

GROEIEN & BLOEIEN



LEEFTIJDFASEGERICHT PERSONEELSBELEID

FLORAHOLLAND VESTIGING EELDE

Eelde, januari 2008

Projectgroep Leeftijdsbewust Personeelsbeleid
Versie 1.1

Inhoudsopgave

1. Inleiding

2. Groeien & Bloeien

2.1 Doelstelling

2.2 Projectgroep

2.3 Projectplan

3 Matrix resultaten interviews

4 Conclusies uit de interviews

5 Mobiliteitsbeleid

5.1 Communicatie

5.2 Loopbaan

5.3 Opleiding

5.4 Horizon verbreden

5.5 Interne doorstroom

5.6 Competenties benutten

6. Actietabel

1. Inleiding

In 2005 werd door de afdeling HRM en het EMT voor het eerst aandacht besteed aan het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is destijds door ons omschreven als: Het leeftijdsbewust personeelsbeleid wil de inzetbaarheid, gezondheid en belastbaarheid van medewerkers bevorderen zodat alle medewerkers (jong en oud) gezond en gemotiveerd kunnen blijven functioneren tijdens hun hele loopbaan, hetzij bij FloraHolland, hetzij elders. Deze notitie bouwt voort op de notitie "Leeftijdsbewust personeelsbeleid" van november 2005.

De term leeftijdsbewust personeelsbeleid is in de afgelopen jaren gewijzigd in leeftijdsfasegericht personeelsbeleid. Het is immers niet zozeer de leeftijd van de medewerker die leidt tot specifieke wensen en aandachtsvelden maar eerder de levensfase waarin de medewerker zich bevindt. Wij spreken voortaan dan ook van leeftijdsfasegericht personeelsbeleid.

Door het invullen van de zogenaamde "leeftijdsspiegel", een instrument van het agentschap SZW, werden in 2005 een aantal knelpunten in het personeelsbeleid ten aanzien van leeftijdsfasen benoemd. Uit de leeftijdsspiegel kwamen de volgende knelpunten naar voren:

1. afnemende fysieke belastbaarheid bij het ouder worden
2. een onevenwichtige leeftijdsopbouw van het personeelsbestand.
3. beperkte mogelijkheden tot persoonlijke groei en ontwikkeling

Ad. 1. In 2006 ging FloraHolland van start met het project gezondheidsmanagement, onder de titel FloraHolland TopFit, om het eerst genoemde knelpunt, afnemende belastbaarheid bij het ouder worden, aan te pakken. Dit project gaat na twee succesvolle jaren ook in 2008 verder en is ondertussen een vast onderdeel van het personeelsbeleid.

Ad. 2. De onevenwichtige leeftijdsopbouw heeft de aandacht van de afdeling HRM bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers, m.n. jonge medewerkers zijn ondervertegenwoordigd.

Ad. 3. In 2007 ging de projectgroep Groeien & Bloeien van start om oplossingen te zoeken voor het knelpunt beperkte mogelijkheden tot persoonlijke groei en ontwikkeling voor medewerkers. Dat dit daadwerkelijk een knelpunt vormt binnen onze vestiging werd onderstreept door de uitkomsten van het medewerkersonderzoek in 2006, waarin ontwikkelingsmogelijkheden laag scoorde. Ook tijdens de functioneringgesprekken met medewerkers komt naar voren dat men de groei- en ontwikkelingsmogelijkheden als te beperkt ervaart.

In deze notitie wordt verslag gedaan van de werkzaamheden van de projectgroep. In hoofdstuk 2 worden de doelstelling, de samenstelling van de projectgroep en het projectplan beschreven. In hoofdstuk 3 worden in tabelvorm de uitkomsten van de interviews die zijn gehouden met leidinggevenden en medewerkers weergegeven. De conclusies uit deze interviews worden beschreven in hoofdstuk 4.

Op basis van deze informatie heeft de projectgroep een voorstel tot mobiliteitsbeleid opgesteld, welke staat beschreven in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 wordt tenslotte een actieplan met tijdspad weergegeven.

2. Groeien & Bloeien

Zoals in de inleiding reeds werd vermeld is de doelstelling van het leeftijdsfasegericht personeelsbeleid: de inzetbaarheid, gezondheid en belastbaarheid van medewerkers bevorderen zodat alle medewerkers (jong en oud) gezond en gemotiveerd kunnen blijven functioneren tijdens hun hele loopbaan (hetzij bij FloraHolland, hetzij elders). Om deze doelstelling te behalen is na het implementeren van het FloraHolland TopFit project een tweede project opgezet met als titel Groeien & Bloeien.

2.1. Doelstelling Groeien & Bloeien

De doelstelling van dit project is:

Onderzoeken waaraan medewerkers behoefte hebben in bepaalde leeftijdsfasen en het opzetten van mobiliteitsbeleid met als doel het vergroten van de mogelijkheden tot persoonlijke groei en ontwikkeling teneinde medewerkers gemotiveerd te houden gedurende hun loopbaan.

2.2. De projectgroep

De projectgroep bestaat uit:

Jeanet Ligthart	Hoofd HRM (projectleider)
Jan Heemskerk	Manager GGE en Flowerdome
Ronald Hartman	Hoofd klokzaken
Ingrid Harms	Managementassistente
Geert de Haan	Chef Import en OR-lid

2.3. Projectplan

Het project bestaat uit twee delen:

Onderzoek

Onderzoeken waaraan medewerkers in verschillende leeftijdsfasen behoefte hebben. Om deze vraag te beantwoorden interviewde het Hoofd HRM medewerkers in verschillende leeftijdsfasen en met verschillende functies. Er wordt uitgegaan van vier verschillende leeftijdsfasen:

- 18 - 29 jaar
- 30 – 39 jaar
- 40 – 49 jaar
- 50 – 65 jaar

Ook werden vrijwel alle leidinggevendenden geïnterviewd.

Op basis van het werkboek Levensfasegericht personeelsbeleid van het CNV werden een aantal thema's gekozen voor deze interviews, te weten:

- Balans werk – privé
- Tevredenheid huidige functie
- Wensen voor de toekomst

In totaal werden 22 medewerkers geïnterviewd, waaronder 11 leidinggevendenden. De verdeling over de verschillende leeftijdsklassen was daarbij als volgt

leeftijdsklassen	Aantal geïnterviewde medewerkers
18 – 29 jaar	4
30 – 39 jaar	6
40 – 49 jaar	6
50 – 65 jaar	6

De uitkomsten van de interviews zijn verwerkt in een overzicht en worden beschreven in hoofdstuk 3.

Opstellen mobiliteitsbeleid

Vervolgens is de projectgroep met de uitkomsten uit de interviews aan de slag gegaan. In een brainstormsessie kwamen verschillende oplossingen naar voren om de ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers te vergroten. Deze ideeën en de suggesties van leidinggevendenden en medewerkers in de interviews zijn door de projectgroep verder uitgewerkt en worden in hoofdstuk 5 gepresenteerd.

3. Resultaten interviews

onderwerp	Tot 30 jaar	30-39 jaar	40-49 jaar	50 jaar en ouder	Leidinggevend over medewerkers
Belangrijk in werk	<ul style="list-style-type: none"> • Collega's • Sfeer • Jezelf ontwikkelen • Werkinhoud (zelfstandigheid, afwisseling, voldoende uitdaging) • Arbeidsvoorwaarden 	<ul style="list-style-type: none"> • Collega's • Werkinhoud (zelfstandigheid, afwisseling, voldoende uitdaging) 	<ul style="list-style-type: none"> • Collega's • Werkinhoud (zelfstandigheid, afwisseling, voldoende uitdaging) • Flexibele arbeidstijden 	<ul style="list-style-type: none"> • Collega's • Werkinhoud (zelfstandigheid, afwisseling, voldoende uitdaging) • Arbeidsvoorwaarden 	
Knelpunten in balans werk-privé	<ul style="list-style-type: none"> • Te weinig contracturen • Lerend in nieuwe functie • Privé te druk • Te weinig privé tijd 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen • Vroeg opstaan • Teveel werkuren 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen • Te weinig contracturen • Te weinig privé tijd • Vroeg op • Teveel overuren • Lange dagen • Combifunctie 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen • Privé problemen • Vroeg opstaan • Teveel werkuren • Combifunctie 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemen in de privé situatie • Het vroege begintijdstip voor een aantal medewerkers • Lichamelijke klachten bij het ouder worden • Beschikbaarheid contracturen • Onregelmatige werktijden • Combinatiefuncties • Piekperiodes
Oplossing	<ul style="list-style-type: none"> • Meer contracturen • Flexibele arbeidstijden • Privé oplossen 	<ul style="list-style-type: none"> • Met leidinggevende bespreken • Kinderopvang op locatie • Samen met leidinggevende oplossing zoeken 	<ul style="list-style-type: none"> • Met leidinggevende bespreken • Met collega's bespreken • Flexibele opstelling leidinggevende 	<ul style="list-style-type: none"> • Met leidinggevende bespreken • Samen met leidinggevende oplossing zoeken. Ruimte bieden voor privé zaken, dit doet FH 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemen signaleren • Met de leidinggevende overleggen over een oplossing. • Flexibele opstelling van zowel leidinggevende als medewerker leidt vrijwel altijd tot een goede oplossing (verschoven werkdag, andere werktijden, verlof opnemen) • Geen of minder overwerk voor

					<p>oudere medewerkers met lichamelijke klachten</p> <ul style="list-style-type: none">• Ruimte en vrijheid bieden zodat collega's het onderling kunnen oplossen• Meer medewerkers op een bepaalde functie zodat er gerouleerd kan worden op het vroeg beginnen• Tegemoet komen aan de wensen van de medewerkers In functioneringsgesprekken goed inventariseren wat de medewerkers wensen• Goed letten op arbeidsomstandigheden• Verbod op 4 x 9 uur werken uit de CAO halen
--	--	--	--	--	--

Overzicht medewerkers en leidinggevenden over gebruik kwaliteiten in huidige functie en toekomstperspectief

onderwerp	Tot 30 jaar	30 – 39 jaar	40-49 jaar	50 jaar en ouder	Leidinggevenden over medewerkers
Worden je kwaliteiten benut?	<ul style="list-style-type: none"> • Ja (25%) • Nee, werkt onder niveau (75%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ja, maar wil zich blijven ontwikkelen (50%) • Nee (50%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ja (67%) • Nee (33%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ja (67%) • Nee (33%), 	<ul style="list-style-type: none"> • Ja (67%) • Nee (33%)
Hoe kan FH ondersteunen bij het benutten van je kwaliteiten?	<ul style="list-style-type: none"> • Mogelijkheden tot opleidingen bieden • POP opstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Taakinhoud aanpassen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruimte bieden op nieuwe taken op te pakken, gebeurd al. • Binnen het team verbeteringen aanpakken, gebeurt al. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwoordelijkheid en vertrouwen geven. • Juiste tools geven (laptop, etc.) • Meer contracturen bieden. 	<p><u>Functioneringsgesprekken</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Leidinggevenden trainen hoe ze hier in functioneringsgesprekken op in kunnen gaan. • Medewerkersprofielen opstellen met daarin: functie, opleiding, ambitie, competenties, competenties in privé situatie. • Medewerkers bewust maken van hun wensen m.b.v. carriëretesten, assessments, loopbaanadvies. • POP opstellen <p><u>Opleiding</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ruime opleidingsmogelijkheden bieden, niet alleen functiegericht • Alle medewerkers op training sturen, ze het gevoel geven dat ze het waard zijn om in te investeren. • Opleiding buiten het bedrijf houden • Werken aan teambuilding <p><u>Horizon verbreden</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers de mogelijkheid geven om nieuwe zaken op te pakken • Medewerkers op andere afdeling of vestiging mee laten draaien. • Interne stages (Eelde of andere

<p>Wat is er nodig om je gemotiveerd te houden</p>	<ul style="list-style-type: none"> Betrokken worden bij nieuwe ontwikkelingen POP opstellen, wil volgende carrièrestap maken Maatschappelijk relevante functie, niet binnen FH Opleidingen bieden 	<ul style="list-style-type: none"> Ooit overstap naar ander functie-gebied Zo doorgaan 	<ul style="list-style-type: none"> TopFit en opleidingen blijven aanbieden Meer contracturen bieden Functie-inhoud regelmatig uitbreiden/wijzigen FH moet suggesties mw. oppakken 	<ul style="list-style-type: none"> Uitdagingen blijven bieden Voldoende contracturen bieden 	<p>vestiging) organiseren</p> <ul style="list-style-type: none"> Excursies organiseren Medewerkers laten weten hoe het met oud-collega's gaat (via column in Aktueel) Medewerkers laten deelnemen aan projecten buiten hun eigen vakgebied. Arbeidsvoorwaarden Waar mogelijk aantal contracturen uitbreiden Functiebeschrijvingen tijdig aanpassen
	<p><u>Communicatie en cultuur</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Medewerkers betrekken bij besluitvorming Samen dingen ondernemen buiten werktijd (eten/tje, vestigingsfeest, PV-activiteiten) Partner bij het werk betrekken (uitstapjes, feesten, rondleiding) Waardering tonen Ruimte bieden voor sociale contacten met collega's Ruimte geven en stimuleren van eigen initiatieven Draagvlak creëren voor veranderingen Medewerkers goed informeren Functioneringsgesprekken houden Goede sfeer Persoonlijke aandacht geven aan medewerkers Erop letten dat concern beslissingen ook goed zijn voor kleine vestiging 				

					<p><u>Arbeidsinhoud</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Verantwoordelijkheid geven• Frisse blik laten opdoen (excursie, stage, meedraaien op andere afdeling of vestiging)• Functieroulatie <p><u>Arbeidsvoorwaarden</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Opleidingen bieden• Arbeidsvoorwaarden goed blijven houden• Toekomstperspectief schetsen• Baanzekerheid bieden• FH Eelde moet zich blijven ontwikkelen, gezond bedrijf met toekomst zijn, geloof in de toekomst van FH• Flexibel blijven <p><u>Arbeidsomstandigheden</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Zorgen voor het juiste gereedschap
--	--	--	--	--	---

<p>Wat kan FH verbeteren</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Goed informeren van mw. • Frisse, energieke organisatie worden ipv log apparaat • Prestatiebeloning invoeren • Vanuit MT mw. Beter informeren over toekomst Eelde • Waken voor teveel bureaucratie 	<ul style="list-style-type: none"> • Niets 	<ul style="list-style-type: none"> • Niets • Langdurig ziek ook door hogere leidinggevende laten bezoeken. • Zorgen dan mw binding houden met FH. • Mw. Verder laten kijken dan eigen afdeling of vestiging • Zorgen dat iedereen weet dat hij een opleiding kan volgen • Niet alleen functie-gericht opleiden 	<ul style="list-style-type: none"> • Draagvlak creëren voor veranderingen. • Luisteren naar de werkvloer. • Veranderingen van onder af invoeren. • Binnen distributie wordt al veel gedaan, bijv. taakrotatie. 	<p><u>Communicatie en cultuur</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Na de fusie belangen van Eelde goed blijven vertegenwoordigen • Oppassen voor bureaucratie. <p><u>Instroom/doorsroom/uitstroom</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Meer jongeren aannemen • Meer ouderen aannemen • Vacatures juist invullen, als het intern niet lukt dan extern • Interne vacatures goed benutten <p><u>Arbeidsinhoud</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kennisuitwisseling tussen vestigingen stimuleren (niet beperken tot afdelingshoofden) • Uitwisseling met andere afdelingen <p><u>Arbeidsvoorwaarden</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kinderopvang • Deeltijdpensioen • Goede informatievoorziening over pensioenen • Cafetariamodel in arbeidsvoorwaarden • Thema demotie en minder uren gaan werken bespreekbaar maken <p><u>Arbeidsomstandigheden</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aankleding werkruimtes, meer sfeer creëren
------------------------------	--	---	--	--	--

4. Conclusies uit de interviews

Balans werk-privé.

De meeste medewerkers ervaren geen structurele knelpunten in de balans werk – privé. Zodra er echter problemen ontstaan, door bijv. veranderingen in de privé situatie, geven medewerkers dit aan bij hun leidinggevende en wordt er gezamenlijk een oplossing gezocht. Door de flexibele opstelling van zowel leidinggevende als medewerkers lukt het vrijwel altijd een oplossing te vinden waarin beide partijen zich kunnen vinden. Medewerkers zijn bijzonder tevreden over de mogelijkheden om te variëren met werkdagen en werktijden. Leidinggevendenden geven aan dat het van groot belang is dat FloraHolland zich hierin flexibel blijft opstellen. Op deze manier kan een goede oplossing voor zowel werkgever als medewerker worden gevonden, wordt verzuim voorkomen en zijn medewerkers ook bereid zich flexibel naar de werkgever op te stellen.

Gebruik kwaliteiten in huidige functie

De meeste medewerkers zijn tevreden met hun huidige functie. Dit blijkt ook uit de resultaten van het medewerkeronderzoek waarin hoog gescoord wordt op tevredenheid.

Dit neemt echter niet weg dat een groot deel van de medewerkers aangeeft dat in hun huidige functie niet al hun capaciteiten benut worden. Maar liefst 75% van de jongeren geeft aan dat zij onder hun niveau werken, in de leeftijdsklassen van 30 tot 39 jaar is dit 50%, bovendien geven ook de andere medewerkers in deze leeftijdsklasse aan dat zij zich willen blijven ontwikkelen. In de groep van 40 jaar en ouder geeft een derde van de medewerkers aan dat niet al hun kwaliteiten benut worden. In sommige gevallen is deze onderbenutting van kwaliteiten een bewuste keuze van de medewerker, in andere gevallen heeft dit te maken met de mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Veel medewerkers zijn op zoek zijn naar mogelijkheden om hun capaciteiten beter te benutten en geven aan dat zij in de toekomst andere taken of een andere functie ambiëren.

Leidinggevendenden zijn tevreden over het functioneren van hun medewerkers. Vrijwel alle leidinggevendenden, op een enkeling na, zijn van mening dat op dit moment niet alle capaciteiten van hun medewerkers benut worden omdat deze capaciteiten in hun huidige functie niet nodig zijn. De leidinggevendenden schatten dat ruim 30% van alle medewerkers niet al zijn/haar capaciteiten benut. Op termijn kan dit leiden tot ontevredenheid van de medewerker, daarnaast is het jammer dat binnen FloraHolland niet alle capaciteiten van medewerkers worden ontwikkeld en benut.

Anderzijds blijkt FloraHolland haar medewerkers echter kansen te kunnen bieden die zij elders op de arbeidsmarkt niet zouden hebben gekregen. Een aantal medewerkers is op grond van hun capaciteiten binnen FloraHolland doorgestroomd naar een functie waarvoor zijn niet de benodigde opleidingen en ervaring hadden. Binnen FloraHolland kregen zij echter de kans ervaring op te doen en de benodigde opleidingen alsnog te volgen. FloraHolland kan derhalve mogelijkheden bieden aan medewerkers die elders op de arbeidsmarkt niet geboden worden

Gewenste ontwikkelingsmogelijkheden

Medewerkers geven diverse mogelijkheden aan waarmee FloraHolland hen kan ondersteunen in hun ontwikkeling en waardoor zij ook in de toekomst gemotiveerd zullen blijven: ruimere opleidingsmogelijkheden, het opstellen van POP's, aanpassen c.q. uitbreiden van de functie-inhoud, en het geven van verantwoordelijkheid en vertrouwen. Ook leidinggevendenden wijzen in dit kader op een ruim scala van mogelijkheden: functioneringsgesprekken, opleidingsmogelijkheden, horizon verbreden, bedrijfscultuur, communicatie, arbeidsvoorwaarden.

Samengevat

Door de flexibele opstelling van zowel FloraHolland, de leidinggevendenden en de medewerkers worden er geen structurele problemen ervaren in de balans werk – privé. De projectgroep heeft geconcludeerd dat alle partijen tevreden zijn over de huidige werkwijze en dat geen nieuwe maatregelen nodig zijn.

Een deel van de medewerkers (ruim 33%) heeft behoefte aan meer ontwikkelingsmogelijkheden. Hoewel deze behoefte bij jongeren groter is dan bij oudere medewerkers geven ook oudere medewerkers aan dat zij zich willen blijven ontwikkelen. Door zowel medewerkers als leidinggevendenden wordt aangegeven dat veel medewerkers meer capaciteiten hebben dan in hun huidige functie benut worden. Ook dit geldt voor medewerkers in alle leeftijdsklassen. De projectgroep heeft daarom besloten geen onderscheid naar leeftijd te maken bij het ontwikkelen en implementeren van het mobiliteitsbeleid.

5. Mobiliteitsbeleid

Om de doelstelling van het project Groeien & Bloeien (het opzetten van mobiliteitsbeleid met als doel het vergroten van de mogelijkheden tot persoonlijke groei en ontwikkeling teneinde medewerkers gemotiveerd te houden gedurende hun loopbaan) te behalen doet de projectgroep onderstaande aanbevelingen om te komen tot een mobiliteitsbeleid.

Het mobiliteitsbeleid van FloraHolland Eelde zou zich moeten richten op de volgende gebieden:

1. Communicatie
2. Loopbaan
3. Opleiding
4. Horizon verbreden
5. Interne doorstroom
6. Competenties benutten

5.1. Communicatie

Ontwikkeling bestaat niet alleen uit hiërarchische groei. Ook het verbreden of verdiepen van de functie leidt tot ontwikkeling van de medewerker. Veel medewerkers zien ontwikkeling echter alleen als hiërarchische groei. Om dit beeld bij te stellen moet informatie worden gegeven over de verschillende mogelijkheden tot persoonlijke groei en ontwikkeling. De projectgroep adviseert om de volgende acties uit te voeren:

Communicatie mobiliteitsbeleid

De plannen van de werkgroep Groeien & Bloeien zullen worden voorgelegd aan het EMT en vervolgens aan de OR. Na instemming van zowel EMT als OR zullen leidinggevend en medewerkers geïnformeerd worden over de mogelijkheden die worden geboden. Het Hoofd HRM zal hier samen met de afdeling PR/Communicatie een communicatieplan voor opstellen.

Artikelen in Aktueel en Netwerk

We willen medewerkers graag duidelijk maken dat functieverandering binnen (of buiten) FloraHolland mogelijk is en dat dit positief wordt ervaren door medewerkers die een dergelijke stap hebben gemaakt. Medewerkers die binnen FloraHolland een andere functie hebben gekregen vertellen in de Aktueel en Netwerk hoe het ze bevalt in hun nieuwe functie. Ook medewerkers die uit dienst zijn gegaan vertellen hoe het ze vergaat in hun nieuwe functie buiten FloraHolland. Op deze manier kunnen medewerkers er van bewust worden gemaakt dat er ook loopbaanmogelijkheden zijn buiten FloraHolland.

5.2. Loopbaan

De eerste stap in het stimuleren van de ontwikkeling van medewerkers is als leidinggevende weten wat je medewerkers willen. Waaraan hebben ze behoefte, welke talenten willen ze ontwikkelen, welke andere functies ambiëren ze.

Functioneringsgesprekken

In het functioneringsgesprek dient gestructureerd aandacht aan te worden besteed aan de ontwikkelingsbehoefte van medewerkers. In het functioneringsgesprek moet worden gesproken worden over de eventuele veranderende behoeften en wensen van de medewerker in verschillende leeftijdsfasen.

Om de leidinggevende in staat te stellen deze gesprekken op de juiste wijze te voeren zullen alle leidinggevend en hierin een training volgen.

POP

Voor medewerkers die behoefte hebben aan ontwikkeling zal door de leidinggevende in overleg met hen een persoonlijk ontwikkelingsplan worden opgesteld (POP). Deze methode wordt op een aantal van de andere FloraHolland vestigingen gebruikt en zal ook door vestiging Eelde gaan worden gebruikt. De leidinggevend en zullen worden getraind in het voeren van POP gesprekken en het opstellen van POP's. (zie ook bijlage 1. Regeling POP Rijnsburg)

Testen

Medewerkers zijn zich niet altijd bewust van wat zij willen: ik wil wel iets anders, maar weet niet precies wat. FloraHolland zal de mogelijkheid bieden om dit middels testen helder te krijgen. HRM zal onderzoeken welke mogelijkheden er op dit terrein zijn.

Workshop Droombaan

Medewerkers kunnen bewust gemaakt worden van hun "droombaan", door hierover een workshop te organiseren. Een dergelijke workshop past goed in de serie workshops "Body & Mind", die t.z.t. georganiseerd zal worden door het EMT en HRM.

5.3. Opleiding

Het opleiden en trainen van medewerkers is een belangrijk middel in de ontwikkeling van medewerkers. In het huidige opleidingsbeleid wordt alleen functiegericht opgeleid. Hierdoor hebben medewerkers geen mogelijkheden zich buiten hun eigen functie te ontplooiën.

Wijzigen opleidingsbeleid

Er wordt daarom voorgesteld het opleidingsbeleid te wijzigen en aan te sluiten bij het beleid zoals dit bij FloraHolland vestiging Naaldwijk/Bleiswijk is vormgegeven.

In dit beleid wordt onderscheid gemaakt naar diverse soorten opleidingen. Hoe hoger de functiegerichtheid van de opleiding, hoe hoger de bijdrage van FloraHolland aan de opleiding. De vergoeding varieert van 25 tot 100% (zie bijlage 2: CAO, katern Naaldwijk/Bleiswijk, B.1.b. uitvoeringsregeling opleidingen).

Verhogen opleidingsbudget

Na het wijzigen van het opleidingsbeleid is het echter noodzakelijk het opleidingsbudget te verhogen van 1% naar 2% van de loonsom. Het huidige opleidingsbudget wordt namelijk volledig benut door functiegerichte opleidingen. Om ook daadwerkelijk mogelijkheden te bieden tot opleidingen die niet puur functiegericht zijn is extra budget nodig.

Informatieverstrekking over opleiding verbeteren

Medewerkers zijn onvoldoende op de hoogte van de mogelijkheden tot opleiding. De afdeling HRM verstrekt hierover tot op heden alleen informatie aan leidinggevenden en op verzoek aan medewerkers. Om medewerkers uitgebreider te informeren over opleidingen zal hier regelmatig aandacht aan worden besteed in de Aktueel. Vanuit het concern worden regelmatig interne FloraHolland trainingen georganiseerd. Deze trainingen vinden echter hoofdzakelijk in Naaldwijk plaats en worden daarom tot op heden weinig gebruikt. Interne trainingen bevorderen echter de kennisuitwisseling met collega's van andere afdelingen of vestigingen. De afdeling HRM zal de informatie over deze trainingen aan alle leidinggevenden zenden om het gebruik van de interne trainingen te stimuleren. Waar mogelijk zal de afdeling HRM er zorg voor dragen dat de training in Eelde wordt gegeven.

Stimuleren deelname aan opleidingen

Om medewerkers te stimuleren opleidingen te volgen zal meer aandacht worden besteed aan medewerkers die hun opleiding succesvol hebben afgerond. Hieraan zal aandacht worden besteed in de Aktueel en Netwerk.

Medewerkers die buiten werktijd een opleiding hebben gevolgd ontvangen een "Pluim" ter waarde van bijv. € 20,= (een pluim is een cadeaubon die kan worden omgezet in een cadeau).

EVC-traject

De vestiging Venlo is bezig met een EVC-traject (Erkennen Verworven Competenties) voor haar logistieke medewerkers. In een EVC-traject kunnen ervaring, kennis en kunde die medewerkers tijdens hun werkzaamheden hebben opgedaan worden vertaald in een MB0- of HBO-diploma. De afdeling HRM zal onderzoeken of dit ook mogelijkheden biedt voor vestiging Eelde.

5.4. Horizon verbreden

Door het verbreden van de horizon leren medewerkers welke andere mogelijkheden/functies er zijn binnen FloraHolland Eelde, binnen andere vestigingen of andere bedrijven.

Er zijn diverse mogelijkheden om de horizon van medewerkers te verbreden:

Rondleiding

Er zal twee keer per jaar een rondleiding door de vestiging worden georganiseerd voor nieuwe medewerkers. In bepaalde functies maken medewerkers nl. geen kennis met de andere afdelingen binnen de organisatie.

Meelopen, stages op andere afdeling

Medewerkers die belangstelling hebben voor een ander vakgebied zal de mogelijkheid worden geboden om een dag mee te lopen op een andere afdeling zodat zij kennis kunnen nemen van de werkzaamheden op deze afdeling. Leidinggevende zullen tijdens het functioneringsgesprek informeren of de medewerker hiervoor belangstelling heeft. Wanneer de medewerker na deze meeloopdag daadwerkelijk belangstelling heeft om van vakgebied te veranderen kan hij/zij gedurende een bepaalde periode stage lopen op een andere afdeling. Ook een meeloopdag of stage op een van de andere vestigingen behoort tot de mogelijkheden.

Excursies naar andere vestigingen of bedrijven

Leidinggevendenden zal worden gevraagd 1 x per jaar een excursie naar een afdeling van een andere vestiging te organiseren. Op deze manier kunnen medewerkers van verschillende vestigingen elkaar leren kennen en van elkaar leren.

Ook een excursies naar een aanverwant bedrijf behoort tot de mogelijkheden. Het initiatief hiertoe licht bij de leidinggevendenden.

Externe detachering

Er zijn mogelijkheden om tijdelijk gedetacheerd te worden naar een ander bedrijf, via het noordelijk mobiliteitsnetwerk, waarvan FloraHolland deel uitmaakt. Via dit netwerk is detachering naar andere organisaties mogelijk. Binnen het netwerk bestaat hiervoor bovendien een speciaal project: de Werksafari. Tijdens een werksafari maken medewerkers uit een zelfde beroepsgroep (bijv. secretaresses, managers) kennis met elkanders bedrijven en wisselen daarna voor een bepaalde periode onderling van baan.

5.5. Interne doorstroom

Uit de interviews is gebleken dat een aantal medewerkers door interne doorstroom kansen heeft gekregen die zij elders op de arbeidsmarkt niet gekregen zouden hebben. Interne doorstroom is daarom een goede manier om medewerkers zich te laten ontwikkelen. Interne doorstroom veroorzaakt bovendien een kettingreactie: door het benoemen van een eigen medewerker op een vacature ontstaat een nieuwe vacature, waardoor voor andere medewerkers een kans ontstaat. De projectgroep pleit er daarom voor vacatures zoveel mogelijk intern te laten vervullen.

5.6. Competenties benutten

Medewerkers beschikken vaak over competenties die zij in hun huidige functie niet kunnen benutten. Het is echter mogelijk een andere setting te bieden waarin zij deze competenties wel kunnen gebruiken.

Projecten

We denken dan bijvoorbeeld aan deelnemen aan een project in een andere rol dan in de huidige functie. Bijv. projectleider zijn als men geen leidinggevende functie heeft, zodat de leidinggevende capaciteiten benut kunnen worden. Een mooi voorbeeld hiervan vormen de projectgroepen die zijn voortgevloeid uit de innovatieve brainstormsessies met Syntens.

Vrijwilligerswerk

Een andere mogelijkheid om nieuwe talenten/capaciteiten te benutten is om als vrijwilliger aan het werk gaan. Denk bijv. aan administratieve taken voor een sportvereniging terwijl men in een productiefunctie werkt.

Daarnaast zou FloraHolland een project kunnen opzetten voor een goed doel waarin medewerkers de mogelijkheid hebben andere capaciteiten te gebruiken.

6. Actieplan

Acties	Verantwoordelijk	Uitvoering	Start	Datum gereed
Invoeren mobiliteitsbeleid	EMT/OR	JL	01-08	
Communicatie				
Informeren leidinggevenden	JL	JL	03-08	07-08
Informeren medewerkers	JL	JL	04-08	12-08
Aktueel: artikelen over medewerkers met nieuwe functie	JL	JO	03-08	
Loopbaan				
Trainen leidinggevenden in functioneringsgesprekken	JL	Extern		11-07
Trainen leidinggevenden in POP gesprekken	JL	Extern		11-08
POP formulieren beschikbaar	JL	JL		10-08
Testmogelijkheden	JL	JL/extern		01-09
Workshop Droombaan	JL	Extern		01-09
Opleiding				
Wijzigen opleidingsbeleid	EMT	JL	02-08	
Verhoging opleidingsbudget	EMT	JL	02-08	
Verbetering informatieverstrekking opleidingen	JL	JL	03-08	
Aktueel: artikel over medewerkers na afronden opleiding	JL	PR/Comm.	03-08	
Pluim voor medewerker met opleiding buiten werktijd	JL	Leidingg.	03-08	
Mogelijkheden EVC-traject onderzoeken	JL	JL		01-09
Horizon verbreden				
Rondleiding nieuwe medewerkers	JL	PR/Comm.	04-08	
Meelopen/stage andere afdeling of vestiging	EMT	Leidingg.	04-08	
Excursie naar andere vestiging of bedrijven	EMT	Leidingg.	04-08	
Externe detachering	EMT	Leidingg.	04-08	
Interne doorstroom	EMT		03-08	
Competenties benutten				
Projecten	EMT	Leidingg.	03-08	
Vrijwilligerswerk	EMT	?	03-08	

Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)

FloraHolland Rijnsburg

Inleiding

Een **persoonlijk ontwikkelingsplan** (POP) is een afspraak tussen de medewerker en werkgever over de persoonlijke ontwikkeling (leerdoelen en de wijze waarop deze leerdoelen gerealiseerd worden). De medewerker zorgt voor zijn eigen leerproces, de werkgever faciliteert met tijd en geld. Om een POP op te stellen moet de medewerker grondig nadenken over zichzelf en de toekomst. Medewerkers moeten tegenwoordig hun leven lang leren om bij te blijven. FloraHolland Rijnsburg wil graag medewerkers stimuleren zich verder te ontwikkelen. Daar wil ze in investeren. De POP leidt tot een voortdurend leerproces met als uitgangspunten:

- de [lange-termijndoelen](#) van de organisatie
- de huidige en toekomstige functie-eisen
- het [functioneren](#) in het werk
- loopbaanwensen van de medewerker

Werkwijze POP's

In een gesprek bepaalt de leidinggevende in afstemming met de medewerker de gewenste ontwikkelingsdoelen en de beste manier om deze te bereiken. Binnen FloraHolland is RCW de besturingsfilosofie die de basis vormt voor ontwikkeling. Daarom ligt de focus binnen de persoonlijke ontwikkelingsplannen op competenties die nodig zijn voor de invulling van de huidige en eventueel toekomstige functies.

De ontwikkelingsdoelen worden regelmatig met elkaar geëvalueerd en eventueel wordt de POP bijgesteld. Het is een proces dat steeds doorgaat. Binnen Rijnsburg is het gesprek over de POP onderdeel van het functionerings- en beoordelingsgesprek. Bij de beoordeling zijn overigens alleen de mate waarin de leer- of ontwikkelingsdoelstellingen zijn gerealiseerd van belang en niet de wijze waarop. De wijze waarop wordt besproken in het functioneringsgesprek.

Inrichting POP

Het Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP) bestaat uit 4 fasen, te weten:

Fase 1: Richting bepalen

Het bepalen van de richting betekent dat de medewerker aangeeft welke verwachtingen er bestaan met betrekking tot de eigen functie en/ of loopbaan. Daarnaast geeft de organisatie aan wat de ontwikkelingen van de totale organisatie op de lange termijn zijn en welke kwaliteiten nodig zijn om specifieke functies te bekleden. Belangrijke input hierbij zijn jaarplan, RCW profiel of –beschrijving (competenties / functie eisen).

Fase 2: Analyse

Gedurende de analysefase draait het om het in beeld brengen van competenties en eisen. Daarbij is het belangrijk om zicht te krijgen op de sterktes en zwaktes van de persoon en eventuele leemtes vast te stellen. Uiteindelijk levert dit een beeld op hoe ver de medewerker af zit van het gewenste competentieniveau. De ontwikkelingsprioriteiten kunnen worden gesteld.

Fase 3: Schriftelijke verslaglegging

Vervolgens worden de gemaakte afspraken op het POP formulier vastgelegd.

Fase 4: Uitvoering

Cruciaal is natuurlijk dat plannen daadwerkelijk uitgevoerd worden en er concrete resultaten geboekt worden. De rol van de organisatie is om het proces te faciliteren en te monitoren. Uitgangspunt is echter zelfsturing van de medewerker.

Fase 5: Beoordeling

In het beoordelingsgesprek wordt de opvatting van de direct leidinggevende gegeven over de mate waarin de persoonlijke ontwikkeldoelen zijn gerealiseerd. Zoals gezegd beoordelen we dan resultaten en niet de activiteiten. Deze resultaten vormen (weer) het uitgangspunt voor de verdere ontwikkeling en bijstelling van de POP. In het functioneringsgesprek wordt de persoonlijke ontwikkeling dan weer gemonitord.

POP formulier (zie bijlage)

De onderdelen in dit formulier zijn:

- te ontwikkelen competenties naar aanleiding van de competentieanalyse
- wat moet er gebeuren/ veranderen
- gewenste resultaat van de ontwikkeling
- activiteiten om deze ontwikkeling te bereiken. Dit kan b.v. door:
 - een cursus, training of opleiding volgen
 - een [stage](#) of [detachering](#) op een andere afdeling of bij een ander bedrijf
 - een tijdje meelopen met een ervaren collega
 - begeleiding, supervisie of [coaching](#) krijgen
- voortgangsbewaking: hoe wordt het ontwikkelingsproces gewaarborgd.

Competentie	Toelichting: wat moet veranderen/gebeuren?	Resultaat	Activiteiten
<i>Geef hier de naam van de competentie of het gedragskenmerk</i>	<i>Beschrijf kort wat er aan schort of wat er beter/anders kan</i>	<i>Geef aan wat het gewenste resultaat van de ontwikkeling is</i>	<i>Beschrijf acties zo concreet als mogelijk</i>