

Arbeid
Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.tno.nl/arbeid

Een start maken met

GOED WERKGEVERSCHAP en GOED WERKNEMERSCHAP

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Handleiding voor het zelf uitvoeren van een project

Datum december 2006

Auteurs

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2006 TNO

Inhoudsopgave

<u>1</u>	<u>Inleiding</u>	3
<u>2</u>	<u>DRAAGVLAK</u>	5
<u>2.1</u>	<u>Inleiding</u>	5
<u>2.2</u>	<u>Wie</u>	5
<u>2.3</u>	<u>Waarvoor</u>	5
<u>2.4</u>	<u>Hoe</u>	5
<u>3</u>	<u>INFORMATIETEKSTEN</u>	6
<u>3.1</u>	<u>Voorbeeldtekst voor directie/leidinggevenden</u>	6
<u>3.2</u>	<u>Voorbeeldtekst voor werknemers</u>	7
<u>4</u>	<u>DE QUICKSCAN GOED WERKGEVERSCHAP EN GOED WERKNEMERSCHAP</u>	9
<u>4.1</u>	<u>Inleiding</u>	9
<u>4.2</u>	<u>Wie vult de scan in?</u>	9
<u>4.3</u>	<u>Procedure digitale versie</u>	10
<u>4.5</u>	<u>Resultaten over goed werkgeverschap en goed werknemerschap</u>	11
<u>4.6</u>	<u>Anonimiteitgarantie</u>	11
<u>4.7</u>	<u>Voorbeeld tekst begeleidende brieven</u>	11
<u>5</u>	<u>DISCUSSIEBIJEENKOMSTEN</u>	13
<u>5.1</u>	<u>Organisatie: wanneer, met wie, met hoeveel, hoe vaak, waar</u>	13
<u>5.2</u>	<u>Voorbeeld draaiboek discussiebijeenkomst</u>	15
<u>5.3</u>	<u>De discussie in goede banen leiden</u>	16
<u>5.4</u>	<u>Werkvormen</u>	17
<u>5.5</u>	<u>Verslaglegging van de discussiebijeenkomsten</u>	20
<u>6</u>	<u>CHECKLIST voor activiteiten rondom Quickscan Goed werkgeverschap – Goed werknemerschap</u>	21

1 Inleiding

U voelt zich aangetrokken tot de begrippen *goed werkgeverschap – goed werknemerschap!*

Dat is mooi want onderzoek heeft aangetoond dat zowel werkgevers als werknemers hier profijt van hebben. Goed werkgeverschap en goed werknemerschap leiden niet alleen tot een betere inzet van medewerkers en een hogere productiviteit, maar ook tot een betere gezondheid van de medewerkers en minder verloop. Goed werkgeverschap lokt tot goed werknemerschap uit (wie goed doet, goed ontmoet), maar ook het omgekeerde geldt!

Deze handleiding vertelt u hoe u binnen uw organisatie activiteiten opzet om *goed werkgeverschap – goed werknemerschap* te versterken. Centraal hierin staat de quickscan *goed werkgeverschap – goed werknemerschap*. De quickscan geeft u een diagnose, een foto van goed werkgeverschap en goed werknemerschap in uw organisatie. Deze momentopname vormt een goed uitgangspunt voor verdere activiteiten.

Het zelf uitvoeren van een project met de daarbij behorende quickscan staat centraal in de handleiding. Dit betekent dat u zonder externe ondersteuning van TNO (of andere adviseurs) aan de slag kunt gaan. Het brengt wel een beperking mee. De rapportage van de scan geeft, vanwege vertrouwelijkheid en anonimiteit, alleen een totaal beeld van alle medewerkers en leidinggevenden die in de scan participeren en niet per afdeling of leidinggevende. Als u bij de start van het project behoefte hebt aan rapportage naar specifieke afdelingen en leidinggevenden, is het verstandig contact op te nemen met TNO.

De handleiding vertelt u waar u aan moet denken vóór u met de quickscan aan de gang gaat, bijvoorbeeld ten aanzien van draagvlak en communicatie. Wij geven een voorzet voor informatieteksten voor interne communicatie.

Daarnaast bevat deze handleiding informatie over het uitvoeren van de quickscan.

U krijgt voorts een praktische leidraad voor de discussiebijeenkomsten waarin wij ingaan op zaken die voor de discussieleiders belangrijk zijn, mogelijke werkvormen en spelregels die u van tevoren met de deelnemers afspreekt. Wij geven u aanwijzingen voor de verslaglegging van de discussiebijeenkomsten. Deze is belangrijk omdat zij het startpunt vormt voor het actieplan.

Tot slot bevat de handleiding een checklist van punten die u kunt 'afvinken' lopende het goed werkgeverschap–project.

Hieronder staan de onderwerpen van de handleiding nog eens op een rijtje:

- Draagvlak
- Informatieteksten
- De quickscan Goed werkgeverschap – Goed werknemerschap
- Discussiebijeenkomsten (incl. verslaglegging)
- Checklist

Mocht u daarna nog verder willen dan treft u in onze projectkoffer (zie figuur 1) nog een leidraad aan voor het voeren van gesprekken tussen leidinggevende en werknemer en een opzet voor een workshop waarin de leidinggevenden met elkaar over de uitkomsten van scan discussiëren.

De fasering van een goed werkgeverschap-goed werknemerschap project is als volgt.

Stap	Organisatie	Hulpmiddelen
Stap 1	Start: draagvlak creëren in bedrijf	<ul style="list-style-type: none"> • Informatie over creëren draagvlak • Voorbeeldteksten
Stap 2	Uitzetten van de quickscan in het bedrijf en ingevulde scans retour naar de server van TNO	<ul style="list-style-type: none"> • Instructie opvragen, uitzetten en retourneren scan
Stap 3	Iedereen informeren over de uitkomsten van de scan	<ul style="list-style-type: none"> • Rapportage gegenereerd door de TNO server
Stap 4	Discussie organiseren binnen het bedrijf n.a.v. uitkomsten	<ul style="list-style-type: none"> • Informatie over opzetten discussiebijeenkomsten • Suggesties voor werkvormen • Informatie over rapportage
Stap 5	Vervolgacties: <ul style="list-style-type: none"> • Gesprekken tussen leidinggevende en werknemer • Discussies tussen leidinggevend en onderling 	<ul style="list-style-type: none"> • Gespreksleidraad leidinggevende en medewerker • Opzet voor workshop leidinggevend en onderling

Succes!



Projectkoffer Goed werkgeverschap – Goed werknemerschap

2 DRAAGVLAK

2.1 Inleiding

Goed werkgeverschap en goed werknemerschap is geen los element binnen het strategische en operationele beleid van uw organisatie, maar is daarmee verweven. Het bevorderen van goed werkgeverschap en goed werknemerschap in uw organisatie kan betekenen dat de organisatie (op onderdelen) zal moeten veranderen. Het is daarom goed dat, behalve u zelf, ook anderen in de organisatie zich bewust zijn hiervan en achter het traject staan dat u wilt starten. U heeft dus draagvlak nodig bij zowel management en leidinggevendenden als werknemers. In de volgende paragrafen belichten we een aantal aandachtspunten voor het verkrijgen van draagvlak.

2.2 Wie

- Zoek draagvlak bij betrokken partijen, vooral partijen waarvan het slagen van goed werkgeverschap en goed werknemerschap afhankelijk is. Dat betekent zeker dat er steun moet zijn vanuit *de directie*, vooral wanneer deze niet de initiatiefnemer is voor het traject. De directie zal het traject moeten ondersteunen door tijd en middelen beschikbaar te stellen. Het is belangrijk dat goed te regelen zodat goed werkgeverschap en goed werknemerschap niet strandt bij een plots overlopende orderportefeuille of juist onverwachte krapte.
- Andere partijen bij wie u draagvlak moet zoeken zijn *de leidinggevendenden en de werknemers*, al dan niet via de werknemersvertegenwoordiging. Hoewel verschillende activiteiten in de richting van goed werkgeverschap door het management geïnitieerd moeten worden is het niet verstandig er alleen een management project van te maken. Betrek het middenkader en de werknemers om te voorkomen dat zij niet mee willen met uw plannen.

2.3 Waarvoor

Een project is meer dan het invullen van de quickscan Goed werkgeverschap en Goed werknemerschap . Met het invullen van de scan en de daarop volgende discussies begint het feitelijk pas. De deelnemers moeten daarna de wil hebben zich te verbinden aan een aantal activiteiten om goed werkgeverschap en goed werknemerschap te versterken. Het is dus belangrijk dat u een duidelijk beeld weet te schetsen van de komende activiteiten.

2.4 Hoe

Belangrijk voor het creëren van draagvlak is ervoor zorgen dat mensen zich betrokken voelen en het gevoel hebben dat zij een wezenlijke bijdrage kunnen leveren aan het proces of product waarvoor draagvlak gezocht wordt. Dit alles begint met het goed communiceren van de plannen:

- Vertel **wat** u **van plan** bent. Leg het traject uit dat u samen gaat bewandelen.
- Vertel **waarom** u het **van plan** bent.
- Vertel **wat** u ermee wilt **bereiken**.
- Geef aan **welke inzet** u van de betrokkenen zoekt en **waarom** dat belangrijk is.
- Vraag om **aanvullingen** van alle betrokkenen.

3 INFORMATIETEKSTEN

Voor de interne communicatie geven wij graag een voorzetje van een tekst die u kunt gebruiken. In paragraaf 3.1 vindt u een voorbeeldtekst die u kunt gebruiken voor de communicatie met directie of leidinggevenden. Een voorbeeldtekst voor de communicatie met medewerkers vindt u in paragraaf 3.2. U kunt deze teksten uiteraard aanpassen aan uw eigen onderneming. Dit geldt in ieder geval voor de geel gearceerde tekstdelen.

3.1 Voorbeeldtekst voor directie/leidinggevenden

Goed werkgeverschap - goed werknemerschap

Organisaties zien steeds meer in dat goed werkgeverschap en goed werknemerschap zowel bedrijfseconomische als maatschappelijke voordelen heeft. Zowel werkgevers als werknemers hebben er profijt van. Goed werkgeverschap en goed werknemerschap leiden niet alleen tot een betere inzet van medewerkers, een hogere productie en een betere kwaliteit van de producten of diensten, maar ook tot meer tevredenheid van de medewerkers en beter imago van de organisatie.

TNO wil de toepassing van goed werkgeverschap in organisaties bevorderen en heeft daarvoor in 2006 instrumenten ontwikkeld die organisaties helpen om goed werkgeverschap en goed werknemerschap te bevorderen.

Onze organisatie is geïnteresseerd in goed werkgeverschap en is van plan met deze instrumenten aan de gang te gaan. Wij willen daarmee het goed werkgeverschap en goed werknemerschap handen en voeten geven. Wat kunt u de komende tijd verwachten?

Stappenplan

Het stappenplan bestaat ten eerste uit het creëren van draagvlak. Deze informatieronde is daar onderdeel van. Daarna volgt het uitvoeren van de quickscan Goed werkgeverschap en Goed werknemerschap en het houden van enkele discussiebijeenkomsten over de uitkomsten van de scan.

Quickscan goed werkgeverschap – goed werknemerschap

Met de scan kan onze organisatie op een snelle manier kijken hoe we op goed werkgeverschap en goed werknemerschap scoren. Bovendien kunnen we onze score vergelijken met gemiddelde scores van onze bedrijfstak. Dat gebeurt op basis van het TNO-onderzoek dat zij hielden in de zorgsector, de maakindustrie en de zakelijke dienstverlening, onder 450 koppels van een leidinggevende en één van zijn/haar werknemers.

Discussiebijeenkomsten

Tijdens een paar discussiebijeenkomsten bespreken wij de resultaten van de scan onder leiding van een of meerdere discussieleider(s) uit onze organisatie. Het doel hiervan is enerzijds het onderwerp breed bespreekbaar te maken en de discussie op gang brengen, anderzijds willen we naar aanleiding van de bijeenkomsten concrete acties formuleren. Op deze wijze willen wij een helderder beeld krijgen van wat nodig is om een beter werkgever / werknemer te worden.

3.2 Voorbeeldtekst voor werknemers

Goed werkgeverschap - goed werknemerschap

TNO heeft onderzoek gedaan bij 450 organisaties naar wat precies iemand tot een goede werkgever en goede werknemer maakt. Omdat zij steeds vaker de vraag krijgen: ‘hoe kunnen wij ons goed werkgeverschap en goed werknemerschap versterken?’ ontwikkelden zij een soort doe-het-zelfpakket voor organisaties die hiermee aan de slag willen. Wij hebben besloten om de komende tijd deze instrumenten te gebruiken om aan de slag te gaan met *goed werkgeverschap - goed werknemerschap*. De belangrijkste reden is dat we willen kijken hoe wij een betere werkgever kunnen worden met goede werknemers. Daarnaast willen we graag weten hoe wij 't doen ten opzichte van andere organisaties. Die informatie krijgen we ook wanneer we een quickscan invullen (zie verder).

Over goed werkgeverschap - goed werknemerschap

Een sociaal ondernemingsbeleid, in andere woorden goed werkgeverschap, heeft zowel bedrijfseconomische als maatschappelijke voordelen. Zowel werkgevers als werknemers hebben er profijt van. Goed werkgeverschap en goed werknemerschap leiden niet alleen tot een betere inzet van medewerkers, een hogere productie en een betere kwaliteit van de producten of diensten, maar ook tot meer tevredenheid van de medewerkers en beter imago van de organisatie.

Goed werkgeverschap lokt goed werknemerschap uit (wie goed doet, goed ontmoet), maar andersom zijn er ook effecten.

Goed werkgeverschap – goed werknemerschap in onze organisatie

Onze organisatie wil de komende tijd met het onderwerp aan de slag. Dat lukt alleen als iedereen zich wil inzetten, van hoog tot laag in onze organisatie. Deze informatie is de eerste stap in een traject dat we zullen doorlopen.

Hoe ziet het traject dat wij voor ogen hebben er uit? Puntsgewijs gaat het om de volgende zaken die we hieronder kort toelichten:

1. Voorbereidingen
2. De quickscan Goed werkgeverschap en Goed werknemerschap
3. De discussiebijeenkomsten
4. Werken aan goed werkgeverschap – goed werknemerschap

Samenstellen 'goed werkgeverschap–motor' en andere voorbereidingen

Naast de informatierondes zoeken we een paar mensen die samen de kar willen trekken, een soort goed werkgeverschap–motor¹. Vanuit directie/staf/management zullen dat zijn.

We vinden het belangrijk dat bij deze ... à ... mensen zowel het management als de werknemers vertegenwoordigd zijn. Voor de werkzaamheden is tijd beschikbaar.

Quickscan Goed werkgeverschap en Goed werknemerschap

.....[periode invullen] zullen we een quickscan *goed werkgeverschap en goed werknemerschap* uitvoeren, die de stand van zaken binnen onze organisatie op het gebied van goed werkgeverschap en goed werknemerschap in kaart brengt. TNO heeft

¹ deze term kunt u natuurlijk vervangen door een andere term (team, stuurgroep) die beter bij uw organisatie of de grootte van het project past.

hier uitgebreid onderzoek naar gedaan bij 450 organisaties, daarom kunnen wij onze score vergelijken met gemiddelde scores van onze bedrijfstak.

Discussiebijeenkomsten

Over de uitkomsten van de scan houden we in [periode invullen] een paar discussiebijeenkomsten om na te gaan of we ons herkennen in de uitkomsten, op welke punten we goed werkgeverschap en goed werknemerschap kunnen versterken en hoe we dat gaan bereiken. Bij de bijeenkomsten (..... personen) zijn steeds alle lagen van onze organisatie vertegenwoordigd

Werken aan goed werkgeverschap en goed werknemerschap

Na de discussiebijeenkomsten stellen we een verslag op. Dit verslag biedt een beeld van de zaken die wij gezamenlijk nodig vinden om goed werkgeverschap en goed werknemerschap te versterken. Ook willen we dan een beeld hebben van de acties die we daarvoor gaan ondernemen en het tijdpad dat eraan verbonden is. Daarna is het: aan de slag!

Hoe nu verder?

Heb je nog vragen over goed werkgeverschap en goed werknemerschap, stel die dan aan Hij/zij is ons aanspreekpunt hierover.

Op dit moment bestaan onze goed werkgeverschap–motor uit We zoeken nog ... personen die deel van deze groep willen uitmaken. Ben je geïnteresseerd, geef dat bij aan. Ook het opgeven voor de discussiebijeenkomsten, kun je bij hem/haar doen.

Met vriendelijke groet,

.....

4 DE QUICKSCAN GOED WERKGEVERSCHAP EN GOED WERKNEMERSCHAP

4.1 Inleiding

Met de quickscan *Goed werknemerschap en Goed werkgeverschap* van TNO brengt u op eenvoudige en doeltreffende wijze de stand van zaken binnen uw organisatie in kaart en zet u een eerste stap op weg naar versterking van uw goed werkgeverschap en goed werknemerschap. De vragen in de scan zijn gebaseerd op het wetenschappelijke onderzoek van TNO in 2005. In deze instructie beschrijven we hoe u de scan opvraagt bij TNO, uitzet binnen de organisatie en op welke manier de resultaten verkregen worden.

De scan bevat een beperkt aantal vragen vergeleken met de eerste vragenlijst die TNO voor *goed werknemerschap - goed werkgeverschap* ontwikkelde. Onderzoek heeft aangetoond dat deze vragen hetzelfde beeld van *goed werknemerschap - goed werkgeverschap* geven als deze uitgebreide vragenlijst.

Quickscan Goed werknemerschap en Goed werkgeverschap

Het deel van de scan over goed werkgeverschap bestaat uit 40 vragen en kan in ongeveer 15 minuten worden ingevuld. Het zijn vragen over vijf gedragsaspecten van direct leidinggevenden en drie aspecten van de organisatie en het werk. Ten slotte bevat de scan vragen over vertrouwen en de cultuur van samenwerken. Dit deel van de scan wordt ingevuld door werknemers.

Het deel van de scan over goed werknemerschap bestaat uit ongeveer 25 vragen en kan in ongeveer 10 minuten worden ingevuld. Het zijn vragen over zeven gedragsaspecten van werknemers. Daarnaast bevat de scan vragen over vertrouwen en de cultuur van samenwerken. Dit deel van de scan wordt ingevuld door leidinggevenden.

4.2 Wie vult de scan in?

Om een objectief beeld te krijgen laten we werknemers een oordeel geven over het goed werkgeverschap, en leidinggevenden over het goed werknemerschap. Uiteraard is de anonimiteit van werknemers en leidinggevenden van groot belang. In paragraaf 4.5 van deze instructie geven we aan hoe TNO deze anonimiteit waarborgt.

De vragen over goed werkgeverschap wordt dus ingevuld door werknemers.

De vragen over goed werknemerschap wordt ingevuld door leidinggevenden.

Leidinggevenden die de scan invullen kunnen op diverse niveaus binnen de organisatie werkzaam zijn, van meewerkend voorman tot de directie. De enige voorwaarde is dat de betreffende leidinggevende een aantal medewerkers direct aanstuurt.

Benader de leidinggevende én zijn/haar werknemers

Wanneer u de scan met de vragen over goed werknemerschap aan een leidinggevende toestuurt, moeten de werknemers van deze leidinggevende ook de vragen voor goed werkgeverschap ontvangen. En andersom: als u een groep werknemers de vragen over goed werkgeverschap geeft, moet de leidinggevende van deze groep werknemers de vragen over goed werknemerschap krijgen. Het kan dus nooit zo zijn dat werknemers

de scan over goed werkgeverschap ontvangen zonder dat hun specifieke leidinggevende de scan over goed werknemerschap ontvangt, of andersom.

Iedereen of een selecte groep benaderen?

Wij raden kleinere organisaties aan om het deel van de scan over goed werkgeverschap in te laten vullen door zoveel mogelijk werknemers en het deel van de scan over goed werknemerschap door zoveel mogelijk leidinggevendenden, bij voorkeur allemaal. Belangrijke afweging in deze is de anonimiteit, vooral van leidinggevendenden. Zie hiervoor paragraaf 4.5.

Grotere organisaties hebben de keus om de scan uit te zetten in de gehele organisatie of in een deel van de organisatie. Deze laatste mogelijkheid is vooral te overwegen voor grote organisaties (meer dan 250 werknemers). U selecteert een aantal afdelingen met voldoende werknemers en leidinggevendenden om de anonimiteit te garanderen (minimaal drie groepen werknemers met elk een eigen direct leidinggevende).

4.3 Procedure digitale versie²

U doorloopt de volgende stappen:

- U maakt als contactpersoon voor uw organisatie een account aan op de website van TNO.
- U kondigt de komst van de scan aan binnen de organisatie via uw intranet of andere kanalen (zie paragraaf 3).
- U ontvang via de website twee hyperlinks voor de digitale scan: één voor leidinggevendenden en één voor werknemers. Deze verspreidt u via e-mail of intranet. Let goed op het onderscheid tussen leidinggevendenden en werknemers. Leidinggevendenden krijgen de hyperlink met de vragen over goed werknemerschap. Werknemers ontvangen de hyperlink met de vragen over goed werkgeverschap.
- In een begeleidende e-mail of webtekst kunt u de respondent stimuleren om de scan in te vullen en aangeven wat er met de resultaten gaat gebeuren (Zie voor een voorbeeldtekst paragraaf 4.6). Wij raden aan om de naam en telefoonnummer van een contactpersoon binnen de organisatie te vermelden, waar werknemers met vragen terecht kunnen.
- Werknemers en leidinggevendenden die op de hyperlink klikken komen in de vragenlijstomgeving terecht, waar ze een invulinstructie lezen en vervolgens stap voor stap door de scan lopen en vragen invullen. Na het beantwoorden van de laatste vraag drukken ze op een knop ‘verzend gegevens’,
- waarna hun antwoorden direct naar de server van TNO verstuurd worden en opgeslagen worden in een database die speciaal voor uw organisatie is gereserveerd.
- Ten slotte geeft u als contactpersoon aan wanneer de respons voldoende is, waarop TNO server de rapportage maakt en u deze per email terug ontvangt.

² Eventueel kan een schriftelijke versie ingezet worden, U print de twee vragenlijstjes van de website en u verspreidt deze in het bedrijf. Let goed op het onderscheid tussen leidinggevendenden en werknemers. Leidinggevendenden krijgen de vragen in de scan over goed werknemerschap. Werknemers vullen juist de vragen in de scan over goed werkgeverschap in. Medewerkers en leidinggevendenden sturen de ingevulde vragenlijsten vervolgens naar P&O en deze voert de gegevens in via het account op de website. Bij voldoende response vraagt u ten slotte de rapportage aan.

4.4 Resultaten over goed werkgeverschap en goed werknemerschap

Alle gegevens die bij TNO server binnenkomen (zowel uit de digitale als de schriftelijke versie van de scan) worden ingevoerd in een bestand en gebruikt om een gemiddelde scores voor goed werkgeverschap en goed werknemerschap te berekenen voor de gehele organisatie of het organisatieonderdeel waar u de scan heeft uitgezet. Daarnaast genereert de TNO server een gemiddelde score voor de mate van vertrouwen en de cultuur van samenwerken. Deze rapportage stuurt de server per e-mail naar u toe en dient als input voor de discussiebijeenkomsten.

4.5 Anonimiteitgarantie

De anonimiteit van alle respondenten is gewaarborgd door de volgende vier voorwaarden:

1. De scan moet worden uitgezet bij minimaal drie groepen werknemers met elk een eigen direct leidinggevende. De vragen over goed werkgeverschap in de scan worden dus ingevuld over minimaal drie leidinggevendes, en de vragen over goed werknemerschap in de scan over minimaal drie groepen werknemers. In de praktijk betekent dit waarschijnlijk dat de scan wordt uitgezet bij minimaal drie verschillende afdelingen, teams of andersoortige organisatieonderdelen.
2. In de scan zijn geen vragen opgenomen over de persoonlijke achtergrond van de leidinggevende en over de afdeling waar de werknemer werkt. Daarom kan op geen enkele manier achterhaald worden over welke leidinggevende of medewerker de vragenlijst is ingevuld.
3. Bij het berekenen van het goed werkgeverschap en goed werknemerschap in uw organisatie gaat TNO uit van gemiddelde scores. Alle losse scores van respondenten worden bij elkaar opgeteld. De totaalscore voor goed werkgeverschap is dus een samenvatting van het gedrag van meerdere direct leidinggevendes. De totaalscore voor goed werknemerschap is eveneens een samenvatting van het gedrag van alle werknemers.
4. De antwoorden op de digitale vragenlijst worden direct via een anonieme netwerkverbinding naar de server van TNO verstuurd. De antwoorden zijn niet te herleiden tot personen.

4.6 Voorbeeld tekst begeleidende brieven

Voor werknemers

Beste collega,

Zoals je misschien gehoord hebt, gaat [naam organisatie] met het onderwerp *goed werkgeverschap – goed werknemerschap* aan de slag. Een onderdeel hiervan is het invullen van een quickscan. We willen jou graag vragen om mee te werken door het invullen van deze vragenlijst.

Digitale versie: Door op onderstaande link te klikken start je de scan goed werkgeverschap. Goed werkgeverschap is belangrijk omdat het de tevredenheid en productiviteit van werknemers verhoogt. We willen graag jouw mening horen!

Inlogcode: [persoonlijke organisatiecode]

Wachtwoord: [idem]

Naar de vragenlijst: [hier link invoegen]

Jouw antwoorden worden anoniem verwerkt en anoniem aan ons teruggekoppeld door een externe partij.

Vul de scan uiterlijk [**dag en datum 1 week na ontvangst**] in. Het invullen duurt ongeveer 5 à 10 minuten. We stellen je medewerking er op prijs. Hoe meer medewerkers meedoen aan het onderzoek, hoe beter en betrouwbaarder de resultaten zijn.

De resultaten worden besproken in discussiebijeenkomsten die over enkele weken zullen plaatsvinden. Heb je interesse in deelname aan zo'n bijeenkomst? Geef je dan op bij [naam en telefoon/email contactpersoon].

Namens [naam] alvast hartelijk dank voor je medewerking!

Heb je vragen of opmerkingen? Neem dan contact op met [naam en telefoon/email contactpersoon].

Voor leidinggevend

Beste leidinggevende,

Zoals je misschien gehoord hebt, gaat [naam organisatie] met het onderwerp *goed werkgeverschap – goed werknemerschap* aan de slag. Een onderdeel hiervan is het invullen van een quickscan. We willen jou graag vragen om mee te werken door het invullen van deze vragenlijst.

Digitale versie: Door op onderstaande link te klikken start je de scan goed werknemerschap. Goed werknemerschap is belangrijk omdat de organisatie daarmee succesvol kan functioneren. We willen graag jouw mening horen!

Inlogcode: [persoonlijke organisatiecode]

Wachtwoord: [idem]

Naar de vragenlijst: [hier link invoegen]

Jouw antwoorden worden anoniem verwerkt en anoniem aan ons teruggekoppeld door een externe partij.

Vul de scan uiterlijk [**dag en datum 1 week na ontvangst**] in. Het invullen duurt ongeveer 5 à 10 minuten. We stellen je medewerking er op prijs. Hoe meer leidinggevend meedoen aan het onderzoek, hoe beter en betrouwbaarder de resultaten zijn.

De resultaten worden besproken in discussiebijeenkomsten die over enkele weken zullen plaatsvinden. Heb je interesse in deelname aan zo'n bijeenkomst? Geef je dan op bij [naam en telefoon/email contactpersoon].

Namens [naam] alvast hartelijk dank voor je medewerking!

Heb je vragen of opmerkingen? Neem dan contact op met [naam en telefoon/email contactpersoon].

5 DISCUSSIEBIJEENKOMSTEN

Hoe kunt u een discussiebijeenkomst het best begeleiden? Hieronder vindt u een voorbeeld van een draaiboek voor een discussiebijeenkomst en enkele tips voor het in goede banen leiden van de discussie. Tevens vindt u suggesties voor werkvormen en tips voor de verslaglegging.

Een goede voorbereiding is het halve werk

Zeker wanneer u niet geoefend bent in het leiden van discussiebijeenkomsten, is een goede voorbereiding van groot belang. Maar ook geoefende discussieleiders weten dat een goede voorbereiding essentieel is voor een vruchtbare bijeenkomst. Besef dat de anderen tijd vrij maken voor deze bijeenkomst en dat u en de anderen iets uit deze bijeenkomst willen halen!

Het is niet ongebruikelijk voor de voorbereiding twee maal de tijd van de discussiebijeenkomst te reserveren.

5.1 Organisatie: wanneer, met wie, met hoeveel, hoe vaak, waar

Wel of niet vooraf informeren

In principe adviseren wij u vóór de discussiebijeenkomsten iedereen te informeren over de uitkomsten van de quickscan. Dit voorkomt dat deelnemers aan de discussiebijeenkomsten zich met de uitkomsten geconfronteerd zien en nog niet over de uitkomsten hebben kunnen nadenken.

Wanneer u besluit een of meer discussiebijeenkomsten waaraan iedereen geheel vrijblijvend deel kan nemen, kunt u echter overwegen deze informatie als lokmiddel voor de bijeenkomsten te gebruiken. U zou uw medewerkers in dat geval de volgende opties kunnen voorschotelen:

- "wil je uitkomsten van de scan met toelichting, en wil je daarover meepraten, kom naar de discussiebijeenkomst";
- "kan of wil je niet: na afloop zullen wij de resultaten op intranet zetten / via e-mail verspreiden / op het prikbord ophangen"

Aparte bijeenkomsten of regulier overleg?

U kunt ervoor kiezen om aparte bijeenkomsten te organiseren voor de discussie of deze een onderdeel van het reguliere overleg (werkoverleg/MT/OR) te laten zijn. Dat laatste maakt het organiseren makkelijker. Om verschillende redenen is het echter aan te bevelen om er aparte bijeenkomsten voor te organiseren:

- regulier overleg is te kort om naast de gebruikelijke agenda een volledige discussie bijeenkomst te houden;
- een apart overleg biedt meer mogelijkheden voor een heterogene samenstelling van discussiegroepen, bijvoorbeeld met alle niveaus in de organisatie of over alle afdelingen heen;
- een aparte bijeenkomst, zeker wanneer deze buiten de deur wordt gehouden, weekt de werknemers los van hun dagelijkse beslommingen en biedt meer mogelijkheden te focussen op het onderwerp.

Regulier overleg is natuurlijk wel uitermate geschikt om de voortgang van het goed werkgeverschap/goed werknemerschap project als vast agendapunt te laten terugkomen.

Locatie en tijden

Wanneer de bijeenkomsten geen onderdeel uitmaken van het reguliere overleg, zorg dan voor een inspirerende locatie voor de bijeenkomsten. Dat kan goed buiten de muren van uw organisatie zijn, bijvoorbeeld een zaal bij een restaurant of hotel. Zorg ervoor dat de grootte van de ruimte past bij de grootte van de groep. Als u van plan bent in groepjes te gaan werken, kijk dan of dat in diezelfde ruimte te doen is, of vlakbij deze ruimte. Check of u een overheadprojector of beamer kunt gebruiken.

U kunt de stemming positief beïnvloeden door de bijeenkomst te combineren met een lunch, borrel of diner na afloop of door de bijeenkomst voor een deel in werktijd te organiseren. Maak er iets bijzonders van!

Met wie?

Hiervoor zijn verschillende mogelijkheden aan te geven. Wij sommen ze voor u op met een daarbij de voordelen en nadelen vermeld.

Reguliere teams / afdelingen	☺	Vertrouwd Makkelijker communicatie Iedereen wordt bereikt Groepsgrootte meestal gunstig
	☹	Is het wenselijk het oordeel over de eigen leidinggevende te bespreken?
Gehele organisatie	☺	Iedereen wordt bereikt Totaalbeeld van wat leeft Uitstraling naar totale organisatie
	☹	Te grote groep voor interactieve discussie Lastig organiseren, tenzij buiten reguliere werktijden Moeilijk verplicht te stellen
Geïnteresseerden (via intekenlijsten), plus MT lid/leden	☺	Gemotiveerde deelnemers Eigen voorkeursmoment te kiezen Gemêleerd gezelschap
	☹	Mogelijk te weinig animo Zelfselectie Wellicht niet de mensen die je wilt bereiken
OR met werknemers (vrijwillige deelname)	☺	Gemotiveerde deelnemers Vrijuit spreken Versteviging relatie OR met werknemers
	☹	Te grote groep (tenzij deelname vrijwillig) Beperkt perspectief
OR met management, evt. aangevuld met aantal geïnteresseerde werknemers	☺	Constructieve discussie omdat partijen gewend zijn aan elkaar en aan de discussie Breder perspectief
	☹	Kans op communicatiefouten groter doordat OR intermedieert (kans iets kleiner door werknemersvertegenwoordiging iets groter te maken)

Wanneer u de bijeenkomsten wilt gebruiken om op een constructieve manier over goed werkgeverschap en goed werknemerschap te discussiëren, is het belangrijk de groepsgrootte te beperken tot maximaal 15 personen. Wanneer u van plan bent in groepjes te discussiëren, kan dit aantal nog iets hoger liggen.

Wanneer deze vrijwillig gehouden worden en niet aan een afdelingsoverleg gekoppeld zijn, is te verwachten dat niet iedereen aan de discussiebijeenkomsten zal willen deelnemen. Een eerste indicatie hiervoor is wellicht al de respons op de scan.

Hoeveel bijeenkomsten?

Deze vraag is lastig te beantwoorden. Dat hangt natuurlijk mede samen met de groepen waarmee u de bijeenkomsten wilt houden. Wij adviseren u zoveel bijeenkomsten te organiseren, als nodig is om tenminste 2/3 van het aantal deelnemers aan de scan te bereiken.

5.2 Voorbeeld draaiboek discussiebijeenkomst

Voorafgaand aan de discussiebijeenkomst:

Opstellen agenda	Stel een agenda op met de zaken die aan de orde zullen komen en wanneer dat zal gebeuren. Vergeet niet één of meer korte onderbrekingen in te plannen. Het kan ook geen kwaad de belangrijkste spelregels (zie verder) voor de discussie op de agenda te zetten.
------------------	--

Tijdens de discussiebijeenkomst:

Inleiding (15 min.)

Doel <u>herhalen</u> van goed werkgeverschap /goed werknemerschap project	Begin de bijeenkomst met nog eens duidelijk aan te geven wat uw doel is met het goed werkgeverschap/goed werknemerschap project.
Doel formuleren van bijeenkomst	<p>Probeer een gezamenlijk doel van de bijeenkomst te formuleren. Start met aan te geven wat u graag wilt bereiken, bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> • weten of iedereen zich in de uitkomsten van de scan kan vinden, • weten wat er verbeterd moet worden, • weten hoe dat gedaan moet worden, of • een plan maken om erachter te komen wat eraan gedaan moet worden. <p>Peil de stemming hiervoor en vraag wanneer de bijeenkomst voor hen geslaagd is.</p>

Discussie (1 uur 30 min.)

Uitkomst scan bespreken. Is er herkenning?	Bespreek de uitkomsten van de scan en kijk of men zich in de uitkomsten herkent.
--	--

Is dit waar we aan gaan werken, zijn er andere zaken?	Uit de scan komen een aantal aandachtspunten. Check of dit ook de punten zijn die er volgens de deelnemers toe doen. Het is goed mogelijk dat er andere punten naar boven komen. De scan vormt immers een samenvatting van een veel uitgebreider verzameling van factoren. Onthoud dat de scan niet het eigen gedrag beoordeelt maar bij werkgevers/leidinggevenden het gedrag van de werknemers en andersom. Dat betekent dat er verschillen in beleving kunnen bestaan.
Wat zijn de belangrijkste punten?	Probeer consensus te krijgen over de belangrijkste punten die verbeterd zouden moeten worden. Hieronder staan enkele werkvormen om tot een aantal punten te komen.
Hoe gaan we dat doen? Zijn we er dan?	Discussieer ook over de manier om aan verbetering te werken. Dit zijn namelijk de uiteindelijke acties waar het om gaat en waar u iedereen voor moet zien mee te krijgen.
Actiepunten?	Spreek duidelijk af wat het actiepunt precies inhoudt, wie ervoor verantwoordelijk is, en welke einddatum of tussentijdse datum aan het actiepunt gekoppeld is.

Afronding (15 min.)

Afronding, herhalen afspraken: klopt dat?	Vat de belangrijkste conclusies / resultaten / actiepunten etc. samen en vraag aan de deelnemers of dat klopt.
---	--

Als tijdsindicatie rekent u ongeveer op een kwartier voor de inleiding, anderhalf uur voor de discussie en een kwartier voor de afronding. Halverwege de discussie kunt u nog rekening houden met een pauze.

5.3 De discussie in goede banen leiden

Het is belangrijk dat de discussie een positief constructief element blijft houden. Het is gemakkelijk, zeker bij onenigheid, in een negatieve defensieve houding te vervallen. Goede spelregels voor de discussie kunnen dit voorkomen.

Spelregels voor discussie	<ul style="list-style-type: none"> • bedenk steeds: is dit relevant voor de discussie die we nu voeren • probeer niet in beschuldigende termen te spreken ("jij doet dit, jij doet dat!") maar aan te geven wat iets met je doet, hoe je iets ervaart ("als dat gebeurt dan komt dat op mij zo en zo over") • hoe iets beleefd wordt, kan niet tegengesproken worden! • stel je open voor verschillen in beleving en probeer je niet aangevallen te voelen. <p>Met name leidinggevenden kunnen in de verleiding komen direct een verklaring te geven voor hoe iets binnen de organisatie geregeld is, iemands beleving wordt dan niet onderkend ("dat klopt niet, want...")</p> <ul style="list-style-type: none"> • stokpaardjes op stal! / kill your darlings • bij brainstormen: niets is onmogelijk, d.w.z. het is niet toegestaan om een maatregel/idee/oplossing meteen te torpederen met "kan niet!" of "ja, maar...". De haalbaarheid/uitvoerbaarheid komt later aan de orde.
---------------------------	---

Houd er verder rekening mee dat het verloop van een discussie moeilijk te voorspellen is en dat u een deeldiscussie soms even op z'n beloop kunt laten. Het te strak in de hand houden, kan verstikkend werken op de discussie. Bedenk ook dat geagiteerd spreken niet per sé op verhitte gemoederen hoeft te duiden.

Wat als de stemming te negatief is?

- Houd een korte pauze, vermijd dat dit als 'vluchtiging' wordt gezien.
- Houd een kort stiltemoment waarin iedereen voor zichzelf even alle negatieve punten van zich af kan schrijven om daarna een aantal positieve punten op te schrijven.
- Laat iedereen de spelregels nog eens doorlezen.
- Als het een punt is waar je niet uitkomt: in elk geval noteren. De stickertjes bieden misschien uitkomst (zie verder) of het even laten rusten tot een later moment.

Het is goed mogelijk de discussie door twee personen te laten leiden waarbij de één de inhoud en de ander het proces bewaakt.

5.4 Werkvormen

Hieronder staan een paar werkvormen waar u aan kunt denken

Stickertjes:

Een veel gebruikte methode in discussiebijeenkomsten is die waarbij kleine stickertjes worden gebruikt om bij de punten te plakken die de eigen voorkeur hebben. Zo kunt u al discussiërend komen tot een lijst van punten die volgens de deelnemers het meest aan verbetering toe zijn. Iedereen krijgt een aantal stickertjes die deze kan verdelen over de zaken die zijn of haar voorkeur genieten.

Het aantal stickertjes bij een onderwerp bepaalt voor welk van deze onderwerpen maatregelen worden verzonden. Daarna volgt een brainstorm over mogelijke acties om verbetering in de zojuist gekozen punten aan te brengen.

Ook hier kunnen de stickers gebruikt worden om een voorkeur aan te geven. Gebruik eventueel verschillende kleuren voor:

- voorkeur, los van haalbaarheid/uitvoerbaarheid/financiële consequenties
- voorkeuren: 3–5 meest haalbare acties
- korte termijn / lange termijn

Post-its

Een andere veel gebruikte vorm voor discussiebijeenkomsten is het gebruiken van Post-it papiertjes. Iedere deelnemer krijgt een blokje en schrijft vervolgens op zoveel post-it als hij of zij nodig heeft, per post-it een actiepun, oplossing of aandachtspunt ten aanzien van goed werkgeverschap.

Een manier om verder te gaan is dat iedere deelnemer daarna zijn of haar post-its op een muur, white board of ander groot glad oppervlak plakt. Geef iedereen vervolgens even de tijd om alle papiertjes te bekijken. Daarna moet een discussie volgen over het indelen van de ideeën en de prioritering ervan.

Wanneer iets meer structuur verlangd wordt, kunt u vooraf tot categorieën komen, waar binnen de post-its geplakt worden. Dat kunt u de deelnemers zelf laten doen. U kunt ook alle papiertjes inzamelen, één voor één oplezen en een voorstel doen voor de categorie waarin deze thuishoort. Het aantal plakkertjes in een categorie en het aantal vergelijkbare plakkertjes geeft al een goede indicatie voor wat er leeft.

De Post-it methode heeft een aantal voordelen:

- het is democratisch, iedereen komt aan bod;
- wanneer alles leesbaar is, vindt het vrij anoniem plaats;
- dat kan leiden tot betere inzichten en oplossingen

Groepjes

Laat iedereen in groepjes discussiëren met een aantal opdrachten, bijv.:

Formuleer een standpunt ten aanzien van:

- de uitkomsten van de scan
- de punten die verbeterd moeten worden
- de manier waarop dit gedaan kan worden.

Discussieer over de uitkomsten. Is er consensus. Zijn er gemeenschappelijk punten uit te destilleren?

Introspectie

Om de aanwezigen een beetje te trainen in het benoemen van knelpunten in termen van eigen beleving, kunt u - vooraf of tussendoor - vragen of ieder voor zich wil opschrijven:

- wat is er mis?
- waarom is het mis? Wat doet dat met je, waarom is het voor jou vervelend?

Deze informatie is natuurlijk strikt individueel, maar het kan de aanwezigen helpen de eventuele knelpunten tijdens de discussie beter te benoemen.

Prikkelende stellingen

Om een discussie op gang te krijgen kan het helpen een paar prikkelende stellingen te formuleren. Maar omdat de groepsleden elkaar vermoedelijk allemaal kennen, verwachten wij dat een discussie betrekkelijk makkelijk op gang komt.

Voorbeeldstellingen³:

- Werk is werk, privé is privé! Met privé aangelegenheden moet je je als leidinggevende niet bemoeien en die moet je ook niet mee naar je werk nemen.
- Je kunt niet van een manager verwachten dat die ook rekening houdt met iemands privé problemen.
- We zouden failliet gaan als we de medewerkers zelf laten bepalen hoe, wanneer en in welke volgorde zij hun werk uitvoeren.
- 't Gros van de mensen zit helemaal niet te wachten op uitdagend werk;
- E-mail is een prachtig middel om medewerkers informatie over hun werk te geven.
- Je moet medewerkers niet teveel informatie geven.
- In ons werk kun je medewerkers nou eenmaal niet de ruimte bieden om zelf beslissingen ten aanzien van het werk te laten nemen.
- Hoe minder je aan beslissingen overlaat aan werknemers, hoe minder deze gaan meedenken.
- Ook binnen strakke werkprocedures is ruimte voor autonomie.
- Uiteindelijk heb je er alleen maar voordeel mee als je jouw medewerkers aan hun eigen inzetbaarheid laat werken en ze daartoe stimuleert. Dan maar het risico dat ze opstappen.
- "Ik ga een beetje in mijn vrije tijd aan mijn inzetbaarheid voor de baas werken, ik doe al genoeg voor hem/haar!"
- De cultuur in een organisatie wordt bepaald door de werknemers, als leidinggevende heb je daar weinig invloed op.
- Een beetje angst voor de leidinggevende is altijd goed.
- Goed werkgeverschap, daar wordt ons product / onze dienst echt niet beter van.
- Goed werkgeverschap is ervoor zorgen dat je jouw mensen zo uitkiest dat zij binnen jouw systeem passen.

Rollen spelen

Het kan interessant zijn een korte tijd een discussie tussen twee kampen te laten voeren waarbij beide kampen een rol spelen: die van werkgever/leidinggevende en die van werknemer. Het je moeten inleven in het standpunt van de ander, kan nieuwe inzichten opleveren.

Wanneer het gaat om het maken van plannen voor de toekomst, ligt voor veel mensen een 'ja maar'-houding op de loer. Daar is niets mis mee want goed nadenken over plannen kan geen kwaad, maar het is jammer als dit teveel de overhand krijgt. Het expliciteren van deze houding en er een 'ja en'-houding tegenover plaatsen, ook weer in twee kampen, kan helpen.

Een ander voordeel van rollenspelen is meestal dat de humor in het debat blijft.

Voorspellersquiz

Bij deze werkvorm vraagt u eerst aan de deelnemers welke scores zij denken dat de organisatie heeft gehaald op goed werkgever- en werknemerschap. Zo zou u per onderwerp iedereen kunnen laten opschrijven of zij denken dat uw organisatie beter of slechter dan het gemiddelde is. Dit kunt u scoren om het vervolgens naast de werkelijke uitslag te plaatsen.

Degene die het dichtst bij de daadwerkelijke resultaten zit, kunt u met een aardigheidje of iets symbolisch ('Maurice de Hond'-trofee) belonen.

Vergeet hierbij niet dat een score die beter is dan het gemiddelde, toch 'ondermaats' beleefd kan worden. Interessante discussie punten zijn die punten waarover men

³ Deze stellingen zijn merendeels gelijk aan de stellingen in de opzet voor een workshop voor leidinggevendenden.

onderling qua beleving erg verdeeld is en de punten die men in het algemeen veel slechter beleeft dan wat er gescoord is. Probeer te achterhalen wat hiervan de oorzaak zou kunnen zijn.

Flip-over

Zorg dat zoveel mogelijk op flip-overs of grote vellen wordt genoteerd. Wanneer men in groepen uiteengaat, kunnen zij de belangrijkste uitkomsten van de discussie op de flip-over vastleggen. Van iedere stap in de discussiebijeenkomst is het zaak de belangrijkste conclusies op een flip-over vast te leggen en deze vellen aan de muur op te hangen. Zo blijft het proces transparant en kunnen de deelnemers nog een terugkijken waardoor bijvoorbeeld nieuwe ideeën op kunnen komen.

5.5 Verslaglegging van de discussiebijeenkomsten

De verslaglegging van de bijeenkomsten is belangrijk. Daarin wordt vastgelegd wat u tijdens de bijeenkomst hebt gedaan zodat dit voor anderen die niet bij de bijeenkomst waren nagelezen kan worden. Het verslag vormt ook de opstap naar verdere acties omdat daarin de tijdens de bijeenkomst afgesproken acties worden vastgelegd. Hieronder volgen een aantal tips ten aanzien van de verslaglegging:

- Plan samen met de bijeenkomst ook het maken van het verslag in, zo snel mogelijk na de bijeenkomst. De bijeenkomst ligt dan nog vers in het geheugen.
- Maak de verslaglegging niet in de vorm van een transcriptie van alles wat tijdens de bijeenkomst is gezegd en door wie. Het is beter geen namen te noemen in het verslag, anders dan te vermelden wie bij de bijeenkomst aanwezig waren en wie waarvoor verantwoordelijk is ten aanzien van de vervolg acties.
- Leg duidelijk vast wat de actiepunten zijn, wanneer deze afgerond moeten zijn en door wie dit wordt uitgevoerd.
- Maak een duidelijke indeling van het verslag, bijv.:
 - hoe scoren we op goed werkgeverschap?
 - wat moet er verbeterd worden?
 - hoe gaan we dat doen?
 - actiepunten
 - vervolgafspraken
- Het zal de eerste keer niet zijn dat flip-overvellen zoek raken. Door de vellen met een digitale camera te fotograferen, heeft u altijd een kopie achter de hand.
- Houd 't kort en gebruik heldere en duidelijke taal.

6 CHECKLIST voor activiteiten rondom Quickscan Goed werkgeverschap en Goed werknemerschap

Vooraf

- ⊖ Er is draagvlak vanuit de directie
- ⊖ Iedereen heeft informatie gekregen over goed werkgeverschap – goed werknemerschap, bijvoorbeeld via een nieuwsbrief
- ⊖ Het is iedereen duidelijk dat het project niet eindigt maar juist begint met het invullen van de quickscan goed werkgeverschap – goed werknemerschap
- ⊖ Er is draagvlak vanuit de OR / werknemersvertegenwoordiging / werknemers
- ⊖ Er is een trekker met beslissingsbevoegdheid, die zich aan het project / traject wil binden
- ⊖ Er is een groep ('goed werkgeverschap–motor') die gezamenlijk onder voorzitterschap van de trekker de voortgang van het traject in de gaten houdt
- ⊖ Er is een planning / tijdpad voor:
 - het uitvoeren van de scan
 - het houden van één of meer discussiebijeenkomsten over de resultaten en wat ermee te doen
 - het werken aan de zwakke punten die uit de scan en/of discussiebijeenkomsten komen
- ⊖ Er is een budget beschikbaar om aan goed werkgeverschap – goed werknemerschap te werken

Scan

- ⊖ Er zijn voldoende mensen die mee willen doen aan de scan
- ⊖ We doen de scan: digitaal / papieren vragenlijsten
- ⊖ Iedereen weet dat de vragenlijsten anoniem worden verwerkt
- ⊖ Iedereen weet de uiterlijke datum waarop de vragenlijst ingevuld moet zijn
- ⊖

Discussiebijeenkomst(en)

- ⊖ Datum / data zijn vastgelegd
- ⊖ Ruimte is besproken
- ⊖ Er zijn tenminste 8 tot 10 personen beschikbaar per discussiebijeenkomst
- ⊖ Alle lagen van de organisatie zijn steeds vertegenwoordigd

- Ø Er is iemand die de discussie-bijeenkomsten kan leiden
- Ø Er is een agenda gemaakt
- Ø Er is iemand die voor het verslag van de discussie zorgt
- Ø Het uitwerken van de discussiebijeenkomsten tot een verslag is ingepland
- Ø Flip-over, beamer, overheadprojector
- Ø Stickervellen, dikke stiften, plakband, magneetjes etc.
- Ø Koffie, etc
- Ø Afsluiting: maken van afspraken over het vervolg:
 - wat
 - wie
 - wanneer
- Ø Flip-overvellen zijn gefotografeerd

Vervolg

- Ø
- Ø
- Ø