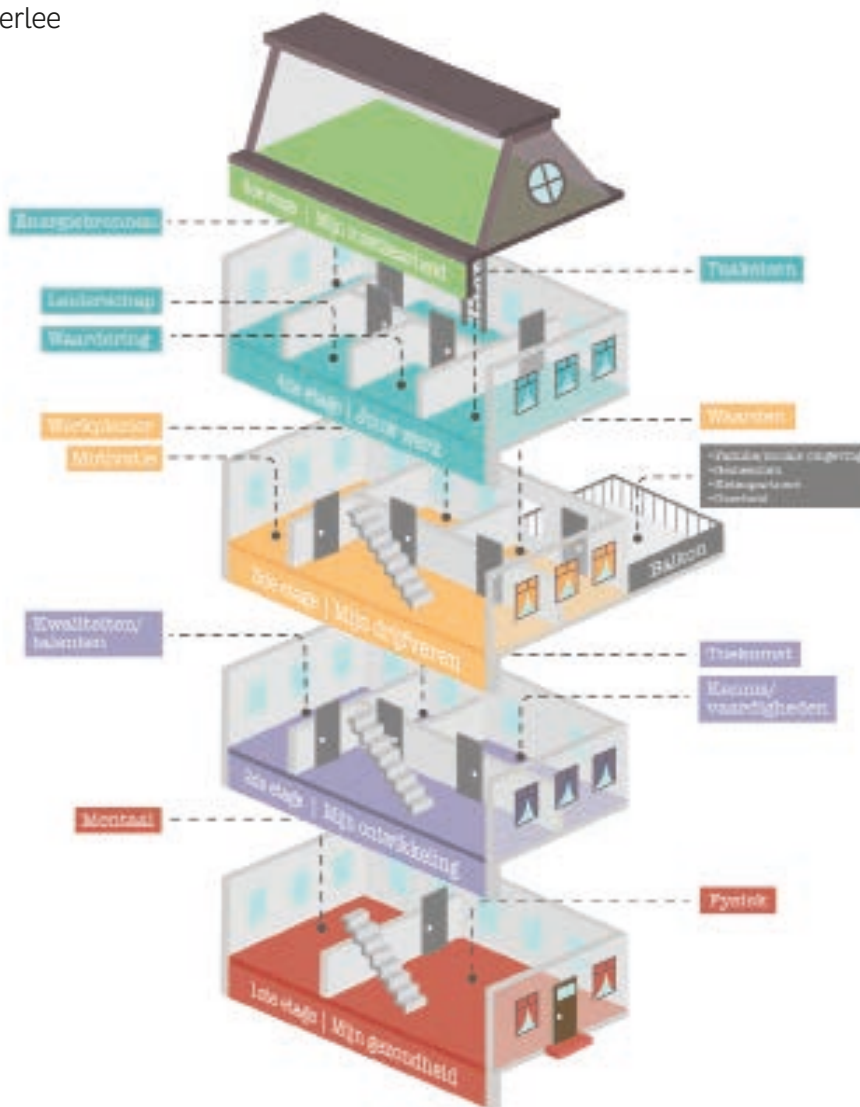


BEST PRACTICE

Huis van Werkvermogen bevordert open dialoog

Jeugdhulp Friesland werkt sinds twee jaar met het Huis van Werkvermogen, een model om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen. De eerste resultaten zijn positief. De jaargesprekken zijn meer een dialoog geworden en worden als prettiger ervaren. Medewerkers denken meer na over de eigen duurzame inzetbaarheid. En omdat het huis als basis dient voor medewerkeronderzoeken, levert het HR ook stuurinformatie op.

Tekst Muriël Kleisterlee



HR-adviseur Harriët Venekamp is eind 2017 concreter aan de slag gegaan met duurzame inzetbaarheid, een thema dat toen steeds belangrijker werd voor de organisatie, onder andere door de arbeidsmarktcrisis en de razendsnelle ontwikkelingen binnen de Jeugdzorg. “We zijn ons goed gaan oriënteren op dit onderwerp en ontdekten dat het een overkoepelend thema is voor heel veel HR-onderwerpen.”

Jeugdhulp Friesland merkte dat de psychosociale arbeidsbelasting voor medewerkers steeds groter werd. “Daar wilden we meer aandacht aan besteden”, vertelt Venekamp. “Niet alleen aan de arboteknische kant of de bravo-thema’s – bewegen, roken, alcohol, voeding en ontspanning – maar ook aan andere aspecten die invloed hebben op de inzetbaarheid van medewerkers. In het Huis van Werkvermogen komen alle aspecten die met duurzame inzetbaarheid te maken hebben aan de orde. Daarom hebben we voor dit model gekozen. Verder paste het ook heel erg bij waar we met elkaar naartoe willen bij Jeugdhulp Friesland.”

Input medewerkers bij inrichting

Een andere reden om voor het Huis van Werkvermogen te kiezen, was omdat dit model een goede dialoogvorm biedt om op verschillende gebieden in gesprek te gaan over duurzame inzetbaarheid. Venekamp: “We wilden graag de jaargesprekcyclus een andere vorm geven. De gespreksstructuur die er stond was er niet eentje waarmee je de diepte in kon. Het was een afvinklijstje: Hoe is je balans werk-privé? Wat heb je gedaan om jezelf te ontwikkelen in je vak? Soms werden de gesprekken niet gevoerd, omdat managers vonden dat er te weinig uitkwam.

En medewerkers zagen er niet altijd de toegevoegde waarde van in.”

Het Huis van Werkvermogen heeft verschillende verdiepingen die symbool staan voor gezondheid, persoonlijke ontwikkeling (talent), persoonlijke drijfveren en je werk (de organisatie). De onderste verdieping is altijd gezondheid, zo heeft ontwerper Juhani Ilmarinen dit bepaald. “Een goede gezondheid van de medewerker is het allerbelangrijkst, dat is het fundament van het huis. Als de basis niet goed staat, gaat de rest ook wankelen”, legt Venekamp uit.

De kamers per verdieping zijn naar de wens van de organisatie in te richten. “De thema’s die we op de verdiepingen hebben opgenomen, hebben we Jeugdhulp Friesland-proof gemaakt. Op de etage Mijn ontwikkeling hebben wij bijvoorbeeld de kamers kwaliteiten en talenten, kennis & vaardigheden en toekomst opgenomen.”

Voor het bepalen van die thema’s is de input van leidinggevendenden, medewerkers en OR gevraagd. “De externe adviseur, Titia Keuning, heeft hiervoor workshops georganiseerd, waaraan zo’n zestig medewerkers hebben meegedaan. Daar is gezocht wat qua inhoud en namen van de kamers het beste bij Jeugdhulp Friesland past.” Vervolgens zijn de leidinggevendenden getraind in het hanteren van het model in

gesprekken. Een van hen is Lisette Poot, afdelingsmanager van de Jeugdhulp Academie. “In de training hebben we het gedachtegoed achter dit model leren kennen en kunnen oefenen met de vragen uit het model. Dat was leuk en leerzaam.” Medewerkers hebben het model leren kennen in teamvergaderingen met hun leidinggevende en via informatie op intranet.

Medewerker moet initiatief nemen

De aanlooperperiode naar het moment dat het model echt werd ingezet in gesprekken heeft ruim een jaar geduurd. “Op dat proces heb ik me een beetje verkeken”, geeft Venekamp eerlijk aan. “Maar we hebben het heel nauwgezet aangepakt en alle partijen die van belang zijn er goed bij betrokken.”

Poot vindt het mooie aan het model dat je de medewerker eerst laat praten. “Het is niet meer alleen: ik beoordeel jouw functioneren. Het gaat om: Hoe vind jij zelf dat jij in het huis zit? En hoe kunnen we daar samen aan werken? Je draait de rollen om. Dat sluit aan bij de richting die Jeugdhulp Friesland is opgeslagen, namelijk de autonomie van de medewerker zelf benadrukken. Het wordt veel meer een dialoog over hoe het met iemand gaat, in plaats van dat ik vertel hoe een medewerker functioneert. Je kijkt meer naar de »

‘Een medewerker moet zelf nadenken over welke etages hij of zij het wil hebben’



Harriët Venekamp | HR-adviser

balans tussen alle elementen in het huis. Dat levert een beter gesprek op.”

Pas jij nog bij de organisatie?

Wat volgens Venekamp ook een voordeel is, is dat het model de kans biedt om tijdig in gesprek te gaan over beleidswijzigingen. “In het verleden werden medewerkers voor hun gevoel weleens plotseling geconfronteerd met beleidswijzigingen. Op een gegeven moment werden de groepen voor jonge kinderen gesloten, omdat de visie is om kinderen zoveel mogelijk in een gezinssituatie op te laten groeien. De 24-uurszorg voor jonge kinderen is afgebouwd en daar zijn andere vormen voor in de plaats gekomen. Medewerkers die zich daar met hart en

ziel hebben ingezet en dat misschien een heel goede zorgvorm vonden, moesten ineens ambulantly gaan werken of met een andere doelgroep. Veel medewerkers hadden moeite om in die ontwikkelingen mee te gaan. Dit model biedt de mogelijkheid om daar eerder over in gesprek te gaan. Wat betekenen die ontwikkelingen voor jou in je werk? In hoeverre past dat bij jouw kwaliteiten als medewerker en de wensen die je zelf hebt over je loopbaan? Kun en wil je om- of bijgeschoold worden? En blijf je gemotiveerd om je volledig in te zetten als Jeugdhulp Friesland die kant op gaat?”

Verbeterpunten

Jeugdhulp Friesland gebruikt de verschillende etages van het Huis van Werkvermogen ook in de digitale exitvragenlijst die medewerkers bij vertrek invullen en in medewerkeronderzoeken. “Daarmee beschikken wij meteen over informatie van waar het huis organisatiebreed wat scheef loopt. Waar moeten we bijsturen? Wat kunnen we doen om te zorgen dat we daar in een volgend onderzoek beter op scoren?” Haar collega Poot gebruikt het model eveneens in gesprekken met medewerkers die niet voldoende functioneren. “Aan de hand van dit model kun je samen kijken of iemand nog wel past bij de organisatie.” Ook merkt ze dat het bewustzijn van alle elementen van het werkvermogen groter is geworden. “Mensen staan er meer bij stil dat hun gezondheid effect heeft op het hele huis. Dus daar wordt vaker het gesprek over aangegaan.” Van andere managers hoort Poot dat ze het model ook gebruiken voor medewerkers die met carrièrevragen zitten. “Waar sta ik, waar wil ik heen? Ook daarover ga

je nu makkelijker het gesprek aan, en dan niet alleen tijdens het jaargesprek maar echt op het moment dat er op een van die verdiepingen iets gebeurt.” Verder leveren gesprekken op basis van het model Poot en andere leidinggevenden inzicht op in de ontwikkelbehoeftes van medewerkers en hele afdelingen. “Of talenten daarmee altijd volop benut worden, kan ik niet zeggen. Daar liggen nog kansen, denk ik.”

Inmiddels heeft Jeugdhulp Friesland het Huis van Werkvermogen geëvalueerd. Venekamp: “Er is gekeken naar hoe het huis is ingericht en of daar nog aanpassingen in nodig zijn. We willen extra interventies gaan inzetten waar medewerkers en lei-



Lisette Poot | afdelingsmanager Jeugdhulp Academie

dinggevenen profijt van kunnen hebben, vooral op de etages waar voor ons als organisatie verbeterpunten mogelijk zijn. Als je kijkt naar de etage gezondheid: hoe kan Jeugdhulp Friesland de medewerkers faciliteren in het verminderen van bijvoorbeeld de psychosociale arbeidsbelasting of stoppen met roken?”

ESF-SUBSIDIE DUURZAME INZETBAARHEID

Jeugdhulp Friesland vroeg voor het Huis van Werkvermogen een CNV-subsidie duurzame inzetbaarheid en een ESF-subsidie duurzame inzetbaarheid (2014-2020) aan en kreeg die ook. Met de ESF-subsidie mogen de helft van de projectkosten (tot 12.500 euro) worden bekostigd. HR-adviseur Harriët Venekamp vroeg deze subsidie zelf aan: “ESF-trajecten zijn heel intensief. De externe adviseur heeft daar de eerste keer bij geholpen. De tweede keer heb ik het zelf gedaan. Het verantwoord van wat je hebt gedaan en alle bewijsstukken daarbij leveren kost veel tijd, maar inmiddels hebben we het twee keer gedaan en zijn we er routineus in geworden. Voor de volgende subsidieaanvraag in het kader van duurzame inzetbaarheid, voor de toolbox van interventies, moeten we in januari de verantwoording indienen. Deze subsidie zou eigenlijk tot augustus lopen, maar de deadline is vanwege COVID-19 uitgesteld tot januari 2021.”

Uit de evaluatie is ook naar voren gekomen dat de medewerker niet altijd zelf het initiatief neemt tot het voeren van het gesprek. “Dat is een cultuuromslag waar we misschien iets te makkelijk over hebben gedacht”, bekent Venekamp. “Waar het initiatief voorheen bij de leidinggevende lag, ligt het nu bij de medewerker. Hij of zij moet zelf nadenken: over welke etages wil ik het nou eigenlijk hebben? Dat gaat niet vanzelf, daar zullen we meer aandacht aan moeten besteden.”

Multi-inzetbaar

Ook zijn nog niet alle leidinggevenen om. Venekamp: “Sommige leidinggevenen lopen heel warm voor dit model en anderen zijn minder enthousiast. Daar is nog werk aan de winkel. De bal lag bij hen om de medewerkers goed te informeren, maar ik heb het idee dat niet iedereen al even goed op de hoogte is van wat dit model kan bieden.” Poot vult hierop aan: “Het is handig om als leidinggevende wat prikkelende voorbeelden te geven waarvoor je het kunt gebruiken. Als de leidinggevende daar niet het voortouw in neemt, zal een medewerker ook niet zo snel aankloppen met de vraag om een gesprek aan te gaan. Voor leidinggevenen kunnen we de multi-inzetbaarheid ervan meer benadrukken. Je kunt het niet alleen in het jaargesprek gebruiken, maar voor alle typen gesprekken die je met een medewerker kunt voeren. Ook bij het tonen van waardering bijvoorbeeld.”

Aan die waardering voor medewerkers kan nog gewerkt worden, bleek uit de exit- en medewerkeronderzoeken. “Op gebied van leiderschap zijn er nog een aantal aandachtspunten”, zegt Venekamp. “Bijvoorbeeld waardering tonen, openstaan voor innovatieve ideeën van

medewerkers en constructieve feedback geven aan medewerkers. Dat wordt niet altijd gedaan. De een vindt autonomie belangrijk, de ander salaris, maar waardering is iets waar elke medewerker belang aan hecht. Dat kun je gelukkig met relatief eenvoudige aanpassingen bereiken.” Poot: “We hebben met het huis nu een heel mooie basis die we verder kunnen uitbouwen. Dat gaat dan om interventies die je op individueel of teamniveau kunt inzetten, waarmee we echt naar resultaten kunnen toewerken. De gesprekkencyclus is met het Huis van Werkvermogen uitgebreid en versterkt, omdat deze nu onderdeel is van het brede palet van duurzame inzetbaarheid. Er is meer inzicht, doordat het model ook gehanteerd wordt voor medewerkeronderzoeken. Met die inzichten kunnen we verder bouwen en tot actie overgaan. De ontwikkelstappen ook mogelijk maken, daar gaan we nu meer aan werken. Denk hierbij aan mogelijkheden voor individuele ontwikkeling, teambuilding, leiderschap, vitaliteit en werk- en privébalans.” Venekamp vindt vanuit HR-oogpunt het mooiste dat het goede gesprek gevoerd wordt tussen leidinggevende en medewerker. Dat er meer nagedacht wordt over de eigen inzetbaarheid en wat daaraan bijdraagt. “En dat we stuurinformatie terugkrijgen waarmee we ons HR-beleid in de toekomst steeds verder kunnen verbeteren.” ◀

Week van Duurzame Inzetbaarheid

Van 23 t/m 27 november vindt online de Week van Duurzame Inzetbaarheid plaats. Een week lang inspiratie, de nieuwste ontwikkelingen en innovaties op het gebied van duurzame inzetbaarheid: weekvanduurzameinzetbaarheid.nl