



# Evaluatieonderzoek Leergang HR

Stichting BibliotheekWerk

Onderzoek naar het effect van de leergang strategisch werken aan duurzame inzetbaarheid voor HRM-ers binnen Bibliotheken

59780 – Intern vertrouwelijk

20 februari 2019

**Berenschot**

# Evaluatieonderzoek Leergang HR

Onderzoek naar het effect van de leergang strategisch werken aan duurzame inzetbaarheid voor HRM-ers binnen Bibliotheken

Francel Vos en Daniëlle Salawan Bessie

20 februari 2019

**Berenschot**

## Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2. Uitgangssituatie	5
3. Wat is er na afloop van de leergang opgepakt en wat was het effect?	7
4. Welke thema's vragen vooral aandacht als het om duurzame inzetbaarheid gaat?	9
5. Hoe ervaren de deelnemers hun eigen rol en positie en wat waren succesfactoren in hun aanpak?	11
6. Algemene ervaringen Leergang Strategisch werken aan Duurzame Inzetbaarheid	12
7. Conclusie	14
Bijlage A: Plannen van Aanpak	15

## 1. Inleiding

Stichting BibliotheekWerk wil de Duurzame Inzetbaarheid van medewerkers binnen bibliotheken bevorderen. Om de HR-medewerkers te helpen bij de uitvoering van deze rol heeft Berenschot van september 2017 tot april 2018 een leergang *Strategisch werken aan Duurzame Inzetbaarheid* verzorgd.

De doelstelling van de leergang was tweeledig:

1. De professionaliteit en daarmee de Duurzame Inzetbaarheid van HR-medewerkers zélf bevorderen;
2. Door een meer professionele aanpak van HR zullen 6000 medewerkers van bibliotheken profiteren, omdat Duurzame Inzetbaarheid beter op de kaart wordt gezet en geïmplementeerd.

De leergang is inmiddels een aantal maanden afgerond en de effecten hiervan zijn geëvalueerd. De doelstelling van de evaluatie was om te kijken:

- wat HR-medewerkers die deelnamen aan de leergang inmiddels hebben kunnen oppakken;
- welk effect hun inzet op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers heeft gehad;
- welke thema's vooral aandacht vragen;
- hoe ze hun eigen rol en positie ervaren;
- wat succesfactoren zijn geweest in hun aanpak.

Door middel van deskresearch (beoordelen van gemaakte plannen van aanpak) en telefonische interviews is antwoord verkregen op deze vragen.

Er hadden zich aanvankelijk 17 HR-medewerkers aangemeld voor het professionaliseringstraject. Enkele deelnemers zijn van functie of werkgever gewisseld tijdens of na afloop van het traject waardoor zij niet meer geschikt waren om deel te nemen aan dit evaluatieonderzoek. Uiteindelijk hebben 10 van de 12 overgebleven deelnemers zich aangemeld voor dit onderzoek. In totaal zijn er dus 10 telefonische interviews gehouden met oud-deelnemers van het professionaliseringstraject.

In deze rapportage vindt u de uitkomsten van de evaluatie. We beginnen met een overzicht van de uitdagingen die op basis van de leergang bij de deelnemende bibliotheken zijn geformuleerd en de beoogde acties. Tijdens de interviews is gevraagd in hoeverre de acties zijn opgepakt en wat het resultaat was. De uitkomsten van de interviews vindt u in de hoofdstukken 3 t/m 6. De conclusies staan in hoofdstuk 7.

## 2. Uitgangssituatie

Allereerst zijn de plannen van aanpak die na afloop van de leergang zijn opgeleverd doorgenomen. De plannen van aanpak zijn (geanonimiseerd) toegevoegd als bijlage (zie Bijlage A: Plannen van Aanpak). Hieronder is samengevat wat ten tijde van het traject de belangrijkste duurzame inzetbaarheid-uitdagingen waren voor de bibliotheken en welke acties en doelen zich men vooraf had gesteld.

### **Wat waren de belangrijkste DI-uitdagingen voor bibliotheken?**

De uitdagingen die naar voren kwamen waren onder andere:

- minder ziekteverzuim;
- behoefte aan ontwikkeling en opleiding;
- cultuurverandering;
- bewustwording eigenaarschap duurzame inzetbaarheid;
- vitaliteit van (oudere) werknemers;
- creëren van de optimale werk/privé balans;
- meer werkplezier;
- samenhangend personeelsbeleid;
- stijging klanttevredenheid;
- leidinggevend minder 'zorgen voor' medewerkers;
- hogere arbeidsmobiliteit medewerkers.

### **Welke acties zijn direct na afloop van de leergang geformuleerd?**

- AEM cube voor het maken van een teamplaatje;
- DI-Quickscan invullen;
- AMO plan invullen;
- analyses van personeelsbestand, verzuim, (team)cultuur, competenties, werkplezier, ontwikkeling;
- gesprekken met diverse medewerkers (wat zijn hun behoeften?);
- teamsessies (regie op eigen werk, bibliotheek van de toekomst);
- inzetten op preventief ziekteverzuim;
- ontwikkelen van een vitaliteitsprogramma;
- opleidingsbeleid: inzichtelijk maken welke kansen en mogelijkheden er zijn;
- positieve krachten van de organisatie aanboren (discussie vieren, feedback, zichtbaarheid);
- invoeren Berenschot spel;
- communicatieplan om veranderingen bij de medewerkers te krijgen;
- teambuildingssessies;
- managers op training/coaching;
- generieke functieprofielen opstellen;
- ontwikkelen kernwaarden- en kerncompetenties.

### **Welke doelen heeft men zich gesteld; wat moet DI opleveren?**

- Duurzame inzetbaarheid integreren in bestaande personeelsinstrumenten.
- Vernieuwing van de dienstverlening.
- Bewustwording van de medewerker dat duurzame inzetbaarheid een persoonlijke verantwoordelijkheid is
- Het creëren van de optimale werk/privé balans.
- Zorgen dat medewerkers laten de kernwaarden van de organisatie in het werk zien.

- Zorgen voor een betere werksfeer, meer plezier en energie halen uit je week, opleiding en ontwikkeling/beter benutten van je talent, salaris, management en communicatie.
- Zelfstandig werken, zelf verantwoording nemen, samenwerken buiten je vaste team stimuleren.
- Verandering van mindset en ontwikkelen vaardigheden bevorderen.
- Beschikbaarheid, bekwaamheid en bereidheid vergroten.

### 3. Wat is er na afloop van de leergang opgepakt en wat was het effect?

Tijdens de interviews is gevraagd naar de ervaringen na afloop van de leergang. Hieronder vindt u per evaluatiethema de rode draad van de bevindingen die zijn opgehaald met de interviews.

#### **Wat hebben HR-medewerkers na deelname kunnen oppakken?**

Het overgrote deel van de deelnemers is aan de slag gegaan met de acties die ze benoemd hadden in het plan van aanpak (zie Bijlage A: Plannen van Aanpak). Voor sommige deelnemers was het wel lastig om het geleerde in de praktijk te brengen. Dit was dan met name te wijten aan de waan van de dag, andere prioritering en te weinig urgentie bij het MT voor het thema duurzame inzetbaarheid.

Hieronder staan verschillende thema's waarvoor acties waren geformuleerd en waar men mee aan de slag is gegaan:

- **Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO):** sommige deelnemers hebben in deze periode een MTO uitgezet. Soms werd het MTO aangevuld met duurzame inzetbaarheidsthema's. Denk aan thema's als werkplezier, werkdruk, werk-privé balans, vitaliteit en ontwikkelmogelijkheden.
- **Digitalisering:** er is door sommige deelnemers extra ingezet op trainingen ter bevordering van de digitalisering van het (oudere) personeel. De trainingen hebben meegeholpen aan het besef dat het niet alleen het werk moeilijker hoeft te maken, maar dat het ook makkelijker gemaakt kan worden en dat men dan meer tijd over kan houden voor andere zaken. De trainingen werden bijvoorbeeld gekoppeld aan een werkoverleg, zodat het ook niet teveel tijd innam. Zo kon er elk werkoverleg een ander thema besproken worden, waarbij ook de eigen inbreng van de medewerker werd gestimuleerd.
- **Werkplezier en Teambuilding:** uit de interviews kwamen meerdere voorbeelden naar voren van teambuildingsactiviteiten om het werkplezier van de medewerkers te verhogen en de band tussen medewerkers te versterken. Aandacht voor werkplezier en teambuilding zorgt ervoor dat de medewerkers weten dat zij er niet alleen in staan, maar dat ze elkaar hebben. Belangrijk is het om hierbij niet alleen te focussen op dat wat er niet goed gaat en dat wat er beter kan maar ook te kijken naar wat wél goed gaat. Er zijn voorbeelden voorbij gekomen van samen een dagje weg, het ontstaan van een leescafé wat bevordert dat men vaker bij elkaar komt (ook voor leuke en informele zaken) en het vieren van successen met taart.
- **Opleiding en ontwikkeling:** om opleiding en ontwikkeling te stimuleren zijn sommige deelnemers over gegaan tot het beschikbaar stellen van een persoonlijk opleidingsbudget voor de medewerkers in plaats van een algemene opleidingsaanpak. Op deze manier hopen zij de pro activiteit in medewerkers te stimuleren en dit geeft ook de mogelijkheid tot maatwerk. In gespreksvoering worden medewerkers ondersteund om regie te nemen over hun eigen loopbaan door vragen te stellen als 'Wat wil jij nou voor jezelf in de toekomst?'
- **Werkdruk:** door de veranderingen die er gaande zijn en een aantal drukke periodes rondom de vakanties speelt werkdruk steeds meer op. Enkele deelnemers gebruiken *De Gespreksposter Werkdruk* van Bibliotheekwerk om werkdruk te bespreken met het team. De poster wordt daarbij geïntegreerd in voortgangsgesprekken als een extra component.
- **Leidinggeven aan duurzame inzetbaarheid:** er wordt ervaren dat leidinggevend over het algemeen gewend zijn om te ontzorgen en dingen voor de medewerkers te regelen van bovenaf. Met behulp van coaching aan leidinggevend wordt leidinggevend ondersteuning geboden om zich meer in de coachende rol te verdiepen en de juiste balans te leren vinden tussen sturen en loslaten.
- **Zelf verantwoordelijkheid nemen:** deels door het professionaliseringstraject is er bij meerdere deelnemers de visie ontstaan dat de medewerker ook eigen verantwoordelijkheid heeft en dat het continu van

bovenaf 'hulp' aanbieden dat niet stimuleert. Het eigenaarschap en initiatief wordt bevordert door er in elk beleid rekening mee te houden. Zo wordt er bijvoorbeeld als het om opleiding gaat gefocust op wat de medewerker wil in de toekomst en de medewerker dient dit ook zelf uit te zoeken.

- **Verzuim:** door enkele deelnemers is er ingezet op preventief verzuimbeleid, door het aanbieden van coachingsgesprekken. Het resultaat daarvan is te zien in de vorm van het ontstaan van nieuwe opleidings- en loopbaantrajecten.
- **Competenties:** de huidige competenties worden op meerdere plekken herzien en er ontstaan nieuwe functieprofielen. In enkele gevallen is er zelf een beweging gaande naar een generiek functieprofiel. Het herzien van de competenties wordt door middel van stuurgroepen vormgegeven. Er zijn ook een aantal deelnemers gestart met een vorm van strategische personeelsplanning en een vlootshouw.
- **Vitaliteit:** met name vanwege het vergrijzende personeelsbestand krijgt dit thema veel aandacht. Er zijn voorbeelden van werkgroepjes die nadenken over leuke, gezamenlijke sportactiviteiten, medewerkers kunnen aansluiten bij een hardlooptroepje met een hardloopcoach en medewerkers kunnen een abonnement bij de sportschool voor 15 euro in de maand krijgen.
- **Samenwerking andere vestigingen:** er was een voorbeeld van een samenwerkingsverband met andere partijen. Dit werd dan gedaan door het organiseren van dialoogtafels, waarin verschillende partijen samen kwamen om te kijken hoe ze elkaar kunnen versterken. Het belang van ook buiten je vestiging kijken hoe dingen eraan toe gaan om daarvan te leren is helder.

### **Welk effect heeft hun inzet op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers gehad?**

Ondanks dat het lastig is om precies aan te wijzen wat het effect van de inzet van de deelnemers aan het traject is op de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers, worden er wel door alle deelnemers verschuivingen opgemerkt in het gedrag van de medewerkers én zichzelf.

- **Meer bewust bezig zijn met de eigen rol:** De leergang heeft ervoor gezorgd dat de deelnemers meer gewerkt hebben aan de eigen regierol van de medewerkers. Ze hebben medewerkers gesproken en bewust gemaakt van hun rol als het gaat om duurzame inzetbaarheid. Het gevoel bestaat dat medewerkers zich hier steeds bewuster van worden.
- **Het ontstaan van een beweging naar meer initiatief:** Men merkt dat er meer initiatieven worden genomen en dat medewerkers zijn gemobiliseerd om meer in de actievare stand te gaan staan. Zo merkt men dat de medewerkers meer zelf contact leggen om het te hebben over hun ontwikkeling, dat zij in enkele gevallen zelf aangeven dat zij onderdeel willen vormen van een werkgroepje en pakken zij ook steeds meer ruimte in het werk om de functie meer aan te laten sluiten bij datgene waar zij energie van krijgen.
- **De borging van het thema door het veel bespreekbaar te maken:** Er wordt meer gesproken over het thema door de medewerkers. Ook medewerkers zien nu meer in wat het thema inhoudt en dat er een breed scala aan mogelijkheden is om met dit thema aan de slag te gaan.



## 4. Welke thema's vragen vooral aandacht als het om duurzame inzetbaarheid gaat?

Na afloop van de leergang hebben de deelnemers uitdagingen geformuleerd (zie Hoofdstuk 2). Tijdens het interview is gevraagd naar de huidige uitdagingen. Op deze manier kregen we een beeld van de belangrijkste thema's op dit moment en thema's die mogelijk wat minder relevant zijn geworden of al zijn opgepakt.

Hieronder staan de huidige thema's die door de meeste deelnemers zijn genoemd:

- **Implementatie veranderingen/transitiemanagement:** dit thema vraagt ontzettend veel aandacht, aangezien het meekrijgen van de medewerkers in de veranderingen, veel terug kwam als de grootste uitdaging op het gebied van duurzame inzetbaarheid. "De enige constante is verandering" werd daarbij ook wel genoemd. Waar de traditionele bibliotheek het beeld heeft geschept van een medewerker achter het glas die boeken uitleent, wordt het nu meer een soort ontmoetingshuis waar bijvoorbeeld debatten gevoerd kunnen worden. Dit in combinatie met de digitalisering vraagt veel van medewerkers. Er is behoefte aan handvaten hoe medewerkers hierin meegenomen kunnen worden op een goede en verantwoorde manier met respect voor het feit dat het lastig is. Daarbij is het belangrijk dat medewerkers zich verbonden blijven voelen met het werk, zodat zij betrokken blijven bij de organisatie.
- **Competenties:** er is een groot gedeelte van medewerkers die mee wil in de toekomst, maar dit niet kan. Zij beschikken veelal over introverte competenties (rust, orde, regelmaat), terwijl er steeds meer extraverte competenties nodig zijn (proactief, ondernemend). De jongere mensen of de mensen die daar echt op zijn aangenomen zijn de aanjagers van voorbeeldgedrag om te laten zien dat het niet eng is en dat het ook heel leuk kan zijn. Er zijn dus ander soort competenties nodig en dat vraagt veel van de werving en selectie van nieuw personeel, maar dat vraagt ook wat van hoe je met de medewerkers omgaat die dat op dit moment niet in huis hebben. Hoe ga je daarmee om?
- **Strategische personeelsplanning:** wat heb je op dit moment in huis en wat heb je in de toekomst nodig? Zowel kwantitatief als kwalitatief.
- **Digitalisering:** het digitaal vaardiger worden van medewerkers blijft een thema. Het is belangrijk dat iedereen daarin kan participeren. Het wordt door oudere werknemers moeilijk gevonden.
- **Opleiding en ontwikkeling:** er is structureel meer behoefte aan loopbaancoaching en nieuwe vormen van opleidingstrajecten. Daarnaast is het ook belangrijk om organisatiebreed het vaardighedeniveau omhoog te brengen.
- **Bewustwordingsproces medewerker zelf:** duurzame inzetbaarheid is en blijft een gedeelde verantwoordelijkheid. Binnen bibliotheken heerst wellicht het beeld dat er voor medewerkers 'gezorgd' wordt, maar medewerkers moeten er in meegenomen worden dat dit niet precies is hoe het werkt.
- **Aandacht voor oudere werknemers:** hier is veel aandacht voor nodig. En dan met name voor een positieve aanpak om met de oudere werknemers om te gaan. Er verandert veel, maar hoe kunnen we ervoor zorgen dat jij met jouw kwaliteiten je steentje kunt blijven bijdragen, ook al ben je niet de grootste ster in digitale werkzaamheden. Verder komt er bij aandacht voor oudere werknemers ook aandacht voor het fit en vitaal houden van deze werknemers kijken.

Door enkele deelnemers genoemd:

- **Arbeidsmarktcommunicatie:** meer naar buiten treden en kenbaar maken wat de bibliotheken allemaal doen. Er is een stukje arbeidsmarktprofilering nodig, waarbij eraan gewerkt wordt dat bibliotheken een meer hip en trendy karakter krijgen. Inzetten op open dagen, reclame, etc.

- **Gesprekscyclus:** het vernieuwen van de vrij ‘ouderwetse’ gesprekkencyclus. Bijvoorbeeld door het invoeren van 360 graden feedback met een positieve focus op kwaliteiten. Hiervoor zou een bepaalde app of computerprogramma nodig zijn.
- **Diversiteit in de organisatie:** binnen bibliotheken hebben leidinggevenden te maken met veel verschillende levensfasen/leeftijdsvfasen van medewerkers. Hoe geef je hier sturing aan, zodat iedereen zich gehoord voelt?
- **Langdurig arbeidsongeschikte medewerkers:** hoe kun je hen weer in het arbeidsproces krijgen? Er is behoefte aan meer handvaten, aangezien de wetgeving daarin veel en snel verandert. Het belangrijkste is natuurlijk hoe je de medewerkers op een nette manier kunt blijven behandelen.
- **Hulp van buitenaf:** kijk naar de verschillende activiteiten en workshops die Berenschot organiseert en kijk of je daar wat aan hebt.

### **Wat valt op?**

Wat opvalt is dat de uitdagingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid, die de deelnemers ten tijde van het professionaliseringstraject noemden, redelijk overeenkomen met de uitdagingen die zij tijdens dit evaluatieonderzoek genoemd hebben. De genoemde uitdagingen die hetzelfde zijn gebleven zijn voornamelijk:

- de behoefte aan opleiding en ontwikkeling
- de cultuurverandering waar de bibliotheken zich in bevinden
- het bewustwordingsproces van de medewerkers zelf
- het fit en vitaal blijven van de (oudere) werknemers
- minder ziekteverzuim
- meer werkplezier
- het leidinggeven aan duurzame inzetbaarheid en verschillende levensfasen

Een aantal uitdagingen waar toentertijd de aandacht naar uit ging, werden deze keer niet meer benoemd als uitdaging. Dat ging om de volgende uitdagingen:

- het creëren van de optimale werk/privé balans
- een samenhangend personeelsbeleid
- stijging klanttevredenheid

Wat de deelnemers er tijdens dit evaluatieonderzoek nog aan toe hebben gevoegd op het gebied van uitdagingen:

- veranderende competenties
- strategische personeelsplanning
- de arbeidsmarktcommunicatie
- de onvoldoende digitale vaardigheden van medewerkers
- het omgaan met werkdruk
- langdurig arbeidsongeschikte medewerkers

## 5. Hoe ervaren de deelnemers hun eigen rol en positie en wat waren succesfactoren in hun aanpak?

Tijdens de leergang was ook veel aandacht voor de eigen rol van de HR-professional. In de interviews is gevraagd welke rol men nu met name pakt als het gaat om het bevorderen van duurzame inzetbaarheid en welke factoren helpen bij een succesvolle aanpak.

### **Ervaringen met de eigen rol en positie**

De eigen rol en positie van de deelnemer wordt met name ervaren als die van een **adviseur**, waar je naar toe kan met vragen. De deelnemers nemen de rol op zich van een stukje **deskundigheidsbevordering** als het om duurzame inzetbaarheid gaat. Verder zien de deelnemers het als hun verantwoordelijkheid om het op de agenda van het MT te houden en **de aanjager** te zijn van het thema als het gaat om het verwerven van een strategische plek voor duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie. Daarnaast vinden zij het binnen hun rol belangrijk om te blijven ontwikkelen op het thema duurzame inzetbaarheid door af en toe naar workshops en lezingen te gaan. Dit laatste ook om bedrijfsblindheid tegen te gaan. Ook wordt ervaren dat het belangrijk is om goed te kijken naar wat medewerkers nodig hebben en om de inhoud daarbij te ondersteunen, in plaats van andersom. De eigen rol en positie wordt daarbij ook gezien als een **vertrouwenspersoon**, waar je je ei kwijt kan. In de praktijk is hun rol ook om ad hoc te reageren op verschillende uitdagingen waar medewerkers op dat moment tegenaan lopen, zoals werkdruk, en daar constant maatwerk te blijven leveren.

### **Wat zijn succesfactoren geweest in hun aanpak?**

- Gewoon doen!
- Open gesprekscultuur, waarin je ook de lastige dingen bespreekbaar maakt
- Gevoel van urgentie creëren bij het MT, zorgen dat het iedere keer op de agenda staat'
- IN de organisatie bewegen; je weet pas echt wat er speelt als je je onder de mensen begeeft en met het MT in gesprek gaat.
- Gevoel van vrijheid en vertrouwen vanuit het MT krijgen om ideeën door te voeren

## 6. Algemene ervaringen Leergang Strategisch werken aan Duurzame Inzetbaarheid

Tenslotte hebben we de deelnemers gevraagd terug te kijken op de leergang. Wat vonden ze van de leergang en wat hebben ze er aan gehad? Hieronder vindt u een overzicht van hun reacties.

### Gedegen aanpak kenmerkt de leergang Strategische Duurzame Inzetbaarheid

De leergang werd ervaren als een goed georganiseerd traject, met name door de structuur, de manier van lesgeven en de gebruikte modellen en materialen. De structuur van het traject was goed uitgedacht. Men vond het prettig eerst meegenomen te worden in wat duurzame inzetbaarheid nu eigenlijk echt inhoudt en daarmee werd het echt ervaren als een verbreding van kennis over het thema. Om vervolgens op een logische manier meegenomen te worden in het strategisch aanpakken van een DI-beleid en het AMO-model hierbij te gebruiken, werd als leerzaam ervaren. Het doorvertalen van de strategie naar de praktijk vond men wel lastig. De manier van lesgeven werd positief beoordeeld, mede door de toegankelijkheid van de docenten, maar ook doordat het een fijne combinatie was van luisteren en doen. Het Berenschot teamspel wat op de slotdag aan de orde kwam, werd ook erg positief ontvangen. Een aandachtspunt aangaande deze leergang is wel dat de deelnemers er ook voldoende tijd voor beschikbaar moeten stellen om de sessies heen. Dat werd door enkele deelnemers onderschat.

### Verschillende niveaus deelnemers enerzijds positief, anderzijds negatief

Wat enerzijds als positief en anderzijds als negatief werd ervaren is dat de deelnemers allen van verschillende niveaus waren. Dat zorgde ervoor dat ieder een andere achtergrond had en daarmee ook een ander idee van wat zij met duurzame inzetbaarheid wilde doen. Ieder met een bepaald niveau heeft een bepaalde mate van invloed en dat zorgde voor andere doelstellingen. Dit werd enerzijds als positief ervaren, omdat je elkaar kunt helpen en van elkaar kunt leren. De meeste deelnemers gaven ook aan dat er een sfeer was waarin er niet geoordeeld werd en waar eigenlijk geen goed of slecht is. Maar toch werd dit niveauverschil door enkele deelnemers als negatief ervaren, omdat het dan kon voorkomen dat de doelstellingen zo ver uit elkaar lagen, dat het verschil te groot was om elkaar te helpen.

Sommige deelnemers werken in een cultuurcentrum waardoor zij qua personele bezetting niet alleen met de bibliotheekmedewerkers te maken hebben. De medewerkers van de andere afdelingen zijn weer ander soort medewerkers, waardoor het soms lastig was om het professionaliseringstraject breed op te pakken, omdat het gericht was op bibliotheken.

### Het ontstaan van een 'community' door de samenwerking met andere deelnemers

Een positieve bijkomstigheid van de leergang was dat de deelnemers de kans kregen om dit met branchegenoten te doorlopen. Op deze manier kon men verhalen met elkaar delen en was met name de herkenbaarheid over de veranderingen die de bibliotheken en haar medewerkers doormaken fijn. Een stukje herkenning en daar open met elkaar over in gesprek te kunnen gaan was prettig. Daarnaast valt op dat de deelnemers uit het professionaliseringstraject elkaar ook los van de trainingdagen benaderd hebben (en hedendaags nog steeds benaderen) om ideeën uit te wisselen en dat het echt een soort community was én is, die elkaar inspireert en van elkaar blijft leren. Een voorbeeld daarvan is dat een bibliotheek deze maand naar een andere bibliotheek gaat om een presentatie te geven van hoe zij bepaalde zaken binnen hun bibliotheek geregeld hebben. In het kader van 'beter goed gejat, dan slecht bedacht' dient de 'community' ook vandaag de dag nog een mooi doel.

### **Link strategie en duurzame inzetbaarheid is een waardevolle opbrengst**

Het inhoudelijk inzicht krijgen in wat duurzame inzetbaarheid nu echt is, werd als waardevol beschouwd, aangezien duurzame inzetbaarheid soms overkomt als een enorm containerbegrip. De strategische manier om naar dit thema te kijken, zorgde vervolgens voor de vertaalslag naar 'en wat betekent dit nu voor mijn bibliotheek en wat kan ik ermee doen?'. Ook heeft het geholpen om de rollen en verantwoordelijkheden omtrent dit thema neer te zetten. De leergang heeft de deelnemers geholpen om duurzame inzetbaarheid mee te nemen in het hele strategische beleid in personeelsbeleid- en instrumenten. Ook al is nog niet elke bibliotheek even ver met het daadwerkelijk borgen en op papier zetten van deze zaken, het bewustzijn van dat het belangrijk is en dat zij nu ook weten hoe ze dat kunnen aanpakken, is wel aanwezig.

### **De modellen en het materiaal zijn nu nog steeds handige hulpmiddelen**

Verschillende modellen die in de leergang naar voren zijn gekomen, zoals het AMO-model, worden door enkele deelnemers nog steeds gebruikt om het onderwerp duurzame inzetbaarheid voor een bepaald beleidsonderwerp te duiden en daarna plannen van aanpak te maken. Ook is het materiaal, zoals het Duurzame Inzetbaarheidsspel, goed ontvangen en is dit ook binnen een paar organisaties uitgerold om ook met de andere medewerkers de dialoog aan te gaan over duurzame inzetbaarheid.

### **Leergang sloot goed aan bij de praktijk**

Het werd als prettig ervaren dat de deelnemers aan de hand van een logische structuur door het hele strategische proces werden meegenomen. Het was fijn dat zij daarbij een eigen casus konden inbrengen, zodat het ook daadwerkelijk ging spreken. De sessies en de coachingsgesprekken sloten dan ook weer mooi aan bij de praktijkcasus.

### **Nadruk had nog meer mogen liggen op hoe je de medewerkers mee krijgt**

De nadruk lag volgens sommige deelnemers voornamelijk op het proces en het formuleren van beleid en een plan van aanpak. Volgens een aantal was het ook nuttig geweest om nog meer aandacht te besteden aan het hoe je medewerkers mee krijgt. Het meekrijgen van de medewerkers en bij hen een gevoel van urgentie creëren om mee te gaan in de huidige veranderingen (en dan met name het oudere personeelsbestand) kwam naar voren als één van de grootste uitdagingen. Er waren deelnemers die aangaven dat ze nog wel extra behoefte gehad zouden hebben aan hulp omtrent dat thema.

## 7. Conclusie

De evaluatie heeft inzicht gegeven in de follow-up en effecten van de leergang *Strategisch werken aan Duurzame Inzetbaarheid*. Tijdens de telefonische interviews gaven ook meerdere deelnemers aan dat ze het leuk vonden dat er aandacht voor een evaluatie was.

Het professionaliseringstraject heeft effect gehad op de inzet van de deelnemers om meer aan duurzame inzetbaarheid te doen binnen hun organisatie. Zij zijn gemotiveerd om de uitdagingen waar de bibliotheken voor staan aan te pakken en het traject heeft hen ondersteund dit op een strategische manier te doen. De meeste deelnemers hebben na afloop van de leergang ook daadwerkelijk acties opgepakt.

De evaluatie geeft inzicht in de thema's die in de toekomst van belang zijn. Opvallend is dat er voor de toekomst vooral interesse is in het ontwikkelen en in beweging krijgen van medewerkers.

Veel medewerkers kunnen zelfstandig verder. Wel gaven meerdere deelnemers aan dat het door de waan van de dag soms lastig is om structureel tijd te besteden aan het onderwerp. De leergang hielp als stok achter de deur om zaken voor elkaar te krijgen. Die ontbreekt na afloop waardoor zaken nogal eens blijven liggen. Geadviseerd wordt te bedenken op wat voor manier HRM-ers binnen bibliotheken hierin kunnen worden ondersteund. De deelnemers hadden hier zelf niet direct suggesties voor maar erkenden wel dat het na een leergang niet vanzelf blijft lopen. Mogelijk dat de kenniskringen of terugkomsessies hierin kunnen faciliteren.

## Bijlage A: Plannen van Aanpak

Issue	Acties	(Gewenst) resultaat	Tips
<b>Voorbeeld I</b>			
Duurzame inzetbaarheid integreren in bestaande personeelsinstrumenten	Korte analyse: <ul style="list-style-type: none"> <li>- personeelsbestand</li> <li>- verzuim</li> <li>- cultuur</li> <li>- competenties</li> <li>- werkplezier --&gt; weinig verloop</li> <li>MD Effectory</li> <li>- ontwikkeling</li> </ul>	Plannen 2018 --> medewerkers zijn bepalende factor voor de organisatie. Wens: bevlogen/pro-actieve houding. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coaching</li> <li>- Verzuim gedaald</li> <li>- Ontwikkeling/opleidingswensen</li> <li>- Meerkeuze --&gt; meer verlof</li> </ul> Bewustzijn medewerkers over eigen duurzame inzetbaarheid --> integrale aanpak "Programma DI". Huidig beleid afgezet tegen duurzame inzetbaarheid. Programmatisch: wat kan beter/ te ontwikkelen beleid, bijv. cultuurverandering, ziekteverzuim	Kracht = veelomvattend, samenhang met wat er al is, aanvliegen als kracht. Focus op ervaren eigen verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid. Programma 'moet' uitstralen wat je van mensen verwacht (bijv. eigen regie). Hoe bouw je zekerheid in. Antwoorden op vragen vinden bijv. a.d.h.v. stroomschema. Aandacht voor matige risicobereidheid. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sense of urgency</li> </ul>
<b>Voorbeeld II</b>			
Vernieuwing dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Externe ingeschakeld</li> <li>- Teamplaatje maken (AEM)</li> <li>- Teamsessie kansen/beren/verwachtingen</li> <li>- Gesprek medewerkers --&gt; benoemen wat mist</li> <li>- Training vreedzame wijk --&gt; aanspreken</li> <li>- Jongeren die overlast veroorzaken</li> <li>- Ondw. cheque</li> <li>- Evaluaties</li> </ul>	Inzet team/mensen Geen ontslagen Gemotiveerde medewerkers Laag ziekteverzuim Gedragsverandering Nadenken over functie/rol Verjonging Versterken medewerkers Mensen zich gehoord voelen	Hele team betrekken Al gestart en daarna sessies --> soms al voorbij stof --> wel goed om te toetsen
<b>Voorbeeld III</b>			
Bewustwording van de medewerker dat duurzame inzetbaarheid een persoonlijke verantwoordelijkheid is.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inzetten op preventief ziekteverzuim (frequent ziekteverzuim)</li> <li>- Ontwikkelen van een vitaliteitsprogramma om een gezonde levensstijl te ontwikkelen</li> <li>- Opleidingsbeleid; de kansen en mogelijkheden zichtbaar maken</li> <li>- Invoeren van het Berenschot spel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creëren (persoonlijk) eigenaarschap</li> <li>- Arbeidsmobiliteit stimuleren</li> <li>- Cultuurverandering zakelijke professionele cultuur</li> <li>- Bewustwording eigenaarschap duurzame inzetbaarheid</li> </ul>	Tijdsplan/tijdspad

	- Communicatieplan om de veranderingen bij de medewerkers te krijgen		
<b>Voorbeeld IV</b>			
Creëren van de optimale werk/privé balans	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur, MT leden en div medewerkers betrekken</li> <li>- Medewerkers betrekken</li> <li>- Quicksan in laten vullen door div medewerkers in de organisatie</li> <li>- Behoeft medewerkers inventariseren bv. interviews/vragenlijsten</li> <li>- Inventariseren wet + regelgeving</li> <li>- Doorrekenen mogelijkheden regelingen</li> <li>- Goedkeuring beleidsplan</li> <li>- Ogs m methode</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pos. MTO</li> <li>- Lager ziekte verzuim</li> <li>- Overzicht van behoefte aan beleid en maatregelen die medewerkers nodig hebben in specifieke levensfasen</li> <li>- Reëel haalbare mogelijkheden (overzicht)</li> <li>- Fijnere werkplek/omgeving</li> <li>- Het hebben van een duidelijk kosten/baten overzicht</li> <li>- Samenhangend beleidsplan gedragen door dir + MT</li> <li>- Kort + krachtig businessplan</li> </ul>	Nóg duidelijkere tijdsplanning, iets om mee te nemen.
<b>Voorbeeld V</b>			
Hoe zorgen we ervoor dat onze medewerkers in het werk onze kernwaarden laten zien	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Projectgroep Bedrijfscultuur deelt kernwaarden v/d teams</li> <li>2. Training voor mensen met direct klantcontact --&gt; hoe laat je daarin de kernwaarden zien?</li> <li>3. Positieve krachten v/d organisatie aanboren (discussie vieren, feedback, zichtbaarheid v/h mgt/openheid, dag organiseren)</li> </ol>	<p>Medewerkers kennen en omarmen de kernwaarden.</p> <p>Klanttevredenheid + medewerkers met publieksfuncties stijgt.</p> <p>Medewerkers stimuleren elkaar om de kernwaarden te laten zien.</p> <p>➔ Meer voldoening v/h werk</p>	<p>Past goed bij de fase waarin de organisatie nu is.</p> <p>Link met DI helder aanbrenge.</p> <p>Ook bereid zijn afscheid te nemen is niet de insteek.</p>
<b>Voorbeeld VI</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betere werksfeer</li> <li>- Meer plezier en energie halen uit je week</li> <li>- Opleiding en ontwikkeling/ beter benutten van je talent</li> <li>- Salaris</li> <li>- Management en communicatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enquête onder personeel gehouden</li> <li>- Actieplan gemaakt n.a.v. uitslagen</li> <li>- "Piep"bekeuring uitdelen</li> <li>- AEM Cube gedaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorgen dat medewerkers zelf werken aan betere werksfeer/plezier</li> <li>- Niet meelopen met negatieve meute</li> <li>- Weet wat je verkoopt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaker iets met hele team doen</li> <li>- Salariering aanpassen</li> <li>- Geef medewerker extra rol (talent)</li> </ul>
<b>Voorbeeld VII</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zelfstandig werken</li> <li>- Zelf verantwoordelijkheid nemen</li> <li>- Samenwerken buiten je vaste team</li> </ul>	<p>Cubic sessie met ESF subsidie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regie op je eigen werk</li> <li>- Samenwerken buiten je vaste groepje/begeleiden van vrijwilligers</li> <li>- 22/2 dag creatieve dag bibliotheek Utrecht</li> <li>- Teambuildingssessie</li> <li>- Bibliotheek van de toekomst</li> <li>- Managers ook op training/coaching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegeren van taken</li> <li>- Zelf verantwoordelijkheid nemen</li> <li>- Vrijwilligers begeleiden</li> <li>- Managers minder zorgen – loslaten</li> <li>- Werken met werkbudgetten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle medewerkers betrekken bij zelf verantwoordelijkheid nemen.</li> </ul>



<b>Voorbeeld VIII</b>			
<p>Het gebruik van de Bibliotheek als kenniscentrum verandert. De Soll is nog niet duidelijk. Gaan naar collectie en connectie.</p> <p>Amo plan ingevuld --&gt; Een leven lang leren --&gt; Kerncompetenties (samenwerking/verbinding maken, persoonlijk leiderschap, omgevingsbewustzijn (naar buiten kijken/open aandacht).</p> <p>Issue: verandering van mindset en ontwikkelen vaardigheden</p>	<p>Amo plan ingevuld</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generieke functies opstellen (verschillende) rollen kunnen op verschillende plekken in de organisatie worden ingezet</li> <li>2. Ontwikkelen kerncompetenties</li> <li>3. POP voor alle medewerkers</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkers zijn in staat om richting te geven aan hun eigen loopbaan door inzicht te krijgen in eigen mogelijkheden en beperkingen en daar naar te handelen</li> <li>- Resultaat daarvan is dat de mobiliteit van de medewerkers verhoogd wordt</li> </ul>	<p>Goede tijdsplanning</p> <p>Creëren van voldoende draagvlak onder medewerkers</p>
<b>Voorbeeld IX</b>			
<p>Beschikbaarheid, bekwaamheid en bereidheid vergroten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse gemaakt</li> <li>- Resultaatgericht werken</li> <li>- Projectmatig werken</li> <li>- Flexibele inzetbaarheid</li> <li>- Werken met vrijwilligers</li> <li>- Bekwaamheid vergroten</li> <li>- Werkplezier vergroten</li> <li>- Gesprekscyclus + opl.</li> </ul>	<p>Beschikbaarheid, bekwaamheid en bereidheid vergroten</p> <p>Verminderen van werkdruk</p> <p>Aansluiten bij je talent</p> <p>Leren en ontwikkelen in praktijk + flexibel zijn</p> <p>Kennis delen</p> <p>Flexibele inzet</p> <p>Werken met rollen</p>	



## Berenschot

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 350 medewerkers wereldwijd. Al 80 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke sector en het bedrijfsleven met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkerrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.

### **Berenschot Groep B.V.**

Europalaan 40, 3526 KS Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)

[in/berenschot](https://www.linkedin.com/company/berenschot)