

Hoeilaart maakt werk van retentiebeleid

Nieuwe medewerkers aantrekken via de voordeur haalt niet veel uit als er door de achterdeur ook competente mensen de organisatie verlaten. Een lokaal bestuur moet niet al haar energie stoppen in haar aanwervingsbeleid, aan boord houden wie er al is, verdient minstens even veel aandacht. Zulk retentiebeleid raakt aan heel veel aspecten van moderne organisatieontwikkeling, zo leert de praktijk in Hoeilaart.

Enkele jaren geleden nam Hoeilaart deel aan het project Labo Lokaal van Diversity, voor het thema re-integratie van langdurig afwezige medewerkers. Nu breidt de gemeente daar een vervolgtraject aan, met dezelfde partner Addspice. Samen willen ze goed retentiebeleid uittekenen, ingebed in de volledige organisatie. 'Vaak wordt gedacht dat retentie vooral belangrijk is voor bepaalde profielen, denk aan de IT'er, de omgevingsambtenaar of de zorgkundige in het woonzorgcentrum. Maar iedereen die de organisatie verlaat, betekent een verlies aan kennis en ervaring. En het vraagt tijd en middelen om een vervanger te zoeken en in te werken. En zelfs als er zich dertig of veertig kandidaten melden voor een vacature, blijven er aan het eind van de rit niet veel mensen over die ook passen in de organisatiecultuur. Eigenlijk is elk beroep een knelpuntberoep,' zegt diensthoofd personeel Steven Craps.

Incrementele methode

Hoeilaart en Addspice werken voor de opmaak van het retentiebeleid volgens wat ze de incrementele methode noemen: beginnen met kleine concrete stappen, die goede praktijken opschalen en vervolgens samenbrengen tot een geheel. De grote (management)theorieën zijn



LW/LA AERTS

nuttige kapstokken, maar ze helpen niet om de medewerkers aan te spreken. Steven Craps geeft het voorbeeld van ergonomisch werken. 'Rugproblemen zijn een belangrijke factor waardoor medewerkers van het woonzorgcentrum uitvallen of de organisatie verlaten. Een paar jaar geleden hebben we enkele zorgkundigen een individueel traject aangeboden over hoe ze rugbelasting kunnen vermijden. Vervolgens hebben we dat uitgebreid naar andere medewerkers en naar andere deeldomeinen van ergonomisch werken. Collega's gaan elkaar ook helpen en coachen. Intussen hebben we een uitgewerkt ergonomiebeleid dat ook in andere delen van de organisatie kan worden ingezet. Van onderuit en toepassingsgericht werken, samen met de medewerkers, brengt op termijn veel meer op dan ze allemaal een halve dag op cursus te sturen.'

Loopbaanontwikkeling

In een puur economische logica zijn een hoger loon en doorstromen naar een andere, beter betaalde functie de hefbomen om medewerkers aan boord te houden. 'Het loon speelt na-

Steven Craps:
'Zelfs als er zich dertig of veertig kandidaten melden voor een vacature, blijven er aan het eind van de rit niet veel mensen over die ook passen in de organisatiecultuur. Eigenlijk is elk beroep een knelpuntberoep.'





Veerle Van den Bosch:

‘Een leidinggevende wordt steeds minder een regelaar en een planner, en steeds meer een bewaker van de grote lijnen en een ontwikkelaar van potentieel. Met die omslag moet je zorgvuldig omgaan.’

tuurlijk wel een rol, maar het is niet allesbepalend,’ zegt Veerle Van den Bosch (Addspice). ‘Uit onderzoek bij mensen die zelf ontslag nemen, blijkt dat het hun vooral te doen is om voldoende perspectief, ruimte, vertrouwen, vrijheid en verantwoordelijkheid, zich kunnen vinden in de inhoud van de job. Succesvolle werkgevers op het vlak van retentie zorgen ervoor dat medewerkers hun talenten en passies kunnen inzetten op een manier die ook bijdraagt aan het geheel, aan het organisatiedoel.’ In eerste instantie moeten de *basics* goed zitten. Medewerkers moeten zich verbonden voelen met het doel van de organisatie, weten wat ze moeten doen en beschikken over de informatie en de middelen om hun werk goed te doen. Dat klinkt vanzelfsprekend maar veel organisaties onderschatten dat. In een snel veranderende omgeving vragen medewerkers voortdurend informatie, ondersteuning en coaching. Steven Craps geeft aan dat Hoeilaart daarin nog stappen te zetten heeft. ‘De meeste mensen halen geen voldoening uit gewoon hun werk doen, ze willen weten waarom ze iets doen. De vertaling van de interne visie in het meerjarenplan naar de werkvloer staat op onze agenda.’ De tweede laag zijn de groeiperspectieven, niet zozeer (of enkel) in hiërarchische zin maar wel de mogelijkheden om zich te blijven ontwikkelen in de organisatie en een toegevoegde waarde te kunnen bieden.

Interne vacatures

Mobiliteit in de organisatie wil niet zeggen dat iedereen altijd een trapje hoger in de hiërarchie moet klimmen. Ook de mobiliteit tussen diensten of teams is een manier om medewerkers die openstaan voor iets nieuws binnenshuis te houden. Hoeilaart stelt alle vacatures eerst intern open. Pas als er geen kandidaat is, begint de externe zoektocht. Steven Craps: ‘Heel dikwijls melden zich intern kandidaten aan, ook mensen van wie je het niet meteen had verwacht.’ Veerle Van den Bosch wijst erop dat er in elke organisatie wel medewerkers zijn die niet absoluut van werkgever willen veranderen, maar die toch alert zijn voor mogelijkheden die zich aandienen, intern of extern. ‘Extraverte personen zullen wel eens aankloppen bij hun leidinggevende met hun wensen en verwachtingen. Voor meer introverte medewerkers is een interne vacature een kans om een nieuwe weg in te slaan. Een dynamische organisatie zorgt voor interne prikkels, haalt talenten naar boven, en dat verhoogt de kwaliteit van het geleverde werk. Dat resulteert in winst voor de medewerker, voor het team en voor de organisatie.’

Rode en groene grenzen

Je werk graag doen en blijven doen gaat ook over een goed evenwicht met het privéleven. Een voorbeeld zijn de werkuren in het Hoeilaartse woonzorgcentrum waar de dag voor zorgkundigen sinds mensenheugenis begon om zeven uur. Dat maakte het niet alleen moeilijk nieuwe medewerkers aan te trekken, het was ook een factor die meespeelde wanneer mensen vertrokken. Steven Craps: ‘Eerst stonden we soms een uitzondering toe, uit noodzaak, om aan voldoende mensen te geraken. Maar waarom moet iedereen eigenlijk om zeven uur beginnen? Niet alle bewoners willen toch om zeven uur gewekt worden? Maken we het onszelf niet nodeloos moeilijk met die regel? Zo schuif je langzaam met de hele organisa-

tie op naar meer flexibiliteit.’ Spelregels en procedures die ooit zijn ontworpen om systematiek en structuur in de organisatie te brengen, kunnen op termijn obstakels worden, geeft Veerle Van den Bosch aan. ‘Je moet af en toe de vraag naar het waarom stellen. Er zijn rode grenzen, denk aan de arbeidswetgeving, waarover je niet hoeft te discussiëren. Daarnaast leggen organisaties zichzelf heel wat groene grenzen op. Het is goed die regelmatig te bekijken. Ook al is dat niet altijd even makkelijk, die groene grenzen kun je wegnemen of verleggen. Een goed voorbeeld is de rechtspositieregeling. Vlaanderen legt spelregels op, maar meer dan de helft van de regels hebben besturen zelf ingevoerd. Die kunnen ze dus ook weer veranderen. Voor retentiebeleid, maar ook voor bijvoorbeeld de re-integratie van langdurig afwezig is het zeer nuttig om de rechtspositieregeling grondig te scannen en te herbekijken. In die zin zijn krapte op de arbeidsmarkt en de moeilijke zoektocht naar nieuwe medewerkers een zegen voor de al aanwezige medewerkers, omdat heilige huisjes en zelf gecreëerde grenzen in vraag worden gesteld.’

Leiderschap

Medewerkers sturen, coachen, motiveren, het is duidelijk dat een bijdetijdse organisatie veel vraagt van de leidinggevenden. Veerle Van den Bosch: ‘Een leidinggevende wordt steeds minder een regelaar en een planner, en steeds meer een bewaker van de grote lijnen en een ontwikkelaar van potentieel. Met die omslag moet je zorgvuldig omgaan.’ In Hoeilaart loopt daarom parallel met het toewerken naar een retentiebeleid en het dynamiseren van de organisatie, een traject over de rol van leiderschap. Want alles hangt aan elkaar vast. —

BART VAN MOERKERKE
redacteur van Lokaal