

# BEST PRACTICES

# EMPLOYABILITY





## UIT DE PRAKTIJK: PERSOONLIJKE ONTWIKKELING BIJ HET LEGER DES HEILS

### Wie

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg (W&G) heeft circa 4.500 medewerkers en verzorgt onder meer welzijnswerk, maatschappelijke opvang, verslavingszorg, reclassering, jeugdzorg, gezondheidszorg en ouderenzorg. Ook is W&G een erkende voogdijinstelling. Jaarlijks helpt de stichting ongeveer 35.000 mensen.

### Waar

W&G bestaat uit 14 werkeenheden met in totaal circa 220 vestigingen in heel Nederland. De hoofdvestiging bevindt zich in Almere.

### Wat

Om medewerkers in staat te stellen aan hun persoonlijke ontwikkeling te werken, heeft het Leger des Heils twee instrumenten geïntroduceerd: het W&G College en O&O-online. Het W&G College

is een gecertificeerde, tweejarige post-hbo-opleiding waarin 'high potentials' verder worden toegerust om in de toekomst managementfuncties te kunnen bekleden. O&O-online (Ontplooiing en Ontwikkeling) is een geautomatiseerd systeem dat de carrière en de toekomstige loopbaanwensen van alle medewerkers inventariseert. Hiertoe wordt jaarlijks met iedere medewerker een ontwikkelingsgesprek gehouden en een persoonlijk ontwikkelingsplan vastgesteld.

### Waarom

Met het W&G College en O&O-online wil W&G medewerkers aan zich binden. De christelijke identiteit speelt daarin een belangrijke rol, maar ook het bieden van uitstekende carrière- en doorstromingsperspectieven voor iedereen. Bovendien wil W&G met een innovatief hulpaanbod inspelen op snel veranderende maatschappelijke ontwikkelingen.

rende maatschappelijke ontwikkelingen. Dat vraagt andere competenties en vaardigheden van medewerkers, die daarvoor moeten worden opgeleid.

### Wanneer

Het W&G College is eind jaren negentig ontwikkeld en bestaat sinds 2000. De derde leergang (22 medewerkers) doet in juni 2008 examen. O&O-online bestaat sinds 2006.

### Hoe

W&G ontwikkelde het W&G College samen met Christelijke Hogeschool Ede en O&O-online samen met extern adviesbureau Conclusion. Het ontwikkelings- en ontplooiingsbeleid van W&G is vastgelegd in een beleidsnota, waarmee de Centrale Ondernemingsraad (COR) heeft ingestemd. Ook bij de ontwikkeling en evaluatie van het W&G College is de COR betrokken geweest.

## *Uitdagende werkgever investeert in mensen*



Aart Hulleman

“Onze mensen zijn in de eerste plaats goed opgeleide en gemotiveerde professionals. Ze werken resultaatgericht in een professionele omgeving en verdienen een marktconform salaris”, zegt Aart Hulleman, senior beleidsmedewerker personeelszaken bij Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg (W&G). Werken bij het Leger des Heils, wil hij maar zeggen, verschilt in de meeste opzichten niet van werken bij andere welzijnsorganisaties. Maar op één punt is er een belangrijk verschil: wie in dienst wil treden van het Leger moet een christelijke levensovertuiging hebben en bereid zijn daar met cliënten, collega’s en eventuele externe partijen over te spreken. Rien Timmer, die als issue manager het meerjarenbeleid van de stichting voorbereidt: “We hebben mensen van alle gezindten in dienst. Essentieel is dat we in ons werk de christelijke waarden uitdragen. Zoals respect voor onze cliënten, zingeving, laagdrempeligheid, samenhang, vasthoudendheid en flexibiliteit.”

### **Vijver**

Dat uitgangspunt maakt het, geeft Hulleman toe, minder eenvoudig om geschikt personeel te vinden. Want is het vinden van geschikte medewerkers voor de meeste organisaties soms al een opgave, geschikt én christelijk is nog net iets lastiger. “We vinden in een kleinere vijver, dat klopt. Toch hebben we in het algemeen weinig moeite om mensen te vinden. Want we hebben veel te bieden: we vormen een uitdagende werkgever met een duidelijke signatuur. Dat spreekt veel mensen aan. Bovendien

Het Leger des Heils is bekend van het uniform, de collectebus, de kledinginzameling, Majoor Bosshardt en de daklozenopvang. Minder bekend is dat het Leger ook een professionele welzijnsorganisatie is, die graag een uitdagende werkgever wil zijn.

zijn we actief op zeer diverse terreinen, van verslavingsopvang tot ouderenzorg, van reclassering tot jeugdzorg, van dak- en thuislozenopvang tot voogdij. Dat betekent dat er bij ons veel carrière- en doorgroeimogelijkheden liggen. En niet alleen in de diepte, ook in de breedte. Bij ons kun je bijvoorbeeld als maatschappelijk werker een schat aan ervaring opdoen in zeer verschillende disciplines.” Bovendien, benadrukt Timmer, investeert het Leger sterk in zijn medewerkers. “Stilstand is achteruitgang. Daarom stimuleren wij dat onze medewerkers zich ontwikkelen. Ontwikkeling en ontplooiing staan in ons personeelsbeleid centraal. We bieden onze mensen daartoe de nodige faciliteiten. En dat geldt evenzeer voor onze hulpverleners als voor het ondersteunend personeel.”

### **Kansen**

Het opleidings- en trainingsaanbod is zo divers als het takenpakket van W&G zelf. Op vrijwel elk terrein kunnen medewerkers zich ontwikkelen. “Als we willen dat mensen zich ontplooiën, moeten we ze ook faciliteren. Dat geldt voor iedereen die bij ons in dienst is. Dus als een kok in een van onze voorzieningen zich verder wil specialiseren, krijgt hij die mogelijkheid. Wie zich niet verder wil ontwikkelen, heeft dat recht. We dwingen niemand. Maar wie wel verder wil, hetzij horizontaal hetzij verticaal, krijgt alle kansen.” Wat gebeurt er met medewerkers die zich eigenlijk zouden moeten ontwikkelen maar het niet doen? “Om goed te kunnen functioneren, zal een medewerker zich voortdurend moeten blijven ontwikkelen”, zegt Hulleman. “Als hij dat niet doet, dan kan het op termijn zo zijn dat hij niet meer mee kan komen in de functie. Als motiverende gesprekken, ook bij herhaling, niet het gewenste effect hebben, dan kan een meer passende functie aan de orde komen, zowel binnen als buiten de organisatie. Maar het overgrote deel van onze medewerkers wil zich graag ontwikkelen: niet alleen om hun functie te kunnen uitoefenen, maar ook om persoonlijk te groeien.”



Rien Timmer

### **O&O-online**

Om het beleid op het gebied van ontwikkeling en ontplooiing van de medewerkers praktisch uitvoerbaar te maken, is in 2006 een geautomatiseerd systeem opgezet. Ten behoeve van dit systeem zijn de ruim 230 functies binnen W&G teruggebracht naar zo'n 25 'globaalfuncties'. O&O is inhoudelijk ontwikkeld door W&G. De techniek werd verzorgd door een extern consultancybureau. Het systeem is een van de belangrijkste beleidsinstrumenten en heeft de naam O&O-online gekregen. Timmer: "Via O&O-online bieden we de medewerker de mogelijkheid om zijn interesse kenbaar te maken in andere (toekomstige) functies. Omdat we deze informatie systematisch vastleggen, kunnen we de rapportage hierover raadplegen bij interne wervingsprocedures. Dat betekent dat geschikte mensen de overstap naar een andere functie kunnen maken, maar ook naar een andere vestiging of werksoort. Bij ons kun je op vrijwel alle terreinen van het welzijnswerk ervaring opdoen zonder van werkgever te veranderen. Je hebt dus geen proeftijd en ook je pensioenopbouw komt bijvoorbeeld niet in de knel."

### **POP**

Elke medewerker maakt, samen met zijn leidinggevende, jaarlijks een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Daarin staat wat de medewerker op welke termijn wil bereiken, wat hij daarvoor moet en wil doen en in welke mate W&G hieraan wil bijdragen. Op basis van het POP en het ontwikkelingsgesprek met de leidinggevende worden individueel toegesneden afspraken gemaakt over de ontwikkeling van de medewerker. Via O&O-online worden zowel de medewerker als de leidinggevende in de gelegenheid gesteld om voorafgaand aan het ontwikkelingsgesprek naar eigen inzicht een speciaal hiervoor ontwikkeld formulier online in te vullen.

Zo zijn beiden optimaal voorbereid op het gesprek. Ook kunnen de medewerker en de leidinggevende de gegevens raadplegen die eerder in het persoonlijke O&O-dossier zijn vastgelegd. Hulleman: "We willen graag de effecten en resultaten van ons sociaal beleid meten, zodat we zo nodig kunnen bijstellen. Daarom vragen we medewerkers een enquête in te vullen voordat ze toegang krijgen tot hun persoonlijke O&O-dossier. In die enquête wordt de medewerkerstevredenheid gemeten, onder andere over de stijl van leidinggeven, de communicatie, samenwerking met collega's, werkdruk en arbeidsvoorwaarden."

### **Gerichte gesprekken**

O&O-online is nu ongeveer een jaar operationeel. Hoe goed functioneert het systeem? "Inhoudelijk zijn de reacties positief", zegt Hulleman. "Er is een duidelijke koppeling met de resultaatgebieden van de functiebeschrijving. Meer dan voorheen kunnen de gesprekken nu gericht worden gevoerd, ook over de competenties die bij de functie horen. De minder positieve geluiden gaan over de techniek. Net als iedereen die een nieuw systeem ontwikkelt, liepen ook wij tijdens de implementatie tegen kinderziektes aan. Maar inmiddels zijn die opgelost."

### **W&G College**

Voor medewerkers met managementpotentie heeft het Leger samen met de Christelijke Hogeschool Ede het W&G College opgezet, een tweejarige post-hbo-opleiding voor (aankomende) managers. "Het is een volledig gecertificeerde opleiding", zegt Hulleman trots. De opleiding is alleen toegankelijk voor medewerkers die minstens twee jaar in dienst zijn van W&G, hbo-niveau hebben, een studieassessment willen doen, ervaring hebben als leidinggevende (of bereid zijn die ervaring op te doen) en beschikken over een loopbaanplan waaruit blijkt dat W&G het streven naar een managementfunctie stimuleert. Na een gedegen selectie volgen de gegadigden een integrale managementopleiding, die bij succes wordt afgesloten met een erkend certificaat. 38 medewerkers hebben het W&G College inmiddels doorlopen, waarvan een deel een andere functie binnen W&G heeft gekregen. Opmerkelijk weinig leidinggevendenden maken de overstap naar een andere organisatie. Timmer heeft daar wel een verklaring voor: "We zijn een aantrekkelijke organisatie die voor hulpvragers zorgt en medewerkers kansen biedt. Bij ons kun je je altijd blijven ontwikkelen. Dus waarom zou je je heil elders zoeken? Investeren in medewerkers en zorg dragen voor een opleidings- en trainingsaanbod heeft een positief effect op de medewerkers en daarmee ook op de hulpvragers."

**KATIA MAAS, teamleider Domushuizen:**

*“Ik ben altijd gestimuleerd om door te groeien”*

Katia Maas geeft leiding aan twee Domushuizen van het Leger des Heils, die 24-uursopvang bieden aan langdurig verslaafden en veelplegers in de Amsterdamse Bijlmer. “Een pittige job”, vindt ze. Mede dankzij de tweejarige post-hbo-opleiding aan het W&G College is ze goed toegerust op deze veeleisende functie. “Ik ben altijd gestimuleerd om door te groeien.”

Het was liefde op het eerste gezicht, weet Maas nog. “De mensen met wie ik werk behoren tot de zwaarste categorie probleemgevallen. Ze kunnen nooit meer een normaal leven leiden. Maar ze zijn ook sterk, eerlijk en direct. Dat greep me.” In 1995 trad ze, net afgestudeerd aan de Sociale Academie, in dienst van het Leger des Heils. Het bleek het begin van een langdurige en uitstekende relatie. Maas leerde het Leger kennen en waarderen, het Leger bood haar alle kansen om zich verder te ontplooiën. “Het Leger is een heel warme organisatie, die bijna voelt als familie”, zegt ze. “En ze investeren echt in je. Daar staat natuurlijk tegenover dat ik het Leger ook veel geef.”

### **Diepe**

In haar eerste baan ontdekte Maas haar leidinggevende talenten. “Daar was ik nooit zo mee bezig geweest. Ik had helemaal geen ambitie op dat gebied, maar wilde mensen helpen.” Ze werd gevraagd om teamleider te worden, achteraf gezien een sprong in het diepe. “Natuurlijk was ik gevleid, maar ik had geen idee waar ik aan begon. Ik wilde het allemaal perfect doen en alles onder controle houden. Als een van mijn medewerkers in het weekeinde niet kon werken, nam ik zelf de dienst over. Ik viel in alle valkuilen. Het was zwaar, maar ik leerde er ook veel van.” Pas later kreeg ze aanvullende scholing op het gebied van leidinggeven, waardoor ze sterker in haar schoenen kwam te staan.

### **Juiste moment**

In de loop der jaren veranderde ze geregeld van functie. “Het werd me altijd aangeboden op het moment dat ik eraan toe was. Dat zien ze aan je. Het Leger stimuleert je enorm om door te groeien.” Na een strenge selectie mocht Maas de post-hbo-opleiding van het Leger gaan volgen. Zwaar vond ze het, maar ook nuttig. “De leidinggevende functies zijn in de loop der jaren zwaarder geworden, bijvoorbeeld omdat je steeds meer te maken krijgt met zaken als arbeidsrecht en andere wet- en regelgeving. In de opleiding heb ik daar veel over geleerd.”



### **Sessies**

Veel baat had ze ook bij de intervisie, waarbij ze in tien sessies met een psycholoog over haar functioneren sprak. “De hbo-opleiding was vrij theoretisch, die gesprekken met de psycholoog gingen echt over mijzelf. Ik heb er bijvoorbeeld geleerd om dingen los te laten en niet alles perfect te willen doen. Daardoor kan ik afstand nemen en rustiger werken. Zonder die opleiding en vooral die intervisie had ik mijn huidige werk nooit kunnen doen.”

### **Overstap**

Maas geeft nu leiding aan twee Domushuizen met in totaal tien medewerkers. Het gaat haar goed af, vindt ze. De Domushuizen voorzien in een grote behoefte. Binnenkort opent het derde Domushuis zijn deuren. Maas zal er nog wel een tijdje de leiding over hebben. Toch is ze al aan het nadenken over de toekomst. “Ik wil me blijven ontwikkelen, maar weet nog niet helemaal in welke richting. Ik hoef niet per se carrière te maken, meer de diepte in is ook prima. Een iets rustiger functie lijkt me wel prettig. Maar geen beleidsfunctie op kantoor. Ik wil altijd voeling blijven houden met de werkvloer, met de mensen voor wie we het allemaal doen.” En een overstap naar een andere werkgever? Die kans is klein, denkt Maas. “Ik heb wel aanbiedingen gehad waarbij ik meer kon verdienen. Maar geld is niet mijn drijfveer. Ik wil zinvol werk doen, waar ik echt achter kan staan. Dat kan hier. Dus ja, de kans bestaat dat ik bij het Leger mijn pensioen haal.”



## AFSPRAKEN OVER DE TOTSTANDKOMING VAN EEN NIEUWE CAO WELZIJN & MAATSCHAPPELIJKE DIENSTVERLENING

Partijen bij de CAO Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening, te weten Maatschappelijk Ondernemers Groep Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening als werkgeversorganisatie en ABVAKABO FNV en CNV Publieke Zaak als werknemersorganisaties zijn na intensief overleg om een nieuwe CAO tot stand te brengen het volgende overeengekomen:

- 1 Om de belangen van de branche Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening, de werknemers en de werkgevers voor nu en de toekomst het beste te dienen is intensief gesproken over een aantal verregaande vernieuwingen in de CAO. Vanwege de complexiteit van de onderwerpen is echter meer tijd nodig om afspraken hierover op een zorgvuldige manier tot stand te brengen.
- 2 Partijen spreken af om met elkaar het traject voort te zetten om voor 1 oktober 2008 een integrale vernieuwde CAO tot stand te brengen met terugwerkende kracht vanaf 1 mei 2008. Belangrijke onderwerpen daarin zijn:
  - vernieuwing van de CAO-tekst;
  - vernieuwing van de CAO-structuur;
  - nieuwe afspraken over verlofarrangementen;
  - afspraken ter bevordering van werk- en inkomenszekerheid;
  - definitieve afspraken over het inkomen.
- 3 Vooruitlopend op de totstandkoming van integrale afspraken over een nieuwe CAO spreken partijen af dat:
  - per 1 mei 2008 de salarissen stijgen met 2,5%;
  - iedere werknemer in juni 2008 een eenmalige uitkering van 200 euro bruto ontvangt, naar rato van het dienstverband;
  - de WGA-premie in elk geval tot de totstandkoming van een vernieuwde integrale CAO door de werkgever wordt betaald.
- 4 In mei 2008 stellen partijen een trajectplanning op waarin staat beschreven welke activiteiten op welk tijdstip moeten plaatsvinden om per 1 oktober een akkoord over een nieuwe CAO overeen te kunnen komen. In dat traject tot een nieuwe CAO worden de achterbannen nauw betrokken.

Deze afspraken komen tot stand met inachtneming van de oorspronkelijke CAO-inzetten van alle partijen.

# HULP NODIG BIJ WERKEN AAN EMPLOYABILITY?

## LANDELIJK EVENEMENT WMD EMPLOYABILITY EN PROFESSIONALISERING 7 OKTOBER 2008 FORT VOORDORP

Dinsdag 7 oktober organiseert FCB in samenwerking met het Overleg Arbeidsvoorwaarden W&MD een groot landelijk evenement rond employability en professionalisering binnen de branche Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening.

Spraakmakende sprekers, creatieve, innovatieve, informatieve workshops, netwerken, halen en brengen, ideeën en inspiratie opdoen zullen het karakter van de dag bepalen.

Een dag voor directies en management, voor P&O, arbo-professionals en voor OR-leden. Reserveer deze dag in uw agenda! Meer informatie vindt u op [www.welzijn.fcbwjk.nl](http://www.welzijn.fcbwjk.nl).

### WORKSHOPS

Via interessante workshops voor P&O'ers, OR-leden en leidinggevendenden helpt FCB u om employability in uw organisatie te realiseren. Na de zomer zijn drie verschillende workshops beschikbaar:

- Voor P&O'ers: 'Employability, van theorie naar implementatie'.
- Voor middenmanagement: 'Masterclass professionalisering leidinggevendenden'.
- Voor OR-leden: 'Employability vanuit OR versterken'.

De workshops worden ontwikkeld en uitgevoerd samen met een aantal ervaren opleidingsbureaus. Hou de website van FCB in de gaten voor het meest actuele aanbod!

### DIGITAAL EMPLOYABILITY-MENU

Op zoek naar handige instrumenten, nuttige achtergrondinformatie en praktische handleidingen? Neem dan eens een kijkje op <http://employability.fcbwjk.nl>. Daar vindt u namelijk een speciaal employability-menu, waarin alle informatie over employability overzichtelijk is gebundeld. Om het u zo makkelijk mogelijk te maken, is het menu ingedeeld in vier aparte pagina's voor OR-leden, werknemers, leidinggevendenden en directieleden/P&O'ers. Onlangs nog is het menu uitgebreid met een methodiek die u helpt bij het selecteren van outplacementbureaus. Nieuwsgierig? Surf dan snel naar <http://employability.fcbwjk.nl>!

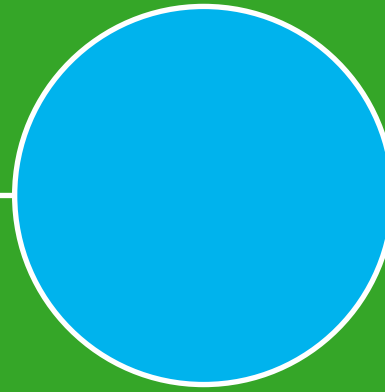
### ADVIES

Behalve opleidingen biedt FCB ook een adviespakket om u te helpen bij het opzetten en uitvoeren van employabilitybeleid. Het gaat hier om maatwerk. Er zijn een aantal mogelijkheden. Denkt u bijvoorbeeld aan het organiseren van prikkelende werkconferenties voor de verschillende geledingen in uw organisatie (directie, P&O, middenmanagement, werknemers en OR)? Dan kan FCB u daarbij helpen. Mogelijke thema's die aan bod kunnen komen in een werkconferentie zijn onder meer:

- inhoud, nut en noodzaak van employabilitybeleid;
- hoe implementeer je employabilitybeleid;
- de verantwoordelijkheden van werkgever en werknemer.

Een uitdagende werkconferentie is een uitstekend startpunt om aan de slag te gaan met employability en samen te komen tot een gezamenlijke aanpak. Ook kan FCB u bij de invoering van employabilitybeleid ondersteunen door middel van project- of procesleiding. Dat betekent onder meer het in kaart brengen van behoeftes op individueel en organisatie-niveau en het komen tot een plan van aanpak. Ieder adviestraject begint altijd met een uitgebreid intakegesprek. Vervolgens brengt FCB een op maat gesneden offerte uit.

Zowel van het opleidingsaanbod als het maatwerkadvies kunt u gebruik maken tegen een aantrekkelijk tarief. Wilt u meer informatie? Neem dan contact op met FCB Coach Joop Kools via 030-2985350 of [jkools@fcbwjk.nl](mailto:jkools@fcbwjk.nl).



## UIT DE PRAKTIJK: HET PROJECT FLEXIBELE INZET VAN STICHTING STADE

### Wie

Stichting Stade is werkzaam op het gebied van welzijnswerk en hulpverlening voor jongeren, volwassenen en ouderen. Zij is een maatschappelijke organisatie met een bedrijfsmatige opzet. In 1994 is de stichting ontstaan uit veertien Utrechtse welzijnsinstellingen. Bij Stichting Stade werken ruim honderd medewerkers.

### Waar

Stichting Stade is actief op zes locaties in het centrum van Utrecht.

### Wat

Het project Flexibele Inzet is erop gericht om medewerkers flexibel inzetbaar te maken. Nu bezitten zij meestal één specialisme; dat moeten er in de toekomst via extra scholing en training én deelname aan andere projecten, meer worden.

### Waarom

Medewerkers zijn door hun specifieke kennis en ervaring nu niet inwisselbaar tussen projecten en dat brengt de efficiëntie van de stichting in gevaar. Bij het ene project zijn soms mensen over, terwijl men elders handjes tekort komt. Daarnaast wil Stichting Stade haar medewerkers meer kansen bieden om zich te ontwikkelen.

### Wanneer

Het eerste idee voor flexibel inzetbare medewerkers ontstond tijdens de fusie in 2004. Op dat moment was de tijd er echter niet rijp voor. In 2007 speelde het opnieuw en startte de directie een onderzoek naar de mogelijkheden.

### Hoe

Het vooronderzoek naar hoe het project invulling moet krijgen is nog in volle gang. Nadat de directie zich een beeld

had gevormd van de mogelijkheden, werden gesprekken met de OR en de afdeling P&O gestart. De volgende stap bestaat in 2008 uit het creëren van draagvlak en betrokkenheid voor het project onder de medewerkers. Daarvoor heeft de stichting diverse instrumenten ingezet. Het project gaat in 2009 van start.





**Directeur bestuurder GERT JONGETJES:**

***“Een ander project? Dat kan enorm verfrissend zijn”***

Een project voor gezinsbegeleiding zit te springen om mankracht, terwijl bij een project voor tienermoeders mensen zitten te duimendraaien. De oplossing lijkt simpel: je hevelt mensen over. Maar dan moeten ze wél flexibel inzetbaar zijn. Dat is wat het project Flexibele Inzet van Stichting Stade beoogt. Het project staat nog in de kinderschoenen.

Stichting Stade is een welzijnsinstelling met vele maatschappelijke projecten. Van de algemene hulpdienst en onderwijshulpverlening tot buddyzorg. Dat het ‘overhevelen’ van medewerkers van het ene naar het andere project niet zo eenvoudig is als het lijkt, weet directeur bestuurder Gert Jongetjes als geen ander. “Onze medewerkers zijn gespecialiseerd: de één werkt al jaren met jongeren, terwijl de ander alles af weet van gezinshulpverlening. Zomaar even werk overnemen gaat gewoon niet.”

#### **Flexibiliseren op de agenda**

Toch is het noodzaak dat werkzaamheden wél overdraagbaar worden, bleek in 2007. Op bepaalde plekken in de organisatie werd de medewerkerscapaciteit niet volledig benut, terwijl men elders mensen moest inhuren. Het voortbestaan kwam domweg in gevaar, blikt Jongetjes terug: “Je hebt als welzijnsinstelling te maken met subsidies en die komen in het gedrang als je niet efficiënt draait.” Flexibel inzetbare medewerkers lossen dat op. “Als er nu een interne vacature is, of er is iemand ziek, dan moet er vaak bijscholing komen of werven we extern. Het zou prachtig zijn als onze medewerkers met meerdere competenties snel konden inspringen. Ook het samenstellen van nieuwe projectteams gaat dan een stuk doeltreffender.” Met stip kwam het flexibiliseren van medewerkers op de beleidsagenda van 2008.

#### **Tijdens vooronderzoek steeds enthousiaster**

Het uitgangspunt? Als het aan Jongetjes ligt, zijn over een aantal jaren alle ruim honderd medewerkers flexibel inzetbaar. “Maar dat is niet realistisch”, lacht hij. “We zetten in



op 30 tot 40%, te beginnen met 5% in 2009. Dit project vraagt om een lange adem en ik wil niet over één nacht ijs gaan.” Wat zijn de consequenties? Hoe worden medewerkers flexibel inzetbaar? Hoe creëren we draagvlak? Wie moet ik erbij betrekken? Zomaar wat vragen die Jongetjes grondig onderzocht. “Het aardige ervan is dat ik steeds meer voordelen voor de medewerkers zélf ging zien, in plaats van vooral te kijken naar het organisatiebelang. Inmiddels beschouw ik het project als een nieuw, verfrissend stuk personeelsbeleid. Ik spreek regelmatig mensen die behoefte hebben aan meer ontwikkeling. Dit project geeft ze de kans. Heel gericht kunnen ze kijken naar hun competenties en waar ze ervaring in willen opdoen. Een overstap kan een enorme eyeopener zijn. Iemand die werkt met thuisloze jongeren kan heel veel hebben aan extra werkervaring in het maatschappelijk werk op een school.” Wat als medewerkers ondanks de afwisseling en interne doorgroeimogelijkheden op termijn toch willen vertrekken? Dat hoort erbij, vindt Jongetjes: “Door dit project hebben ze dan meteen extra bagage voor zo’n stap.”



### **Draagvlak, draagvlak en nog eens draagvlak**

Toen Jongetjes voor zichzelf de zaken op papier had, ging hij in gesprek met het managementteam, de OR en de afdeling P&O. Die fase is nog in volle gang. “We denken na over hoe we het project vorm gaan geven en welke instrumenten we gebruiken. Maar vooral: hoe creëren we draagvlak? Worden de medewerkers net zo enthousiast over het project als wij? Dát is pas echt een spannende vraag.”

### **Angst voor het onbekende**

Ja, er is weerstand, vervolgt Jongetjes: “De eerste reactie is vaak: ‘Waarom? Ik wil mijn werk blijven doen’. Prima. Vooralsnog gaan we niet dwingen. Maar vaak is het de angst voor het onbekende. Het gaat erom dat men zelf ook de voordelen gaat inzien van die flexibiliteit. Dat vraagt om een gestage aanpak.” Het onderwerp Flexibele Inzet komt daarom de komende maanden aan de orde in reguliere teamvergaderingen en er worden clusters van mensen uit de hele organisatie in het leven geroepen om erover te discussiëren.

### **Verder kijken dan je neus lang is**

Tegelijkertijd wordt er al gewerkt aan meer betrokkenheid tussen de diverse teams. Er zijn allereerst kenniskringen in het leven geroepen: medewerkers uit verschillende teams wisselen informatie uit over onderwerpen waar ze allen mee te maken hebben. Schuldhulpverlening is zo’n item dat in meerdere projecten een rol speelt. Jongetjes: “Deelnemers waarderen die kennisuitwisseling zeer. Niet alleen komt de informatie goed van pas bij het uitoefenen van hun werk, ze leren ook andere teams beter kennen.” In navolging van het RTL4-programma ‘Jouw vrouw, mijn vrouw’ geeft Stichting Stade haar medewerkers bovendien de gelegenheid een paar dagen van baan te ruilen. Zo kunnen ze vrijblijvend aan andere projecten snuffelen. “Dat kan interessant en verfrissend zijn.”

### **Trajecten op maat**

In oktober verwacht Jongetjes een besluit van management en directie. Daarna zal de OR een definitief standpunt innemen en volgt naar verwachting de aftrap. Het eerste doel is bereikt als zich minimaal vijf mensen aanmelden om in 2009 het traject Flexibele Inzet in te gaan. Hoe dat traject eruit ziet? “Nu bezitten medewerkers naast hun algemene kennis vaak één specialisme, soms twee. Dat moeten er meer worden. Wat gaan ze bijleren? Die vraag gaan ze onderzoeken, samen met de afdeling P&O. Het resultaat wordt een traject op maat. We gebruiken daarvoor bestaande instrumenten, zoals Training, Scholing & Begeleiding (TSB). Dan volgen de eventuele extra scholing en trainingen en gaan ze bijvoorbeeld één dag per week ervaring bij een ander project opdoen. Uiteraard staat daar een stukje extra honorering tegenover”, benadrukt Jongetjes. Als het project eenmaal gaat lopen, heeft het naar buiten toe een enorme impact, daarvan is hij overtuigd: “Mensen raken enthousiast en stralen dat uit. En als het animo groter blijkt te zijn dan de geplande 5% per jaar? Dan schroeven we die doelstelling onmiddellijk op!”



## OR-voorzitter MARGA SUVAAL en OR-secretaris EEFJE DE GOOIJER:

### “Motiveren. Dát is onze grootse uitdaging”

Toeval of niet, maar Marga Suvaal en Eefje de Gooijer lijken het flexibel inzetbaar zijn binnen Stichting Stade te hebben uitgevonden. De Gooijer had als maatschappelijk werker en mediator al twee functies. Later kwamen daar taken in de buddyzorg en de OR bij. Suvaal was er enkele jaren geleden een tijdje tussenuit en toen ze terugkwam, was haar project beëindigd. Zo rolde ook zij in diverse teams.

#### Hoe kijkt de OR tegen het project Flexibele Inzet aan?

*De Gooijer:* “Wij waarderen het erg dat we er in een vroeg stadium bij zijn betrokken. Grotendeels zitten we met de directie op één lijn. We vinden het een aantrekkelijk plan. De voordelen van flexibel inzetbare medewerkers? Ze kunnen zich breed ontwikkelen en makkelijker overstappen als ze ergens zijn uitgekeken. Het verhoogt de betrokkenheid: niet je eigen team, maar de stichting wordt je horizon. Ook zijn we overtuigd van de efficiëntie die het oplevert. Alleen al de tijd die wordt bespaard als er interne vacatures zijn.”

#### Waren jullie het meteen met de directie eens?

*Suvaal:* “In eerste instantie was er nogal wat discussie. De directie keek vooral naar het organisatiebelang en wilde vanuit dat uitgangspunt het project inrichten. Terwijl wij vinden dat bij een welzijnsorganisatie de medewerkers voorop staan. Niet de winst, zoals in het bedrijfsleven. Gaandeweg zijn we steeds meer tot elkaar gekomen. Feitelijk willen we hetzelfde bereiken, alleen keken we er anders tegenaan.”

#### Leeft het flexibiliseren al bij de medewerkers?

*Suvaal:* “Toen Stichting Stade in 1994 uit veertien organisaties ontstond, zag je al dat mensen erg benieuwd waren naar andere projecten. Het gaf ze de gelegenheid om verder te kijken. Maar niet iedereen heeft die instelling. Sommigen houden erg van hun eigen specialisme en overzichtelijkheid. Zijn bang om hun

identiteit te verliezen. Ook wordt weleens negatief aangekeken tegen de drukte die het met zich meebrengt als je in meerdere projecten zit.”

#### Hoe reageert men op de plannen?

*Suvaal:* “Het project is nog zo pril, dat het in dit stadium lastig is conclusies te trekken. In bepaalde teams, zoals een project rond loverboys, wordt met specifieke expertise gewerkt en daar reageren medewerkers huiverig: ‘Hoe kunnen anderen zomaar ons werk doen?’ Het zijn bovendien hechte teams die men niet graag wil veranderen.”

*De Gooijer:* “Ook de teams waar na de fusie gedwongen ontslagen zijn gevallen, kunnen de plannen als bedreigend ervaren. Niet eens zozeer door angst voor ontslagen. Gedwongen ontslagen zijn niet leuk, maar in 1994 was wel duidelijk hoeveel mensen bij welk project gingen vertrekken. De grootste angst nu ligt bij de onzekerheid, onduidelijkheid over eventuele arbeidsrechtelijke consequenties van deze plannen.”

#### Dat wordt nog spannend. Welke rol ligt daar de komende tijd voor de OR?

*De Gooijer:* “Allereerst gaan wij zelf een scholingstraject in. Samen met een communicatiedeskundige gaan we onze visie concretiseren en vaststellen hoe we daarover gaan communiceren met de achterban en de directie. Kijk, wij kunnen de plannen wel toejuichen, maar we willen niet overkomen als boodschapper van de bestuurder. Het is belangrijk dat onze achterban de kans krijgt te laten horen wat zij ervan vinden en we hopen dat zij de voordelen van het project gaan inzien én dat medewerkers vervolgens de veranderingen in hun eigen tempo kunnen doorlopen. Voor ons als OR zie ik daar een coachende rol.”

#### Wanneer is het project voor de OR een succes?

*Suvaal:* “De communicatie met achterban én directie goed houden. Dáár ligt wat mij betreft onze belangrijkste bijdrage. Ongeacht of het project zelf onmiddellijk een succes wordt of de weg van de lange adem ingaat. Als wij de dialoog met alle partijen op gang kunnen houden, is het project geslaagd.”

## COLOFON

Deze brochure is een uitgave van:  
Overleg Arbeidsvoorwaarden Welzijn &  
Maatschappelijke Dienstverlening.

De productie is verzorgd door:  
FCB Dienstverleners in Arbeidsmarktvragestukken  
Koningin Wilhelminalaan 3  
3527 LA Utrecht  
T 030 298 53 50  
F 030 298 53 33  
E [post@fcbwjk.nl](mailto:post@fcbwjk.nl)  
I [www.fcbwjk.nl](http://www.fcbwjk.nl)

FCB Dienstverleners in Arbeidsmarktvragestukken is  
een initiatief van ABVAKABO FNV, CNV Publieke Zaak  
en MOgroep Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening.

Deze brochure is de laatste uitgave in een serie van drie.  
De drie brochures maken deel uit van een project dat  
gericht is op het bevorderen van employability (duurzame  
inzetbaarheid) in de branche Welzijn & Maatschappelijke  
Dienstverlening. ABVAKABO FNV, CNV Publieke Zaak en  
MOgroep Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening  
vinden employability van groot belang voor zowel  
werknemers als werkgevers. Meer informatie  
over het project Employability is te vinden op:  
<http://employability.fcbwjk.nl>.

Realisatie en tekst: FCB, Dennis Boutkan, Koen-Machiel  
van de Wetering, Maureen Tuin

Fotografie: Human Touch Photography, Amsterdam  
Johan Nebbeling, Nieuwegein (pag. 3, 4, 5)

Vormgeving: Suggestie & illusie, Utrecht

Druk: Drukkerij USP, Utrecht

Mei 2008  
Publicatienummer 2008.0102

Bestelinformatie: U kunt deze brochure gratis nabestellen  
bij FCB via e-mail [post@fcbwjk.nl](mailto:post@fcbwjk.nl), onder vermelding van  
'Best practices Employability nummer 3'. Ook kunt u deze  
uitgave downloaden als pdf van [www.fcbwjk.nl](http://www.fcbwjk.nl).

Aan de inhoud van deze uitgave kunnen geen rechten  
worden ontleend. Ondanks de uiterste zorgvuldigheid  
waarmee deze uitgave tot stand is gekomen, is FCB  
Dienstverleners in Arbeidsmarktvragestukken niet  
aansprakelijk voor eventuele drukfouten. Noch voor  
het gebruik van de inhoud van de teksten en de daaruit  
voortvloeiende feiten, omstandigheden en gevolgen.  
Overname van teksten is uitsluitend toegestaan na  
schriftelijke toestemming van de uitgever.

# EMPLOYABILITY

ABVAKABO FNV

MO  
GROEP

CNV Publieke Zaak

FCB  
DIENSTVERLENERS IN  
ARBEIDSMARKTVRAGESTUKKEN