

P&O actueel

jaargang 13 / september 2015
NR 9 / PENOACTUEEL.NL



TWITTER
@penoactueel



FACEBOOK
facebook.com/penoactueel



LINKEDIN
LinkedIn-groep P&Oactueel



NIEUWSBRIEF
penoactueel.nl/nieuwsbrief



COOLE WERKPLEK

Het nut van een pingpongtafel

12 Teamwork
**HR-team
Strukton**

30 Kanteling
**Sociale
innovatie**

40 Interview
**Verzuim van
1,5 procent**

**INCLUSIEF
e-HRM**

Moderne HR in de **cloud**

- ✓ Oplossingen voor alle essentiële HR vraagstukken
- ✓ Talent management met social sourcing
- ✓ Voorspellende analyses en inzichten uit big data
- ✓ Op desktop, tablet en smartphone



#1 in Human Capital en Talent Management

ORACLE®

oracle.com/nl/hcm
or call +31 020-2018020

Inhoud



12

12 **Teamwork**
HR-team
Strukton



16

16 **Coverstory**
Coole
werkplekken



40

30 **Kanteling van arbeid**
Mooie woorden
over human capital

40 **Duurzame inzetbaarheid**
Een verzuim van
1,5 procent

42 **Dossier van de maand**
Ontslag na
verzuim

COLUMNS

Jaap Paauwe	
Obstakels op weg naar HR analytics	11
Luk Smeyers	
Hij was een leading loser	29

RUBRIEKEN

Redactioneel	5
@Reacties	6
#HR-topics	6
Drie vragen	7
Het cijfer	7
Werk in beeld	9
Het keuzemenu	15
Xpertise	33
De wereld van HR	35
Strategie interview	37
Vakinformatie	45
Eén jaar later	47



21 **Katern**
Inzet op maat

38 **Thema**
e-HRM

Toekomst- perspectief? Just Focus



Bij een ophanden zijnde reorganisatie of bij dreigend ontslag is het van belang juiste keuzes te maken over transitie, premobiliteit en outplacement. Investeren in transitie loont, zowel voor de medewerker als voor de organisatie. Focus doet wat nodig is en wat werkt in transitietrajecten. Wij bieden trajecten op maat: individueel, thematisch, altijd gekoppeld aan de arbeidsmarkt. Met oog voor de mens en een blik naar de toekomst.

Goed vooruitzicht

Wilt u meer informatie of heeft u interesse in een vrijblijvend kennismakingsgesprek?

088 - 007 14 00

info@focusnederland.nl

Amsterdam | Arnhem | Breda
Eindhoven | Enschede | Groningen
Leeuwarden | Leiden | Maastricht
Rotterdam | Utrecht | Voorburg | Zwolle

focusnederland.nl

SEMINAR

PRIVACY IN DE PRAKTIJK

Nieuwe privacywetgeving vertaald naar uw organisatie

26 NOVEMBER 2015 | VAN DER VALK HOTEL VEENENDAAL

Welke maatregelen moet u als organisatie nemen voor de nieuwe privacywetgeving?

Voor overheidsinstanties en bedrijven verandert er straks veel op het gebied van privacy en informatieveiligheid. Binnenkort wordt de nieuwe Algemene Verordening Gegevensbescherming in Nederland van kracht. Ook op Europees niveau wordt de regelgeving aangescherpt. Voldoet u straks niet aan de vereisten dan riskeert u hoge boetes en bent u zelfs persoonlijk aansprakelijk. Is uw organisatie klaar voor deze veranderingen? Zorg dat u meer grip krijgt op het beheer van persoonsgegevens in uw organisatie!

Dit seminar biedt u de laatste stand van zaken en praktische sessies:

- 🔒 Welke nieuwe regels en wetten zullen de meeste impact hebben?
- 🔒 Hoe verwerkt, bewaart en beschermt u persoonsgegevens op de juiste manier?
- 🔒 Wat betekent persoonlijke aansprakelijkheid voor u?
- 🔒 Hoe gaat u om met de meldplicht van datalekken?
- 🔒 Wat is de rol van de verplichte functionaris gegevensbescherming?

**PROFITEER
T/M 31 OKTOBER
VAN 100 EURO
VROEGBOEK
KORTING!**

GEMEENTENUCONGRESSEN.NL/PRIVACY

Initiatiefnemers:

Gemeente.nu

PKIpartners

Lees
coverstory
pag. 16



© Diederik van der Laan

Doorgeschoten

Enkele edities terug schreef ik hier dat er haast geen leuker werk kon zijn dan een baan binnen HR.

Immers, arbeid verandert op dit moment zo ingrijpend, wat is er dan leuker, uitdagender, interessanter dan om je daar mee bezig te houden? De afgelopen maanden sprak P&Oactueel experts op gebied van HR in relatie met de kanteling van arbeid. Ook dit nummer, in een interview met hoogleraar Henk Volberda. Terwijl het met sociale innovatie wat hem betreft nog lang niet hard genoeg gaat, constateert hij dat de veel geprezen flexibilisering soms doorslaat: veel bedrijven zien hun mensen als elk ander bedrijfsmiddel, een *asset* dat je desgewenst kunt outsourcen als dat kostentechnisch handig is. Eerder publiceerden we al over een ander front waar de grenzen van wat goed is hier en daar in zicht komen: de groeiende eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. In het coverartikel van deze P&Oactueel schetsen we een aantal doorgeschoten

coole werkplekken van bedrijven die daarmee het imago van Google denken te verwerven. Maar natuurlijk melden we ook wat een pingpongtafel wél teweeg kan brengen.

Voor HR valt er momenteel veel eer te behalen. Het is dan ook niet de bedoeling met berichtgeving over de grenzen van vernieuwing de vaart uit deze ontwikkelingen te halen. In tegendeel. Maar hoed u voor modegrillen en opportunisme. ◀

‘Veel bedrijven zien hun mensen als elk ander bedrijfsmiddel’

YOLANDA STIL, HOOFDREDACTEUR

- ▶ In *P&Oactueel* lees je alles over human capital, development, strategie en wet- en regelgeving
- ▶ Ideeën, opmerkingen en aanvullingen worden zeer op prijs gesteld.

Bezoek onze website, Connect, Twitter, Facebook of mail ons: redactie@penoactueel.nl





3 vragen

DOOR ASTRID SLOOTWEG

Jessy van den Boogaard won twee jaar geleden de HR Talent Awards, werkte in de tussentijd bij SBI Formaat en is sinds augustus **directeur van CNV Jongeren.**

Tijd om even bij te praten.



1 Hoe word je directeur van CNV Jongeren?

'Geen idee! Het was een samenloop van omstandigheden. Ik werkte bij SBI Formaat, een trainings- en adviesbureau voor ondernemingsraden (OR). Eerlijk gezegd is de OR-wereld wat grijs en versuft geworden. Dat wil zeggen: veel van de mensen die zitting nemen in een OR zijn oudere medewerkers met een behoudend beeld van de rol van de OR. Als jonge hond kreeg ik daar een beetje jeuk van en mijn baas stelde voor om eens met CNV Jongeren te gaan praten. Daar bedachten we samen met FNV Jong het OR-LAB dat in oktober van start gaat. Door de samenwer-

king kreeg ik een steeds beter beeld van een jongerenbond. Toen de directeur wegging bij CNV Jongeren kreeg ik de tip om de functie te overwegen. Ik heb die kans gegrepen.'

2 Wat doe je als directeur van CNV Jongeren?

'Eenzijds ben je verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering. Daar vallen administratieve, financiële en HRM-gerelateerde taken onder. De officiële functietitel voor die taken is secretaris/penningmeester. CNV Jongeren is immers een vereniging, die zich inzet voor alle jongeren in Nederland bij vraagstukken rond werk en inkomen. Ook heeft de vereniging ongeveer 1500 leden voor wie we diensten aanbieden zoals hulp bij solliciteren, belastingaangifte of juridische vraagstukken. Daarnaast heeft CNV Jongeren een projectorganisatie waar ik verantwoordelijk voor ben. Daarin realiseren we projecten als Ambassadeurs van de Techniek, Lifeguards, de Realisten, PensioenLAB en straks dus ook OR-LAB.'

3 Je noemt jezelf een jonge hond. Ben je dat als hoge pief nog steeds?

'Dat zit in mijn karakter. Ik heb tijdens mijn sollicitatie wel bewust een baardje laten staan, omdat ik dacht er anders te jong uit te zien. Een van de projectmanagers die in sollicitatiecommissie zat zei: "Als je jezelf geen snotneus had genoemd in je brief had ik je veel ouder geschat". Daarvan heb ik geleerd dat vooral enthousiasme en de wil om ergens voor te gaan aanstekelijk werkt. Ongeacht je leeftijd.'

8%

Tussen de 8 en 15 procent van de mensen met een uitkering van UWV heeft één of meer betalingsachterstanden, 4 tot 8 procent zegt schulden te moeten maken om rond te komen. Schulden kunnen een belemmering vormen bij het zoeken naar werk. Schuldenaren brengen extra kosten en risico's met zich mee voor werkgevers. Zo zijn er administratieve lasten voor werkgevers, en een risico op hoger verzuim en lagere productiviteit.

Werk wordt door schuldenaren niet altijd als oplossing gezien. In een minnelijke schuldenregeling hebben zij bijvoorbeeld weinig financieel voordeel van werken, omdat zij de extra inkomsten niet zelf kunnen behouden.

lets te melden over het nieuws? Wil je reageren op een artikel of een discussie starten?

Redactie@penoactueel.nl of www.penoactueel.nl/connect

Flexwerken na de WWZ

Focus op de kansen






6 oktober 2015 | Media Plaza, Jaarbeurs Utrecht



De verregaande flexibilisering van de Nederlandse arbeidsmarkt

Steeds minder medewerkers wordt een vast contract aangeboden en een toekomst met flexibele krachten lijkt onvermijdelijk te worden. Per 1 juli is de wetgeving rondom flex drastisch gewijzigd. Hoe speelt u hier op in? Hoe creëert u de beste kansen binnen de nieuwe wetgeving van de WWZ?

Daarnaast krijgt u deze dag ook antwoord op de volgende vragen:

-  Hoe bereidt u de flexwerker én uw organisatie voor op de toekomst?
-  Wat zijn de gevolgen van de WWZ en WAS voor flexwerken?
-  Hoe stuurt u de flexibele schil aan en motiveert u hen voor organisatiedoelen?
-  Hoe bindt u flexwerkers aan uw organisatie?
-  Wel of niet Investeren, trainen en opleiden van flexwerkers?

Sprekers

Topspreker **Prof.dr. Henk W. Volberda** (bedrijfskundige en hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid, Erasmus Universiteit) en andere deskundigen vertellen u wat de rol van de HR professional in de toekomst is en wat de gevolgen van de WWZ betekenen voor de flexibele schil in uw organisatie. Tijdens de workshops gaat u de diepte in over diverse onderwerpen over flexibel werken.

Profiteer nu van € 100,- actiekorting, speciaal voor P&O actueel lezers! Schrijf u nu in voor € 399,- p.p. (excl. btw)!

Ga voor meer informatie en het programma naar:

www.penocongressen.nl/flexwerken

WERK IN BEELD TOONT EEN FOTO MET EEN ACTUELE
GEBEURTENIS OF ONTWIKKELING OP HET GEBIED VAN ARBEID.

Actueel



PRINSJESDAG

Op Prinsjesdag zijn weer
traditioneel de plannen voor het
komende jaar gepresenteerd.
Op onze website lees je wat
de plannen betekenen voor HR.

© ANP | FRANK VAN BEEK

GRATIS
TOEGANG
Zie onderzijde

GEZOND ONDERNEMEN BEGINT MET VEILIG WERKEN

Meer winst met veilig werken, juist nu!

Veilig en gezond werken verlaagt het ziekteverzuim, beperkt risico's en voorkomt boetes en (gevolg)schade. Arbeidsveiligheid verhoogt veelal de efficiency en creëert extra omzetkansen. Bovendien spelen bedrijven met een veilige en gezonde werkomgeving in op de verhoging van de pensioenleeftijd, de toenemende arbeidsdruk en nieuwe technologieën. Veilig en gezond werken levert winst op voor de werknemer, werkgever en de samenleving. Vergroot uw kennis op Veilig Werkt Beter 2015.

Nederlands grootste vakevent voor veilig en gezond werken biedt alles voor het tiptop in orde hebben van veilig en gezond werken. Van (nieuwe) regelgeving, veilige hulpmiddelen tot gedragsverandering. Van een (brand) veilig gebouw, een veilige en gezonde werkplek tot PBM. Van RI&E tot BHV. Kom naar Veilig Werkt Beter 2015 en ontdek de nieuwe oplossingen voor meer winst met veilig en gezond werken.

Alles over meer winst met veilig en gezond werken
6 t/m 8 oktober 2015 Brabanthallen 's-Hertogenbosch



VAK·EVENT
VEILIG
WERKT
BETER
2015

Open: di t/m do 10 – 17 uur. Gratis toegang met voorregistratiecode: VWB 100 120 62 zie www.veiligwerktbeter.nl
ruim 50 voordrachten • demonstraties • workshops • zelf testen • innovaties • vele exposanten  @veiligwerkt

Founders o.a.



Obstakels op weg naar HR analytics

Medio augustus vond wederom de Academy of Management meeting plaats, dit keer in Vancouver (Canada). Zelf ben ik daar actief als bestuurslid van de Human Resource Division en betrokken bij een aantal sessies als organisator, waaronder één over HR analytics. Dat was een boeiende sessie met een goede inbreng van zowel wetenschappers als HR-managers die in de praktijk bezig zijn HR analytics toe te passen, dan wel die deskundigheid aan het opbouwen zijn. Een van te voren gehouden enquête onder praktijkbeoefenaren, bracht wat meer zicht op waarom het - op een enkele uitzondering na - nog moeizaam gesteld is met de ontwikkeling van HR analytics. Een overzicht van de meest voorkomende obstakels:

- *Van Key performance indicators naar analytische modellen:* Daar waar veel bedrijven al wel met kengetallen werken, is het nog een hele klus om van daaruit daadwerkelijk te komen tot HR analytics. Het gaat dan om het zodanig kunnen analyseren van het effect van HR-activiteiten, dat daarmee de strategische besluitvorming ondersteund kan worden. Dus toekomstgericht en zo mogelijk in staat zijn het effect van toekomstige investeringsbeslissingen op HR-gebied te voorspellen!
- *Gebrek aan analytische bekwaamheden in het HR-team:* HR analytics veronderstelt het gebruik kunnen maken van statistische methoden, zoals correlatie- en regressieanalyses. Welnu, de meeste HR-managers blinken daarin niet uit. Hoe heel anders is

de situatie bij Google, waarover de CHRO Laszlo Bock het volgende opmerkt: *'1/3 of our HR staff globally is hired specifically for their analytical skills. They may have a PhD in statistics or organizational psychology or a Master's in chemistry or physics. They build an underlying quality in what we are doing by constantly testing our ideas and practices. Analytics measure the impact for everything we do!'*

- *Gebrekkige organisatie en beheer van personeelsdata:* Ook al beschikt het bedrijf over recent verzamelde data, die zich goed zouden lenen voor nadere analyse, dan nog is er vaak sprake van een gebrek aan eenduidige definities, waardoor de data per land of divisie verschillen en uitwisselbaarheid en onderlinge vergelijkbaarheid bemoeilijkt wordt.
- *Afwezigheid van betrouwbare personeelsdata in relatie tot het presteren van de organisatie:* Welke maatstaven nemen we daarvoor? Immers winstgevendheid wordt door een reeks van factoren bepaald, waaronder human capital. Kennis van theorieën en modellen, gestaaft door wetenschappelijke toetsing, is een voorwaarde om daarin verder te komen.

Kortom er is nog werk aan de winkel, maar het enthousiasme was volop aanwezig tijdens de meeting en er zal zeker sprake zijn van een vlucht naar voren als het gaat om HR analytics in de komende vijf jaar. ◀



Prof. dr. Jaap Paauwe,
Hoogleraar Organisatie en Personeel
Universiteit van Tilburg/
Erasmus Universiteit Rotterdam

Het is een hele klus om van kengetallen te komen tot HR analytics

Mascha Onstenk
*HR Officer (NL),
sociale- en slagkracht*

Thijs de Waard
*HR Manager (NL),
denk- en persoonlijke kracht*

Maarten Stal
*Regional HR Manager (SA),
sociale kracht*

‘We moeten in korte tijd een fundament leggen voor internationaal HR-beleid.’

Niet op de foto:
Milesh Esthathroth Kuthirayodon (HR Assistant SA)

Caroline van der Meer
HR Assistant (NL),
sociale- en slagkracht

HR-team Strukton International

Iedere maand brengt consultant Inge van Nispen met behulp van e-portfolio's de unieke talenten binnen een team in kaart. De krachtvelden van Meurs HRM staan hierbij centraal. Deze keer spreekt zij met het HR-team van Strukton International.

Strukton is een bekende technologische speler in de bouwsector. Het bedrijf richt zich steeds meer op de ontwikkeling en bouw van railsystemen. Ik ontmoet het HR-team van Strukton International in het kantoor in Utrecht én via een videoverbinding met Riyad, Saoedi-Arabië. International is een relatief nieuwe entiteit binnen de organisatie en bestaat sinds januari 2014. Het HR-team draait in de huidige samenstelling pas een paar maanden.

Thijs: 'Het is eigenlijk begonnen met één project na het winnen van een aanbesteding. Strukton bouwt als lid van een internationaal bouwconsortium mee aan een groots nieuw metrosysteem in Riyad. Op dit moment werken er bijna zeventig medewerkers aan het project in Riyad. In korte tijd moest veel geregeld worden. Van huisvesting en visa tot aan arbeidsvoorwaarden.' Strukton was in niches en met specialismen al actief in het buitenland, maar het werken buiten de Europese grenzen in deze omvang is nieuw. Het bedrijf ziet nieuwe kansen en wil met International haar buitenlandse activiteiten uitbreiden. Kortgeleden is besloten dat ook alle Europese activiteiten zullen worden ondergebracht bij International. Kortom, een roerige tijd voor het HR-team.

Voor welke uitdagingen staan jullie nu? Thijs: 'We moeten in korte tijd een fundament leggen voor internationaal HR-beleid, we kunnen het beleid vanuit Strukton in Nederland niet integraal overnemen. Vanuit HR willen we bestaande processen veranderen, dat vraagt in de soms traditionele

bouwwereld behoorlijk wat doorzettingsvermogen.' Maarten: 'We willen voor de langere termijn bouwen aan een grote flex-schil voor buitenlandse projecten. We zoeken mensen die hun vak verstaan, goed kunnen werken in een internationale context én dit werk voor langere tijd willen doen. In Nederland zijn deze mensen schaars, dus we richten ons nu ook op andere nationaliteiten. Door alle operationele zaken komen we tijd te kort voor de langetermijn-HR-agenda.' Een vol schaakbord dus voor dit team, waarbij een goede samenwerking cruciaal is. Welke talenten kent dit team? Maarten is volgens het team gedreven en oprecht geïnteresseerd in mensen. Hij werkt vanuit energie en enthousiasme. Thijs wordt gewaardeerd om zijn kennis, scherpte en vermogen om op zowel strategisch als operationeel niveau te sparren. Mascha: 'Thijs doorziet snel de grote lijnen.' Caroline is attent en heeft een sterke sociale antenne. Thijs: 'Door haar interne netwerk en organisatiekracht krijgt ze veel geregeld.' Mascha ten slotte is betrokken en klantgericht. 'Ik wil graag weten wat er speelt in het grotere plaatje.'

Het team ziet deze teamsessie als een mooi moment voor reflectie. Caroline: 'We zitten door de drukte soms nog te veel op ons eigen eiland. We mogen wat mij betreft nog meer halen uit de samenwerking.' Bij de afronding van mijn bezoek maakt het team met elkaar de afspraak om vaker rustmomenten te creëren voor visieontwikkeling. En elkaar meer te informeren over ieders aandachtsgebied zodat ieder zijn rol nog beter kan pakken. ◀

KRACHTVELDEN

Denkkraft: analyses maken, je eigen oordeel vormen en dit onderbouwen. Open staan voor nieuwe invalshoeken. **Stuurkracht:** op doortastende en geloofwaardige wijze richting en sturing geven aan personen en situaties. Een mening of visie uitdragen en tot leven brengen. **Slagkracht:** binnen de gestelde termijn resultaten behalen die voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen. Een zichtbare bijdrage leveren aan gestelde doelen. Kansen zien en benutten **Sociale kracht:** met verschillende mensen relaties aanknopen en deze onderhouden. In uiteenlopende sociale situaties een passende rol op je nemen, posities en belangen juist inschatten en hier goed mee omgaan. **Persoonlijke kracht:** je in uiteenlopende omstandigheden staande houden, je soepel aanpassen aan mensen en situaties. Doen wat je wilt of moet doen. Kalm blijven en goed met onzekerheid omgaan.

Mini MBA HR

2, 3, 17 en 24 nov & 3 en 16 dec 2015 | Nyenrode Business Universiteit



Leer en overtref uzelf als HR-professional in uw organisatie

Deze **MINI MBA** is speciaal ontwikkeld om de impact van de HR-professional in de organisatie te vergroten. Het programma is verdeeld over **9 COLLEGES IN 6 INTENSIEVE DAGEN** waarbij bedrijfskundige en bedrijfseconomische aspecten aan de orde komen die essentieel zijn voor een goed functionerende HR-professional. U gaat aan de slag met **UW EIGEN PERSOONLIJKE VRAAGSTUK** en adviseert elkaar hierin. Leer in kort tijdsbestek uw kennis en kunde als HR-professional naar een hoger niveau te tillen.

Uw resultaat:

- U bent de moderne strategische businesspartner geworden van het bestuur en de lijn.
- U kunt uw eigen doelstellingen in het perspectief zetten van de veranderende en nieuwe bedrijfsdoelstellingen.
- U heeft meer inzicht in de organisatie en de veranderingen in de sector als totaal.

**Up-to-date
in 6 dagen!**
Leiderschap,
innovatie,
strategie

Meer informatie en inschrijven:

www.penoactueel.nl/academy/minimba

'Het is alsof je uit huis gaat'

Sophia Revalidatie helpt jaarlijks 5.500 mensen om na een ziekte of ongeval hun leven (opnieuw) in te richten. De organisatie is momenteel ook aan het herinrichten door **verantwoordelijkheden laag in de organisatie** neer te leggen. Transitie manager/teamleider P&O Wardy Doosje vertelt over dit proces.



Wardy Doosje, transitie manager/ teamleider P&O: 'De P&O-afdeling is op weg om zelfsturend te worden.'

UIT DE TIEN TOPICS KOOS WARDY:

Innovatie ► Cultuur ► Toekomst van HR

1 INNOVATIE

'Wij hebben de reorganisatie vormgegeven met *co-creatorschap*. We organiseerden meedenksessies voor werknemers, die we lieten brainstormen op basis van de doelen die we wilden behalen. Het resultaat was een rijke oogst aan ideeën, waaraan mensen oprecht en intens hebben meegedacht. Die oogst is verwerkt in een plan. Medewerkers vonden het leuk om mee te denken, maar ook lastig. Soms droegen ze heel goede punten aan en iedereen wist precies waar hij aan toe was. Aan het eind van het proces presenteerden we het resultaat, en toen zeiden de medewerkers: leuk, deze openheid, maar dit wisten we al. Dit klinkt onbenullig, maar is in mijn ogen essentieel. Medewerkers worden vaak verrast door plannen en kunnen hierdoor overvallen worden. In ons geval konden medewerkers al eerder in het proces omgaan met de veranderingen. Dat is een vorm van innovatie die hier goed is gegaan.'

2 CULTUUR

'Vroeger hadden we een Raad van Bestuur die de organisatie leidde vanuit een centraal punt. In 2012 kwam een nieuwe bestuurder die er juist op

inzette dat de medici en werknemers meer betrokken werden bij het beleid. Een nieuwe koers werd ingezet. Vroeger vertelde de baas wat er moest gebeuren, nu vragen we de medewerkers wat er anders kan. Mensen krijgen meer invloed en dat is alsof je uit huis gaat. Je moet ineens je eigen boontjes doppen. We geven dit transitieproces vorm met behulp van een leiderschapsprogramma voor onze medewerkers. Ze leren over individueel leiderschap en leiding nemen over hun situatie. Bovendien werken we niet met dichtgetimmerde procedures, maar ontwikkelen we kaders die ruimte bieden.'

3 TOEKOMST VAN HR

'P&O vertelde vroeger aan iedereen wat er moest gebeuren. Wij werken eraan toe dat P&O meer businesspartner wordt. We staan naast de medewerkers en managers en vragen wat ze nodig hebben om hun werk goed te doen. Dat geldt vooral voor P&O-adviseurs. Het is belangrijk dat zij geen uitvoerder worden van het MT, maar het MT ondersteunen. Alle P&O-medewerkers worden getraind in adviesvaardigheden. Het vak wordt zwaarder en ze moeten vanuit hun eigen persoonlijkheid kijken hoe ze dat aanpakken. De P&O-afdeling is op weg om zelfsturend te worden. We kijken nu hoe we dit verder willen invullen en wat de voorwaarden zijn.' (AS) ◀

Tip: Betrek medewerkers eerder in het veranderproces

A woman with long dark hair, wearing a black cardigan over a white lace-trimmed top and a black skirt, stands in front of a dense, vibrant green living wall. She is smiling slightly and looking towards the camera. The living wall is composed of various types of green plants, including heart-shaped leaves and ferns.

**Coole werkplekken
EEN PINGPONGTAFEL OP
KANTOOR? LEUK EN NUTTIG**

© Peter Arno Broer

Kon je je als bedrijf 'vroeger' nog onderscheiden met mooie arbeidsvoorwaarden en een broodje kroket bij de lunch, tegenwoordig moet je het hebben van je kantoorpand. Pingpongtafels, ludiek ingerichte vergaderruimtes, een glijbaan... het is allemaal niet gek genoeg.

De vraag is: waarom willen bedrijven een 'cool' kantoor? Judith Peeters van recruitmentbureau Hays heeft veel kantoren in verschillende landen van binnen gezien. Zij denkt dat het verhippen van kantoorpanden vooral een sneeuw-baleffect is. 'Google is ermee begonnen. Zij trekken qua naam, maar ook qua werkplek, talenten aan en andere, wat stoffiger bedrijven met een minder aantrekkelijk imago, voelen zich ook genoodzaakt om een hippe omgeving te creëren.'

Bij FloraHolland, het bedrijf dat met name bekend is door de bloemenveilig in Aalsmeer, is de kantoorruimte om een andere reden opnieuw ingericht. Esther Bodde, manager organisatieadvies en expertise van het bedrijf: 'Wij hebben net Het Nieuwe Werken geïmplementeerd, dat bij ons SamenWerken heet. We hebben hiervoor een aantal verdiepingen verbouwd en ingericht als zogenoemde showcases. Ze zijn nog in de pilotfase. We hebben bijvoorbeeld muren weggebroken, vanuit het idee dat dit de samenwerking

bevordert. FloraHolland is een groot bedrijf, met veel onderdelen en afdelingen die grotendeels op zichzelf werken. Ook HR zat bijvoorbeeld over twee verdiepingen verspreid. We zitten nu allemaal op één verdieping, allemaal door elkaar heen en dit moet de samenwerking in het team verbeteren. Nu hoor je bijvoorbeeld waar je collega's mee bezig zijn en waar ze tegenaan lopen.'

Rooftop bar

Nederlanders staan vaak bekend om hun nuchterheid, maar ook in ons land beginnen de eerste hippe kantoren op te duiken. Dit gebeurt niet altijd vanuit praktisch oogpunt zoals bij FloraHolland. Judith Peeters heeft ze nog niet met eigen ogen gezien, maar hoorde van collega's dat er al Nederlandse kantoren zijn waar yogalessen worden gegeven, waar je massages kunt krijgen en waar je na werktijd kunt ontspannen in een *rooftop bar*. 'Dit komt nog niet heel vaak voor, hoor', verduidelijkt Peeters. 'Dit is vaak nog voorbehouden aan hippe, kleinere bedrijfjes. Maar ik ben al wel bij een bedrijf geweest waar ze een topchef in het bedrijfsrestaurant hebben.'

Roland Scholts doet werkplekonderzoeken, onder andere voor Ergomotion. Hij geeft aan dat hij zelf nog nooit Google-achtige werkplekken heeft gezien, met biljarttafels en dergelijke. 'Maar ik ben wel voor zulke werkplekken. De hele dag zitten is ontzettend slecht en ik was dan ook blij toen ik voor de Telegraaf Media

Group een fitnesscentrum mocht inrichten, compleet met een instructeur en groepslessen.' De tofste werkplek die hij gezien heeft, was geen werkplek. 'Op de UvA in Amsterdam zijn voor sommige medewerkers helemaal geen werkplekken. Die vind ik het coolst. Er zijn bijvoorbeeld medewerkers die werken voor de service centra die gebruikt worden door alle delen van de UvA. Zij hebben geen eigen kantoor omdat ze altijd ergens anders zitten. De ene keer in een restaurant, daarna op een flexplek in een ander gebouw, in de trein... ze werken overall. De plekken waar deze mensen werken zijn niet altijd comfortabel, zodat ze niet te lang blijven zitten.' FloraHolland greep tijdens de verbouwing terug op de sector waarin het bedrijf actief is: bloemen en planten. Esther Bodde: 'Wat betreft de inrichting van het kantoor hebben we gekeken naar de sector waarin we werken. Dit moet de samenwerking verbeteren maar het is ook bedoeld om aan de kwekers te laten zien dat wij van hen zijn. Zo staat er een tafel die eruitziet als een grote boom, hebben we verticale tuinierwanden vol planten en hebben we een serre waar je informeel kunt vergaderen. Ook hebben we een soort grote vogelkooi met een slingerplant erin. Deze inrichting geeft echt het gevoel dat we bij een bedrijf voor bloemen en planten werken.'

Beslissen werknemers mee?

De werknemers zijn vaak de mensen die de meeste tijd doorbrengen op de werkvloer, maar zij worden niet altijd ►

'Deze inrichting geeft echt het gevoel dat we bij een bedrijf voor bloemen en planten werken'



© Peter Arno Broer

Esther Bodde: 'Deze inrichting geeft echt het gevoel dat we bij een bedrijf voor bloemen en planten werken.'

bij het verbouwingsproces betrokken. Roland Scholts: 'Als je naar het proces van nieuwe werkplekken kijkt, is dit vaak een onderonsje tussen een facilitair manager, architect en directeur. In dat kringetje wordt besloten of een werkplek hip wordt of saai of goedkoop of duur. Ik doe dit werk nu vijftien jaar en ik heb nog nooit meegemaakt dat aan medewerkers gevraagd werd hoe zij het willen hebben. Het initiëren van een hippe werkplek gebeurt in het kantoor van

facilitair managers. Dan moet je net een bedrijf hebben waar een persoon zit die het leuk vindt om een pingpongtafel neer te zetten, maar als je dat niet hebt, heb je pech als werknemer.' 'Wij hebben er bij FloraHolland wel voor gekozen om de medewerkers mee te laten beslissen over de inrichting. Zo konden we niet alle afdelingen tegelijk verbouwen, dus hebben afdelingen door middel van een pitch laten zien waarom zij als eerste een verbouwing nodig hadden. Ook de HR-afde-

ling moest ervoor knokken. Nu we een tweede ronde verbouwingen gaan doorvoeren, hebben we te veel aanmeldingen. Waarschijnlijk moeten deze afdelingen ook weer een pitch gaan

'Fun-elementen op kantoor zijn ook heel nuttig'

‘Een coole werkplek is niet het cruciale element als het gaat om de productiviteit van medewerkers’

maken’, vertelt Esther Bodde.

Het is even wennen

Bedrijven trekken misschien alles uit de kast om boven het maaiveld uit te steken als ze nieuwe medewerkers willen werven, maar van werknemers die al jaren op hetzelfde kantoor werken, hoeven al die toeters en bellen niet zo. Esther Bodde: ‘Onze werknemers reageerden heel wisselend. Er waren voorlopers zoals ik die dachten: kan het al gisteren? Maar we hebben ook neutrale mensen en tegenstanders. Salarisadministrateurs hadden bijvoorbeeld bezwaar tegen flexplekken vanwege de privacy. Als een accountmanager bij HR komt zitten, hoe gaat dat dan? Horen zij het dan ook als je via de telefoon een ontslagzaak bespreekt? Vanuit die hoek was in het begin veel weerstand, en die is nog niet helemaal weg. Nu zijn we zo’n vier maanden verder en een aantal mensen dat eerst bezwaar had, vindt dat het reuze meevalt. Er zijn ook collega’s die nog steeds weerstand voelen. Maar het merendeel is blij.’

Roland Scholts merkt dat veel medewerkers nog wel moeten wennen als er ineens iets vernieuwd wordt op kantoor, maar hij benadrukt wel dat het belangrijk is om uitleg te geven over de nieuwe inrichting. ‘Voor TMG heb ik een hele afdeling voorzien van zit/sta bureaus, de dtp-afdeling. Die mensen zaten de hele dag achter hun scherm, hoefden niets op te zoeken of te printen. Toen ze hun nieuwe bureaus kregen, kregen ze ook direct uitleg over het

gebruik ervan en de voordelen die het heeft. Aan een groep die hun bureau later kreeg, is geen uitleg gegeven; er werd hen niet verteld wat het nut van staand werken is, en zij gingen bijna nooit staan. De stimulans is belangrijk. Je moet het ook af en toe herhalen.’ De vraag is of dit ook voor pingpong-, biljart- en voetbaltafels geldt. Wellicht zijn medewerkers meer gemotiveerd om hier gebruik van te maken.

Werk minder efficiënt

Welk effect een hippe werkplek precies heeft op medewerkers, is nog niet helemaal duidelijk. Het hangt er natuurlijk ook van af in welk opzicht het kantoor is vernieuwd. Hays heeft nog niet onderzocht wat het effect is van coole werkplekken, maar Judith Peeters heeft wel enkele aannames. ‘Een coole werkplek is niet het cruciale element als het gaat om de productiviteit van medewerkers, maar het is wel een element om enkele dingen mee te bereiken. Zo kun je een gevoel van identiteit creëren. Het bedrijf kan de omgeving van het kantoor gebruiken om de medewerker te laten merken: jij werkt voor deze familie, bent lid van deze club. Ook is er het *work hard/play hard*-effect. Medewerkers werken hard voor het bedrijf, maar weten ook dat ze af en toe mogen ontspannen, bijvoorbeeld aan de pingpongtafel. Daarnaast kan het toevoegen aan de productiviteit, maar dat is nog niet onderzocht. Maar het zorgt wel voor meer beweging en voor een andere manier van interactie met collega’s. Mensen worden actiever en meer gestimuleerd. Doordat je tijdens het bewegen adrenaline aanmaakt, word je minder slaperig en actiever.’ Ronald Scholts is het met Judith eens. ‘De meeste werknemers in een kantooromgeving zijn computerwerkers. Ze zitten de hele dag achter hun computer. En zitten is ongezond. Zitten maakt dat je moe wordt, het is slaapverwekkend. Het leidt tot onderuit-hangen omdat het een onnatuurlijke houding is. Oermensen zaten vroeger ook wel af en toe, maar ze liepen het grootste gedeelte van de dag. Daarom adviseer ik mensen vooral te lopen: ga vaak water halen – dan moet je ook vaker naar het toilet, dus loop je nog meer, loop eens naar een collega toe

om iets te bespreken in plaats van te bellen, print een keer iets extra. Eigenlijk adviseer ik dus om minder efficiënt te werken. Dat is beter voor je lichaam. Er is nooit onderzoek gedaan naar beweging specifiek in combinatie met werk, maar het is wel aangetoond dat je energiever wordt van sporten, dus ik denk dat je door te bewegen de productiviteit kan verhogen.’ Esther Bodde heeft wel onderzoek gedaan naar het geluksgevoel van haar medewerkers. Er hangt een sheet op kantoor waarop mensen met behulp van een cijfer kunnen aangeven hoe blij ze zijn op kantoor. De meeste zitten tussen de 7 en de 10, zo’n anderhalve punt hoger dan vóór de verbouwing. Een paar blijven rond de 5 hangen, en tegen die mensen hebben we gezegd: je gevoel mag er uiteraard zijn, maar dit is wat het is, we kunnen en willen niet meer terug.’

Leuk en nuttig

Iwan Kind, een collega van Roland Scholts bij Ergomotion, geeft aan dat fun-elementen op kantoor niet alleen leuk zijn, maar ook heel nuttig. Buiten het feit dat bijvoorbeeld tafeltennis ontspannend is, zorgt het er ook voor dat je je spieren losmaakt en dat de doorbloeding verbeterd wordt. ‘Je maakt grotere bewegingen in je schouders en armen en die compenseren de kleine, repeterende bewegingen die je de hele dag maakt wanneer je je toetsenbord en je muis bedient.’

Tip voor herinrichting

Esther Bodde, die dus praktijkervaring heeft met het herinrichten van kantoorruimten, heeft nog een tip voor iedereen die ook aan de slag wil. ‘Ik kan het aanstellen van ambassadeurs onder de werknemers aanbevelen. Elk team heeft een ambassadeur. De ambassadeurs, zowel voorstanders als mensen die sceptisch waren over de verbouwing, zijn met de aannemer naar een inspiratieplek geweest waar ze al hun wensen en eisen en bezwaren kenbaar konden maken.’ En nog steeds, ook na de verbouwing, zitten de ambassadeurs regelmatig bij elkaar voor een verbeteringssessie. ‘We wilden de werknemers er juist bij betrekken omdat zij de “bewoners” van de kantoorruimte zijn.’ ◀

‘Eigenlijk adviseer ik dus om minder efficiënt te werken’



Veranderkunde

Dé masterclasses voor succesvol **verandermanagement**

Uitsluitend deskundige topsprekers / filevrij programma / 6 avonden

Nieuwe
expert in de
Veranderkunde
reeks!

foto: Marco Peters






drs. Leike van Oss

“Wat kan je als veranderaar doen als je weet dat organisaties robuust en deels onveranderbaar zijn? Hoe krijg je het dagelijks handelen van mensen veranderd in een context die voortdurend uitlokt het voormalig succesvolle gedrag te blijven vertonen? Kortom, hoe zijn organisaties veranderbaar?”

Succesvol veranderen

Tijdens de masterclasses Veranderkunde leert u:

-  Als manager om te gaan met weerstand en onzekerheid
-  Slachtoffer gedrag en vaste denkpatronen doorbreken
-  Sturing geven aan veranderprocessen

Volg de 6-daagse Veranderkunde reeks en leer wat u in huis moet hebben om een verandering te laten slagen!



prof. dr. André Wierdsma



prof. dr. Thijs Homan



dr. Arend Ardon



drs. Jaap Peters



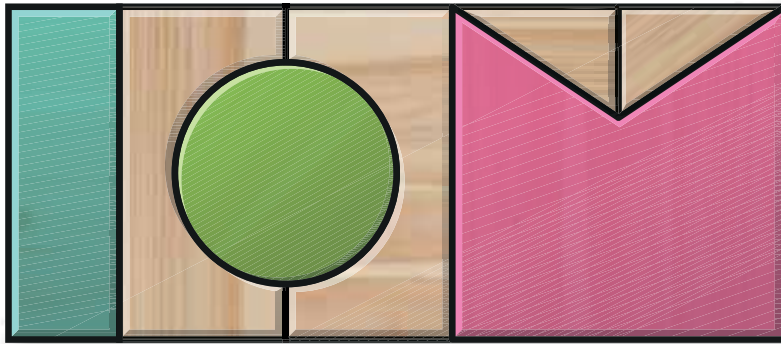
dr. Hans Vermaak

Powered by:

ELSEVIER xperwise

Kijk voor meer informatie:

www.veranderkunde.nl of bel 020 - 515 92 15



INZET OP MAAT

Data: 2 & 3 november | Locatie: 1931 Den Bosch

Hét vakevent over duurzame inzetbaarheid voor professionals

- Verkiezing slimste bedrijf van Nederland georganiseerd door de MKB Krachtcentrale
- NIEUW: het Duurzaam Inzetbaarheidsdiner
- NIEUW: het Duurzame Inzetbaarheidsspel

Bestel nu uw toegangskaart voor €15,- p.p.
(excl. btw, geldig op beide dagen)

WWW.INZETOPMAAT.NL



Simpel? Ja, of toch niet...



Stel je ziekteverzuim moet omlaag, want is nu 5 procent. Je personeelsbestand vergrijsst en heeft inmiddels een behoorlijke populatie van rond de 60 waarbij het perspectief niet meer gemiddeld 2, maar 7 jaar doorwerken is. Hoe dring je dan het ziekteverzuim terug naar 1,5 procent? Door de POP-gespreks-cyclus binnen je organisatie aan te passen. Zo simpel? Ja. Dat wil zeggen, niet simpel. Want kleine veranderingen, bij aanvang nog wel eens eufemistische *quick wins* genoemd, vereisen vaak forse inspanningen, maar

kunnen vervolgens wel grote veranderingen in gang zetten. Hoe het het Friese Neways in deze verging kan je lezen in deze P&Oactueel. Waarmee overigens in het geheel niet gezegd is dat duurzame inzetbaarheid vooral over oudere werknemers gaat. Immers, een gelukkige werknemer is een productieve werknemer, werkstress is de nummer 1 beroepsziekte en innovatie vereist competente medewerkers. Allemaal zaken die op de tweedaagse duurzaamheidsbeurs Inzet op Maat aan de orde komen. Waarschijnlijk als facts je wel al bekend, maar ben je je bewust hoe hoog het water inmiddels staat en had je al ideeën hoe hier (verder) mee aan de slag te gaan? Daarom, in welke fase jouw bemoeienis met duurzame inzetbaarheid ook verkeert, van harte uitgenodigd op 2 en 3 november naar Den Bosch te komen.

Yolanda Stil
Hoofdredacteur P&Oactueel



15.00 – 15.30 uur

Ja zeggen, nee doen

Hoe zorgt u ervoor dat medewerkers gezonder gaan leven? Denk aan meer bewegen, gezonder eten, betere werk-privé balans. Voor velen een belangrijke voorwaarde om beter inzetbaar te zijn. Maar hoe kunt u het gedrag van deze collega's veranderen? En waarom doen mensen dingen NIET die ze eigenlijk WEL zouden moeten doen? Wat houdt hen tegen? **Rick van Baaren**, hoogleraar Radbouduniversiteit Nijmegen en directeur adviesbureau Kip met Kop

Programma 3 november 2015

11.00 – 11.30 uur

No more Sheeping!

De wereld om ons heen verandert sneller en sneller. Van 2D-Vlak naar 3D-Chaotisch. Meer en meer organisaties verliezen echter de strijd omdat de motivatie, de competentie en het zelfvertrouwen van medewerkers veel te laag is om duurzaam en snel te kunnen innoveren. Deze lezing legt op een beklijvende manier de vinger in de wonden. Op een ontvullende wijze maakt de Vlaamse Jef Staes u duidelijk dat HR vandaag de dag niet alleen tekort schiet, maar de evolutie naar echt creatief ondernemerschap in de weg staat. Na de sessie zijn de begrippen 2D, 3D, 2D-Schape, 3D-Smarts en Rode Apen onuitwisbaar in uw geheugen gekerfd.

Jef Staes, expert business en cultuurinnovatie & bestseller-auteur

11.45 – 12.15 uur

Willen = kunnen

Duurzame inzetbaarheid klinkt mooi. Maar het blijkt lastig om het in praktijk te brengen. Hoe kunt u duurzame inzetbaarheid binnen uw organisatie verankeren? Oftewel, hoe kunt u een klimaat creëren waarin het beste uit medewerkers wordt gehaald? In hoeverre kunt u bijvoorbeeld een gezonde leefstijl van uw collega 'afdwingen'? En wat is een gezonde werksfeer cq. werkomgeving? **Annet de Lange**, lector Hogeschool Arnhem Nijmegen

13.30 – 14.00 uur

Nadere informatie volgt

14.15 – 14.45 uur

Metten van stress

Werkstress is beroepsziekte nummer 1. Er is veel aan gelegen om uitval door stress terug te brengen en ervoor te zorgen dat de medewerkers tevreden naar hun werk gaan. Victor neemt u mee in de wonderlijke wereld van het brein: wat gebeurt er als 'u de zenuwen krijgt' en hoe draagt dat bij aan het ontstaan van klachten, symptomen en syndromen. Want het goede nieuws is dat u werkstress tegenwoordig kunt meten en dus veel kosten kunt besparen.

Victor Kallen, onderzoeker neurobiologie bij TNO

15.00 – 15.30 uur

Yes, you can!

Een gezonde en gelukkige medewerker is productiever. Dat is wat we allemaal willen. Maar de grote vraag is: hoe verbeteren we het werkvermogen in onze organisatie? Welke elementen zijn belangrijk? Welke tools kunnen we hiervoor gebruiken? En waar moet je beginnen? Als HR-expert ben je in staat het werk vorm te geven en in te delen. Ik zal uitleggen hoe je je eigen Huis van Werkvermogen kunt ontwerpen en bouwen. Ondersteund met voorbeelden leg ik de belangrijkste do's en don'ts uit voor de toekomst. Als je het goed doet, kun je ook het vergrijzings- en generatieprobleem oplossen. **Prof. Juhani Ilmarinen**, expert and founder of Workability

15.45 – 16.15 uur

Leren via games

Hoe kunt u een verandering binnen organisaties in gang zetten? Door patronen te doorbreken en medewerkers nieuw gedrag te leren. Digitale games bieden hiervoor een veilige omgeving. Het is aangetoond dat als mensen binnen een virtuele omgeving leerprocessen aangaan, zij deze ook kunnen vertalen naar het fysieke leven in de praktijk. Bart Hufen laat door middel van diverse praktijkvoorbeelden zien hoe (applied) games en gamification een bijdrage leveren aan gedragsverandering.

Bart Hufen, BrandNewGame

Workshops

Naast de plenaire presentaties kunt u ook verschillende workshops bijwonen. Het gaat om sessies van 30 minuten waarbij specifieke onderwerpen over duurzame inzetbaarheid worden uitgelicht. U krijgt tips en ideeën die direct toepasbaar zijn in de praktijk. Voor de workshops kunt u zich online inschrijven op www.inzetopmaat.nl.

Onderwerpen die besproken worden zijn o.a.:

- Werken aan gezonde leefstijl
Door: Teun Aalberts, Radboud Universiteit Nijmegen
- Over(weg) met stress
Door: Wilma Wouters, Vitalavie
- Ontdek webcasting
Door: Ministerie van Buitenlandse Zaken samen met NFGD
- De VitaliteitsAPK: meten = weten = handelen!
Door: Carrièrepoort
- Altijd is Kortjakje Ziek: over vergroten van betrokkenheid en motivatie
Door: Eelco Vos, CheckUp
- Bevorderen van vakbekwaamheid
Door: Metalektro Personeelsdiensten

NIEUW: het Duurzame Inzetbaarheidspel

Uitgedaagd door tijdsdruk, bottlenecks, dilemma's en onverwachte wendingen, ga je onder leiding van een deskundige spelleider een opdracht oplossen door informatie in te winnen bij partners op het plein! Het spel is meerdere malen per dag te spelen en duurt ongeveer twee uur. Er zijn geen extra kosten verbonden aan het spel. We vragen u wel vooraf op de website in te schrijven.



Quote deelnemer 2014

“Ik heb kennis gemaakt met nieuwe producten”



‘Duurzame inzetbaarheid is een win-win situatie’

De Finse prof. dr. **Juhani Ilmarinen** is een van de sprekers op Inzet Op Maat. De clou van zijn speech is waar te beginnen, prioriteiten stellen.

U gaat het hebben over het Huis van Werkvermogen. Wat is dat precies?

Finse bedrijven werken vaak met het model. Dit is een metaforisch huis van vier verdiepingen. De eerste drie verdiepingen beelden de privéomstandigheden van een werknemer uit: fysieke en mentale gezondheid, kennis en vaardigheden en waarden en houding vallen hieronder. De vierde verdieping staat voor werk en alles wat daarbij hoort. Om het huis stevig te laten staan, is het belangrijk dat werknemers en werkgevers samenwerken om de balans tussen werk en privé goed te houden: een duurzame werk/privébalans. Als die balans niet goed is, dan merk je dat zowel in je privéleven als op de werkvloer. Als de balans goed is, zit de werknemer beter in zijn vel, is de productiviteit hoger en het verzuim minder. Een win-win situatie dus, en daarom is dit systeem populair onder werkgevers.

Is het niet aan de werknemer zelf om te zorgen dat hij goed presteert?

Op de eerste drie verdiepingen, die over je eigen leven gaan, heb je alleen zelf invloed. Werknemers zijn bijvoorbeeld verantwoordelijk voor hun eigen gezondheid. Werknemers kunnen vaak geen invloed uitoefenen op het werk, de vierde verdieping. Om alle verdiepingen van het huis aandacht te geven, moeten de werkgever en de werknemer dus samenwerken. Veel grote, bekende bedrijven werken al op deze manier, ook in Nederland. Maar toch zie ik dat bedrijven minder aan de HR-kant doen. Zo is er vaak wel aandacht voor de gezondheid van mensen, maar dat kunnen ze ook zelf inrichten. Bedrijven zouden juist meer moeten doen met het herindelen van taken of managementvaardigheden verbeteren.



Kunt u een tipje van de sluier oplichten over uw speech op Inzet Op Maat?

Ik zal meer vertellen over de verschillende werkingen van verschillende verdiepingen van het Huis van Werkvermogen, en ik zal vertellen wat er moet gebeuren de komende tijd. Ook introduceer ik het nieuwe work ability 2.0, zoals het in het Engels heet, waarbij familie en de omgeving een rol spelen. *Prioritizing by doing* is de nieuwe manier.

Wat is het belangrijkste onderdeel van uw speech?

Prioriteiten stellen. Hoe we dat samen kunnen doen. Het heeft betrekking op verschillende domeinen: gezondheid, waarden, familie, werk... er moet zoveel gebeuren en het is onmogelijk voor bedrijven om altijd op dezelfde voet door te gaan. Daarom is prioriteiten stellen zo belangrijk. In Nederland wordt al veel onderzoek gedaan naar duurzame inzetbaarheid, wat betekent dat bedrijven van een heleboel onderdelen weten hoe het verbeterd kan worden. Maar waar begin je? Dat wordt de clou van mijn speech.

Prof. dr. Ilmarinen spreekt ook op het **Duurzaam Inzetbaarheidsdiner** op 2 november. Dit diner is speciaal voor managers. Voor inschrijven en meer informatie kijk op www.inzetopmaat.nl/diner/.

Quote deelnemer 2014

“De sprekers waren zeer boeiend”

Komt u ook?

Inzet op Maat is een 2-daags vakevent waar u letterlijk en figuurlijk voelt wat duurzame inzetbaarheid inhoudt en wat u moet doen om er binnen uw organisatie mee aan de slag te gaan. We kijken niet alleen naar de HR-aspecten maar ook naar leiderschap. Want duurzame inzetbaarheid is pas geslaagd als het verankerd is in de cultuur van een organisatie.

Enkele vragen die tijdens het vakevent beantwoord worden:

- Hoe kan ik mijn organisatie meer rendabel maken?
- Hoe maak ik mijn organisatie flexibeler zodat we sneller kunnen inspelen op ontwikkelingen in de markt?
- Hoe houd ik jonge en oudere medewerkers gemotiveerd aan de slag?
- Hoe ziet hun carrièrepad eruit?
- Hoe stimuleer ik hun (persoonlijke) ontwikkeling?
- Wat betekent dit voor de samenstelling van mijn personeelsbestand?
- En voor ons mobiliteitsbeleid?



carrièrepoort^{nl}

Countus
accountants+adviseurs



bewegen Werkt!

de Raadgevers
helpt ondernemen

MVO
NEDERLAND

BEWEEGPROFS
SPECIALIST IN VITALITEIT

ICARA

Metalektro^{nl} personeels
diensten



checkup



Goed voor elkaar IZA

NFBID
AUDIOVISUEEL

RESPECTIEF^{NL}

SUBVENTION
subsidie- & projectmanagement



italavie
Vitaliteit in lijf & bedrijf

MKB Krachtcentrale

europass

FRUITFUL
OFFICE

@inzetopmaat

WWW.INZETOPMAAT.NL

Een *leading loser*

Ik viel de afgelopen week bijna van mijn stoel toen ik het artikel zag van een overbekende Amerikaanse HR analytics-expert die zichzelf zonder schroom een *leading loser* noemde. Even wat context: de afgelopen drie jaar was deze overigens sympathieke man onafgebroken in het wereldwijde HR-nieuws met schitterende verslagen over zijn inspirerende analyses, met uitgebreide whitepapers bij de gereputeerde Conference Board, met een grote hoeveelheid top awards waaronder de *'USA Trendsetter van het jaar'*, de *'Optimas Award'* van Workforce.com voor business impact, de *'What Works Award'* van Deloitte, met een volledig hoofdstuk in het boek *'The Power of Thanks'* en presentaties op onnoemelijk veel conferenties over de hele wereld. *Last but not least*, zoals hij zelf zegt, werd hij ook nog door zijn analytische softwareleverancier de hemel in geprezen. Voor hen was hij de gedroomde referentie. Met een medialawine tot gevolg.

Ik heb het hier over Mark Berry, voorheen HR Analytics Vice President bij ConAgra Foods en zopas van baan veranderd. Hij is nu een Chief HR Officer van een agrarische multinational. Ik mag zijn naam vernoemen want hij schreef een meeslepend artikel over zijn *leading loser*-zijn op LinkedIn. Nog nooit van hem gehoord? Googlen maar! En snel zijn schitterend *mea culpa* lezen!

Ik moet toegeven, mijn academische collega en ikzelf zaten de voorbije jaren met een toenemende verbazing al die artikelen over de analyses bij

ConAgra te lezen en we waren zelden onder de indruk. Was hij een behaagzieke HR-menner die zich nu in de onnozelheid schrijft? De waarheid mocht hem kennelijk iets kosten, hij ging helemaal op zijn blote knieën in zijn terugblik op zijn recente verleden. Je komt het niet elke dag tegen, een topmanager die zichzelf openlijk een *leading loser* noemt en dat met grote autoriteit weet uit te leggen. Helemaal niet onnozel dus, respect voor wat hij deed. Hoed af voor Mark, wat een kerel!

Waarom vindt Mark zich dan een *leading loser*? Laat ik zijn lange verhaal als volgt samenvatten: met zijn schitterende analyses wist hij amper waarde toe te voegen aan de kernproblemen van ConAgra. Hij had zowat alles wat in de HR-data te vinden was prachtig in kaart gebracht. Maar de echte problemen van de business wist hij niet te optimaliseren. En daar slaat hij zich vandaag moedig voor op de borst. De reden ook om de stap naar het C-level te zetten, hij wil die optimalisatie onder meer met de hulp van analytics gaan ontwikkelen en wil daarvoor rechtstreeks met de CEO samenwerken. Alleen dan kan het werken, aldus Mark.

We kunnen het niet genoeg rondbazuinen: het ultieme doel met HR analytics moet de duurzame optimalisatie van de business zijn. Tenminste, als je geen *loser* wil worden. ◀



Luk Smeyers
HR-research & analytics expert

luk.smeyers@inostix.com

'Je komt het niet elke dag tegen, een topmanager die zichzelf openlijk een *leading loser* noemt'

Hoogleraar Henk Volberda over sociale innovatie

MOOIE WOORDEN CAPITAL, MAAR

Ondanks vele mooie woorden investeren bedrijven nauwelijks in hun vaste mensen en doen ze helemaal niets aan de ontwikkeling van flexwerkers. Hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid Henk Volberda maakt zich zorgen over de stand van de sociale innovatie in Nederland. Terwijl juist menselijk kapitaal het fundament is van echt renderende vernieuwing. En waarom zit HR hier niet in de frontseat?

Sociale innovatie, dat is in de woorden van Volberda investeren in mensen, platter organiseren, minder management, meer faciliterend leiderschap en samenwerken met partners. Het was op de Dag van de Sociale Innovatie, eind vorig jaar, dat Volberda moest vertellen dat het met die sociale innovatie in Nederland niet zo goed gesteld is. In zijn onderzoek, de Erasmus Concurrentie en Innovatiemonitor, stonden nogal tegenvallende cijfers over het Nederlandse innovatievermogen. In Volberda's toelichting hoorden we vaak het woord 'jammer'. De bezorgdheid is intussen bepaald niet afgenomen. De hoogleraar ziet in de volgens hem 'uit de hand lopende flexibilisering' zijn stelling bevestigd dat veel bedrijven hun mensen zien als elk ander bedrijfsmiddel, een *asset* dat je desgewenst kunt outsourcen als dat kostentechnisch handig is. 'Bedrijven beweren wel dat hun human capital hun belangrijkste bedrijfsmiddel is, maar volgens mij is dat toch vaak windowdressing', zegt Volberda. 'Bedrijven investeren te wei-

nig in mensen om ze op lange termijn te kunnen laten renderen. Dat blijkt ook uit de cijfers; in de Human Capital Index van het World Economic Forum zie je dat Nederland niet goed scoort, zeker als je het vergelijkt met Scandinavische landen als Zweden, Finland en Denemarken, waar veel meer wordt geïnvesteerd in talent. 'Een leven lang leren, het klinkt mooi, maar het komt bij ons niet echt van de grond. En ik denk nou juist dat organisaties zich kunnen onderscheiden door de kwaliteit van hun mensen. Nederland lijkt snel naar het Angelsaksische model te gaan, waar de neiging bestaat om al gauw te kiezen voor een eventueel betere medewerker van buiten de orga-

nisatie. Als je mensen ziet als een flexibele resource, dan ga je minder in je eigen mensen investeren en dat belemmert innovatie. Dat gaat denk ik op de langere termijn negatieve effecten hebben, ook voor prestaties van bedrijven. 'Nu heb ik op zich niets tegen flexibiliseren. Veel bedrijven zitten in cyclische markten en zetten voor piek en ziek externe arbeidskrachten in. Maar het lijkt het er nu wel op dat elk bedrijf denkt medewerkers meer te moeten gaan zien als een post van variabele kosten. Als we kunnen bezuinigen op de menselijke capaciteit, dan doen we dat en als we die kunnen flexibiliseren doen we dat ook. En waarom moeten we flexibiliseren? Dan hebben we min-

SERIE: DE KANTELING VAN ARBEID, DEEL 4

Arbeid verandert ingrijpend door flexibilisering en digitalisering. In een reeks interviews en verdiepende artikelen belichten P&Oactueel en kennisbank XpertHR deze kanteling van arbeid en de gevolgen voor HR. Hoogleraar Henk Volberda, autoriteit op het gebied van technologische en sociale innovatie, legt in dit vierde artikel uit dat organisaties alleen echt kunnen innoveren en groeien door goed te investeren in scholing.

OVER HUMAN DADEN?

der vaste kosten en zijn we meer flexibel. Zo wordt er dan geredeneerd. 'De ideale verhouding tussen vast en flex wordt gezien als 70/30. Maar ik vraag we wel eens af waarom bijvoorbeeld overheidsbedrijven een flexibele schil van 30 procent willen aanhouden. Moeten zij echt in die mate mee-ademen met de markt? Ik sta nog altijd achter mijn vroegere stelling dat numerieke flexibiliteit vaak een indicatie is van een gebrek aan managementkwaliteit. Als het management zelf inflexibel is, wordt al snel de oplossing gekozen om tijdelijk meer mensen in te zetten. 'Je kunt je overigens afvragen of het inzetten van veel flexwerkers niet juist meer coördinatiekosten met zich meebrengt. Je bent wel meer flexibel omdat je contracten makkelijker kunt beëindigen, maar je mate van flexibiliteit om dingen op een andere, nieuwe manier aan te kunnen pakken wordt juist minder.'

Verkokerd

Hoewel Nederlandse bedrijven vergeleken met het Franse en Duitse bedrijfsleven in het algemeen een vrij platte organisatievorm hebben, zijn Nederlandse bedrijven volgens onderzoek van Volberda vaak wel erg verkokerd. 'Voor innovatie zijn horizontale dwarsverbanden erg belangrijk, maar die verbanden worden bijna onmogelijk gemaakt als er veel managementniveaus bestaan. De verkokering in organisaties werkt belemmerend, met bijvoorbeeld aparte afdelingen voor marketing, r&d en producten. Als mensen van die afdelingen bij elkaar gaan zitten, dan blijkt vaak dat allerlei processen veel sneller kunnen gaan. De samenwerking verloopt makkelijker naarmate er minder managementniveaus bestaan.'

Een van de door werkgevers vaak genoemde voordelen van flexwerk is



Henk Volberda: 'Een leven lang leren: het komt niet van de grond.'

het snel kunnen inhuren van specifieke kennis als de marktomstandigheden daarom vragen. Maar Volberda zet daar een flink vraagteken bij. 'Ik betwijfel het of je die externe kennis wel zo snel en effectief kunt aanwenden. Innovatie ontstaat vaak tussen verschillende kennis- en expertisegebieden, doordat mensen horizontaal met elkaar samenwerken, bijvoorbeeld in teams. Daarvoor moet je de organisatie wel eerst goed verkennen en dan pas kunnen er nieuwe ideeën ontstaan. 'Daarbij is het zo dat veel zzp'ers en

andere flexwerkers eigenlijk hetzelfde trucje doen; het is vooral veel exploitatie wat ze doen, veel herhalend werk. Zelfstandigen hebben niet de neiging en vaak ook niet de middelen om in zichzelf te investeren. Ze hanteren eigenlijk te lage tarieven; opleidingskosten brengen ze niet terug in tarieven. Zo neemt hun toegevoegde waarde af. Ook het bedrijfsleven bemoeit zich niet of nauwelijks met de ontwikkeling van flexwerkers en zzp'ers. 'En wie investeert er in uitzendkrachten? Uiteindelijk moet dat toch de uit- ►

zendorganisatie zijn. Uitzenders, zoals Randstad, willen behalve de uitleen ook wel de planning en scheduling doen en ook wel opleidingen verzorgen, maar inleners willen dat pas betalen wanneer de uitzendkracht geleverd wordt. Dat is het probleem.'

Volberda verwijt ook vaste werknemers niet alert te zijn op training en bijscholing. 'Amerikaanse werknemers hebben vaak geen vast contract, zij proberen zich te onderscheiden en zijn eerder geneigd te investeren in een opleiding. Maar in Nederland vinden we toch vooral dat de werkgever dat moet doen. De ondernemingsraden zouden ook wel eens wat steviger mogen inzetten op het belang van opleidingen. En de vakbonden, die zeggen baanbehoud het belangrijkste te vinden, zouden veel meer moeten aansturen op verbetering van kennis, dan vaak alleen maar aandacht te hebben voor de primaire arbeidsvoorwaarden. Dan hebben we nog de opleidings- en ontwikkelingsfondsen, maar deze fondsen worden weinig aangesproken. Of werkgevers hebben er geen weet van óf ze willen liever dat hun mensen trainingen volgen die in het verlengde liggen van hun bestaande expertise en niet in nieuwe expertise. Als je dan weet dat door de digitalisering veel vaardigheden overbodig worden en dat de halfwaardetijd van kennis steeds korter wordt, dan zou een O&O-fonds toch vooral het leren van nieuwe vaardigheden moeten stimuleren.'

Technologie rendeert niet

Volberda beoogt dat het oppakken en exploiteren van nieuwe technologieën sterk afhangt van kennis, en dus van mensen, zodat nieuwe technologie ook daadwerkelijk vertaald kan worden naar marktproposities. 'Ik denk dat technologische innovatie in veel bedrijven niet rendeert. We hebben het nu over robotisering, Internet of Things, 3D-printing, big data en dergelijke; technieken waar we ons terecht druk over maken.

Vaak zie je wel dat die technologieën de organisatie worden ingegooid. Ze leiden tot een flinke uitstoot van arbeid, maar we zien ook dat die technologieën onvoldoende renderen, omdat we simpelweg niet alle mogelijkheden ervan goed kunnen benutten.'

Juist dankzij sociale innovatie kunnen technologische innovaties veel beter renderen, is de boodschap. Niet alleen is de toegepaste technologie zelf dan effectiever, er komen ook nieuwe businessmodellen, producten en diensten uit voort en daarmee ook nieuwe werkgelegenheid. 'Als je zorgt dat je investeert in vaardigheden van mensen, dan zijn ze ook veel sneller geneigd om nieuwe technologieën te absorberen. Dat zie je ook terug in de Erasmus Concurrentie en Innovatiemonitor. Bij bedrijven die alleen investeren in technologische innovatie zie je een arbeidsuitstoot van 5 procent van het personeelsbestand. Terwijl bij bedrijven die óók investeren in talent en nieuwe organisatievormen en faciliterend leiderschap, deze nieuwe technologieën beter renderen. Dat leidt bij hen tot een groei van het personeelsbestand van ongeveer 8 procent. 'In de Rotterdamse haven bijvoorbeeld is werk enorm veranderd. Kraanmachinisten zitten niet meer in een kraan, een aantal van hen zit nu aan een bureau met een joystick. We zien daar een enorme uitstoot van arbeid. Grote groepen mensen hebben geheel nieuwe kennis en vaardigheden nodig. Maar wie gaat daar nou in investeren? Hoe kunnen we zorgen dat mensen aan de onderkant en in het middensegment nog aan bod komen op de arbeidsmarkt? Ook aan de top van de arbeidsmarkt zie je dat bepaalde werkzaamheden voornamelijk door automatisering overbodig worden. Je ziet het in de accountancy, de advocatuur en de consultancy. Vroeger had je een academische opleiding en dan kon je met die kennis dertig jaar vooruit. Nu, in deze tijd, of in de directe toekomst, kan je kennisgebied na vijf jaar al weer heel anders zijn.

'Vaak wordt geroepen dat er meer geld moet naar ontwikkeling van technologie. Er bestaan allerlei regelingen, zoals de WBSO, de Innovatiebox en de R&D-aftrek. Maar ik hoor niemand zeggen dat innovatie alles te maken heeft met creativiteit en opleiding van mensen. Er staan wel leuke dingen in

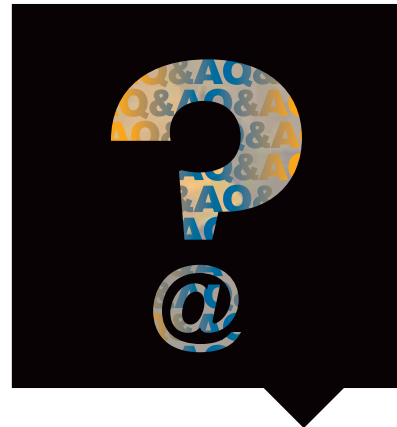
het sociaal akkoord en er is een transitievergoeding bedacht voor de flexwerkers. Er zijn wel ideeën, maar om eerlijk te zijn: het blijft voor een groot deel in schoonheid steken. Mijn voorstel aan minister Asscher zou zijn dat bedrijven fiscale steun krijgen als ze investeren in het opleiden van hun medewerkers om innovatie te bevorderen. Dat zal zeker effect hebben. 'We maken ons er druk over dat flexwerkers na twee jaar een vaste aanstelling moeten krijgen. Je zou in plaats daarvan ook kunnen zeggen dat je uitzendorganisaties dwingt om een bepaald percentage te investeren in opleiding van uitzendkrachten. Zodat zij niet op den duur terechtkomen in een soort competentievalkuil, maar geregeld worden bijgeschoold.'

De inzet van HR

Uitgaande van de door Volberda zo gewaardeerde hefboomfunctie van sociale innovatie, verbaast de Rotterdamse hoogleraar zich over de inzet van HR. 'Nu de P van P&O meer wordt gedigitaliseerd of ge-outsourcet, ligt er voor het invullen van de O een grote rol voor HR. Zeker sinds duidelijk is dat sociale innovatie zo veel effect heeft op de prestatie van een organisatie. Maar ik zie HR die rol niet echt oppakken. In al die innovatiediscussies hoor ik de HR-manager veel te weinig. 'Dat zie je ook weer terug bij de discussie over het bepalen van de mate van flexibiliteit. Ook daar zou de HR-manager toch een sleutelfiguur moeten zijn, maar in de praktijk blijkt dat vaak niet het geval. Dat is een rare paradox die moeilijk is te verklaren. HR blijft een staffunctie, terwijl we toe moeten naar een herdefiniëring van wat staf en lijn is. Marketing bijvoorbeeld zien we als lijnmanagement, maar behoort je menselijke capaciteit niet ook tot de lijn? HR moet hier toch in de frontseat zitten, niet op de backseat? 'Als je kijkt naar de Raad van Bestuur en hun portefeuilles, dan zit HR meestal wel in een portefeuille, maar dan is het bijvoorbeeld iemand van finance die HR er bij neemt. Die heeft dan wel een HR-manager die hem adviseert, maar dat is dan weer een staffunctie. Ik denk echt dat de tijd rijp is dat HR een volwaardige bestuursfunctie wordt.' ◀

**Het wordt tijd dat
HR een volwaardige
bestuursfunctie wordt**

Xpertise



In de rubriek Xpertise beantwoorden juristen van XpertHR vragen met betrekking tot vrijwel alle terreinen van HR.

Kan ik mijn medewerkers verplichten om over te werken?

De regels voor overwerk staan niet in de wet. Overwerk wordt vaak geregeld in cao's, een personeelshandboek of in de arbeidsovereenkomst zelf. Als niets is geregeld, wordt vaak gekeken naar de gewoontes in een onderneming. Ook de in de rechtspraak ontwikkelde regels zijn van belang.

Van overwerk is sprake als langer dan de overeengekomen (of gebruikelijke) werktijd gewerkt moet worden. Soms kunnen werknemers verplicht worden om over te werken. Als de verplichting in een arbeidsovereenkomst, personeelshandboek of cao staat, dan kan de werkgever zich daarop beroepen. Maar de verplichting om overwerk te verrichten kan ook gebaseerd zijn op goed werknemerschap.

De verplichting om over te werken wordt begrensd door de noodzaak om een bepaalde taak op dat bepaalde moment te verrichten. Het belang van de werkgever dient te worden afgewogen tegen het belang van de werknemer. Met de persoonlijke situatie van de werknemer, bijvoorbeeld de zorg voor kinderen, moet daarbij rekening gehouden worden.

De mogelijkheid om werknemers te verplichten overwerk te verrichten, wordt bovendien begrensd door de Arbeidstijdenwet. Hierin staat het maximaal aantal uren dat gewerkt mag

worden. Een meerderjarige werknemer mag niet meer dan 12 uur per dag, niet meer dan 60 uur per week én niet meer dan gemiddeld 48 uur per week in een periode van 16 aaneengesloten weken werken. Van deze regels mag alleen worden afgeweken als sprake is van een plotselinge (onvoorziene) situatie waarbij het risico bestaat op ernstig letsel aan personen of goederen.

Wij hebben een rookbeleid binnen ons bedrijf. In het kort komt het er op neer dat binnen onze onderneming alleen gerookt mag worden op de daarvoor aangewezen plaatsen. Nu heeft een van onze medewerkers een e-sigaret aangeschaft. Hij zegt dat hij die wel op de werkvloer mag roken, is dat zo?

In de Tabakswet staat dat werkgevers verplicht zijn tot het instellen, aanduiden en handhaven van een rookverbod in een ruimte, gebouw of inrichting waar een werknemer zijn werkzaamheden verricht of pleegt te verrichten. Met andere woorden: werkgevers zijn verplicht om roken op die plaatsen waar gewerkt wordt te verbieden en zij moeten ervoor zorgen dat hun medewerkers zich daar ook aan houden. In de Tabakswet staat gedefinieerd wat onder 'tabaksproducten' wordt verstaan, namelijk: producten die voor roken, snuiven, zuigen of pruimen bestemd zijn en die, al is het slechts

ten dele, uit tabak bestaan, ook indien genetisch gemodificeerd.

Een e-sigaret bevat geen tabak en valt daarom niet onder de Tabakswet. Wet- telijk gezien is de werkgever dus niet verplicht om het gebruik van een e-sigaret op die plaatsen waar werknemers hun werkzaamheden verrichten te verbieden.

Werkgevers hebben echter instructierecht en op basis daarvan kunnen zij het gebruik van een e-sigaret op de werkplek wel verbieden. Als de werkgever dat wil, dan kan hij zijn rookbeleid ook van toepassing verklaren op de e-sigaret door bijvoorbeeld in het rookbeleid op te nemen dat dit ook geldt voor e-sigaretten en op andere op rookwaren gelijkende producten. ◀

MEER WETEN?

CONTACT XPERTHR

XpertHR biedt arbeidsrechtelijke informatie, betaalbaar juridisch advies, praktische tools, praktijkcases, checklists en meer.

Geïnteresseerd? Bekijk de demonstratie op XPERTHR.NL, bel met (0314) 358 356 of mail naar: redactie@XpertHR.nl



GRIP OP JE VERMOGEN

HÉT CONGRES OVER UW VERMOGEN

€32,50
INCL. LUNCH
EN BORREL

9 oktober 2015,
World Forum Den Haag

Tijdens het congres Grip op je Vermogen kijken we met u naar de effecten van de maatschappelijke veranderingen als gevolg van de economische crisis. Wat betekent dit voor u en uw vermogen? Hoe kunnen bedrijven hierop anticiperen? En hoe kunt u als belegger profiteren?

Topsprekers als **Alexander Rinnooy Kan**, **Steven van Eijck**, **Ruud van Dusschoten** en **Bas Jacobs** geven u onder leiding van **Rick Nieman** inzicht in de belangrijkste veranderingen op het gebied van de Nederlandse kenniseconomie, fiscaliteit en de recessie. Daarnaast geeft **Anne van Walraven** u een blik in de wereld van de jonge generatie.

Verder biedt Grip op je Vermogen u interactieve workshops en 1-op-1-sessies over uiteenlopende onderwerpen als beleggen, pensioen en vermogen.

Een initiatief van

Kennispartner

ELSEVIER

ING 



SCHRIJF U NÚ IN OP WWW.GRIPOPJEVERMOGEN.NL

Sponsor



BLACKROCK

Mediapartners



beurs.nl

De wereld van HR



NEDERLAND

Soepeler ontslagrecht

'Sommige landen om ons heen hebben een soepeler ontslagrecht dan wij. Duitsland bijvoorbeeld, maar ook de Verenigde Staten. Dat zou hier ook goed werken, omdat het voor verandering en innovatie dodelijk is als je mensen in parkeerfuncties hebt die alleen maar hun tijd uitzitten. Maar dat soepeler ontslagrecht is maar één kant van het verhaal. Dat kan namelijk alleen als organisaties goed werkgeverschap tonen en we als samenleving transformeren van verworvenheid naar verantwoordelijkheid. Wat ik daarmee bedoel is het volgende. We hebben hier in Nederland enorme verworvenheden. Op bijna geen enkele plek op aarde is het zo goed toeven als hier: we zijn rijk en worden beschermd door heel veel rechten. Langzamerhand komen we nu op een punt dat dat niet meer vol te houden is. Het moet gewoon met min-

der. We kunnen makkelijk de schuld geven aan de grote instituties (de politiek, de banken, de kerken) omdat ze ons het eerlijke verhaal niet durven te vertellen. Maar we zijn zelf verantwoordelijk. Want wij willen drie keer per jaar op vakantie, een gloednieuwe auto én een tophypotheek. Er moet leiderschap komen. En persoonlijke verantwoordelijkheid van iedereen. 'De taak van P&O is om geloofwaardig aan medewerkers uit te leggen dat we in Nederland van verworvenheid naar verantwoordelijkheid moeten komen. Dat er personele bezuinigingen nodig zijn en dat het soms met minder arbeidsrechten moet, om maar twee voorbeelden te noemen. Maar zo'n boodschap is niet zomaar uitgelegd. Want hij moet natuurlijk wel consistent zijn. Directeuren die op de nieuwjaarsborrel vertellen dat medewerkers loon moeten inleveren en zelf een dikke BMW aanschaffen, zijn niet geloofwaardig. Je kunt niks uitleggen,

als het niet uit te leggen valt. Als je als P&O'er een directie hebt die dat van je vraagt, kun je beter ontslag nemen, want het is een verloren strijd. En dat hoeft lang niet altijd hoor: er zijn genoeg directies die visionair zijn én bij wijze van spreken op de werkvloer als een heuse veldmaarschalk meestrijden in de strijd.

'Waar het om gaat is dat directies en P&O persoonlijk leiderschap gaan tonen, om daarmee werknemers te inspireren dat ook te gaan doen. Kijk... ieder mens heeft twee kanten: een ware persoonlijkheid en een schijnpersoonlijkheid. De ware persoonlijkheid gaat voor schoonheid en liefde, en zoekt naar zingeving en betekenis. De schijnpersoonlijkheid gaat over egocentrisme, hebzucht, machtszucht en andere strategieën om minderwaardigheidsgevoelens te compenseren. Mijn gedachte is dat we in deze economie alleen kunnen overleven wanneer we de schijn inwisselen voor het zijn. P&O kan daar allereerst aan bijdragen door het goede voorbeeld te geven, niets menselijks is ons immers vreemd, en daarnaast te vertellen hoe anderen die stap ook kunnen zetten.

'Organisaties die dat niet doen, kunnen wel hopen op een soepeler ontslagrecht, waarover ik hierboven begon, maar die zullen de boemerang recht in hun gezicht terugkrijgen. Als je alleen maar flexibiliseert om geen sociale premies af te hoeven dragen, dan is er op lange termijn geen toekomst voor je als bedrijf, omdat mensen gewoon niet meer voor je willen werken.' (BB) ◀
Bert-Jan Peter van der Mieden, organisatie-regisseur en levensregisseur bij Pyramide.

Human Resources Eventskalender 2015

HR professionals; van gebruiker tot beslisser



HR-metrics en HR-analytics 1 oktober 2015

Tijdens deze masterclass gaan we met uw basisvragen aan de slag en helpen we u op weg met een eenvoudig stappenplan. De masterclass is een goede combinatie tussen theorie en praktijk. Aan de hand van 5 stappen wordt HR-analytics letterlijk vertaald naar uw eigen organisatie. www.penocongressen.nl/analytics

Flexwerken na de WWZ - Focus op de kansen 6 oktober 2015

Zorg dat uw organisatie voorbereid is op de toekomst van flexwerkers en leer uw flexibele schil te managen. Deze dag biedt u oplossingen die inzicht, overzicht en controle geven over uw flexibele schil. Hierdoor kunt u kosten besparen en risico's reduceren. www.penocongressen.nl/flexwerken

Gratis webinar: Van stress naar werkplezier 7 oktober 2015

In dit gratis te volgen webinar van 35 minuten, neemt expert Wout Plevier u mee in de eerste stappen die u kunt ondernemen in uw organisatie om stress tegen te gaan. Wout Plevier inspireert en zet u aan tot concrete acties. Na het volgen van het webinar ontvangt u ook nog het gratis stappenplan zodat u gelijk de tips uit het webinar kunt implementeren in uw bedrijf. www.onlineseminar.nl/hr

WKR Verdiepingsdag - Optimaliseren van de Werkkostenregeling 8 oktober 2015

Ons vernieuwde WKR programma gaat in op de actualiteiten en biedt u een exclusieve en persoonlijke aanpak om tot antwoorden te komen. Tijdens de Werkkostenregeling Verdiepingsdag gaan we dieper in op alle regels van de werkkostenregeling zodat u optimaal gebruik kunt maken van alle mogelijkheden binnen de WKR. www.penocongressen.nl/wkr

HR The Next Level - Re-thinking HR 15 oktober 2015

Kom naar deze dag voor de laatste ontwikkelingen, nieuwste trends en innovaties op HR gebied. Bereidt u voor op de toekomst van HR en geef uw organisatie een boost! www.penocongressen.nl/nextlevel

HR Goes Digital 19 november 2015

Wat is de impact van technologische ontwikkelingen op HR? HR Goes Digital is hét event voor de HR professional 2.0! Leer van de beste en grootste op het gebied van technologie en innovatie in Nederland. www.penocongressen.nl/digital

HR talent of the year awards 20 november 2015

De awards staan in het teken van talent, innovatie en verbinding. Want talent alleen is niet voldoende. Het vraagt visie, ondernemerschap en impact om vernieuwende keuzes te maken en de weg vrij te maken naar de top van HR Nederland. Nomineer voor 30 september een HR starter of young professional! www.hrtalentoftheyear.nl

P&Oactueel **Salaris Magazine**



‘HET AANGEVEN VAN GRENZEN IS GEEN FALEN’

In Nederland wordt nog te weinig aandacht besteed aan stress op de werkvloer. Het wordt te weinig (h)erkend door zowel werkgevers als werknemers. Wout Plevier spreekt tijdens het congres Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA) over stress en werkplezier.

Wat is PSA?

‘PSA staat voor Psychosociale Arbeidsbelasting; een beleid waarin je als werkgever vastlegt hoe de aanpak van ongewenste situaties plaatsvindt. Helaas besteden maar vier op de tien werknemers er überhaupt aandacht aan, terwijl dit er veel meer zouden moeten zijn. Er bestaan twee soorten stress: negatieve en positieve stress. Positieve stress ontstaat wanneer je een deadline moet halen, daar raak je juist gemotiveerd van. Negatieve stress is wanneer de draaglast te groot wordt. Er zijn op dat moment te veel problemen in je hoofd waarbij je te weinig ondersteuning krijgt vanuit je werkgever.’

Waarom besteden werkgevers hier te weinig aandacht aan?

‘Je kan er als werkgever vanuit een financiële en vanuit een sociale kant tegenaan kijken. Op financieel vlak ligt er een enorme druk op de werksfeer. Als werkgever wil je dat er zoveel mogelijk geld verdiend wordt. Je pusht je werknemer dus om zoveel mogelijk werk te verrichten in een zo kort mogelijke periode. Op sociaal vlak is het belangrijk dat een medewerker geholpen wordt met eventuele proble-

men die spelen. De medewerker moet het gevoel hebben dat er naar hem of haar geluisterd wordt en dat er serieus aandacht aan hem of haar besteed wordt. Je zult als werkgever gelijk merken dat die medewerker plezieriger zal werken, wat resulteert in een betere werknemer. Bedrijven zien dit helaas alleen nog niet zo en benaderen het te vaak vanuit financieel oogpunt.’

Hoe groot is dit probleem inmiddels?

‘Van de managers weet maar 18 procent precies wat het gevaar is van PSA. De main focus ligt op ‘druk op resultaat’ opvoeren. Je kunt dit probleem met het volgende vergelijken: een sporter traint weken- of maandenlang voor een kampioenschap en bereikt een piekprestatie op het moment dat het kampioenschap er daadwerkelijk is. Daarna is er tijd voor hem om te ontspannen. In het werkende leven is dat helaas niet zo. Je werkt constant toe naar piekprestaties en hebt daarbij weinig tijd om te ontspannen naast je weekend en af en toe een vakantie.’

Wat mis jij binnen HR op het gebied van PSA?

‘Mensen negeren hun stress. We zijn slecht in het managen van onze emoties. Er wordt te weinig over gepraat. Het initiatief hiervoor moet geïntegreerd worden binnen een bedrijf.’

Emotiemanagement dus. Waar gaat het fout?

‘Het aangeven van grenzen bij een leidinggevende wordt gek genoeg gezien als falen. En dat is het laatste wat een werknemer aan een bedrijf wil laten



merken. Wanneer jij je teleurgesteld voelt, dan zal je hier niet bewust wat aan doen. Het gevoel raak je weer kwijt. Wanneer jij je gefrustreerd voelt, omdat je stress al een tijdje aanhoudt, dan pas begin je het bewust in je lichaam te voelen, maar dan nog doen weinig mensen er wat aan. Pas als je geklaag hoort, ga je ermee aan de gang. Emotiemanagement is een grote factor om aan te werken. Zorg ervoor dat je zonnetjes opzoekt in plaats van wolkes.’

Wat levert PSA voor HR op?

‘Het levert voor HR veel goede dingen op. Als manager zijnde leer je stress herkennen, je leert actief om stress tegen te gaan en om te buigen in een positieve, vitale levensstijl. In principe hoeft een manager maar vijf minuten per dag aandacht te besteden aan een werknemer. Even samen zitten en praten over de problemen die er spelen. Wanneer je laat merken dat de werknemer gehoord wordt, zou de stress grotendeels opgelost kunnen worden.’ ◀

CONGRES

Wout Plevier is één van de sprekers tijdens het congres Psychosociale Arbeidsbelasting, welke op 3 december wordt gehouden in Bunnik. Meer informatie en inschrijven via PENOCONGRESSEN.NL/WERKSTRESS

MET E-HRM WERKEN AAN TALENTMANAGEMENT

Bijna de helft van alle werkgevers heeft inmiddels HR-diensten gedigitaliseerd en daarmee is e-HRM een niet meer weg te denken faciliteit geworden. Werknemers waarderen de online dienstverlening en HR bemerkt tijdwinst door een slinkende papierwinkel. Wie met e-HRM een stap verder wil zetten naar bijvoorbeeld talentmanagement kan meer voordelen behalen, maar dat vereist een goed plan en veel eigen inzet.

Twee derde van de medewerkers wil graag zelf HR-zaken kunnen regelen, blijkt uit de HR Benchmark 2014-2015 van Raet. Werkgevers zien e-HRM als middel om hun informatievoorziening te verbeteren en meer kwaliteit te bieden met HR-diensten. Inmiddels biedt 46 procent van de werkgevers in min of meerdere mate e-HRM aan, bijna een verdubbeling ten opzichte van 2011. In de meeste gevallen zijn salarisgegevens, verzuimregistratie, verlofdagen, roosters en personeelsdossiers gedigitaliseerd. Hoewel talentmanagement een in belang groeiend HR-instrument is, blijft het digitaliseren daarvan achter in vergelijking met de basis aan HR-diensten. Talentmanagement staat bij veel organisaties wel hoog op de agenda, blijkt uit de Raet HR-benchmark. Maar waar administratieve taken

zoals salaris en verzuim door hun eenduidigheid eenvoudig te digitaliseren zijn, is het integreren van talentmanagement in e-HRM een ander verhaal.

Talentmanagement is een breed begrip, kent veel meer variabelen en vereist het in kaart brengen van behoeften op vele niveaus, zegt Justin Wissink, oud-HR-manager en tegenwoordig HCM-consultant bij Raet. 'De inzet van talentmanagement vraagt ten eerste een helder standpunt. Je moet goed voor ogen hebben wat je met talentmanagement wilt bereiken. Bedenk wat je werkelijke doel is. Dat is bijvoorbeeld niet het opzetten van een beoordelingscyclus, het uiteindelijke doel is inzicht verkrijgen in de talenten van je mensen. Als je goed uitgaat van je werkelijke doel, dan is het eenvoudiger om daar het juiste proces bij te vinden.'

Veel zelf doen

Medewerkers faciliteren in hun ontwikkeling was voor De Onderwijsspecialisten een van de belangrijkste uitgangspunten bij de implementatie van e-HRM. De Onderwijsspecialisten bieden (voortgezet) speciaal onderwijs

en begeleiding aan leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben. Bij de start met e-HRM in 2011 werd bij De Onderwijsspecialisten stapsgewijs de basis aan administratieve processen gedigitaliseerd. Nu, vier jaar later, is de organisatie bezig talentmanagement in de steigers te zetten.

Terugkijkend op dit proces van digitalisering concludeert Willy Knoers, Hoofd Personeel en Organisatie van De Onderwijsspecialisten, dat e-HRM de organisatie al veel heeft opgeleverd. 'Maar daarbij moet ik aantekenen dat je zelf wel veel moet doen. We hebben veel tijd besteed aan het zo efficiënt mogelijk laten verlopen van processen. In deze zoektocht hebben we wel wat begeleiding gemist.

Uit contacten met een ander schoolbestuur hadden we al begrepen dat je voor e-HRM echt enkele jaren moet uittrekken en dat er aanloopproblemen zullen zijn. Dat hebben wij op onze afdeling ook ervaren.'

Maatwerk

Knoers wijst op het belang van het investeren in extra personeel voor e-HRM. Zo hebben De Onderwijsspecialisten een eigen applicatiebeheerder

E-HRM is een middel en geen doel op zich



die snel maatwerk kan leveren. En er wordt met eigen e-HRM-specialisten veel aandacht besteed aan *'coaching on the job'* van administratieve medewerkers en directeuren van de 21 eigen scholen. Zo blijft de kennis up to date en worden fouten voorkomen.

De digitalisering van het uitvoerende deel van het HR-werk begint nu goed op orde te komen, zegt Knoers. 'Er is veel papierwerk verdwenen, er worden minder fouten gemaakt. Ook wordt er minder gebeld, zijn processen meer gestroomlijnd en is er meer inzicht en dat is bijvoorbeeld ook voor de accountant van belang. Het ziekteverzuim is mede dankzij e-HRM gezakt tot onder het gemiddelde in onze sector. HR heeft meer tijd gekregen voor advisering en ik merk dat we op weg zijn om echt meer businesspartner te zijn.'

De Onderwijsspecialisten zetten zich in voor de ontwikkeling van elke leerling. Dat vraagt, zeker in een tijd van bezuinigingen, om duurzame inzetbaarheid en voortdurende ontwikkeling van medewerkers. De toepassing van e-HRM draagt in belangrijke mate bij aan die ontwikkeling.

De organisatie bevindt zich nu in de fase van de verdere opbouw van het talentmanagement. Er wordt gewerkt aan performance management waarbij

de nadruk meer komt te liggen op opbrengstgericht werken. Het streven was om ook het talentmanagement binnen het bestaande e-HRM-softwarestelsel te houden. Dat is gelukt, al vroeg dat volgens Knoers wel om een reeks aanpassingen om de eigen regelingen met betrekking tot competenties en functiebeschrijvingen te kunnen integreren.

In het kader van 'de professional zelf aan zet brengen' stellen de medewerkers van De Onderwijsspecialisten hun eigen ontwikkelplan op en beheren ze ook zelf hun dossier. De eerste resultaten uit dit nu lopende project zijn positief. Op basis van de bevindingen moet het HR na verloop van tijd meer inzicht en sturingsmogelijkheden geven om de juiste competenties op de juiste plek te krijgen en om het trainingsprogramma te optimaliseren. Voor de toekomst staat op de e-HRM-verlanglijst van De Onderwijsspecialisten nog een databank waarin alle talenten van alle medewerkers staan opgeslagen.

Strategische personeelsplanning

De gemeente Den Helder geeft sinds 2013 doelgericht vorm aan talentmanagement als onderdeel van de strategische personeelsplanning. Van de medewerkers wordt een grote mate van

eigen initiatief verwacht bij het bouwen aan hun eigen ontwikkeling. Daarbij krijgen ze veel vrijheid en begeleiding. Het opleidingsmanagement biedt daarbij stevige ondersteuning in de vorm van de Den Helder Academie, waarvan de gemeente naar eigen zeggen met veel succes de voordelen bij het personeel onder de aandacht brengt.

Volgens teamleider P&O Nicole van der Steen is eerst gedefinieerd aan welke talenten behoefte was en hoe we aan die talenten en competenties konden komen. Vervolgens is met onder meer talentgesprekken en opleidingsfaciliteiten gewerkt aan persoonlijke ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid, waarbij ook mogelijkheden voor interne en externe mobiliteit werden betrokken. Specifieke aandacht is er ook om de medewerkers in de buitendienst blijvend bij het proces te betrekken.

Goede communicatie

De implementatie van e-HRM is snel en goed verlopen, zegt Nicole van der Steen. 'De basis was bij ons al wel goed op orde met managementinformatie. Het aankopen van de verschillende modules is niet zo spannend. E-HRM is een middel en geen doel op zich. Wat heel belangrijk is voor succes is de cultuur in je organisatie. Goede communicatie is erg belangrijk, je moet je verhaal en het belang ervan goed blijven verkopen. Daarnaast zijn er ook goede handleidingen en instructiefilmpjes nodig. Terugkijkend denk ik dat de communicatie soms nog wel wat beter had gekund, door bijvoorbeeld vaker bepaalde informatie te herhalen. Voor nu gaat het ons er vooral om het proces te borgen, ons verhaal te blijven verkopen, te zorgen voor continuïteit.' De inzet van e-HRM heeft bij HR geleid tot een nieuwe stroom aan data. De door de digitalisering opgeleverde tijdsbesparing van gemeentebreed 1,5 fte en de toegenomen efficiency komen onder andere ten goede aan data-analyse en advisering.

In 2016 denkt de gemeente de implementatie van talentmanagement te kunnen afronden met een module die de medewerkers nog meer regie en persoonlijke mogelijkheden voor ontwikkeling biedt. ◀

EEN VERZUIM VAN 1,5 PROCENT? VOER EENS EEN NORMAAL GESPREK

Hoe verlaag je je ziekteverzuim van 5 naar 1,5 procent? Alleen maar door POP-gesprekken in te voeren? Dat kan bijna niet waar zijn. ‘We begonnen helemaal bij de basis van communicatie: het ging over zender en ontvanger, dat soort dingen.’

Ze kijkt er zelf ook nogal van op, van alle aandacht. HR-manager Afke Woudstra van het Friese Neways is zelfs wat ongemakkelijk onder al die aandacht. Want zelfs het Ministerie van SZW noemt het bedrijf een voorbeeld als het gaat om duurzame inzetbaarheid, terwijl ze feitelijk alleen de gesprekscyclus heeft uitgebreid. Maar dan wel met verstrekkende gevolgen.

Oudere populatie

Hoe het begon? Woudstra schreef haar scriptie over Neways en zag dat het personeelsbestand van het bedrijf aardig vergrijsd was. Met een behoorlijke populatie van rond de zestig jaar.

‘Vroeger moest je dan nog een jaar of twee, nu minimaal zeven. Dat is een groot verschil. Twee jaar kun je nog wel uitzingen, zeven niet meer. Er moest dus iets gebeuren. Maar wat?’ ‘Als je iets met mensen wil, moet je eerst weten wat er bij ze speelt, is mijn overtuiging,’ zegt Woudstra. En dus moet je ze dat vragen. ‘Deze generatie komt veelal niet uit zichzelf met dingen. We zijn een voormalig onderdeel van Philips, een bedrijf waar vroeger gewoon iedereen aan de slag kon die een beetje handig was. We hebben mensen die heel goed zijn in hun vak, en ook een goed niveau hebben, maar qua opleiding alleen de basisschool of lbo hebben. Problemen dragen ze stil met zich mee. Het is een combinatie van opleidingsniveau, een generatiekenmerk en misschien ook wel wat Friese stugheid.’

Om ervoor te zorgen dat de leidinggevenden beter op de hoogte waren van wat er nu eigenlijk speelde bij de medewerkers, is er een traject ingezet om de communicatie te verbeteren. Voor iedereen trouwens, want ook de 60-minners hebben aandacht nodig.

Waarbij het niet de vraag was ‘Hoe houden ze het vol?’, maar ‘Hoe houden we ze binnen én gemotiveerd?’

Gesprekken voeren

Vragen hoe het ervoor staat dus. Toch is het stellen van de juiste vraag niet per se makkelijk. Daarom werden alle leidinggevenden uitvoerig getraind. ‘Natuurlijk had ik het liefst leidinggevenden met een wo-opleiding psychologie, maar in de praktijk zijn het vaak de beste techneuten die doorgroeien tot leidinggevende. Deze mensen hebben een goede technische opleiding, maar qua communicatie zagen we nog wel enkele verbeterpunten. We moesten van ver komen.’

Vierentwintig keer kwam de ingehuurde communicatietrainer terug om de leidinggevenden te trainen. Eerst om het verschil tussen een zender en ontvanger uit te leggen, toen over open en gesloten vragen, en op het einde kwam de Roos van Leary ter sprake. ‘En de leidinggevenden vonden het fantastisch. Ze dansten hier door de gangen, er ging een wereld voor ze open. Ze zijn in die periode zó enorm

‘Ze dansten hier door de gangen, er ging een wereld voor ze open’



Door investering in goede communicatie ging het verzuimpercentage drastisch omlaag.

gegroeid in hun vaardigheden en zelfvertrouwen. Ze snapten dat door het stellen van een simpele vraag, soms nét iets anders gesteld dan ze gewend waren, ze zóveel meer relevante informatie kregen.'

Met de nieuwe competenties in de zak begonnen de leidinggevenden met het voeren van POP-gesprekken. 'Inderdaad niet erg nieuw nee. Sterker nog, we zijn er rijkelijk laat mee. Maar we dóen wel structureel iets met wat we in de gesprekken horen, en dat onderscheidt ons wel van andere organisaties, denk ik. Vaak blijven wensen van medewerkers liggen na het POP-gesprek, wij geven er altijd gevolg aan.'

Wet van Ohm

Veel werknemers gaven in die gesprekken aan graag meer technische achtergrondkennis te willen hebben. Neways Leeuwarden produceert klantspecifieke elektronica voor de zakelijke markt, en sommige mensen gaven aan dat ze soms niet de achtergrond begrepen van wat ze deden. Dan waren ze al decenia bezig met weerstandjes en geleiders, maar kenden de bijpassende, natuurkundige Wet van Ohm niet.' Het hele bedrijf – van hoog tot laag – werd op basiscursus elektronica gestuurd, met practica en examens. Maar de achterliggende gedachte van elektronica was niet voor iedereen voldoende. Vijftien stroomden meteen

door naar een vervolgcursus en tien volgen nu zelfs een ROC-opleiding om een officieel diploma te krijgen. Het mes snijdt aan twee kanten. De medewerker ontvangt voor zijn of haar harde werk een prachtig diploma. De organisatie versterkt zichzelf qua opleidingsniveau en kwaliteit.

'Ja, het is vrijwillig. En ja, we stimuleren het ook duidelijk. We vertellen mensen dat het in deze economie geen zekerheidje meer is dat je hier zorgeloos oud kunt worden. We stellen de vraag: "Stel dat deze fabriek morgen zou sluiten, waar zou je dan heen gaan voor je werk? Zorg dat je je schaapjes op het droge hebt." Een flink aantal mensen snapt dat de techniekbanen hier in Friesland niet voor het oprapen liggen en willen hun competenties vastleggen in een diploma. Anderen hebben geen zin in het huiswerk of stellen andere prioriteiten, en zeggen dat ze dat tegen die tijd dan wel zien. Voor mij is dat teleurstellend ja, maar goed, dat is hun eigen keus. En ik concentreer me op al die medewerkers die wél opleidingen volgen.'

HR is de kachel

Woudstra is eigenlijk de kachel van het project, zegt ze. 'Maar de leidinggevenden zijn de radiatoren. Als zij het niet uitvoeren, blijft het koud in de rest van de organisatie.' Momenteel doet ze dat door zelf ook uitgebreid te luisteren

naar wat de leidinggevenden aangeven. Schoorvoetend erkent ze dat ze zo niet begonnen is. 'Ik ben binnengekomen en heb gezegd: "Zo gaan we het doen." Ik heb er geen spijt van dat ik niet eerst geluisterd heb naar de leidinggevenden. Voor deze organisatie was het op dat moment een strategie die goed werkte, en ook goed uitpakend heeft. Een volgende keer zou ik dat wel anders doen. Simpelweg omdat ik weet dat luisteren werkt.'

Anderhalf procent verzuim

En het resultaat van al die gesprekken, en de daaruit voortvloeiende opleidingen? Een drastische verlaging van het verzuim. Gedaald van 5 naar 1,5 procent. 'Op zich niet zo gek natuurlijk. Als mensen lekker in hun vel zitten, zijn ze ook minder vaak ziek. Blijve medewerkers zorgen voor blije klanten en een goede werksfeer binnen de organisatie. De oorspronkelijke insteek van het project was niet om het ziekteverzuim te laten dalen, maar het is wel het kengetal wat het meest naar voren springt.' Daarnaast is ook het gevoel van gemeenschappelijkheid sterk verbeterd. Want niet alleen is de medewerkerstevredenheid gestegen naar maar liefst 93 procent (in 2013), ook de sfeer op de werkvloer is omhoog gegaan. 'Vroeger was elk ruzietje na vijf minuten tot in de verste uithoek bekend, nu wordt er gewoon een oplossing voor gevonden. En dat allemaal door een gewoon gesprek te voeren. Wat we ook zien is dat de interne mobiliteit omhoog is gegaan. Doordat mensen zichzelf zijn gaan verrijken met vaardigheden, zagen ze dat ze ook in aanmerking kwamen voor hogere functies.' ◀

INZET OP MAAT

Op 2 en 3 november is in Den Bosch *Inzet op maat*, hét vakevent voor professionals waarbij bezoekers letterlijk en figuurlijk voelen wat duurzame inzetbaarheid inhoudt en wat zij moeten doen om er binnen hun organisatie mee aan de slag te gaan. Meer informatie: INZETOPMAAT.COM

XpertHR legt uit

DOSSIER ONTSLAG NA LANGDURIG ZIEKTEVERZUIM

Sinds 1 juli 2015 geldt het nieuwe ontslagrecht. Wat zijn de regels bij ontslag na langdurig ziekteverzuim?

Gedurende de eerste twee jaar van de ziekte van een werknemer moet de werkgever het loon van een zieke werknemer in principe doorbetalen. Tijdens deze periode mag de werknemer in beginsel niet worden ontslagen. Van de werkgever en van de werknemer wordt verwacht dat zij zich inspannen voor de re-integratie van de werknemer in zijn eigen, of zo nodig in een aangepaste functie.

Na afloop van de doorbetalingsverplichting van de werkgever, mag de werknemer – mits aan de criteria is voldaan - worden ontslagen.

DE CRITERIA

Voor de opzegging van een dienstverband heeft een werkgever een 'redelijke grond' nodig. In de wet staan acht 'redelijke gronden' opgesomd. Eén daarvan is – kort gezegd – langdurende ziekte.

Als sprake is van een 'redelijke grond' en herplaatsing is binnen redelijke termijn - al dan niet met behulp van scholing - niet mogelijk, dan is ontslag in principe mogelijk. Bij langdurende ziekte is die redelijke termijn 26 weken.

ONTSLAG

Het dienstverband met een werknemer kan op diverse manieren worden

beëindigd. Door schriftelijke instemming van de werknemer met de opzegging van zijn dienstverband of door beëindiging met wederzijds goedvinden. Lukt het niet om afspraken met de werknemer te maken, dan kan het dienstverband met toestemming van UWV worden opgezegd of kan de arbeidsovereenkomst door de kantonrechter worden ontbonden.

INSTEMMING EN BEËINDIGING MET WEDERZIJDIG GOEDVINDEN

Als de werknemer ofwel schriftelijk instemt met de opzegging van zijn dienstverband, ofwel akkoord gaat met beëindiging van zijn dienstverband van rechtswege, dan is het niet nodig om het ontslag aan UWV of aan de kantonrechter voor te leggen. In het eerste geval zegt de werkgever het dienstverband op met inachtneming van de geldende opzegtermijn en in het tweede geval zullen werkgever en werknemer beiden hun handtekening moeten zetten onder een schriftelijke beëindigingsovereenkomst.

WETTELIJKE BEDENKTERMIJN

In beide gevallen geldt wel dat de werknemer een wettelijke bedenkttermijn heeft. Die termijn bedraagt twee weken als de werkgever de werknemer schriftelijk op zijn bedenkttermijn heeft gewezen en drie weken als hij dat niet heeft gedaan. Als de werknemer zich gedurende de wettelijke bedenkttermijn inderdaad

bedenkt, dan geldt de instemming of de handtekening onder de beëindigingsovereenkomst niet. Gaat hij daarna weer akkoord met beëindiging van zijn dienstverband, dan kan hij binnen zes maanden niet nogmaals terugkomen op zijn instemming met opzegging of op zijn handtekening onder een beëindigingsovereenkomst met deze werkgever.

TOESTEMMING UWV

Kan de werkgever niet met zijn werknemer tot overeenstemming komen over beëindiging van het dienstverband, dan zal hij UWV toestemming moeten vragen om het dienstverband met zijn langdurig zieke werknemer op te mogen zeggen. In de Regeling UWV Ontslagprocedure, die te vinden is op de website van UWV, staat hoe UWV met aanvragen van werkgevers om toestemming voor de opzegging van een dienstverband omgaat. Het is raadzaam om deze regeling door te nemen als je voornemens bent om het dienstverband met een langdurig zieke werknemer te beëindigen.

VERPLICHTE FORMULIEREN

In deze regeling staat ook dat voor het vragen van toestemming om een dienstverband op te mogen zeggen verplicht gebruik gemaakt moet worden van de formulieren die UWV daarvoor beschikbaar heeft gesteld. Ook deze formulieren zijn te vinden op de site van UWV.

Als het verzoek van de werkgever volledig is, dan brengt UWV de werknemer hiervan op de hoogte. De werknemer wordt dan in de gelegenheid gesteld om binnen veertien dagen verweer te voeren.

OPZEGTERMIJN

Als de werkgever toestemming heeft gekregen van UWV om het dienstverband op te zeggen, dan moet hij de geldende opzegtermijn in acht nemen. De tijd die de procedure bij UWV heeft geduurd, mag hij van de geldende opzegtermijn aftrekken, mits altijd minimaal één maand opzegtermijn overblijft.

ONTBINDING DOOR DE KANTONRECHTER

Pas als UWV de verzochte toestemming heeft geweigerd, kan de werkgever de kantonrechter vragen om de arbeidsovereenkomst te ontbinden. Dat is anders voor werknemers met een tijdelijk contract zonder tussentijdse opzegmogelijkheid; opzegging is niet mogelijk, dus daarvoor hoeft ook geen toestemming te worden gevraagd. De werkgever mag dan direct een ontbindingsverzoek bij de kantonrechter indienen.

HOGER BEROEP EN CASSATIE

Als de werkgever of de werknemer het niet eens is met de beslissing van de kantonrechter, dan bestaat de mogelijkheid om in hoger beroep en vervolgens nog in cassatie te gaan.

GEEN INSTEMMING NODIG

In sommige gevallen is instemming door de werknemer, toestemming van UWV en/of ontbinding door de kantonrechter niet nodig, een simpele schriftelijke opzegging met inachtneming van de opzegtermijn is dan voldoende:

- Bij ontslag van een werknemer omdat hij de AOW- of andere pensioengerechtigde leeftijd bereikt of nadat die leeftijd is bereikt (mits het dienstverband in



ANP Xtra | Roos Koole

Een langdurig zieke werknemer mag na 26 weken worden ontslagen.

dat geval vóór de pensioenleeftijd is ingegaan).

- Bij ontslag door een particulier van een werknemer die doorgaans minder dan vier dagen per week het huishouden voor hem verzorgt.
- Bij ontslag van een bestuurder van een rechtspersoon.
- Bij ontslag van een werknemer die een geestelijk ambt bekleedt.

TRANSITIEVERGOEDING

Over de verschuldigdheid van de transitievergoeding bij beëindiging van een dienstverband met een langdurig zieke werknemer is veel te doen (geweest). Werkgevers vonden het 'too much' dat zij eerst het loon van de zieke werknemer twee jaar hebben moeten doorbetalen en daarna ook de transitievergoeding. Minister Asscher is hier echter duidelijk over; ook bij beëindiging van een dienstverband met een langdurig zieke werknemer moet de werkgever de transitievergoeding betalen.

BILLIJKE VERGOEDING

Als het ontslag na langdurige arbeidsongeschiktheid het gevolg is van ernstig verwijtbaar handelen of nalaten

door de werkgever, dan kan de werknemer aan de rechter vragen om aan hem - naast de transitievergoeding - een billijke vergoeding toe te kennen. De rechter bepaalt de hoogte van die eventuele vergoeding die ook door de werkgever betaald moet worden. Van ernstig verwijtbaar handelen of nalaten kan bijvoorbeeld sprake zijn als de werkgever destijds onvoldoende zorg heeft gehad voor de arbeidsomstandigheden in zijn bedrijf en dat de werknemer (mede) daardoor ziek is geworden en ziek is gebleven, waardoor hij uiteindelijk dus wordt ontslagen. ◀

ONLINE DOSSIER

Op PENOACTUEEL.NL/DOSSIERS vind je meer informatie over het bedrijfseconomisch ontslag. Hier staan onder meer jurisprudentiestukken en voorbeeldbrieven en -documenten. Het Dossier van de maand wordt samengesteld door de juristen van XpertHR. Zie ook XPERTHR.NL.

Xpert HR.nl
Dé HR Antwoordbank



19 NOVEMBER 2015, SUPERNOVA-ZAAL JAARBEURS UTRECHT

HR GOES DIGITAL

De impact van technologische ontwikkelingen op HR

De arbeidsmarkt staat aan de vooravond van grote veranderingen. De tweede informatiseringsgolf is in aantocht. Anders dan de eerste zal de tweede golf ook veel meer intelligent werk gaan overnemen.

Transformatie HR

Ook het HR landschap ondergaat een grote transformatie. Er worden andere dingen verwacht van HR. HR-business partners moeten zich meer richten op het ondersteunen van het primaire bedrijfsproces. Zich minder met administratieve taken bezig houden en meer waarde toevoegen aan de business.

Impact op HR

Wat is de impact van technologische ontwikkelingen op HR? HR Goes Digital is hét event voor de HR professional 2.0! Leer van de beste en grootste op het gebied van technologie en innovatie in Nederland over onderwerpen als:

**HR en technologie • Digitalisering talentmanagement • Digitale werving en selectie
Digitale personeelsdossiers • E-learning • Trends en strategie • Analytics**

Topsprekers

Topsprekers zoals **Farid Tabarki** (tijdsgestonderzoeker en trendwatcher van het jaar 2012 - 2013) en **Rob van Elburg** (meest invloedrijke recruiter 2014) komen u de trends vertellen van de arbeidsmarkt en u krijgt de tools aangereikt hoe u daarop kunt inspelen.

Meer informatie en online inschrijven via:

www.penocongressen.nl/digital

HR Goes Digital
wordt georganiseerd
in samenwerking met



Resources

COLOFON

Redactieadres
Radarweg 29, Postbus 152,
1000 AD Amsterdam
redactie@penoactueel.nl

Hoofdredacteur
Yolanda Stil

Eindredactie
Anouschka Vreugdenhil

(Web)redactie
Arthur Lubbers, Sharon Schevers,
Astrid Slootweg, Anouschka Vreugdenhil,
Jan Willem Wensink

Vaste medewerkers
Basti Baroncini, Anouk Brinkman,
Peter-Arno Broer, Isolde Kolkhuis Tanke,
Inge van Nispen, Jaap Paauwe,
Luk Smeyers

Marketing
Lisette Nieuwenhuis, (020) 515 97 78,
Astrid Heystee, (020) 515 97 90

Uitgever
Wieneke Brandt

Ontwerp en Vormgeving
Twin Media bv

Advertentieverkoop
Reed Business bv, Sales Amsterdam,
Postbus 152, 1000 AD Amsterdam,
Marieke Cloosterman, Tel. 06- 51 33 15 17,
marieke.cloosterman@reedbusiness.nl
Eeva-Liisa Delatte, Tel. (020) 515 93 81,
eeva-liisa.delatte@reedbusiness.nl

Abonnementen
P&Oactueel verschijnt 10 keer per jaar als magazine.
Bent u actief in het P&O-werkveld, dan ontvangt u
P&Oactueel kosteloos naar keuze op uw bedrijfs- of
privéadres. Bent u niet werkzaam in het
P&O-werkveld dan bedraagt de
abonnementsprijs op P&Oactueel
€143,80 per jaar.
Abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip
ingaan. Opgave via penoactueel.nl of via onze
klantenservice. Abonnementen lopen automatisch
door, tenzij uiterlijk 30 dagen voor de vervaldatum bij
onze klantenservice wordt opgezegd via:
(0314) 358 358 of via:
klantenservice@reedbusiness.nl

Klantenservice
Postbus 808, 7000 AV Doetinchem,
Tel. (0314) 358 358 (op werkdagen tussen
8.30 en 17.00 uur), Fax: (0314) 349 048,
klantenservice@reedbusiness.nl
Artikelen in P&Oactueel en op
www.penoactueel.nl vallen onder het auteursrecht.
Niets uit
deze uitgaven mag worden overgenomen zonder
uitdrukkelijke toestemming van de uitgever.
Ondanks de zorgvuldigheid die aan deze uitgave is
besteed, kan de uitgever geen aansprakelijkheid
aanvaarden bij eventuele onjuistheden.
Aan de inhoud van deze publicatie kunnen dus geen
rechten worden ontleend.

Reed Business bv legt gegevens vast voor de
uitvoering van de (abonnements) overeenkomst. Deze
gegevens kunnen worden gebruikt om u te
informereren over voor u relevante producten en
diensten van Reed Business bv, haar
groepsmaatschappijen en zorgvuldig geselecteerde
derden. Uw e-mailadres wordt alleen gebruikt om u
te informeren over gelijksoortige producten en
diensten van Reed Business bv en haar
groepsmaatschappijen.
Als u geen prijs stelt op deze informatie dan kunt u
dit schriftelijk doorgeven aan: Reed Business bv, t.a.v.
Adresregistratie, Postbus 808, 7000 AV Doetinchem
of per e-mail: adresregistratie@reedbusiness.nl.
P&Oactueel is een uitgave van Reed Business,
onderdeel van Reed Elsevier.



rbi reed business
information

**BOEKEN****Happyholics: leidinggeven aan mensen die het niet doen voor de poen**

De nieuwe generatie werknemers is verslaafd aan geluk. Niet aan werk. Ze zetten zich alleen in als je ervoor zorgt dat ze het naar hun zin hebben. De mensen die je vandaag uitnodigt voor een sollicitatiegesprek zijn morgen vertrokken als je niet investeert in hun dagelijks geluk. 'Happyholics' laat de stem horen van een nieuwe generatie. Lees wat jonge medewerkers van je verwachten en hoe je in een vergrijzende samenleving van hen kunt profiteren. De auteur is 29 jaar en zelf ook een happyholic. Hij werkte bij traditionele bedrijven en ontdekte al vlug dat hij daar niet gelukkig zou worden. Sindsdien richt hij zich op het helpen van bedrijven en leidinggevend die willen inspelen op de wensen van het groeiende aantal werknemers dat geluk belangrijker vindt dan status of geld.

Auteur: Itamar Sharon
Uitgever: Haystack
ISBN: 9789461261298
Pagina's: 123
Prijs: € 16,50

Narratief coachen: de kracht van het zelfverhaal

Er was eens... Zo begint ieder verhaal. En aan het einde hebben we het graag over lang en gelukkig leven. Maar wat daartussenin zit en wat dat precies betekent, verschilt per mens. Dit boek gaat over narratieve coaching, waarbij veel aandacht wordt besteed aan de ZelfKennis Methode. Het helpt coaches op een nieuwe manier te kijken naar zichzelf, de omgeving en hun pro-

blemen en geeft professioneel begeleiders handreikingen op weg naar narratief vakmanschap. Toos van Huijgevoort is zelfstandig gz-psycholoog en ZKM-coach. Gea Koren begeleidt professionals op individueel, team- en organisatieniveau. Beiden zijn gespecialiseerd in de narratieve benadering.

Auteurs: Toos van Huijgevoort en Gea Koren

Uitgever: Boom/Nelissen

ISBN: 9789024403547

Pagina's: 176

Prijs: € 22,50

WEBSITE

Universiteiten van wereldfaam zetten hun beste cursussen voor niks online. Massive Open Online Courses heten ze, kortweg MOOC's. Je kunt zelf een Harvard-cursus nemen in HR, maar je kunt ook je medewerkers aanraden om kennis bij te spijkeren op hún vakgebied. Het vergt wel wat zoekwerk. Zoek via Google eens naar Coursera, Udacity, EdX, Canvas, OpenupEd, of misschien nóg weer een andere aanbieder.

RAPPORT**De impact van automatisering op de Nederlandse Arbeidsmarkt**

Volgens sommige berekeningen verdwijnen er miljoenen banen wanneer robots onze arbeid écht overnemen. De vraag is: wat doen we dán? Deloitte Analytics onderzocht de impact van automatisering op de onze arbeidsmarkt. (BB) ◀

Het rapport is te downloaden via
[HTTP://TINYURL.COM/IMPACT-AUTOMATISERING](http://tinyurl.com/impact-automatisering)



Nieuwe Wet- en Regelgeving 2016

Dé praktijkdag voor de HR- en Salarisprofessional

1 december 2015 | Progresszaal Jaarbeurs Utrecht

Laatste actualiteit: wat verandert per 1 januari?

De maatregelen uit de Miljoenennota en het Belastingplan 2016 zijn in november voor het grootste deel in het parlement behandeld en aangepast. Veel uitvoeringsbesluiten zijn genomen. Een goed moment om te bezien wat er per 1 januari op u afkomt en wat de consequenties voor de loonstrook zijn.

Topsprekers

Tijdens de Studiedag loodst **Jan-Bertram Rietveld** u met zijn team topsprekers langs alle belangrijke aandachtspunten voor 2016, zodat u zeker bent dat u niets mist. Zowel de instinkertjes als nieuwe kansen en mogelijkheden komen uitgebreid aan de orde.

Praktijk belangrijk

Actualiteit en de doorwerking daarvan op de praktijk van de salarisadministratie en het arbeidsvoorwaardenbeleid zijn de kernwaarden van de studiedag Nieuwe Wet- en Regelgeving. Dat deze aanpak aanslaat bij de deelnemers blijkt uit **het hoge rapportcijfer (8)** waarmee zij deze studiedag jaar in jaar uit waarderen.

Dit jaar veel te melden!

Over veel maatregelen is lang en veel gesproken, maar nu worden er spijkers met koppen geslagen. De WKR is definitief ingegaan, maar er zijn nog wel 'losse eindjes'. De eerste delen van de WWZ zijn in werking getreden, op 1 januari 2016 volgt er meer. Op het gebied van pensioenen blijft er veel te doen. En Autobrief II is verschenen. Kortom: genoeg stof tot nadenken...

Wat gaat dit alles voor u betekenen? Bent u klaar voor 2016?

Meer informatie en online inschrijven via:

www.penocongressen.nl/nwr

Uitspraak

‘Beslissing over proefplaatsingen moet sneller’

GEDAAN DOOR: Steven van Weyenberg,

Tweede Kamerlid D66 ► **WANNEER:** September 2014

► **BRON:** Frank Bartelds, woordvoerder UWV

**VANWEGE DE LANGE BESLIS-
SINGSTIJD BIJ HET UWV ZOU HET
VOOR VEEL WERKGEVERS
ONAANTREKkelijk ZIJN OM EEN
WERKLOZE OF ARBEIDSONGE-
SCHIKTE EEN PROEFPLAATSING
TE GEVEN. IS DE BESLISSINGS-
TIJD VAN MAXIMAAL ACHT
WEKEN INMIDDELS VERKORT?**

‘De acht weken is een wettelijke maximale termijn, maar in de praktijk doet UWV er veelal veel korter over. Heel vaak kunnen we binnen twee weken beslissen en anders vier. De minister heeft ons vervolgens gevraagd om in onze communicatie duidelijk te maken dat we de beslissing meestal sneller nemen. Dat hebben we destijds op onze website bij de informatie over proefplaatsingen gedaan.’

**DUS EIGENLIJK KLOPTE DE
INFORMATIE DIE VORIG JAAR VIA
DE TWEDE KAMER NAAR BUI-
TEN KWAM NIET?**

‘Nee, maar dat gebeurt wel vaker. Vandaag is er ook een organisatie die een brandbrief naar de media heeft gestuurd waarin UWV wordt bekritiseerd. Terwijl ze ook direct ons zouden kunnen benaderen, zodat we eventuele problemen kunnen oplossen. Blijkbaar kiezen politiek en lobbyisten liever een andere route.’

**HOE IS HET IDEE VOOR PROEF-
PLAATSINGEN OORSPRONKELIJK
ONTSTAAN?**

‘Het idee erachter is dat door dit initiatief heel veel uitkeringsgerechtigden met een afstand tot de arbeidsmarkt, met behoud van een uitkering tijdens de eerste twee maanden proef, toch aan een baan kunnen komen. Bedrijven kunnen kennismaken met medewerkers die ze zonder deze methode waarschijnlijk niet zouden aannemen. In bijna de helft van de

gevallen blijven de medewerkers na de proefplaatsing bij het betreffende bedrijf aan het werk en kan daarmee de uitkering worden beëindigd.’

**DE MINISTER
VROEG VORIG
JAAR AAN UWV
OM DE
INTERNE
WERKWIJZE
AAN TE SCHERPEN OM ZO VOOR
MEER SUCCESVOLLE PROEF-
PLAATSINGEN TE ZORGEN. IS DAT
GELUKT?**

‘Op dit moment zijn er geen nieuwe gevalideerde cijfers beschikbaar. Maar we checken nu nog beter dan eerst of de werkgever daadwerkelijk de intentie heeft om de persoon in dienst te nemen voor minimaal zes maanden. Ook kijken we scherper naar het trackrecord van de werkgever. Heeft deze eerder proefplaatsingen aangevraagd, wat zijn de resultaten geweest? Verder is er tijdens de periode van proefplaatsing meer contact tussen UWV en werkgever over de voortgang. Tenslotte proberen we de effectiviteit van de plaatsingen te verbeteren door het instrument proefplaatsing te verwerken in convenanten die we sluiten met grote werkgevers. Bij dergelijke samenwerkingsverbanden is er veel sturing en veel *commitment*, wat doorgaans leidt tot betere resultaten.’ (AB) ◀

Bedrijven die een proefplaatsing willen aanvragen kunnen hiervoor - en voor meer informatie - terecht op de website UWV.NL. Een van de voorwaarden is dat de werkgever de intentie moet hebben om de werknemer na de proefplaatsing een dienstverband aan te bieden van minimaal zes maanden.



ANP Xtra | Robin van Lonkhuijsen

Een Cedeo-erkenning krijgt u van
de strengste jury...

Uw klanten



Een Cedeo-erkenning staat richting prospects gelijk aan een aanbeveling door uw huidige klanten. Van hen is kennelijk minimaal 80% positief over uw performance, klantgerichtheid en de samenwerking. Want dat is de score die u nodig heeft om het Cedeo keurmerk te mogen (blijven) voeren. De Cedeo-erkenning is gebaseerd op regelmatig klanttevredenheidsonderzoek onder inkopers en opdrachtgevers uit het bedrijfsleven, de overheid en de non-profitsector. Uw Cedeo-erkenning geeft potentiële klanten houvast bij de inkoop van cursussen, trainingen, outplacement-trajecten en andere HR-diensten.

Ga voor meer informatie over de procedure om Cedeo-erkend te worden naar www.onderscheiddoorerkenning.eu



Cedeo-erkend: laat uw klanten weten dat ze goed zitten.