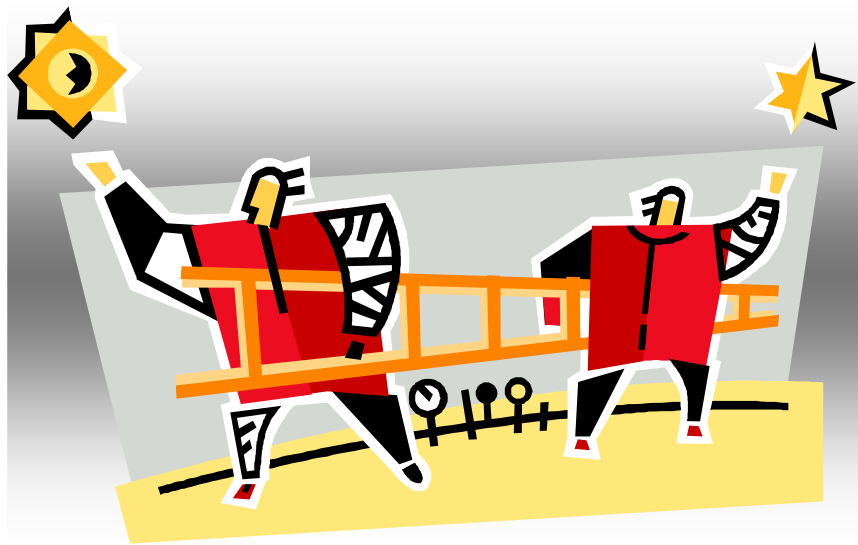


Gezond en vitaal aan het werk!



Accolade Groep
2007

Inhoudsopgave

Inleiding	blz 3
1. Samenwerken aan inzetbaarheid en mobiliteit	blz 4
2. Gezondheidsbeleid	blz 5
Gezondheidsmanagement	blz 5
Gezondheidsbeleid/verzuimbeleid	blz 6
Verzuimbegeleiding	blz 7
Getroffen maatregelen/acties	blz 7
3. Competentiemanagement	blz 10
Doelstelling competentie management	blz 10
Invoering competentie management	blz 10
Competentiemanagement in relatie tot de beoordelingssystematiek	blz 11
Competentiescan en persoonlijk loopbaanplan	blz 12
Coaching	blz 14
Planning	blz 14
Getroffen maatregelen/acties in samenwerking met de noordelijke corporaties	blz 14
4. Management ontwikkelingstraject	blz 17
Verzuimbegeleiding	blz 17
Getroffen maatregelen/acties in samenwerking met de noordelijke corporaties	blz 18

Inleiding

Binnen Accolade Groep is de afspraak gemaakt dat (meer) de focus wordt gelegd op gezondheid, vitaliteit en inzetbaarheid van medewerkers. Een positieve gedachtengang is hierbij uitgangspunt; we gaan uit van wat een medewerker wel kan en niet van waar de beperkingen liggen. Dit vereist een andere managementstijl dan voorheen. Als uitgangspunt wordt het principe van zingevend werk gehanteerd:

*Werk is een energiebron voor een goede gezondheid en duurzame inzetbaarheid.
Wanneer werk niet als zingevend wordt ervaren, is het vooral een belasting.*

Redenen voor de focus op gezondheid, vitaliteit en inzetbaarheid van medewerkers is gelegen in het feit dat de laatste tijd diverse problemen ervaren werden, bijvoorbeeld op het gebied van demotivatie, een relatief hoog ziekteverzuim, langdurige re-integratietrajecten en veel ziekteverzuim door spanningsklachten. Naarmate medewerkers ouder worden, verandert veelal hun inzetbaarheid. Het is van belang dat ook deze oudere medewerkers inzetbaar blijven binnen Accolade Groep, zodat kennis en knowhow niet verloren gaat maar kan worden overgebracht op een nieuwe generatie medewerkers.

Aan de hand van een aantal beleidsinstrumenten en maatregelen is in 2007 invulling gegeven aan de focus op de inzetbaarheid van medewerkers, te weten:

- gezondheidsbeleid
- competentie management
- management ontwikkelingstraject

Deze aspecten zijn met elkaar verweven, noodzakelijk voor het belang wat we hechten aan de optimale inzetbaarheid van medewerkers en maken daarnaast integraal onderdeel uit van het personeelsbeleid van Accolade Groep. Door middel van goed gezondheidsmanagement wordt aandacht besteed aan zowel ziekteverzuim, arbeidsmotivatie, preventie en resultaatgerichte re-integratie. Aan de hand van competentie management worden een ieders capaciteiten zo goed mogelijk ingezet. Net als bij gezondheidsmanagement, richt competentie management zich op wat een medewerker kan en wil (uiteraard binnen de belangen/doelen van de organisatie). Ontwikkeling van medewerkers is van wezenlijk belang voor de inzetbaarheid. Bij al deze aspecten is het noodzakelijk dat de managers in staat zijn om hun medewerkers sturing te geven en kunnen coachen. Dit vereist een andere rol c.q. leiderschapsstijl. Vandaar dat we in dit project tevens aandacht hebben besteed aan de veranderende leiderschapsstijl door middel van het management ontwikkelingstraject. Daarnaast vinden we het voor de inzetbaarheid van medewerkers en een gewenste mobiliteit van belang dat niet alleen gekeken wordt naar onze organisatie, maar dat dit breder getrokken wordt. We hebben dan ook de samenwerking gezocht met een aantal andere corporaties in het noorden.

Het gezondheidsbeleid, competentie management en management ontwikkelingstraject zijn per hoofdstuk in deze notitie opgenomen. In het eerste hoofdstuk is het belang wat wij hechten aan inzetbaarheid alsook de daartoe opgezochte samenwerking met andere corporaties, weergegeven.

In 2008 zal invulling worden gegeven aan de uitvoering van een medewerkerstevredenheids-onderzoek, waarna actiepunten die hieruit voortkomen in 2008 en 2009 zullen worden geïmplementeerd. Tevens wordt in 2008 gestart met loopbaan/competentietests om in kaart te brengen wat ieders competenties zijn (als onderdeel van competentie management).

1. Samenwerken aan inzetbaarheid en mobiliteit

We vinden samenwerking met anderen noodzakelijk om daadwerkelijk invulling te kunnen geven aan het vergroten van de inzetbaarheid en mobiliteit van medewerkers en hebben dan ook een viertal andere corporaties in het noorden opgezocht. Het gaat ons om inzetbaarheid en mobiliteit in de breedste zin van het woord. Hierbij stellen we ons op het standpunt dat mobiliteit geen doel op zich is, maar een middel om inzetbaarheid van medewerkers te vergroten.

Door gewijzigde pensioenwetgeving zullen medewerkers langer door moeten werken. Door krapte in de arbeidsmarkt, als gevolg van demografische ontwikkelingen (vergrijzing en ontgroening) hebben we er belang bij dat medewerkers langer door willen werken, inzetbaar blijven en mee gaan in de ontwikkelingen van de organisatie. Dat is nodig; want willen we onze ambities realiseren dan zijn wij in de eerste plaats afhankelijk van onze medewerkers.

Samenwerking met anderen zorgt ervoor dat we beter kunnen faciliteren bij loopbaan vragen, (nieuwe) medewerkers kunnen boeien en binden, inzetbaarheid van medewerkers kunnen vergroten, tijdelijke en vaste functies snel kunnen invullen, kennis kunnen uitwisselen en een sector kunnen presenteren die interessant is voor potentiële medewerkers.

Werken aan inzetbaarheid is alleen mogelijk vanuit vertrouwen en op een respectvolle en professionele manier. De gezamenlijke aanpak is simpel, praktisch, low-profile en niet bureaucratisch.

Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun eigen inzetbaarheid en loopbaan, maar directie en managers spelen hier een essentiële en stimulerende rol. P&O faciliteert en ondersteunt hierbij.

Mogelijkheden om inzetbaarheid/mobiliteit te vergroten zijn bekendmaking van vacatures, beschikbaarstelling van stages en/of werkervaringsplaatsen, matching van loopbaanwensen met vrijvallende functies, uitbreiding van het netwerk, externe coaching en loopbaanadvies, gezamenlijke inkoop van instrumenten, het opzetten van een gezamenlijke internetsite en organiseren van workshop(s) met als thema mobiliteit.

De samenwerking is 'klein' begonnen met in totaal vijf corporaties, maar uiteindelijk wordt het uitgebreid naar alle noordelijke corporaties en andere organisaties. We richten ons eerst op twee groepen medewerkers: zij die kunnen en willen ontwikkelen en zich hiervan bewust zijn en zij die wel kunnen, maar nog niet willen. Deze laatste groep proberen we te verleiden en te prikkelen.

De samenwerking is tot stand gekomen met inbreng van tien managers van de deelnemende corporaties. Wij zullen ze (deze managers en ook de overige managers) blijven enthousiasmeren en ze betrekken bij de verdere ontwikkeling en implementatie van acties.

De samenwerking is gezocht voor een aantal acties waaraan we in 2007 uitvoering hebben gegeven:

1. ontbijtbijeenkomsten voor leidinggevenden;
2. aanbieden van stages in het kader van vergroting van de inzetbaarheid;
3. gezamenlijk organiseren van opleidingen;
4. gezamenlijke website voor vacatures en loopbaanontwikkeling;
5. aansluiting bij Noorderlink (voor een periode van minimaal drie jaar), ter uitbreiding van het netwerk met andere organisatie voor de uitwisseling van vacatures; en
6. organiseren van een workshopdag met RUG en Agentschap Telecom met als titel Kijk op de Loopbaan (deze dag vindt plaats in 2008).

Deze acties worden in de volgende hoofdstukken waaronder zij vallen, nader toegelicht.

Met uitzondering van aansluiting bij Noorderlink (voor een periode van drie jaar) is het de bedoeling om in 2008 de acties te evalueren en te kijken welke aanpassingen of vervolgacties (bijvoorbeeld ook andere corporaties er bij betrekken) in gang kunnen of dienen te worden gezet.

2. Gezondheidsbeleid

Accolade Groep gaat zich in het kader van het gezondheidsbeleid het komende jaar meer richten op gezondheid dan op ziekte. Goed gezondheidsmanagement vereist aandacht voor verschillende aspecten, zoals arbeidsmotivatie, preventie en resultaatgerichte re-integratie. De komende jaren zullen we daar meer en meer gestalte aan geven. In dit hoofdstuk is uitgewerkt wat dit betekent voor de organisatie.

Accolade Groep is volop in ontwikkeling. We hebben hoge ambities. Om onze plannen te realiseren hebben we een gezonde organisatie nodig: een organisatie met tevreden en gemotiveerde medewerkers die met plezier werken. Accolade Groep zorgt - vanuit haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en vanuit goed werkgeverschap - voor goede arbeidsomstandigheden, een goed werkklimaat en een helder verzuimbeleid met als doel dat haar medewerkers tevreden en gemotiveerd hun werk kunnen doen. We zijn ervan overtuigd dat tevreden en gemotiveerde medewerkers minder snel ziek worden. De voordelen van een lager verzuim zijn: betere werksfeer, meer continuïteit, minder ad-hoc werk, meer tijd voor ontwikkeling en minder kosten.

Aan het begin van 2007 is afgesproken dat het ziekteverzuim, in onderlinge samenwerking tussen arbodienst, leidinggevenden, medewerkers en P&O, teruggebracht zal worden tot 3,6% voor de totale Accolade Groep. Deze doelstelling is bijna gehaald; over 2007 bedroeg het verzuimpercentage 3,78%.

Verzuim is één van de graadmeters voor de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Verzuim is echter niet de enige graadmeter: de mate van verloop, ervaren werkdruk, in hoeverre medewerkers gemotiveerd zijn, de kwaliteit van de werkresultaten, wijze van samenwerken, mate van binding en verbondenheid zijn andere voorbeelden. Het gaat om vormen van gedrag die mensen dagelijks laten zien wanneer zij met elkaar aan het werk zijn. Dit gedrag onderkennen en erkennen als belangrijke stuurinformatie maakt het mogelijk om veel meer op preventie en gezondheid te sturen dan op verzuim.

De noodzaak tot een goed gezondheidsbeleid is gelegen in het beschikbaar hebben en houden van gezonde en gemotiveerde medewerkers en bij ziekte een passende benadering die gericht is op een zo spoedig mogelijke terugkeer in de werksituatie.

Gezondheidsmanagement

Goed gezondheidsmanagement vereist aandacht voor arbeidsmotivatie, preventie en resultaatgerichte re-integratie. Dit betekent dat er een omslag moet komen van traditionele symptoombestrijding naar investeren in de ontwikkeling en het behoud van menselijk kapitaal en het nemen van regie op uitvoering. Door gezondheidsbeleid onderdeel te maken van de bedrijfsvoering en er medewerkers op alle niveaus in de organisatie bij te betrekken, bijvoorbeeld door het onderwerp van gesprek te maken in werkoverleggen en personeelsbijeenkomsten, groeit het besef dat zij invloed kunnen uitoefenen op een gezond werkklimaat. Medewerkers voelen zich aangemoedigd om met ideeën te komen en samen oplossingen te zoeken voor bijvoorbeeld knelpunten in werkbelasting of arbeidsomstandigheden. Ook de OR voelt zich vaak meer betrokken en denkt actief mee. Het resultaat is voortdurend aandacht voor de sfeer, het werkklimaat en doelgericht samenwerken aan het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening.

Volgens het wereldwijd erkende model van Lalonde wordt gezondheid van werknemers bepaald door:

1. Hun leefwijzen
2. Hun sociale omgeving
3. Hun fysieke omgeving
4. Biologische factoren
5. (Zorg)voorzieningen waarvan zij gebruik kunnen maken
6. Hun inkomenspositie

Op alle factoren (met uitzondering van de biologische) kan de werkgever in mindere of meerdere mate invloed uitoefenen en dus de gezondheid van werknemers beïnvloeden.

Onderstaand wordt een toelichting gegeven op de bovenstaande vijf te beïnvloeden punten:

Ad. 1 De organisatie heeft een fietsregeling, als zijnde onderdeel van het cafetariasysteem.

- Ad. 2 Bij dit punt kan gedacht worden aan personeelsactiviteiten op basis van geïnventariseerde behoeften bedoeld. In corporatieland vinden op dit moment verschillende activiteiten plaats, zoals bowlen, sportdagen (volleybal, voetbal) en mogelijk in de toekomst een cursus zelfverdediging.
- Ad. 3 Bij aspecten van de fysieke omgeving kan onder andere gedacht worden aan de griepvaccinatie die de organisatie jaarlijks aanbiedt aan alle medewerkers.
- Ad. 5 Ook hier zou weer de griepvaccinatie kunnen worden genoemd. Daarnaast sluit de organisatie voor de medewerkers, die daarvoor belangstelling hebben, een collectieve zorgverzekering af.
- Ad. 6 Hierbij kan gedacht worden aan het belonen van positief gedrag. Vanuit werkgeverszijde zijn een aantal regelingen getroffen die hier op ingaan, zoals de beoordelingssystematiek, een regeling voor eindschalers alsook de bonusregeling.

Gezondheidsbeleid/verzuimbeleid

Het grootste verschil tussen verzuimbeleid en gezondheidsbeleid is de integrale benadering. De doelstelling van gezondheidsbeleid is er voor te zorgen dat het personeel met plezier en blijvende gezondheid werkt. Preventief beleid is het startpunt van gezondheidsbeleid. Voor risico's benoemd in de RI&E moet aandacht zijn en medewerkers en management moeten zich aangemoedigd voelen om in de eigen werkomgeving alert te zijn op verbeteringen. Er moeten wel mogelijkheden worden gecreëerd om er aan te werken.

Naar aanleiding van bovenstaande zijn de volgende onderwerpen van belang:

- A. gezond en gemotiveerd houden van de medewerkers
- B. verzuimbeheersing

A). Voor het gezond en gemotiveerd houden van de medewerkers ligt een verantwoordelijkheid bij de organisatie en bij de medewerker zelf. Binnen de organisatie kan gedacht worden aan

- Welke inzet/rol/verantwoordelijkheden worden er van organisatie en medewerker verwacht
- Goed luisteren naar de medewerkers/opvangen van signalen
- Geven en ontvangen van feedback, conflictbeheersing
- Regelmatig voortgangsgesprekken, functioneringsgesprekken c.q. werkoverleg houden met medewerkers. Punten als arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden kunnen daarbij aan de orde komen
- Plan van aanpak voor genoemde risico's uit de RI&E uitvoeren
- Aanbieden van periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek op basis van gestelde risico's uit de RI&E
- Goed geïntegreerd HRM-beleid

De verantwoordelijkheid van de medewerkers is dat hij moet zorgen zoveel mogelijk gezond te blijven. Indien er structureel signalen zijn van een scheve verhouding tussen belasting en belastbaarheid, dan dient de medewerker dit te bespreken met de leidinggevende, een hoger leidinggevende, P&O of een afspraak te maken voor een arbo spreekuur.

Indien er gezondheidsklachten zijn die ontstaan zijn in de privé situatie dan moet de medewerker er voor zorg dragen zoveel mogelijk deze klachten in een volgende situatie te voorkomen met het idee dat een medewerker werkt in een organisatie en daarvoor de nodige verantwoordelijkheden in acht dient te nemen.

B). Verzuimbeheersing

Ten aanzien van verzuimbeheersing zijn de volgende punten van belang:

- helder verzuimbeleid c.q. verzuimprotocol. Regels zijn bekend bij management en medewerkers
- Verantwoordelijkheden van management, medewerkers, P&O en arbodiensten ten aanzien van verzuimbeheersing zijn bekend en worden uitgevoerd
- Uitgangspunt is wat kan een medewerker (functionele mogelijkheden) in plaats wat kan hij niet
- Kwantitatieve en kwalitatieve analyse van verzuim waarbij leidinggevend structureel geïnformeerd worden en aangesproken worden op verzuimbeheersing
- Communicatieve vaardigheden van leidinggevend in het voeren van (telefonische/frequent) verzuimgesprekken

- Kennis van de wetgeving (onder andere Wet Verbetering Poortwachter)

Verzuim is - in bepaalde gevallen - óók gedrag

Het is belangrijk dat medewerkers en managers inzien dat verzuim óók een vorm van gedrag is. Twee medewerkers die allebei dezelfde functie hebben en kampen met dezelfde klachten, hebben vaak een verschillend verzuim. De één werkt door (en vraagt misschien wel te veel van zichzelf) en de ander meldt zich ziek en blijft mogelijk een paar extra dagen thuis “om niet opnieuw ziek te worden”. Opvoedingsfactoren, invloed van bijvoorbeeld de partner of de cultuur binnen het team of arbeidsverhoudingen beïnvloeden iemands beslissing om zich op een bepaald moment wel of niet ziek cq. hersteld te melden. We hebben het dan over gedrag. Wanneer je je realiseert dat gedrag beïnvloedbaar is, betekent dit dat je verzuim dus ook kunt beïnvloeden.

Verzuimbegeleiding

Er zijn verschillende *redenen* waarom de manager een essentiële rol speelt in de verzuimbegeleiding. Verzuim van de ene medewerker doet vaak een beroep op extra inzet van een collega. Dit kan tot klachten en verzuim leiden. Soms versterkt verzuim zichzelf in een vicieuze cirkel. De manager kent de medewerker en zijn werk en kan de werkzaamheden (tijdelijk) aanpassen aan de belastbaarheid van de zieke medewerker. Manager en medewerker zijn samen verantwoordelijk om doelgericht en actief samen te werken bij de re-integratie. Zij kunnen vaak vlot afspraken maken over het omgaan met de klachten/beperkingen en de mogelijkheden. De focus bij de verzuimbegeleiding ligt op wat wel kan in plaats van wat niet kan.

Uit de verzuimverslagen bleek dat het verzuim snel wordt gemedicaliseerd en uit gesprekken met managers blijkt dat zij verzuimgesprekken soms moeilijk vinden. Deze aspecten zijn dan ook behandeld in de training verzuimbegeleiding die alle managers hebben gevolgd.

Een aantal voorwaarden draagt er aan bij dat manager en medewerker vlot en goed afspraken kunnen maken die leiden tot hervatten van (al dan niet in tijdelijk aangepast) werk.

- De manager beschikt over voldoende kennis omtrent verzuim en gespreksvaardigheid. Een goed contact tussen medewerkers en managers en wederzijds respect leiden tot goede communicatie en sturing (afspraken). Het is van belang dat managers niet in de valkuil van het medicaliseren stappen. De vraag: “Wat is er met de huisarts afgesproken?”, leidt tot medische antwoorden waar de manager geen grip op heeft. De reactie: “Wat vervelend voor je dat je klachten hebt”, gevolgd door de vraag: “Wat denk je ondanks dat te kunnen doen (zitten, lopen, staan, bukken, tillen, concentreren etc.)?” leidt vaak tot gerichte afspraken over hervatting.
- Met kennis wordt ook bedoeld: inzicht in de factor tijd. Bij wat langer verzuim ontwent het werk, nemen de contacten soms af of wordt de terugkeerdrempel hoger. Re-integratie vraagt een actief proces van manager en medewerker.
- De manager is verantwoordelijk voor de werkomstandigheden (bijvoorbeeld werkdruk) binnen zijn team. Voor wat betreft het ziekteverzuim is hij casemanager. P&O en de Arbo Unie beschikken over voldoende kennis en advies om de manager en de medewerker te ondersteunen bij re-integratie- en preventievragen.
- De manager heeft de beschikking over vormen van aangepast werk, zodat de zieke medewerker in het eigen of in een ander team kan re-integreren.

Om de afgesproken verzuimaanpak goed te begeleiden heeft in 2007 een training plaatsgevonden voor managers zodat zij zelf effectief kunnen sturen op een laag verzuim en gezond gedrag in een gezonde organisatie.

Getroffen maatregelen/acties

In 2007 zijn diverse acties gestart in het kader van gezondheidsbeleid, namelijk:

- Leidinggevenden hebben een cursus gevolgd zodat zij medewerkers die zich ziek melden beter kunnen begeleiden. Daarnaast wordt meer het accent gelegd op wat medewerkers nog wel kunnen in plaats van hetgeen zij in verband met ziekte niet meer kunnen. Dit onderwerp wordt uitgebreid aan de orde gesteld in het hoofdstuk ‘management ontwikkelingstraject’.
- Medewerkers hebben meer de gelegenheid gekregen om expliciet bezig te gaan met hun gezondheid. In 2007 konden medewerkers zich opgeven voor een lifestyle/fittest bij diverse

sportscholen, waarbij onder meer het gewicht, vetpercentage, bloeddruk en uithoudingsvermogen werd gemeten en afgezet tegen de norm. Het aanbieden van een dergelijke test bij een sportschool heeft als voornaamste voordeel dat medewerkers binnen kunnen kijken bij een sportschool zonder dat zij hier direct een abonnement moeten afsluiten. Medewerkers kunnen, doordat ze direct een rondleiding kunnen krijgen, echter wel enthousiast worden. Temeer als blijkt dat een medewerker als advies meekrijgt dat hij meer moet bewegen, zijn conditie moet verbeteren etc. In 2007 zijn we tevens gestart met een bedrijfssportregeling. Voor deze regeling zijn afspraken gemaakt met de sportscholen die naast bedrijfssport tevens de lifestyle/fittesten aanbieden. In 2008 zal geëvalueerd worden of een positief effect uitgaat van de bedrijfssportregeling en/of er een vervolg aan moet worden gegeven.

- Gezondheidsmanagement is een gespreksonderwerp bij werkoverleggen, (individuele) voortgangs- en functioneringsgesprekken en bij personeelsbijeenkomsten. Van de medewerkers wordt hierin eigen verantwoordelijkheid verwacht.
- De organisatie heeft daarnaast activiteiten uitgevoerd (in overleg met de arbodienst) als RI&E (1x per 5 jaar), Pago's (1x per 5 jaar), gehooronderzoeken (1x per 2,5 jaar). Eventuele te ondernemen acties worden meegenomen in de jaarlijks te verschijnen Arbo-jaarplannen.
- Voor het jaar 2007 is een nieuw contract aangegaan met de Arbo Unie. Insteek daarbij is geweest dat meer aandacht wordt besteed aan wat een medewerker wel kan in plaats van wat hij niet kan. Tevens wordt van de bedrijfsarts verwacht dat hij het verzuim niet medicaliseert, maar juist dat de bedrijfsarts een actieve rol speelt bij re-integratie.
- Vanaf 2007 biedt de organisatie in de kantine gezond eten aan tegen scherpe prijzen. Het aanbod van gezonde producten is gevarieerd zodat medewerkers zoveel mogelijk keuze hebben. De kantine is verbouwd en aantrekkelijk gemaakt om tussen de middag een half uur te vertoeven. Hiermee willen we bewerkstelligen dat medewerkers gezonder eten en dat we als organisatie hier ook zo bewust mogelijk mee om willen gaan.
- Medewerkers hebben de mogelijkheid om binnen bepaalde grenzen flexibel te werken. Het is bijvoorbeeld mogelijk om parttime te werken, om de werkdagen/uren af te stemmen op schooltijden van eventuele kinderen of om deels thuis te werken. Op die manier wordt het medewerkers gemakkelijker gemaakt om door te blijven werken indien hun leven verandert c.q. bij andere levensfasen. Andersom kan natuurlijk ook. Bijvoorbeeld jonge medewerkers die net afgestudeerd zijn of medewerkers waarvan de kinderen net uit huis zijn, verkeren vaak in een andere levensfase. Deze medewerkers kunnen bewust kiezen voor extra/langer werken. In overleg met de leidinggevende en P&O wordt bekeken wat hierin mogelijk is. Ook kunnen maatregelen getroffen worden in het geval (veelal oudere) medewerkers die fysiek zwaar werk verrichten, aangeven dat zij hier moeite mee hebben. In overleg wordt bekeken of bijvoorbeeld hun takenpakket moet worden aangepast of dat ze een andere functie gaan vervullen. Op die manier wordt de inzetbaarheid van deze groep medewerkers verhoogd. Door e.e.a. onderwerp van gesprek te maken in werkoverleggen en individuele voortgangs- of functioneringsgesprekken, wordt hier proactief en preventief mee omgegaan.
- De individuele sturing op verzuim blijft heel belangrijk. Wij hebben in 2007 een duidelijke procedure afgesproken over verzuimbegeleiding waarbij de verantwoordelijkheden van manager en medewerker helder zijn beschreven in het verzuimreglement. Bij ziekte wordt steeds op basis van oorzaken gehandeld door leidinggevende en medewerker zelf. Het is belangrijk dat de manager voldoende kennis heeft over verzuim en dat hij hierover in gesprek gaat met zijn medewerkers. Een goed contact en wederzijds respect leiden tot goede communicatie en sturing (afspraken). Om samen te werken aan vermindering van het verzuim is het belangrijk om verzuim bespreekbaar te maken. De aandacht richten we daarbij op mogelijkheden en kansen in plaats van op beperkingen en het actief werken aan re-integratie. Bij het opstellen van een re-integratieplan kiezen we in het vervolg voor een andere insteek. We gaan meer voortvarend te werk en zijn niet te voorzichtig bij het bepalen van termijnen bij het toewerken naar het volledig oppakken van het werk. Wanneer in de praktijk blijkt dat het te snel gaat voor de medewerker, stellen we het plan bij.

In het ziekteverzuimbeleid zijn de spelregels voor manager en medewerker vastgelegd die gelden bij ziekte. Er is in de afgelopen periode expliciete aandacht geweest voor het frequente verzuim: de manager heeft een verzuimgesprek met iedere medewerker die zich binnen een periode van twaalf maanden vaker dan drie keer heeft ziek gemeld.

In het verzuimreglement is afgesproken dat de zieke medewerker zich rechtstreeks ziek meldt bij zijn manager. Door de contacten tussen manager en medewerker verkrijgt de manager al inzicht in de vermoedelijke duur van de ziekte. De manager en/of P&O beslissen vervolgens in overleg of voor de medewerker op korte termijn (binnen een week) een afspraak met de bedrijfsarts moet worden gemaakt. De redenen kunnen verschillend zijn. De manager en/of P&O kunnen twijfelen aan de ziekmelding, kunnen vraagtekens hebben bij de reden van ziekmelding maar kunnen ook ter voorkoming van spanningen en dergelijke bij de medewerker op korte termijn een afspraak met de bedrijfsarts inplannen. De afspraak met de bedrijfsarts vindt dan binnen een week plaats. In uitzonderlijke situaties kan een versnelde oproep binnen twee werkdagen plaatsvinden. In deze situatie is het echter niet altijd onze eigen bedrijfsarts die de medewerker op het spreekuur ontvangt maar kan dat ook een andere bedrijfsarts van Arbo Unie zijn.

- In 2007 heeft de preventieadviseur medewerkers in de organisatie bezocht om te checken of voldaan wordt aan de richtlijnen die er zijn voor beeldschermwerk en rsi. Aanwezige kantoormedewerkers hebben van de preventieadviseur tips en trucs gekregen ter verbetering van de situatie c.q. ter voorkoming van problemen op langere termijn. Er is gekeken naar werkhouding, werkplek en werkwijze. Daarnaast hebben alle kantoormedewerkers een informatieboekje ontvangen over gezond werken en rsi. Dit informatieboek wordt tevens verstrekt aan alle nieuwe medewerkers. Ook vindt met alle nieuwe medewerkers een werkplekonderzoek plaats door de preventieadviseur van de organisatie. Tijdens deze afspraak wordt onder meer bekeken of de medewerker een goede werk/zithouding heeft en of de werkplek aangepast dient te worden (bijvoorbeeld door de hoogte van het bureau opnieuw in te stellen of een aangepaste stoel te verstrekken).

3. Competentiemanagement

In het project 'gezond en vitaal aan het werk' is onder meer afgesproken dat ieders capaciteiten zo optimaal mogelijk worden ingezet en dat mobiliteit gestimuleerd wordt. De medewerkers zijn ons kapitaal: hiervoor dient voldoende aandacht te zijn en we willen de huidige geschikte medewerkers binden aan de organisatie. Competentiegericht ontwikkelen kan hierbij het juiste instrument zijn. Competentiemanagement slaat een brug tussen de missie, visie en strategie van de organisatie enerzijds en de competenties die nodig zijn in specifieke functies anderzijds. Het succes van medewerkers wordt in mindere mate bepaald en voorspeld door intelligentie, gevolgde opleiding en persoonlijkheidskenmerken *sec*, maar juist wel door hun competenties. Een belangrijke reden om te sturen op basis van competenties. De aandacht die er van oudsher is voor functie- en vakgerichte ontwikkeling (*hoe* verricht de medewerker zijn taken) verschuift langzamerhand naar sturing op resultaten, prestaties (*wat* levert het uiteindelijk op) en op talentontwikkeling van medewerkers. Feitelijk wordt gesproken over een combinatie van twee sturingsystemen:

- sturing op resultaten en prestaties (de output: performancemanagement)
- sturing op gedrag- en talentontwikkeling (de input: competentie management)

In de reeds ingevoerde plannings-, functionerings- en beoordelingssystematiek is performancemanagement c.q. de sturing op resultaten en prestaties opgenomen.

Doelstelling competentie management

Resultaten en competenties zijn nauw met elkaar verbonden. Een medewerker die zeer competent is, zal geen slechte resultaten halen. Iemand die uitstekend presteert, zal zeker de benodigde competenties in huis hebben. Competentiemanagement is een middel om het resultaat te bereiken. Met aandacht voor ontwikkeling van relevante competenties kan het management voor de lange termijn sturen. Het doel van het implementeren van competentie management is:

- het vertalen van de strategie naar kerncompetenties en de koppeling van prestaties/competenties van medewerkers aan de resultaten/doelstellingen/perspectieven van de organisatie;
- ontwikkelen van medewerkers in de richting van de bedrijfs/afdeling/teamdoelstelling;
- het verbeteren van de inzetbaarheid van medewerkers door het optimaal inzetten van ieders capaciteiten: verbinding tussen wat medewerkers willen en kunnen en de ambities van de organisatie. De juiste persoon zit op de juiste plek waarbij oog is voor potentie, ontwikkelingsmogelijkheden en doorstroom;
- het binden van medewerkers door te investeren in ontwikkeling van hun professionele talenten;
- verstevigen van leidinggevende sturingsmogelijkheden c.q. het bieden van concrete handvaten voor managers en medewerkers voor de inzet en ontwikkeling van talenten.

Invoering competentie management

Bepalende succesfactoren voor invoering van competentie management zijn:

- draagvlak binnen de organisatie
- voorbeeldgedrag en commitment managementfuncties
- het belang dat medewerkers hechten aan ontwikkeling en begeleiding
- inbedding in de plannings-, functionerings- en beoordelingssystematiek

Voor de invoering van competentie management is het nodig dat per functiegebied competentieprofielen worden opgesteld. De organisatiestrategie vormt daarbij de basis. Vervolgens dient in kaart te worden gebracht over welke competenties/vaardigheden/sterke punten/capaciteiten de medewerkers beschikken. De competenties van de medewerkers dienen te worden gekoppeld aan de doelstellingen van de organisatie zodat de juiste medewerkers op de juiste plaats zitten. Dit kan gedaan worden door bijvoorbeeld wijziging in functie, taakrotatie, het aanbieden van werkervaringsplaatsen, het bieden van de mogelijkheid tot coaching en het bevorderen van doorstroom.

Competentiemanagement in relatie tot de beoordelingssystematiek

Competentiemanagement dient gerelateerd te zijn aan de plannings-, functionerings- en beoordelingsystematiek. Deze systematiek is gebaseerd op de planning & review methodiek. Planning en review betekent het cyclisch maken van afspraken, monitoren en evalueren van afspraken over gedrag, prestatie en ontwikkeling van medewerkers, gericht op het realiseren van de doelen van organisatie en individu. In de praktijk betekent dit het volgende:

1. Aan het begin van de cyclus worden de te behalen resultaten in een planningsgesprek besproken en vastgelegd.
2. Tijdens een functioneringsgesprek vindt er een evaluatie plaats en wordt zo nodig ondersteuning geboden.
3. Tenslotte vindt er tijdens het beoordelingsgesprek een beoordeling plaats van de bereikte resultaten en het functioneren in de afgelopen periode.

Om kwalitatief goed werk te kunnen leveren en resultaatgericht te werken, moet een organisatie weten wat voor kwaliteiten zij in huis heeft. De leidinggevende is op de hoogte van het opleidingsniveau en de ervaring van de medewerkers en de beoordelingsmethodiek versterkt dat inzicht. Op basis van het inzicht kan gestuurd worden op de ontwikkeling van medewerkers en de organisatie. Mochten er leemten zijn, dan is het zaak dat de werknemer zich ontwikkelt. Randvoorwaarden om het functioneren te stimuleren zijn loopbaanplanning, systematiek van functionerings- en beoordelingsgesprekken, opleidingsmogelijkheden, coaching door leidinggevende en contacten met p&o. Van de werknemer wordt verwacht dat hij zelf ook initiatieven neemt om zich te ontplooiën.

De doelstellingen van de beoordelingscyclus kunnen als volgt worden samengevat:

- Gericht sturen op werkresultaten van de individuele medewerker
- Gericht sturen op de ontwikkeling en inzetbaarheid van de individuele medewerker
- Gefundeerd belonen van de bijdrage van de individuele medewerker
- Inzicht krijgen in de binnen de organisatie aanwezige kwaliteiten
- Bevorderen van een open en resultaatgerichte bedrijfscultuur

Onderstaand worden de diverse gesprekken kort toegelicht:

a. Het planningsgesprek (jaarplan)

In de beoordelingscyclus is het planningsgesprek en de hierin gemaakte resultaatafspraken de basis voor het functionerings- en beoordelingsgesprek. De start is het maken van de afspraken over wat moet worden bereikt in de komende periode. Deze afspraken gaan niet alleen over het werk, maar ook over de persoonlijke ontwikkeling van een medewerker, de bijdrage van de medewerker aan het intern proces en over de acties naar klanten. Actiepunten kunnen ook gekoppeld worden aan het jaarplan, teamafspraken of aan uit te voeren projecten. De te maken afspraken moeten SMART zijn, namelijk: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en in Tijd afgebakend. Doordat vooraf afspraken worden gemaakt, vormen deze afspraken (mits ze geaccepteerd zijn) een uitdaging voor de medewerker. Bovendien kan de medewerker zelf tussentijds bekijken in hoeverre hij al dan niet aan de afspraken voldoet. De afspraken worden vastgelegd in het jaarplan. Afspraken maken doe je samen. Samen beslis je of het mogelijk is het doel te halen.

b. Het functioneringsgesprek

Ongeveer in mei/juni vindt het functioneringsgesprek plaats. In dit functioneringsgesprek wordt zowel terug- als vooruitgekeken. De leidinggevende en de medewerker bespreken de voortgang in het realiseren van de gemaakte resultaatafspraken in het jaarplan. Omdat bij functioneringsgesprekken de beoordeling gekoppeld aan beloning in directe zin ontbreekt, zal de sfeer van deze gesprekken minder geladen zijn, hetgeen een 'open' gesprek tussen leidinggevende en medewerker ten goede komt. Dit is belangrijk, omdat goede functioneringsgesprekken kunnen leiden tot een beter functioneren van de medewerker. Het functioneringsgesprek tussen de medewerker en de leidinggevende is op basis van gelijkwaardigheid. De medewerker brengt verslag uit van de wijze waarop hij zijn taken vervult. De leidinggevende is in staat om de kwaliteit van zijn medewerker te controleren en waar nodig bij te sturen. De inbreng van beide partijen op hun gebied is even waardevol. De medewerker kan namelijk de situatie beoordelen vanuit zijn eigen

kennis, terwijl de leidinggevende dit vanuit een breder perspectief doet. De volgende kenmerken zijn dus op een functioneringsgesprek van toepassing: geen directe koppeling aan beloning, informeel, flexibel, toekomstgericht, begeleidend, afstemmend en tweerichtingsverkeer. Tot slot wordt in het functioneringsgesprek nog bekeken in hoeverre de functieomschrijving nog up to date is en worden de actiepunten die gemaakt zijn in het planningsgesprek, aan de orde gesteld.

In het functioneringsgesprek wordt ook aandacht geschonken aan ontwikkeling en loopbaanplanning. Binnen Accolade Groep is extra aandacht voor het bevorderen van de inzetbaarheid van medewerkers, nu en in de toekomst. De medewerker is zich bewust van zijn eigen verantwoordelijkheid voor het vergroten van zijn inzetbaarheid en is bereid zich daarvoor in te spannen. Basis voor de afspraken die werkgever en werknemer hierover maken is het beleid van de werkgever en het persoonlijke loopbaanplan (PLP) van de medewerker.

c. Het beoordelingsgesprek

Aan het eind van het jaar vindt het beoordelingsgesprek plaats. Het is het moment waarop onder andere wordt beoordeeld of hetgeen is afgesproken in het planningsgesprek is gerealiseerd. Het beoordelingsgesprek heeft daardoor een eenzijdig karakter: de leidinggevende beoordeelt de medewerker. Het beoordelingsgesprek kan omschreven worden via de volgende kernbegrippen: directe koppeling aan een beloningssysteem, gestructureerd, achteraf en eenrichtingsverkeer.

De gevolgen voor de financiële beloning en eventuele loopbaan- of opleidingsgevolgen worden besproken. Na de beoordeling worden in een nieuw gesprek weer nieuwe resultaatafspraken gemaakt voor de komende periode. Daarmee is de cirkel rond en begint een nieuwe cyclus.

Competentiescan en persoonlijk loopbaanplan

Zoals eerder aangegeven is het voor de invoering van competentie management nodig dat per functiegebied competentieprofielen worden opgesteld. De organisatiestrategie vormt daarbij de basis. Vervolgens dienen de competenties/vaardigheden/potentieel van de medewerkers in kaart te worden gebracht. Deze individuele competenties dienen te worden gekoppeld aan de doelstellingen van de organisatie zodat de juiste medewerkers op de juiste plaats zitten. Dit kan gedaan worden door bijvoorbeeld wijziging in functie, taakrotatie, het aanbieden van werkervaringsplaatsen, het bieden van de mogelijkheid tot coaching en het bevorderen van doorstroom.

De competenties van medewerkers worden gemeten door middel van een competentiescan. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de 'loopbaanmeterscan' van LDC. Deze scan is uitgebreider dan 'standaard' competentietesten en omvat de volgende modules:

- **Type:**
Wat levert de combinatie van persoonlijke kwaliteiten en het werk de medewerker op. Wat stimuleert en belemmert hem in zijn werk.
 - persoonlijkheidstest
 - feedbackonderdeel (hoe kijken anderen naar de kwaliteiten van de medewerker)
- **Competenties:**
Wat is in termen van gedrag nodig om bepaalde taken en doelen succesvol te realiseren. Het gaat daarbij overigens niet om (vakinhoudelijke) taakcompetenties, maar om gedragscompetenties. Het resultaat van dit onderdeel is een overzicht van competenties die de medewerker zeer goed beheerst en graag toepast (de kerncompetenties), de competenties die de medewerker meer wilt ontwikkelen (het potentieel) en de competenties die de medewerker beheerst maar niet graag (meer) toepast (de stressoren).
 - test motivatie in relatie tot competenties
 - test kundigheid in relatie tot competenties
 - competentiematrix
- **Loopbaanwaarden:**
Wat vindt de medewerker belangrijk in het werk c.q. wat zijn z'n kernwaarden. Kunnen deze loopbaanwaarden in de huidige functie gerealiseerd worden. Beantwoorden eventuele gewenste functies aan de loopbaanwaarden van de medewerker.

- test indeling en inzicht in loopbaanwaarden
- vaststellen van kernwaarden
- Loopbaancompetenties:
Deze module draait om de competentie om zelf richting te geven aan de loopbaan. Een loopbaancompetent mens is en blijft in staat een eigen werkaanbod vorm te geven in een veranderende werkomgeving. Kent de medewerker zichzelf in relatie tot het werk en weet hij zich te anticiperen op ontwikkelingen.
 - loopbaanreflectie
 - werkexploratie
 - zelfprofilering
 - zelfsturing

Deze vier modules stellen de medewerker in staat om een Persoonlijk Actie Plan (PAP) op te stellen. Het PAP brengt de overwegingen, conclusies en aandachtspunten uit de vier modules samen. Op basis hiervan maakt de medewerker de balans op van de huidige functie en bepaalt hij op welk gebied hij loopbaandoelen wilt stellen. Per doel wordt een activiteitenplan opgesteld.

Het PAP bestaat uit:

- gedragscompetenties
- loopbaanwaarden
- loopbaancompetenties
- persoonlijke kwaliteiten en werkomgeving

In het PAP legt de medewerker samen met zijn leidinggevende vast hoe de medewerker het beste kan inspelen op de ontwikkelingen die binnen de organisatie en binnen zijn of een ander vakgebied gaande zijn. Accolade Groep heeft uitdagende doelstellingen geformuleerd. Om deze doelstellingen te realiseren is het nodig dat elke medewerker zijn taken goed uitvoert, zijn verantwoordelijkheden kent, maar ook op de goede plaats zit. Dan kan iedereen zijn kwaliteiten optimaal benutten en zich in zijn werkomgeving prettig voelen. Het PAP vormt een vast onderdeel van het personeelsbeleid van Accolade Groep en is bedoeld om aan een goede persoonlijke ontwikkeling van de medewerker te blijven werken. Accolade Groep heeft goed gekwalificeerde medewerkers in dienst en wil deze graag behouden. Daarom is het zaak om te bekijken in hoeverre de wensen passen bij het toekomstplaatje dat Accolade Groep voor ogen heeft. Het PAP geeft de medewerker de mogelijkheid zich optimaal voor te bereiden op zijn toekomst. Het is zowel voor de medewerker als voor Accolade Groep belangrijk dat de medewerker het in zijn werk naar de zin heeft. Dat hij zijn kwaliteiten elke dag goed kunt gebruiken en dat hij daarvoor gewaardeerd wordt. Maar ook dat de medewerker de gelegenheid krijgt zichzelf verder te ontwikkelen. Want we hebben in ons werk allemaal te maken met veranderingen.

We vinden het dus belangrijk dat we, samen met de medewerker, aan zijn ontwikkeling werken. Dat hij over de juiste kennis beschikt, dat hij zijn werk goed doet en dat hij met plezier werkt. Want dan is de kans het grootst dat hij het naar zijn zin heeft bij Accolade Groep.

Een greep uit de mogelijkheden van ontwikkelingsinstrumenten:

- Cursussen of opleidingen
 - Het volgen van een reguliere cursus of opleiding om de, algemene, kennis te vergroten. Het behalen van een diploma of een certificaat om deze kennis te certificeren.
- Training on the job
 - Een training op de werkplek door een docent of een collega bij bijvoorbeeld een nieuw computerprogramma of om zaken beter te structureren.
- Nieuwe taken
 - Het uitoefenen van nieuwe taken. Dit kan bestaan uit taken op hetzelfde niveau of uit taken op een hoger niveau. Met regelmatige terugkoppeling over hoe het gaat.
- Stages
 - Het tijdelijk uitoefenen van een andere functie met een leeropdracht; dit kan overal zijn.
- Bedrijfsbezoek

- Coaching
 - o Ondersteunen en voeren van gesprekken door de leidinggevende of iemand anders met een medewerker om tot een zo goed mogelijke ontwikkeling te komen of om een bepaald doel te bereiken.
- Supervisie
 - o Begeleiden door een gekwalificeerde supervisor bij werkzaamheden en het daarbij behorende gedrag. Na afloop kan de medewerker een aantal handelingen en benaderingen (gedrag/houding) ontwikkelen.

Al dit soort acties kunnen opgenomen worden in het PAP. In het PAP komen dus concrete ideeën te staan. In overleg met de leidinggevende en P&O wordt bekeken in hoeverre de ideeën/wensen realiseerbaar zijn en passen binnen het beleid. Hierbij geldt dat zowel het organisatie- als het individuele belang van invloed is.

Coaching

Competentiemanagement is overigens geen rigide systeem dat zich tot enkele formele momenten per jaar beperkt. Een wezenlijke rol is daarbij vastgelegd voor coaching. Er wordt op twee niveaus gecoacht:

- op het niveau van activiteiten en resultaten
- op het niveau van ontwikkeling en competenties

Coaching hoeft niet door een en dezelfde persoon plaats te vinden. Het is bijvoorbeeld goed denkbaar dat een medewerker met vele jaren werkervaring de ontwikkeling van competenties nauw volgt en deze evalueert, terwijl de manager alleen bij de planning en de uiteindelijke beoordeling is betrokken.

Voor de aanstelling van coaches zal voornamelijk binnen de organisatie gezocht worden. Uitgangspunt daarbij is dat met name oudere medewerkers met behoorlijk wat jaren werkervaring hun kennis en knowhow kunnen overbrengen aan jongere medewerkers c.q. medewerkers met weinig werkervaring (binnen corporatieland). Dit heeft als voornaamste voordelen dat de kennis binnen de eigen organisatie zo optimaal mogelijk wordt gebruikt en dat de medewerkers/coaches zich gewaardeerd zullen voelen. De interne coaches zullen worden begeleid door P&O. In een aantal gevallen zal echter ook een externe coach worden ingeschakeld, bijvoorbeeld omdat er geen ruimte is binnen de workload.

Planning

In de inleiding is aangegeven dat in 2008 gestart wordt met het uitvoeren van loopbaan/competentietests om in kaart te brengen wat ieders competenties zijn. In 2007 is echter al een start gemaakt met competentimanagement. In de RvB heeft reeds de discussie plaatsgevonden omtrent de noodzaak tot de invoering van competentimanagement en is de afspraak gemaakt dat de definitieve invoering in 2008 plaats vindt.

Getroffen maatregelen/acties in samenwerking met de noordelijke corporaties

De volgende acties zijn geïnitieerd in samenwerking met de vier andere corporaties in het noorden:

- **Stages:**

Stages dragen bij aan het vergroten van inzetbaarheid en mobiliteit van medewerkers. Door de medewerker de mogelijkheid te bieden stage te lopen buiten de eigen vertrouwde organisatie, maakt de medewerker tevens kennis met nieuwe (werk)processen en methoden die kunnen bijdragen aan nieuwe inzichten en werkwijzen binnen de eigen organisatie. Het wiel hoeft niet opnieuw uitgevonden te worden. Een stage biedt ook de mogelijkheid een medewerker daadwerkelijk kennis te laten maken met reële werkzaamheden in een functie of vakgebied waar de interesse of ambitie naar uitgaat.

Het gezamenlijk aanbieden van stages in het kader van het project inzetbaarheid maakt de kans op een passende stage groter door het ruimere aanbod.

We onderscheiden twee mogelijkheden:

Aanbod gestuurd:

Iedere organisatie stelt jaarlijks minimaal twee stageplaatsen beschikbaar voor minimaal zes weken. De stageplaats kan bestaan uit een afgeronde klus, maar kan bijvoorbeeld ook bestaan uit het invullen van vrijgekomen fte in verband met zwangerschap of ziekte. In specifieke gevallen kunnen bepaalde eisen worden gesteld (bijvoorbeeld in het bezit van bepaalde competenties). Alle denkbare stageplaatsen zijn mogelijk. We laten ons hierbij niet belemmeren door regels en procedures vooraf. De praktijk leert of we moeten bijsturen.

Vraag gestuurd:

De medewerker komt zelf met een verzoek tot stage. Hij bespreekt dit met zijn manager en indien akkoord zoekt de medewerker contact met P&O binnen zijn eigen organisatie. In beide gevallen faciliteert P&O.

De volgende randvoorwaarden hebben we vastgelegd:

- na afloop van de stage vindt er evaluatie plaats. De bevindingen worden besproken en vastgelegd en er worden eventueel afspraken gemaakt. Mogelijk wordt er concreet een plan van aanpak gemaakt (hoe komt de medewerker daar waar hij naar toe wil). De organisatie faciliteert dan binnen bepaalde grenzen bij de uitvoering van het plan van aanpak; bijvoorbeeld een opleidingstraject.
- de leidinggevende van de stagiaire geeft zijn zienswijze omtrent geschiktheid
- de inlenende partij is verantwoordelijk voor passende begeleiding en coaching
- stages zijn een investering op langere termijn. Tussen organisaties vindt in principe geen financiële verrekening plaats. (Voordeel van stagiaires vanuit de eigen branche ten opzichte van bijvoorbeeld scholieren is dat ze de sector kennen en hierdoor vaak eerder productief zijn).
- bij stageplaatsen langer dan zes weken kunnen er afspraken gemaakt worden omtrent onderlinge verrekening
- stage is een middel en geen doel op zich. We gaan uit van kansen en mogelijkheden. Regels en procedures voorkomen we zoveel mogelijk. Elk succes is er één.
- de medewerker keert na afloop van de stage weer terug naar zijn eigen functie.
- eventuele reiskosten worden vergoed aan de medewerker, overeenkomstig de regeling van en door de inlener.

- **Opleidingen:**

Door het volgen van opleidingen krijgen de medewerkers de kans om te groeien en te ontwikkelen, waardoor hun inzetbaarheid wordt vergroot. Door het gezamenlijk aanbieden/organiseren van opleidingen wordt dit aspect meegenomen, maar daarnaast krijgen medewerkers ook de gelegenheid om over de grenzen van hun eigen werkgebied heen te kijken en te zien wat er speelt en leeft bij organisaties in de nabije omgeving. Kortom er wordt wisselwerking gecreëerd tussen medewerkers van verschillende corporaties. Bovendien bestaat er de mogelijkheid om een link te leggen tussen theorie en praktijk. De tijdsinvestering van P&O zal afnemen doordat nu niet elke afdeling zich afzonderlijk bezighoudt met het aanbieden van een soortgelijke cursus. Verder bestaat de mogelijkheid om de cursussen dichter bij huis te organiseren/bezoeken en meer maatwerk te leveren dan thans vaak het geval is. En last but not least zal het gezamenlijk aanbieden van cursussen kostenvoordeel opleveren.

Voor wat betreft het gezamenlijk optrekken op opleidingsgebied zijn er twee richtingen denkbaar:

- Een corporatie organiseert zelf incompany een opleiding en nodigt medewerkers van andere corporaties ook uit om zich daarvoor in te schrijven.
- In, Nijestee, Welkom, WoonFriesland en Accolade Groep organiseren gezamenlijk een training waarvoor medewerkers van betreffende bedrijven zich in kunnen schrijven.

Beide bovenstaande opties sluiten elkaar niet uit. Onderstaand wordt verder ingegaan op de tweede optie.

Aan de volgende opleidingen wordt frequent deelgenomen in onze organisaties en deze lenen zich derhalve voor een gezamenlijk 'incompany' traject: persoonlijke effectiviteit, huurrecht, omgaan met agressie, Excel/word, communicatie, timemanagement, projectmatig werken en klantgericht werken.

In 2007 zijn de volgende cursussen gezamenlijk uitgewerkt: Persoonlijke effectiviteit, Van visie naar actie en Projectmatig werken.

- **Gezamenlijke website voor vacatures en loopbaanontwikkeling:**

Het voorstel is om een gezamenlijke site te ontwikkelen waarop alle vacatures worden geplaatst. Daarnaast kan de site worden gebruikt om de medewerker aan het denken te zetten over zijn eigen loopbaan, via bijvoorbeeld het instrument de Loopbaanmeter.

We hebben regelmatig vacatures en dit biedt medewerkers die op zoek zijn naar iets nieuws de mogelijkheid om hierop te reageren. Ook wordt het steeds lastiger om vacatures op de juiste wijze in te vullen omdat er een krapte ontstaat op de arbeidsmarkt.

In voorgaande jaren werden binnen Noord Nederland de vacatures aan elkaar gemaild. Door een aparte site waarop alle vacatures worden geplaatst, in het leven te hebben geroepen, wordt hiermee op een actievere wijze invulling gegeven. Op deze site is het tevens mogelijk dat medewerkers die op zoek zijn naar een nieuwe baan, hierop hun cv plaatsen. Ook kunnen de stages en stageverzoeken op de site worden geplaatst.

Daarnaast is het goed dat medewerkers zich meer beraden op hun inzetbaarheid en loopbaan. De site kan worden gebruikt om medewerkers de gelegenheid te bieden om door middel van verschillende testen zelf onderzoek met betrekking tot hun inzetbaarheid en loopbaan te doen, bijvoorbeeld middels de Loopbaanmeter, waar de meeste corporaties inmiddels enige ervaring mee hebben opgedaan.

Een dergelijk instrument kan men niet gebruiken, zonder dat daarbij een passende begeleiding wordt gegeven. De P&O adviseurs van de corporaties zijn opgeleid zodat zij eigen medewerkers beter kunnen begeleiden/coachen. Omdat 'vreemde ogen dwingen' is er daarnaast het plan ontwikkeld om elkaars medewerkers te gaan coachen. Uiteindelijk zal dit een kostenbesparend effect hebben, omdat minder dan voorheen externe coaches ingeschakeld hoeven te worden voor loopbaanontwikkeling.

In 2008 is het plan om te inventariseren welke medewerkers toe zijn aan een nieuwe uitdaging. Dit kan in kaart worden gebracht en vervolgens kan op een actieve wijze wensen en ambities worden gematcht met de vacatures. Op termijn zouden we ook medewerkers zaken kunnen aanbieden als sollicitatietrainingen e.d.

4. Management Ontwikkelingstraject

Goed werkgeverschap betekent goed leiderschap: geef het goede voorbeeld, geef richting en 'practice what you preach'. Goed werknemerschap betekent dat behoud van duurzame inzetbaarheid ook een verantwoordelijkheid van de medewerker is.

De aandacht voor de inzetbaarheid van medewerkers in al hun levensfasen betekent ook een andere leiderschapsstijl. Een leidinggevende dient oog te hebben voor het wel en wee, de potentie en de ontwikkeling van zijn medewerkers en voor de verschillende levensfasen waarin medewerkers zich bevinden. Een net afgestudeerde medewerker bevindt zich in een andere levensfase dan een werkende moeder. Dit vereist ook variatie in leiderschap.

Anders dan voorheen dienen leidinggevendenden meer sturing te geven aan gedrags- en talentontwikkeling en aan wat een medewerker kan en wil. Kortom; leidinggevendenden dienen gericht te zijn op de inzetbaarheid van hun medewerkers, waarbij de belangen van de medewerkers worden gerelateerd aan de organisatiedoelen.

De kernopgave van managers is steeds meer om leiding en vorm te geven aan enerzijds het proces van continue verbetering en vernieuwing van de organisatie en anderzijds de optimale inzetbaarheid van ons kapitaal; de medewerkers. Deze essentiële taak dringt de beheersfunctie van het management naar de achtergrond. Managers komen meer in de faciliterende, coachende en vernieuwende rol. Dit heeft ook consequenties voor de opleiding en ontwikkeling van managers en maakt dat het alleen *volgen* van opleidingen waar een docent voor de klas staat niet genoeg is. Zelf ontwikkelen en realiseren zorgt ervoor dat het maken van een programma al een leertraject is en een organisatieontwikkelingsmoment wordt waar de deelnemers veel van kunnen leren. Deze aanpak is heel vernieuwend en nieuw geweest voor ons maar heeft wel het juiste resultaat opgeleverd.

We hebben heel bewust een rol weggelegd voor mentoren. We doen een expliciet beroep op de directeurs en P&O als mentor voor hun eigen managers. Op deze manier komen leerkernelen tot stand. De rol van coach, mentor of ondersteuner bij ontwikkeling sneeuwde in het verleden vaak onder in de dagelijkse werkzaamheden. De directeurs en P&O kunnen onder de noemer 'mentor' meer/extra tijd vrijmaken voor ontwikkeling van managers. Binnen de leerkernelen is het mogelijk om te reflecteren op elkaar, door te denken over onderwerpen, elkaar te coachen en een klankbord te zijn voor elkaar. Start van het mentor traject was een trainingsmiddag voor alleen de mentoren (alle directeur/bestuurders). De mentorrelatie is gestart tijdens een gesprek tussen mentor, deelnemer en P&O. Deze gesprekken waren erg nuttig om concrete afspraken te maken, leerdoelen op te stellen en gezamenlijk een leerkoers uit te stippelen.

Verzuimbegeleiding

Verzuimbegeleiding verdient de aandacht. Vanuit gezondheidsmanagement dienen leidinggevendenden meer te kijken naar wat een medewerker nog kan (mogelijkheden/kansen), in plaats van wat hij niet meer kan (beperkingen). Verzuimbegeleiding/beheersing bestaat uit een tweetal kanten:

- A. Preventieve (verzuim)begeleiding;
- B. Verzuimbeheersing indien er reeds sprake is van ziekte.

Ad. A: Leidinggevendenden dienen aandacht te hebben voor de inzetbaarheid van hun personeel. Leidinggevendenden moeten alert zijn op signalen die er op (kunnen) duiden dat er iets aan de hand is met een medewerker. Een dergelijk signaal is een medewerker die zich frequent ziek meldt, maar bijvoorbeeld ook een medewerker die de kantjes er van af loopt, loopt te klagen, nooit meer overwerkt etc. Leidinggevendenden spreken hun medewerkers hier op aan. In overleg met P&O kunnen oplossingen gezocht worden waarbij de medewerker langer inzetbaar blijft. Zo wordt bijvoorbeeld vanaf 2007 flexibel(er) omgegaan met medewerkers die een ingrijpende 'life event' meemaken, zoals een echtscheiding, rouwverwerking of de zorg voor een (levensbedreigend) ziek iemand als een ouder, partner of kind. We vinden het

belangrijk dat het gesprek met de medewerker wordt aangegaan en om in overleg met P&O flexibel om te gaan met verlofregelingen. Er kan bijvoorbeeld voor gekozen worden om tijdelijk parttime of thuis te werken. Ook kan bedrijfsmaatschappelijk werk worden ingeschakeld, niet om de situatie te medicaliseren maar juist om de medewerker te ondersteunen in het weer 'gezond in het leven' te kunnen staan. In overleg met de leidinggevende en P&O worden condities geschept om aan het werk te gaan/te blijven.

Leidinggevendenden hebben regelmatig individuele voortgangs- en functioneringsgesprekken waarin bovenstaande aan de orde kan worden gesteld. Tevens is afgesproken dat leidinggevendenden met iedere medewerker die zich frequent ziek meldt, een verzuimgesprek aangaat. Er is sprake van frequent verzuim als een medewerker zich in de afgelopen twaalf maanden vaker dan drie keer heeft ziek gemeld. Tijdens het verzuimgesprek wordt het verzuim bespreekbaar gemaakt, is er aandacht voor de medewerker en dienen acties genomen te worden waardoor het verzuim in de toekomst voorkomen kan worden.

Door te laten zien dat er aandacht voor medewerkers is, zal een positief effect uitgaan naar de rest van de organisatie. Immers medewerkers zien dat stil wordt gestaan bij een medewerker die iets ingrijpends in zijn leven meemaakt. De gesprekken die de leidinggevendenden hebben met de medewerkers, worden op een zakelijk niveau gevoerd en beperkt tot de dingen die formeel belangrijk zijn.

- Ad. B Niet elk verzuim kan voorkomen worden. Verzuimbegeleiding bij re-integratie is dan ook zeker minstens zo belangrijk. Leidinggevendenden dienen medewerkers die zich ziek melden, per direct te begeleiden. Het is noodzakelijk om zoveel mogelijk contact te onderhouden met de medewerker, zodat de drempel om het werk te hervatten zo laag mogelijk blijft. Onderling contact is zowel de verantwoordelijkheid van de leidinggevende als van de medewerker. Een goed contact en wederzijds respect leiden tot goede communicatie en sturing (afspraken). Om samen te werken aan vermindering van het verzuim is het belangrijk om verzuim bespreekbaar te maken. De aandacht richten we daarbij op mogelijkheden en kansen in plaats van op beperkingen en het actief werken aan re-integratie. Bij het opstellen van een re-integratieplan kiezen we in het vervolg voor een andere insteek. We gaan meer voortvarend te werk en zijn niet te voorzichtig bij het bepalen van termijnen bij het toewerken naar het volledig oppakken van het werk. Wanneer in de praktijk blijkt dat het te snel gaat voor de medewerker, stellen we het plan bij.

In 2007 hebben alle leidinggevendenden van Accolade Groep (directeuren, managers en teamleiders) een training verzuimbegeleiding gevolgd. Doel van deze training was zowel de preventieve verzuimbeheersing als de begeleiding bij verzuim, op een dusdanige manier dat medewerkers inzetbaar blijven. In 2008 wordt een vervolg gegeven aan deze training door middel van workshops (geleid door P&O).

Getroffen maatregelen/acties in samenwerking met de noordelijke corporaties

De volgende acties zijn geïnitieerd in samenwerking met de vier andere corporaties in het noorden:

- **Ontbijtbijeenkomsten voor leidinggevendenden**
Het belang van werken aan inzetbaarheid en mobiliteit wordt door P&O gefaciliteerd, maar de acties kunnen alleen succesvol zijn als leidinggevendenden de toegevoegde waarde zien en aan de acties mee willen werken. Tijdens ontbijtbijeenkomsten hebben we directies en managers geïnformeerd over het belang van werken aan het vergroten van inzetbaarheid en mobiliteit. Tijdens de bijeenkomst is uitleg gegeven over de redenen en het doel van het project en de concrete acties. Ook is ingegaan op het belang van employability en mobiliteit. Door de samenstelling van groepen (tafelschikking) van de vijf deelnemende corporaties hebben we als nevendoel bereikt dat men in staat was gesteld te netwerken.
- **Deelname aan Noorderlink**
Een belangrijk hulpmiddel om de doelstellingen op het gebied van mobiliteit en inzetbaarheid te verwezenlijken is vergroting van het netwerk.
Al geruime tijd worden er interne vacatures en informatie uitgewisseld tussen collega-corporaties in het Noorden. Maar het blijft daarmee beperkt tot de eigen sector en het kan juist

voor onze organisaties en voor onze medewerkers van meerwaarde zijn als we dit netwerk uitbreiden.

Een belangrijk netwerk van organisaties in Noord-Nederland is Noorderlink. In 2008 zal hierbij aansluiting worden gezocht.

Noorderlink is een exclusief samenwerkingsverband van ongeveer 25 grote werkgevers in Noord-Nederland met in totaal ongeveer 50.000 medewerkers.

Deelname aan Noorderlink is mogelijk voor organisaties met een omvang vanaf 1.000 medewerkers. Als individuele corporaties komen we hier niet voor in aanmerking. Maar juist door de handen met z'n vijven in elkaar te slaan komen we op meer dan 1.000 medewerkers. Vanuit de vijf corporaties zal dan één persoon afgevaardigd moeten worden in het bestuur. Via platforms kunnen ook de overige vier corporaties bij het netwerk betrokken worden.

Deelname aan Noorderlink is niet goedkoop. Daar staat de mogelijkheid van vacatureplaatsing tegenover. De Hanzehogeschool Groningen heeft afgelopen jaar geen gebruik gemaakt van externe vacatureplaatsing doordat alle functies middels het netwerk konden worden vervuld. Ook Wagenborg Delfzijl heeft regelmatig vacatures ingevuld via Noorderlink (afgelopen jaar in ieder geval zes) onder andere op het gebied van informatisering, personeel en organisatie en commercie.

- **Workshop Kijk op de loopbaan**

Het is de bedoeling om in 2008 een workshopdag te organiseren voor medewerkers van de volgende organisaties en bedrijven:

- Agentschap Telecom.
- Rijksuniversiteit Groningen.
- In, Nijestee, Welkom, Woon Friesland en Accolade Groep

Er is gekozen voor een samenwerking in deze met andere bedrijven, omdat we op dit moment niet goed in kunnen schatten voor hoeveel medewerkers van onze organisaties deelname interessant is. In het kader van verleiden/prikkelen van medewerkers op het gebied van inzetbaarheid vinden we ook niet dat we mensen moeten aanwijzen. Mocht er veel animo zijn dan kan de workshopdag worden herhaald dan wel alleen in corporatiekring dan wel met dezelfde samenspelers als bovengenoemd.

Tijdens de dag vinden lezingen plaats, wordt een netwerkspel gedaan, is er ruimte voor cabaret en speed-coaching etc.

De doelen van de workshopdag zijn de volgende:

- Na afloop van de dag zijn de deelnemers zich meer bewust van de actuele arbeidsmarkt. Zij zien in dat de eigen loopbaan en arbeidsvoorwaarden niet zaligmakend zijn. De deelnemers zien de mogelijke negatieve gevolgen van immobiliteit en van het koste wat koste blijven vasthouden aan de bestaande (loop)baan.
- Na afloop van de dag zien de deelnemers in dat mobiliteit en loopbaanonderzoek geen bedreiging en niet negatief hoeven te zijn, maar juist kansen voor ontwikkeling en verbetering kunnen bieden. De deelnemers zien in dat veranderen van (loop)baan en onderzoek daarnaar leuk kunnen zijn.
- Tijdens de workshopdag ervaren de deelnemers dat negatieve gevoelens over mobiliteit en loopbaanonderzoek bespreekbaar zijn.
- De dag stimuleert en "verleidt" tot netwerken, tot actie, tot loopbaanonderzoek, tot mobiliteit.
- De deelnemers worden gestimuleerd om de al bestaande loopbaandiensten van de eigen organisatie (meer) te gaan benutten.
- De dag zet aan tot intervisie en/of onderlinge uitwisseling van stageplaatsen bij de organisaties en bedrijven die deelnemen aan de studiedag.

Totaal kunnen ongeveer 125 medewerkers deelnemen aan de workshopdag. Rekening houdende met de andere twee partijen, kunnen er per corporatie ongeveer acht personen heen. Indien de dag in een behoefte voorziet zouden we deze mogelijk willen herhalen (in dat geval goedkoper

vanwege vermindering van de aanloopkosten) om op die manier steeds meer mensen in aanraking te brengen met mobiliteit.