



Duurzame inzetbaarheid

De medewerker aan zet

De manier waarop we invulling geven aan werk verandert. Door technische ontwikkelingen zijn steeds andere vaardigheden nodig. Dat vraagt een andere manier van denken; niet alleen van organisaties, maar ook van medewerkers. Om in de toekomst waardevol te blijven voor de arbeidsmarkt, moeten medewerkers tijdig anticiperen op de ontwikkelingen. Dat begint al bij het afstuderen. Maar ook oudere werkenden zijn verantwoordelijk voor hun eigen duurzame inzetbaarheid.

Medewerkers vervullen niet langer meer een vast omschreven functie, maar verschillende rollen. En leggen zo steeds meer de nadruk op hun eigenschappen en talenten. Want die vormen de basis van het team dat u als organisatie samenstelt. Weten uw medewerkers al welke rol ze in de toekomst willen vervullen?

In deze whitepaper leest u waarom uw medewerker aan zet is. Experts leggen uit hoe u met het werven van nieuwe teamleden de juiste keuzes kunt maken en HR-professionals geven voorbeelden uit eigen ervaring. Ga direct aan de slag met hun praktische tips.



Rob Vinke

“Je kunt niet eeuwig bepalen voor medewerkers wat ze wel of niet moeten doen.”

Prof. dr. Rob Vinke (67) is verbonden aan Business Universiteit Nyenrode als hoogleraar personeelwetenschappen. En per mei 2015 als emeritus-hoogleraar. Daarnaast is hij hoogleraar HRM aan het ICUC (Inter-Continental University of the Caribbean) en directeur van Rob Vinke Consultancy, een onafhankelijk organisatieadviesbureau.

Hij was 20 jaar kerndocent van de opleiding HR-strategen aan de Universiteit Groningen/AOG en 10 jaar hoofdredacteur van de Gids voor Personeelsmanagement en het Jaarboek Personeelsmanagement.

Rob Vinke is voortdurend op zoek naar trends in de samenleving. Hij houdt zich bezig met de strategische kant van het HRM-beleid, arbeidsvoorwaarden & beloning, ontwikkeling & leiderschap en cultuur & motivatie. Hij geeft lezingen en colleges en schreef diverse boeken en artikelen over deze onderwerpen.

Bewust omgaan met ontwikkeling

Om duurzaam inzetbaar te blijven, moet iedereen bewust met zijn ontwikkeling om gaan. De technologische veranderingen volgen elkaar in rap tempo op, kennis is snel achterhaald. De regie voor zijn eigen ontwikkeling ligt bij de medewerker. HR faciliteert, maar draagt ook zeker zorg voor bewustzijn.

In zijn herziene boek (2016) “HRM voor de toekomst” schrijft Rob Vinke over de kracht van wederkerigheid tussen organisatie en medewerkers. Wat hem betreft, staat eigen regie van de medewerker voor keuzeruimte. ‘Je kunt niet eeuwig bepalen voor medewerkers wat ze wel of niet moeten doen. In complexe organisaties liggen zaken vast, er zijn regels. Maar daarin zit speelruimte waarin de medewerker zijn handelingsruimte moet kiezen.’

Driehoek: motivatie, autonomie en verbinding

De essentie van de eigen regie van de medewerker is volgens Vinke gestoeld op 3 fundamentele pijlers: ‘Motivatie gaat over wat jou als werkende drijft; waar ga je voor? De tweede pijler is autonomie: heb jij als medewerker voldoende handelingsruimte om te doen wat je moet doen? Tot slot heeft een medewerker verbinding nodig. Met zijn eigen waarden, zijn omgeving en met de organisatie.’

Ruimte maken voor talent

Vinke: ‘Het is cruciaal dat medewerkers zich belangrijk voelen in een organisatie. Anders gaat het knagen; ik kan zoveel, maar er wordt niets mee gedaan. Voor de inzetbaarheid van medewerkers is het belangrijk dat er ruimte is voor hun talenten of opgedane kennis.’ ‘Medewerkers moeten zelf kunnen bepalen hoe ze van A naar B gaan. Ik noem dat ook wel zelf-navigatie. Ook hier geldt dat de driehoek motivatie, autonomie en verbinding weer van toepassing is.’

Er zijn lastige tegenstellingen

‘De noodzaak om te werken aan duurzame inzetbaarheid is er zeker. Maar momenteel is er ook krapte op de arbeidsmarkt. De schaarste slaat toe. Aan de ene kant is er behoefte om medewerkers zich te laten ontwikkelen. Tegelijkertijd voelen organisaties de druk van de markt om te presteren. Er zijn heel wat paradoxen gaande. Het wrijft en het wringt. Kijk bijvoorbeeld maar naar de jongste generatie die net binnen is. Als er binnen 2 maanden niet aan de belofte wordt voldaan, vertrekken ze naar een ander bedrijf. Als de arbeidsmarkt ruimte biedt, gaan ze gewoon weg.’

Werkdruk en ontwikkeling van medewerkers

Ontwikkeling is voor medewerkers een belangrijke voorwaarde om langer duurzaam inzetbaar te blijven. De pensioen- en AOW-leeftijd schuiven op. Maar wat als iemand werkdruk ervaart? Hoe kunt u dan toch werken aan een behoorlijke ontwikkeling? Volgens Vinke is het antwoord simpel: 'Wanneer iemand werkdruk ervaart, zorg dan dat hij het voor hem zwaar belastende werk minder lang hoeft uit te voeren. Speel met de kwaliteit en kwantiteit van werk. Zo zorg je ervoor dat een medewerker binnen zijn bereik de marathon kan blijven lopen.'



Een Open vraag:

Hoe kunt u drukke medewerkers toch laten bijleren?

'Iedereen die werk doet waar hij geen zin in heeft, zal zeggen dat hij werkdruk ervaart. Dat is psychische werkdruk. Je hebt ook sociale en fysieke werkdruk. Andersom kan het ook; soms zijn mensen te gretig. Dan genieten ze zo van hun werk, dat ze in het weekend helemaal uitgeblust zijn. Leer mensen dus ook "aanlummeltijd" te nemen. Want je wordt pas creatief als je af en toe routineklusjes doet.'

Aan de slag

'Waar zijn we bang voor? Dat de tijd ons inhaalt? Natuurlijk niet, niets om bang van te worden. Zaken als ontwikkelen, verbinden, perspectieven bieden, persoonlijke groei en waarden van een mooier morgen, zijn juist wenkende mogelijkheden. De mens centraal, het talent centraal en geloof in eigen kunnen: daar bedient u klanten mee.'



Een leven lang leren

De tijd van 40 jaar in dezelfde functie bij één bedrijf werken is voorbij. Iedereen blijft zijn hele leven lang leren en zich ontwikkelen, in verschillende rollen. Uw medewerkers kunnen alleen langer blijven doorwerken als ze hun talenten kennen en scherp houden. Krijgen ze bij uw organisatie optimaal de kans om zich te ontwikkelen?

De Sociaal-Economische Raad (SER) vindt dat het in Nederland vanzelfsprekend moet worden om tijdens de loopbaan te blijven leren en ontwikkelen. 'Technologische ontwikkelingen, de snel veranderende dynamiek op de arbeidsmarkt, verhoging van de pensioenleeftijd en internationalisering maken dit noodzakelijk.' Vinke stelt dat we al 50 jaar over life long learning praten, maar dat we dit nooit hebben waargemaakt. 'Vroeger hield life long learning in dat je het vak dat je uitoefende moest bijhouden in een vast stramen. Nu moet het volgens mij zo zijn dat je talenten zich continu blijven ontwikkelen. Werkenden vervullen meerdere functies in hun leven op verschillende vakgebieden.'

Ken je talent

Hoe kunt u het leren en de vraag naar ontwikkeling in één lijn brengen? Vinke: 'Elk jaar zal dit weer opnieuw moeten worden bekeken. Je kunt alleen maar langer doorwerken als je je talent kent, je talent op scherp houdt en jouw talent de kans krijgt om te oefenen. In mijn beleving heeft iedereen 3 unieke talenten. Het eerste talent is wat je nu doet. Het tweede moet je nog ontwikkelen en laten groeien. Het derde talent heb je al dusdanig benut dat je er nu geen zin meer in hebt. Voor dat talent moet je een sabbatical kunnen nemen om weer gretig te kunnen worden. Als je constant doet waar je goed in bent, raak je daarin uitgewoond. Er moet altijd een ontwikkelruimte zijn.'

Het begint op de basisschool

Vinke vervolgt: 'Life long learning begint al op de basisschool. Scholen moeten kijken naar de talenten waar kinderen energie van krijgen. De meeste scholen zijn nog niet zover. Ze zijn nog aan het socialiseren op de beginselen van het industrietijdperk. Het is schrikbarend, ze lopen hopeloos achter bij de ontwikkeling van kinderen. Basisscholen moeten kijken naar de unieke talenten en op basis daarvan een individueel leertraject bieden.'

Unieke talenten ontwikkelen zich ook op de werkvloer

Vinke: 'Als organisatie moet je dit faciliteren en zorgen voor bewustwording. Voor werkenden die graag hun eigen baas willen zijn, moet u een ander soort leidinggevende zijn. Meer dienend, verbindend, faciliterend en enthousiasmerend.'

HR gaat meer verbinden en katalyseren

'In het verlengde van IQ, EQ en SQ (sociale intelligentie) heeft HR behoefte aan verbindingsintelligentie: VQ. Daarnaast verschuift de rol van HR steeds meer van adviseur naar businesspartner. Als HR-strateeg moet je kunnen extrapoleren, scenario's maken, voorspellingen doen. Elk moment van de dag moet je exact voor ogen hebben wat de window of opportunity is voor jouw organisatie. Elke dag opnieuw moet je kijken wat de mogelijkheden zijn. Dan pas ben je daadwerkelijk wendbaar als organisatie.'



Een Open vraag:

Hoe blijven al uw mensen in carrièrekansen denken?

Maak alle medewerkers, zowel jong als oud, bewust van het feit dat ze alleen inzetbaar blijven als ze zich blijven ontwikkelen. Leer ze hun talenten herkennen én scherp houden. Geef ze de kans om te oefenen. Biedt de ruimte om te ontwikkelen. En blijf voortdurend in gesprek. Attendeer ze op ander werk of aanpassing van werktijden wanneer dat relevant is. Assisteer op het gebied van financiële planning en ga een onderwerp als demotie niet uit de weg.

Aan de slag

'Leer mensen dat ze elke dag voordat ze gaan slapen zichzelf de vraag stellen: "Wat heb ik vandaag geleerd?" Dat houdt medewerkers gretig om te leren. Er zijn vele leuke tooltjes op de markt om dit te stimuleren. De TMA-methode (Talent Motivatie Analyse) bijvoorbeeld heeft meerdere apps die allemaal gaan over het ontwikkelen van je talenten. HR moet facilitator zijn, de medewerker zelf moet het leuk vinden om met ontwikkeling bezig te zijn.'





Robert Boulogne

“Bedrijven moeten
opleidingsinstituten worden”

Mening uit de praktijk

Robert Boulogne (53), manager HR-beleid bij Achmea: ‘De verantwoordelijkheid voor een leven lang leren ligt bij werkgevers en medewerkers. Volgens mij is er ook een rol voor de overheid, bijvoorbeeld door het fiscaal aantrekkelijk financieren van scholing. Leren en ontwikkelen wordt in veel bedrijven nog steeds gezien als hinderlijke onderbreking van de productie. Leren en ontwikkelen moet je volgens mij juist zien als een strategische essentie voor innovatie en continuïteit. Dat belang is nog onvoldoende doorgedrongen. Ik denk dat veel bedrijven nog op een achterhaalde en traditionele manier kijken naar ontwikkelen. Bedrijven kunnen zich meer gaan ontpoppen als opleidingsinstituten. Ontwikkeling is het nieuwe recruitment. Als organisatie moet je zorgen dat de talenten van mensen voortdurend ontwikkeld blijven op de uitdagingen die werk biedt. Bij Achmea zeggen we altijd: je gaat beter weg, dan dat je bij ons binnenkomt.’



Menno Heukels

“Waar neem ik onze
medewerkers mee naar toe?”

Mening uit de praktijk

‘Het is zendingswerk’

Menno Heukels (50), HR Manager Raster: ‘Wij hebben als organisatie de verantwoordelijkheid om medewerkers mee te nemen in hun toekomstige ontwikkeling. Dat noem ik altijd het zendingswerk. Wij moeten ze duidelijk maken dat de wereld om ons heen verandert. Onze organisatie is aan verandering onderhevig. Maar de vraag naar professionals zal blijven bestaan. Daar moeten medewerkers hun eigen regie in nemen. Drukke medewerkers kun je helpen in hun ontwikkeling door ze vooral te faciliteren. Laat ze de “what’s in it for me” zien. Raster zet bijvoorbeeld in op vitaliteitsmanagement. We hebben daar een programma voor, een ontwikkel-leertraject. Daarbij kijken we samen naar vitaliteits- en energiemangement. Veel professionals zeggen op voorhand dat ze daar te ‘druk’ voor zijn. We leggen ze uit dat dit juist bedoeld is om in hun drukke bestaan overeind te blijven. Via de interne tamtam delen medewerkers positieve ervaringen. Collega’s beginnen nu de voordelen te zien.’

Recruitment in een veranderende mindset

Medewerkers vervullen niet langer meer een functie in een organisatie, maar een rol. En leggen zo steeds meer de nadruk op hun eigenschappen en talenten. Want die vormen de basis van het team dat u als organisatie samenstelt. Hoe trekt u de juiste mensen aan in deze veranderende wereld?

Vinke refereert aan de eerder genoemde driehoek van motivatie, autonomie en verbinding. Ook bij het vinden en aantrekken van de juiste mensen moet HR teruggrijpen op de 3 fundamentele pijlers: 'Motivatie, autonomie en verbinding. Wie haal ik binnen? Weet ik in welke richting mijn organisatie zich ontwikkelt? Heb ik dan de juiste professionals binnen om deze klus te klaren? Om uniek te blijven, heeft u unieke medewerkers nodig.'

Van vastomlijnde vacatures naar rollen?

'Ik vind vastomlijnde vacatures levensgevaarlijk', zegt Vinke vol overtuiging. 'Een vacature verleidt om te reageren en staat vaak in media waar de jonge generatie niet eens naar kijkt. Die kijkt in zijn netwerk, hoort van anderen dat bedrijf X een tof bedrijf is om voor te werken. Als je als organisatie in de zoektocht naar mensen inzet op die vastomlijnde vacatures in vaste kanalen, dan krijg je ook dat soort mensen in huis. Terwijl je juist op zoek bent naar die uniciteit.' Van vastomlijnde vacatures naar veranderende rollen? 'Nee, het gaat nog veel verder. Je wilt mensen binnenhalen die opvallen door hun ondeelbare uniciteit. Rollen komen uit de tijd van projecten. Nu gaat het er wat mij betreft om of je bij de club hoort. Bezit jij die eigenschappen die bij het bedrijf horen?'

Werkgever die investeert is aantrekkelijk

Vinke stelt dat we veel meer moeten denken in communities. 'Als werkende ben je op een bepaalde manier verbonden aan die community. Als vaste arbeidskracht, tijdelijke inhuur of zelfs als stagiaire. Vroeger ging je bij een bedrijf werken, leerde je de regels van het bedrijf en gedroeg je je zoals het bedrijf dat wilde. Als ik nu zie wat de jongste generatie meebrengt aan bagage die ze van huis uit meekrijgen... Zij zijn minder geneigd zich blindelings aan te passen, maar zoeken naar dat wat bij hen past.'

Voorbeelden van werkgevers die investeren

- **ASML.** 'Zij hebben periodes waarin ze met 80% flex werken. Die flexibele mensen worden zo goed opgeleid door ASML, dat andere bedrijven in Brabant voor ze in de rij staan als de klus af is. Zo word je een aantrekkelijke werkgever.'

- **IKEA.** 'Wanneer je in een winkel van IKEA bent, kun je iedere willekeurige medewerker een vraag stellen. Tegelijkertijd zijn deze mensen ook verantwoordelijk voor nieuwe collega's. Ze zien in jou een potentiële collega. Je kunt het pakket van werk zo gaan invullen dat een medewerker zich veel verantwoordelijker voelt voor de organisatie. Wet nummer 1: Zorg dat medewerkers het gevoel hebben dat ze er toe doen. Laat ze zich belangrijk voelen!'

Medewerkers die weggaan koesteren

'Medewerkers die bij u weggaan, moet u misschien volgend jaar weer binnenhalen. Heel vaak vinden bedrijven nog dat als mensen weggaan, dat ze dan maar weg moeten blijven. Het wordt als een zwakgebod gezien. Terwijl ze de nodige kennis en inspiratie hebben opgedaan. Ze zijn juist rijker geworden. Geef ruimte aan medewerkers die elders willen werken, omdat u niet kunt bieden wat ze nu willen. Ze leren er altijd van.'

Rol van HR

'HR moet zorgen voor diversiteit, bijvoorbeeld op het gebied van leeftijd. Ik zie bedrijven die alleen nog maar vijftigers aan boord hebben. Dan ga je als organisatie ook denken als een vijftiger. En dat terwijl ze allemaal jonge mensen als klant hebben. HR moet ervoor zorgen dat er een team staat dat voldoet aan de eisen van de tijd. Ook de manager moet daarin passen.'



Een Open vraag:

Hoe bouw je een bedrijfscultuur met zzp'ers?

Deel je waarden en leer van de zzp'-ers. Ze horen bij je. Maar het arbeidscontract is anders. Op den duur vervaagt dat steeds meer. Denk in communities. Werkenden zijn op een bepaalde manier verbonden aan jouw bedrijf, de community. Als vaste arbeidskracht of tijdelijke inhuur. Maak geen onderscheid, geef ruimte aan zowel vaste als flexibele medewerkers zoals zzp'ers voor ontwikkeling.

Aan de slag

'Vraag aan iedereen die weggaat, waar hij trots op is. Wat heeft hij bijgedragen? Daar leer je zoveel van. Als iemand binnenkomt, maak een gesprek vooral niet te zakelijk. Hij is meestal heel goed gekwalificeerd voor de rol. Het gaat er veel meer om of de persoon bij je organisatie past. Ieder gesprek zegt ook iets over welke type mens er op een sollicitatie af komt.'

Mening uit de praktijk

Menno Heukels (50), HR Manager Raster:

'Wij waren op zoek naar een ambulante jongerenwerker. De traditionele manier van werven via advertenties bracht ons niet veel verder. Wij hebben een jongerenwerker in dienst die ook heel veel doet met videokunst. Wij hebben de krachten gebundeld. We zijn samen met jongerenwerkers gaan nadenken over waar de doelgroep zit. Hoe kunnen wij die het beste bereiken? Samen hebben wij een prachtig filmpje gemaakt waarin een jongerenwerker gevolgd wordt in zijn werk. Je krijgt heel goed zicht op hoe wij werken en wat de thema's zijn. We hebben social media ingezet voor de verspreiding; Facebook, Instagram. Hiermee sluiten we aan bij de belevingswereld van de mensen die wij zoeken. Geïnteresseerden konden een mail sturen met hun telefoonnummer en wij namen contact op. Ze hoefden dus geen traditionele brief te sturen. Het heeft prachtige gesprekken opgeleverd met jongerenwerkers met diverse talenten. Bovendien hebben we nu een portfolio van jongerenwerkers met diverse talenten opgebouwd.'



In de praktijk

Robert Boulogne (53), manager HR-beleid bij Achmea

Aantal werkenden bij Achmea:
12.000 intern en 2.000 extern

Technologie zorgt voor veranderende functies

‘Technologie heeft een enorme impact op de manier waarop arbeid en productie kunnen worden georganiseerd. Dat is altijd al zo geweest. Of het nu over een stoommachine gaat of over de nieuwe vormen van digitalisering. In zijn algemeenheid hebben functies een steeds kortere levensduur. Daarom is het belangrijk dat mensen eigen regie nemen. Ze leven in een voortdurend veranderende werkwereld. De schilder moet slager kunnen worden en vervolgens ook weer groenteboer. Binnen Achmea is de functie van administratief medewerker aan het verdwijnen. Vroeger was dat een van de meest voorkomende functies bij banken en verzekeraars. Veel van dat werk wordt nu gerobotiseerd en gedigitaliseerd. Die administratieve kracht moet tijdig in staat worden gesteld om van professie te veranderen. Anders raakt hij zonder werk. Functies kun je zien als een verzameling van taken. Sommige taken verdwijnen volledig, een deel blijft bestaan. En het gaat ook nog eens steeds sneller. Daar moeten mensen zich op aanpassen.’

Levenlang leren wordt een kerncompetentie

‘Leren en ontwikkelen moet van een noodzakelijk kwaad voor organisaties naar een kerncompetentie gaan. Dat betekent dat zowel medewerkers, ook flex, én bedrijven er tijd en geld in moeten steken. En ik zie hier ook een rol voor de overheid. Als we in de toekomst ouder dan 100 worden, is het voorlopig nog noodzakelijk om tot na je zeventigste inzetbaar te blijven. Door nieuwe technologie gaat arbeid anders georganiseerd worden. Past een 40-urige werkweek hier nog wel bij? Mensen moeten ook steeds meer zorgtaken combineren met werken en levenlang leren. Moeten we arbeid dan niet anders gaan inrichten en verdelen over de levensloop. Sprinters trainen ook anders dan langeafstandslopers. Gedurende hun werkzame leven moeten mensen misschien wel 3 of 4 keer veranderen van beroep. Omdat het oude is achterhaald doordat het gerobotiseerd of geautomatiseerd wordt.’

Vraag en aanbod op een digitaal platform

‘Arbeid wordt nu, en zeker in de toekomst, anders georganiseerd. Een voorbeeld is platformisering. Daar komt helemaal geen vast dienstverband bij om de hoek kijken. Vraag en aanbod komen bij elkaar op een digitaal platform. Zo wordt het een klussen-economie. Ook wel gig-economy genoemd. Dat doen wij nog niet bij Achmea, maar we houden de mogelijkheden van deze ontwikkeling zeker in de gaten.’

Tip

‘Stel uzelf eens de vraag of u uzelf zou aannemen. Beschikt u nog over de kennis en vaardigheden? Bent u op de hoogte van alle ontwikkelingen? Dat is een manier om uzelf scherp te houden. Het vak verandert razendsnel. Ook HR moet niet achterover leunen.’

Waldo Consen (45), manager HRM en HRD bij PCI Nederland en eigenaar van organisatieadviesbureau w2o:

Aantal werkenden bij PCI Nederland: 320

Investeren in wendbaarheid

‘Je moet blijven leren en willen ontwikkelen, anders zijn je kennis en vaardigheden volgend jaar achterhaald. Er wordt veel van de medewerker gevraagd en de (technologische) ontwikkelingen staan eveneens niet stil. Om het mentaal en fysiek vol te kunnen houden, zul je moeten investeren in je vitaliteit en wendbaarheid. Als je investeert in kennis en fit blijft kun je het heel lang volhouden. Los van wat voor werk je ook doet. We mogen langer doorwerken en we moeten er met elkaar voor zorgen dat we dat allemaal kunnen. Jij bent als medewerker de regisseur en wij als werkgever faciliteren en stimuleren dit.’



Tip

'HR moet zich continu afvragen hoe zij de "fit" tussen de agenda van de organisatie en de human factor kan blijven waarborgen. Voer dan ook het echte, open gesprek. Het moet niet meer gaan over het verleden, het gaat niet meer om vinkjes zetten bij een functie-profiel. Creëer een veilige omgeving en vertel waar de organisatie naar toe gaat. Dit om verbondenheid en commitment te hebben en te waarborgen. Bied bovenal ruimte zodat de medewerker zijn bijdrage kan blijven leveren en zich verder kan ontwikkelen.'

Menno Heukels (50), HR Manager Raster

Aantal werkenden bij Raster: 280

Medewerker is aan zet

'Wij zijn een instituut in de gemeente Deventer. We zijn al jarenlang een trouwe partner van de gemeente als het gaat om welzijnswerk. En we zijn marktleider in de kinderopvang. In 2011 waren we nog met 460 medewerkers, nu zijn dat er nog 280.

De verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid ligt bij zowel de werkgever als medewerker. Wij als organisatie zijn verantwoordelijk om medewerkers mee te nemen in toekomstige ontwikkelingen.

De vraag naar professionals zal blijven bestaan. Daarin moeten medewerkers hun eigen regie in nemen. Het is een wezenlijk andere manier van denken dan waarmee de meeste mensen in onze organisatie zijn opgegroeid. Met name de employability is bij ons nog een ontwikkelpunt. De gedachte van een levenlang bij een bedrijf werken is niet meer de werkelijkheid.'

Veredelde wachtgeldregeling

'De cao Welzijn en maatschappelijke dienstverlening was een veredelde wachtgeldregeling, maar heeft een hele mooie beweging gemaakt. Door de oude cao kwam niemand in beweging. Het roer is 180 graden om. Er is nu een individueel keuze- en loopbaanbudget. Hiermee kunnen medewerkers keuzes maken die aansluiten bij hun levensfase. Ze kunnen bijvoorbeeld extra vrije dagen opnemen voor mantelzorg of een opleiding gaan doen.'

Kippenvel en mooie dingen doen

'Er komt een generatie aan die gewend is om zonder enige vorm van vastigheid te werken. Ze komen hier voor een bepaalde periode, doen kennis en vaardigheden op en zijn daarna weg. Die moet je binnenhalen op de verbinding, op het kippenvel, op de mooie dingen doen. We zien die mensen ook op termijn terugkomen. Er is wel onderscheid in vaste en flexibele krachten in onze organisatie. Dat onderscheid neemt naar verwachting af de komende jaren. Vroeg of laat kom je elkaar weer tegen op dat wat je verbindt.'

Tip

'Zet in op vitaliteit en energiemangement. Het enige onafhankelijke in het geheel ben jezelf. Alle vergezichten zijn onduidelijk. De snelheid van ontwikkelingen is onduidelijk. Het enige waar je zelf voor kunt zorgen is je lijf en je geest, je moet vitaal blijven. Dan kun je ook het beste omgaan met die constante veranderingen en de stress en onzekerheid die dat met zich meebrengt.'

Open. Alle ruimte voor vernieuwing in HR.

Eigen regie van medewerkers is één van de thema's die vallen in de grotere HR-thema's van dit moment: duurzame inzetbaarheid, flexibilisering en talentmanagement. De manier waarop we invulling geven aan werk verandert. Door technische ontwikkelingen zijn andere vaardigheden nodig. Dat vraagt niet alleen van organisaties, maar ook van medewerkers een andere manier van denken en doen. Vervullen medewerkers ook in uw organisatie niet langer meer een functie, maar een rol? Ligt de nadruk zo steeds meer op hun eigenschappen en talenten? Vormt u op basis daarvan teams? Weten uw medewerkers al welke rol ze in de toekomst willen vervullen?

Actuele vraagstukken voor veel HR-professionals. Met Open biedt Centraal Beheer HR-professionals de helpende hand om tot kansen en oplossingen te komen.

Het Open netwerk

Met Open komen werkgevers uit verschillende branches samen. Hierdoor ontstaat een netwerk waarin kennis en ideeën worden uitgewisseld. Zo ontstaan kansen en oplossingen die u als werkgever nooit alleen had kunnen bedenken. De thema's talentmanagement, inzetbaarheid en flexibilisering staan centraal. Want de kans is groot dat deze strategische vraagstukken ook binnen uw organisatie spelen.

De Open dialoog

Met Open faciliteren en begeleiden we de dialoog met uw werknemers. Wensen en behoeften op actuele HR-thema's worden zichtbaar en u creëert draagvlak binnen uw organisatie. De speciaal ontwikkelde TNO-scan maakt uw organisatie- en werkgever-perspectief helder. U ontvangt een plan met oplossingen, prioritering en concrete vervolgstappen. De dialoog vindt plaats binnen het netwerk en binnen de eigen organisatie.

Meer informatie over Open?

Mail: open@centraalbeheer.nl

Bel: (055) 579 8111

Internet: centraalbeheer.nl/open