

stichting
O&O
fonds

voor de markt van reïntegratie, arbodienstverlening en mobiliteit

Beleidsrichtlijn Taakroulatie 2009

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1. Inleiding	3
2. Aanleiding	4
3. Taakroulatie	6
4. Integrale Toepassing	7
5. Randvoorwaarden en aanpak	8
6. Het 10 Stappenplan	10
7. Vervolg.....	16

1. Inleiding

In dit rapport wordt de beleidsrichtlijn toegelicht voor de implementatie van taakrotatie binnen de functies van professionals werkzaam in de branche van re-integratie, arbodienstverlening en mobiliteit.

De beleidsrichtlijn taakrotatie is een richtlijn die toegepast kan worden binnen het huidige HR-beleid van organisaties. Een taakrotatiebeleid draagt op strategisch en op operationeel niveau bij aan de duurzame inzetbaarheid van professionals.

Deze beleidsrichtlijn heeft tot stand kunnen komen door subsidiegelden van het Agentschap SWZ van het ministerie van Sociale Zaken. Het O&O fonds ARM heeft subsidie aangevraagd door gebruik te maken van de regeling leeftijdsbewust personeelsbeleid aanvraagperiode 2008.

Het primaire doel is om in het kader van het leeftijdsbewust personeelsbeleid de participatie van de oudere medewerkers (54+) waar mogelijk te stimuleren en uitval te voorkomen. Het instrument moet daarnaast ook van toepassing zijn op andere leeftijdsgroepen.

Het O&O fonds vertegenwoordigt de branche van re-integratie, arbodienstverlening en mobiliteit. Uit marktonderzoek blijkt dat 75% van de professionals in de branche werkt bij organisaties met minder dan 25 medewerkers. De beleidsrichtlijn is primair ontwikkeld voor de kleinere organisaties, ter ondersteuning van het HR-beleid. Aangenomen is dat bij deze organisaties geen aparte HR-afdeling is en dat men minder toegang heeft tot voorbeelden van beleid op duurzame inzetbaarheid.

Dit houdt niet in dat grotere organisaties deze beleidsrichtlijn niet kunnen gebruiken. Integendeel, ook deze organisaties worden van harte uitgenodigd de richtlijn te implementeren. Directeuren, leidinggevendenden of medewerkers met een HR-deskundigheid kunnen met behulp van deze richtlijn aan de slag om een eigen beleid op te stellen.

Het O&O fonds wil met deze beleidsrichtlijn bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van de professionals zodat niet alleen de organisaties maar ook de professionals zelf hiervan de vruchten plukken.

In hoofdstuk 2 komt de aanleiding voor het opstellen van dit beleid aan de orde. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op Taakrotatie. In hoofdstuk 4 wordt het belang van integrale toepassing van het instrument toegelicht. Hoofdstuk 5 biedt handvatten voor de randvoorwaarden en aanpak. In hoofdstuk 6 wordt het 10 stappenplan beschreven voor het opstellen van het beleid en de implementatie ervan. Hoofdstuk 7 geeft aan op welke wijze u uw inzichten over taakrotatie en ervaring ten aanzien van deze beleidsrichtlijn kenbaar kan maken.

2. Aanleiding

In de branche van Re-integratie, Arbodienstverlening en Mobiliteit (ARM) zijn veel verschillende professionals werkzaam zoals re-integratiedeskundigen, casemanagers, loopbaanbegeleiders, personeelsadviseurs, bedrijfsartsen, veiligheidskundigen, arbeidshygiënist, A&O-deskundigen, arbeidsdeskundigen en bedrijfsmaatschappelijk werkers. De branche kenmerkt zich door het leveren van kennisintensieve dienstverlening. De markt, met veel verschillende stakeholders, is onderhevig aan continue verandering en vraagt steeds vaker en sneller aanpassing in de dienstverlening. De inhoud van de dienstverlening is daardoor onderhevig aan continue verandering en bijstelling. Zo vraagt de huidige markt een meer multidisciplinaire benadering van vraagstukken dan een enkelvoudige specialiteit.

Organisaties binnen genoemde branche ARM moeten hier slagvaardig op in kunnen spelen en flexibel en innovatief zijn om de klanten te blijven bedienen met een goed afgestemde dienstverlening.

Het onderscheidend vermogen van de organisaties wordt gemaakt door de professionals die naast hun eigen specifieke kennis, ook kennis hebben van aansluitende vakgebieden. De professionals werken echter vaak jarenlang als (kern)deskundige in eenzelfde functie. Dit is een logisch gevolg van een stabiele markt. In de huidige markt, waar de ontwikkelingen elkaar snel opvolgen, is deze specifieke kennis onvoldoende om mee te kunnen blijven doen op de arbeidsmarkt.

Indien organisaties en de professionals niet tijdig op deze ontwikkeling anticiperen, dreigt de duurzame inzetbaarheid te verminderen en dus de uitval van die professionals, omdat er eenvoudig onvoldoende juiste kennis aanwezig is. Dus naast specialistische kennis op het eigen gebied is kennis op aangrenzende gebieden erg belangrijk om de dynamiek van de omgeving (markt) op te kunnen vangen en de eigen duurzame inzetbaarheid te vergroten. Om duurzame inzetbaarheid te waarborgen zal er mobiliteit moeten zijn. Mobiliteit vraagt een andere visie van de organisatie en een andere inzet van de professionals. De professionals zullen hun specialiteit op een andere manier moeten inzetten om de opdrachtgevers met succes te blijven bedienen. Flexibele inzetbaarheid van de professionals door het uitvoeren van periodiek andere taken binnen de functie, kan de mobiliteit en de kennis vergroten en het "vastroesten" voorkomen. De organisatie zal haar medewerkers op een andere wijze moeten inzetten en de professionals zullen zich bewust moeten worden van de noodzaak van duurzame inzetbaarheid en het nut van taakrotatie daarin. Het MT zal hierin samen met de afdeling HRM een sleutelrol moeten gaan spelen.

Het flexibeler inzetten van de professionals en met name de oudere populatie onder de professionals (54+) is binnen dit beleidsinstrument het aandachtspunt.

Hoe langer men de functie uitoefent, zonder enige verandering, hoe moeilijker het is te veranderen. Aangezien men over het algemeen kan aannemen dat de oudere professionals hun vakgebied het langst uitoefenen, is het belangrijk om aan deze groep veel aandacht te besteden. De dreiging van een mismatch van de huidige kennis en de kennis die de markt vraagt, is binnen deze groep het grootst. Wordt de mismatch daadwerkelijk manifest dan is de kans aanwezig dat de professional op persoonlijk vlak de aansluiting bij de collega's, de opdrachten, de werkgever en de klanten verliest.

Betrokkenheid en motivatie kunnen in een neergaande spiraal terechtkomen wat weer kan leiden tot disfunctioneren en/of verzuim.

Naast de aandacht voor duurzame inzetbaarheid (behoud voor de arbeidsmarkt) in het kader van veroudering en gevaar voor langdurige uitval vanwege immobiliteit, is er de zorg van de "braindrain". Veel (ervarings)kennis zal beperkt overgedragen kunnen worden aan andere (jongere) professionals omdat tegelijkertijd een ontgroening van de arbeidsmarkt plaatsvindt. De problemen liggen dus op:

- ✓ De te verwachten hoge verzuimkosten door langdurige uitval;
- ✓ Het verloren gaan van kennis en daardoor innovatiekracht van organisaties wat uiteindelijk tot
- ✓ Het continuïteitsvraagstuk; het voortbestaan van (kleinere) organisaties kan in gevaar komen vanwege de steeds veranderende marktvraag

3. Taakroulatie

Binnen deze beleidsrichtlijn wordt uitgegaan van de veronderstelling dat het toepassen van taakroulatie positieve invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Wat is dan eigenlijk taakroulatie?

Taakroulatie is het tijdelijk wisselen van taak, functie of werkplek binnen een organisatie of tussen organisaties met als doel een betere kennisontwikkeling, flexibiliteit en inzetbaarheid van de medewerker te bereiken. Taakroulatie wordt ook wel job-rotation genoemd¹.

Omdat weinig bekend is over de toepassing van taakroulatie binnen de branche ARM is voor deze doelgroep een vragenlijst ontwikkeld en uitgezet. Boaborea, Nobol en Noloc hebben dit onderzoek ondersteund door hun leden erop te attenderen en hen te vragen de vragenlijst in te vullen.

Het onderzoek en de resultaten ervan zijn weergegeven in een apart onderzoeksrapport. Het gehele rapport is te downloaden van de website van het O&O Fonds ARM www.fondsarm.nl. In 3.1 wordt beknopt verslag van het rapport gedaan.

3.1 Beknopt verslag onderzoek taakroulatie

In het voorjaar van 2009 heeft het O&O fonds ARM een inventariserend onderzoek laten uitvoeren. Doelstelling van het onderzoek was een indruk te krijgen van de mate waarin taakroulatie wordt toegepast bij de professionals in de branche ARM. Voor het inventariserend onderzoek is gebruik gemaakt van twee digitale vragenlijsten. Eén vragenlijst was gericht aan de professionals werkzaam in de branche. De andere vragenlijst was gericht aan HR-managers, directeuren en leidinggevendenden van de organisaties behorend tot de branche.

Uit het onderzoek blijkt dat beide groepen respondenten aangeven dat taakroulatie in 50% van de situaties op ad hoc basis wordt ingezet. Taakroulatie wordt beleidsmatig in minder dan 50% van de gevallen ingezet. Er blijkt wel behoefte te zijn aan taakroulatie en vooral als het gaat om ontplooiingskansen en uitdaging. Dit wordt door beide groepen aangegeven.

De resultaten van dit onderzoek en de conclusies geven aan dat beleid op taakroulatie binnen de responsgroep geen gemeengoed is. Professionele taken zijn het meest ter roulatie ingezet. De redenen voor het inzetten van taakroulatie zijn het bieden van uitdaging en ontplooiingskansen. De professionals geven aan dat taakroulatie bijdraagt aan de motivatie en betrokkenheid en het de inzetbaarheid verhoogt.

¹ Definitie van <http://www.encyclo.nl/begrip/Taakroulatie>

4. Integrale Toepassing

De uitkomsten van het onderzoek van het O&O Fonds ARM naar de mate van toepassing van taakroulatie vertonen overeenkomsten met de uitkomsten van het onderzoek dat het EIM in 2006 heeft uitgevoerd waarin de mate van toepassing van taakroulatie bij het MKB is onderzocht (M200616; De winstpotentie van personeelsbeleid in het MKB).

Citaat Rapport "De winstpotentie van personeelsbeleid in het MKB"

"In het MKB blijken werknemers die geen managementfunctie vervullen, veelal niet van taak te wisselen. In ongeveer driekwart van de bedrijven komt taakroulatie helemaal niet voor. Nog geen 5% van alle bedrijven kent taakroulatie voor minstens de helft van de werknemers. Dit zijn voornamelijk bedrijven uit de zakelijke dienstverlening en de horeca. Dit is op zich niet zo vreemd. Immers, bij kleinere bedrijven zijn er minder werknemers waarmee men taken kan wisselen. Ook zijn de uit te voeren taken vaak breder gedefinieerd. Je mag dan ook verwachten dat taakroulatie bij grote bedrijven vaker voorkomt dan bij kleinere bedrijven."

Het EIM heeft onderzoek gedaan naar de winstpotentie van het personeelsbeleid. Het onderzoek richtte zich op vier instrumenten binnen het personeelsbeleid: prestatiebeloning, taakroulatie, bedrijfsopleidingen en deelname aan werkoverleg. Deze onderdelen van een HRM-systeem dragen bij aan een verbeterde bedrijfsprestatie. Taakroulatie staat dus niet op zich en moet in samenhang met andere deelgebieden van het HR beleid opgepakt worden, wil het prestatieverhogend zijn, zoals het EIM verwoordt.

Taakroulatie brengt met zich mee dat er ontwikkeld en opgeleid wordt. Het eigen maken van nieuwe werkmethoden en processen kost tijd en daarmee ook geld. Dit zijn investeringen die zich terugverdienen door de flexibelere en duurzame inzetbaarheid van de professional.

De implementatie van taakroulatie zal voor iedere organisatie anders verlopen omdat het personeelsbeleid zelden volledig identiek is. Uitgangspunt is dat taakroulatie een integraal onderdeel is van het gehele HR-beleid van de organisatie. Het moet voldoende samenhang met de andere onderdelen van het HR beleid hebben en eraan bijdragen dat de uiteindelijke prestatie of productiviteit van de medewerker duurzaam op niveau is.

5. Randvoorwaarden en aanpak

Richt de aanpak op bewustwording en draagvlak, o.a. door zorgvuldige en positieve communicatie. Uiteindelijk zullen de medewerkers de taakrotatie in praktijk moeten brengen. Niet elke verandering wordt gezien als directe verbetering. Zorgvuldige communicatie is daarom van belang.

Haak aan op bestaand beleid en structuren zodat taakrotatie niet op zichzelf komt te staan. Borging binnen de organisatie is essentieel voor het welslagen van het beleid. In eerste instantie vraagt opstarten van nieuw beleid extra tijd en energie van medewerkers. Door zoveel mogelijk mee te liften en aan te sluiten op bestaande structuren en beleid, wordt de benodigde extra tijd en energie beperkt gehouden.

Tot slot is inzicht in de behoeftes van medewerkers van belang om de implementatie goed te laten verlopen.

Hieronder worden deze punten nader toegelicht.

A. Bewustwording en draagvlak

Het opzetten en vervolgens uitvoeren van nieuw beleid wordt vaak gestart in projectvorm. Stel een projectleider aan (manager / hr) en zorg dat er vanuit verschillende geledingen van de organisatie afgevaardigden in de projectgroep deelnemen. Bedenk, mede afhankelijk van de grootte van de organisatie, wie u erbij betreft: directie / management / medewerkers / OR / VGW / P&O / Arbodienst / Opleidingen / Communicatie.

Bepaal de aanleiding, doelstelling, budget, middelen en leg dit vast in een soort 'projectovereenkomst' of afspraak met de top van de organisatie. De directie schept voorwaarden in tijd en geld en heeft een voorbeeldfunctie. Zorg voor commitment van de top, bijv. in de rol van opdrachtgever of als projectgroeplid, sponsor, klankbord.

Belang

- Bewustwording en draagvlak creëren op verschillende niveaus in de organisatie
- Expertise benutten van verschillende functionarissen
- Door verschillende invalshoeken krijg je inzicht in hoe het zit met taakrotatie in de organisatie → waar zitten sterktes en zwaktes?
- Zichtbaarheid naar organisatie vergroten en 'achterban' informeren
- Het onderwerp 'duurzame inzetbaarheid' komt en blijft op diverse agenda's → bewustwording
- 'Blijvende inzetbaarheid' is niet alleen zaak van managers maar ook de verantwoordelijkheid van de medewerker zelf: die is contractuele verplichting aangegaan en is er bij gebaat blijvend inzetbaar te zijn (positief labelen)
- Project met kop en staart (evaluatie) waarna overgang naar 'regulier' beleid (verankering / borging)

Tips

- Maak de projectgroep niet te groot, afhankelijk van de grootte van de organisatie max. 8 personen
- Schenk d.m.v. brochures / intranet aandacht aan het nut en de opbrengsten van blijvende inzetbaarheid
- Benut het werkoverleg om duurzame inzetbaarheid en taakrotatie bespreekbaar te maken

B. Aanhaken op bestaand beleid en structuren

Zoals gezegd is Taakrotatie slechts één hr-instrument. De effectiviteit van het totale hr-beleid moet ertoe leiden dat medewerkers duurzaam inzetbaar zijn en dat mede daardoor de organisatiedoelen behaald worden. Sluit daarom aan op het strategisch en hr-beleid van de organisatie. Welke doelen zijn daarin gesteld? Hoe kan met behulp van taakrotatie daaraan worden bijgedragen? Benut tevens bestaande structuren (OR ? VGW) om het beleid te ontwikkelen en vast te stellen.

Belang

- Structurele ondersteuning van het beleid i.p.v. een losstaand 'iets'
- Het behoud van zicht op inbedding en continuïteit op de langere termijn
- Effectief in de beleidscyclus

Tips

- Meeliften op bestaand beleid m.b.t. opleidingen, in-, door- en uitstroom
- Aanhaken op functioneringsgesprekken en pop, juist voor medewerkers die 'uitgegroeid' zijn, kan taakrotatie als kans geboden worden

C. Behoeft analyse

Breng in kaart hoe medewerkers staan tegenover taakrotatie.

Belang

- Inzicht in de kansen en knelpunten t.a.v. invoering van taakrotatie
- Bewustwording dat taakrotatie / duurzame inzetbaarheid op de agenda staat
- Mensen erbij betrekken creëert bewustwording en draagvlak
- Medewerkers hebben zelf vaak het best zicht op eigen functie en welke taken zich lenen voor rotatie.
- Zoveel mogelijk aansluiten op (gecreëerde) behoeftes vergroot de effectiviteit
- Degenen die positief zijn, kunnen als ambassadeur anderen meekrijgen

Tips

- Benut bestaande instrumenten en structuren: koppel een aantal vragen aan periodiek medisch onderzoek, medewerkerstevredenheidonderzoek etc. (en koppel de resultaten terug naar de organisatie)
- Organiseer een (aantal) brainstormsessie(s)
- Stel vragen in het werkoverleg, of in een aparte bijeenkomst

6. Het 10 Stappenplan

Als op basis van voorgaande is vastgesteld dat taakroulatie zinvol en mogelijk is binnen de organisatie, kan het 10-stappenplan gevolgd worden.

De 10 stappen zijn 'verdeeld' in twee fasen. Fase 1 bestaat uit inventarisatie en onderzoek naar de mogelijke toepassing (groen). De tweede fase (oranje) bestaat uit het verder ontwikkelen van het beleid en de communicatie naar de medewerkers toe om het met succes te kunnen implementeren.

Na het volgen van de 10 stappen heeft uw organisatie een beleid voor taakroulatie opgesteld dat afgestemd is op uw HR-beleid en gericht is op duurzame inzetbaarheid.

1. Inventarisatie bestaande functies en taken.

2. Inventarisatie nieuwe ontwikkelingen en wijzigingen dienstverlening.

3. Welke taken komen in aanmerking voor taakroulatie?

4. Binnen welke functies kan de taakroulatie worden toegepast?

5. Onderzoek noodzaak van opleiding en training.

6. Vastleggen periode van taakroulatie per taak.

7. Opstellen beleid op basis van de resultaten uit punten 1 t/m 6.

8. Communicatieplan opstellen.

9. Operationalisering beleid.

10. Evalueren, bijstellen en verankeren.

1. Inventarisatie bestaande functies en taken.

Inventariseer bestaande functies en taken aan de hand van functieprofielen en of beschrijvingen. Zorg dat voor alle functies en taken de opleidingseisen en competenties beschreven en vastgesteld zijn.

*Veel functieprofielen zijn tegenwoordig **Output** georiënteerd en beschrijven wat het **resultaatgebied** binnen de functie is. De taken binnen deze profielen worden minder expliciet beschreven en zijn derhalve ook lastiger vast te stellen.*

Toelichting

In zijn algemeenheid kunnen taken onderverdeeld worden in vier categorieën:

1. Ondersteunende taken (licht administratief werk)
2. Professionele taken (cliënten begeleiden, onderzoek doen)
3. Stafftaken (bijvoorbeeld P&O, ICT of financiële taken)
4. Managementtaken (coachen, doelen stellen, organisatie afstemming op de omgeving)

Niet alle categorieën zullen binnen alle functies aanwezig zijn. Hoe groter de organisatie hoe meer specialistische functies aanwezig zijn en hoe minder categorieën functies hebben. Bij kleinere organisaties zullen in de functies vaak meer categorieën aanwezig zijn. Dit houdt niet in dat er ook altijd meer gelegenheid voor taakroulatie is. Er zijn immers minder medewerkers waarbij taakroulatie kan worden toegepast. Elke categorie brengt andere werkzaamheden met zich mee en vraagt andere kennis. Het is per organisatie vast te stellen of taken makkelijk te scheiden zijn en los van elkaar te zien zijn. Indien de categorieën sterk met elkaar verweven zijn, zal het lastig zijn één van de taken in te zetten voor roulatie.

2. Inventarisatie nieuwe ontwikkelingen en wijziging dienstverlening

Bedenk (op basis van het strategisch beleid) welke functies zullen veranderen en wat de consequenties daarvan zijn voor de medewerkers. Beschrijf de te wijzigen functies met daarbij de benodigde competenties, opleidingseisen etc.

Toelichting

De markt verandert voortdurend. Om aansluiting op de markt te houden zal de dienstverlening regelmatig mee veranderen. Consequentie hiervan kan zijn dat functies en / of taken veranderen. Veelal zijn de ontwikkelingen en wijzigingen in de dienstverlening in het strategisch beleid verwoord.

3. Welke taken komen in aanmerking voor taakroulatie?

Uit de inventarisatie van punt 1 en 2 is nu een overzicht verkregen van de bestaande en mogelijke toekomstige functies en taken. De volgende stap is vast te stellen welke taken in aanmerking komen voor taakroulatie.

Toelichting

De taken dienen duidelijk onderscheiden te zijn en moeten gescheiden kunnen worden van andere taken binnen de functie. Let daarbij op de categorieën genoemd bij de toelichting in punt 1. De taak moet werkzaamheden bevatten die op zichzelf afgerond kunnen worden, zonder te veel te intervensiëren met andere taken.

Indien blijkt dat geen van de functies zich leent voor taakroulatie is het aan te bevelen andere HR-instrumenten in te zetten om duurzame inzetbaarheid van de medewerkers te realiseren.

Denk hierbij aan:

- Mobiliteit; doorstroom en uitstroombeleid
- Opleidings -en scholingsbeleid

4. Binnen welke functies kan taakroulatie worden toegepast?

Bekijk per functie of taakroulatie mogelijk is.

Toelichting

Een belangrijk gegeven is dat een functie wel een volledige functie moet blijven. Een volledige functie bestaat uit afwisselende taken en moet voorbereidende, uitvoerende en afrondende taken bevatten. De werkzaamheden moeten dus niet eenzijdig en monotoon worden. Er moet voldoende afwisseling in de werkzaamheden blijven. Ook is het wenselijk dat er naast moeilijke ook eenvoudige taken in de functie zitten. Voorts moet de functie de nodige creativiteit van de medewerker vragen.

Verder dient niet alleen gelet te worden op de volledigheid van de functie maar ook op het geheel van werkzaamheden die uitgevoerd moet worden op de afdeling of binnen de organisatie. Werkprocessen kunnen beïnvloed worden bij het veranderen van de inhoud van functies. Een of enkele functieveranderingen moeten geen nadelige invloeden hebben op goed lopende werkprocessen binnen de organisatie.

5. Onderzoek noodzaak van opleiding en training voor roulerende taken.

Stel per roulerende taak vast welke inspanningen en middelen ingezet moeten worden om de taakroulatie succesvol te maken.

Toelichting

Nieuwe taken binnen een functie vragen nieuwe kennis en vaardigheden van de medewerkers. Om de nieuwe taak uit te kunnen voeren kan een inwerkperiode, begeleid door een andere werknemer die de taak al heeft uitgevoerd voldoende zijn. Stel vast hoe lang de werkperiode is, wat geleerd moeten worden en wanneer de medewerker zelfstandig de nieuwe taak kan uitvoeren. Het kan voorkomen dat een training of een opleiding gevolgd moet worden voordat de taak uitgevoerd kan worden.

In de praktijk wordt de taak 'kennisoverdracht' regelmatig toegepast. Een oudere medewerker werkt als een mentor of coach om zijn/haar kennis in een van te voren vastgesteld programma over brengen op junior medewerkers.

Het overbrengen van kennis en het coachen van medewerkers vraagt didactische vaardigheden. Veelal volgen deze medewerkers cursussen om kennis overdracht toe te passen.

6. Vastleggen periode van taakroulatie per taak.

Stel als organisatie vast wat een wenselijke periode is voor de roulatie van een taak.

Toelichting

De duur van een roulatie is een samenspel van:

- de periode die een medewerker nodig heeft om de werkzaamheden volledig te beheersen;
- de 'opbrengst' voor de organisatie omdat de productiviteit en een zekere routine aanwezig zijn als de medewerker ingewerkt is op de taak;
- het moment om weer afwisseling in het takenpakket aan te brengen om de medewerker duurzaam inzetbaar te houden.

In bedrijven waar functie of taakroulatie wordt toegepast worden perioden van drie tot vijf jaar aangehouden. Hierop is dus geen algemeen beleid te noemen.

7. Opstellen beleid op basis van de resultaten uit punten 1 t/m 6.

Formuleer het beleid en neem het op als onderdeel van het HR-beleid. Volg de gebruikelijke vaststellingsprocedures (management, OR etc).

Toelichting

Alle informatie die uit de punten 1 t/m 6 is verzameld, kan vertaald worden naar een beleid op taakroulatie. Zoals aangegeven staat taakroulatie niet op zichzelf binnen het HR-beleid. Let op de samenhang met het:

- opleidingsbeleid
- in- door- en uitstroombeleid (promoties)
- functiewaarderingsysteem → de taken die ter roulatie worden ingezet kunnen evt. genormeerd of gewogen worden binnen het waarderingsysteem. Let op consequenties voor beloning en functie-indeling van medewerkers. Het kan immers zijn dat de taak die ter roulatie wordt ingezet een andere waardering kent dan de oude taak.

8. Communicatieplan opstellen

Communiqueer het vastgestelde beleid op taakroulatie naar alle medewerkers. Dit kan op verschillende manieren, sluit aan bij wat gebruikelijk is in de organisatie. Suggesties zijn:

- *Bijeenkomst (lunch of ontbijt etc.)*
- *Werkoverleg*
- *Nieuwsbrief*
- *Intranet*

Toelichting

Werkoverleg en/of een bijeenkomst heeft als voordeel dat medewerkers hun vragen direct kunnen stellen. U krijgt informatie en kunt achterhalen hoe het beleid 'landt': dragen medewerkers het beleid een warm hart toe of is men afwachtend?

Naar alle waarschijnlijkheid hebben de medewerkers al kennis genomen van het feit dat de organisatie taakroulatie invoert. Medewerkers erbij betrekken vergroot het bewustzijn en het draagvlak voor de toepassing ervan. Een aantal medewerkers zal naar alle waarschijnlijkheid ook als ambassadeur hiervan optreden. Communiqueer zo vroeg mogelijk, licht het doel toe en de stappen die genomen worden om het beleid vorm te geven.

9. Operationalisering beleid (invoering)

Uitgangspunt van het beleid is dat geen ad hoc maatregelen getroffen worden per medewerker maar dat elke medewerker taakrotatie zal ondergaan. Bij de implementatie van het beleid zal een start gemaakt moeten worden. De vraag is bij welke medewerkers en taken begint u? Start met de medewerkers die aangeven dat ze graag willen. Zij kunnen als voortrekker werken voor de organisatie. Positieve ervaringen zullen de twijfelaars positief beïnvloeden.

Toelichting

Benut zo mogelijk functioneringsgesprekken en pop-gesprekken.

Het is van belang rekening te houden met de medewerkers die al langere tijd dezelfde functie uitoefenen en met medewerkers die regelmatig uitgevallen en niet meer volledig productief zijn. De potentiële langdurige uitvallers zijn soms moeilijk te achterhalen omdat zij 'uitvalsymptomen' veelal zelf niet herkennen. Het functioneren van deze medewerkers zal dus goed onder de loep genomen moeten worden. Bespreek hoe taakrotatie een positieve bijdrage voor hen kan hebben om hen duurzaam inzetbaar te houden.

Het O&O Fonds heeft het instrument "duurzame inzetbaarheid" ontwikkeld. Dit is een vragenlijst die hierbij ondersteunend kan zijn. Het maakt duidelijk wat het werkvermogen, de verbondenheid met het werk, het vakinhoudelijk functioneren en de oplossingsgerichtheid van de medewerker is. Aan de hand van de resultaten van de vragenlijst kunnen stappen worden ondernomen om de duurzame inzetbaarheid van de medewerker te waarborgen. Een van de stappen kan zijn het inzetten van taakrotatie.

Rol leidinggevende

Bij de implementatie van taakrotatie kan de rol van de leidinggevende ook veranderen bijvoorbeeld omdat minder managementtaken aanwezig. Verder kan de veranderde rol voortkomen uit het feit dat de leidinggevende medewerkers met een nieuw takenpakket moet coachen en/of begeleiden of juist meer aandacht moet besteden aan gewijzigde werkprocessen ten gevolge van de gewijzigde functies.

10. Evalueren, bijstellen en verankeren

Evalueer het beleid en stel het desgewenst bij. Zorg voor verankering van het beleid door het als integraal onderdeel van het HR-beleid mee te nemen in de beleidscyclus van de organisatie.

Toelichting

Gelijk aan elk ander beleid dient ook dit beleid geëvalueerd worden. Dient het beleid zijn doel? Draagt het bij aan het realiseren van duurzame inzetbaarheid? Zijn de juiste taken ter rolatie ingezet? Zijn de functies nog volledig? Is er voldoende samenhang met de andere HR onderdelen? Lift mee op bestaande beleidsevaluaties en/of stel een medewerker ervoor verantwoordelijk dat de evaluatie plaatsvindt. Neem het vervolgens mee in het jaarlijkse management review of de gebruikelijke beleidsevaluatie zodat taakrotatie als onderdeel van het HR-beleid in de organisatie verankerd is.

Evalueer de toegepaste taakrotatie op individueel niveau met de medewerker en neem het in de normale functioneringscyclus op.

7. Vervolg

Het O&O fonds ARM hoopt dat u met deze beleidsrichtlijn een waardevol instrument tot uw beschikking heeft gekregen om de duurzame inzetbaarheid van uw medewerkers te verbeteren. Het O&O Fonds realiseert zich dat het een nieuw instrument is dat mede gebaseerd is op de deskundigheid van verschillende adviesbureaus uit de markt van het O&O fonds, HR deskundigen en op de uitkomsten van het eerder genoemde onderzoek. Indien u bij het toepassen van dit instrument ideeën of andere inzichten heeft vernemen we dat graag. U kunt zich richten tot het secretariaat van het O&O Fonds ARM te bereiken op 0182-630036 of een e-mail zenden aan info@fondsarm.nl. Wijzigingen in het beleid zullen vervolgens worden kenbaar gemaakt op de website van het O&O Fonds ARM, www.fondsarm.nl