde productiekosten ☐ verhogen van kwaliteit van werk ☐ verhogen van medewerkertevredenheid ☐ verhogen van omzet per medewerker ☐ verlagen van vervangingskosten ☐ verlagen van aantal fouten ☐ verlagen van werving- en selectiekosten ☐ verminderen van aantal ongevallen / verhogen veiligheid ☐ meer efficiëntie in werkprocessen ☐ meer vernieuwing/innovatie in de organisatie ☐ meer openheid / vertrouwen ☐ minder conflicten ☐ meer bedrijfsgroei ☐ verhogen patiënttevredenheid ☐ verbeteren van imago als aantrekkelijk werkgever ☐ verkorten van tijd dat vacatures open staan ☐ verminderen van hoeveelheid verloop ☐ anders, namelijk.....

Stap 2. Wat hebben we ervoor nodig?

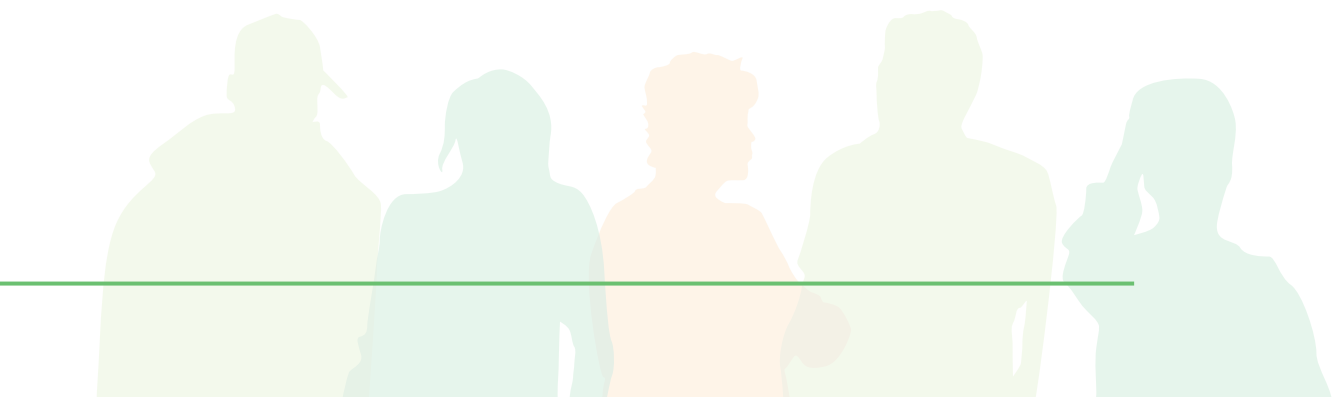
U hebt nu in kaart gebracht waar u op gaat sturen en wat u ermee wilt realiseren. De volgende vraag is wat ervoor nodig is om duurzame inzetbaarheid in uw instelling op de kaart te zetten en te implementeren.

Wat hebben we ervoor nodig?

Geef aan wat er in uw instelling nodig is om duurzame inzetbaarheid op de kaart te zetten en te implementeren.

- ☐ Meer draagvlak van het MT/RvB
- ☐ Meer onderbouwing / een business case om de opbrengsten zichtbaar te maken
- ☐ Best practices van andere corporaties
- ☐ Meer budget
- ☐ Meer kennis/expertise over duurzame 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 leidinggevendenden
- ☐ Meer kennis en vaardigheden van leidinggevendenden
- ☐ 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 via verzekeraars
- ☐ Overzicht van mogelijkheden voor instroom vanuit andere branches
- ☐ Meer samenwerkingsverbanden met andere corporaties of bedrijven binnen het netwerk
- ☐ Anders, namelijk.....

Hoe wilt u hieraan werken? Welke ideeën heeft u hierbij? Discussieer hierover met uw projectgroep leden, uw management of ondernemingsraad,



Bouwtekening 13

OR aan de slag

Naast de rol van de medewerker, de directie en P&O kan ook de OR of andere vormen van personeelsvertegenwoordiging meehelpen om inzetbaarheidsbeleid inhoud te geven. Goede faciliteiten en een bijbehorende organisatiecultuur zijn onmisbaar in de moderne arbeidsverhoudingen. De OR kan hierbij een sleutelpositie vervullen door belangen van werknemer en werkgever te behartigen.

Hieronder vindt u tips die u ondersteunen bij het als OR vormgeven van HR-beleid dat gericht is op een optimale inzetbaarheid van alle medewerkers.

1. Maak gebruik van uw initiatiefrecht.

Levensfasegericht personeelsbeleid is typisch een thema waarvoor de OR zijn initiatiefrecht kan aanwenden. Het voordeel hierbij is dat u zichzelf dwingt om goed na te denken over praktische en haalbare voorstellen. Zet thema's die gerelateerd zijn aan levensfasegericht personeelsbeleid in de schijnwerpers. Agendeer de thema's op een structurele wijze. Kijk ook bij andere organisaties hoe die oplossingen hebben gedefinieerd. Communiceer over best practices waardoor u draagvlak kunt creëren. Probeer bijvoorbeeld om binnen uw organisatie experimenten uit te mogen voeren.

2. Maak de opbrengsten inzichtelijk.

In de gesprekken met de directie kunt u zich goed voorbereiden door na te denken over - en financieel inzichtelijk te maken - welke effecten uw voorstellen op de resultaten van de organisatie hebben. Het verdient hierbij aanbeveling om ook te proberen de kwalitatieve effecten (zoals medewerkertevredenheid, verzuim en verloop) te vertalen in kwantitatieve effecten. U kunt bijvoorbeeld aanhaken bij de doelstellingen die zijn afgesproken in het Arbo-convenant. Weet ook wat er speelt in uw directie en probeer daarbij aan te haken (zoals productiviteit, verzuim of werkdruk). Werken aan levensfasegericht personeelsbeleid hoeft bovendien niet altijd geld te kosten. De valkuil bestaat om bij het invullen van levensfasegericht personeelsbeleid te vervallen in regelingen en voorzieningen die op het eerste gezicht geld lijken te kosten. Het blijkt dat zaken als managementstijl en collegialiteit minstens zoveel effect kunnen hebben op een goede afstemming tussen werk en privé.

3. Zoek een balans tussen belangen werkgever én medewerker.

Zorg dat u goed op de hoogte bent van de belangen van de werkgever en van de werknemers. Wees op de hoogte van de verschillende belangen van de verschillende generaties. Zo staat u sterker in het overleg met de directie. Het vinden van oplossingen betekent altijd geven en nemen. Indien uw werkgever flexibiliteit en andere aspecten biedt, is het van belang dat u richting uw achterban ook communiceert dat van hen flexibiliteit en een positieve houding verwacht wordt. Er dient een balans gevonden te worden tussen belangen van medewerkers en werkgever.



4. Prioriteiten en keuzes.

Indien u een goede inventarisatie maakt van de grootste knelpunten bij uw achterban en de prioriteiten van de directie, kunt u pogen deze twee zaken met elkaar te combineren. Het is verstandig om uw eerste acties rond de onderwerpen die hieruit voortvloeien vorm te geven.

Daardoor creëert u draagvlak bij uw achterban en de directie. Voorkom dat u als OR te veel aandacht besteedt aan individuele kwesties. Neem wel de verschillende levensfaseprofielen in acht. Houd daarbij rekening dat u nooit iedereen tevreden kunt stellen en dat u ook keuzes moet maken.

5. Besteed aandacht aan flexibele werktijden.

Werkgevers verwachten vaak een grote mate van flexibiliteit van hun medewerkers. Wanneer medewerkers hierbij geen enkele invloed krijgen op hun werktijden kan dit tot conflicten leiden.

De beste resultaten ontstaan indien werkgever en medewerkers hun wensen op elkaar proberen aan te sluiten. De OR kan ervoor zorgen dat de invloed van medewerkers op hun werktijden geborgd is. Denk bij flexibele werktijden aan:

- Beperking van overwerk, probeer overwerk beter te plannen en te voorspellen;
- Duidelijke afspraken over consignatieregelingen, zodat de invloed op het privé-leven beperkt is;
- Beperking van gebroken diensten, tenzij dit juist een oplossing is voor medewerkers;
- Het zo lang mogelijk van tevoren bekend maken van roosters.

Volgens de wet is overleg over werktijdenregelingen tussen werkgever en medewerker verplicht. Maak gebruik van deze mogelijkheid en probeer hierbij de belangen van medewerker en werkgever zoveel mogelijk te matchen.

6. Breng de personeelsregelingen onder de aandacht.

U zult zien dat veel medewerkers beperkt op de hoogte zijn van de verschillende regelingen en voorzieningen die er zijn om werk en privé beter op elkaar af te stemmen. De OR kan ervoor zorgen dat informatie wordt verstrekt aan iedereen in de organisatie: via de werkgever, of door dit zelf ter hand te nemen. Interessant is om voorafgaand aan de communicatie te inventariseren waarom medewerkers weinig gebruik maken van de voorzieningen.

7. Maak een analyse van zorgtaken van de OR-leden en andere medewerkers.

Het is interessant om eens te kijken welke knelpunten de leden van de OR ervaren rondom inzetbaarheidsbeleid. Deze verschillende praktijkverhalen helpen u om het onderwerp tastbaarder te maken. Vul de informatie aan door het voeren van gesprekken met een aantal medewerkers in de organisatie (interviews met verschillende generaties) en bespreek het thema ook eens met een aantal leidinggevenden. Deze praktijkervaring heeft u nodig om het onderwerp op de agenda te krijgen, maar vooral om het er op te houden.

8. Zoek goede voorbeelden in uw eigen organisatie en draag deze uit.

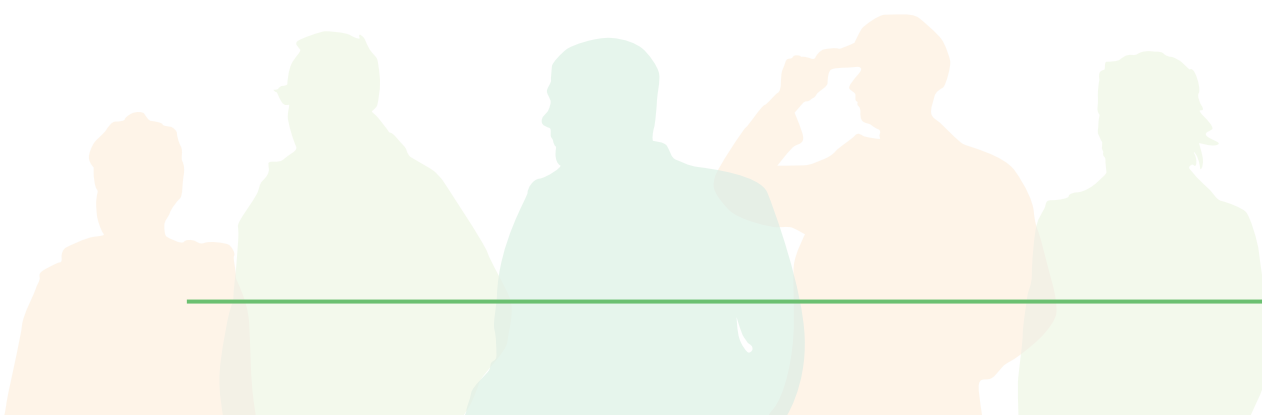
U zult zien dat als u een analyse maakt van de individuele voorbeelden van de OR-leden gecombineerd met voorbeelden uit groepsbijeenkomsten dat er ook goede voorbeelden zijn van inzetbaarheidsbeleid in uw organisatie. Bijvoorbeeld een senior medewerker die op zijn 60ste nog met een opleiding start of iemand die vijftien jaar andere werkzaamheden gaat verrichten. Communiceer deze goede voorbeelden zowel naar directie als medewerkers.

9. Richt een projectgroep op en houd groepsinterviews.

Middels het oprichten van een projectgroep ontstaat specifieke aandacht binnen de OR voor de thema's. Informatie voor de projectgroep kan voortkomen uit één of meerdere groepsinterviews die met een aantal willekeurige medewerkers uit de organisatie gehouden kunnen worden. Groepsinterviews in het bedrijf zijn een goede manier om een gevoel te krijgen bij wat er speelt. Indien gewenst kunt u zich hierbij laten ondersteunen door een (externe) procesbegeleider. Vergeet niet medewerkers achteraf te laten weten wat er uit het onderzoek gekomen is.

10. Voer exitgesprekken.

De OR kan zelf steekproefsgewijs gesprekken voeren met mensen die de organisatie verlaten. Kijk of de (on)mogelijkheden om werk en privé te combineren als een belangrijke reden naar voren komt. Daarnaast kunt u er bij de directie op aandringen dat er standaard exitgesprekken gevoerd worden en dat arbeid en zorg een element is waar naar gevraagd wordt. Vervolgens is het zaak deze informatie te bundelen en indien gewenst gerichte acties te plannen.



Bouwtekening 14

Communicatieplan als basis voor effectieve communicatie

Het communicatieplan: wat heb je eraan en hoe zet je het op? Een kort overzicht.

Communicatieplan dwingt tot helderheid

Een communicatieplan is een vereiste voor effectieve communicatie met de doelgroepen binnen uw corporatie.

- Een communicatieplan helpt orde te scheppen in je communicatie wanneer je met meerdere doelgroepen, communicatiedoelen en een reeks van middelen te maken hebt.
- Een communicatieplan helpt je prioriteiten te stellen.
- Een communicatieplan helpt je om die prioriteiten aan anderen binnen je organisatie of bedrijf te beargumenteren.
- Een communicatieplan zorgt voor een logische samenhang binnen je communicatie-uitingen.
- Een communicatieplan maakt je communicatiemiddelen effectiever doordat je noodgedwongen precies hebt uitgedacht wat je in dat middel aan wie wilt communiceren.
- Een communicatieplan helpt iedereen die met de communicatie uitvoering te maken heeft. Dat varieert van tekstschrijver en vormgever tot perswoordvoerder.
- Een communicatieplan helpt je om je eigen visie helder te krijgen / te ontwikkelen.
- Een communicatieplan geeft je de handvatten voor een heldere aanpak.

Maar goed, wie dit leest hoeft waarschijnlijk zelf niet overtuigd te worden van het nut van een communicatieplan. Alhoewel de argumenten hierboven wel weer handig kunnen zijn als je je baas uit moet leggen waarom er nu zo nodig een communicatieplan moeten komen ('waarom máák je niet gewoon die folder?'). Maar nu ter zake: hoe maak je zo'n communicatieplan?

Hét communicatieplan bestaat niet

Allereerst, voordat we uitleggen hoe je snel een onderbouwd communicatieplan maakt, even een kanttekening. Verschillende situaties vergen in de praktijk eigen 'varianties'. Het maakt verschil of we bijvoorbeeld over communicatie rond een project of rond een organisatie als geheel praten. Maar als je de kern oppikt van de hier volgende opzet zul je weinig moeite hebben om het communicatieplan aan te passen aan de eigen situatie. Meestal volstaat het om per situatie een bepaalde fase meer of minder diepgang te geven. Kortom, de structuur van het plan zal ongeveer gelijk zijn, maar de invulling (bijvoorbeeld doelen, knelpunten en strategieën) zal per situatie anders zijn.

De onderdelen van een commu'ieplan

Een communicatieplan kun je meestal opdelen in de volgende onderdelen, die elk overeenkomen met een inhoudelijke fase:

1. *Communicatie-doelen*

Wat wil je in grote lijnen bereiken met je communicatie.

2. *De analyse van de uitgangssituatie*

Hoe zit de situatie in elkaar. Dit betekent meestal diverse vormen van research (desk/field) en analyse van de research-resultaten. Om een goed beeld op te bouwen gebruik je vaak een zogenaamde SWOT-analyse: je ordent alle gegevens op basis van *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* en *Threats*, ofwel: de sterktes en zwaktes van een organisatie/bedrijf (dit zijn interne factoren) en de kansen en bedreigingen (de externe factoren).

3. *De bepaling van de (mogelijke) knelpunten*

Op grond van je eerdere analyse bekijk je waar zich problemen voor (kunnen) doen. Belangrijk is dat je werkelijk alle (mogelijke) knelpunten op een rij zet. Cluster de knelpunten die bij elkaar horen (bijv. interne knelpunten, externe knelpunten, knelpunten in communicatiebeleid etc.). Vervolgens geef je per knelpunt aan of het probleem is op te lossen:

- via communicatie
 - deels via communicatie
 - níet via communicatie
- of helemaal niet is op te lossen.

4. *De communicatiestrategie*

Geef voor élk probleem dat gedeeltelijk of in zijn geheel via communicatie op te lossen is, aan hoe je dat knelpunt in grote lijnen op wilt lossen. Je kiest voor bepaalde kennis-, houding- en gedragsdoelen en doelgroepen en je kenmerkt je strategie. Dat laatste kan betekenen dat je bijvoorbeeld kiest voor een pro-actieve, bottom-up benadering met een accent op groepsgewijze, mondelinge communicatiemiddelen (inspraakavonden). Je geeft ook een indicatie van wanneer bepaalde communicatie plaats moet vinden en -last but not least- je bepaalt je prioriteiten.

5. *Het plan van aanpak*

Hoe ga je elke doelgroep benaderen, wanneer, met welke boodschap, wat voor soort communicatiemiddelen.

6. *Het middelenplan*

Hier kijkt iedereen naar uit: het overzicht van alle in te zetten communicatiemiddelen, inclusief kosten, fasering en boodschap.

7. *De organisatie*

Hoe zorg je dat alles gebeurt zoals je nu zo mooi gepland hebt.

8. *De evaluatie*

“Het stiefkind van veel communicatieplanners. Wanneer en hoe ga je evalueren en mogelijk kun je ook al aangeven hoe de evaluatieresultaten een rol zullen spelen (wat als).

Communicatieplan als verfijningsproces

Het kan nog wel eens verwarring wekken als je dit proces te veel als een exact chronologisch gebeuren ziet. In feite is het een proces van steeds verdere verfijning van elke voorgaande fase. Dus de vraag naar communicatie-doelen, -doelgroepen en -strategie zal in elke fase eigenlijk opnieuw aan bod komen. Je zult bijvoorbeeld op verschillende momenten in het communicatieproces over 'strategie' praten. Dus hanteer dit schema vooral als een richtinggevend hulpmiddel. Zolang je maar zorgt dat elke fase eruit een keer aan bod komt.

Bouwtekening 15

Communicatieplan Checklist

Format Communicatieplan (hoofdstructuur)

Voorpagina:

In beeld brengen wat de kern van het communicatieplan of project is, naam van de auteur/datum en status van het plan

1. Inleiding

korte schets van het project/onderwerp, context, reikwijdte van het project/complexiteit en andere vermeldenswaardigheden zoals:

2. Organisatiedoelstelling

Wat wil de organisatie bereiken met het onderwerp/project.

Wat is de relatie met de bredere organisatiedoelstelling, de identiteit en het gewenste imago van de organisatie? En bij welke organisatiedoelgroepen in het bijzonder wil de organisatie dit bereiken?

3. Communicatiedoelstelling

Welk effect beogen we met communicatie om de organisatiedoelstellingen te bereiken. Omzetten in **meetbare** doelen: kennis/houding en gedrag.

Intern

Extern

4. Communicatiethema*

Om de effectiviteit te vergroten en de communicatie-inspanningen te bundelen en focus te geven is een overkoepelend thema of slagzin gemakkelijk. Indien van toepassing hier vermelden. Wat beogen we met dit thema en welke relatie heeft dit met de organisatiedoelstelling of met andere thema's binnen de organisatie.

5. 'Tone of voice'

Welke toon is gewenst, welke woord-ankers worden toegepast.

7. Communicatieboodschap

Wat is de hoofdboodschap die we over willen brengen?

8. Doelgroepen van communicatie en gelaagdheid

Intern

Extern

Wie moet wat weten en wanneer, zijn er doelgroepen die meer en eerder zaken moeten weten, doen of moeten veranderen?

9. Doorlooptijd/fasering en mijlpalen

Van wanneer tot wanneer speelt het communicatietraject een rol? Tijdspad aangeven

Fasering:

- Fase 1: definitiefase: vaststellen communicatieplan aan de hand van projectplan of onderwerp
- Fase 2: ontwerpfasen: inrichten van communicatiestructuur en middelen
- Fase 3: uitvoering van de communicatie
- Fase 4: meet-en evaluatiefase/ inbedden in bestaande communicatie indien gewenst

Mijlpalen: Wanneer is extra impact gewenst, waaromheen is dit te bouwen?

10. Communicatiemiddelen

Beschrijving van middelen: tijdstip van gebruik/verschijning. Routing hoe deze tot stand komen en eventuele briefings, inclusief telefoonnummers en andere gegevens.

11. Strategie

Wat kun je zeggen over prioriteiten, volgorde en andere specifieke keuzes voor de inzet van de middelen en kanalen?

12. Organisatie van de communicatie (structuur)

Wie vervult welke rol en neemt welke taak op zich? Waar liggen de verantwoordelijkheden? Wie tekent persberichten af bijvoorbeeld? Moet een artikel voor intranet vooraf ter goedkeuring worden aangeboden? De woordvoerders binnen Corporate Communicatie zijn eindverantwoordelijk voor het persplan. Onder andere boodschap en timing van communicatie richting pers worden in overleg vastgesteld. Denk ook aan een link naar de media en naar de andere werkmaatschappijen en Menzis-niveau.

13. Randvoorwaarden

Aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan om van de uitvoering van het plan een succes te maken? Denk bijvoorbeeld aan de tijd, middelen en mensen die ter beschikking moeten worden gesteld en andere organisatorische voorwaarden.

14. Kansen en risico's

Kun je specifieke risico's noemen die de uitvoering van het plan kunnen bemoeilijken of verhinderen? Kun je kansen noemen die voor bijkomende successen kunnen zorgen?

15. Budget*

Budget omvat een budget op middelenniveau en de inspanning/uurinzet van de medewerkers per fase. (ook als deze niet verdisconteerd worden in het afdelingsbudget)

- Definitiefase: intake/maken communicatieplan (denkwerk en schrijfwerk) eventueel vooroffertes aanvragen, terugkoppeling en ter goedkeuring maken en vast laten leggen. (gemiddeld 20 uur)

- Ontwerpfase: overleg met vormgevers/intern/offerte, afspraken vastleggen enzovoort.
- Uitvoering: middelen onderhouden en communicatie verzorgen.
- Meet en evaluatiefase: metingen laten verrichten en rapportage verzorgen/evaluatie schrijven.

16. Effectmeting*

Hoe, wie en wanneer meten we de effecten van de communicatie. Wat is de ondergrens (wanneer is bijstelling noodzakelijk) en aan wie rapporteren we de effecten en op welke termijn?

17. Bijzondere afspraken*

Eventuele afspraken over inzet van derden, relatie met andere projecten enzovoort.

18. Persplan

Met het voorlopige communicatieplan als input schrijven de woordvoerders van Corporate Communicatie zelf een persplan. Dit wordt als hoofdstuk aan het communicatieplan toegevoegd.

19. Bijlage

Communicatiekalender voor de periode van project/onderwerp of een termijn.

Voorbeeld

Datum	Wat	Kern	Voor wie	Door wie
15/3	Opstellen bericht voor intranet	Start project	medewerkers	Cc adviseur
16/3	Opstellen en verzenden persbericht	Start project	Pers, publiek,	Woordvoerders, in overleg met adviseur. Goedkeuring nodig van cc manager

* deze onderdelen hoeft je niet altijd op te nemen.

Colofon

Opdrachtgever

Sociale partners CAO Woondiensten
P/a mevrouw C. Jongerius, Senior adviseur werkgeverszaken Aedes
T. 088 233 37 30
M. C.jongerius@aedes.nl

Auteurs

Cees van der Giesen, Human Capital Group Conclusion
Jan Stok, Human Capital Group Conclusion
Margot Ruijters, Human Capital Group Conclusion

De leden van de werkgroep Duurzaam Meedoen:

Mevrouw J. Waage, FNV Bouw | Beleidsmedewerker Algemene Belangenbehartiging | T. 088 57 57 203
Mevrouw M. Weidema, CNV Vakmensen | Beleidsmedewerker | T. 030 75 11 653
Mevrouw E. Weger, De Unie | Collectief belangenbehartiger | T. 034 58 51 851
Mevrouw C. Jongerius, Aedes, Senior adviseur werkgeverszaken | T. 088 233 37 30
Mevrouw E. Burgemeestre, Aedes, Adviseur werkgeverszaken | T. 088 233 37 30

Dank

Alle leden van de Klankbordgroep Duurzame Inzetbaarheid Woningcorporaties en de woningcorporaties die als Proeftuinorganisatie fungeerden die bijdroegen aan de totstandkoming van deze Gids voor duurzaam inzetbare medewerkers.

Redactie en vormgeving

Jolanda Haak en Naomi Stroosnijder, Corporate & Public Communication Conclusion

Vormgeving

Factory DCVF

Uitgave

CAO Woondiensten 2012

Rechten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerwijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opname of eniger andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de voornoemde opdrachtgever.

Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

Naast deze Gids voor duurzaam inzetbare medewerkers is er voor de woningcorporatiebranche óók een Gids Het Nieuwe Werken beschikbaar. U kunt de beide gidsen downloaden via de websites van de sociale partners Aedes, FNV Woondiensten, CNV Woondiensten of De Unie. U kunt de beide gidsen ook opvragen bij de hiervoor genoemde contactpersonen.



| Word lid van de groep 'Duurzaam Meedoen door Woningcorporaties'



| #duurzaammeedoen

