



Whitepaper

Modern Werkgeverschap

Praktische tips voor toepassing
in uw organisatie

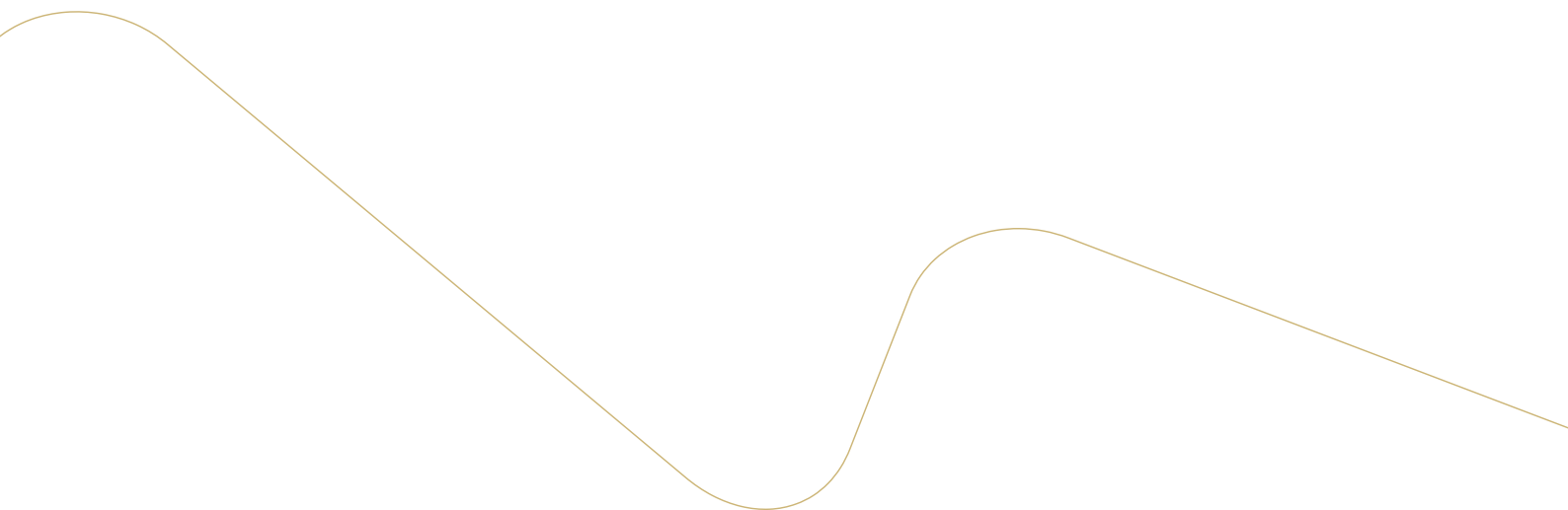
driessen

HRM _ Payroll

Modern Werkgeverschap

Als werkgever wilt u aantrekkelijk zijn. Aantrekkelijk voor uw medewerkers en voor potentiële medewerkers. Immers, u bent gebaat bij continuïteit van uw dienstverlening. En dat bereikt u door de juiste medewerkers aan te trekken en te behouden. Niets nieuws onder de zon, zult u zeggen. Op zich is dit waar. Echter, net zoals het klimaat en het aantal zonne-uren veranderen, veranderen de maatschappij en de visie op mens en organisatie. Als werkgever zult u deze ontwikkelingen dus dienen te kennen. Vervolgens kunt u er via gericht beleid op inspelen. En dat is nu modern werkgeverschap!

Bij Driessen komen we bij veel organisaties over de vloer. Zo krijgen we een goed zicht op de ontwikkelingen waar organisaties mee te maken hebben en hoe ze daarmee omgaan. Daarnaast stellen we ons continu op de hoogte van de ontwikkelingen in de maatschappij en op ons (HRM-) vakgebied. Bovendien hebben we onze eigen visie op modern werkgeverschap. In deze whitepaper delen wij graag onze kennis en ervaring met u. Na lezing van deze notitie heeft u kennis van een aantal belangrijke onderwerpen op het gebied van modern werkgeverschap en weet u hoe u deze in de praktijk kunt vormgeven.



Doel

Deze whitepaper heeft de volgende twee doelstellingen:

U krijgt inzicht in de effecten van veranderde visies op mens en arbeid en maatschappelijke ontwikkelingen op een aantal HRM-onderwerpen. Daarbij realiseren we ons dat we omwille van de leesbaarheid een keuze dienen te maken uit een scala van HR-gerelateerde onderwerpen. We focussen in deze whitepaper op de volgende onderwerpen:

- Ondernemerschap
- Leiderschap
- Hiërarchie
- Differentiatie
- Flexibiliteit

U krijgt praktische tips om modern werkgeverschap daadwerkelijk in uw organisatie toe te passen.

Veranderende omstandigheden en visies

Je hoeft geen trendwatcher te zijn om er een aantal te kunnen benoemen: bezuinigingen binnen alle sectoren, duurzaamheid steeds hoger op de agenda, 24-uurs bereikbaarheid door allerlei systemen en apparatuur, individualisering van de samenleving en een dalend arbeidsmarktpotentieel door vergrijzing en ontgroening. Daarnaast is de visie op mens en organisatie aan het veranderen. Dit uit zich onder andere in de volgende zaken:

- de loyaliteit aan de organisatie wordt steeds meer vervangen door loyaliteit aan de eigen ontwikkeling;
- op andere plekken en tijden werken vindt met name de jongere generatie volstrekt normaal;
- gezagsverhoudingen zijn meer gebaseerd op respect dan op leeftijdsverschil;
- medewerkers willen in toenemende mate zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen loopbaan en ontwikkeling én hun presteren ook meer terugzien in hun beloning.

Dit alles heeft direct zijn weerslag op uw positie als werkgever. Kon u zich vroeger nog onderscheiden met het aanbieden van thuiswerkmogelijkheden, nu is dat al veel meer gemeengoed geworden. En waar velen van u nog zijn opgegroeid met "doen wat de baas zegt", is met name de jongere generatie gewend om volop te discussiëren over werkinhoud en werkwijze. Dit vraagt dus om een andere invulling van het werkgeverschap. In de kern vraagt het echter eerst om een andere attitude. Want verwachten we eigenlijk niet nog steeds dat medewerkers zich in principe voor langere tijd aan ons verbinden en zijn we teleurgesteld wanneer een aantal van hen na een paar jaar al vertrekt? En vragen we ons dan niet af wat we verkeerd gedaan hebben? De grote tendens van de laatste jaren in het aangaan van werkrelaties, overigens ook in partnerrelaties, is dat partijen bij elkaar blijven zolang het goed voelt, zolang er groei in zit. Vanuit de medewerker gezien is er ons inziens nog steeds sprake van loyaliteit aan de organisatie. Deze mag echter nooit het commitment aan de eigen ontwikkeling in de weg staan. 40-jarige dienstjubilea worden niet meer door veel medewerkers nagestreefd. Voor werkgevers ligt er de mooie uitdaging om samen met medewerkers de tijd die in de organisatie wordt doorgebracht zodanig in te vullen dat beide partijen het beste er uithalen, of dit nu voor 2, 5, 10 of 20 jaar geldt.

Modern werkgeverschap in de praktijk

Graag laten we de eerder genoemde vijf thema's (Ondernemerschap, Leiderschap, Hiërarchie, Differentiatie en Flexibiliteit) de revue passeren. Per thema starten we met een begripsomschrijving, vervolgens we met een toelichting van het thema en sluiten we af met een aantal toepassingsmogelijkheden.

Ondernemerschap

Begripsomschrijving

Een gangbare definitie is de volgende: "Signaleren van kansen, ernaar handelen en daarbij risico's durven nemen". In feite bestaat de competentie Ondernemerschap uit minimaal vier elementen: omgevingssensitiviteit, initiatief, klantgerichtheid en lef.

Toelichting

Bij ondernemerschap denken we in eerste instantie al snel aan de profitsector. Dan definiëren we ondernemerschap als "de hoedanigheid van ondernemer zijn". In dit kader hebben we het breder omschreven. En deze begripsomschrijving geldt natuurlijk ook voor de non-profitsector. Denk bijvoorbeeld aan ROC's die een commerciële tak exploiteren naast de reguliere onderwijsactiviteiten. Maar denk vooral aan de individuele medewerker die op deze wijze zijn (in- of externe) klant tegemoet treedt. Om het voorbeeld van de ROC's aan te halen: een ondernemende stagedocent kaart bij de adressen waar hij komt ook het bestaan van de commerciële tak aan. Wellicht dat de stagebiedende organisatie voor haar eigen medewerkers behoefte heeft aan een maatwerkopleiding die de commerciële tak van het ROC kan verzorgen. Gemeentes zullen in het kader van de één-loketgedachte, volgens het zogenaamde concept Antwoord©, in 2015 het merendeel van de klantvragen door een frontoffice laten beantwoorden. Ook dat is een vorm van ondernemerschap. Ten eerste wordt daarmee beter aan de wens van de klant tegemoet gekomen. Ten tweede krijg je een beter inzicht in het aantal klantcontacten, het soort vragen en de processen rond de afhandeling van vragen. Op grond van deze informatie kan de dienstverlening efficiënter worden ingericht en de kwaliteit continu worden verbeterd. In een tijd waarin de consument steeds makkelijker toegang heeft tot informatie over producten en diensten, of die nu in de profit- of de non-profitsector worden geleverd, dien je je sterker te onderscheiden. Daarnaast is het zo dat de consument steeds kritischer is geworden, ook ten aanzien van organisaties waarop men is aangewezen. Als de kwaliteit van diensten of producten als onvoldoende wordt ervaren weet men vervolgens ook snel de media te vinden. Het is dus van belang om, naast het implementeren van goede ondersteunende informatiesystemen, ondernemerschap te verweven in de cultuur van de organisatie en te stimuleren in uw medewerkers.

Uitwerking

Maak concreet wat u verwacht.

We constateerden het al: steeds meer non-profitorganisaties maken afspraken met hun medewerkers over te behalen resultaten. Deze afspraken kunt u ook maken over de ontwikkeling van de competentie Ondernemerschap. Meetpunten kunnen zijn het aantal effectieve voorstellen ter verbetering/uitbreiding van de dienstverlening, de waardering door de interne en externe klanten op aspecten als dienstverlening en initiatief en uitbreiding van het interne en externe netwerk.

Beloon prestaties.

Een passende beloning voor gedrag dat past bij de afspraken (en dus ook de gewenste cultuur) stimuleert voortzetting van het gewenste gedrag. Wel mag de lat steeds hoger worden gelegd om de ontwikkeling van de medewerker en de organisatie te waarborgen.

Stimuleer ondernemerschap in de hele organisatie.

Ondernemerschap gaat gepaard met lef, risico's nemen en buiten de gebaande paden treden. Veel non-profitorganisaties zijn in hun structuur en cultuur juist gericht op het bieden van zekerheid, het denken in eigen afdelingen, het vermijden van willekeur, het werken volgens procedures en afgebakende budgetten. Dat gaat niet altijd samen. Het gaat er om de betrouwbaarheid van een publieke organisatie te handhaven met gebruikmaking van de initiatieven van de medewerkers. De regels dienen als kapstok en het ondernemerschap is als een goed passende jas voor de medewerkers. U speelt daarin een belangrijke rol door voorbeeldgedrag te tonen, afdelingsoverschrijdend bezig te zijn, brainstormsessies te organiseren, klanttevredenheidsonderzoeken te initiëren, regelmatig te benchmarken en medewerkers te faciliteren in gerichte opleidingen en netwerkbijeenkomsten. Als organisatie deelt u successen via de interne communicatiekanalen en stimuleert u hiermee de trots op de eigen organisatie. Want dat is ook inherent aan ondernemerschap: trots zijn op de eigen organisatie en de geleverde prestaties!

Leiderschap

Begripsomschrijving

Het begrip 'leiderschap' kan worden gedefinieerd als 'het gedrag van een persoon die de positie van leider heeft binnen een groep. De activiteiten van deze groep zijn onder zijn of haar verantwoordelijkheid gericht op het realiseren van een bepaald doel.'

Toelichting

Effectief leiderschap is onontbeerlijk voor het succesvol opereren van een organisatie. Daarbij is er niet één stijl die in alle situaties effectief is. Een sterke leidinggevende kan variëren in leiderschapstijl, al naar gelang de situatie. In organisaties spreekt men overigens meestal niet over leiders maar over managers. Tussen beide begrippen lijkt echter een verschil te bestaan. Bij "managen" gaat het vooral om een rationeel proces, gericht op de technische aspecten van leiding geven. Het begrip leiderschap heeft vooral betrekking op de meer persoonlijke aspecten, waarbij het erom gaat de medewerkers te beïnvloeden de gewenste prestaties te leveren. In algemene zin zijn effectieve leiders mensen die gericht zijn op zowel taken als relaties en een grote verscheidenheid aan rollen kunnen vervullen. De laatste jaren hebben we, in ieder geval op papier, kennis mogen maken met diverse vormen van leiderschap waaronder:

- **Coachend leiderschap**
Het helpen, faciliteren en ondersteunen van medewerkers en hen in het kader van de functioneringsbeoordeling aansturen op prestaties.
- **Inspirerend leiderschap**
Bij inspirerend leiderschap staan charismatisch, enthousiasmerend en visionair leidinggeven centraal. 'Empowerment' (het geven van maximale eigen verantwoordelijkheden aan medewerkers) maakt

hier deel van uit.

- **Dienend leiderschap**
De leidinggevende stelt zich in deze leiderschapsstijl ten dienste van de medewerker. Teamwork, gevoel van gemeenschappelijkheid, zorgend gedrag, bezinning en onzelfzuchtigheid staan hierbij centraal.
- **Innerlijk leiderschap**
Bij innerlijk leiderschap gaat het om persoonlijk leiderschap met intuïtie, betrouwbaarheid, openheid, integriteit en spiritualiteit als belangrijkste kenmerken.
- **Bezielend leiderschap**
Een bezielende leider heeft het vermogen het geloof in eigen kunnen te versterken, de verborgen mogelijkheden boven tafel te krijgen en hierdoor medewerkers te stimuleren om topprestaties te leveren. Bezielende leiders zijn mensen die gekenmerkt worden door wijsheid, dienstbaarheid, rechtvaardigheid, gematigdheid, innerlijke beschaving, een ethische persoonlijke ambitie en respect voor mensen.

Om te bepalen welk leiderschap in deze tijd het meest effectief is, dienen we te kijken naar de ontwikkelingen. We zien op dit moment aan de ene kant bij medewerkers een sterke behoefte aan zekerheid, vanwege bezuinigingen en de economische crisis. Van de andere kant zien wij een groep jongeren de arbeidsmarkt betreden voor wie zekerheid veel minder een issue is. Zij hechten veel minder dan de generatie X (1965-1975) en de babyboomers (1946-1964) aan werkzekerheid. Belangrijk voor hen is ontwikkeling, groei en een goede combinatie van werk en privé. Een effectieve leider houdt rekening met de verschillende generaties en de behoeften die daar leven.

Verder zien we dat in de huidige maatschappij overleg en onderhandeling een steeds belangrijkere rol speelt. Docenten overleggen met leerlingen, ouders met kinderen, consumenten met leveranciers. Medewerkers accepteren in z'n algemeenheid ook geen directieve stijl meer, bepaalde beroepsgroepen daargelaten. Zij verwachten een meer begeleidende en ondersteunende rol van leidinggevend. Kijkend naar de verschillende leiderschapsstijlen kunnen we vaststellen dat met name 'inspirerend leiderschap' en 'dienend leiderschap' tegenwoordig in veel situaties effectief zijn. Het aan medewerkers geven van maximale eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van de te behalen resultaten (empowerment), zien we in de huidige tijd steeds meer opkomen. Een kanttekening is hierbij wel op z'n plaats: generaties kunnen wel een bepaald beeld laten zien, maar op individueel niveau zijn er natuurlijk wel degelijk verschillen.

Uitwerking

Stel vast welke leiderschapsstijl u in uw organisatie/per organisatieonderdeel wenst.

Hierboven hebben we een aantal leiderschapsstijlen de revue laten passeren. U kunt zelf voor uw organisatie bepalen welke het meest effectief is. Wat wilt u bereiken met uw organisatie en welke stijl draagt daar het meest toe bij? En vervolgens, laten uw leidinggevend ook dit gedrag zien? Slechts weinigen zijn geboren leidinggevend, dus het is niet vreemd wanneer er nog training en coaching nodig zouden zijn. In de jaarlijkse resultaatgesprekken maakt u afspraken daarover zodat u in uw organisatie ook op leiderschap kunt sturen. Daarbij is de 360 graden feedbackmethode (een methode waarbij de directe omgeving van de medewerker op een gestructureerde wijze feedback geeft op het werkgedrag van de medewerker) een effectief hulpmiddel.

Verdiep u in generatiemanagement.

Misschien een hype? Hoe dan ook ontkomt u er niet aan om u te verdiepen in wat de verschillende generaties aan behoeften hebben en welke stijl van leidinggeven daarbij het best past. Ten eerste om zo effectief mogelijk leiding te geven en ten tweede om, zeker in de komende tijd, op een krappe arbeidsmarkt interessant te zijn voor de jongere generaties.

Schenk in functioneringsgesprekken met medewerkers nadrukkelijk aandacht aan het aspect leiding geven.

Leiding geven "nieuwe stijl" is vooral gericht op wat medewerkers nodig hebben om optimaal te functioneren. Het is goed om dat regelmatig te toetsen en waar nodig de stijl aan te passen. Functioneringsgesprekken geven, net als de 360 graden feedbackmethode, directe feedback van de medewerker op het functioneren van de leidinggevende.

Organiseer intervisie voor leidinggevenden.

Onze ervaring is dat in de waan van de dag medewerkers weinig toekomen aan uitwisseling van ervaringen met collega's om daarvan te leren. Dit geldt nog meer voor leidinggevenden omdat zij hun "eigen club" hebben en daarbinnen niet met een collega van gelijk niveau kunnen sparren. Periodieke intervisiebijeenkomsten, waarbij werksituaties worden ingebracht en volgens een vaste structuur worden besproken, dragen bij aan effectiever leiderschap. Men wisselt uit en leert van elkaar.

Hiërarchie

Begripsomschrijving

Van Dale geeft de volgende omschrijving: "de trapsgewijze afdaling van meerdere tot mindere". Wij als HRM'ers willen dat natuurlijk weer specificeren. In het licht van deze whitepaper willen we het hebben over waar de sturing in de organisatie ligt.

Toelichting

Eerder in deze paper hebben we de thema's "Ondernemerschap" en "Leiding geven" voor het voetlicht gebracht. Met name vanuit organisatiebelang hebben we naar deze thema's gekeken. Wat er echter ook nog onder ligt, is de toenemende mate waarin medewerkers zelf verantwoordelijkheid willen nemen. Het begrip "empowerment" heeft hier betrekking op. Door de toegenomen mondigheid van medewerkers, het afbrokkelen van de klassieke baas-medewerkerverhouding en het overal en altijd beschikbaar zijn van (digitale) informatie, sluit het zo laag mogelijk leggen van verantwoordelijkheden in de organisatie aan op de tijdsgeest en de wens van veel medewerkers. Zeker bij "young professionals" is deze behoefte nadrukkelijk aanwezig.

Uitwerking

Ga per organisatieonderdeel na waar de sturing dient te liggen.

De vraag is op welk niveau in de organisatie je welke verantwoordelijkheid wilt neerleggen. Dat is heel concreet na te gaan door uzelf de vraag te stellen: welke aansturing en controle heeft de medewerker nodig om te waarborgen dat hij levert wat hij moet leveren? Basis daarvoor is, het is al eerder benoemd, dat u met elke medewerker resultaatafspraken maakt. Daarnaast maakt u afspraken over wanneer wat wordt teruggekoppeld aan de leidinggevende.

Intervenieer zo min mogelijk in het proces.

Leidinggevendenden kunnen nog wel eens de neiging hebben om te controleren of alles goed gaat. Op zich is daar niets mis mee. De naar eigen verantwoordelijkheid strevende medewerkers zitten daar echter niet op te wachten. Het is of het een, of het ander: je gelooft in de zelfstandigheid van de medewerker en de gemaakte afspraken over resultaten en terugkoppeling, of je blijft controleren. In onze visie is het kernwoord "loslaten": geef medewerkers de ruimte, geef ze vertrouwen. Het mes snijdt dan aan twee kanten, want de medewerker groeit in zelfstandigheid en verantwoordelijkheid en de leidinggevende heeft meer tijd voor andere zaken. Leiding geven is immers veel meer dan aansturen; leiding geven is ook visie bepalen, kansen zien en daar naar handelen.

Coach en adviseer uw medewerkers.

De verantwoordelijkheid laag neerleggen in de organisatie vereist bij leidinggevendenden vertrouwen in hun medewerkers. Vertrouwen dat ze ook zonder directe dagelijkse aansturing resultaten kunnen leveren. Blijft natuurlijk het feit dat u hun leidinggevende bent en hen dient te faciliteren. Een coachende en adviserende rol past daar uitstekend bij. Medewerkers weten dat ze bij u terecht kunnen wanneer dat nodig is. Het is immers een illusie om te denken dat een leidinggevende niet meer nodig is, wanneer verantwoordelijkheden laag in de organisatie worden gelegd. Wat verandert is de rol van de leidinggevende. En dan nog: soms zal directief ingrijpen ook nodig zijn. De kern is echter sturen op "outcome", niet op input of aanwezigheid.

Differentiatie

Begripsomschrijving

Wanneer u googlet op "differentiatie betekenis" krijgt u van de online encyclopedie liefst 25 omschrijvingen. In dit kader houden wij het op "het maken van onderscheid op basis van objectieve criteria". Als HRM'ers voegen we er graag aan toe dat het dan gaat om het onderscheid maken in functioneren van medewerkers en een bijpassend onderscheid in beloning.

Toelichting

U kent het vast wel wanneer u in de non-profitsector werkt: salarisschalen met periodieken en u moet het wel heel bont maken wilt u niet jaarlijks uw periodiek krijgen. En nog sterker: u weet over 10 jaar al wat u gaat verdienen, structurele verhogingen van de schalen even buiten beschouwing gelaten. We zien bij steeds meer opdrachtgevers dat men hiervan af wil c.q. dat men het beoordelings- en beloningsbeleid heeft aangepast. Het motiveert de medewerker niet wanneer het voor zijn beloning niet uitmaakt of hij veel of weinig presteert. Een moderne werkgever durft verschillende prestaties verschillend te belonen. Dat is echter makkelijker gezegd dan gedaan. In Nederland hebben we niet een cultuur waarin onderscheid wordt aangemoedigd en beloond. Posters aan de muur met "de medewerker van de maand" werken bij ons eerder op de lachspieren dan dat ze de wens oproepen, gevolgd door een grootse inspanning, om daar de volgende maand zelf te hangen. Toch zien wij zeker mogelijkheden om succesvol te differentiëren.

Uitwerking

Bepaal wat wordt beloond.

Belangrijk is dat voorafgaand aan de beoordelingsperiode wordt vastgesteld wat er wordt beloond. Op basis van de strategische doelstellingen van de organisatie worden afdelingsplannen ontwikkeld die het uitgangspunt vormen voor de resultaten die u van iedere medewerker verlangt. Deze resultaten kunt u onderverdelen in twee aspecten: werkresultaten/-opbrengsten en ontwikkeling van de voor de functie (én het behalen van organisatiedoelstellingen) noodzakelijke competenties. Uit onderzoek blijkt dat het sturen op resultaten beter aansluit bij organisaties of afdelingen die werken met kwantitatieve doelstellingen waarbij hetzij sprake is van grote groepen waaraan leiding wordt gegeven dan wel waarbij sturing op afstand plaatsvindt. Sturen op competenties past beter bij organisaties of organisatie-eenheden die kwalitatieve doelstellingen kennen en waarbij een kleine groep hoogopgeleide medewerkers wordt aangestuurd. In onze visie zijn mengvormen natuurlijk ook mogelijk. Ook kan de fase waarin een organisatie zich bevindt bepalend zijn voor wat er wordt beloond. Zo kan een culturomslag gestimuleerd worden door vast te stellen welke competenties noodzakelijk zijn in de nieuwe cultuur en deze vervolgens te belonen.

Stel vast op welke wijze wordt beoordeeld.

Er zijn weinig zaken die in een organisatie zo gevoelig liggen als het belonen van medewerkers. En, toegegeven, er zal ook altijd een subjectief element zitten in het belonen van medewerkers. Belonen is immers geen puur wiskundige exercitie, maar het hanteren van beoordelingscriteria door het management. En dat zijn nu eenmaal ook mensen! Belangrijk is dus dat te behalen resultaten en te ontwikkelen competenties duidelijk worden geformuleerd. De principes van SMART zijn hierbij een goed uitgangspunt: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden. Daarnaast is het van belang om te weten welke resultaten en welke ontwikkelingen tot welke beloningsvorm kunnen leiden. En dat kan natuurlijk per beoordelingsperiode verschillen!

Zorg voor diverse beloningsvormen.

Het moge duidelijk zijn dat het jaarlijks toekennen van een periodiek, ongeacht de prestatie, bepaald niet onder "modern werkgeverschap" valt. Gelukkig zijn er uitstekende alternatieven, temeer daar CAO's vaak voldoende ruimte geven om beloningen te differentiëren. Denk hierbij aan variabele beloningen voor groeps- of individuele prestaties, het toekennen van extra periodiek (en) bij uitzonderlijk presteren, het onthouden van een periodiek bij onvoldoende functioneren en het uitstellen van een periodiek wanneer een medewerker nog net niet brengt wat hij zou moeten brengen.

Bepaal de budgettaire ruimte.

Het toekennen van beloning naar prestatie is in principe minder beheersbaar dan een systeem waarbij een medewerker jaarlijks zijn periodiek krijgt. Daarom is het van belang om van tevoren vast te stellen welke ruimte er is om extra te belonen. Mocht dit vastgestelde budget overschreden worden, dan bestaat de mogelijkheid om de hoogte van de extra beloningen naar rato aan te passen.

Stel een duidelijk beoordelings- en beloningsbeleid vast en train het management.

Beoordelen komt altijd pas op het eind van de rit. Aan het begin van de beoordelingsperiode bespreekt u met de medewerkers de doelstellingen van de komende periode door en maakt u afspraken over evalua-

tiemomenten. In de praktijk worden beoordelings- en ontwikkelingsgesprekken vaak in één cyclus opgenomen. Je krijgt dan de trits resultaatgesprek-voortgangsgesprek-beoordelingsgesprek. Bij een grote span of control brengt dit voor een leidinggevende wel erg veel gesprekken met zich mee. Een alternatief is dan om het beoordelings- en resultaatgesprek te combineren. Op die manier sluit je een beoordelingsperiode af en maak je meteen afspraken voor een nieuwe periode. Zeker bij een ingrijpende verandering van het vigerende beleid is het van belang om het management goed te trainen in het voeren van de gesprekken en het toekennen van beloningen.

Betrek medewerkers in een vroegtijdig stadium bij het nieuwe beoordelings- en beloningsbeleid.

De Ondernemingsraad heeft instemmingsbevoegdheid bij het vaststellen van een nieuw beoordelings- en beloningsbeleid. Dat is de formele kant van de zaak. Daarnaast verdient het aanbeveling om de OR in een zo vroeg mogelijk stadium bij de totstandkoming te betrekken. Op die manier creëert u al zo vroeg mogelijk draagvlak. Verder verdient het aanbeveling om in het werkoverleg dit aan de orde te stellen. Een extra beloning voor een medewerker betekent geen diskwalificatie van de overige medewerkers en het is belangrijk de medewerkers dat besef bij te brengen.

Flexibiliteit

Begripsomschrijving

Ook dit begrip is voor meerdere uitleg vatbaar. De volgende definitie past het best bij wat wij ermee bedoelen: "de ontwikkeling waarbij vormen van arbeid, arbeidstijden, verdeling van arbeid over het leven en dergelijke steeds minder uniform worden."

Toelichting

In de tijd dat de schrijver van deze whitepaper jong was, waren internet en mobieltjes nog onbekend. Laat staan dat blackberries en wifi al in beeld waren... Vandaag de dag kan iedereen in principe 24 uur per dag bereikbaar zijn, vrijwel overal ter wereld. Degenen die voor hun werk aangewezen zijn op het gebruik van een computer, kunnen met een laptop en eventueel draadloos internet op veel plaatsen werken en wanneer ze voor 22.00 uur klaar zijn, zijn ze nog net op tijd om bij de Albert Heijn een pizza te halen of per mobiel, zittend in de tuin, bij een pizzeria te bestellen. Met andere woorden: werken kan overal en altijd! Voor u als werkgever houdt dat in dat u in een groot aantal gevallen niet (alleen) hoeft te sturen op aanwezigheid, maar op resultaat. Daarvoor is het wel noodzakelijk om te weten welke inzet u op welke momenten nodig heeft. En dat brengt ons bij de tweede invulling van flexibiliteit, maar nu geredeneerd vanuit de behoefte aan flexibele inzet. Aspecten die daarbij een rol spelen zijn de verschillende contractsvormen en de inzet van flexibele krachten. Denk daarbij aan "handjes" voor een grote, algemene klus of aan specifieke kennis die u zelf niet in huis heeft. Het voordeel van deze inzet is dat u zelf bepaalt wanneer u weer afscheid neemt van de medewerker. Daarnaast realiseert u periodiek de aanwezigheid van medewerkers die met een frisse blik naar uw organisatie kijken.

Uitwerking

Bepaal tijdig welke inzet u wanneer op welk niveau nodig heeft.

Dit lijkt makkelijker dan het is. Ook binnen de non-profitsector zijn er grote verschillen in het gemak waar-

mee dit bepaald kan worden. Zo is een onderwijsinstelling als een ROC afhankelijk van de leerlingenaantallen en kan pas in een relatief laat stadium worden bepaald welke inzet in welke richting nodig is. Werving van geschikte kandidaten wordt dan een stuk lastiger. Een gemeente, die in feite niet te maken heeft met consumenten die andere keuzes kunnen maken, kan op basis van ervaringsgegevens en de te verwachten ontwikkelingen vaststellen welke formatie toereikend is om de dienstverlening te continueren. In feite hebben we het hier over strategische personeelsplanning. Daarbij houdt u ook rekening met het te voorspellen vertrek van medewerkers en de te verwachten doorstroom in de organisatie. Met andere woorden: aan de hand van de verwachte vraag naar uw dienstverlening stelt u vast welke kwalitatieve en kwantitatieve behoefte aan personeel u heeft, rekening houdend met natuurlijk verloop. In de publieke sector met haar hoge gemiddelde leeftijd en een gering verloop zal de komende jaren een sterke focus moeten gaan liggen op doorstroom, zeker gezien de teruglopende beroepsbevolking en de verwachte grote uitstroom.

Kies voor een effectieve verhouding tussen medewerkers met wie u langdurende en kortdurende verplichtingen aangaat.


Wij zien het in toenemende mate bij onze opdrachtgevers: de keuze om een deel van de personele behoefte flexibel in te vullen. Dit kan in verschillende vormen. Denk aan tijdelijke contracten, flexibele overeenkomsten (nuluren, jaaruren, min/max), inzet van ZZP'ers en uitzendkrachten en Payrolling (hierbij wordt een zelf geworven medewerker bij een gespecialiseerde organisatie op de loonlijst gezet). Bij de keuze voor de laatste drie vormen spelen vaak de volgende overwegingen in meer of mindere mate een rol: ten eerste de onzekerheid over de continuïteit van het werk, ten tweede (bij veel organisaties in de non-profitsector) het "afkopen" van het werkgeversrisico en ten derde minder administratieve rompslomp.

De vraag komt nu natuurlijk op wat een goede balans is tussen de vaste en de flexibele kern. De vaste kern vormt in onze visie "de persoonlijkheid" van de organisatie. Deze groep bepaalt de cultuur, sfeer en uitstraling van de organisatie. Om dit te waarborgen is een vaste kern van 70-80% van het totale aantal medewerkers aan te raden.

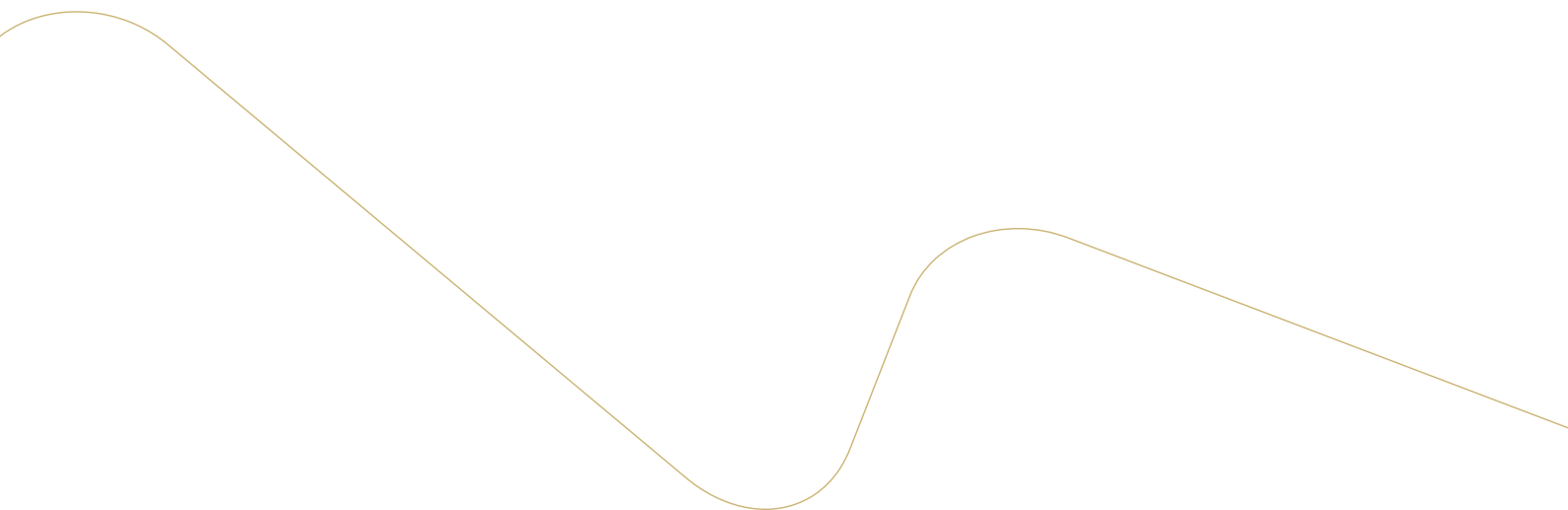
Stuur op resultaat, niet op aanwezigheid.

De laatste jaren is Het Nieuwe Werken (HNW) een begrip geworden. Microsoft omschrijft dit als volgt: "Het Nieuwe Werken is een andere manier van werken en samenwerken, ondersteund door de laatste technologie. In het Nieuwe Werken gaan mensen en organisaties flexibeler om met arbeidstijd en werkomgeving. Hierdoor voelen mensen zich prettiger. En wordt de organisatie productiever. Het Nieuwe Werken is in de praktijk voor elke organisatie anders."

In deze paper kunnen we niet uitputtend ingaan op de principes en de uitwerking van HNW. Wel pleiten we voor een herbezinning op het sturen op aanwezigheid. In een tijd waarin ook steeds meer non-profitorganisaties resultaatafspraken maken met hun medewerkers, ondersteund door een effectieve gesprekscyclus, past het om na te gaan of de betreffende medewerker per definitie op locatie de werkzaamheden en wel tussen 08.30 en 17.00 uur dient uit te voeren. Natuurlijk, voor veel functies is het noodzakelijk om op een bepaalde tijd op een bepaalde plaats aanwezig te zijn. Voor andere functies geldt dat het lastig is om concrete resultaatafspraken te maken. Het blijft echter maatwerk. Bedenk dat het sterk kostenbesparend werkt om medewerkers



thuis te laten werken (tip: zorg er dan wel voor dat de thuiswerkplek aan de arbovereisten voldoet en dat de medewerker hiervoor en voor controle daarop tekent). Bovendien kan het voor (potentiële) medewerkers een aantrekkelijke arbeidsvoorwaarde zijn. Vooral jongeren, de medewerkers van de toekomst (de "Einstein generatie" of "screenagers") voor wie multitasking een tweede natuur is geworden en die gewend zijn om altijd bereikbaar te zijn, zullen dit erg waarderen. Een basisvoorwaarde hiervoor is vertrouwen in de medewerker. Zorg ervoor dat u een goede balans hanteert tussen het vertrouwen dat de medewerker verdient en het vertrouwen dat u hem geeft. Onderscheid maken mag! Ook in medewerkers die deze "vrijheid" wel aankunnen en die dit niet kunnen.



De rol van HRM

De beschreven thema's kennen een grote HR-component. Het gaat immers in alle gevallen om medewerkers aantrekken en ze te behouden/ontwikkelen. En soms zult u afscheid moeten nemen van medewerkers. Maar dan heeft u hopelijk een tijd het beste van de medewerker mogen ontvangen en het beste van uw organisatie kunnen geven. Wederkerigheid, dat is waar het om gaat.

In dienstverlenende organisaties, zoals onze opdrachtgevers zijn, maken medewerkers het verschil. Zij zijn het immers die de dienst verlenen. Ook zijn ze uw duurste "productiemiddel" en dan ook nog eens zonder handleiding. Of met een handleiding waar je pas na verloop van tijd achterkomt. De beste mensen aan je verbinden en er vervolgens ook nog het beste uithalen vraagt om specialisten. Om mensen die weten hoe je de beste mensen uit de markt haalt en hoe je ze ontwikkelt. Zeker, we hebben het over uw afdeling HR. In onze visie dient HR in het hoogste managementoverleg vertegenwoordigd te zijn. Wellicht verrassend, maar dat zien we nog lang niet overal. En natuurlijk, HRM is een vak waarvan velen denken verstand te hebben. Het gaat immers om mensen in organisaties, en dat zijn we allemaal zelf ook. En toegegeven, met gezond boerenverstand kom je ook een heel eind. Het volgen van ontwikkelingen in de maatschappij, kennis opdoen van de nieuwste inzichten op het gebied van mens en organisatie en dat verbinden met uw specifieke organisatiedoelstellingen: dat is zeker de toegevoegde waarde van HR. Op die manier is HR de strategische partner die iedere organisatie nodig heeft.

Waarom aan Driessen denken?

Driessen komt bij veel opdrachtgevers in de overheid, het onderwijs en zorg & welzijn over de vloer en ziet dagelijks wat de gevolgen op HRM-gebied zijn van maatschappelijke veranderingen en nieuwe visies op mens en organisatie. We zien wat werkt en wat niet werkt. Op grond van onze expertise en ervaring zoeken we voor u uit wat wél werkt. Adviseren we u over effectief belonen of begeleiden we intervisie voor managers. Coachen we medewerkers op de gewenste competenties of trainen we leidinggevenden in effectief leiderschap.

Driessen gelooft in kennisdeling en het op peil houden van kennis. Intern via een uitgebreide kennisbank en diverse expertgroepen, extern door een keur aan workshops, opleidingen en trainingen aan te bieden. Of door een whitepaper als deze.

U bent van harte welkom om kosteloos en vrijblijvend met ons van gedachten te wisselen over wat bij u speelt en wat we voor u kunnen betekenen.

Over Driessen

Concrete HRM-oplossingen en payrollondersteuning waar u direct iets aan heeft. Dat is wat Driessen u biedt. Denken en doen in HRM. Met een ongeëvenaarde kennis van uw markt en een hoge mate van betrokkenheid. We nemen u administratieve, arbeidsvoorwaardelijke, financiële en/of juridische zaken uit handen, zodat u weer ruimte krijgt voor de menselijke aspecten: persoonlijke ontwikkeling en carrièreplanning, ambities matchen, professionals boeien en binden.

Eén HRM-partner volstaat

Wij ondersteunen u met producten en diensten die zekerheid, continuïteit en flexibiliteit bieden over de volle breedte van HRM. Wij vullen u aan en nemen u precies die zaken uit handen waar u op dat moment behoefte aan heeft. Kortom, wij bieden full-service dienstverlening, zodat voor al uw vragen één HRM-partner volstaat.

Goed Bekend

Onze slogan is Goed Bekend. In de breedste zin van het woord. Als HRM-dienstverlener voor de non-profit sector is het van groot belang om goed bekend te zijn met het vak, de markt en alle ontwikkelingen die hierin voorkomen. Daarnaast vinden wij het belangrijk dat u goed bekend bent met ons als Driessen en wij met u als relatie.

Goed bekend met HRM

Personeel is voor overheids-, onderwijs en zorgorganisaties het grootste kapitaal. Het overgrote deel van uw budget wordt hieraan dan ook besteed. De komende jaren zal een doordacht en goed uitgevoerd HRM-beleid beslissend zijn. Als partij die al jarenlang opereert in het HRM-veld beschikken wij over alle kennis en ervaring om u op verschillende niveaus van dienst te zijn.

Goed bekend met uw markt

Voor slagvaardige non-profit organisaties geldt hetzelfde als voor bedrijven: er moet zoveel mogelijk werk worden verzet tegen zo laag mogelijke kosten. Voor uw HRM-afdeling wordt het steeds lastiger om goed op de hoogte te blijven van alle ontwikkelingen op HRM-inhoudelijk, maar ook juridisch en administratief gebied. Het antwoord hierop is de gerichte inzet van externe expertise. Bij Driessen kunt u rekenen op de inzet van professionals die uw markt van binnen en van buiten kennen. Veel van onze medewerkers zijn zelf afkomstig uit uw sector, waar zij ervaring en specifieke vakkennis hebben opgedaan.

Goed Bekend met u

Inhoudelijke kennis is essentieel. De wijze waarop wij zaken aanpakken, is minstens zo belangrijk. Daarin schuilt onze extra kracht. Wij onderscheiden ons door kennis van zaken, persoonlijke betrokkenheid, een praktische instelling en een nuchtere mentaliteit. Dat doen wij door naast uw medewerkers te staan, op een persoonlijke en informele manier, doelgericht en betrokken. De professionals van Driessen zijn niet alleen de beste in hun vakgebied, maar ook nog eens prettig om mee te werken.

Wij delen graag onze kennis met u en helpen u bij het maken van juiste beslissingen op HRM-gebied. Voor uitgebreide informatie over al onze vormen van dienstverlening kijkt u op www.driessen.nl.

Contact

Heeft deze whitepaper u aan het denken gezet en wilt u hierover graag eens met ons in gesprek gaan? Wilt u meer weten over Driessen HRM_Payroll en al haar diensten en producten? Neem dan geheel vrijblijvend contact op met onze afdeling Consultancy, via tel: 0492 – 50 66 66 of consultancy@driessen.nl.

Schootense Dreef 15
5708 HZ Helmond
Postbus 748
5700 AS Helmond
t. 0492 - 50 66 66
f. 0492 - 50 66 60

payroll@driessen.nl
www.driessen.nl

goed bekend