



BEST PRACTICES

EMPLOYABILITY





UIT DE PRAKTIJK: DE COACHINGSPROFIELEN VAN WELSTED E

Wie

Welstede is een middelgrote welzijns-onderneming die kinderdagopvang, peuterspeelzaalwerk en sociaal-cultureel werk aanbiedt. Die laatste categorie bestaat uit buurtwerk, jongerenwerk, werk voor mensen met een beperking en zelfstandige projecten. Er werken bij Welstede 240 mensen.

Waar

Welstede is actief op ruim veertig locaties in Ede en omstreken.

Wat

Voor elke functie heeft Welstede een 'coachingsprofiel' opgesteld: een overzicht van de competenties (gedragsvaardigheden) waarover een medewerker moet beschikken. Aan elke competentie is een meetlat gekoppeld, die inzichtelijk maakt aan welke eisen een medewerker

moet voldoen. Ook heeft Welstede vastgelegd hoe de coachingsprofielen jaarlijks worden besproken: eerst in een POP-gesprek, dan in een functioneringsgesprek en tot slot in een beoordelingsgesprek. In 2008 neemt Welstede het systeem in gebruik. Vanaf 2009 zullen de beoordelingen ook consequenties hebben voor de beloning.

Waarom

Met de coachingsprofielen wil Welstede structureel aandacht besteden aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en hun employability versterken.

Wanneer

Het idee om coachingsprofielen op te stellen, ontstond enkele jaren geleden bij de peuterspeelzalen. Al snel besloot het management team dit initiatief uit te breiden naar de hele organisatie.

Eind 2005 kwam dit proces in een stroomversnelling, toen bleek dat het sociaal-cultureel werk wegens een personeelsoverschot gereorganiseerd moest worden. In 2006 en 2007 ontwikkelde Welstede coachingsprofielen voor alle functies binnen de organisatie. Samen met het beoordelingsstelsel werden die profielen eind 2007 ter instemming voorgelegd aan de OR.

Hoe

Welstede ontwikkelde de coachingsprofielen helemaal zelf, in de overtuiging dat ze alleen op die manier echt verankerd zouden raken. Wel huurde de organisatie een extern adviesbureau in ter ondersteuning. Bij het ontwikkelen van de profielen speelden vooral het management team en de afdeling P&O een prominente rol. Maar ook de medewerkers werden uitgebreid betrokken.

“Breng de ambities van medewerkers zo snel mogelijk in kaart”

Welke competenties heb je als medewerker nodig om je functie goed te kunnen uitoefenen? Hoe beoordeel je die competenties op een objectieve manier? En wat doe je als een medewerker onder- of juist bovengemiddeld presteert? De afgelopen twee jaar spaarde Welstede kosten noch moeite om op die vragen een antwoord te vinden. Het resultaat: ‘coachingsprofielen’ voor alle functies, die sinds 1 januari 2008 het nieuwe fundament vormen onder Welstedes personeelsbeleid.



Peter Elferink vindt er geen doekjes om. “Als medewerkers zich onvoldoende ontwikkelen, ben je als welzijnsorganisatie ten dode opgeschreven. Want in onze branche hangt werkelijk álles met mensen samen. Als je medewerkers stil blijven staan, sterf je langzaam maar zeker af. Daarom is het zo belangrijk dat iedereen – inclusief ikzelf – zijn kennis en vaardigheden voortdurend up to date houdt.”

Kernwaarden

De vraag alleen is: hoe bereik je dat? Hoe creëer je een systeem waarmee medewerkers én leidinggevendenden uit de voeten kunnen? Hoe maak je een keuze uit de tientallen competenties die op het eerste gezicht allemaal even belangrijk lijken? En hoe meet je eigenlijk zoiets vaags als ‘persoonlijke ontwikkeling’? Om tussen al die bomen het bos te vinden, begon Welstede bij het begin. “Wie zijn we en waar doen we het voor? Dat hebben we ons als eerste afgevraagd”, zegt Elferink. “We kwamen tot de conclusie dat het bij Welstede boven alles om mensen draait: voor hen zetten we ons in. Ook onze opdrachtgevers zijn cruciaal: die moeten we te allen tijde tevreden zien te houden. En om dat te bereiken, hebben onze medewerkers de juiste kennis en vaardigheden nodig. Zo kwamen we uit op drie kernwaarden: ‘mensen’, ‘klanten’ en ‘kennis’.”

Kerncompetenties

Toen deze eerste horde genomen was, koppelde Welstede aan de drie kernwaarden zeven kerncompetenties. “Voor de waarde ‘mensen’ zijn dat persoonlijke effectiviteit, mensgerichtheid en leiderschap”, legt Elferink uit. “Aan de waarde ‘klanten’ zijn de kerncompetenties klantgerichtheid, marktgerichtheid en resultaatgerichtheid gekoppeld. En bij de waarde ‘kennis’ hoort professionaliteit. Vervolgens hebben we deze zeven kerncompetenties verder uitgesplitst. Bij de kerncompetentie marktgerichtheid horen bijvoorbeeld de

competenties netwerken, ondernemen en werven. In totaal hebben we zo op functieniveau dertig competenties beschreven voor de hele organisatie.”

Coachingsprofiel

Uiteraard zijn niet alle dertig competenties nodig voor elke functie. Hiermee komt de volgende vraag in zicht die Welstede moest beantwoorden: welke competenties zijn cruciaal voor welke functie? Opnieuw geeft Elferink een voorbeeld: “Aan de functie van peuterspeelzaalleidster hebben we in totaal elf competenties toegekend. Samen vormen die competenties het coachingsprofiel: ze laten zien wat een peuterspeelzaalleidster moet kunnen, over welke kennis zij moet beschikken en welke houding zij moet hebben. Voor elke competentie hebben we een meetlat ontwikkeld, waarop een medewerker kan scoren van 1 tot 5. Elk van die scores hebben we uitgebreid beschreven, zodat voor iedereen duidelijk is aan welke voorwaarden hij moet voldoen. Voor elke functie geldt vanzelfsprekend een andere norm. Van een peuterspeelzaalleidster wordt bijvoorbeeld verwacht dat ze op de competentie ‘betrokkenheid’ minimaal een 4 scoort. Maar voor ‘resultaatgerichtheid’ is een 3 voldoende. Zo hebben we een gedetailleerd beeld geschetst van de scores die een medewerker op de verschillende competenties moet halen. In totaal hebben we dat nu gedaan voor 34 functies: 6 in de peuterspeelzalen, 6 in de kinderdagopvang, 10 in sociaal-cultureel werk en 12 op het Centraal Bureau.”

Gesprekscyclus

Met dit uitgebreide beoordelingsmodel was Welstede er nog niet helemaal. Want hoe helder de coachingsprofielen ook op



papier staan, je hebt er natuurlijk niks aan als ze niet daadwerkelijk tot beweging leiden. Daarom besteedde Welstede ook veel aandacht aan de manier waarop de coachingsprofielen besproken worden. “Dit gebeurt drie keer per jaar”, zegt Elferink. “Eerst beschrijft de medewerker in zijn Persoonlijke Ontwikkelingsplan welke vaardigheden hij wil versterken. Ook legt hij in zijn jaarplan vast welke resultaten hij concreet wil behalen. Naast de ambities van de medewerker krijgen ook de ambities van de organisatie een plaats in het jaarplan. Ongeveer halverwege het jaar volgt dan een functioneringsgesprek, waarin medewerker en leidinggevende samen kijken hoe het gaat, wat beter zou kunnen en welke ondersteuning de medewerker eventueel nodig heeft, bijvoorbeeld in de vorm van scholing. Ook kunnen ze in dat gesprek besluiten het jaarplan aan te passen. En in het najaar geeft de leidinggevende in het beoordelingsgesprek aan hoe hij de prestaties van de medewerker inschat. Op basis van die laatste beoordeling start de hele cyclus vervolgens opnieuw.”

Salarisconsequenties

In het beoordelingsgesprek, legt Elferink uit, tellen de ‘harde’ eisen uit het jaarplan even zwaar mee als de ‘zachte’ eisen uit het POP. “Bij die harde eisen kun je bijvoorbeeld denken aan de afspraak dat een medewerker alle werkoverleggen bijwoont of een bepaald bedrag aan subsidie binnenhaalt. Bij de zachte eisen gaat het om de competenties die hij al dan niet heeft versterkt. Het is de bedoeling dat beide eisen voor 50% meetellen in het eindoordeel én dat dit oordeel consequenties heeft voor de beloning. Zo krijgt een medewerker geen periodieke loonsverhoging als hij onder de norm functioneert, een normale loonsverhoging als hij naar verwachting functioneert en een extra loonsverhoging als hij bovengemiddeld functioneert. Bij extreme uitschieters kan de beoordeling ook leiden tot door- of uitstroom. Want als iemand zich stormachtig ontwikkelt, dan is het natuurlijk goed om te kijken of zijn ambitie in een andere functie niet beter tot zijn recht zou komen. Dit kan zowel een functie binnen als buiten Welstede zijn. Hetzelfde geldt voor mensen die ver onder hun niveau presteren. Door op tijd aandacht aan hen te besteden, willen we ‘verzuring’ voorkomen.”

Warmdraaien

In 2009 zal Welstede de beloning van medewerkers daadwerkelijk koppelen aan hun prestaties. Maar eerst, vertelt Elferink, gaat de organisatie een jaartje ‘droogzwemmen’. “Doe je dat niet, dan loop je het risico dat leidinggevenden opzettelijk hoge scores gaan uitdelen om de lieve vrede te bewaren. Bovendien beseffen we heel goed dat dit nieuwe systeem best eng is voor iedereen. Zo moeten leidinggevenden ervaring opdoen in het voeren van beoordelingsgesprekken. En medewerkers moeten leren dat zo’n beoordeling niet bedoeld is als een persoonlijke aanval, maar als constructieve input die hen helpt zichzelf verder te ontwikkelen. Want dát hebben we voor ogen: een continue cyclus van feedback, gericht op constante ontwikkeling van mens en organisatie.”

Scholingsbeleid

Om die cyclus soepel te laten verlopen, hebben alle leidinggevenden binnen Welstede een vierdaagse training in gespreksvoering gevolgd. En ook aan scholing wordt de nodige aandacht besteed, geeft Elferink aan. “P&O beschikt over een hele batterij aan opleidingsmogelijkheden waar medewerkers gebruik van kunnen maken. Als het om korte trajecten gaat, bijvoorbeeld een tweedaagse cursus, zijn de kosten geheel voor onze rekening. Bij langere trajecten sluiten we een scholingscontract af. Ook die trajecten komen bijna volledig voor onze rekening: zo betalen we het lesgeld en kan de werknemer zijn lessen in werktijd volgen. Alleen de uren die hij kwijt is aan huiswerk en dergelijke, krijgt hij niet vergoed.” Welstede reserveert voor deze opleidingskosten een vast deel van de loonsom, zegt Elferink. “Bij sociaal-cultureel werk is dat bijvoorbeeld 6%. Waar dat geld vandaan komt? Dat halen we binnen door goede tarieven aan onze opdrachtgevers te berekenen en te zorgen dat we onze diensten verkopen.”

Glinsterende ogen

Tijdens de reorganisatie van het sociaal-cultureel werk in 2006 deden zo’n twintig medewerkers een assessment, vertelt Elferink. “Helaas is zo’n instrument vrij kostbaar. Maar het liefst zou ik alle medewerkers een assessment laten doen. Want dankzij die assessments zie je dat de ogen van mensen weer begin-



nen te glinsteren. Ze lopen weer met de borst vooruit, er zit weer leven in, ze voelen zich weer gewaardeerd. Dat bewijst hoe belangrijk aandacht voor persoonlijke ontwikkeling is. Wat dat betreft loopt de welzijnsbranche wel wat achter. In de profitsector zijn ze al veel langer met competentie management bezig; daar begrijpen ze dat mensen je kapitaal zijn en dat je dat kapitaal moet ontwikkelen. Maar ook in de welzijnsbranche komt die beweging de laatste tijd goed op gang. Daarom ben ik erg blij dat de wachtgeldregeling vervangen wordt. Want dat vind ik al jaren een draak van een regeling.”

Kern van het personeelsbeleid

Voor Elferink is competentie management méér dan een leuk instrument. Het moet de kern gaan vormen van de hele HRM-cyclus: van werving tot en met uitstroom. “Tijdens de reorganisatie waren we nog vooral reactief bezig; we moesten in kaart brengen waar medewerkers stonden omdat simpelweg niet iedereen in dienst kon blijven. Maar nu willen we de coachingsprofielen *pro-actief* inzetten. Meteen nadat iemand in dienst is getreden, brengen we zijn ambities in kaart. En dat zullen we blijven doen, elk jaar opnieuw.”

OVERWEEGT U OOK COMPETENTIEPROFIELEN OP TE STELLEN? DAN HEEFT WELSTEDE TIEN GOUDEN TIPS VOOR U:

1. Zorg dat je weet waar je naartoe wilt met je medewerkers. Zo'n duidelijke visie op personeel is absoluut noodzakelijk.
2. Huur externe ondersteuning in, maar besteed niet álles uit. Alleen als je zelf over de profielen hebt nagedacht, zullen ze werkelijk beklijven.
3. Maak slim gebruik van reeds ontwikkeld materiaal, maar kopieer niet klakkeloos. Blijf zelf eigenaar van het project en het resultaat.
4. Werk bij het ontwikkelen bottom-up en top-down tegelijk: laat medewerkers en leidinggevendenden beurtelings op conceptversies reageren.
5. Trek voldoende tijd uit om medewerkers aan de profielen te laten wennen en leidinggevendenden te trainen.
6. Koppel de beoordeling niet direct aan de beloning, maar geef medewerkers eerst de kans met het systeem vertrouwd te raken.
7. Zorg voor voldoende middelen om te investeren in personeel. Hou dus rekening met opleidingskosten bij het vaststellen van de tarieven.
8. Competentiemanagement vereist dat iedereen feedback kan geven én ontvangen. Besteed daar veel aandacht aan, ook als leidinggevende.
9. Maak de coachingsprofielen tot de basis van je hele personeelsbeleid: pas het systeem toe bij alle HRM-activiteiten.
10. Als je in een reorganisatie zit, grijp die kans dan aan om naar de toekomst te kijken. Zorg voor voldoende middelen om aan de slag te gaan met de mensen die wél blijven.

CARMEN GROENEVELD, hoofd P&O:

“De communicatie is opener geworden”



Waarom is Welstede met coachingsprofielen aan de slag gegaan?

“Om drie redenen. Ten eerste kende Welstede wel functioneringsgesprekken, maar die waren open en vrijblijvend en met name gericht op de werkbeleving van de medewerker. Wij wilden meer gaan sturen vanuit de organisatiedoelen. Ten tweede vinden we de functiebeschrijvingen die gekoppeld zijn aan de CAO heel taakgericht omschreven, terwijl wij ook aandacht willen voor resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Ten slotte wilden we meer gaan sturen op houding en attitude. In onze visie zijn het vooral dié zaken die maken of een medewerker succesvol is.”

Wat wilde u bereiken?

“Dat voor de medewerkers duidelijk is wat er van hen gevraagd wordt. Ook vinden we het heel belangrijk dat ze zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun persoonlijke ontwikkeling. En ten slotte wilden we een systematiek die de beloning koppelt aan de prestaties.”

Welke knelpunten bent u tegengekomen?

“De tijd die er mee gemoeid is. Het ontwikkelen van zo'n systeem doe je niet zo maar even, zeker als je de normering

van elk coachingsprofiel wilt vergelijken met de overige profielen. Maar hierdoor is het wel een gedegen geheel geworden. Ook zijn we weerstand tegengekomen. Sommige mensen werden onzeker: wat gaat er met me gebeuren?”

Hoe hebt u deze knelpunten opgelost?

“Door het systeem uitgebreid toe te lichten en het steeds opnieuw op de agenda te zetten. Verder is het belangrijk dat medewerkers zélf de voordelen ervaren. Dat gebeurt ook, merken we. Medewerkers beseffen steeds meer dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor hun ontwikkeling. En bij de peuterspeelzalen merken we heel duidelijk dat de communicatie opener wordt. Medewerkers gaan anders kijken naar hun functie: ze vragen zich af of het beter kan en komen met ideeën. Het levert dus initiatief op! Ook leidinggevendenden hebben meer inzicht gekregen in hun stijl van leidinggeven en hun omgang met mensen.”

CARLA HOF, samen met Anke Jansing voorzitter van de OR:

“Eindelijk duidelijk beleid”



“De tijd dat mensen veertig jaar voor dezelfde baas werkten, is definitief voorbij. Daarom vind ik het goed dat Welstede meer aandacht besteedt aan persoonlijke ontwikkeling. Want als een medewerker is uitgegroeid, moet je samen kijken wat je daaraan kunt doen. In de welzijnsbranche is daar volgens mij lange tijd te weinig oog voor geweest. De cultuur was: als iemand vastloopt, dan praten we dat wel uit. Maar een duidelijk beoordelingssysteem was er niet. Ook bij Welstede niet. Zo heb ik zelf in de zeven jaar dat ik hier nu werk slechts één functioneringsgesprek gehad, dat ik bovendien zelf had aangevraagd. Ook de twee NIMA-opleidingen die ik heb gevolgd, kwamen voort uit mijn eigen initiatief, al heeft Welstede ze wel allebei vergoed. Kortom: er was nog geen duidelijk beleid op dit terrein. Maar met de coachingsprofielen komt daar nu gelukkig verandering in. Als OR staan we dan ook helemaal achter het idee. Alleen naar de uitvoering moeten we nog even

kritisch kijken. Vooral de rol van de leidinggevende in de beoordelingsgesprekken vinden we van essentieel belang. Want wat doe je als medewerker als de relatie met je leidinggevende niet zo goed is? Dat is volgens ons een kwetsbaar punt. Ook wat betreft scholing moet heel duidelijk zijn waar medewerkers recht op hebben. Want de inspanning moet natuurlijk altijd van twee kanten komen. Maar al met al zijn we als OR absoluut blij met het nieuwe systeem. In de peuterspeelzalen, waar ze al langer werken met de coachingsprofielen, horen we ook erg positieve geluiden.”

DOE DE TEST: HOE 'EMPLOYABLE' BEN JIJ?

BEN JIJ VOORTDUREND OP ZOEK NAAR NIEUWE KANSEN OM JE WERK NÓG LEUKER TE MAKEN? OF SNAK JE NU AL NAAR JE PENSIOEN? TEST HIER OF JE FIT BENT VOOR THE FUTURE.

VRAAG 1 • Weet je welke mogelijkheden je organisatie biedt op het gebied van opleidingen?

- A Geen idee, daar houd ik me niet zo mee bezig.
- B Dat zoek ik wel uit op het moment dat ik een cursus wil volgen.
- C Ja, dat weet ik en van die mogelijkheden maak ik ook optimaal gebruik.

VRAAG 2 • Wanneer heb je voor het laatst een opleiding gevolgd?

- A Minder dan 1 jaar geleden.
- B 2 tot 5 jaar geleden.
- C Gelukkig al een hele tijd geleden: ik ben blij dat ik uit de schoolbanken ben!

VRAAG 3 • Wie nam het initiatief voor die laatste opleiding?

- A Mijn werkgever, maar gelukkig was het op vrijwillige basis.
- B Ikzelf.
- C Mijn directe collega's namen het initiatief en ik heb me erbij aangesloten.

VRAAG 4 • Neem je weleens een kijkje op vacaturesites?

- A Nee, waarom zou ik? Ik heb toch al een baan?
- B Zelden, maar ik zou het eigenlijk vaker moeten doen.
- C Ja, zeker een paar keer per jaar.

VRAAG 5 • Heb je een duidelijk beeld van je ideale baan?

- A Ja, ik weet wat ik ongeveer zou willen, alleen niet precies hoe ik dat kan bereiken.
- B Nee, daar denk ik eigenlijk nooit over na.
- C Natuurlijk!

VRAAG 6 • Weet je wat je sterke en zwakke punten zijn?

- A Globaal wel, al zou ik er graag eens wat actiever mee aan de slag gaan.
- B Ja, die staan beschreven in mijn Persoonlijk Ontwikkelingsplan.
- C Die weet toch iedereen? Daar hoeft ik echt niet uitgebreid stil bij te staan.

VRAAG 7 • Welke gedachte schiet je als eerste te binnen bij het idee dat je gedwongen zou worden om een andere baan te zoeken?

- A Ik zou blij zijn: eigenlijk ben ik al ontzettend lang toe aan iets nieuws.
- B Geen paniek: voor mij liggen er op de arbeidsmarkt kansen genoeg.
- C Als ik maar ongeveer hetzelfde werk mag doen, vind ik het geen ramp.

VRAAG 8 • Als je ontslagen zou worden, hoe lang denk je dan dat het duurt voordat je een andere baan hebt gevonden?

- A Niet lang: mijn cv ziet er indrukwekkend uit.
- B Dat weet ik niet: het is al een tijdje geleden dat ik voor het laatst gesolliciteerd heb.
- C Waarschijnlijk best een tijdje: ik vrees dat ik niet zo goed in de markt lig.

VRAAG 9 • Hoe vind je je huidige baan bij je passen?

- A Perfect, maar daar praat ik dan ook regelmatig over met mijn leidinggevende.
- B Niet zo goed: ik twijfel al een tijd of ik niet ander werk zou moeten zoeken.
- C Goed, al ben ik af en toe best benieuwd of ander werk niet nóg beter bij me zou passen.

VRAAG 10 • Welk gevoel bekruipt je bij het idee dat je je huidige baan de rest van je leven zou houden?

- A Geen leuk vooruitzicht! Want er zit nog zó veel meer in mij, al weet ik niet precies wat.
- B Ach, daar maak ik me niet druk om: ik merk vanzelf wel of ik dit werk ooit beu word.
- C Dat lijkt me uitgesloten: daar ben ik veel te nieuwsgierig voor.

VRAAG 11 • Hoe houd jij jezelf op de hoogte van de laatste ontwikkelingen in je vakgebied?

- A Ik reserveer elke week tijd om een paar vakbladen door te nemen.
- B Als ik tijd overheb doe ik wat extra leeswerk, maar meestal komt het er niet van.
- C Verspilde moeite: er verandert toch nauwelijks iets in mijn vakgebied?

VRAAG 12 • Als ik ernstige kritiek krijg op mijn functioneren, dan denk ik...

- A Hoog tijd om ander werk te zoeken!
- B Misschien zit ik inderdaad niet op de juiste plek.
- C Ik vraag morgen direct een vervolggesprek met mijn leidinggevende aan om samen te zoeken naar een oplossing.

VRAAG 13 • De manier waarop ik me persoonlijk ontwikkel, vind ik typisch een zaak van:

- A Mijn werkgever en ik samen: ik kan zijn steun goed gebruiken.
- B Mezelf: ik hou er niet van als mijn werkgever me loopt te pushen.
- C Mezelf: uiteindelijk ben alleen ik verantwoordelijk voor mijn loopbaan.

SCORES

	A	B	C
1	0	1	2
2	2	1	0
3	0	2	1
4	0	1	2
5	1	0	2
6	1	2	0
7	0	2	1
8	2	1	0
9	2	0	1
10	1	0	2
11	2	1	0
12	0	1	2
13	2	0	1

0 t/m 8 punten:

Je maakt je duidelijk niet erg druk over de manier waarop je loopbaan zich ontwikkelt. Misschien ben je gewoon heel erg tevreden met je huidige baan of zijn andere zaken belangrijker voor je in het leven. Maar loop je niet onnodig kansen mis? Wie weet kan je carrière zich heel verrassend ontwikkelen als je jezelf eens de tijd gunt om je in je loopbaanmogelijkheden te verdiepen.

9 t/m 17 punten:

Je bent je redelijk bewust van je sterke en zwakke punten en bent ook best bereid daarin te investeren. Alleen weet je niet altijd even goed *hoe* je dat moet doen. Misschien is het goed om wat vaker te overleggen met je direct leidinggevende of iemand van P&O? De kans is groot dat jullie samen je ambities beter in kaart kunnen brengen.

18 t/m 26 punten:

Je houdt je heel bewust bezig met je persoonlijke ontwikkeling. Je grijpt elke kans tot verdere ont-plooiing met beide handen aan en speurt actief naar nieuwe loopbaanmogelijkheden. Mocht je ooit gedwongen worden een andere baan te zoeken, dan zul jij geen seconde met je handen in het haar zitten, want jij weet precies wat je wilt!

Let op! Deze test is niet wetenschappelijk onderbouwd, maar uitsluitend bedoeld om je een globaal beeld te geven van je employability. Wil je meer weten over employability? Kijk dan snel op <http://employability.fcbwjk.nl>



UIT DE PRAKTIJK: COMPETENTIEMANAGEMENT BIJ SC&W DISCK

Wie

SC&W Discsk is één van de vijf werkmaatschappijen van de Discsk Groep. De andere vier zijn Peuter & Co (peuterspeelzaalwerk), Service & bureau (ondersteunende diensten), Kind & Ko en SK&SR (beide kinderopvang). Bij de Discsk Groep werken 700 mensen.

Waar

De Discsk Groep opereert vanuit zo'n tachtig locaties in Rotterdam en Leidschendam-Voorburg. Het merendeel van het sociaal-cultureel werk (SC&W) vindt plaats in de kleurrijke Rotterdamse deelgemeente Delfshaven.

Wat

Om de employability van medewerkers te versterken, stelde SC&W Discsk een nieuw functieboek op. Hierin werden

de functiebeschrijvingen uit de CAO aangepast en aangevuld met de competenties die medewerkers individueel en in teamverband nodig hebben. Op basis van deze competenties maakten medewerkers tijdens een speciale 'Persoonlijke Ontwikkeldag' een eerste opzet voor hun eigen POP. Later bespraken ze dat Persoonlijke Ontwikkelingsplan met hun leidinggevende.

Waarom

Met het nieuwe functieboek wil SC&W Discsk medewerkers stimuleren om actief aan de slag te gaan met hun persoonlijke ontwikkeling. Op die manier hoopt SC&W hun inzetbaarheid te vergroten.

Wanneer

Nadat SC&W Discsk in 2005 alle functies opnieuw had beschreven en ingeschaald,

stelde de organisatie in 2007 vast welke competenties voor die functies nodig zijn. In juni 2007 werden deze competenties tijdens de Persoonlijke Ontwikkeldag voorgelegd aan de medewerkers. In 2008 gaat SC&W ook een 'zomerschool' organiseren, waarin alle medewerkers één week lang verschillende workshops volgen.

Hoe

Bij de keuze van de competenties liet het management team zich inspireren door materiaal van diverse competentie-websites. Vervolgens werden de gekozen competenties besproken met de leidinggeevenden, de ondernemingscommissie en de leerwerkplaatspartners Zadkine en Hogeschool Rotterdam. De medewerkers kregen de gelegenheid op de competenties te reageren tijdens de Persoonlijke Ontwikkeldag.

“We willen vooral de bewustwording op gang brengen”

Stel: je hebt dringend extra personeel nodig voor jongerenwerk, terwijl je in het ouderenwerk juist mensen moet ontslaan. Dan zou het voor alle partijen beter zijn als je medewerkers snel op een andere plek kunt inzetten. Met die gedachte in het achterhoofd begon SC&W Disck in 2005 te experimenteren met nieuwe functieomschrijvingen waaraan competenties gekoppeld kunnen worden. De gedachte achter dat experiment: medewerkers meer allround maken, zodat ze flexibeler kunnen worden ingezet.

Dat de Wmo flexibiliteit tot een belangrijke voorwaarde voor succes heeft gemaakt, weten veel welzijnsorganisaties al langer. Maar hoe creëer je die flexibiliteit? “Door te zorgen dat medewerkers meer allround worden”, antwoordt Suzanne Rojer. “Bij SC&W Disck hopen we dat te bereiken door competentie-management in te voeren. Dat is normaal gesproken een lange, trage en papieren weg, maar wij hebben gezegd: laten we het vooral praktisch invullen. Het doel is niet om álles te beschrijven, maar om bewustwording op gang te brengen.”

Eigen voordeel

Volgens Rojer bestaat die bewustwording er vooral uit dat medewerkers zich persoonlijk verantwoordelijk gaan voelen voor hun eigen ontwikkeling. “We willen dat medewerkers zich meer openstellen, dat ze een grotere drive krijgen om verder te professionaliseren en dat ze zich in meerdere aspecten van hun vakgebied gaan verdiepen. Natuurlijk kan dat bedreigend zijn, want je wordt je bewust van wat je goed en nog niet goed kunt. Bovendien vragen medewerkers zich natuurlijk af wat de directie gaat doen met die gegevens. Maar dan zeggen wij: gebruik competentie-management in je eigen voordeel. Zet het om in je persoonlijke kracht.”

Beweging

“Nadat de Disck Groep in 2003 was gereorganiseerd”, vertelt Rojer, “hebben we in 2004/2005 voor SC&W eerst een nieuw functieboek opgesteld. Daarin hebben we de functiebeschrijvingen uit de CAO eenvoudiger herschreven en het totale aantal functies binnen de organisatie teruggebracht van zo’n 35 naar 12. Ook hebben we in 2007 de organisatiestructuur van SC&W verbeterd. Beide veranderingen maken de carrièremogelijkheden voor medewerkers een stuk inzichtelijker. Vervolgens hebben we gekeken welke competenties onze organisatie in huis moet hebben om een bepaald programma te kunnen aanbieden. En welke competenties hebben individuele medewerkers binnen zo’n programma nodig? Toen we al deze competenties hadden bepaald en besproken met de ondernemingscommissie, hebben we ze in juni 2007 aan de medewerkers gepresenteerd tijdens een ‘Persoonlijke Ontwikkelingsdag’. Natuurlijk ontstond er toen discussie, bijvoorbeeld omdat medewerkers bepaalde competenties misten. Die discussie is belangrijk: het betekent dat medewerkers betrokken raken en in beweging komen. Competentiegericht werken is hiervoor een effectief hulpmiddel.”



Veiling

Nadat de medewerkers de competenties globaal hadden verkend, gingen ze er in het middagprogramma concreet mee aan de slag. In tweetallen bespraken ze de vraag: welke competenties heb ik al en welke wil ik nog ontwikkelen? Op basis van de antwoorden stelden ze zelf een Persoonlijk Ontwikkelingsplan op, dat ze later met hun leidinggevenden bespraken. Ook tijdens de jaarlijkse personeelsdag in september stond competentiegericht werken centraal. “Op die dag”, vertelt Rojer, “hebben we een heuse veiling georganiseerd. Programmateams konden voorafgaand aan die veiling hun best practice presenteren, bijvoorbeeld een methodiek die ze gebruiken en die ook voor collega’s interessant zou kunnen zijn. Vervolgens konden de andere programmateams een bod uitbrengen. Zo brachten we de competentiegerichtete kennisuitwisseling binnen SC&W verder op gang.”

Zomers onderwijs

Kennisuitwisseling is ook een belangrijk doel van de jaarlijkse ‘zomerschool’, die in september 2008 voor de eerste keer zal plaatsvinden. “Als je medewerkers vraagt te werken aan hun ontwikkeling, dan moet je daarvoor ook de middelen aanbieden”, stelt Rojer. “In de zomerschool kunnen medewerkers daarom één week lang workshops volgen die hun basisvaardigheden versterken en hun interesse prikkelen. Denk bijvoorbeeld aan computercursussen, maar ook aan cursussen op het gebied van gesprekstechnieken, rapportagetechnieken of werkmethoden. De zomerschool is verplicht: iedereen moet die week aanwezig zijn. Op die manier willen we een eerste bodem leggen voor verdere professionalisering. Overigens gaan we niet alleen cursussen van buiten aanbieden: we vragen ook medewerkers hun kennis over te dragen.”

Vertrouwen

Met het nieuwe functieboek, de POP-gesprekken en de zomerschool hoopt Rojer voldoende randvoorwaarden te hebben gecreëerd om medewerkers in beweging te brengen. “We willen ze het vertrouwen geven om met hun ontwikkeling aan de slag te gaan en hopen dat ze zélf nadenken over de vraag waar hun bijdrage aan de organisatie het grootst kan zijn. Na verloop van tijd

wordt dan vanzelf zichtbaar welke competenties daarvoor nodig zijn en welke nog ontbreken. Ook willen we ze eraan laten wennen dat ze eens in de paar jaar ander werk doen als dat nodig is.”

Eigen tempo

Natuurlijk zullen niet alle medewerkers die omslag even makkelijk kunnen maken, geeft Rojer toe. “Want praten over

je ontwikkeling is leuk, maar consequenties heeft ‘t soms ook. Dus er zullen altijd mensen zijn die zich minder flexibel opstellen. Maar ons standpunt is: iedereen mag het doen in zijn eigen tempo. Je moet ook niet de ambitie hebben om iederéén direct in beweging te krijgen: als het lukt met 60%, heb je al een hele wereld gewonnen. Er is geen goed of fout in dit proces: alle stapjes leveren bewustwording op.”



MARCHIEN VAN MARLE, lid van de ondernemingscommissie SC&W:

“Met kleine stapjes kun je veel bereiken”

Met de nieuwe competentieprofielen zet SC&W Disck employability duidelijk op de kaart. Wat vind je daarvan?

“Een goede zaak! Om een voorbeeld te geven: toen mijn vader op zijn 52^e met vervroegd pensioen ging omdat de school waar hij les gaf opging in een fusie, heeft hij één jaar thuis gezeten. Maar hij zat nog barstensvol energie. Dus toen heeft hij van zijn hobby zijn werk gemaakt en is hij een winkel in houten puzzels begonnen. Dat hij zichzelf als het ware ‘opnieuw uitvond’, was hartstikke mooi om te zien. Eigenlijk zit achter het competentiegericht werken van SC&W hetzelfde idee: het is doodzonde als mensen stoppen met groeien.”

Hoe hebben je collega’s op de gekozen competenties gereageerd?

“De meesten konden zich er goed in vinden. En een heleboel mensen riepen opgelucht: ‘Wat hier staat, kan ik al!’ Maar er was ook weerstand. Sommige medewerkers vroegen zich af: waarom bemoeit SC&W zich met mijn persoonlijke ontwikkeling? Anderen waren bang dat hun openhartigheid tot een afrekening zou kunnen leiden. Maar dat is zeker niet de insteek.”

Hoe verlopen de POP-gesprekken tot nu toe?

“Nadat alle medewerkers tijdens de ‘Persoonlijke Ontwikkelingsdag’ zelf een eerste opzet hadden gemaakt, bespraken ze hun POP met hun leidinggevende. Vervolgens vond na de zomervakantie een tweede gesprek plaats. Zelf heb ik laatst zo’n gesprek met een medewerker gevoerd. Die wilde zich graag meer laten zien en horen, en daar hebben we toen concrete afspraken over gemaakt. Bijvoorbeeld dat ze vaker een presentatie zal geven of meer gaat zeggen tijdens het werkoverleg. Met dat soort kleine, concrete stapjes kun je al heel veel bereiken.”

Wat gebeurt er als een medewerker níét bereid is te werken aan zijn persoonlijke ontwikkeling?

“Op dit moment zijn daar geen consequenties aan verbonden. Ik weet ook niet of dat wel zou moeten, want een POP is vooral van de medewerker zelf. Wat dat betreft heeft een

POP-gesprek natuurlijk een andere functie dan een functionerings- of beoordelingsgesprek. Maar SC&W Disck gebruikt de uitkomsten van de POP-gesprekken wel om te bepalen welke workshops worden aangeboden in de zomerschool.”

Wat vind je van die zomerschool?

“Ik denk dat die het medewerkers makkelijker gaat maken. Voorheen moesten we namelijk meerdere keren per jaar zoeken naar ruimte in het rooster om cursussen te kunnen volgen. Met de zomerschool is dat probleem opgelost. Bovendien voorkom je dat mensen cursussen missen. Want tijdens de zomerschool is heel SC&W Disck gesloten, zodat iedereen aanwezig kan zijn.”

Hoe gaan jullie om met medewerkers die opzien tegen alle veranderingen?

“Je kunt twee dingen doen: die mensen geruststellen of waarschuwen. Wij doen beide: we maken ze zeker niet bang, maar geven wel een realistisch beeld. En dat beeld is: net als andere welzijnsorganisaties moet SC&W Disck haar subsidies steeds meer op projectbasis binnenhalen. Daar moet je iets mee, want je kunt mensen maar een beperkt aantal keren een tijdelijk contract aanbieden. Dus flexibele inzetbaarheid is echt dé oplossing. Mensen die al twintig jaar hetzelfde werk doen kunnen daartegen opzien, zeker als ze nog maar vijf jaar hoeven tot hun pensioen. Dan is het best een harde dobber voor de teamleider om ze te overtuigen. Toch is het goed om ze te blijven motiveren en hulp te blijven aanbieden.”

Ben je tevreden over de manier waarop de ondernemingscommissie bij het opstellen van de competentieprofielen is betrokken?

“Ja. Suzanne Rojer heeft ons goed op de hoogte gehouden en we hebben prettig samengewerkt. Bovendien functioneert onze ondernemingscommissie zelf ook goed, waardoor we goed onderbouwd advies konden geven.”

Welke lessen heb je geleerd?

“Dat het ontzettend belangrijk is om goed te communiceren met de medewerkers. Daar moet je voortdurend kritisch naar blijven kijken. En in de tweede plaats dat je de ondernemingscommissie of OR serieus moet nemen. Zorg dat die geen ‘klaagfunctie’ krijgt, maar echt mag meedenken.”

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, I www.fcbwjk.nl

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

Deze brochure is de eerste in een serie van drie. Ook in de komende twee brochures zult u weer diverse best practices aantreffen waarmee organisaties in de branche Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening de employability van hun medewerkers proberen te versterken. De eerstvolgende brochure verschijnt medio maart. Hou uw brievenbus dus in de gaten!

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 vinden employability van groot belang voor zowel werknemers als werkgevers. Meer informatie over het project Employability is te vinden op: <http://employability.fcbwjk.nl>.

Projectleiding: Dennis Boutkan

Tekst & concept: zietekst, Utrecht

Fotografie: Ed Selhorst Fotografie, Utrecht
Humantouchphoto, Amsterdam (pag. 1, 2, 4, 5, 9)

Vormgeving: Suggestie & illusie, Utrecht

Druk: Drukkerij USP, Utrecht

Februari 2008

Publicatienummer 2008.0100

Bestelinformatie: u kunt deze brochure bestellen bij FCB via e-mail post@fcbwjk.nl, onder vermelding van 'Best practices Employability nummer 1'. Ook kunt u deze uitgave downloaden als pdf van 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
ARBEIDSMARKTVRAAGSTUKKEN