

**Eindrapport
Project 'levensfasegericht personeelsbeleid'**

**Resultaten, conclusies
en
aanbevelingen**

Project 'levensfasegericht personeelsbeleid'

Voorwoord

Dit is het eindrapport van het project 'Levensfasegericht personeelsbeleid' binnen de Zorginstelling X. Dit rapport is bedoeld voor managers en personeelsconsulenten van de Zorginstelling X.

De algemene conclusie op basis van het onderzoek dat gedaan is in 2005 / 2006 is dat 'levensfasegericht personeelsbeleid' vooral vraagt om het proactief inzetten van het huidige personeelsbeleid* en het strategisch arbeidsmarktbeleid**.

In hoofdstuk 5 worden aanbevelingen gedaan.

* *Het huidige personeelsbeleid is vastgelegd in het Handboek PO&O, zie intranet.*

** *Het instrument ten behoeve van strategisch arbeidsmarktbeleid 'Arbeidsmarkt in Perspectief' (2005-2007) is te vinden op intranet (afdeling PO&O / taakveld Beleid en Organisatie).*

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2. Theorie levensfasegericht personeelsbeleid (LFPB)	5
3. Onderzoek 1: onder medewerkers van 45 jaar en ouder	6
4. Onderzoek 2: inventarisatie onder Mt-leden	8
5. Conclusies en aanbevelingen	10
6. Voorstel planning vervolg van het project	13

Bijlagen:

- 1. Resultaten onderzoek 1.**
- 2. Resultaten onderzoek 2.**

1. Inleiding

In een groot aantal meerjarenplannen (2005) van de regio's werd aandacht gevraagd voor het feit dat de gemiddelde leeftijd van de medewerkers van Philadelphia stijgt en wat dat betekent voor het medewerkersbeleid van Philadelphia. Daarnaast wordt eveneens vanuit de overheid de ontwikkelingen op het gebied van vergrijzing van de bevolking en de ontgroening van de samenleving onder de aandacht gebracht. Om op bovengenoemde vragen en tendensen in te kunnen gaan, is in 2005 binnen Philadelphia onderzoek gedaan door de projectgroep 'Levensfasegericht personeelsbeleid'.

Binnen Philadelphia is momenteel 33 % van het totaal aantal medewerkers 45 jaar of ouder. De verwachting is dat dit percentage de komende 5 jaar groeit naar 42 %. Tevens is de verwachting dat er minder jongeren op de arbeidsmarkt beschikbaar komen. Bovendien is het zo dat medewerkers in de toekomst langer door gaan werken, in verband met de verschuiving van de pensioengerechtigde leeftijd. Genoemde ontwikkelingen leveren vragen op zoals:

- Welke knelpunten zijn er nú in de regio en welke worden er verwacht?
- Wat kunnen leidinggevenden nú doen om oudere medewerkers optimaal inzetbaar te houden en wat kunnen medewerkers hierin zelf doen?
- Welke maatregelen kunnen nú genomen worden met betrekking tot dertigers en veertigers, om de inzetbaarheid en de gezondheid van deze medewerkers te behouden?
- Hoe werven en binden we jongere medewerkers?
- Op welke wijze kan Philadelphia anderszins proactief handelen?

Om als organisatie proactief in te kunnen spelen op de verwachte knelpunten is het van groot belang dit onderwerp onder de aandacht te brengen en in kaart te brengen wat we kunnen verwachten. Allereerst heeft de projectgroep zich verdiept in het onderwerp middels documentenonderzoek, gesprekken met een klankbordgroep van personeelsconsulenten, gesprekken met andere organisaties, de leeftijdsspiegel van het Ministerie van SZW, landelijke personeelsgegevens. De projectgroep is gekomen tot de volgende vraagstelling:

“Welk medewerkersbeleid is nodig om zorg te dragen voor voldoende instroom en behoud van voldoende medewerkers (kwalitatief en kwantitatief) en om medewerkers in alle levensfasen optimaal gemotiveerd en inzetbaar te houden, zodat ook in de toekomst zorg en ondersteuning aan cliënten geboden kan worden?”

De projectgroep heeft, om bovengenoemde vraagstelling te kunnen beantwoorden twee onderzoeken gedaan namelijk:

1. Een enquête onder medewerkers van 45 jaar en ouder.
De centrale vraagstelling hierbij was:
'Welke kenmerken dient een levensfasegericht personeelsbeleid te vertonen, teneinde in te spelen op de loopbaanwensen van ouder wordende medewerkers?'
2. Een inventarisatie onder managementteamleden van de regio's.
Binnen deze inventarisatie zijn diverse aspecten van personeelsbeleid en strategisch arbeidsmarktbeleid onder de aandacht van de Mt-leden gebracht om duidelijk in beeld te brengen waar wensen en knelpunten liggen.

In dit verslag worden aanbevelingen gedaan die geformuleerd zijn naar aanleiding van deze onderzoeken. Iedere regio kan met deze aanbevelingen aan de slag.

2. Theorie levensfasegericht personeelsbeleid (LFPB)

De projectgroep is uitgegaan van de volgende uitgangspunten wat betreft LFPB: Het doel van levensfasegericht personeelsbeleid is, om ook voor de toekomst, zorg te dragen voor instroom en behoud van voldoende medewerkers (kwalitatief en kwantitatief gezien) en om medewerkers in **alle levensfasen** optimaal gemotiveerd en inzetbaar te houden.

Elke medewerker doorloopt in zijn loopbaanontwikkeling een proces, waarbij in verschillende levensfasen verschillende accenten worden gelegd. Het is belangrijk om **maatwerkafspraken met de individuele medewerker** te kunnen maken die vallen binnen het kader van het personeelsbeleid. Om goed te kunnen inventariseren wat elke individuele medewerker nodig heeft om zijn functie optimaal te vervullen, is het houden van **functioneringsgesprekken** noodzakelijk. Hierbij is het van belang dat de doelen van de individuele medewerker worden afgestemd op de doelen van de organisatie.

Levensfasen / loopbaanfasen:

In grote lijnen zijn vier levensfasen te onderscheiden. Deze fasen zijn eveneens terug vinden in de loopbaanfase van medewerker.

- **Fase 1:** een opbouwfase, waarin groei en ontwikkeling centraal staan. In de loopbaan is het in deze fase bijvoorbeeld van belang de persoonlijke competenties van de medewerker in kaart te brengen in relatie tot de competenties die bij het beroep behoren. Op basis hiervan kan gekeken worden of dit beroep daadwerkelijk aansluit bij de behoeften van de medewerker. Bovendien wordt helder wat de ontwikkelingsrichting voor de medewerkers is.
- **Fase 2:** de fase van stabilisatie. De loopbaan wordt in deze fase gekenmerkt door doorstroming op verticaal of horizontaal niveau. Dit kan bijvoorbeeld door middel van het ontvangen van coaching en het volgen van trainingen of cursussen. Door deze mogelijkheden wordt het eigen vakgebied verder uitgediept en vindt tevens persoonlijke ontwikkeling in de individuele loopbaan plaats.
- **Fase 3:** een fase van verdere stabilisatie en uitbouw. In deze fase is in de loopbaan een uitbouw te realiseren op basis van expertise en kennis. Overdracht van kennis en het coachen van jongere medewerkers zijn hierbij mogelijkheden tot uitbouw van de functie.
- **Fase 4:** in samenspraak geleidelijk afbouwen. Gezamenlijk afspraken maken hoe de medewerker de functie kan afbouwen, hierbij is overdracht van kennis van belang.

Samenvattend:

Bij LFPB staat de afstemming tussen de mogelijkheden en wensen van de medewerker en de mogelijkheden en wensen van de organisatie centraal. Het is een proactief personeelsbeleid, dat inspeelt op een veranderende arbeidsmarkt (zie ook hoofdstuk 5).

Bij levensfasegericht personeelsbeleid gaat het om **twee kernpunten**:

1. Bij de toepassing van personeelsinstrumenten is consequent aandacht voor de relatie tussen de levens- en loopbaanfase van de betreffende medewerker en de doelen van de organisatie. Het maken van concrete afspraken en het kunnen leveren van maatwerk zijn hierbij essentieel.
2. Het is van belang dat de huidige personeelsinstrumenten daadwerkelijk en gedurende iedere levensfase wordt ingezet, waardoor de medewerker gedurende zijn gehele loopbaan 'in beweging' blijft, gewend raakt om met nieuwe situaties en technieken om te gaan en 'vastroesten' wordt voorkomen. Hierbij is het stimuleren van een 'lerende' cultuur noodzakelijk.

3. Onderzoek 1: onder medewerkers van 45 jaar en ouder

Aangezien de vraag uit de meerjarenplannen van de regio's met name gericht was op de groep 'oudere' medewerkers heeft de projectgroep in 2005 in eerste instantie een onderzoek gedaan onder medewerkers van 45 jaar en ouder.

De vraagstelling van dit onderzoek luidde:

“Welke kenmerken dient een levensfasegericht personeelsbeleid te vertonen, teneinde in te spelen op de loopbaanwensen van ouder wordende medewerkers”.

Gebruikte methodiek

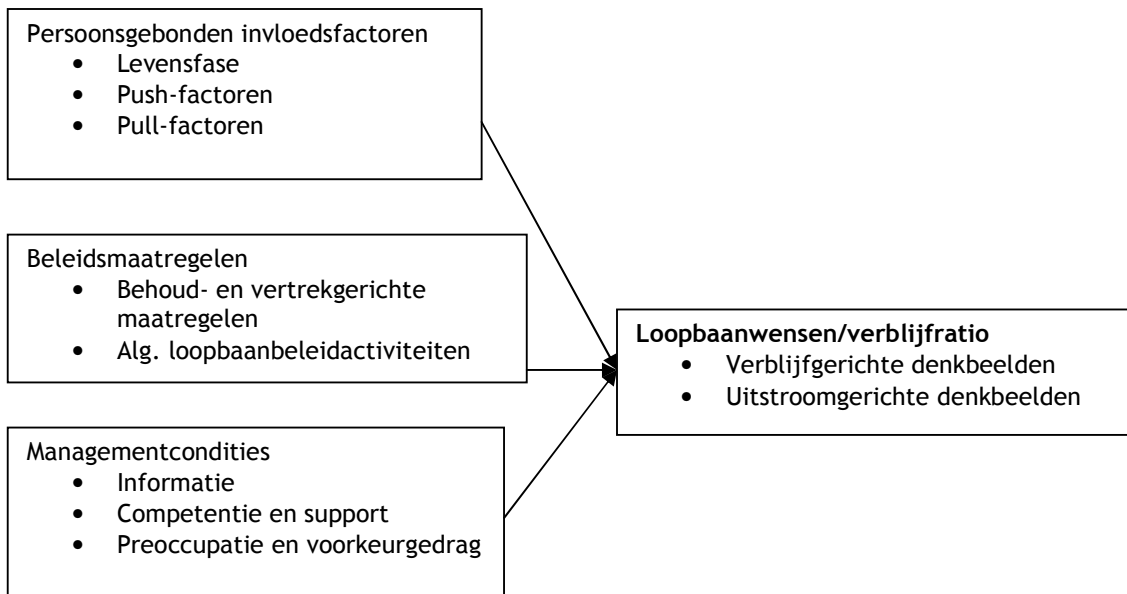
Na verdieping in het onderwerp is een vragenlijst opgesteld, waarin is ingegaan op vier onderwerpen: loopbaanwensen, persoonsgebonden invloedsfactoren, beleidsmaatregelen en managementcondities. Volgens de theorie zouden deze onderwerpen van invloed zijn op de afweging wel of niet vervroegd uit te treden. Het doel van de vragenlijst was om wensen en knelpunten te inventariseren op bovengenoemde gebieden.

De vragenlijst is binnen vier regio's van de Zorginstelling X verstuurd naar de privé adressen van medewerkers van 45 jaar en ouder. De vier regio's waren: Salland/Twente, Noordwest-Veluwe, Drechtsteden en Noord-Holland Noord. Deze regio's hadden in hun meerjarenplan aandacht voor de oudere medewerker prioriteit gegeven. De respons was 55 %. Tevens zijn een aantal Mt-leden van deze regio's mondeling geïnterviewd over dezelfde onderwerpen door een lid van de projectgroep.

Gebruikte model

In dit onderzoek is onderzocht welke factoren de loopbaanwensen van medewerkers van 45 jaar en ouder beïnvloeden. Hierbij is het volgende model gebruikt:

Potentiële beïnvloedende factoren:



Aan de hand van dit model zijn een aantal deelvragen opgesteld:

1. In welke mate zijn de loopbaanwensen van ouder wordende medewerkers, verblijfgericht dan wel uitstroomgericht?
2. In welke mate hebben persoonsgebonden invloedsfactoren iets te maken met loopbaanwensen?

2a. In hoeverre verschilt de verblijfgerichtheid tussen medewerkers in verschillende gezinssituaties?

2b. In hoeverre zijn pushfactoren gerelateerd aan verblijfgerichtheid?

2c. In hoeverre zijn pullfactoren gerelateerd aan verblijfgerichtheid?

3. Welke beleidsmaatregelen kunnen inspelen op de loopbaanwensen van ouder wordende medewerkers?

4. Welke managementcondities zijn wenselijk om in te spelen op verschillende loopbaanwensen?

De conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek zijn opgenomen in hoofdstuk 5 en een samenvatting van de resultaten van het onderzoek zijn opgenomen in bijlage 1.

Overzicht van de onderwerpen van de vragenlijst voor 45+ medewerkers:

Loopbaanwensen	
Verblijfgericht	<ul style="list-style-type: none"> • Blijven op verzoek • Blijven op eigen initiatief • Reden voor blijven werken
Uitstroomgericht	<ul style="list-style-type: none"> • Behoeftte aan minder werken • Nadenken over eerder stoppen • Taxatie verblijfsduur
Persoonsgebonden invloedsfactoren	
Levensfase	<ul style="list-style-type: none"> • Hebben van (klein)kinderen • Gezinsituatie
Pushfactoren	<ul style="list-style-type: none"> • Hoge werk- en/of prestatiedruk • Slechte werksfeer • Innovatieproblemen • Generatiekloof • Duur arbeidsziekte • Frequentie arbeidsziekte
Pullfactoren	<ul style="list-style-type: none"> • Vrijtijdsbehoefte • Gunstige financiële situatie • Privé-omstandigheden • Behoeftte in gezin
Beleidsmaatregelen	
Behoud- en vertrekgerichte maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> • Bekend met mogelijkheden tot stoppen • Mogelijkheid tot minder werken • Verandering van baan is mogelijk
Algemene loopbaanbeleidactiviteiten	<ul style="list-style-type: none"> • Tevredenheid popgesprek • Aanbod opleidingen
Managementcondities	
Informatie	<ul style="list-style-type: none"> • Leidinggevende bekend met arbeidssituatie • Geeft belangrijke informatie door • Informatie over arbeidsvoorwaarden wordt doorgegeven
Competentie en support	<ul style="list-style-type: none"> • Toegankelijkheid leidinggevende • Geschiktheid houden popgesprekken • Mogelijkheid tot bespreken problemen • Betrokkenheid bij belangrijke beslissingen
Vooroordelen en voorkeurgedrag	<ul style="list-style-type: none"> • Jongeren meer scholingsmogelijkheden • Jongere collega's meer inspraak • Negatief vooroordeel ten aanzien van ouderen • Aannamebeleid gericht op jongeren

4. Onderzoek 2: Inventarisatie onder Mt-leden

Binnen Philadelphia wordt het medewerkersbeleid uitgevoerd door leidinggevenden. Uit literatuurstudie en gesprekken met andere organisaties blijkt dat leidinggevenden een grote rol hebben bij de instroom, het behoud en de ontwikkeling van personeel. Op basis hiervan is besloten om het onderwerp onder de aandacht te brengen van de managementteamleden van de regio's.

De centrale vraagstelling van deze inventarisatie was:

“Welk medewerkersbeleid is nodig om zorg te kunnen dragen voor voldoende instroom en behoud van voldoende medewerkers (kwalitatief en kwantitatief) en om medewerkers in alle levensfasen optimaal gemotiveerd en inzetbaar te houden, zodat ook in de toekomst zorg en ondersteuning aan cliënten geboden kan worden.”

Tevens was het doel van deze inventarisatie om beeldvorming en bewustwording bij de managementteamleden te bevorderen betreffende de gevolgen van de vergrijzing en de ontgroening van de bevolking. Het is van belang dat Mt-leden zich hiervan bewust zijn om proactief in te kunnen spelen op de veranderende arbeidsmarkt.

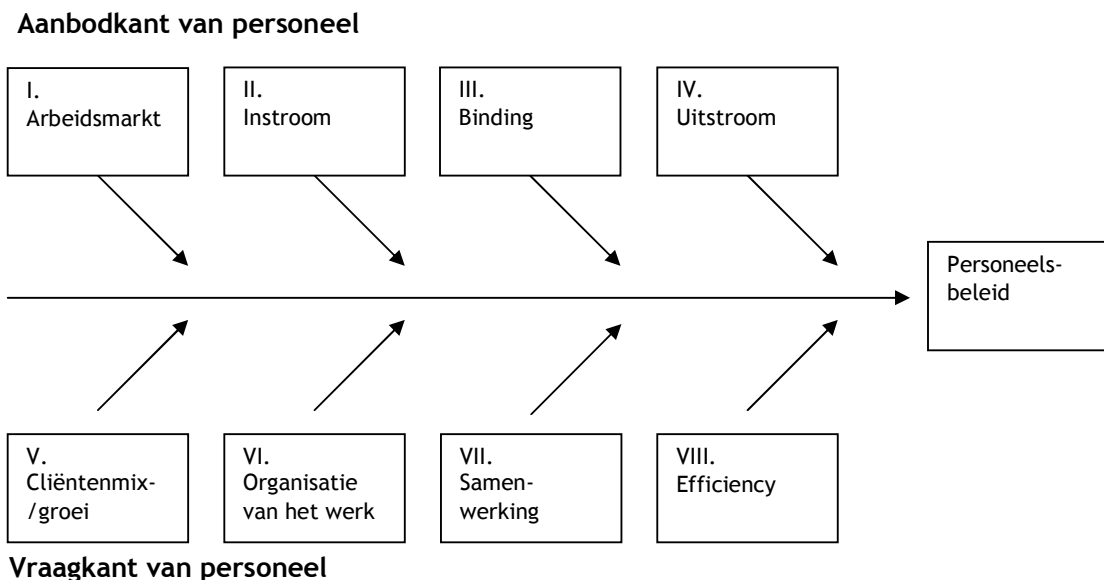
Gebruikte methodiek

De projectgroep heeft een digitale vragenlijst ontwikkeld die door de Mt-leden van de regio's van de Zorginstelling X is ingevuld. Deze digitale vragenlijst is gemaakt op basis van een model dat ontwikkeld is in het kader van het ontwikkelen van 'Strategisch arbeidsmarktbeleid'.

De projectgroep heeft middels de digitale vragenlijst per regio wensen en knelpunten geïventariseerd. Voor iedere managementteam is een regionaal rapport opgesteld met de resultaten. Het regionale rapport, inclusief aanbevelingen voor de regio, heeft de projectgroep doorgesproken met de personeelsconsulent van de regio. De personeelsconsulent zal het onderwerp bespreekbaar maken in het managementteam van de regio.

Gebruikte model

Levensfasegericht personeelsbeleid is een proactief personeelsbeleid dat inspeelt op een veranderende arbeidsmarkt. De projectgroep heeft een vragenlijst ontwikkeld op basis van het model uit de nota 'Arbeidsmarkt in perspectief, 2005-2007' (intranet Philadelphia).



Uitwerking van het model:

Aanbodkant van personeel

Alle aspecten die te maken hebben met het aanbod van personeel/(potentiële) medewerkers die arbeid kunnen leveren. De vraag hierbij is hoe de organisatie/de regio dit aanbod van personeel kan beïnvloeden. De volgende punten zijn hierbij van belang:

- I. aanbod van (potentiële) medewerkers op de arbeidsmarkt;
activiteiten die het aanbod van medewerkers op de arbeidsmarkt vergroten;
- II. (potentiële) instroom van medewerkers binnen de eigen organisatie;
activiteiten die de instroom van medewerkers binnen de eigen organisatie (regio) vergroten;
- III. binding (behoud) van medewerkers aan de eigen organisatie;
activiteiten die zorgdragen voor behoud en doorstroom van medewerkers binnen de eigen organisatie;
- IV. uitstroom van medewerkers uit de eigen organisatie;
activiteiten die zorgdragen voor een effectieve uitstroom van medewerkers uit de eigen organisatie.

Vraagkant van personeel

Alle aspecten die te maken hebben met de behoefte aan personeel. De vraag hierbij is hoe de organisatie/de regio deze vraag naar personeel kan beïnvloeden. Belangrijke punten:

- V. cliëntenmix en cliëntengroei;
de (verwachte) zorgvraag van cliënten, die de behoefte aan personeel kan ombuigen;
- VI. organisatie van het werk;
de wijze van organisatie van het werk, die de behoefte aan personeel kan ombuigen;
- VII. samenwerkingsverbanden;
samenwerkingsverbanden met andere organisaties, die de behoefte aan personeel kunnen ombuigen;
- VIII. efficiency;
de mate van efficiënte inzet van personeel, die de behoefte aan personeel kan ombuigen.

In hoofdstuk 5 zijn de conclusies en aanbevelingen opgenomen die voort zijn gekomen uit gekomen uit de resultaten van dit onderzoek. In bijlage 2 is een samenvatting van de resultaten van deze inventarisatie onder de managementteamleden van de regio.

5. Conclusies en aanbevelingen

Algemene conclusie op basis van alle resultaten

Levensfasegericht personeelsbeleid betekent vooral: het proactief inzetten van het huidige personeelsbeleid en personeelsinstrumenten, het inzetten van strategisch arbeidsmarktbeleid (instroom) en aandacht voor de afstemming tussen de persoonlijke situatie en wensen van de medewerker en de wensen van de organisatie (behoud).

Conclusies n.a.v. onderzoek 1 onder medewerkers van 45 jaar en ouder

Om in te kunnen gaan op de loopbaanwensen van medewerkers van 45 jaar en ouder is het van belang dat de leidinggevende kennis heeft van de invloed van de hieronder genoemde factoren:

1. Op het gebied van loopbaanwensen:
Het is van belang dat de leidinggevende regelmatig gesprekken voert met medewerkers en op de hoogte is van loopbaan- en/of uittredingswensen van de medewerkers.
2. Op het gebied van persoonsgebonden invloedsfactoren:
Werkbelasting is een pushfactor: het is noodzakelijk dat de leidinggevende aandacht besteedt aan het afstemmen van werkbelasting en werkdruk. Ook is het nodig dat de leidinggevende hierin de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker onder de aandacht brengt.
Pullfactor: de druk van de partner om te kiezen voor uittreding heeft invloed op de keuze van de potentieel uittredende medewerker. Het is van belang dat de leidinggevende met de medewerker hierover in gesprek te gaan.
3. Op het gebied van beleidsmaatregelen:
Het creëren van ontwikkelingsmogelijkheden op de werkplek is nodig om zorg te dragen voor de mogelijkheid dat medewerkers kunnen meegroeien met de veranderingen binnen de organisatie. En het is van belang dat de leidinggevende in gesprek gaat met de medewerkers over de gewenste ontwikkeling en om inzicht te krijgen in de wensen en (verblijfgerichte of uitstroomgerichte) behoeften van de medewerkers.
4. Op het gebied van managementcondities:
De rol en de capaciteit van de leidinggevende is van invloed op het behoud van medewerkers. Denk hierbij aan de wijze waarop de leidinggevende aandacht heeft voor de medewerker en het informeren van de medewerker.

Aanbeveling op basis van bovengenoemde conclusies:

Binnen Philadelphia zijn leidinggevendens verantwoordelijk voor de uitvoering van het medewerkersbeleid. Voor het uitvoeren van een effectief levensfasegericht personeelsbeleid is het noodzakelijk dat een leidinggevende aandacht heeft voor de volgende gebieden:

- Het bespreken van loopbaan-/uittredingswensen van medewerkers
- Het bespreken en afstemmen van werkbelasting/belastbaarheid van medewerkers
- Het creëren van ontwikkelingsmogelijkheden op de werkplek (coaching, kennisdeling, intervisie, lerende organisatie, taakvolwassenheid stimuleren, opleidingsplan etc.)
- Het effectief aandacht geven aan medewerkers en informeren van medewerkers
- Het stimuleren van de medewerker om eigen verantwoordelijkheid te nemen

In het regioplan wordt prioriteit gegeven aan:

Leidinggevendens (RvB, managers, regiomanagers en locatiemanagers) geven aandacht in (functionerings)gesprekken aan bovengenoemde gebieden en maken concrete afspraken met medewerkers, leggen deze afspraken vast en evalueren de resultaten.

Conclusies n.a.v. onderzoek 2 de inventarisatie onder Mt-leden in de regio's

Onderstaande aspecten van de aanbod- en vraagkant van arbeid hebben invloed op de mate van instroom en behoud van medewerkers en op de wijze waarop medewerkers in alle levensfasen optimaal gemotiveerd en inzetbaar gehouden kunnen worden.

Conclusies t.a.v. de aanbodkant van arbeid

I. Arbeidsmarkt:

- Meer dan de helft van de regio's denkt dat de arbeidsmarkt de komende 5 jaar onvoldoende instroom zal bieden.
- Het is noodzakelijk om regionale contacten op te bouwen met opleidingsinstituten (zoals voorlichting, themalessen verzorgen, snuffelstages organiseren) en tevens opleidingseisen door te spreken met opleidingsinstituten (wat heeft de zorg nodig).

II. Instroom:

- De naamsbekendheid van Philadelphia op regionaal niveau heeft effect op de mate van instroom; naamsbekendheid wordt o.a. opgebouwd door het onderhouden van contacten met de regionale ROC's, voorlichting op scholen, PR en netwerken.
- Aandacht voor selectie van medewerkers is noodzakelijk; 'kwaliteit' van de medewerker staat voorop en daarnaast zorgdragen voor het creëren van evenwicht in een team (op basis van ervaring, competenties en levensfase).
- Inzet stagiaires/leerlingen, dit zijn de medewerkers voor de toekomst, is van belang.
- Bij aanneming van personeel aandacht geven aan de noodzaak van het flexibel en mobiel blijven van de medewerker.

III. Binding:

- De rol van de leidinggevende heeft invloed op de binding van medewerkers. Het is van belang dat de leidinggevende dicht bij de werkvloer is, effectieve aandacht heeft voor de medewerker zodat signalen tijdig opgevangen worden en proactief gewerkt kan worden.
- Van belang is dat de leidinggevende het functioneringsgesprek effectief inzet en aandacht geeft aan 'ontwikkeling op de werkplek'.
- Leidinggevend vinden dat de medewerker ook eigen verantwoordelijkheid heeft als het gaat om: professionele ontwikkeling, het in balans brengen van werkbelasting/werkdruk en het afstemmen van werk/privé.

IV. Uitstroom:

- Het structureel schriftelijk of mondeling afnemen van een exitinterview indien een medewerker uit dienst gaat, kan een effectief instrument zijn om verbeterpunten op te stellen ten behoeve van het medewerkersbeleid.
- Het is van belang om aandacht te hebben voor behoud van kennis en op welke wijze de oudere medewerker expertise en kennis kan overdragen aan de jongere medewerker.

Conclusies t.a.v. de vraagkant van arbeid

V. Cliëntenmix en cliëntengroei:

- Van belang is dat de leidinggevende aandacht geeft aan het voorlichten van medewerkers betreffende nieuwe ontwikkelingen en nieuwe locaties en dat de leidinggevende medewerkers stimuleert om de stap naar een nieuwe locatie te maken.

VI. Organisatie van het werk:

- Het is noodzakelijk dat de leidinggevende met medewerkers bespreekt op welke wijze zij hun functie uitvoeren (op basis van de functiebeschrijving).
- Ook blijkt het nodig om te onderzoeken op welke wijze het werk binnen het primair proces efficiënter georganiseerd kan worden (dit wordt op dit moment onderzocht)

door de projectgroep 'primair proces/functiegebouw').

VII. Samenwerking:

- Het opbouwen van contacten met andere zorgorganisaties op regionaal niveau is nodig in het kader van mobiliteit, reïntegratie en het in huis halen van kennis.

VIII. Efficiency:

- Het is noodzakelijk om 'bedrijfsblindheid/vastroesten' van medewerkers te voorkomen.
- Aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers en ontwikkeling op de werkplek is essentieel.
- Aandachtspunt is het stimuleren van 'werkplekroulatie'.

Aanbevelingen n.a.v. de inventarisatie onder Mt-leden:

1. LFPB is het voeren van een proactief personeelsbeleid.
Het Mt van de regio geeft prioriteit aan het maken van afspraken op welke wijze het medewerkersbeleid* **proactief** in de regio wordt ingezet en neemt dit op in het meerjarenplan/actieplan van de regio.
** Vastgelegd in het handboek PO&O, intranet.*
2. LFPB betekent een strategisch regionaal arbeidsmarktbeleid* voeren; hoe draagt de regio er zorg voor om ook in de toekomst voldoende instroom te kunnen genereren?
Het Mt geeft prioriteit aan het maken van afspraken op welke wijze leidinggevend **proactief** willen inspelen op de veranderende arbeidsmarkt en neemt dit op in het meerjarenplan/actieplan van de regio.
** Vastgelegd in 'Arbeidsmarkt in perspectief', intranet.*
3. Veel aandacht wordt gevraagd voor de ontwikkeling van medewerkers.
Het Mt maakt afspraken op welke wijze het Mt effectief onderstaande personeelsinstrumenten wil inzetten en neemt dit op in het opleidingsplan van de regio:
> Effectiviteit functioneringsgesprekken (POP) voeren vergroten
> Vormgeven van 'ontwikkeling op de werkplek' (coaching, kennisdeling, intervisie, lerende organisatie, taakvolwassenheid stimuleren, opleidingsplan etc.)

De afdeling PO&O draagt er zorg voor dat het instrument functioneringsgesprek / POP effectiever wordt qua werkwijze en dat met het instrument vorm wordt gegeven aan het afstemmen tussen persoonlijke doelen van de medewerker en doelen van de organisatie.
4. Het is van belang dat leidinggevend en medewerkers aandacht hebben voor het stimuleren van de flexibiliteit en mobiliteit van de medewerker.
Diverse instrumenten kunnen hiervoor worden gebruikt: werkoverleg, visie-ontwikkeling, coaching, ontwikkeling op de werkplek, 'werkplekroulatie'.

