

Van afdelingsfoto naar actiefilm

Cyclisch werken aan duurzame inzetbaarheid



1. Inleiding

In deze handleiding staat de werkwijze van de methodiek van afdelingsfoto naar actiefilm uitgelegd. De handleiding bestaat uit:

- Algemene informatie over de methodiek met een overzicht van de zes stappen.
- Een korte uitleg over de zes stappen van de methodiek.
- Rollen en verantwoordelijkheden van betrokkenen.
- Een uitleg over het ontwikkeltraject (instructie). Hierbij wordt ook een verwijzing gemaakt naar alle documenten die bij de download zijn opgenomen. Zodoende wordt duidelijk wanneer welk document ter ondersteuning kan worden ingezet in een traject van afdelingsfoto naar actiefilm.
- Tips en aanbevelingen bij de inzet van deze methodiek. De tips zijn afkomstig van de twee organisaties die hebben deelgenomen aan dit programma-onderdeel.

Voor meer informatie over de werkwijze, ondersteuningsmogelijkheden of vragen kunt u contact opnemen met Qidos (info@qidos.nl, 0343-477485).

2. De methodiek

Eén van de methodieken om te werken aan inzetbaarheid van medewerkers is de jaarcyclus van 'afdelingsfoto naar actiefilm'. Deze methodiek is ontwikkeld door Anieta Scholten (zie www.levensfasenbeleid.nl). Het volgen van de methodiek zorgt ervoor dat iedere leidinggevende in een organisatie jaarlijks een zestal opeenvolgende stappen uitvoert, die ervoor zorgen dat de belangen van de organisatie/afdeling en medewerkers op elkaar afgestemd worden en dat iedereen daarbij zijn verantwoordelijkheid neemt. Optimale en langdurige inzetbaarheid van medewerkers is daarbij het doel.

De zes stappen zijn gericht op het in kaart brengen van enerzijds de toekomstige organisatie- en afdelingsontwikkelingen en anderzijds de kwaliteiten en behoeften van de leidinggevenden en medewerkers.

Binnen het Programma Overstag hebben twee organisaties methode, verkend en beproefd.

Cyclisch werken aan inzetbaarheid Van foto naar actiefilm

1

Omgevingsopname: Strategisch Jaarplan

- Betrokken** Leidinggevende
Doel De verbinding maken tussen de organisatieontwikkeling en de ontwikkeling van de afdeling.
Resultaat In het plan staat wat er de komende jaren van de afdeling wordt verwacht. Dit plan omvat de belangrijkste ontwikkelingen die de komende jaren invloed hebben op de afdeling.



2

Portretfoto: individueel jaargesprek

- Betrokken** Leidinggevende & medewerker
Doel Afstemming tussen de ontwikkelwensen en kwaliteiten van de medewerkers en de ontwikkelingen doelstellingen van de afdeling.
Resultaat Een balans tussen individu en de afdeling, door de jaarlijkse afstemming tussen enerzijds taken, kwaliteiten en aspiraties en anderzijds de doelstellingen van de afdeling.



3

Groepsfoto: afdelingsfoto

- Betrokken** Leidinggevende
Doel Het beschrijven van de kenmerken en het functioneren van het team en alle onderlinge relaties en de samenwerking. Dit om de relatie tussen het team en de doelstellingen van de afdeling en organisatie helder te krijgen en knelpunten te signaleren en op te lossen.
Resultaat Een werkdocument van de leidinggevende waarin in het kort een beeld wordt geschetst van iedere medewerker en de relaties tussen de medewerkers, afgezet tegen de doelstellingen van de afdeling.



4

Beeldbewerking: driegesprek

- Betrokken** Leidinggevende, hoger leidinggevende & personeelsadviseur
Doel De naasthogere leidinggevende en de P&O adviseur geven hun reflectie op de afdelingsfoto en stellen vragen, zodat de foto nog helderder wordt en geplaatst in de context van de afdeling.
Resultaat Inzicht in de sterke en zwakke kanten van het team, afgezet tegen de doelstellingen van de afdeling. Mogelijke acties worden besproken.



5

Foto overzicht: afdelingsbespreking

- Betrokken** Leidinggevende & teamleden
Doel De teamleden worden door de leidinggevende op de hoogte gesteld en geven hun reflectie op de afdelingsfoto en acties. Doelstellingen, acties en ieders bijdrage hierin wordt duidelijk en door de onderlinge afstemming wordt draagvlak gecreëerd.
Resultaat Afstemming tussen alle betrokken partijen. De wederzijdse verwachtingen zijn uitgesproken en iedereen heeft zijn bijdrage aan de in te zetten activiteiten bepaald.



6

Actiefilm: van plan naar acties

- Betrokken** Alle betrokkenen
Doel Plannen die gemaakt en afgestemd zijn, omzetten in acties.
Resultaat Het is voor iedereen duidelijk wat er de komende periode gaat gebeuren en iedereen weet welke bijdrage hij hieraan gaat leveren.



1

Omgevingsopname: strategisch jaarplan



Dit product is ontwikkeld door Qidos en is gebaseerd op het boek 'Aan de slag met leverfasenbeleid' van Anieta Scholten.

3. Toelichting op de stappen

Stap 1 en 2: Het jaarplan en individueel jaargesprek

Eén keer per jaar stelt iedere leidinggevende het afdelingsplan vast, afgeleid van het strategisch beleid (kaderbrief). Vervolgens voert de leidinggevende functioneringsgesprekken (jaargesprek) met de medewerkers over de toekomst, hun werkbeleving, de balans tussen werk en privé, de samenwerking in het team, de betrokkenheid bij de organisatie en het team en eventueel in te zetten personeelsinstrumenten.

Stap 3 en 4: De afdelingsfoto en het driegesprek

De jaarlijkse afdelingsfoto (ook wel teamfoto genoemd) staat symbool voor het gedetailleerd doorlichten van de maatschappelijke ontwikkelingen, teamvisie/ koers, de uitdagingen waar het team voor staat, teamsamenstelling en teamsamenwerking. Aan de hand van feiten over de teamsamenstelling en teamsamenwerking (, leeftijden, m/v, duur dienstverband, percentage dienstverband, ziekteverzuimpercentages, functieduur, opleidingsgegevens) en waarnemingen (samenwerking, gedrag, wel/niet cohesie, prestatiedrang, mate van humor, aandacht voor elkaar) maakt de leidinggevende een momentopname: een foto.

Uit deze foto worden conclusies getrokken over de visie en koers die de afdeling wil voorstaan en over de samenstelling van het team:

- of jonge en oudere medewerkers wel/niet met elkaar samenwerken en of er wel of niet een beroep op elkaars kennis en vaardigheden wordt gedaan;
- of de juiste personen op de juiste plek zitten;
- de aanwezigheid van de juiste competenties voor de taakopdracht van de afdeling;
- hoe taakvolwassen medewerkers zijn;
- welke knelpunten de medewerkers in hun werk ervaren;
- of er dominante of juist onopvallende medewerkers in het team zijn;
- hoelang medewerkers in dezelfde functie zitten;
- hoe de scholingsgraad is van de individuen en de totale groep;

- hoe de leeftijdsopbouw is;
- hoe er binnen de groep gecommuniceerd wordt; wie wel en niet meedoet;
- hoe het verzuimgedrag binnen de groep is;
- of er medewerkers in de groep (dreigen te) ontspreken of niet meer binnen de groep passen;
- hoe er binnen de groep met elkaar wordt omgegaan, m.b.t. bijv. kenmerken van levensfasen;
- gedragingen van individuen of een klein groepje die opvallen;
- de relatie tussen medewerkers onderling en de relatie tussen leidinggevende en medewerkers.

De leidinggevende maakt de foto op basis van individuele gesprekken met medewerkers. De foto geeft uitgebreid inzicht in het teamfunctioneren. De leidinggevende bespreekt de foto met de P&O adviseur en de naasthogere leidinggevende en bepaalt, eventueel samen met zijn naasthogere leidinggevende, wat het team nodig heeft om optimaal te (blijven) functioneren, welke ontwikkelvraagstukken er zijn en welke competenties er eventueel extra nodig zijn om met het team de doelen van de afdeling te behalen op korte en langere termijn, in goede afstemming met elkaar.

Stap 5 en 6: De afdelingsbespreking en actiefilm

De leidinggevende bespreekt de bevindingen met het team en betreft het team bij de uitvoering van een aantal activiteiten. Iedereen zorgt ervoor en bewaakt dat de afgesproken acties worden uitgevoerd. Dit kan betekenen dat er personeelsinstrumenten worden ingezet voor individuen, maar ook voor het hele team, zoals scholing, aanpassing werktijden, loopbaanbegeleiding, verbetering werkoverleg, verlof, kinderopvang, herverdeling van taken etc. De foto gaat bewegen, het wordt een actiefilm.

In het vervolgproces ondersteunen de naasthogere leidinggevende en personeelsadviseur de leidinggevende bij de uitvoering van de activiteiten.

Door samen met het team de foto te bespreken en verbeteracties te benoemen, heeft dit een positief effect op de communicatie tussen leidinggevende en medewerker. Doordat vanuit de afdelings-

/organisatiedoelen geredeneerd wordt en gekeken wordt naar de ambities, competenties en vaardigheden van het team (de individuen), is men doelbewust bezig met het duurzaam inzetbaar houden, binden en boeien van de medewerkers waarbij rekening wordt gehouden met de werk/privé balans.

4. Rollen en verantwoordelijkheden van betrokkenen

Wanneer gestart wordt met het project, is het essentieel dat er draagvlak en commitment is bij de top van de organisatie. Duurzame inzetbaarheid van medewerkers moet één van de speerpunten zijn in het strategisch beleid.

Wanneer de top van de organisatie achter het project staat, is het belangrijk een aftrapbijeenkomst te organiseren voor de betrokken medewerkers. Tijdens deze bijeenkomst wordt duidelijk gemaakt wat de methodiek inhoudt, welke stappen worden gezet, wie betrokken is per stap, wat de (zichtbare) resultaten zullen zijn op korte en lange termijn etc.

In de formats van de jaarcyclus worden de termen medewerker, leidinggevende, P&O adviseur en naasthogere leidinggevende gehanteerd. Met deze termen worden verschillende rollen aangeduid:

Medewerker: De medewerker is degene die verantwoordelijk is voor het eigen functioneren, eigen ontwikkeling en de bijdrage aan het team. Met de talenten, kan hij/zij de organisatie verrijken.

Leidinggevende: De leidinggevende van de afdeling heeft in iedere stap een verantwoordelijkheid. Hij is feitelijk de spil in de jaarcyclus: verzamelt de informatie voor het jaarplan, stelt de afdelings- en teamdoelstellingen samen en voert de gesprekken met de medewerkers waarbij hij hen stimuleert te spreken over persoonlijke balans. Daarnaast stemt hij een en ander met de P&O adviseur en zijn leidinggevende af en maakt de afspraken voor de in te zetten acties. Ook in de monitoring en sturing speelt de leidinggevende een belangrijke rol.

Naasthogere leidinggevende: In het driegesprek heeft de naasthogere leidinggevende een adviserende rol bij de plannen van de afdeling, waarbij hij, net als de P&O adviseur, het overzicht over de verschillende afdelingen

heeft. Hij kan informatie geven over randvoorwaarden als de financiën en de koers van het bedrijfsonderdeel. De naasthogere leidinggevende faciliteert dus bij het verzorgen van de balans en ontwikkelingsvragen van de medewerker; dit doet hij binnen de kaders van de organisatiedoelen.

P&O adviseur: In het kader van de jaarcyclus kan de P&O adviseur een belangrijke rol vervullen in het gehele proces. Verantwoordelijkheden zijn:

- Bewaken van de kwaliteit van het personeelsbeleid.
- Adviseert over inzet van bestaande personeelsinstrumenten.
- Peilt behoefte aan nieuwe of gewijzigde personeelsinstrumenten.
- Bijdragen aan een transparante organisatie.
- Informatie leveren over huidige formatie, verzuim, arbeidsmarkt e.d.
- Het hebben van een helicopterview.
- Sparringpartner zijn van de leidinggevende bij de uitvoering.

5. Instructie ontwikkeltraject

Methodisch werken aan duurzame inzetbaarheid met de jaarcyclus, vraagt om een aanpak waarin leren en ontwikkelen binnen de organisatie/ afdeling centraal komt te staan. De ervaring leert ons dat starten met een pilotgroep, ervarend leren, bijstellen en aanpassen van de methode aan de specifieke kenmerken en instrumenten van de organisatie, bepalend is voor succes. Neem de tijd om gedurende de pilot alle 6 de stappen goed te verkennen en sluit aan bij de huidige jaarcyclus. Benut de ontwikkelde formats, presentaties en werkvormen ter ondersteuning van dit leerproces.

Hieronder staan de verschillende stappen voor het ontwikkeltraject toegelicht. Per stap staat vermeld welke ondersteunende instrumenten ingezet kunnen worden. De cijfers verwijzen naar de cijfers van de documenten die bij 'download' vermeld staan.

Startbijeenkomst/ jaarwerkplan/ individueel jaargesprek

Betrokkenen

P&O, betrokken MT, teamleiders, (evt OR-lid bij eerste deel van de bijeenkomst).

Doelstellingen

- Stimuleren en bevorderen van vaardigheden om duurzame inzetbaarheid te realiseren
- Kennis maken met de methodiek, de methodiek testen en verder ontwikkelen, instrueren van de methodiek, stimuleren en coachen van P&O en leidinggevende.

Centraal staat: een start maken met het traject, formuleren van een visie/ koers voor je afdeling. Gebruik hiervoor de onderstaande documenten:

Formats: 1. Jaarplan, 2. Individueel Jaargesprek en zelftest

Presentatie: Startbijeenkomst jaarwerkplan

Werkvorm: Duurzame inzetbaarheid in de toekomst

Een tip is om deze workshop in twee delen te knippen. Deel 1 is dan de startbijeenkomst over de methode en in deel 2 wordt dieper ingegaan op de eerste stappen van de methode.

Intervisie/coaching

Doelstelling:

- ondersteuning van leidinggevende en teamleiders bij het verder formuleren van visie koers van de afdeling op basis van kaderbrief/ strategisch beleid en beleid duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie.
- ondersteunen bij de voorbereiding op de jaargesprekken. Wat hebben we allemaal nodig om jaargesprekken te voeren gericht op duurzame inzetbaarheid en toekomstbestendige teamontwikkeling. Moeten we ons eigen formulier jaargesprekken aanpassen?

Gebruik hiervoor onderstaande documenten:

Formats: 2. individueel jaargesprek en 2a. Zelftest

Bijeenkomst Afdelingsfoto (teamfoto)

Doelstelling:

Inzicht krijgen in hoe de afdelingsfoto je kan helpen om je team op sterkte te houden nu en in de toekomst.

Gebruik hiervoor onderstaande documenten:

Formats: 3. Afdelingsfoto, 4. Driegesprek, 5. Actiefilm

Presentatie: bijeenkomst afdelingsfoto (teamfoto)

Werkvormen: werkvormen van afdelingsfoto naar actiefilm (duurzame inzetbaarheid in de toekomst, leren van succeservaringen, levensfasen carousel)

Tip bij deze stap: benut de reeds bestaande strategische personeelsinstrumenten van de organisatie.

Intervisie/coaching

Doelstelling:

- Presentatie afdelings / teamfoto's (mindmaps) aan de hand van de uitkomsten van de driegesprekken. Je maakt de actiefilm.
- Het ondersteunen bij het in kaart brengen van de acties.

Gebruik hierbij onderstaande documenten:

Formats: 3. afdelingsfoto, 4. driegesprek, 5. actiefilm

Presentatie: afdelingsfoto (teamfoto).

Werkvormen: Werkvormen van afdelingsfoto naar actiefilm (mindmappen, brownpapersessie).

6. Successen, tips & aanbevelingen, uitdagingen methodiek/leerproces

Hieronder worden de belangrijkste successen, tips & aanbevelingen en uitdagingen beschreven. Deze zijn afkomstig uit de evaluatie- en borgingssessies, bij de organisaties die hebben deelgenomen aan het programma-onderdeel 'Van afdelingsfoto naar Actiefilm'.

Successen

- Maatschappelijke ontwikkelingen, concurrentie, de WMO, langer doorwerken, vergrijzing, zorgzwaarte van de doelgroep etc. versterken de noodzaak om aandacht te hebben voor strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Deze methode helpt om hieraan structureel aandacht te blijven geven.
- De methode is ondersteunend bij de professionalisering van leidinggevende en P&O, bij duurzame inzetbaarheid en strategisch personeelsbeleid: denk aan stijl van leidinggeven, coachen van medewerkers, werken vanuit een gedeelde afdelingsvisie en strategie, levensfasen.
- De methode is een goede kapstok om met allerlei instrumenten op het gebied van inzetbaarheid te integreren. Denk aan instrumenten strategisch personeelsbeleid, Sterk in je werk!, instrumenten mobiliteit, team-scan, DISC, inzet talenten binnen de organisatie etc.
- Beter zicht op het cyclisch werken aan en duurzame inzetbaarheid binnen de jaarcyclus en het inzetten en integreren van onze bestaande instrumenten die daar aan bijdragen.
- Legt verbinding en biedt nieuwe kansen om tussen de verschillende afdelingen op het gebied van inzetbaarheid medewerkers (werken aan een flexibele organisatie en loopbaanontwikkeling) te optimaliseren.
- Stimuleert lange termijn visie, en voorkomt adhoc reageren op incidenten omdat er heldere visie en koers is met geformuleerde actieplannen.
- Geeft een stimulans aan consistent en helder organisatiebeleid, omdat er vanuit de kaderbrief jaarplannen worden opgesteld. De uitvoering en het resultaat hiervan, biedt weer input voor het volgende op te stellen kaderbrief.

- Stimuleert gedeelde verantwoordelijkheid in teams en eigen regie nemen van medewerkers.
- Focus is hierdoor meer op talentontwikkeling en benutten van kwaliteiten van medewerkers in de verschillende levensfasen. Verbetering van de kwaliteiten in het team(samenwerking). Vergroot de betrokkenheid als het team mee wordt genomen in de visie (waar willen we heen, en wat is mijn aandeel daarin?).
- Beide deelnemende organisaties, hebben er vertrouwen in om zelfstandig met de methode aan de slag te gaan. Er wordt een positief advies uit gebracht naar de verschillende MT's over Duurzame Inzetbaarheid en de inzet van dit instrument "Van Afdelingsfoto.. naar Actiefilm".

Tips en aanbevelingen

- Communiceer bij de start helder over het doel en het resultaat van de inzet methode: De samenhangende jaarcyclus-systematiek waarbij vanuit een gedeelde afdelingsvisie gewerkt wordt aan duurzame inzetbaarheid. Het is een methodiek, waarin je reeds bestaande instrumenten op strategisch personeelsbeleid, duurzame inzetbaarheid en mobiliteit kunt integreren, implementeren en borgen.
- Sluit bij de start van het traject aan bij de jaarcyclus van de organisatie en begeleid het traject gedurende de hele cyclus (meestal 1 jaar). Maak een reële tijdsplanning.
- Kaderbrief en visie vanuit beleid op duurzame inzetbaarheid moeten zo duidelijk mogelijk zijn en richting geven aan de koers die de afdelingen willen uitzetten in hun jaarwerkplan.
- Klein beginnen. Met een pilotgroep van enthousiaste leidinggevenden en P&O-ers.
- Wijs een trajectbegeleider, Coach/ trainer (intern/ extern) aan. Zorg dat hij/zij voldoende gefaciliteerd is in tijd en voor een langere tijd.
- Neem de tijd voor het onderdeel afdelingsvisie. Het formuleren van een afdelingsvisie is een lastig onderdeel en vraagt inzet en begeleiding van leidinggevende en P&O.
- Ervarend leren; door te doen, uit te proberen, de bijgeleverde materialen en formats aan te passen aan de eigen organisatie en de reeds bestaande (HRM) instrumenten te integreren, wordt de methode met vallen en opstaan eigen gemaakt en toepasbaar.

- Leidinggevenden die de methodiek voorleven; die het doel van de methodiek begrijpen en de urgentie kunnen uitleggen; verantwoording willen afleggen over het traject en de resultaten naar het MT en de directie. Zij vervullen een cruciale rol.
- Commitment van de groep aan de deelname; houd iedereen er zoveel mogelijk bij, blijf aansluiten stimuleren en helpen; schep juiste verwachtingen vooraf over het leertraject en leerproces (inhoud, procedure en proces).
- Ervaringen binnen de branche met deze methode delen, stimuleren om van elkaar te leren.
- Externe ondersteuning kan handig zijn bij het in beweging zetten van medewerkers/ Leidinggevende (cultuuraspect).
- Zoek de ambassadeurs die het gedachtegoed uitdragen, stimuleren en de methode kunnen doorleren binnen de organisatie.

Uitdagingen

De leidinggevenden en P&O adviseurs van de deelnemende organisaties hebben een tweetal uitdagingen genoemd waar zij voor komen te staan in de nabije toekomst. Het verkennen van de inzet van de methode 'Van afdelingsfoto naar actiefilm', heeft dit besef versterkt en legitimeert de inzet van de methode, maar legt de dilemma's ook scherper op tafel.

- Uitdaging 1: samen met medewerkers een antwoord vinden op de match tussen: de vraag van de medewerker en het aanbod van de organisatie op deze vraag.
 - Welke mogelijkheden zien we binnen en buiten de organisatie om flexibel in te kunnen spelen op vragen van medewerkers bij het benutten van hun talenten en kwaliteiten.
 - Leren van andere organisaties zoals detacheringsbureaus en flexbureau's.
 - Een databank opzetten van en door collega's.
 - Samenwerken met andere voorzieningen/ instellingen in de regio etc.).
- Uitdaging 2: bezuinigingen dwingen ons om goed na te denken over de inzet van medewerkers. Benutten van talenten en kwaliteiten en realiseren van een goede match tussen medewerker en beschikbare werkplekken, kan in periode van bezuinigen lastig zijn. Zeker omdat er op korte termijn mensen worden herplaatst. Als werkgever heb je

een verantwoordelijkheid om zo goed mogelijke matches te realiseren en het betekent ook dat juist nu mensen zelf verantwoordelijkheid moeten gaan nemen voor hun inzetbaarheid.