

Denktank “Boeien & Binden”

Strategisch personeelsbeleid

Dóór bedrijven, vóór bedrijven

Aan de denktanks “Boeien & Binden” binnen TechniekTalent.nu namen in 2009 de volgende bedrijven deel:

DKC Installatiegroep (Nijmegen), Energie Service Friesland (Heerenveen), Heering Transport Solutions (Vaassen), Hertel Intergated Services BV (Drachten), M.C. Gerritse Personenwagens BV (Tiel), Machinefabriek Poelstra (Groningen), Metaflex Isosystems BV (Aalten), Metaglas BV (Tiel), Ophtec (Groningen), Station bv (Groningen), Swedish Match Lighters BV (Assen) en Techtron Groep BV (Veenendaal).

In de denktankbijeenkomsten wisselden de deelnemers praktijkvoorbeelden uit van werkwijzen en instrumenten voor het boeien en binden van personeel.

Het onderdeel “Strategisch personeelsbeleid” is een van de mooie voorbeelden die hieruit naar voren kwamen.

December 2009

Batouwe in opdracht van



De DKC Installatiegroep, gevestigd in Wijchen (Nijmegen) en Arnhem, is in enkele jaren gegroeid van circa 60 naar circa 150 medewerkers. *“Deze sterke groei vraagt om een professioneel personeelsbeleid”*, aldus het bedrijf. In het verleden was er meer sprake van een personeelsadministratieve invulling. *“Het succes van DKC wordt in hoge mate bepaald door de medewerkers. In een sterk veranderende omgeving is een visie op personeelsbeleid en een verdere operationalisering hiervan belangrijk”*, zo valt in de visie te lezen. Medewerkers hebben vooral behoefte aan concrete personeelsinstrumenten die met elkaar samenhangen. In 2009 maakte het bedrijf een begin met het ontwikkelen van een personeelsbeleid en daaruit voortkomende personeelsinstrumenten.

STAP 1
Onderwerpen

Start = Het inventariseren van onderwerpen: de personeelsfunctionaris inventariseert de onderwerpen voor beleid en voor concrete instrumenten, zowel bij de directie en afdelingshoofden als bij de overige medewerkers. Het management (= directie + afdelingshoofden) van het bedrijf formuleert bovendien uitgangspunten voor beleid.

! In het personeelsbeleid speelt “wederkerigheid” een belangrijke rol

Voorbeelden van uitgangspunten:

- Wederkerigheid oftewel een balans tussen rechten en plichten van zowel werkgever als werknemer
- Er moet sprake zijn van “ons” personeelsbeleid en niet van “hun” personeelsbeleid
- Het mag geen statisch beleid zijn

STAP 2
Uitwerken beleid

De personeelsfunctionaris werkt concepten uit. Er wordt zoveel mogelijk gebruikgemaakt van informatie die er al in het bedrijf is. Losse onderdelen van beleid worden samengebracht.

STAP 3
Zorgen voor draagvlak

Gelijktijdig met de uitwerking wordt gewerkt aan draagvlak voor het beleid.

Waar mogelijk schakelt de personeelsfunctionaris anderen uit het bedrijf in (bijvoorbeeld om stukjes informatie aan te leveren of een onderdeel te lezen).

! Betrek vooral ook het middenkader bij de ontwikkeling van het beleid. Leidinggevers hebben een belangrijke rol in het uitdragen van beleid en het werken met de personeelsinstrumenten.



STAP 4 Vaststellen beleid



STAP 5 Concretiseren beleid

! Zorg tussentijds voortdurend voor terugkoppeling naar het management, om (a) te bewaken of je nog op de goede weg zit en (b) het management “mee te nemen” in de ontwikkeling.

! Zorgen voor draagvlak is extra belangrijk wanneer het personeelsbeleid in de kinderschoenen staat. Het gaat dan niet alleen om draagvlak voor het beleid maar ook om de rol van P&O. Die rol moet nog verdiend worden. Maak de toegevoegde waarde van P&O zichtbaar met concrete voorbeelden.

Het management stelt het personeelsbeleid vast. Aansluitend bepaalt het management de prioriteiten voor vervolgvactiteiten: het ontwikkelen en invoeren van werkwijzen en personeelsinstrumenten die er nog niet zijn en/of die moeten worden herzien.

! Maak voor het management een samenvatting van het beleid op een of twee A4's.

! Onderbouw, waar dat mogelijk is, het beleid met cijfers voor het management.

! Het formele vaststellen van personeelsbeleid is een belangrijk moment om bij stil te staan. Het beleid moet vervolgens in het bedrijf worden gecommuniceerd. Maak daarover duidelijke afspraken met het management.

De personeelsfunctionaris werkt samen met collega's onderdelen van het beleid uit in werkwijzen en instrumenten.

Strategisch personeelsbeleid



DKC Installatiegroep 2009 - 2011

Sandra Lucassen
Mei 2009

Inhoudsopgave

- 1. Voorwoord**
- 2. Visie en ambities 2011**
- 3. Van personeelsadministratie naar de afdeling P&O**
- 4. Beoordelen van resultaten, prestaties en gedrag**
- 5. Werving en selectie**
- 6. Ontwikkeling van de loopbaan en plezier in het werk**
- 7. Leiderschap**
- 8. Zorg voor blijvend resultaat**

1. Voorwoord

Om de doelstellingen van DKC Installatiegroep (verder DKC) te verwezenlijken, zijn mensen nodig die hier samen met directie en managementteam aan willen werken. Mensen die ieder vanuit hun eigen kunde en kwaliteit hun steentje bijdragen en zich betrokken voelen bij DKC. Bij DKC werken op dit moment circa 150 medewerkers. Dit strategisch personeelsbeleid is voor hen. Het succes van DKC wordt in hoge mate bepaald door onze medewerkers. In een sterk veranderende omgeving is een visie op personeelsbeleid en een verdere operationalisering hiervan belangrijk.

In dit personeelsbeleid speelt wederkerigheid een belangrijke rol. Aan de ene kant mag de medewerker verwachten dat hij elke maand zijn salaris ontvangt, dat de arbeidsomstandigheden goed zijn, dat er goede begeleiding is, dat er mogelijkheden zijn om zich te scholen en door te groeien binnen de organisatie. Anderzijds mag DKC als werkgever verwachten dat medewerkers zich optimaal inzetten, zich blijvend willen ontwikkelen en verantwoordelijkheid nemen voor de eigen prestaties en hun loopbaan. De balans tussen rechten en plichten van zowel werkgever als werknemer.

Het is niet de bedoeling dat dit een statisch personeelsbeleid wordt. Maar het dient als basis van waaruit verder beleid wordt ontwikkeld, besproken met en gedragen door directie, managementteam en medewerkers. Er moet sprake zijn van "ons" personeelsbeleid en niet van "hun" personeelsbeleid.

De personeelsmiddelen die de organisatie / afdeling P&O inzet worden in dit strategisch personeelsbeleid omschreven. De verschillende onderwerpen worden nader uitgewerkt in aparte beleidsstukken, bijvoorbeeld opleidingsbeleid, zoals deze al bestaat voor het ziekteverzuim.

2. Visie en ambities 2011

De medewerkers van DKC zijn trots op hun werk en leveren goede prestaties. Zij nemen initiatieven en dat wordt gewaardeerd. Zij vinden het vanzelfsprekend kennis en ervaring met elkaar te delen en voelen zich medeverantwoordelijk voor de taken en resultaten van hun collega's (ook als deze bij één van de andere divisies werken). De medewerker is de manager van zijn eigen loopbaan, leert graag nieuwe dingen en gebruikt deze ook om in te kunnen blijven spelen op ontwikkelingen in de organisatie, maatschappij en het eigen vakgebied. Verder heeft hij aandacht voor mogelijkheden om het werk en processen te verbeteren en geeft daarmee vorm aan een lerende organisatie.

Leidinggevenden zijn open over wat zij verwachten van hun medewerkers. Hun feedback is constructief, inspirerend en motiverend. Ze geven vertrouwen en bieden een zekere mate van veiligheid, maar laten het niet na hun medewerkers aan te spreken op ongewenst gedrag. Voorts maken ze effectief gebruik van de kennis, ervaring en ambities van hun medewerkers. Ze hebben bedrijfsbreed oog voor doorstroommogelijkheden van hun medewerkers. De leidinggevenden kunnen goed het evenwicht vinden tussen de belangen van de organisatie en de belangen van hun medewerkers.

De afdeling P&O levert professionele P&O ondersteuning aan de organisatie. Daarnaast verzorgt de afdeling de uitvoering van de arbeidsvoorwaarden en het beheer van de personeels- en salarisadministratie. Onderdeel van de professionele dienstverlening is dat de P&O-activiteiten praktisch uitvoerbaar zijn. Directie en managementteam hebben de beschikking over juiste managementinformatie. De totstandkoming van deze informatie is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van directie, managementteam en de afdeling P&O.

Personeelsinstrumenten vormen een samenhangend geheel en worden geïntegreerd toegepast. Daarbij gaat het onder andere om de volgende instrumenten:

- Personeelshandboek
- Functionerings- en beoordelingsgesprekken, inclusief persoonlijke ontwikkelingsgesprekken
- Opleiding
- Werving en selectie
- Competentiemanagement
- Beloning
- Leeftijdsbewust personeelsbeleid
- Introductieprogramma
- Exit-gesprekken
- MedewerkersTevredenheidsOnderzoek
- Arbeidsovereenkomsten en aanverwante overeenkomsten
- Personeels- en salarisadministratie

3. Van personeelsadministratie naar de afdeling P&O

DKC is in enkele jaren gegroeid van circa 60 medewerkers naar circa 150 medewerkers. Deze sterke groei vraagt om een professionele afdeling P&O. Er was in het verleden meer sprake van een re-actieve afdeling personeelsadministratieve in plaats van de gewenste proactieve afdeling P&O. Om dit laatste te bewerkstelligen is dit strategisch personeelsbeleid geschreven.

3.1 Personeelsdossiers en -informatiesysteem

De eerste stap die gezet wordt is de opschoning en herindeling van de personeelsdossiers, waarna de gegevens in het nieuwe personeelsinformatiesysteem ingevoerd gaan worden. Het ontbreekt verder op de afdeling aan een soort van proceduremap waarin de diverse werkwijzen zijn terug te vinden. Het opstellen van deze procedures c.q. protocollen is een doorlopend proces en wordt per gebeurtenis opgenomen.

3.2 Personeelshandboek

Hetzelfde geldt voor het opstellen van nieuwe teksten voor het personeelshandboek. Elk personeelsinstrument is verweven in het personeelshandboek. En de aanpassing van dit handboek wordt dan ook behandeld gelijk met het behandelen van één van de personeelsinstrumenten.

3.3 Arbeidsrechtelijk

Ook op administratief arbeidsrechtelijk gebied zal er het een en ander veranderen. De diverse overeenkomsten worden tegen het licht gehouden en indien nodig aangepast of wellicht zelfs afgeschaft. De overeenkomsten zoals deze uiteindelijk worden opgesteld worden getoetst door een arbeidsjurist en na deze goedkeuring ingevoerd.

3.4 MedewerkersTevredenheidsOnderzoek (MTO)

Door de afdeling P&O wordt een vragenlijst opgesteld voor het houden van een MedewerkersTevredenheidsOnderzoek (MTO) onder alle werknemers van DKC. Daarbij wordt een aparte vragenlijst opgesteld en toegevoegd voor de leidinggevenden. Aan de hand van de gegeven antwoorden kan de afdeling P&O veel gegevens halen om het beleid verder vorm te geven, zodat het personeelsbeleid ook echt een beleid van iedereen kan worden.

4. Beoordelen van resultaten, prestaties en gedrag

4.1 De huidige beoordelingscyclus

Binnen DKC is het momenteel gebruikelijk eenmaal per jaar een functionerings- annex beoordelingsgesprek te houden. Het functioneringsgesprek kent een andere inhoud dan een beoordelingsgesprek. In de praktijk blijkt dit binnen DKC niet altijd duidelijk. De afdeling P&O legt een nieuwe beoordelingscyclus inclusief handleiding en formulieren voor aan de directie en het managementteam. Hieruit wordt duidelijk wat de verschillen zijn en waarom het belangrijk is de huidige beoordelingscyclus aan te passen. Ook zorgt zij ervoor dat er een (interne) training wordt gegeven voor het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken.

4.2 Functieomschrijvingen/functiewaardering

Alvorens functionerings- en beoordelingsgesprekken gehouden kunnen worden, is het zaak om de functieomschrijvingen tegen het licht te houden. Hiermee wordt niet alleen gekeken of er voor de diverse functies een omschrijving bestaat, maar ook of deze op het moment nog voldoet en of er voor elke medewerker een functieomschrijving aanwezig is. Tevens geeft dit de mogelijkheid goed in kaart te brengen welke medewerker in welke functieschaal is ingedeeld.

4.3 Functioneringsgesprekken

Een belangrijk onderdeel van de beoordelingscyclus vormen de toekomstgerichte functioneringsgesprekken. Leidinggevenden voeren met elke medewerker tenminste éénmaal per jaar een functioneringsgesprek. In dat gesprek wordt naar de medewerker een terugkoppeling gegeven omtrent zijn functioneren en komen ook het persoonlijk ontwikkelplan (POP) en de loopbaanafspraken aan de orde.

Het hoofddoel van een dergelijk gesprek is het stimuleren van de medewerker in het uitoefenen van zijn functie. En daarnaast het maken van afspraken over de in de toekomst te behalen doelen. Deze doelen kunnen de doelstellingen van de organisatie zijn, als ook van de leidinggevende of medewerker. Het houden van een functioneringsgesprek vergroot de effectiviteit van de inspanningen van de medewerkers. Het houdt medewerkers en leidinggevenden scherp en draagt bij aan de motivatie. Het is dan ook een tweerichtingsgesprek. Een ander onderdeel van het functioneringsgesprek is de potentieelbeoordeling. Deze vindt plaats in het kader van loopbaanbeleid en heeft als doel de groeimogelijkheden van de individuele medewerker in te schatten. Hierin wordt gekeken naar de potentiële kwaliteiten en vaardigheden, interesse en een mogelijke toekomstige functie met de daaraan gekoppelde eisen binnen de organisatie.

Een van beiden maakt van dit gesprek een verslag, waarin beiden zich kunnen vinden. In het verslag worden ook de afspraken vastgelegd, beiden tekenen dit verslag. Het verslag dient binnen één maand na de datum van het gesprek bij de afdeling P&O te zijn ingeleverd voor eventuele afhandeling van punten en archivering in het personeelsdossier.

Voorstel ter uitwerking

Vanaf 2010 zullen de aantallen functioneringsgesprekken worden gemeten, aangezien met elke medewerker ten minste eenmaal per jaar een dergelijk gesprek wordt gevoerd.

4.4 Beoordelingen

Bij een beoordeling komt naar voren hoe een leidinggevende de prestaties en het functioneren van de medewerker waardeert. Het beoordelen is en blijft een ingewikkelde aangelegenheid. Een negatieve beoordeling kan leiden tot negatieve effecten in de werkkring tussen beoordelaar en beoordeelde medewerker. Betrokkenheid en derhalve de motivatie van de medewerker bij de organisatie kunnen hierdoor afnemen. Er zijn meerdere vormen van beoordeling denkbaar. Bij het kopje voorstel ter uitwerking wordt hier verder uitleg over gegeven. Bij een beoordelingsgesprek is geen gelegenheid voor uitgebreide discussies. De leidinggevende geeft zijn oordeel over het functioneren van de medewerker en licht dit toe. De boodschap mag voor de medewerker geen ver-

rassing zijn, omdat hierover al in het functioneringsgesprek is gesproken. In het beoordelingsgesprek wordt teruggekeken op de afgelopen periode en meestal wordt het afgerond door vooruit te kijken naar het volgende gesprek (functioneringsgesprek).

Voorstel ter uitwerking

Het is belangrijk om te weten hoe de beoordeling bij DKC moet en kan plaatsvinden. Dit is onder meer afhankelijk van de wijze waarop de functies worden ingevuld. De meest gangbare vormen zijn de prestatiebeoordeling en de taakstellende beoordeling. Welke beoordeling het best bij DKC past, wordt onderzocht door de afdeling P&O.

Bij prestatiebeoordeling wil de leidinggevende te weten komen hoe de medewerker heeft voldaan aan de eisen die aan zijn functioneren zijn gesteld. Het hoofddoel is te komen tot een rechtvaardige beloning of beheersbeslissing (promotie, ontslag, mutatie). Om tot een goede uitvoering te komen is het belangrijk dat de beoordeling objectief is. Dit beoordelingssysteem heeft betrekking op de actuele functie en werksituatie, is representatief voor de zwaarte van de functie en is bruikbaar in de praktijk.

In een taakstellende beoordeling worden tijdens het functioneringsgesprek concrete afspraken gemaakt over te behalen doelstellingen. Deze doelstellingen betreffen altijd resultaatgebieden waarvoor de medewerker verantwoordelijk is gesteld. Essentieel is dat de doelstellingen SMART zijn gemaakt. Ook moet duidelijk zijn wat de consequenties zijn bij het niet halen van de doelstellingen. Wanneer de medewerker hiermee akkoord gaat, wordt het behalen van deze doelstellingen en het bereiken van deze prestaties in het beoordelingsgesprek teruggekoppeld.

5. Werving en selectie

Voor DKC is het belangrijk te zorgen voor de juiste medewerker op de juiste plaats in de organisatie. Door een wervings- en selectiebeleid in te stellen is het voor alle betrokkenen duidelijk hoe de gangbare werkwijze is bij het vrijkomen van een vacature. Een dergelijk beleid wil overigens niet zeggen dat er niet afgeweken kan worden in voorkomende gevallen.

5.1 Procedure

Bij DKC is niet vastgelegd hoe een vrijkomende vacature wordt opgevuld. Meestal zijn de acties die worden ondernomen ad-hoc en zonder duidelijke lijn. De afdeling P&O brengt in kaart wat de meest logische volgorde en te volgen stappen zijn bij het invullen van een vrijgekomen vacature.

5.2 Werving- en selectiebureaus

Er is binnen de verschillende divisies een verschil van opvatting over het al dan niet inzetten van een werving- en selectiebureau. De afdeling P&O zal onderzoeken in hoeverre deze bureaus van nut zijn voor de organisatie. Daarbij wordt onder andere gekeken naar de vacatures die bij DKC kunnen ontstaan en wat per functie de meest effectieve actie is.

5.3 Verschillende leeftijdsgroepen

Gemiddeld worden deelnemers aan het arbeidsproces ouder, zowel vanwege de demografische verschuivingen als vanwege het feit dat medewerkers langer moeten of willen werken. Ook op de arbeidsmarkt neemt het aanbod van ouderen toe, onder meer door uitstroom ten gevolge van reorganisaties elders. Verder willen meer ouderen op latere leeftijd nog een overstap maken naar een nieuwe functie en/of organisatie dan een aantal jaren geleden het geval was. Om een jongere in de organisatie aan te trekken ga je anders te werk dan bij de wat oudere werknemers. De jongeren zoeken op een andere wijze naar een nieuwe uitdaging. Internet is voor hen een grote bron van informatie. Zij zoeken daarop niet alleen naar vacatures maar halen daar ook de informatie vandaan over hun eventueel toekomstige werkgever. Het is dus zaak om als organisatie een positief imago te hebben. En natuurlijk is de mond-tot-mondreclame ook van groot belang.

5.4 Stages/Opleidingen

Het aanbieden van stages aan scholieren en studenten gebeurt bij DKC op behoorlijke schaal. Meestal betreft het hier kortdurende stages variërend van 10 tot 20 weken, afhankelijk van de fase waarin de opleiding van de stagiair zich bevindt. Door stagiaires de gelegenheid te bieden werker-
varing op te doen, werkt DKC mee aan de ontwikkeling van studenten en heeft zij zicht op geschikte toekomstige werknemers.

Door inschakeling van het Regionaal Opleidings Instituut (ROI) werken jongeren gedurende vier dagen per week bij DKC en volgen daarnaast hun opleiding bij het ROI. Deze jongeren zijn gedurende hun opleiding in dienst van het ROI. Het is de bedoeling dat de werkgever (DKC in dit geval) de jongeren na het behalen van het diploma een baan aanbiedt. De jongeren zijn al bekend bij de organisatie en voor hen is de overstap van school naar werk daarom niet meer zo groot.

5.5 Introductiebijeenkomsten

In 2010 introductiebijeenkomsten organiseren voor nieuwe medewerkers. Tijdens deze bijeenkomsten bespreken we wat er van hen wordt verwacht in hun nieuwe functie en rol, zowel wat betreft vaardigheden als wat betreft gedrag. We bespreken de dilemma's en knelpunten die dat kan opleveren. Verder inventariseren we aan welke ondersteuning of faciliteiten de nieuwe medewerkers behoefte hebben. Ervaren medewerkers kunnen zich melden om minder ervaren collega's individueel te coachen/begeleiden.

6. Ontwikkeling van de loopbaan en plezier in het werk

Tegenwoordig hebben medewerkers minder de behoefte aan een werkgever die hun zekerheden biedt totdat ze met pensioen gaan. Vooral de jongeren van deze tijd vinden het niet meer dan logisch hun loopbaan in eigen hand te nemen. Het regelmatige wisselen van werkgever hoort daar volgens deze generatie bij. Uit diverse onderzoeken is gebleken dat medewerkers hun salaris van minder groot belang vinden dan waardering voor hun werk, interessant werk en ontwikkelmogelijkheden. Ook is het belangrijk een goede balans te vinden tussen werk en privé. Wanneer die balans goed is, verschilt natuurlijk per persoon.

Door de veranderende omstandigheden in de maatschappij en een steeds verder terugtrekkende overheid zullen de medewerkers tot op hogere leeftijd willen of moeten doorwerken. Voor DKC schept dat een gelegenheid om de mogelijkheden te creëren de kennis en expertise van de oudere werknemer zo goed mogelijk voor de organisatie te gebruiken en daarnaast rekening te houden met de (eventuele) voordelen en beperkingen van hun leeftijd en met de balans tussen werk en privé die zij zelf wensen.

Opleiding en training moeten zijn gericht op het vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers, nu in het werk bij DKC en eventueel ook later in toekomstige functies elders. Op grond van individuele resultaten en van loopbaanafspraken is het voor leidinggevendenden mogelijk in kaart te brengen welke medewerkers welke talenten en ambities hebben.

6.1 Leeftijdsbewust personeelsbeleid

De meeste voorbeelden van leeftijdsbewust personeelsbeleid gaan uit van drie leeftijdscategorieën met min of meer stereotiepe, veronderstelde wensen en mogelijkheden. Deze categorieën zijn:

- De ouderen vanaf 50 jaar
- De groep van 35 tot 50 jaar
- De jongeren tot 35 jaar

De mens van tegenwoordig wil zich niet (meer) in een hokje laten stoppen. Er komen meer en meer 40 en 50-plussers die een baan combineren, hetzij met de zorg voor hun kleinkinderen, het-

zij met vrijwilligerswerk. Ook zijn er meer en meer 40-plussers die zelf nog jonge kinderen hebben en daar veel vrije tijd mee willen doorbrengen en daarom kiezen voor een parttime baan. Het lijkt ons dat de focus meer moet liggen op maatwerk dan op puur en alleen op leeftijdscategorie. Er zijn zoveel verschillen in leefomstandigheden en mogelijkheden van medewerkers in alle leeftijdscategorieën, dat de wensen en behoeften van deze categorieën ook behoorlijk verschillen.

Voor de leidinggevenden is het belangrijk zich ervan bewust te zijn waar de medewerkers in de verschillende categorieën belang aan hechten en wat hun motivatoren zijn. Leidinggevenden moeten daarom worden toegerust om het leeftijdsbewust personeelsbeleid succesvol te kunnen implementeren. Deze implementatie staat vooralsnog opgenomen voor medio 2011.

6.2 Ideeën voor activiteiten en inzet instrumenten

Persoonlijke ontwikkelplannen

Persoonlijke ontwikkelplannen helpen jongeren om hun wensen ten aanzien van loopbaanplanning inzichtelijk te maken. Zij hebben hierdoor duidelijk welke stappen zij nog moeten zetten om te komen tot hun gewenste ontwikkeling. Dit kan zijn een ontwikkeling in opleidingsniveau, maar ook functieniveau. Ook voor 50-plussers zijn persoonlijke ontwikkelplannen nog nodig. Zeker als zij zelf nog een behoorlijk aantal jaren willen en soms moeten blijven meedraaien in het arbeidsproces. Zij moeten dan natuurlijk bij blijven in hun vak en meegaan met de ontwikkelingen. Investeren in de ontwikkelingen van ouderen blijft daarom een must.

“Dakpan”constructie

Biedt medewerkers in specialistische of anderszins kwetsbare functies die met pensioen gaan, de mogelijkheid om tijdig hun kennis over te dragen en de opvolger desgewenst enige tijd te begeleiden, door middel van de zogenoemde “dakpan”constructie. Deze constructie houdt in dat we bijvoorbeeld een maand of zes voordat de oudere medewerker vertrekt, de opvolger alvast aanstellen in dezelfde functie. De oudere heeft dan de gelegenheid om geleidelijk aan af te bouwen en de jongere collega in te werken. De jongere heeft dan de tijd om zich zorgvuldig de materie eigen te maken en waar nodig de ervaren collega om raad te vragen of samen met hem processen door te lopen.

Begeleiding “pensioen in zicht”

Medewerkers die met pensioen gaan, reageren hier ieder op hun eigen manier op. De een leeft er helemaal naar toe en de ander ziet er als een berg tegenop. Het is mogelijk de medewerkers die dit betreft een soort van “pensioen in zicht” cursus aan te bieden. Zij leren tijdens deze cursus omgaan met het wegvallen van hun dagelijkse werkrou tine en kunnen zich oriënteren op hun nieuwe situatie en de mogelijkheden die deze biedt. Een andere mogelijkheid is een afspraak te maken met een pensioenconsulent van PMT voor werknemers en de mogelijkheid om met deeltijdpensioen te gaan verder uit te werken.

6.3 Professionalisering

DKC verwacht van haar medewerkers dat zij meewerken aan hun eigen professionalisering. Naast het op peil houden en actualiseren van hun vakkennis, gaat het ook om permanente ontwikkeling en verbetering van hun inzet, vaardigheden, kwaliteit en houding. Gekoppeld aan de eisen die bepaalde functies stellen, worden ze verplicht om bepaalde (interne) trainingen/cursussen te volgen. Deze worden georganiseerd en gecoördineerd door de afdeling P&O.

Medewerkers die in hun werk op bouwplaatsen komen zijn, afhankelijk van hun functie, bijvoorbeeld verplicht een VCA-basis of VCA voor leidinggevenden (VCA-VOL) certificaat te behalen. Medewerkers die zitting hebben in de ondernemingsraad volgen een cursus “medezeggenschap”. Leidinggevenden volgen een training “functioneringsgesprekken” alvorens zij functioneringsgesprekken kunnen voeren. Voor alle functies wordt bepaald of en zo ja, welke, cursussen/trainingen verplicht worden gesteld. Daarnaast spreken leidinggevenden met de individuele medewerkers af, welke overige trainingen en/of opleidingen wenselijk of noodzakelijk zijn.

6.4 Opleidingsbeleid

Het opleidingsbeleid dat wordt opgesteld ondersteunt de ambities ten aanzien van werving en selectie, de loopbaanontwikkeling van de medewerkers en de behoeften van de organisatie. Dit beleid heeft nog geen binding met een opleidingsbudget. Bezien zal worden of voor 2010 een opleidingsbudget vastgesteld kan worden per divisie, wat meegenomen kan worden in het opleidingsbeleid. De afdeling P&O coördineert en organiseert alle opleidingen. Zij bewaakt de afspraken met en de kwaliteit van de externe opleidingsinstituten.

6.5 Vertrekkende medewerker

Het is in de huidige maatschappij vanzelfsprekend dat medewerkers na een aantal jaren werken DKC verlaten om naar een andere werkgever en wellicht ook andere functie te vertrekken. Als werkgever willen wij hen in de gelegenheid stellen om goed beslagen ten ijs te komen. Van de medewerkers zelf verwachten wij dat zij zich inspannen om hun kennis, ervaring en vaardigheden te blijven vergroten. Dit is zowel ten dienste van hun werk bij DKC als ook voor hun inzetbaarheid bij een andere werkgever. Van medewerkers die gaan vertrekken, verwachten wij, dat zij tijdig hun kennis overdragen aan hun collega's of opvolgers. Hiervoor krijgen zij ook de gelegenheid.

Een exitgesprek met de vertrekkende medewerker moet gevoerd gaan worden door de afdeling P&O. Uit een dergelijk exitgesprek leren wij als werkgever van de ervaring van de vertrekkende medewerker met het werken binnen de eigen afdeling en divisie en bij DKC in het algemeen. De aanbevelingen voor verbeteringen van het beleid kan het hoofd P&O meenemen in het toekomstige beleid.

7. Leiderschap

Van de leidinggevenden wordt veel gevraagd en verwacht. Zij zijn de sleutelfiguren voor het succes van elk beleid en voor het behalen van de gewenste resultaten. Leidinggevenden moeten organisatiesensitief zijn en organisatiebreed denken; dit houdt dus in ook buiten de eigen divisie kijken. Zij hebben zicht op de doelen van de hele organisatie en natuurlijk hun eigen divisie en dragen deze visie ook uit. Zij zorgen ervoor dat bedrijfsprocessen effectief en efficiënt verlopen. Zij voelen zich medeverantwoordelijk voor de gezamenlijke resultaten van DKC, naast de verantwoordelijkheid voor hun eigen divisie. Zij zijn zich bewust van hun voorbeeldrol. In hun gedrag laten ze zien hoe we binnen de organisatie met elkaar willen omgaan. Zij zijn integer en betrouwbaar, houden zich aan afspraken en spreken collega's daar ook op aan.

De leidinggevenden begeleiden hun medewerkers. Zij stimuleren hen om zichzelf te ontwikkelen en om de gewenste prestaties te leveren. Zij spreken hun medewerkers aan op ongewenst gedrag en op onvoldoende resultaten, maar uiten ook hun waardering voor gewenst gedrag en goede prestaties. Verschillen in leeftijd en ervaring van medewerkers en verschillen in culturele achtergronden vragen van de leidinggevenden inzicht, vaardigheid en flexibiliteit in de omgang en de aansturing. Van medewerkers vragen wij anderzijds ook dat zij bereid en in staat zijn om leiding te ontvangen, om zich te "laten" leiden. In de van oudsher nog bestaande familiecultuur die langzaam verandert in een professionele cultuur valt dat niet voor iedereen mee. Om dit alles te kunnen realiseren is het belangrijk de leidinggevenden te ondersteunen door verschillende instrumenten in te zetten om hun kennis en vaardigheden te ontwikkelen.

7.1 Ideeën voor activiteiten en inzet instrumenten

De afdeling P&O heeft een aantal ideeën opgevat die kunnen worden meegenomen in een nader te bepalen ontwikkelprogramma voor leidinggevenden.

Selectie en beoordelen van leidinggevenden

Leidinggevenden moeten niet primair op hun vakkennis worden geselecteerd en beoordeeld. Het is ook belangrijk dat ze plezier hebben in leidinggevende taken en de coaching van medewerkers. Bij de selectie en de functionerings- en beoordelingsgesprekken moet hier dus óók op gelet worden. Het bieden van veiligheid en geven van vertrouwen aan hun medewerkers is natuurlijk ook een belangrijke zaak. De leidinggevende moet voor en achter zijn mensen staan!

Bijscholingsdag voor leidinggevenden

Laat de leidinggevenden verplicht éénmaal per jaar deelnemen aan een soort van bijscholingsdag. Tijdens deze dag wordt dan thematisch aandacht geschonken aan hun rol als leidinggevende. Deze bijscholingsdag dient niet statisch te zijn, maar vergt juist een interactie tussen de leidinggevende en de "cursusleider". De onderwerpen hiervoor kunnen door de leidinggevenden zelf kenbaar worden gemaakt.

Management Development

Er is behoefte aan meer aandacht voor het ontwikkelen van leiderschapstalent in de eigen organisatie. Laat het opleiden van eigen medewerkers voor een leidinggevende functie onderdeel uitmaken van een zogenoemd ontwikkelprogramma.

8. Zorg voor blijvend resultaat

8.1 Personeelsplanning

De afdeling P&O ontwikkelt een methodiek om te komen tot een meerjaren personeelsplanning, waarna gestart kan worden met het maken van een personeelsplanning voor de komende drie à vier jaar op basis van de te verwachten interne en externe ontwikkelingen en van de huidige samenstelling van het medewerkersbestand. Deze personeelsplanning geschiedt op divisieniveau. Bij het plannen van in-, door- en uitstroom dient rekening gehouden te worden met de beleidsuitgangspunten en streefcijfers.

8.2 Verankeren

Het is van belang om datgene wat we willen uitdragen, ook in de reguliere bedrijfsvoering wordt verankerd. Daaruit blijkt, dat het serieus genomen wordt. Het maakt ook duidelijk en concreet, wat we van alle betrokkenen verwachten. We stellen vast welke ken- en stuurgetallen voor het meten van de effecten van het beleid nodig zijn.

8.3 Meten van resultaten en toetsen van beleid

Bij de uitwerking van dit beleid worden de gewenste resultaten zo SMART mogelijk geformuleerd. Waar mogelijk worden streefcijfers vastgesteld, bijvoorbeeld voor het gewenste aantal tijdig ingeleverde functioneringsverslagen.

MTO

Wanneer het MedewerkersTevredenheidsOnderzoek (MTO) regelmatig gehouden wordt, kunnen de resultaten onder meer gebruikt worden voor de toetsing van de effecten van het strategische personeelsbeleid. Ook zijn de resultaten onderwerp van gesprek in het werkoverleg op elke afdeling. Op grond daarvan stellen de leidinggevenden verbeterplannen op.

8.4 Evalueren en waar nodig beleid bijstellen

Twee jaar na de invoering zullen de onderdelen van dit beleid worden bijgesteld op grond van de gemeten resultaten, het MTO, bespreking met directie en managementteam, OR en medewerkers.