

In dit overzicht vindt u voorbeelden van activiteiten en maatregelen per stuurknop/thema.

### Zorg, formatie en inzetplanning

- Maak heldere afspraken over de te verlenen zorg aan cliënten, spreek deze regelmatig door.
- Zorg dat het werk past bij de beschikbare personeelscapaciteit.
- Zorg voor een dienstenpakket dat past bij de beschikbare capaciteit.
- Bekijk wat er nodig is om in een normaal tempo het werk uit te voeren, let daarbij op wie van wie afhankelijk is bij de uitvoering van taken, en let op oorzaken of redenen voor onderbreking van het werk.
- Regel een overdracht in werktijd, bepaal aan wie (alle of enkele collega's ) en hoe overgedragen wordt (dossier, telefonisch, persoonlijk...).
- Maak een lijst van tijdgebonden werkzaamheden. Wanneer vinden die activiteiten plaats, zijn er beter daarbij passende diensttijden te bedenken? Stuur op het belang van de werkzaamheden en resultaten in plaats van op de klok en de tijdsbesteding per handeling.
- Regel dat medewerkers voldoende speelruimte bij de indeling van het werk hebben.
- Zorg dat medewerkers overzicht houden over het werk dat ze doen. Wat moet per sé gebeuren? Wat zijn urgente zaken? Van wie zijn ze afhankelijk? Wie is afhankelijk van hen?
- Als het werk grote pieken en dalen vertoont: bekijk of de werkzaamheden anders over de dag gespreid kunnen worden, of verdeel de inzetcapaciteit zo dat er meer medewerkers zijn op piekmomenten en minder in de dalmomenten.
- Bespreek met de medewerkers of ze het werk goed aan kunnen. Biedt zo nodig een bijscholing of training aan die past bij het werk, of kijk of het werk aangepast kan worden.
- Onderzoek of de werkafspraken duidelijk zijn en of de ingezette capaciteit voldoende is.
- Houd bij wanneer en waarom overwerk plaatsvindt. Let daarbij op de organisatie van het werk en de bezetting op verschillende momenten. Als bepaalde oorzaken veel voorkomen, vraagt dat om een structurele aanpak van de capaciteitsplanning.
- Maak met elkaar goede pauzeafspraken.

### Flexbehoeften en inzetbaarheid

- Onderzoek de oorzaken van variaties in het werk en bepaal of deze voorspelbaar zijn en/of te beïnvloeden zijn.
- Onderzoek de oorzaken van korte termijn verzoeken voor dienst- of werktijdveranderingen. Welke verzoeken zijn te voorkomen door langer vooruit te plannen?
- Stimuleer voldoende flexibele inzetbaarheid bij medewerkers, bijvoorbeeld door flexibiliteit te koppelen aan vormen van beloning of waardering, of door medewerkers die flexibel zijn bepaalde voorrechten te bieden rond vakantie- en verlofperiodes .
- Bepaal de minimaal benodigde bezetting, de beschikbaarheid van medewerkers door het jaar heen, en licht de gemaakte flex- en vakantieafspraken door.
- Zorg voor heldere afspraken over beschikbaarheid en verlof tijdens vakantieperiodes en feestdagen. Maak lang tevoren hiervoor een planning, zodat iedereen weet waar hij aan toe is.
- Let erop dat extra diensten of meeruren niet steeds door dezelfde mensen opgevangen worden. Maak met elkaar afspraken over hoe extra werk of uitval wordt opgevangen.
- Onderzoek de behoefte aan roosterzekerheid bij medewerkers.

### Werk en regelmogelijkheden

- Onderzoek mogelijkheden voor meer zeggenschap over de werktijden. Weet waar de zeggenschap van de ene medewerker leidt tot wrijving met de vrijheid en mogelijkheden van andere medewerkers.
- Bied medewerkers ruimte om eigen ideeën over het werk naar voren te brengen en met elkaar te bespreken. Voer goede ideeën uit.
- Bied medewerkers mogelijkheden voor professionele ontwikkeling. Bespreek de ontwikkelmogelijkheden met de medewerkers, maak met alle medewerkers een POP.
- Maak afspraken met elkaar over het onderbreken van elkaars werk, creëer voldoende overlegmomenten tussendoor.
- Zorg voor passende uitdagingen in het werk en een goed gebruik van aanwezig talent, denk ook aan gebruik van specialisaties of inzet op projecten.
- Zorg ervoor dat medewerkers hun vak bijhouden en voldoende gekwalificeerd zijn.
- Zorg voor heldere afspraken over taken en verantwoordelijkheden, let op de functieomschrijving.
- Bekijk en bespreek de ruimte voor medewerkers om zelf prioriteiten in de zorg/het werk te stellen in de dagelijkse werksituatie.
- Bekijk en bespreek de ruimte voor medewerkers om zelf het werk onderling goed af te stemmen.
- Bekijk en bespreek de ruimte voor medewerkers om zelf de indeling van hun werk te maken, prioriteiten te stellen.
- Zorg voor heldere doelen bij het werkoverleg, met een tijdig bekende agenda, een goed en toegankelijk verslag van besluiten en afspraken, en spreek elkaar aan op gemaakte afspraken.
- Geef medewerkers en cliënten informatie over hoe zorgafspraken tot stand komen, hoe medewerkers en cliënten daarover mee kunnen praten en hoe ze daarmee in de dagelijkse zorgpraktijk kunnen omgaan.
- Bekijk met elkaar welke afstemmingsproblemen er zijn en met wie die samen opgelost moeten worden.
- Besteed aandacht aan het werk en de werksituatie van medewerkers, maak als leidinggevende tijd voor een goed gesprek.
- Zorg dat medewerkers voor een langere termijn privé zaken plannen en geef - binnen gestelde inzeteisen - meer zekerheid in het rooster.

### Planning en afstemming werk-privé

- Bespreek eens per jaar de inzetwensen van medewerkers en bekijk hoe deze ingepast kunnen worden op de eisen van het werk.
- Zorg voor goede afspraken over onderling ruilen van diensten en werktijden.
- Zorg voor regie op evenwicht in lasten en lusten van onderlinge afspraken over werktijden, verdeling van taken en werkzaamheden.
- Maak een gezamenlijke vakantie- en verlofplanning, op grond van duidelijke afspraken.
- Let op grijs verzuim, houd rekening met de specifieke omstandigheden van een medewerker, bespreek tijdig met medewerkers de mogelijkheden voor het opnemen van verlof.
- Maak werktijden een onderwerp voor het jaargesprek, stel gemaakte afspraken zo nodig in overleg tussentijds bij.
- Houd er rekening mee dat medewerkers soms (tijdelijk) beperkt inzetbaar zijn door een privé situatie.
- Maak afspraken over het opnemen van verlofdagen in verband met plotseling optreden privé situaties.

### Stress

- Hanteer als leidinggevende een verzuimprotocol.
- Onderzoek de oorzaak van werkfouten en bepaal samen met medewerkers hoe die zijn te voorkomen.
- Spreek samen met medewerkers af wat een haalbare en gewenste werkinzet op omschreven taken is (in termen van tijd, tijdigheid en kwaliteit).
- Schenk aandacht aan redelijke werkeisen, goed is goed genoeg.
- Zorg voor open verhoudingen, een open deur en een lage drempel voor het bespreken van problemen op het werk.
- Zorg voor een goede aanpak van emotionele gebeurtenissen, zoals de beschikbaarheid van een vertrouwenspersoon.
- Let op signalen van persoonlijke overbelasting, zoals prikkelbaarheid, vermoeidheid, toename van fouten, sociaal isolement.
- Zorg voor een juist gebruik van hulpmiddelen en voor voldoende rust en herstelmogelijkheden in het rooster, tijdens de dienst en na werktijd.
- Weet wat medewerkers bezig houdt of dwars zit, schenk hier aandacht aan tijdens het werkoverleg of in gesprekken met individuele medewerkers.
- Stimuleer en beloon positief gedrag en prettige onderlinge omgangsvormen.
- Onderzoek veiligheidsrisico's, neem maatregelen zoals toegangsbeveiliging, een agressietraining, achterwacht, goede verlichting, panieknop, communicatiemiddelen.
- Bespreek periodiek met de medewerkers hun werkwensen en ontwikkeling en gebruik van hun competenties, maak een POP.
- Bespreek de behoefte bij medewerkers aan variatie in het werk en bekijk de mogelijkheden daarvoor, let op voldoende variatie met het oog op inzetbaarheid in de toekomst.
- Vergroot de betrokkenheid en belangstelling van het management voor de dagelijkse werksituatie, door het contact met medewerkers te vergroten, bijvoorbeeld door zelf (af en toe) mee te werken, of door een gezamenlijke activiteit of gebeurtenis te organiseren.
- Zorg voor een open werkklimaat waarin mensen kunnen leren van fouten. Valideer klachten, plaats ze samen in perspectief en zoek samen naar oplossingen. Houd het zakelijk, vermijd persoonlijke verwijten.
- Laat zien dat je als leidinggevende je medewerkers ondersteunt bij moeilijke situaties of ingrijpende gebeurtenissen.
- Geef medewerkers praktische voorbeelden en advies voor de uitvoering van het werk, doe het zelf voor.
- Houd er rekening mee dat medewerkers een uitlaatklep voor het werk nodig hebben, de privé situatie speelt daarbij een belangrijke rol.
- Onderzoek of er werkgerelateerde problemen zijn die de fitheid van medewerkers ondermijnt.
- Onderzoek of er werkgerelateerde problemen zijn die kunnen leiden tot burn-out/depressieve klachten.
- Onderzoek of de medewerker past bij de huidige functie en werkplek of dat beter passend werk gezocht moet worden.

### Energie

- Stimuleer medewerkers om aan sport of andere activiteiten naast het werk te doen. Zorg voor informatie over mogelijkheden voor sport of sociale activiteiten in de omgeving.
- Vraag individuele medewerkers naar oorzaken van moeheid, lusteloosheid of regel in overleg een bezoek aan de bedrijfsarts.
- Geef informatie over een gezonde leefstijl, zorg voor een gezonde werkomgeving, gezonde voeding op het werk.
- Zorg dat medewerkers redelijke eisen aan zichzelf en hun werk stellen.
- Bied ruimte aan medewerkers om aan sociale activiteiten deel te nemen, bijvoorbeeld een vaste vrije avond, regelmatig een weekend vrij.
- Onderzoek wat er nodig is om medewerkers meer plezier aan hun werk te laten beleven. Wat vinden zij aantrekkelijk aan hun werk, waarom hebben ze voor dit beroep gekozen?
- Bespreek met medewerkers wat maakt dat ze trots op hun werk kunnen zijn. Hoe kun je deze punten meer aandacht geven in het dagelijkse werk?
- Zorg voor gezonde werk- en rusttijden en voor een open oor voor problemen van medewerkers.
- Onderzoek of een medewerker zich verder wil en kan ontwikkelen of beter ander werk kan gaan doen.
- Bespreek met een medewerker wat deze moet ondernemen om zich in de organisatie te ontwikkelen of elders aan de slag te gaan.
- Bespreek met de medewerker wat deze kan doen en nodig heeft om prettig te werken. Benoem en ontwikkel samen met de medewerkers zingeving door het werk.
- Zorg voor een goede onderlinge sfeer, openheid, vertrouwen, ruimte voor individuele inbreng.
- Doe eens iets gek. Vier een feestje. Versier de werkplek. Geef een bloemetje weg.
- Geef aandacht aan een medewerker als iets goed is gegaan, en laat zien dat je dat waardeert.
- Bekijk iedere medewerker eens met een positieve bril: waardeer goed gedrag of een goed resultaat met een compliment.
- Let op groepsprocessen, waardeer goed onderling gedrag, varieer zo nodig vaste samenwerkingsverbanden.

### Faciliteiten

- Zorg voor een duidelijke positionering van ondersteunende diensten en facilitaire diensten ten opzichte van het "primaire proces". Het primaire proces moet leidend zijn.
- Ontwikkel een gedragslijn voor interne dienstverlening.
- Maak afspraken over in welke situaties, de manier waarop/mate waarin je een beroep kunt doen op de technische dienst, onderhoudsdienst, beveiliging en dergelijke.
- Maak afspraken over hoe je de huishoudelijke dienst/hotelfuncties goed kunt afstemmen op het primaire proces.
- Vraag ondersteuning van het management voor het uitvoeren/delegeren van administratieve taken en bij ICT - vraagstukken.
- Doe een beroep op de deskundigheid van P&O / planning voor het ontwikkelen en beheren van je planning en de inzet van personeelscapaciteit.
- Zorg voor ontwikkelingsmogelijkheden en opleidingen voor medewerkers en leidinggevenden die passen binnen een langere termijn perspectief.
- Zorg voor duidelijke kaders of regels voor het plannen van medewerkers (gezond roosteren, vakantieprotocol, regeling vervanging bij ziekte e.d.).
- Bekijk kritisch welke planningsgegevens je nodig hebt en wanneer je die wilt hebben om een goed en stabiel rooster te kunnen maken/beheren. Maak duidelijk welke informatie je over de zorglevering nodig hebt.
- Zorg voor een werkbaar planningsstelsel, dat past op je eigen functionele planningseisen.

### Managementvaardigheden

- Bepaal wat een wenselijke leiderschapsstijl is en ontwikkel een positieve organisatiecultuur.
- Zorg voor grip op het werk: wie is de “klant” of “opdrachtgever”, kun je sturen op wanneer en hoe de zorg/het werk wordt aangekondigd en ingepland? Van wie of wat ben je afhankelijk om het werk goed uit te kunnen voeren?
- Bespreek met medewerkers of ze goed weten wat ze moeten doen.
- Geef duidelijke aanwijzingen over het werk dat je van medewerkers verwacht. Laat medewerkers (waar wenselijk en mogelijk) ruimte om zelf invulling aan hun werk en taken te geven.
- Ontwikkel coachingsvaardigheden, bijvoorbeeld via intervisie.
- Geef feedback aan medewerkers, en geef complimenten als ze goed hebben gepresteerd.
- Zorg voor voldoende contact met de uitvoerende medewerkers, weet wat er leeft.
- Zorg voor een goed en structureel werkoverleg, met duidelijke agenda, besluitenlijst met taakverdeling en verantwoordelijkheden, tijdspad en follow-up.
- Plaats planning en inzet van medewerkers als thema binnen de HRM-cyclus: bespreek jaarlijks de inzetmogelijkheden en wensen van medewerkers over hun inzetbaarheid.