



Van links naar rechts: Brigi Niessen (medewerker FIB), Aart Joore (leidinggevende FIB), Jacqueline Mutsaers, (medewerker FIB), Roos Los (personeelsmanager) en Ton Laturette (medewerker FIB).

# GEMEENTE 'S HERTOGENBOSCH

Medewerkers sleutelen aan meer werkplezier



# Medewerkers sleutelen aan meer werkplezier

Het Bossche project Sleutelen aan het werk maakt medewerkers zelf verantwoordelijk voor ontwikkeling en werkplezier. Medewerkers vinden hun baan nu leuker omdat ze zelf wijzigingen in takenpakket en uitvoering mogen aanbrengen. Sleutelen aan meer werkplezier om langer fit en vitaal te blijven.

112

## ONTWIKKELING EN MOBILITEIT IN 'S HERTOGENBOSCH

Ton Laturette (56 jaar, 30 jaar in dienst), Jacqueline Mutsaers (41 jaar, 21 jaar in dienst) en Brigi Niessen (40 jaar, 13 jaar in dienst) werken bij de sector Financiën Informatisering en Belastingen (FIB). In 2012 deden zij mee aan Sleutelen aan het Werk, geïnitieerd door personeelsmanager Roos Los. Het project past in de Bossche filosofie dat de verantwoordelijkheid voor ontwikkeling en werkplezier bij de medewerker ligt en dat de organisatie hiervoor ruimte biedt. Medewerkers vinden hun baan leuker, beaamt Aart Jooren, leidinggevende van Brigi.

De verantwoordelijkheid voor **leren, ontwikkelen en netwerken** ligt bij medewerkers zelf. Zij volgen op eigen initiatief cursussen, maken een POP, luisteren naar externe sprekers of melden zich aan voor interne tijdelijke klussen. In 2012 volgden alle medewerkers van FIB de cursus Sleutelen aan het Werk. Deze cursus is volgens personeelsmanager Los en leidinggevende Jooren niet zozeer gericht op **het oriënteren op een nieuwe baan** of het **maken**

**van loopbaanstappen**, maar helpt medewerkers door relatief kleine aanpassingen hun huidige werk leuker te maken, waardoor zij langer fit en vitaal blijven. Op Post Its schreven ze welke taken ze hebben, hoeveel tijd en energie een taak kost, of ze er goed in zijn en of ze er zelf iets aan kunnen veranderen. Met verschillende kleuren en maten Post Its konden mensen de belangrijkheid van taken weergeven. Ook dachten ze na over valkuilen in hun taakuitvoering. Een 'placemat' toonde ieders risico- en ontwikkeltaken. Iedere medewerker koos een taak om aan te sleutelen. Van de 111 deelnemers bedachten er 100 een sleutelactie. Het sleutelen moest het eigen werk leuker maken, zonder daarmee collega's en/of de organisatie te schaden. Ton Laturette koos een ontwikkeltaak om aan te sleutelen. Hij onderzocht nieuwe manieren van rapporteren en gaat nu een cursus info graphics volgen. Jacqueline Mutsaers en Brigi Niessen bedachten sleutelacties voor risicotaken. Jacqueline ging meer bellen in plaats van mailen met interne opdrachtgevers en is nu minder tijd kwijt aan het beantwoorden van vervelende e-mails. En Brigi besloot om één dag per week te gaan thuiswerken, waardoor ze nu haar 'denkwerk' geconcentreerd kan uitvoeren en op kantoor meer tijd heeft om vragen van collega's te beantwoorden. In een tweede sessie bespraken de medewerkers hun sleutelacties en de effecten ervan met hun leidinggevende. Iedereen kan nu vrij de methodiek van Sleutelen aan het Werk gebruiken. Aart Jooren: "Eigenlijk is dit geen wezenlijke verandering, want ook voor Sleutelen aan het Werk stond het medewerkers vrij om aanpassingen in hun werk te doen." Hij ziet wel dat medewerkers bewuster bezig zijn. Zij wisselen bijvoorbeeld vaker taken onderling uit. En er wordt meer thuisgewerkt.

## WAT LEVERT HET OP IN 'S HERTOGENBOSCH?

Sector FIB heeft een laag **ziekteverzuim** (2,9%), een hoge medewerkertevredenheid (gemiddeld

een 8) en vrijwel geen **ongewenst verloop**. Met de **inzetbaarheid** van de FIB-medewerkers zit het wel goed, hoewel de externe mobiliteit laag is. Ton zegt dat zijn werk zo specialistisch is dat hij zich niet oriënteert op iets anders. Wel wil hij zijn **vakmanschap** vergroten: nieuwe taken oppakken, zijn kennis verdiepen. Dit ontwikkelpatroon herkent Roos Los bij veel FIB-medewerkers. Sleutelen aan het Werk draagt hieraan bij. Volgens Brigi droeg de cursus ook bij aan het vergroten van haar zelfkennis en **bevlogenheid**. Zij heeft al weer een volgende sleutelactie bedacht en uitgevoerd. Ook Jacqueline geeft aan dat ze haar werk na het 'baansleutelen' leuker vindt.

#### WAAROM IS 'S HERTOGENBOSCH MET O&M AAN DE SLAG?

De sectordirecteur wil de organisatie elk jaar een stap verder helpen. Omdat medewerkers cruciaal zijn, krijgen ze veel aandacht tijdens managementoverleg, aldus Los. Daarnaast organiseert zij ieder jaar een specifiek project om de ontwikkeling van medewerkers te stimuleren (**strategie**). Sleutelen aan het Werk haakt in op een ander programma binnen de gemeente, Ruimte voor Werk, dat is gericht op de doorontwikkeling van het nieuwe flexibele kantoorconcept en bestaat uit drie componenten: ICT, huisvesting en de mentale kant van HNW. Roos vond dat er voor het laatste nog onvoldoende aandacht was en wilde met Sleutelen aan het Werk medewerkers de mentale ruimte laten voelen om hun werk te doen zoals zij dat in het huisvestingsconcept ook kunnen doen (**aanleiding**). Ze hoorde van de methodiek en wist meteen: dit is het! Los: "Sleutelen aan het Werk is voor iedereen, het is een traject met een kop en een staart (en dat wil de sectordirecteur), het is een ontwikkeltraject waarbij medewerkers eruit kunnen halen wat ze eruit willen halen en het gaat uit van initiatief vanuit medewerkers."

#### ENGELEN EN BEREN

De externe adviseur was een belangrijke engel voor Sleutelen aan het Werk, zeggen Ton, Brigi, Jacqueline en Roos. Roos Los: "Hij paste goed bij onze Bossche club." De medewerkers zelf zijn ook belangrijke engelen; ze vonden het leuk, gaven elkaar complimenten en hielden elkaar na de slotdag scherp op het uitvoeren van sleutelacties. Ook de project-ondersteuner (via de interne klussenpool geworven) is volgens Los een engel. Zij zorgde voor een perfecte organisatie en voor een inspirerende locatie voor de sleutelsessies. Tijd, de waan van de dag, de behoefte aan controle bij leidinggevend en het gevaar dat mensen na een tijdje toch weer vervallen in oude gewoonten, zijn de grootste beren om van het project een duurzaam succes te maken. Aart Jooren is niet bang. Hij ziet medewerkers continu aan hun baan sleutelen, ook al vóór het gelijknamige project.

#### REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKER

Het project is een praktische uitwerking van wat in de wetenschappelijke literatuur job crafting heet. Medewerkers zijn enthousiast. De leidinggevend en staan aan de zijlijn. Door in de toekomst de dialoog tussen medewerkers en leidinggevend en over werk en ontwikkeling verder te stimuleren kunnen zij de sleutelafspraken wellicht 'upgraden' naar maatwerkafspraken (i-deals). Daar wordt de medewerker én de gemeente beter van. Persoonlijke- en organisatieontwikkeling gaan dan hand in hand.



#### CONTACTGEGEVENS

Roos Los  
T 073 - 615 50 66  
E r.los@s-hertogenbosch.nl