

BEST PRACTICES

EMPLOYABILITY





UIT DE PRAKTIJK:

DE 'MEDEWERKER VAN DE TOEKOMST' VAN STICHTING MOOI

Wie

MOOI Escamp, MOOI Laak en MOOI Zoetermeer e.o. zijn op 1 januari jl. gefuseerd tot Stichting MOOI. Sinds 2004 vormden deze drie werkmaatschappijen al een personele unie. Stichting MOOI biedt onder andere peuterspeelzaalwerk, jongerenwerk, ouderenwerk, maatschappelijk werk, opbouwwerk, sociaal-cultureel werk en buurtbemiddeling. In totaal werken bij de stichting zo'n 500 medewerkers en 700 vrijwilligers.

Waar

Stichting MOOI is actief in Den Haag (met name in de stadsdelen Escamp en Laak) en in Zoetermeer en omstreken.

Wat

Om zich voor te bereiden op belangrijke veranderingen in de arbeidsmarkt en de

CAO, startte Stichting MOOI zo'n twee jaar geleden het project 'Medewerker van de toekomst'. Hierin worden medewerkers met behulp van verschillende instrumenten – waaronder competentie-management, trainingen en een 'Lerend Wijkcentrum' – gestimuleerd om aan hun eigen ontwikkeling te werken.

Waarom

Met de 'Medewerker van de toekomst' wil Stichting MOOI een aantrekkelijkere werkgever worden voor zowel nieuw als bestaand personeel. Ook wil de stichting de loopbaanperspectieven van medewerkers verbeteren, hun inzetbaarheid vergroten, de interne mobiliteit versterken en een sterk 'wij-gevoel' creëren.

Wanneer

In 2005 werd het project afgetrapt met

twee brainstormsessies voor directeurs, leidinggevend en stafmedewerkers. Kort daarna startte Stichting MOOI met verschillende deelprojecten, waaronder de invoering van competentie-management. Het Lerend Wijkcentrum opende zijn deuren op 1 september 2007.

Hoe

Bij het opstellen van de competentieprofielen won Stichting MOOI advies in van MOVISIE. Ook liet de stichting zich door hoogleraar Personeelwetenschappen Rob Vinke van Business Universiteit Nyenrode informeren over de toekomstverwachtingen van de arbeidsmarkt. In de loop van het project werden de banden tussen directie en OR flink aangehaald: om de medewerkers in een vroeg stadium bij de plannen te betrekken, werden verschillende gemengde werkgroepen gevormd.

“We willen medewerkers helpen te doen wat ze willen”

Hoe de nieuwe CAO Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening er precies komt uit te zien, is op dit moment nog niet bekend. Maar dat er in deze CAO meer nadruk komt te liggen op de employability van werknemers, is zeker. Onder het motto ‘regeren is vooruitzien’ nam Stichting MOOI alvast een voorschot op deze ontwikkeling en begon volop te bouwen aan haar ‘organisatie van de toekomst’.

Hoe ziet deze ‘organisatie van de toekomst’ eruit? Jolanda Looije, Directeur Service Bureau, heeft daar een duidelijk beeld bij. “Die organisatie functioneert eigenlijk als een soort facilitaire dienst: ze stelt medewerkers in staat te groeien, helpt hen zichzelf te ontwikkelen en zorgt voor voldoende doorstroommogelijkheden. Kortom: ze helpt medewerkers te doen wat ze willen. Dáár willen we heen met Stichting MOOI.”

Automatisch voldoende personeel

Dat zo’n verandering niet op stel en sprong gerealiseerd kan worden, daarvan is Eric Bakker (Hoofd P&O) zich volledig bewust. “Zo’n omslag in denken en doen bereik je niet in één of twee jaar: daarvoor heb je lange termijninvesteringen nodig. Maar dat de omslag wenselijk is, daarvan ben ik overtuigd. Want als medewerkers van Stichting MOOI zélf kunnen bepalen hoe ze zich willen ontwikkelen, dan zijn we bijna automatisch verzekerd van voldoende en goed gekwalificeerd personeel. Want wie wil er nou niét werken bij zo’n organisatie?”



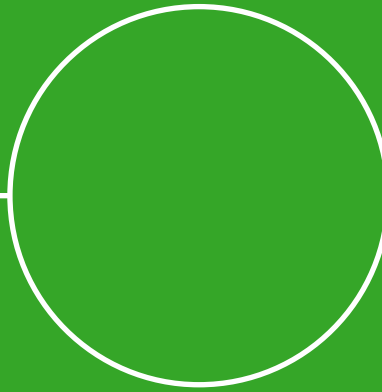
Voorgeschiedenis

Het idee voor de ‘organisatie van de toekomst’ ontstond ongeveer een jaar nadat de werkmaatschappijen MOOI Escamp en MOOI Laak een personele unie hadden gevormd met MOOI Zoetermeer e.o. “Door die samenwerking”, blikt Looije terug, “zijn we dieper gaan nadenken over onze organisatiecultuur. Zo hebben we twee brainstormsessies georganiseerd voor directeuren, leidinggevenden en staf-medewerkers. Op de eerste dag hebben we nagedacht over een gemeenschappelijke visie voor Stichting MOOI: waar willen we heen, wie willen we zijn? Rob Vinke, hoogleraar Personeelwetenschappen aan Business Universiteit Nyenrode, hielp ons daarbij: hij schetste een beeld van de toekomstige arbeidsmarkt waarin onvermijdelijk krapte zal optreden en van een toekomstige CAO die veel meer zal inzetten op competenties. Op de tweede dag hebben we vooral gesproken over de vraag: hoe gaan we met die ontwikkelingen om en wat kunnen we doen om onze visie waar te maken?”

Competentiemanagement

In die visie speelt de ‘medewerker van de toekomst’ een cruciale rol: een medewerker die bouwt aan zijn eigen toekomst, die flexibel en breed inzetbaar is, die zijn mogelijkheden vergroot en die over uiteenlopende competenties beschikt. Om van die medewerker van de toekomst een mens van vlees en bloed te maken, zette Stichting MOOI zo’n twee jaar geleden een groot aantal projecten in gang. Eén van die projecten, legt Looije uit, is de invoering van competentie management. “Als basis voor dat competentie-





management hebben we drie kerncompetenties voor de hele organisatie geformuleerd: 'Vraag- en klantgericht werken', 'Collegiaal, loyaal en verbindend' en 'Resultaat- en verantwoordingsgericht werken'. Ook voor elke functiegroep hebben we de drie belangrijkste competenties op een rij gezet. Daarbij hebben we het bewust gelaten, want we wilden niet een hele waslijst aan competenties op papier gaan zetten. Wel is er uiteraard ruimte voor differentiatie per individuele functie. Halverwege dit jaar hopen we alle functieprofielen gereed te hebben."

Andere keuzes

Om medewerkers in staat te stellen actief aan hun competenties te werken, verdubbelde Stichting MOOI het budget voor opleidingen en deskundigheidsbevordering van 1% tot 2% van de loonsom. Bovendien werden de afgelopen anderhalf jaar alle teammanagers, directieleden, P&O'ers en stafmedewerkers getraind in coachend adviseren, coachend leidinggeven en coachend werken. De middelen voor deze opleidingen, geeft Looije aan, werden vrijgemaakt door andere prioriteiten te stellen: "We hebben het geld simpelweg niet aan andere zaken besteed. Bovendien opereert onze stichting deels op de vrije markt: dat levert ook extra middelen op."

Functiedifferentiatie

Behalve aan competentie management en opleidingen besteedt Stichting MOOI ook veel aandacht aan doorstroom. "Net als in veel andere welzijnsorganisaties", legt Bakker uit, "kunnen ook bij ons niet alle agogen leidinggevend worden. De grens in hun loopbaan is dus snel bereikt. We willen dat oplossen door agogen 'plustaken' te geven en daar vervolgens medior- en seniorfuncties van te maken. De bedoeling is om mensen gericht te laten werken aan hun competenties, zodat ze telkens een nieuwe loopbaanstap kunnen zetten."

Lerend Wijkcentrum

Ook aan de 'voorkant' probeert Stichting MOOI haar aantrekkingskracht als werkgever te vergroten. Een belangrijk onderdeel in dat nieuwe wervingsbeleid is het 'Lerend

Wijkcentrum': een wijkcentrum dat volledig wordt gerund door hbo-, mbo- en vmbo-studenten. "Samen moeten deze studenten het wijkcentrum zes dagen per week zelfstandig draaiende houden", vertelt Looije. "Ze worden hierbij gecoacht door professionals van MOOI met de 'handen op de rug' en door docenten van verschillende scholen. Voor de studenten is het Lerend Wijkcentrum een ideale stageplek: in korte tijd doen ze enorm veel praktijkervaring op. Wij van onze kant hopen de studenten te interesseren voor het welzijnswerk, liefst uiteraard bij ons."

Toekomst

Voor Looije en Bakker zijn het competentie management, de trainingen coachend leidinggeven, de functiedifferentiatie en het Lerend Wijkcentrum pas het begin. "Om de organisatie van de toekomst volledig van de grond te krijgen", zegt Bakker, "moeten we nog veel stappen zetten. Maar we kunnen natuurlijk niet alles tegelijk doen. Daarom concentreren we ons elk jaar op een bepaald thema. Vorig jaar lag het speerpunt bijvoorbeeld bij het trainen van de leidinggevend. En dit jaar willen we een groot deel van het opleidingsbudget gebruiken om het vakoverleg te professionaliseren. Ook voor de periode daarna hebben we al volop plannen. Zo overwegen we om de mobiliteit te vergroten door interne stages aan te bieden. Ook hopen we het concept van het Lerend Wijkcentrum uit te breiden naar andere stadsdelen."

Niet tegenover elkaar

In die toekomstplannen zien Looije en Bakker een belangrijke rol weggelegd voor de OR. "Aan de relatie met die OR hebben we de afgelopen twee jaar flink gewerkt", zegt Looije, "bijvoorbeeld door extra geld vrij te maken voor de uren die een OR-lid voor zijn werkzaamheden nodig heeft. Voorheen was de relatie tussen directie en OR nogal moeizaam: de keuze voor een arbodienst nam bijvoorbeeld veel tijd in beslag. De laatste keer ging dit traject juist ontzettend snel. Het klinkt misschien idyllisch, maar ik zie de OR absoluut niet als 'de andere kant'. Natuurlijk mag de OR kritisch zijn – dat is ook hun rol – maar de twee partijen mogen niet recht tegenover elkaar staan. Daarom ben ik erg blij dat de relatie tussen directie en OR de afgelopen twee jaar zo sterk is verbeterd."



CHRIS MAC GILLAVRY en ULCO BOERLAGE,
leden van de Centrale Ondernemingsraad (COR):

**“Directie en OR zijn geen
natuurlijke vijanden meer”**

Het is zo'n beetje het meest gehoorde advies voor elk verandertraject: “Zorg voor voldoende draagvlak.” Hoe nuttig dat advies kan zijn, ondervonden COR-leden Chris Mac Gillavry en Ulco Boerlage aan den lijve.

Mac Gillavry is coördinator van het Vader- en Moedercentrum Zuidwest en de daaraan grenzende Bredebuurtschool. Boerlage werkt als algemeen maatschappelijk werker en is gespecialiseerd in rouw- en verliesverwerking. Beiden waren lid van de OR van MOOI Escamp toen de directie haar plan voor de ‘medewerker van de toekomst’ bekendmaakte.

Wat vonden jullie van dat plan?

Boerlage: “Op zich stonden we erachter, want we snapten de noodzaak. Maar het initiatief kwam erg van bovenaf: directie en P&O waren duidelijk de aanjagers. Als OR konden we slechts bijshaven, terwijl we juist in een vroeg stadium betrokken wilden worden. Over het invoeren van competentie management hadden we bijvoorbeeld serieuze twijfels. Want we hadden slechte verhalen gehoord van andere organisaties, waar veel ontslagen waren gevallen na het houden van assessments. Vooral dit meningsverschil heeft ertoe geleid dat er een aantal werkgroepen is opgericht.”

Hoe zien die werkgroepen eruit?

Boerlage: “Ze zijn gemengd: ze bestaan uit OR-leden uit Escamp, Laak en Zoetermeer en uit vertegenwoordigers van directie en P&O. In totaal zijn er een stuk of acht werkgroepen. Sommige daarvan komen en gaan: ze worden weer opgeheven als een probleem is opgelost.”

Zijn jullie blij met die gemengde werkgroepen?

Mac Gillavry: “Absoluut! Directie en OR zijn nu geen ‘natuurlijke vijanden’ meer. Dankzij die verandering is ook de ‘medewerker van de toekomst’ in een stroomversnelling gekomen.”

Boerlage: “Door de werkgroepen is er geen sprake meer van tegenwerking, maar van samenwerking. Ik vergelijk het wel eens met een rivier waar een grote steen in het midden ligt. De één wil linksom, de ander rechtsom, maar het einddoel is hetzelfde: de steen ontwijken en koers zetten naar zee.”

Wat merken jullie concreet van de ‘medewerker van de toekomst’?

Boerlage: “We merken dat het aannamebeleid is veranderd: Stichting MOOI zoekt nu veel meer naar personeel dat

breed inzetbaar is. Alle managers hebben een cursus coachend leidinggeven gevolgd en ook veel medewerkers krijgen een cursus coaching. Hierdoor krijgt iedereen dezelfde richting mee, dezelfde manier van communiceren. Bovendien is het opleidingsbudget verdubbeld: dat juichen wij natuurlijk van harte toe. Ook wordt binnenkort het competentiegericht werken ingevoerd. Twee pilots met competentiegericht werken zijn inmiddels succesvol afgerond.”

Mac Gillavry: “Ik merk dat het gevoel van trots onder medewerkers aan het toenemen is. Er ontstaat steeds meer een gemeenschappelijk gevoel: leuk dat we deze nieuwe visie hebben!”

Wat doe je met mensen die niet enthousiast zijn, die zichzelf niét willen ontwikkelen?

Boerlage: “Je kunt niet alle medewerkers tot medewerker van de toekomst boetseren: je hebt altijd mensen die een beetje star zijn. Dus je moet geen energie stoppen in een bodemloze put. Maar je moet wel gaan voor een bepaald percentage.”

Mac Gillavry: “Als leidinggevende merk ik dat het best lastig is om iemand in de laatste vijf jaar van zijn loopbaan alsnog flexibel te maken. Maar je kunt wél het gesprek aangaan en vragen: hoe kunnen we het samen leuker maken? Met die menselijke maat kom je heel ver.”

Heeft de nieuwe visie al tot concrete resultaten geleid?

Mac Gillavry: “Jazeker. Ik herinner me bijvoorbeeld een maatschappelijk werker die oorspronkelijk veel moeite had met alle veranderingen, maar die nu toch andere taken heeft gekregen. Dat vind ik heel positief: hoewel hij volgend jaar met pensioen gaat, is hij nu opnieuw sterk gemotiveerd om het beste uit zijn werk te halen. Zo zie je maar hoe belangrijk het is om continu met mensen in gesprek te blijven.”

Boerlage: “Daar ben ik het helemaal mee eens: geef ook ‘starre’ medewerkers de aandacht die ze verdienen. Monitor ze, blijf ze in de gaten houden. Natuurlijk: iemand die veertig jaar lang een grote bijdrage heeft geleverd aan de maatschappij, verdient zijn pensioen. Maar het is nóg mooier als hij ook in de laatste dagen van zijn loopbaan geïnspireerd blijft.”

EMPLOYABILITY: WAT LEVERT HET OP?

Niet alleen in Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening is employability een hot item, ook in andere branches staat het volop in de belangstelling. Reden genoeg om eens te kijken naar de kosten en baten van employability. Dat employability iets kost en in sommige gevallen zelfs behoorlijke investeringen vergt, is duidelijk. Maar wat levert het nu eigenlijk op?

“De cost gaet voor de baet uyt” luidt een bekend Oudhollands gezegde. Dit gaat ook op voor investeringen in de flexibele en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Werkgevers die hun medewerkers employable willen maken, zullen daarvoor geld en middelen moeten vrijmaken. En de medewerker die duurzaam inzetbaar wil zijn, zal zélf ook moeten investeren. Deze investeringen liggen vooral in de ‘zachte kant’, zoals het besteden van tijd om jezelf te ontwikkelen en het steken van energie in de vraag wat je nu eigenlijk wilt en kunt. Maar ook lef om nieuwe kansen op te pakken en uithoudingsvermogen zijn belangrijk.

Nog geen model

Uit recent onderzoek van FCB is gebleken dat een simpel rekenmodel voor de kosten en baten van employability (nog) niet voorhanden is. Werkgevers kunnen de kosten vrij goed op een rij zetten, maar de opbrengsten blijken lastig in geld uit te drukken. Een belangrijke reden hiervoor is dat de effecten van employability zeer divers zijn, wat het lastig maakt om ze te vertalen naar geld. Sommige organisaties proberen het wel, bijvoorbeeld door de baten van een mobiliteitsbureau uit te rekenen. Zo heeft Haga Ziekenhuis uit Den Haag onlangs berekend meer dan € 550.000 te besparen door een mobiliteitsbureau in te zetten en medewerkers in beweging te krijgen. Hierdoor functioneren medewerkers beter, zijn ze productiever en verzuimen ze minder.

Positieve opbrengsten

In het onderzoek ‘Inzetten op inzetbaarheid, employability in organisaties’ vroeg onderzoeksbureau OSA-EIM in 2001 aan werkgevers wat employability hun heeft opgeleverd. Werkgevers noemden toen vooral zaken als een verbeterde concurrentiepositie en het sneller kunnen inspelen op de veranderende omgeving van de organisatie. Ook vinden werkgevers dat employability leidt tot kwaliteitsverbetering van het diensten- of productenaanbod. Een andere positieve opbrengst is een hoge betrokkenheid en motivatie van medewerkers.

Meer wervingskracht

Iets waar misschien niet zo snel aan wordt gedacht, maar wat zeker een succesfactor kan zijn om nieuwe medewerkers aan te trekken, is imagoverbetering als werkgever. Dankzij imagoverbetering nemen de kosten van werving en selectie van nieuwe medewerkers af, evenals de kosten van onvrijwillig verloop. Dit voordeel weegt natuurlijk extra zwaar in een branche waar een sterke vervangingsvraag gaat optreden. Onderzoeksbureau Regiomarge heeft namelijk berekend dat in 2008 de vraag naar personeel in de branche Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening tussen 6,5% en 8,3% zal zijn. En ook de daaropvolgende jaren zal er sprake zijn van groei. Dat betekent dus dat een instelling met een positief imago – verkregen door een goed employabilitybeleid – beter kan concurreren op de arbeidsmarkt.

Bewust investeren

Investeren in employability lijkt hiermee een noodzakelijke en logische keus te worden voor werkgevers. Uit de voorbeelden van de best practices blijkt dat het geld kost, maar ook dat de werkgevers investeren uit noodzaak voor het ontwikkelen van de medewerker én organisatie. Ook al kunnen we de ‘harde’ opbrengsten van employability niet direct benoemen, organisaties investeren natuurlijk niet voor niets in employability. Zij doen dit vooral omdat zij erin vertrouwen dat zowel medewerkers, de organisatie als de klant voordeel hebben bij duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

WIST U DAT...

- **alle informatie over employability nu overzichtelijk gebundeld is in een digitaal employability-menu?** In dit speciale menu vindt u heel veel nuttige en praktische informatie, zoals checklists, handleidingen, oefeningen en links. Om het u zo makkelijk mogelijk te maken, is het menu ingedeeld in vier aparte, op maat gemaakte pagina's voor OR-leden, werknemers, leidinggevenden en directieleden/P&O'ers. Meer weten? Surf dan snel naar <http://employability.fcbwjk.nl>!
- **u deze brochure gratis kunt nabestellen bij FCB?** Stuur daarvoor een mailtje naar post@fcbwjk.nl, onder vermelding van ‘Best practices Employability nummer 2’. Ook van de eerste brochure (die in februari uitkwam) en de laatste brochure (die eind mei/begin juni zal verschijnen), kunt u gratis extra exemplaren aanvragen. Bovendien kunt u alle drie de uitgaven als pdf downloaden van www.fcbwjk.nl.



Niet alleen in Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening, maar ook in andere branches staat employability hoog op de agenda. Zo kwamen we binnen de Geestelijke Gezondheidszorg een interessante best practice tegen die als voorbeeld kan dienen hoe je employability kunt stimuleren.



UIT DE PRAKTIJK: **LOOPBAANBEGELEIDING BIJ GGzE**

Wie

Geestelijke Gezondheidszorg Eindhoven en de Kempen (GGzE) biedt acute, langdurige en forensische zorg aan mensen met psychische problemen. Ook geeft GGzE voorlichting en advies, besteedt het veel aandacht aan preventie en is het een erkende praktijkinstelling voor een aantal opleidingen. GGzE telt ruim 1.800 medewerkers.

Waar

De hoofdlocatie en de klinische eenheden van GGzE bevinden zich in het noordwesten van Eindhoven. Ambulante hulp wordt geboden in Geldrop, Veldhoven en het centrum van Eindhoven. Ook de beschermende woonvormen bevinden zich in Eindhoven en omstreken.

Wat

Hoewel loopbaanadviseur Suze Teeuwen al tien jaar geleden toestemming kreeg van GGzE om individuele loopbaantrajecten aan te bieden, was op dat moment van gedegen employabilitybeleid nog geen sprake. Om dat te veranderen, nam de afdeling P&O het initiatief om een alomvattende visie op HRM te ontwikkelen. Een belangrijk onderdeel van dit plan is de oprichting van een Centrum voor Loopbaan en Mobiliteit.

Waarom

Aandacht voor employability is volgens GGzE noodzakelijk omdat GGz-instellingen te maken hebben met een sterk veranderende omgeving. Niet alleen de invoering van diagnosebehandeling-combinaties (DBC's), maar ook de dreigende personeelstekorten maken flexibiliteit en mobiliteit tot belangrijke succesvoorwaarden.

Wanneer

Het ontwikkelen van de visie op HRM startte zo'n drie jaar geleden. In het najaar van 2006 werd een klankbordgroep opgericht, bestaande uit managers en OR. In augustus 2007 kreeg P&O opdracht het employabilitybeleid verder uit te werken, nadat de Raad van Bestuur het HRM-beleid op grote lijnen had goedgekeurd. In september 2007 werd hiervoor een werkgroep in het leven geroepen. Deze werkgroep bestaat uit medewerkers van P&O en bespreekt haar bevindingen regelmatig met de klankbordgroep.

Hoe

De werkgroep komt wekelijks bijeen; de klankbordgroep maandelijks. De OR werd in het najaar van 2006 betrokken. Eerder al had de OR aangegeven zich in de plannen van P&O te kunnen vinden.



Loopbaanadviseur SUZE TEEUWEN:

“Het gaat erom dat jij gelukkig wordt”

Wat wil ik, wie ben ik, wat kan ik? Het zijn vragen die de meeste mensen zich zelden hardop stellen. Om daarin verandering te brengen, begon loopbaanadviseur Suze Teeuwen in 1998 ‘koersonderzoeken’ uit te voeren met medewerkers van GGzE. Ongeveer 150 van die trajecten en 30 workshops later, is ze blij dat employability inmiddels structureel bij GGzE op de agenda staat.

Suze Teeuwen begon met haar koersonderzoeken toen ze zelf al tien jaar als personeelsadviseur bij GGzE in dienst was. “In die periode liep ik vaak tegen gevallen aan van medewerkers met een burn-out. Ik ben toen op eigen initiatief begonnen die mensen te bellen en heb ze gevraagd: wat is er met je aan de hand? Naar aanleiding van die gesprekken wist ik een aantal medewerkers te plaatsen bij andere organisaties. Maar al snel ontdekte ik: mensen verplaatsen is iets anders dan écht zorgen dat ze op de juiste plek terecht komen.”

Mooiste werk ooit

Omdat Teeuwen in die periode ook zelf een beetje raakte uitgekeken op haar functie, vroeg ze GGzE toestemming om een opleiding tot loopbaanadviseur te volgen bij Aviesbureau Hoogendijk in Driebergen. Tot haar verbazing kreeg ze die opleiding zonder problemen vergoed. “Dat GGzE zo makkelijk met mijn voorstel instemde, verbaasde me wel een beetje”, zegt Teeuwen. “Want de opleiding was best prijzig. Maar persoonlijk kwam deze loopbaan stap me erg goed uit. Zeker als ik er nu achteraf op terugblik. Want loopbaanbegeleiding blijkt het mooiste werk te zijn dat ik ooit heb gedaan.”

Trajecten op maat

Nadat Teeuwen haar opleiding had afgerond, begon ze op eigen initiatief ‘koersonderzoeken’ te doen met medewerkers. “Dit zijn individuele trajecten op maat – bestaande uit ongeveer zes gesprekken – waarin mensen nadenken over wat ze de komende vijf jaar zouden willen. Waar gaan hun ogen van



glinsteren, waarvan gaan ze fluitend naar hun werk? En wat is voor hen nou écht belangrijk? Dat soort vragen stel ik. Hierbij laat ik altijd duidelijk weten dat ik geen enkel belang heb bij de keuze die een medewerker uiteindelijk maakt. Als hij besluit weg te gaan is dat natuurlijk jammer, maar blijkbaar zijn we dan als organisatie niet uitdagend genoeg voor hem of is er elders meer voor hem te halen. Ook als hij een probleem heeft met zijn leidinggevende, leg ik het initiatief bij hemzelf. Ga het gesprek aan als je de energie ervoor hebt, zeg ik dan. En als je die energie niet hebt, zoek dan wat anders. Want het gaat erom dat *jij* gelukkig wordt in je werk.”

Kalender

Ongeveer de helft van de deelnemers, geeft Teeuwen aan, meldt zich aan uit ‘drang’: ze vinden hun werk nog wel leuk, maar willen graag een keer over hun toekomst nadenken. De andere helft is op de een of andere manier vastgelopen en voelt ‘dwang’. “Als medewerkers bijvoorbeeld al drie keer met een burn-out thuis hebben gezeten, is dat natuurlijk absoluut niet goed. Hoe voorkom je dat nou? Mijn opvatting



is dat medewerkers daar in eerste instantie zelf verantwoordelijk voor zijn. Maar organisaties moeten medewerkers wel ondersteunen bij het vinden van een oplossing die voor beide partijen positief is. Want mensen mogen gewoon niét lijden onder hun werk. Hetzelfde geldt voor mensen die bij wijze van spreken elke dag op een kalender afstrepen hoeveel dagen ze nog moeten tot hun pensioen. Dat lijkt me vreselijk. Ik ben zelf nu 57, maar voor mij is die kalender aan de muur altijd een groot schrikbeeld geweest.”

Workshops

Naast de koersonderzoeken biedt Teeuwen ook workshops aan. “Dat zijn een soort verkorte koersonderzoeken van drie ochtenden per stuk, met mensen van verschillende afdelingen. Toen ik die bijeenkomsten startte, nodigde ik medewerkers altijd zelf uit via de mail. De workshops zaten vol, maar op een gegeven moment vond de directie dat deze procedure te vrijblijvend was. Daarom werd besloten dat medewerkers zich alleen nog konden aanmelden via hun leidinggevende. Ook over de koersonderzoeken ontstond op een bepaald moment discussie: de directie vond het eigenlijk raar dat medewerkers contact met mij opnamen zonder dat hun leidinggevenden ervan afwisten. Daarom werd besloten dat het intakegesprek ‘vrij’ bleef, maar dat medewerkers hun leidinggevende toestemming moesten vragen als dat gesprek leidde tot een koersonderzoek.”

Op de agenda

Voor Teeuwen kwamen deze discussies niet uit de lucht vallen. “Eigenlijk ben ik tien jaar geleden simpelweg een eigen winkeltje begonnen: ik kreeg van de Raad van Bestuur veel ruimte en heb die ook genomen. Dit resulteerde al snel in zo’n acht workshops per jaar, met zeven tot acht deelnemers per workshop. Dus op zich ging het hartstikke goed. Alleen zat er nog geen visie achter die door de organisatie werd gedragen, geen formele opdracht. Ik was de enige die zich met dit onderwerp bezighield: loopbaanbegeleiding was nog niet iets van de hele organisatie.” Inmiddels, merkt Teeuwen, waait er bij GGzE echter een andere wind. “De afgelopen jaren zijn we heel druk bezig geweest om een nieuwe visie op HRM te ontwikkelen, waarin employability een belangrijke plaats inneemt. Zo gaan we een Centrum voor Loopbaan en Mobiliteit oprichten. De medewerkers worden aangesproken op hun eigen verantwoordelijkheid voor hun

loopbaan en de organisatie creëert de voorwaarden daarvoor. Kortom: employability staat nu echt op de agenda.”

Belang van employability

Waarom vindt Teeuwen aandacht voor employability eigenlijk zo belangrijk? “Los van mijn opvatting dat je goed voor je personeel moet zorgen, denk ik dat het gaat om een welbegrepen eigenbelang. In een sterk veranderende omgeving, waarin personeelstekorten dreigen te ontstaan of zelfs al optreden, móet je mensen aan je binden. Dat doe je door aandacht te schenken aan hun persoonlijke ontwikkeling en ervoor te zorgen dat ze tevreden blijven. En dat doe je ook door ze de ruimte te geven om iets heel anders te gaan doen. Dát is mijn ideaalbeeld: een goede, gezonde organisatie creëren met voldoende doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden.”

BENT U ZELF LOOPBAANADVISEUR? DAN HEEFT SUZE TEEUWEN VIER TIPS VOOR U:

- Als loopbaanadviseur maak je zowel gebruik van aangeleerde methodieken als van je eigen persoonlijkheid. Wees niet bang om je eigen draai aan die methodieken te geven en op zoek te gaan naar creatieve oplossingen.
- Je vertrouwensrelatie met de cliënt is heel belangrijk. Laat de cliënt altijd duidelijk weten: wat jij zegt komt niet buiten deze vier muren, tenzij je daar expliciet toestemming voor geeft.
- Onderhoud zorgvuldig je contacten binnen en buiten de organisatie, zodat je netwerk breed genoeg is om creatief te kunnen adviseren.
- Creëer draagvlak voor waar je mee bezig bent. Je organisatie moet achter je staan en van employability echt een speerpunt willen maken.



P&O-ADVISEUR CHANTAL VAN DEN HEUVEL:

“Zorgverleners vanuit Florence Nightingale-gedachte kan niet meer”



“De afgelopen jaren is de omgeving waarin GGzE opereert, sterk veranderd. Voorheen waren GGz-instellingen bijna automatisch verzekerd van subsidie en konden ze nog zorgverleners vanuit een soort Florence Nightingale-gedachte. Nu heeft de invoering van de diagnosebehandelingcombinaties (DBC's) van GGz-instellingen echte ondernemingen gemaakt. De vrijblijvendheid is weg, onzekerheid is ervoor in de plaats gekomen. Want als we geen geld meer krijgen van het zorgkantoor, bestaat het risico dat we mensen moeten ontslaan.

P&O moet medewerkers dus faciliteren dat ze eventueel elders aan de slag kunnen. Mensen die hier al twintig jaar werken, reageren soms best geschokt op die omslag. Maar P&O kan er natuurlijk niks aan doen dat onze omgeving verandert. We moeten daar iets mee en proberen dat zo goed mogelijk te doen. Om draagvlak te creëren voor onze plannen, leggen we ook duidelijk het verband tussen de medewerker en organisatie aan de ene kant en onze core business aan de andere kant: de cliënt. Want als we niet meegaan met de tijd, zal de cliënt daar uiteindelijk onder lijden: dan kunnen we die helemaal geen zorg meer verlenen. Met andere woorden: we proberen aan te tonen bij medewerkers wat de meerwaarde van P&O is.

Vorig jaar heeft GGzE competentie management ingevoerd: een belangrijke randvoorwaarde om employabilitybeleid te laten slagen. Daarnaast is P&O al een jaar of drie bezig om een alomvattende visie op HRM te ontwikkelen. Dit heeft geresulteerd in een heel dik rapport, dat ik onlangs heb gepresenteerd aan de Raad van Bestuur en de directeurs van onze drie zorggroepen: Acute en Kortdurende Hulp, Rehabilitatie en Zorg, en Intensieve en Forensische Psychiatrie. Het belangrijkste onderdeel uit dit plan is dat we een Centrum voor Loopbaan en Mobiliteit (CLM) gaan oprichten, dat structureel aandacht zal besteden aan loopbaanbegeleiding, werving, selectie en mobiliteit.

Als het gaat om loopbaanbegeleiding, gaat onze blik op dit moment vooral uit naar de 'high potentials' die manager kun-

nen worden. Maar er is nog te weinig structurele aandacht voor begeleiders en behandelaars, noch voor onderzoekers en ander ondersteunend personeel. Ook als je kijkt naar werving en selectie doen we al het een en ander, maar nog onvoldoende. Zo staan we al regelmatig op carrière- en studiebeurzen, maar is onze presentatie vaak nét niet aantrekkelijk genoeg. Daarom gaan we een professionele recruiter aannemen die dit onderdeel op zich gaat nemen. Dat is hard nodig, want we verwachten flinke tekorten, vooral aan verpleegkundigen op niveau 3 en 4, psychiaters en BIG-psychologen. Dus daar moeten we echt iets mee. Ook de interne mobiliteit hopen we met het CLM een impuls te geven. Op dit moment zien we namelijk dat de drie zorggroepen min of meer als zelfstandige bedrijfjes functioneren en dat er tussen die zorggroepen nog te weinig mobiliteit is. In het plan is dit nu beter verankerd.

Het CLM zal waarschijnlijk in het voorjaar starten. Onze huidige P&O-afdeling – vijf P&O-adviseurs, één loopbaanadviseur, twee beleidsmedewerkers en één arbodeskundige – zullen het CLM gaan trekken. Daarnaast overwegen we tijdelijk extra ondersteuning in te huren. Maar het streven is om het te doen met de huidige bezetting. Want eigenlijk doen we het werk van het CLM nu ook al, alleen is het nog niet zichtbaar. Een ander verschil is dat medewerkers straks op eigen initiatief bij het CLM kunnen aankloppen. Want het CLM krijgt een eigen budget. Nu zijn medewerkers nog grotendeels afhankelijk van hun leidinggevende. Bij die teamleiders zien we een groot verschil in de stijl van leidinggeven. Sommige teamleiders realiseren zich: als ik geen aandacht besteed aan de persoonlijke ontwikkeling van mijn medewerkers, loop ik het risico dat ze ongelukkig worden, gaan verzuimen of zelfs ontslag nemen. Bij andere teamleiders is dat besef minder groot. Kortom: het is heel erg persoonsafhankelijk. Daar willen we graag vanaf.”



HELEEN BROUWER, voormalig verpleegkundige bij GGzE:

“Werken met het gevoel: dit wil ik graag”

Bijna tien jaar werkte ze al in de psychiatrie, waarvan de laatste zeven bij GGzE. Maar toen haar overstap naar een andere afdeling minder positief uitpakte dan ze had gehoopt, besloot Heleen Brouwer haar toekomstmogelijkheden samen met loopbaanadviseur Suze Teeuwen eens goed tegen het licht te houden.

Hoe kwam je op het idee om een loopbaantraject te gaan doen?

“Nadat ik vijf jaar bij de zorggroep Intensieve en Forensische Psychiatrie had gewerkt, vond ik het tijd voor wat anders en ben ik overgestapt naar Acute en Kortdurende Hulp. Ik kwam terecht op een leuke afdeling, maar na een tijdje kwam ik erachter dat het werk me toch niet zo goed beviel. Op zich ben ik iemand die dan vrij makkelijk de stap zet om ergens anders te gaan werken, maar deze keer wilde ik een heel weloverwogen beslissing nemen. Want ik was 35, wilde graag nog jaren doorwerken, maar wel met een *prikkel*, met het gevoel: dit *wil* ik graag. Daarom heb ik in oktober 2007 contact opgenomen met Suze.”

Hoe zag het traject eruit?

“Nadat ik mijn dilemma in een kennismakingsgesprek had uitgelegd, startte een traject van ongeveer drie maanden. Hierin voerde ik één keer per drie weken een gesprek met Suze, waarna ik telkens opdrachten kreeg voor thuis. Zo moest ik bijvoorbeeld mijn kwaliteiten in kaart brengen en vragen beantwoorden als: wie ben ik, hoe komen mijn beslissingen tot stand en – volgens mij de belangrijkste – hoe kan ik mijn kwaliteiten het beste tot zijn recht laten komen? Op zich kwamen daar niet hele verrassende zaken uit, maar ik ging wel beter bij bepaalde dingen stilstaan. Ook was het fijn dat Suze me tijdens de gesprekken de nodige handvatten gaf waarmee ik zelf aan de slag kon.”

Wist je teamleider dat je met dit traject bezig was?

“Ja. Omdat dat verplicht is, heb ik hem direct na het kennismakingsgesprek ingelicht. Hoewel hij op dat moment nog niet wist dat ik ontevreden was, kon ik gewoon starten met het traject. Wel vroeg hij wat het betekende voor mijn inzetbaarheid en gaf hij aan dat het team er geen last van mocht hebben. Ideaal is anders, maar ik heb er geen groot punt van gemaakt. Natuurlijk was het mooi geweest als hij er flexibeler mee was omgesprongen, maar voor mij is dat niet een groot recht waarvoor ik zou willen vechten. Daarom heb ik het traject in privé-tijd gedaan. Deels was dat ook mijn eigen keuze: ik wilde mijn hoofd ervoor vrijmaken en er ruim de tijd voor nemen.”

Wat heeft het traject opgeleverd?

“Aan het eind had ik een aantal zaken heel helder op een rijtje staan. Ik wist: ik wil een baan in de zorg, ik wil werken met mensen die niet gedwongen zijn opgenomen, ik wil weg uit de chronische zorg en ik wil werken met mensen die midden in de maatschappij staan. In dat stadium kreeg Suze toevallig een telefoontje van een jeugdzorgorganisatie die op zoek was naar mensen en heb ik gedacht: laat ik gewoon eens informeren. Uiteindelijk leidde dat gesprek ertoe dat ik sinds 1 februari een nieuwe baan heb in de jeugdzorg. Ik werk daar nu met autistische jongeren, mag een team coachen en ook een hbo-opleiding volgen. Ik vind het ontzettend leuk!”

Was je ook zonder Suze tot dit besluit gekomen?

“Waarschijnlijk niet. Want dankzij Suze heb ik een veel duidelijker beeld gekregen van wat ik graag wilde. En via haar is het balletje ook concreet gaan rollen.”

Vind je het goed dat GGzE loopbaantrajecten aanbiedt?

“Zeker! Als je zo'n traject ingaat, vraagt iedereen: ga je weg? Dat hoeft natuurlijk helemaal niet, maar het is gewoon goed om eens grondig over je toekomst na te denken. Ook voor leidinggevenden is dat belangrijk: die willen toch tevreden personeel? Teverden personeel krijg je alleen als je mensen de ruimte geeft.”

COLOFON

Deze brochure is een uitgave van:
Overleg Arbeidsvoorwaarden Welzijn &
Maatschappelijke Dienstverlening.

De productie is verzorgd door:
FCB Dienstverleners in Arbeidsmarktvragestukken
Koningin Wilhelminalaan 3, 3527 LA Utrecht
T 030 298 53 50, F 030 298 53 33
E post@fcbwjk.nl, I www.fcbwjk.nl

FCB Dienstverleners in Arbeidsmarktvragestukken is
een initiatief van ABVAKABO FNV, CNV Publieke Zaak en
MOgroep.

Deze brochure is de tweede uitgave in een serie van drie.
Ook in de derde brochure zult u weer diverse best practices
aantreffen waarmee organisaties in de branche Welzijn &
Maatschappelijke Dienstverlening de employability van hun
medewerkers proberen te versterken. De derde brochure
verschijnt eind mei/begin juni. Hou uw brievenbus dus in
de gaten!

De drie brochures maken deel uit van een project dat
gericht is op het bevorderen van employability (duurzame
inzetbaarheid) in de branche Welzijn & Maatschappelijke
Dienstverlening. ABVAKABO FNV, CNV Publieke Zaak en
MOgroep vinden employability van groot belang voor
zowel werknemers als werkgevers. Meer informatie
over het project Employability is te vinden op:
<http://employability.fcbwjk.nl>.

Realisatie en tekst: FCB, Dennis Boutkan,
Koen-Machiel van de Wetering

Fotografie: Ed Selhorst Fotografie, Utrecht
Human Touch Photography, Amsterdam (pag. 1, 2, 4, 7,
8, 9, 10, 11)

Vormgeving: Suggestie & illusie, Utrecht

Druk: Drukkerij USP, Utrecht

Maart 2008
Publicatienummer 2008.0101

Bestelinformatie: U kunt deze brochure gratis nabestellen
bij FCB via e-mail post@fcbwjk.nl, onder vermelding van
'Best practices Employability nummer 2'. Ook kunt u deze
uitgave downloaden als pdf van www.fcbwjk.nl.

Aan de inhoud van deze uitgave kunnen geen rechten
worden ontleend. Ondanks de uiterste zorgvuldigheid
waarmee deze uitgave tot stand is gekomen, is FCB
Dienstverleners in Arbeidsmarktvragestukken niet
aansprakelijk voor eventuele drukfouten. Noch voor
het gebruik van de inhoud van de teksten en de daaruit
voortvloeiende feiten, omstandigheden en gevolgen.
Overname van teksten is uitsluitend toegestaan na
schriftelijke toestemming van de uitgever.

EMPLOYABILITY

ABVAKABO FNV

MO
GROEP

CNV Publieke Zaak

FCB
DIENSTVERLENERS IN
ARBEIDSMARKTVRAAGSTUKKEN