

Scan Personeelsmanagement

Met deze scan kunt u zich een beeld vormen van de sterke en zwakke punten van het personeelsmanagement binnen uw bedrijf. U kunt er mee vaststellen welke onderdelen van het organisatiebeleid en het personeelsmanagement versterking behoeven.

De scan bevat uitspraken en knelpunten, verdeeld over de 9 onderdelen:

- A. Organisatiebeleid
- B. Personeelsbeheer, contracten en administratie
- C. Personeelsvoorziening
- D. Begeleiding en beoordeling
- E. Scholing en opleiding
- F. Beloning en arbeidsvoorwaarden
- G. Arbozorg, ziekteverzuim en re-integratie
- H. Informatie-uitwisseling, overleg en medezeggenschap
- I. Bedrijfsklimaat, cultuur en leiding

Uitspraken

Bij elke uitspraak heeft u de keuze uit 4 antwoordmogelijkheden, te weten:

Ja: de uitspraak gaat in zijn geheel voor ons bedrijf op

½: de uitspraak gaat ten dele op voor ons bedrijf

nee: de uitspraak gaat niet op

nvt: de uitspraak is niet van toepassing of niet belangrijk voor ons bedrijf

De uitspraken, soms zijn het vragen, hebben betrekking op een systematische en zorgvuldige wijze van werken en/of een logische aanpak. Een aantal uitspraken die niet (geheel) opgaan voor uw bedrijf, zullen mogelijk een spontane reactie oproepen, in de zin van: dat moeten wij ook doen of hebben.

In zulke gevallen adviseren wij u het betreffende nummer te omcirkelen. U heeft dan een verbeterpunt. Later zet u de verbeterpunten op een rij.

Vraagstukken en knelpunten

Per onderdeel is er ook een checklist met mogelijke vraagstukken en knelpunten. U gaat na welke vraagstukken of knelpunten in uw bedrijf spelen. Deze lijsten zijn niet uitputtend. U kunt er zelf nog andere zaken aan toevoegen.

Vervolgens maakt u per aandachtsgebied een overzicht van:

- de vraagstukken en knelpunten die u wilt aanpakken
- de verbeterpunten in het HRM aan de hand van de omcirkelde uitspraken.

Mogelijk bieden de verbeterpunten een oplossing voor de knelpunten, maar dat hoeft niet perse zo te zijn.

Na de scan vindt u een aantal werkbladen. U zet alle resultaten per aandachtsgebied op een rij. Vervolgens maakt u in overleg met uw managementteam en/of een extern adviseur een prioriteitenlijst van verbeteringen.

Als er een OR of PVT in uw bedrijf is, kunt u dit orgaan vragen om een advies.

Deze scan kunt u in zijn geheel uitvoeren en in delen. U kunt hem ook door uw (kern) medewerkers en leden van de OR/PVT laten invullen. Het is raadzaam een personeelsadviseur te raadplegen om te bedenken wat de beste manier is om zaken te verbeteren.

Twee andere nuttige checklists/ overzichten voor het vormgeven van HRM zijn:

- Verantwoordelijkheidsverdeling/ takenmatrix HR
- Checklist met onderwerpen voor Personeelsreglement

Deze scan is ontwikkeld door Sjaan de Groot, maart 2019

A	Organisatiebeleid	nvt	ja	1/2	nee
1a	De verantwoordelijkheidsverdeling binnen de onderneming is duidelijk, het organisatieschema is bijgewerkt.				
1b	Voor elke afdeling is een overzicht beschikbaar met de verdeling van taken en bevoegdheden.				
1c	Voor elke functie binnen de organisatie zijn de verantwoordelijkheden, rollen en benodigde functie-eisen vastgelegd				
1d	Voor elke medewerker is er een functieomschrijving zodat duidelijk is wat de plaats in de organisatie is en welke verantwoordelijkheden, taken, bevoegdheden, functie-eisen, competenties en resultaatcriteria bij de functie horen				
2a	Iedere medewerker heeft een redelijke (dag-)taak/ takenpakket.				
2b	Er is geen sprake van onderbenutting of overbelasting van medewerkers.				
3	Er zijn geen lacunes in de taakverdeling en er komen geen ongewenste doublures voor in taken en verantwoordelijkheden.				
4	Bij specialistische functies hebben we altijd een tweede persoon die voldoende thuis is op dat vakgebied, zodat we niet te kwetsbaar zijn bij verlof, ziekte of bij een plotseling vertrek van de specialist				
5	Voor elke medewerker is duidelijk wie zijn/haar hiërarchisch leidinggevende is en welke medewerkers een leidinggevende of controlerende bevoegdheden hebben				
6	Goed ingewerkte en bekwame medewerkers hebben in hun werk voldoende autonomie en bevoegdheden om snel en goed te kunnen reageren en zelfstandig beslissingen te kunnen nemen.				
7	Door goede procedures en afspraken tussen de medewerkers blijven coördinatieproblemen tot een minimum beperkt				
8a	Onze onderneming voldoet aan de van toepassing zijnde normen op het terrein van de kwaliteit, inspectie, beveiliging, veiligheid, arbozorg, preventie en milieu e.d.				
8b	Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden op deze terreinen zijn overzichtelijk vastgelegd en worden op een praktische wijze ingevuld. Een en ander is up to date/actueel.				
9a	Informatie-uitwisseling over opdrachten, projecten, ontwerp, afspraken met klanten, inkopen, materiaalplanning en materieelvoorziening e.d. vindt zorgvuldig plaats.				
9b	Er zijn goed werkende en up to date ict- toepassingen (hard- en software) beschikbaar waardoor medewerkers hun werk effectief kunnen doen en goed kunnen communiceren, intern en extern				
10	Er vindt regelmatig overleg met medewerkers plaats op basis van resultaat-, productiviteit- en tevredenheid- metingen en/of nacalculatie over wat goed is gegaan en de mogelijke verbeteringen in de organisatie en uitvoering van het werk				
11	Geen van onze medewerkers heeft een zodanig eenzijdig of eentonig werk, dat het de gezondheid, persoonlijkheid en motivatie ernstig belast of schaadt				
12	Geen van de leidinggevendenden heeft een te groot aantal/ te klein aantal medewerkers onder zich				
13	Medewerkers ervaren voldoende ontwikkelings- of doorgroeimogelijkheden in het werk, op hun afdeling en in ons bedrijf				
14	Kernfuncties worden bezet door medewerkers die de druk en verantwoordelijkheid die bij hun functie hoort, aankunnen en zij zijn voldoende flexibel om gewenste veranderingen of vernieuwingen in de organisatie te initiëren en te dragen				

Met welke knelpunten of vraagstukken heeft u op dit moment te maken?

- Onderbezetting in leidinggevende/organisatorische functies
- Coördinatie en samenwerkingsproblemen, met name op en tussen de afdelingen:
 -
 -
- Andere knelpunten of vraagstukken
 -
 -
- Medewerkers willen minder uren werken terwijl dat arbeids- organisatorisch niet goed mogelijk is
- Medewerkers willen ouderschaps- en andere vormen van verlof of hun loopbaan onderbreken, terwijl dat arbeids- organisatorische problemen geeft
- Overbelasting van medewerkers door dubbelfuncties of gebrek aan ondersteuning, bijvoorbeeld:
 -
 -

Welke van deze knelpunten wilt u als eerste aanpakken?

.....

Welke verbeterpunten leveren de uitspraken op?

.....

B	Personeelsbeheer, contracten en administratie	nvt	ja	1/2	nee
15a	Individuele afspraken met medewerkers liggen vast in een schriftelijke arbeidsovereenkomst.				
15b	Bij wijzigingen wordt de arbeidsovereenkomst aangepast of er wordt een bijlage aan toegevoegd.				
15c	De arbeidsovereenkomsten worden periodiek getoetst op arbeidsrechtelijke juistheid				
16	Afspraken over beloning, toeslagen en dergelijke zijn vastgelegd (overeenkomstig de CAO), zodat beide partijen weten waaraan ze toe zijn.				
17	De inroostering van medewerkers vindt plaats volgens de voorschriften uit de Arbeidstijdenwet (en de CAO), en van elke medewerker wordt een urenregistratie bijgehouden				
18a	Er zijn regelingen voor overwerk, werken op bijzondere uren, consignatiediensten, reisurens e.d.; Deze regelingen zijn in overleg met de PVT/OR of betrokken medewerkers vastgesteld				
18b	De regelingen over bijzonder verlof, kort verzuimverlof, calamiteitenverlof, zorgverlof, geboorteverlof e.d. zijn aangepast aan de nieuwe wettelijke regels en voor zover dat mogelijk is, toegesneden op de situatie en behoeften binnen ons bedrijf.				
19	We maken optimaal gebruik van fiscaal aantrekkelijke beloningsvormen/ werkkosten-regeling en van fiscale regelingen waarmee afdrachten kunnen worden verminderd of loonkostensubsidies kunnen worden verkregen.				
20	Van elke medewerker houden we een (elektronisch) personeelsdossier bij met daarin de gegevens, zoals het arbeidscontract, kopieën van diploma's kopie identiteitsbewijs, de persoonsgegevens, ziekteverzuim, vakantie- en verlofaanvragen, verklaringen, briefwisselingen met de werknemer en bevestigingen van gesprekken en afspraken.				
21	Medewerkers worden mondeling en schriftelijk geïnformeerd over de inhoud en veranderingen in de CAO/ wetgeving en wijze waarop uw bedrijf hieraan invulling geeft.				
22	Huisregels en personeelsregelingen zijn schriftelijk (in een reglement) vastgelegd en gecontroleerd op juistheid?				
23a	We bieden onze medewerkers een goede pensioenregeling en tegen een aantrekkelijke prijs voor de werknemer (aanvullende) verzekeringen, die de werknemers beschermen tegen inkomensverlies als gevolg van ongelukken, arbeidsongeschiktheid en de kosten van extra zorg. U kunt hierbij denken aan bijvoorbeeld de aanvullende zorgverzekering, ongefallenverzekering, Wegas, WIA hiaat verzekeringen.				
23b	De medewerkers zijn goed geïnformeerd over de voordelen van deelname.				
23c	We verhalen 50% van de gedifferentieerde WGA-premie op het netto loon van de medewerkers.				
24	Beëindiging van dienstverbanden verloopt volgens de wettelijke (en CAO) voorschriften en de medewerkers worden daar ook aan gehouden.				

Met welke knelpunten of vraagstukken heeft u op dit moment te maken?

- Ontbreken van aangepaste/goede arbeidsovereenkomsten van werknemers die al langer in dienst zijn
- Niet zorgvuldig vastgelegde afspraken over arbeidsvoorwaarden en rechten uit het verleden
- Niet goed op de hoogte van de nieuwe regels uit het arbeidsrecht en de CAO
- Verworven rechten waarvan we af willen en de betreffende werknemers niet
- Wijzigen van arbeidstijden en arbeidsduur
- Werknemers willen langere vakanties, terwijl het al zo druk is
- Invoering nieuwe regels opbouw en verjaring van wettelijke vakantiedagen
- Invoering van/omgaan met de nieuwe regels uit de wet arbeid en zorg
- Hoe ver we moeten gaan met het vastleggen van "huis" regels in het bedrijfsreglement
- Opstellen van een bedrijfsreglement
- Invoering/regelen van kinderopvang
- Indeling van medewerkers/ functies in het indelingssysteem
- Het introduceren van een cafetaria- systeem
- Het niet beschikken over een goede/ betaalbare pensioenregeling
- Deelname aan de collectieve contracten Zorgverzekering, WIA etc. valt tegen
- Het toepassen van het de wet WAZO, in het bijzonder:
 - Verzoeken om aanpassing arbeidsduur
 - Verzoeken om kortdurend of langdurend zorgverlof
 - Anders ,nl ...
- Overige knelpunten/vraagstukken:
 -
 -

Welke van deze knelpunten wilt u als eerste aanpakken?

.....

Welke verbeterpunten leveren de uitspraken op?

.....

C	Personeelsplanning en voorziening, werving en selectie	nvt	ja	½	nee
25	Er is een personeelsplan waarin de personeelsbehoefte voor de kernfuncties voor de komende jaren is vastgelegd. Dit personeelsplan wordt besproken in het MT en met de medewerkers, en indien van toepassing met PVT of OR				
26	Houdt u bij de werving en selectie rekening met de eisen/wensen van sollicitanten, bijvoorbeeld werktijden, opleiding kunnen volgen, kinderopvang e.d.				
27	Jonge afgestudeerde mensen die graag werkervaring willen opdoen, bieden we tijdelijke stage/werk ervaringsplekken aan.				
28a	Heeft u ingezet op Participatiewet en Wet banenafpraak en quoutum arbeidsbeperkten?				
28b	Biedt u mensen die qua kenmerken in een relatief moeilijke arbeidsmarktpositie verkeren een faire kans wanneer zij solliciteren, zoals werklozen, oudere werkzoekenden, arbeidsbeperkten Wajongers, WIA'ers en WAO'ers, vluchtelingen.				
29a	Onderhoudt u regelmatig contacten met scholen, zoals het VMBO, MBO, HBO of universiteiten om uw bedrijf (bedrijfstak) te promoten;				
29b	Biedt u stageplaatsen en leerplaatsen?				
30	Onderhoudt u contacten met het UWV/ Werkgevers servicepoint (melding vacatures) en neemt u deel aan andere initiatieven om personeel te werven voor uw branche/bedrijf				
31	Wij benutten de subsidiemogelijkheden voor het aannemen van nieuw personeel optimaal				
32	Bij de werving maken we gebruik van de meest effectieve kanalen, zoals onze website, sociale media, vacaturesites, gerichte personeelsadvertenties, w- en s bureaus, headhunting.				
33	We gaan zorgvuldig met sollicitanten om en respecteren hun privacy. We hebben een duidelijke aanpak en procedure om de werving en selectie goed te laten verlopen. Sollicitanten weten bij ons waaraan ze toe zijn.				
34a	Aan de hand van een functieanalyse stellen we de selectie-eisen vast.				
34b	We maken gebruik van vakbekwaamheidsproeven, opdrachten of tests om de geschiktheid van kandidaten vast te stellen. Voor functies waarvoor dat nodig is, vindt een medische keuring plaats, vragen we een verklaring omtrent gedrag of onderwerpen we kandidaten aan een assessment en/of andere test om de geschiktheid en betrouwbaarheid te kunnen bepalen.				
35a	Het sollicitatieformulier is zorgvuldig samengesteld en we controleren ingevulde formulieren op de juistheid van de vermelde gegevens.				
35b	Onze selectiegesprekken bereiden we voor en daarin stellen we gerichte vragen zodat we informatie krijgen over het gedrag en de geschiktheid van de sollicitant.				
36	Beschikt u over een netwerk van contacten waarmee u snel kunt inspelen op de behoefte aan extra personeel?				

Met welke knelpunten of vraagstukken heeft u op dit moment te maken?

- Sterk wisselende personeelsbehoefte
- Schaarste aan personeel, met name voor de functies op het gebied van:
 -
 -
 -
- Overvloed van aanbod van personeel, met name voor de functies op het gebied van:
 -
 -
 -
- Weinig of geen sollicitaties via het eigen personeel
- Vooroordelen bij management/medewerkers tegenover bepaalde groepen, bijvoorbeeld
 -
- Onvoldoende zicht op en contacten met het onderwijs e.d. met name voor de functies op het gebied van:
 -
 -
- Het uitvinden of een kandidaat geschikt is, met name voor de volgende functies of situaties:
 -
 -
- Beperkte deskundigheid en arbeidsmarktervaring bij het werven en selecteren van mensen voor functies op het gebied van:
 -
 -
- Beschikbare tijd voor contacten met scholen, werven en het voeren van selectiegesprekken
- Geen (goede) ervaring met internet-werving
- Overige knelpunten/vraagstukken:
 -
 -

Welke van deze knelpunten wilt u als eerste aanpakken?

.....

Welke verbeterpunten leveren de uitspraken op?

.....

D	Begeleiding, beoordeling	nvt	ja	1/2	nee
37	Elke nieuwe medewerker wordt ingewerkt aan de hand van een introductieprogramma en een inwerkplan				
38	Leerling-werknemers en stagiairs worden planmatig begeleid door een praktijkopleider of medewerker (praktijkplan)				
39	Medewerkers die een andere functie gaan vervullen, krijgen een inwerkperiode en begeleiding, zodat zo snel mogelijk effectief kunnen werken				
40	Nieuwe medewerkers krijgen uitleg, instructies en begeleiding op een manier die past bij hun kennis, ervaring, handigheid, zelfzekerheid en leergedrag				
41	Met alle medewerkers wordt periodiek gesproken over hun functioneren, de eisen die uw bedrijf aan hen stelt, hoe zij functioneren en hoe zij kunnen bijdragen aan de doelen van uw onderneming. De afspraken hierover worden zorgvuldig vastgelegd, opgevolgd en geëvalueerd.				
42a	Het feitelijk functioneren van medewerkers wordt periodiek en systematisch beoordeeld op vooraf overeengekomen criteria en afspraken en aan de hand van feitelijke informatie over het functioneren.				
42b	In de beoordeling wordt een onderscheid gemaakt naar het gedrag in de functie, medewerkergedrag en het gedrag als goed werknemer.				
42c	Deze beoordeling(en) vormen de basis voor beslissingen over de (vaste) aanstelling, beëindiging, functie-indeling en beloning etc.				
E	Scholing en (loopbaan)- ontwikkeling				
43	Voor elke medewerker is een overzicht opgesteld van de (interne/externe) opleidingen of scholing die de medewerker heeft gevolgd of heeft gehad: voordat hij in dienst trad en sinds zijn indiensttreding bij uw bedrijf				
44	Als een medewerker niet goed functioneert op een onderdeel van de functie, wordt vastgesteld of interne of externe scholing nodig is en zo ja, worden daartoe de nodige acties ondernomen.				
45a	Periodiek maakt u samen met elke medewerker een analyse van zijn bekwaamheden en competenties en bespreekt u op welke onderdelen versterking of ontwikkeling gewenst is. Afspraken hierover worden vastgelegd in een Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP).				
45b	Indien nodig krijgt de werknemer daarbij begeleiding/coaching. De effecten en resultaten van een POP worden gemeten en/of in beoordelingen meegenomen .				
46a	Duurzame inzetbaarheid van werknemers is een leidende HR-waarde binnen onze onderneming. Deze waarde wordt gedeeld en actief uitgedragen door directie en de PVT/OR				
46b	Periodiek, bijvoorbeeld om de 3 of 5 jaar, vinden (fysiek en psychologisch) onderzoek naar en gesprekken plaats over de belastbaarheid, inzetbaarheid en gewenste loopbaan-ontwikkeling van de medewerker binnen het bedrijf of de afdeling, met het doel om veroudering te voorkomen en blijvende inzetbaarheid te bevorderen.				
47	De leidinggevenden sturen en stimuleren de kennisdeling en overdracht van knowhow op hun afdeling; in individuele gesprekken en in teamoverleg is leren en kennisuitwisseling een belangrijk onderwerp, met inbreng van allen				
48	In ons bedrijfsopleidingsplan staat met welk doel voor ogen, op welke terreinen wij als bedrijf onze kennis en vaardigheden willen versterken en op welke wijze we dat willen realiseren.				

	De betrokken medewerkers en de PVT/OR zijn hierover geraadpleegd. Bij grotere bedrijven: We hebben Opleidingsplannen op afdelingsniveau uitgewerkt				
49	In de begroting van de onderneming is op basis van het opleidingsplan een budget voor opleidingskosten gereserveerd.				
50	We hebben een duidelijke en effectieve studiekostenregeling/ terugbetalingsregeling.				
51	Regelmatig en tenminste 1 maal per jaar evalueren wij het rendement (nuttig effect) van de uitgevoerde interne en externe opleidingsactiviteiten, de kwaliteit van de gevolgde opleidingen.				

Met welke knelpunten of vraagstukken heeft u op dit moment te maken?

- Inwerken van nieuwe medewerkers kost te veel tijd of verloopt moeizaam
- We willen onze manier van beoordelen aanpassen
- Gesprekken over functioneren en beoordelingen leveren te weinig op
- Prestatieniveau van medewerker is (te) laag, in het bijzonder bij
 -
 -
- Wat zijn competenties en hoe kun je zien of iemand erover beschikt?
- Hoe gaan we de POP's invoeren?
- Het effect of rendement van opleidingen valt tegen
- Er zijn medewerkers, die het wel voor gezien houden, met name
 -
 -
 -
- Oudere wordende medewerkers bewegen om actief en inzetbaar te blijven
- Geen tijd om zoveel aandacht aan de begeleiding, beoordeling en ontwikkeling van medewerkers te besteden
- Kwetsbaarheid vanwege kennis en ervaring die teveel gebundeld is bij een enkele medewerker
- Medewerkers zijn te fragmentarisch opgeleid/geschoold en houden nieuwe ontwikkelingen niet goed bij
- De leereffectiviteit van medewerkers is te laag, in het bijzonder bij ...
- De leermotivatie ontbreekt bij.....
- Overige knelpunten/vraagstukken:
 -
 -

Welke van deze knelpunten wilt u als eerste aanpakken?

.....

Welke verbeterpunten leveren de uitspraken op?

.....

F	Beloning en arbeidsvoorwaarden	nvt	ja	1/2	nee
52	De vaste beloning en daarmee samenhangende personeelskosten zijn verantwoord hoog. De stijging van de productiviteit houdt gelijke tred met de stijging van de vaste loonkosten; Een tijdelijke vermindering van de productiviteit, met bijvoorbeeld 10%, brengt ons niet in de problemen.				
53	We belonen medewerkers marktconform				
54	Medewerkers die iets extra's brengen of zich bijzonder verdienstelijk maken, laten wij van onze waardering blijken in de vorm van een eenmalige extra beloning of een materiële attentie die aanslaat bij de betreffende medewerker (en partner)				
55	Elke medewerker heeft recht/kans op een extra beloning. De hoogte van de extra beloning wordt jaarlijks (of vaker per jaar) vastgesteld en hangt samen met door ons bepaalde criteria, zoals bij voorbeeld productiviteit, (extra) inzet en aanwezigheid/verzuim van de medewerker en/of het resultaat van de onderneming dat beschikbaar is voor deze resultaatdeling.				
56	De medewerkers hebben we uitgelegd wat voor beloningsbeleid we voeren. Indien van toepassing: over dit beleid hebben we overleg gevoerd met de PVT/OR.				
57	Onder de voorwaarde dat het ons niet meer gaat kosten, zijn wij bereid de medewerker tegemoet te komen in de samenstelling van zijn beloning- en arbeidsvoorwaarden; in dit verband bieden we bijvoorbeeld de mogelijkheid van de regeling verlofsparen op een aparte tijdspaarrekening bij de bank, een auto van de zaak die aan de specifieke wensen van de medewerker voldoet, privégebruik van bedrijfsmiddelen, laag renterende leningen voor bijv. auto, materieel, gereedschappen e.d.				

Met welke knelpunten of vraagstukken heeft u op dit moment te maken?

- Productiviteit houdt geen gelijke tred met stijging van de loonkosten
- Productiviteit van bepaalde groepen werknemers is te laag, met name
- Medewerkers gedragen zich soms alsof ze zich niet gewaardeerd voelen
- Medewerkers klagen over het feit dat "als je wat extra doet dat je dat niet in het loon terugvindt
- Medewerkers klagen dat er nooit iets kan
- Hoe kunnen wij een systeem van prestatie- of resultatendeling invoeren dat ook echt werkt en niet te duur is
- Hoe kunnen we kernmedewerkers en leidinggevenden met geld (of vooruitzichten) behouden en voorkomen dat ze voor zichzelf beginnen en/of gaan concurreren?
- De opzet en introductie van het ruilen en sparen van arbeidsvoorwaarden en verlof
- Overige knelpunten/vraagstukken:

-
-

Welke van deze knelpunten wilt u als eerste aanpakken?

.....

Welke verbeterpunten leveren de uitspraken op?

.....

G	Arbozorg, verzuimbeleid, re-integratie	nvt	ja	1/2	nee
58	We hebben een bijgewerkte inventarisatie en evaluatie van risico's op het vlak van veiligheid, gezondheid en psychosociale aspecten in de werksituatie; Deze RIE is gecontroleerd door de Arbodienst. Met de OR/PVT is gesproken over de resultaten en de maatregelen die nodig zijn				
59	Er is een arbeidsomstandighedenjaarplan, waarin de maatregelen staan die op bedrijfs- en afdelingsniveau nodig zijn. De voortgang wordt besproken met de OR/PVT (het personeel). Jaarlijks wordt dit plan in overleg met de OR/PVT bijgesteld. Er zijn preventiemedewerkers aangesteld. Er is een bedrijfsnoodplan				
60a	Wij informeren al onze medewerkers over het belang van veilig, gezond en verstandig werken; ze krijgen instructies en op de naleving ervan vindt controle plaats. Medewerkers tekenen voor ontvangst van veiligheids- instructies, voorschriften en de deugdelijke staat van ter beschikking gestelde beschermingsmiddelen.				
60b	Indien van toepassing: Leidinggevenden en werknemers beschikken over de vereiste certificaten (bijv. VCA/ HCCAP)				
60c	Indien van toepassing: Er vinden periodiek meetings in verband met het veilig en gezond werken. Medewerkers zijn verplicht hieraan deel te nemen. Deelname wordt geregistreerd				
60d	Bij opdrachten waar dit vereist is, wordt een V&G plan opgesteld en worden medewerkers extra voorgelicht				
61	Het ziekteverzuim wordt geregistreerd en periodiek wordt (met de bedrijfsarts) besproken welke acties nodig zijn om het (werkgerelateerd) verzuim te verminderen en/of gezond gedrag te bevorderen.				
62	De gedragsregels bij ziekte en arbeidsongeschiktheid zijn vastgelegd en zijn actueel. Indien van toepassing: Dit is gebeurd met instemming van de OR/PVT.				
63	Vanaf de start van de ziekte houden we contact met de zieke medewerker met het oog op een zo snel mogelijke werkhervatting van het eigen of in ander passend werk.				
64	De arbodienst/bedrijfsarts levert een deskundige/positieve/ activerende bijdrage aan de verzuimbegeleiding, informeert zich bij werkgever en werknemer en rapporteert zorgvuldig en duidelijk. De adviezen helpen werkgever en werknemer om de re-integratie optimaal te laten verlopen.				
	Wij hebben een duidelijk en helder contract met de Arbodienst /bedrijfsarts over de controle en medische begeleiding bij ziekte, voor aanstellingskeuringen, voor het periodiek medisch onderzoek en het spreekuur. Mede op basis van de ervaringen van de betrokken werknemers, evalueren wij jaarlijks met betrokken medewerkers/ PVT/OR de dienstverlening.				
65	Wij hebben een ziekteverzuimverzekering (inclusief wachtlijstbemiddeling en re-integratie diensten).				
66	We hebben een bewuste keuze gemaakt om publiek verzekerd te blijven of om eigen risicodrager te zijn voor de WGA en ZW.				
67	We beschikken over een interne en/of externe vertrouwens persoon.				
68	Er is een duidelijke klachtenregeling voor medewerkers.				

Met welke knelpunten of vraagstukken heeft u te maken op het terrein van arbozorg, ziekteverzuim en re-integratie

- Het zich vaak ziekmelden door enkele personen of onder de volgende categorieën personeel:
 -
 -
- Arbeidsongeschiktheid die ontstaan is door ongezonde of onverantwoorde vrije tijdsbesteding/ leefstijl
- Langdurig ziekteverzuim en/of problemen met een (snelle) re-integratie
- Personeel(svertegenwoordiging) meekrijgen voor een actievere aanpak
- Naleving van veiligheidsvoorschriften bij of door:
 -
 -
- Aansluiting of samenwerking met een goede Arbodienst/ bedrijfsarts
- Uitbetaling door verzekeringsmaatschappij
- Premie verzekeringsmaatschappij
- Kosten arbodienst
- Re-integratie-kosten
- Loonsanctie door UWV
- Overige knelpunten/vraagstukken:
 -
 -

Welke van deze knelpunten wilt u als eerste aanpakken?

.....

Welke verbeterpunten leveren de uitspraken op?

.....

H	Informatie, medezeggenschap en overleg				
69a	In ons bedrijf hebben we een structuur voor de mondelinge en schriftelijke informatievoorziening en communicatie over doelen, resultaten, plannen, beleid en de activiteiten binnen onze onderneming; we zorgen ervoor dat alle medewerkers op alle niveaus tijdig op de hoogte zijn				
69b	We informeren onze medewerkers met regelmaat over onze ambities en de veranderende maatschappelijke omgeving waarin we die ambities moeten waarmaken en gaan daarover de dialoog aan met onze mensen.				
70	Via het intranet en eventuele personeels- publicaties houden wij onze medewerkers voortdurend op de hoogte.				
71	In onze organisatie kent en duidelijke visie op de (mede-) zeggenschap en invloed van medewerkers op de besluitvorming.				
72	Op alle afdelingen in het bedrijf vindt periodiek werkoverleg plaats, waarbij indien nodig terugkoppeling naar de directie en medewerkers plaatsvindt.				
73	Er is in ons bedrijf een medezeggenschapsorgaan dat voldoet aan de instellingseisen uit de Wet op de Ondernemingsraden: <ul style="list-style-type: none"> - tot 10 werknemers: geen regeling of kleine PVT - 10 tot 50 werknemers: Personeelsvergadering of PVT - 50 of meer werknemers: OR 				
74	In ons bedrijf hanteren we een HR- agenda of HR- beleidsplan waarin staat welke doelen en activiteiten prioriteit hebben en welke tijd en middelen daartoe beschikbaar zijn. Indien van toepassing: dit beleid is tot stand gekomen na overleg met het medezeggenschapsorgaan.				
75	Jaarlijks wordt een verslag opgesteld van de activiteiten die op het terrein van HR/personeelsbeleid zijn ondernomen. De resultaten worden besproken met het medezeggenschapsorgaan en gerapporteerd aan de medewerkers.				

Wat speelt op het terrein van Informatievoorziening, overleg en medezeggenschap

- Medewerkers zijn onvoldoende op de hoogte van doelen, beleid en activiteiten
- Medewerkers lezen de publicaties en brieven bij het salarisstrookje niet
- Medewerkers reageren niet tijdens een vergadering, maar erna
- Weinig animo voor werkoverleg
- Organiseren van een personeelsvertegenwoordiging
- De personeelsvertegenwoordiging komt niet goed van de grond
- Invloed/betrokkenheid van medezeggenschapsorgaan bij het sociaal beleid/personeelsbeleid is laag
- Overige knelpunten/vraagstukken:

▪

Welke van deze knelpunten wilt u aanpakken?

.....
.....
.....

Welke verbeterpunten leveren de uitspraken op?

.....
.....

I	Bedrijfsklimaat, cultuur en leiding	nvt	ja	1/2	nee
76	Tenminste 1 maal per jaar organiseren wij voor onze medewerkers en hun partners een bijeenkomst of activiteit met het doel de betrokkenheid en verbondenheid te bevorderen				
77	Oplevingen, nieuwe opdrachten, commerciële successen, het behalen van diploma's of onderscheidingen e.d. zijn zaken die niet ongemerkt voorbij gaan. De betrokkenen en hun prestaties krijgen op een stimulerende wijze extra aandacht.				
78	Belangrijke data en wijzigingen in de persoonlijke omstandigheden van onze werknemers laten we niet ongemerkt voorbijgaan				
79	Wij stimuleren en waarderen dat onze medewerkers zich ook buiten de werktijd inzetten en verdienstelijk maken op het gebied van sport, en maatschappelijk vrijwilligerswerk of hun scholing en ontwikkeling				
80	Als leiding stimuleren we de persoonlijke ontwikkeling van onze medewerkers. Met aanmoediging en positivisme bereiken medewerkers meer dan met kritiek en negativisme				
81	Als leiding staan wij open voor kritiek en ideeën voor verbetering van onze medewerkers. We weten wat er speelt op de werkvloer en bij de mensen. We nemen actie op punten die beter moeten				
82	Bij belangrijke veranderingen praten we met de medewerkers over de noodzaak, het nut en de gevolgen die dat voor hen heeft; We nemen het voortouw en samen met de medewerkers bekijken we hoe we de veranderingen het beste in de praktijk kunnen brengen.				
83	We hebben een sterke, verbindende en motiverende, bedrijfscultuur (leidende waarden) waarover actief met medewerkers wordt gecommuniceerd.				
84	Er zijn voldoende leiders, dragers van om onze cultuur sterk te houden, ook als deze moet veranderen. We spreken elkaar aan op gedrag dat niet overeenkomt met de leidende waarden en normen.				
85	Weet u zeker dat u optimaal gebruik maakt van de capaciteiten van uw medewerkers?				
86	Zijn uw medewerkers er trots op dat zij in uw bedrijf werkzaam zijn?				

Met welke knelpunten of vraagstukken heeft u op dit moment te maken?

- Betrokkenheid en motivatie van medewerkers blijft achter, in het bijzonder bij:
 -
 -
 -
- Er is veel weerstand tegen verandering of vernieuwing, in het bijzonder bij
 -
 -
 -
- (nieuwe) leidinggevenden worden niet goed geaccepteerd, in het bijzonder
 -
- Er is ontevredenheid onder de medewerkers, in het bijzonder bij
 -
 -
- Op bijeenkomsten waar partner ook welkom zijn, ontbreken bijna steevast
 -
 -
- Wat kunnen wij nog organiseren waarvoor onze medewerkers warm lopen, terwijl het ook nog te betalen is?

Welke van deze knelpunten wilt u als eerste aanpakken?

.....

Welke verbeterpunten leveren de uitspraken op?

.....

Werkplan

<p>Belangrijke doelen, ontwikkelingen en veranderingen in ons bedrijf en de bedrijfsactiviteiten</p> <p>Plannen en verbeteringen op het gebied van het personeelsmanagement moeten wel bijdragen aan het bereiken van de doelen van de onderneming en de continuïteit.</p> <p>Beschrijf hierna kort waar het u de komende jaar om gaat:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Overzicht verbeter- en knelpunten per aandachtsgebied

Knelpunten/vraagstukken	Verbeterpunten
<i>Organisatiebeleid</i>	
<i>Personeelsbeheer, contracten en administratie</i>	
<i>Personeelsvoorziening</i>	
<i>Begeleiding, beoordeling</i>	
<i>Scholing en loopbaanontwikkeling</i>	
<i>Beloning en arbeidsvoorwaarden</i>	
<i>Arbozorg, ziekteverzuim en reïntegratie</i>	
<i>Informatie-uitwisseling, overleg en medezeggenschap</i>	
<i>Bedrijfsklimaat en leiding</i>	

Hoe selecteert u de belangrijkste verbeterpunten?

Het is zinvol om prioriteiten te stellen. Zaken die u direct kan en moet aanpakken en meer fundamentele zaken eerst en andere zaken in de loop van het jaar of later.

Bij de bepaling van prioriteiten kunt u rekening houden met de volgende afwegingen:

- De kosten als het probleem of knelpunt niet wordt aangepakt
- De ergernissen die het oplevert als het probleem niet wordt opgelost
- De mate waarin de gevonden oplossing of aanpak bijdraagt aan de realisatie van de ondernemingsdoelen en continuïteit
- De wettelijke aansprakelijkheid als zaken niet goed geregeld zijn
- De bijdrage aan de motivatie, betrokkenheid en samenwerking in het bedrijf als u het betreffende probleem of onderdeel goed weet aan te pakken

Jaarplan

Hierna werkt u de geselecteerde verbeterpunten uit in een planning

Verbeter Punt	Wat/onderwerp	Wanneer/doorlooptijd	Door wie	Budget
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				