



Regiecentrum Bescherming & Veiligheid: Werkgeluk op z'n Fries

Als er één sector de afgelopen jaren regelmatig in het nieuws kwam, dan was het de jeugdzorg. Werkdruk, caseload, wachttijden, toenemende agressie tegen medewerkers, stakingen en geld. Of eigenlijk het gebrek aan dat laatste. Heftig!

Ondertussen is het ook zo dat medewerkers in de jeugdzorg zich met hart en ziel inzetten voor het veilig opgroeien van jongeren in Nederland. En dat je van dat werk heel gelukkig kan worden, zien we in de resultaten van het medewerkersonderzoek bij Regiecentrum Bescherming en Veiligheid. De tevredenheid met het werk is daar met een 7,7 maar liefst 0,9 hoger dan gemiddeld in de sector. Wij spraken een van de bestuurders van Regiecentrum B&V, Marianne Sinot en personeelsadviseur HR, Jelly Zijda. Wat is hun visie en hoe sturen ze op werkgeluk?

Stabiliteit als speerpunt

Marianne Sinot viert alweer haar tiende jaar als bestuurder van Regiecentrum Bescherming en Veiligheid (260 medewerkers, voorheen Bureau Jeugdzorg Friesland). Jaren waarin de tevredenheid van de medewerkers continu ruim hoger lag dan gemiddeld in de sector. Ze deelde met ons haar heldere en nuchtere kijk: *'Een zelfsturend concept vinden we niet passen bij onze organisatie. Wij geloven in een platte organisatie, in kleine teams met een manager. Dat hebben we altijd gedaan, dat blijven we doen en dat werkt goed.'* aldus Marianne Sinot.

Werkdruk & Verzuim

Met enige spanning keek het bestuur uit naar de resultaten van het medewerkersonderzoek dat onlangs is afgerond. Marianne Sinot: *'Het verzuimpercentage was wat toegenomen en we zagen dat medewerkers te maken hebben met een hoge werkdruk. Zou dat een weerslag hebben op hoe mensen aankijken tegen hun werk nu? Maar gelukkig: de resultaten waren*

heel positief en ruim hoger dan gemiddeld in de sector!'

Openheid & Vertrouwen

Regiecentrum Bescherming en Veiligheid staat voor een cultuur van openheid en vertrouwen en daar is de afgelopen tien jaar hard aan gewerkt. Marianne Sinot vertelt: *'Misschien nog wel het grootste voorbeeld was tijdens de transitie in de jeugdzorg (2015). We waren voorheen Bureau Jeugdzorg Friesland en wisten nog niet precies hoe de transitie voor ons zou uitpakken, maar we gingen ervoor. Vanaf het begin af aan hebben we tegen de medewerkers gezegd: "We gaan iedereen binnenboord houden, want jullie zijn de organisatie." Dat gaf vertrouwen. We hebben snoeihard gewerkt om dit te bereiken en het is gelukt.'*

Bestuur dichtbij

Het bestuur is sterk betrokken bij de medewerkers. Twee keer per jaar volgen ze bij ieder team een werkoverleg en bij Marianne



Sinot en Jeanette Nijland staat hun kantoordeur open.

'Medewerkers moeten weten dat we er voor ze zijn, want op sommige momenten is het werk ook heftig. Laatst was er een incident waarbij een medewerker fysiek was aangevallen door een cliënt. Dan ga ik echt aan het bureau zitten met diegene en dan praten we erover.' aldus Marianne Sinot. Verder verzorgt de MonitorGroep iedere drie jaar een medewerkersonderzoek bij het Regiecentrum zodat we alle thema's goed onderbouwd in beeld hebben.

Rugdekking en verantwoordingsdrift

Regiecentrum Bescherming en Veiligheid scoort op veel punten in het medewerkersonderzoek erg hoog. Vooral de snelheid van besluitvorming, stijl van leidinggeven, het nakomen van afspraken en het leerklimaat worden positief gewaardeerd. Toch blijft er ruimte voor verbeteren. De werkdruk is voor het bestuur een punt van aandacht. Hier gaan ze fanatiek mee aan de slag. Marianne Sinot legt uit hoe: *'Allereerst erkennen en benoemen we dat het zo is: We zien jullie hoge werkdruk, we hebben er zelf ook pijn van en we gaan er samen met jullie alles aan doen het weer op de rit te krijgen.'* Maar ook: *'Verwacht wel dat er volgend jaar nog steeds uitdagingen zijn op dit punt. En ondertussen maken we stapjes om dingen te verbeteren, bijvoorbeeld door te kijken: wat is nodig van de dingen die we doen en welke dingen kunnen we laten.'*

Drie regels voor werken met vertrouwen

MonitorGroep, januari 2020

De medewerkers van het Regiecentrum rapporteren alle belangrijke zaken in het hulpverleningstraject. Deze rapportages waren regelmatig 20–30 bladzijden: een berg werk. Natuurlijk is een goede verslaglegging van het werk belangrijk, maar de dikte van de rapportages kwam ook voort uit een stevige verantwoordingsdrift onder de medewerkers. Je wilt immers altijd kunnen laten zien dat je het juiste hebt gedaan. Om het makkelijker te maken, heeft het bestuur drie regels gesteld voor alle besluiten die de jeugdzorgwerkers maken in hun werk.

1. Een beslissing neem je nooit alleen, altijd met je team/collega's
2. Leg je beslissing goed vast
3. Schaal op naar een hogere laag als je er niet uitkomt.

Het bestuur geeft aan dat alle beslissingen die zijn genomen volgens de bovenstaande drie stappen, volledig worden gesteund door de organisatie. Dat geeft een gevoel van vertrouwen en rugdekking bij het werk dat ze doen en helpt medewerkers hun verantwoordelijkheidsgevoel wat te kunnen delen. Daarnaast heeft het Regiecentrum een praktische aanpassing gedaan waarbij de invoervelden in de rapportagesoftware zijn verkort. Zo kun je nooit meer schrijven dan wat past in de beschikbare ruimte. Dat stimuleert om bondig te rapporteren.

Daadkrachtig MT



Op bestuurlijk niveau worden er natuurlijk ook besluiten genomen. In vergelijking andere GI's scoort Regiecentrum Bescherming en Veiligheid hoog op de snelheid van beslissen. Marianne Sinot licht toe hoe dit bij het Regiecentrum in z'n werk gaat: *'Iedere maand komen we bij elkaar als MT om belangrijke knopen door te hakken. Driedubbel wikken en wegen kan, maar dat werkt vaak remmend. Dat doen wij bewust niet, want vlot beslissen is een kracht. Resultaat is dat we wel eens besluiten nemen waarvan je later denkt: "Goh, was dat wel zo handig?" Dan moeten we aanpassen of bijsturen. Maar ook daar zijn we open over: We beslissen snel, oplossingen zijn er snel, maar het kan soms dat we daardoor later een aanpassing moeten doen.'* En door daar open over te zijn, wordt onze aanpak achteraf ook vaak goed begrepen. En we werken goed samen met de OR, dat helpt ook in het snel beslissen.'

Werken is topsport

'Elk jaar in september organiseren we een bijeenkomst voor alle medewerkers in de schouwburg. Een aantal jaar geleden inspireerde Herre Zonderland (ja, de broer van Epke) ons en raakte hij ons met zijn stelling 'Werken is topsport'. Je moet fit zijn, jezelf ontwikkelen en goede begeleiding hebben om resultaten te kunnen boeken. Dat heeft ons echt versterkt in onze visie: we moeten gaan voor de medewerkers!' aldus Jelly Zijda. Daarom staat het werkgeluk bij het Regiecentrum hoog op de agenda. Ze hebben er een speciale werkgroep voor ingericht. De werkgroep werkdruk en werkplezier MonitorGroep, januari 2020

organiseert elke maand iets leuks/nuttigs rondom werkgeluk. De werkgroep is samengesteld uit directie, en een vertegenwoordiger van het MT, de OR en de afdeling HR. Een stadswandeling, omgaan met stress, gezond eten, yoga, leefstijl: alles komt aan bod. Deze maand komt bij alle medewerkers die daar behoefte aan hebben iemand langs voor een massage van 20 minuten op de werkplek.

Serius, lol maken moet!

Naast serieuw werk is plezier maken een must. Bijvoorbeeld met een eindejaarsfeest in het thema 'all you need is love'. Marianne Sinot: *'Dan is iedereen verkleed en is het groot feest. En ook als we iets belangrijks bereiken, vieren we dat. De resultaten van de MedewerkersMonitor hebben we bijvoorbeeld door heel de organisatie gevierd met Tony's Choclonely's en met veel vrouwen in de organisatie valt dat zeker in de smaak. Maar ook daarna hebben we onze 'vitaliteitsverantwoordelijkheid' genomen: de rest van de dag hebben we de liften afgeplakt met rood-wit lint en was alleen het gebruik van de trap toegestaan 😊'*

Employer branding: Komen en gaan

Het verhaal van Regiecentrum Bescherming en Veiligheid klinkt ideaal. Toch blijft het werkgeverschap in een roerige sector. Hoe zorg je ervoor dat nieuw talent zich bindt aan de organisatie en wat is de aanpak rondom het verwelkomen van de medewerkers? Marianne Sinot: *'De overstap van de opleiding naar autonome professional zijn is in de*



praktijk toch best groot. Er wordt veel van jeugdzorgwerkers verwacht. Wij vinden het belangrijk dat jeugdzorgwerkers een goede start maken. Daarom draaien ze het eerste jaar als 'extra', dan kunnen ze rustiger landen. Er komt namelijk al genoeg op je af in de hulpverlening in het eerste jaar. Ze moeten tijd krijgen om daaraan te wennen. Het kost natuurlijk wat, maar het levert zoveel op als medewerkers een goede start maken. En tegen alle nieuwe medewerkers zeggen we: Leer hier zoveel mogelijk en neem die ervaring mee hierna, als het werk toch niet bij je past. Want ondanks dat we veel energie steken in een goede start, feit blijft dat dit werk niet voor iedereen is weggelegd. Als een medewerker ons weer verlaat houden we altijd een exitgesprek. Daarin horen we heel eerlijk wat we kunnen leren. Voor een deel van de vertrekkers geldt dat het werken in jeugdzorg waarbij dwang komt kijken toch teveel vraagt. Zij zijn bijvoorbeeld in een wijkteam beter op hun plek. En daarbij komt alles dat ze bij ons geleerd hebben goed van pas. En het fijne is: Iedere keer komen er toch ook weer medewerkers bij ons terug na een jaar.'

Buiten zichtbaar

Een betrokken directie en management team dus, die veel aandacht hebben voor de binnenkant. Maar hebben ze dan wel voldoende focus op de buitenwereld? Het 'in the picture' zijn bij de gemeenten en bij ketenpartners is – zeker nu – toch ook heel belangrijk? Marianne Sinot: *'Klopt, de agenda's zijn vol maar met goed plannen lukt dat. Sterker nog, dat moet ook. Een sterk netwerk* MonitorGroep, januari 2020

tussen de gemeenten en ketenpartners om ons heen is essentieel om ook intern de stabiliteit te kunnen bieden. En dat versterkt elkaar, want als wij naar buiten gaan, zeggen we: jullie krijgen de beste jeugdzorgwerkers, die bieden een hoge kwaliteit zorg. Wij zijn zuinig op onze mensen en willen het daarom zo en zo geregeld hebben, anders doen we het niet. Daarin zijn we strikt. Gewoon omdat we vinden dat je niet goed kunt zorgen als er niet goed voor je gezorgd wordt. En tegen de medewerkers zeggen we dan: kom op, zet alles op alles want we hebben wel gezegd dat ze niet eerste de beste jeugdzorgwerker krijgen, maar jullie.'



Foto: 10 oktober 2013 – De tevredenheid is al jaren hoog. P&O adviseur Jelly Zijda nam samen met de Raad van Bestuur bestaande uit directieleden Marianne Sinot en Jeanette Nijland in 2013 het certificaat TopWerkgever in ontvangst.



Achtergrond

Iedere drie jaar vraagt Regiecentrum Bescherming en Veiligheid de ruim 260 medewerkers via het medewerkersonderzoek van de MonitorGroep hoe het met ze gaat. De resultaten zijn positief en ruim hoger dan gemiddeld in de sector, en de respons ligt elke meting tussen de 70 en 80%. Wat doen ze anders dan andere organisaties?

De MonitorGroep deelt graag verhalen van opvallende organisaties en positieve uitschieters in werkgeluk. Gewoon omdat ze leerzaam zijn en je hieruit weer ideeën mee kunt nemen naar je eigen organisatie.

MonitorGroep, januari 2020

MONITOR GROEP