

Medewerkers binden begint al voor de eerste werkdag

In een tijd van krapte wil je de medewerkers die je hebt, graag vasthouden. Een goede start helpt daarbij. Hoe zorg je ervoor dat nieuwe medewerkers zich snel thuis voelen in de praktijk en merken dat hun inbreng wordt gewaardeerd?

TEKST: BERBER BIJMA

Onboarding' heet het in managementtaal: de inwerkperiode van een nieuwe medewerker. 'De krappe arbeidsmarkt zorgt ervoor dat er momenteel in alle sectoren veel aandacht is voor onboarding', vertelt LHV-beleidsadviseur Berdien van den Heuvel. 'Het past ook bij goed werkgeverschap dat we steeds belangrijker gaan vinden. Iedere organisatie wil uitstralen: wij zijn een goede werkgever.'

Om te zien hoe andere sectoren de start van nieuwe collega's vormgeven, ging de LHV te rade bij onder meer de kinderopvang, het onderwijs en de brancheorganisaties voor tandartsen en ouderenzorg. Van den Heuvel: 'We zagen bijvoorbeeld dat er in de kinderopvang weinig hiërarchie is. Mede daardoor is er veel waardering voor de eigen ideeën van nieuwe medewerkers. In het onderwijs zie je dat nieuwe medewerkers vaak onderling intervisiebijeenkomsten hebben. Ook zagen we dat nieuwkomers soms een coach of buddy hebben die hen de eerste tijd begeleidt.'

De input uit vergelijkbare sectoren – voor zover toepasbaar in de kleinere setting van een dokterspraktijk – is

meegenomen in de vernieuwde LHV-handreiking over dit onderwerp (zie kader 'Zo geef je je medewerkers een succesvolle start').

■ BOS BLOEMEN

Een warm welkom begint vóór de eerste werkdag. Van den Heuvel: 'Het is heel vervelend als je op je eerste werkdag het gevoel krijgt dat je niet werd verwacht. Zorg als werkgever dus dat er een werkplek klaar is, dat er inlogcodes zijn en dat iedereen op de hoogte is dat er die dag een nieuwe collega begint. Eventueel kun je een bos bloemen op het bureau zetten, of de bloemen een week eerder al naar het huisadres sturen.'

Vanaf de eerste dag kan een mapje met algemene informatie nuttig zijn. 'Je kunt daarin bijvoorbeeld informatie over werkwijzen, werkoverleggen, protocollen opnemen. Maar ook informatie over het meer informele deel van het werk: wanneer zijn de koffiepauzes, ga je samen wandelen, wat is de gewoonte bij verjaardagen, wanneer kun je bij de huisartsen terecht met vragen? Aan het begin en het einde van de eerste werkdag kan de praktijkmanager of de huisarts een kort gesprek hebben met een nieuwe



De Pleiaden in Hoogezand
'We willen dat nieuwe collega's zich zo snel mogelijk thuisvoelen'

FOTO: HENK VEENSTRA

'Wij zijn door ervaring wijs geworden', vertelt Jolanda Rieks, praktijkmanager bij huisartsenpraktijk De Pleiaden in Hoogezand. 'Rond 2014 hadden we veel verloop van personeel. Met name assistenten hebben veelomvattende taken. Als je dat alleen mondeling uitlegt, is het niet overzichtelijk. Soms deed een nieuwe medewerkster iets fout, simpelweg omdat wij het niet hadden uitgelegd. Daarom zijn we in 2014 begonnen met het uitwerken van ons 'Protocol Nieuwe Medewerker', dat we nog steeds aanvullen en bijwerken.'

'Door de jaren heen ontstaan veel formele en informele werkafspraken, die bij iedere praktijk weer anders zijn', zegt huisarts Wessel Vochteloos. 'Door structureel aandacht te besteden aan een goede inwerkperiode, proberen we direct de nieuwe neus dezelfde kant op te laten staan. Op deze manier kan de nieuwe medewerker vertrouwd raken met onze werkwijze.'

Het protocol omvat drie pagina's, die grotendeels bestaan uit een afvinklijst. 'Het protocol groeit mee met de functies van



doktersassistenten en POH's. Voor stagiaires gebruiken we een deel van het protocol', vertelt Rieks.

Een aantal – met name administratieve – taken horen standaard bij de praktijkmanager, bij andere taken moet worden ingevuld 'door wie', 'wanneer' en 'afgehandeld'. De introductie bevat een breed scala aan acties, van het overhandigen van het verzuimprotocol tot het wijzen op de plek van de blusmiddelen en de nooduitgang. Nieuwe medewerkers krijgen uiteraard het HIS uitgelegd, maar net zo goed de regels voor privételefoontjes en het rookbeleid. De huisartsen hebben weinig bemoeienis met het inwerken, vertelt Vochtelloo. 'Jolanda en het assistententeam pakken het meeste op, of een praktijkondersteuner in het geval van een nieuwe POH. Ik ben hooguit vraagbaak bij problemen. Als huisarts ben ik heel blij met een goede praktijkmanager, zoals Jolanda.'

Nieuwe medewerkers komen als het even kan 'boventalig' binnen, zodat ze eerst met iemand mee kunnen lopen. Het eerste ken-

nismakingsgesprek nadat een nieuwe collega is aangenomen, vindt plaats rondom de koffiepauze. Rieks: 'Een mooi moment om even de sfeer te proeven. We hopen dat mensen zich zo sneller thuis voelen en daardoor ook fouten durven maken.' Sinds dit jaar heeft de praktijk ook een personeelsreglement waarin zowel formele regels staan over bijvoorbeeld verzuim, als de gebruiken rondom uitjes en verjaardagen.

'Nieuwe medewerkers vinden het fijn dat de inwerkperiode goed is geregeld', zegt Rieks. 'Toen we door omstandigheden het protocol een tijdje nauwelijks gebruikten, zagen we pas hoe waardevol het is, voor iedereen. Gelukkig hebben we inmiddels nog maar heel weinig verloop. De meeste assistentes blijven hier zeker zes à zeven jaar. Soms willen ze daarna een volgende stap in hun loopbaan maken. Met een goede inwerkperiode willen we eraan bijdragen dat we zoveel mogelijk houden wat we hebben. Dat is hard nodig, zien we ook bij onze huidige vacature voor een assistente: daar zijn maar weinig kandidaten op afgekomen.'

Campanula in Asten 'We vertellen ook waar de droppot staat'

Huisartsenpraktijk Campanula in Asten stuurt nieuwe medewerkers een week of twee voor ze beginnen een mail met informatie, vertelt praktijkmanager Inge Meijer. Daarin staan geschiedenis, missie en visie beschreven, maar ook de sfeer en gewoonten. 'Dat is uit eigen ervaring. Ik ben weleens in een praktijk begonnen zonder een lunch mee te nemen, omdat ik gewend was dat er een gezamenlijke lunch beschikbaar was. Dat bleek niet zo te zijn. En later is het weleens andersom geweest. Uit ervaring weet ik hoe spannend het kan zijn om de eerste dag of dagen een beetje zoekende te zijn. Informatie vooraf over dit soort gebruiken kan de spanning van het nieuwe begin er een beetje afhalen. Als je op je eerste dag aankomt, gaat alles meteen volop los. Dan is er nauwelijks tijd om rustig te praten.'

In de welkomstmil staat iets over de onderlinge samenwerking die de praktijk nastreeft, over pauzetijden, lunchgewoonten. Maar ook: 'Als je geluk hebt, zit er nog iets in de droppot in de gezamenlijke koffiekamer.' Meijer: 'Op die zin slaan nieuwe medewerkers altijd aan. Zo'n detail is toch belangrijk voor de sfeer in de praktijk. Er zit trouwens niet altijd iets in de droppot, want dan zouden we veel te veel drop eten met z'n allen.' De informatie over sfeer en gewoonten maakt de start een beetje luchtig. 'Dat is ook wat we terug horen: nieuwe collega's zeggen dat het is alsof ze ons al een beetje kennen. En dat is ook precies de bedoeling.'

Damzicht in Schiedam: 'Inwerkprogramma moet aansluiten bij jongere generatie'

Ingrid Hertogs is sinds 22 jaar huisarts in een achterstandswijk in Schiedam, in huisartsenpraktijk Damzicht. Waar de praktijk vroeger zeven vaste assistentes had, zijn dat nu drie vaste assistentes, twee à drie flexibele krachten en twee zzp'ers. De flexibele krachten zijn medisch studenten die één tot vier dagen per week bijspringen. 'We werken vaker met zzp-assistentes. Het lukt ons bijna niet meer om assistentes in vaste dienst aan te nemen, ook al krijgen we van de assistentes die bij ons werken positieve feedback. We proberen ook goed voor onze medewerkers te zorgen, door naar ze te luisteren, maar ook door bijvoorbeeld een leuk uitje of gezonde lunches te organiseren.' Praktijk Damzicht werkt sinds een aantal jaren zonder praktijkmanager. 'We hebben nu de managementtaken verdeeld over de drie praktijkhouders. Een collega-huisarts van 37 jaar is het eerste aanspreekpunt voor assistentes. Wat bij ons voor nieuwe medewerkers niet blijkt te werken, is een handboek met daarin alle protocollen. Jongere assistentes, maar ook praktijkondersteuners, blijken dat gewoon niet te lezen.'

'We hebben momenteel een huisarts in opleiding die een praktijkkwaliteitsplan ontwikkelt

over het inwerken van doktersassistentes. Zij heeft een aantal onderwerpen besproken met de veelal jongere assistentes en hier een nieuw format voor ontwikkeld. Dat bestaat onder andere uit mapjes in de cloud. Hier staat bijvoorbeeld de triageklapper, de mogelijkheid tot VIM-melding en nu ook filmpjes met instructies over het HIS en namen en functies van collega's. 'In principe werkt een vertrekkende assistente haar opvolger in. We proberen alles een tijd lang dubbel te plannen. Soms lukt dat door ziekte toch niet. We hebben een drukke praktijk, vrij veel taalproblemen met onze patiënten, regelmatig boze patiënten. Dat maakt het werk best zwaar, ook voor onze assistentes. We doen daar wel van alles aan. Zo hebben we sinds twee jaar een veel gestructureerder terugbelsysteem, beginnen we altijd met een ochtendstart en fungeren we als huisartsen om de beurt als regie-arts, die de hele dag vaste aanspreekpunt van de assistentes is.'

'Ik denk dat de zorggroep ook zou kunnen bijdragen aan een goede inwerkperiode. Bijvoorbeeld met een triagecursus of een intervisiegroep vanuit meerdere praktijken. Als het maar een inwerkprogramma is dat bij de jongere generatie past.'



FOTO: HANS TAK

collega, bijvoorbeeld over wat haar of hem is opgevallen. Zo'n frisse blik kan de praktijk verder helpen en geeft zeker de nieuwe collega een gevoel van betrokkenheid. Het is plezierig als jouw inbreng meteen wordt gewaardeerd.'

■ BETEKENISVOL WERK

Nieuwe medewerkers moeten in het begin vaak veel (in)lezen. Dat hoort erbij, maar zorg ook dat iemand zo snel mogelijk 'gewoon' werk gaat doen, adviseert Van den Heuvel. 'Alleen maar documenten doornemen is enorm saai. In de eerste week moet je zeker ook wat betekenisvol werk kunnen doen.'

Een maand na de start is een goed moment voor een gesprek over de eerste ervaringen. 'De nieuwe collega heeft dan goed gezien hoe de praktijk is georganiseerd, hoe de samenwerking is en hoe processen lopen. Als je daarop doorvraagt, geef je de nieuwe collega meteen een rol in het team.'

■ BUDDY

In de inwerkperiode kan het fijn zijn een buddy te hebben. 'Praktijken zijn daar doorgaans voorzichtig mee, omdat het lastig is iemand vrij te maken en omdat het wellicht wat zwaar klinkt, alsof een buddy een soort opleider is. Dat hoeft helemaal niet. Een buddy is eerder een vast aan-

spreekpunt bij alle vragen die je hebt. Het doel is vooral dat iemand zich niet verloren voelt in het begin.' De inwerkperiode moet na ongeveer een maand wel klaar zijn. 'Daarna moet je iemand niet meer als nieuwkomer aanspreken. Het accent ligt op de eerste maand en zeker op de voorbereidingen vóór de eerste werkdag. We zien dat andere sectoren ook heel bewust werk maken van onboarding. Willen we in de huisartsenzorg meedoen in de concurrentie om nieuwe medewerkers, dan moeten we daar wel in mee. En vergeet niet: het is ook gewoon heel leuk om een warm welkom te krijgen of te verzorgen.' ¶

‘Waardering zit ook in goede arbeidsvoorwaarden’



De huisartsenzorg heeft sinds 1 januari een nieuwe cao. Huisarts Cathelijne van Hasselt maakte deel uit van de LHV-delegatie die aan werkgeverskant aan tafel zat, samen met vertegenwoordigers van InEen. De werknemers werden vertegenwoordigd door FNV en CNV en de vakbonden van assistenten en praktijkondersteuners.

‘Werkgevers en werknemers zijn er allebei bij gebaat dat er een vast team werkt in de huisartsenpraktijk. Dat borgt de kwaliteit van het werk’, zegt Van Hasselt. ‘Goede arbeidsvoorwaarden zijn daarbij belangrijk: die helpen om medewerkers voor langere tijd aan je te binden. Het salaris is doorgaans de meest in het oog springende arbeidsvoorwaarde, maar zachtere voorwaarden als verlofregelingen zijn zeker ook belangrijk. Zo hebben we in de nieuwe cao het rouwverlof uitgebreid. Niet alleen bij het overlijden van een partner of een kind heb je recht op verlof tot en met de dag van de uitvaart, maar ook bij het overlijden van een ouder, broer of zus. In de praktijk gebeurt dat misschien al vaak, maar nu het zwart op wit staat, hoef je er niet om te bedelen. Dat is het fijne van een cao: bij onduidelijkheid of onenigheid biedt de cao een vangnet.’

Bij de afgelopen cao-onderhandelingen zorgde het onderwerp salarisverhoging voor pittige discussies. ‘Alle cao’s van 2023 stonden in het teken van inflatie. Tegelijkertijd is er nog onduidelijkheid over de tarieven voor huisartsen. In die onzekerheid moet je toch toekomstplannen maken die betaalbaar

zijn en waar alle partijen zich in kunnen vinden. Het was een balanceeract, waar we uiteindelijk goed zijn uitgekomen.’ In de huidige cao-periode komt er driemaal een loonsverhoging, waarvan de eerste op 1 februari dit jaar. De looptijd van de cao eindigt op 30 juni 2025.

Naast het salaris waren werkdruk en werktijden belangrijke onderwerpen aan de onderhandelingstafel. ‘De bonden wilden graag het recht op onbereikbaarheid in de cao hebben’, vertelt Van Hasselt. ‘Enerzijds begrijpelijk, want je wilt dat mensen écht vrij kunnen zijn. Aan de andere kant: in situaties van overmacht wil je bij uitzondering iemand toch buiten werktijd kunnen bellen. Dat is ook hoe we het uiteindelijk, in een gebalanceerde formulering, hebben opgenomen: bij hoge uitzondering mag je afwijken van het recht op onbereikbaarheid.’

Goede arbeidsvoorwaarden zijn een vorm van waardering, vindt Van Hasselt. ‘Waardering zit voor een belangrijk deel in hoe je op de werkvloer met elkaar omgaat: een warm welkom, een goede inwerkperiode, een bloemetje bij ziekte. Tegelijk zit het óók in een goed salaris en andere goede arbeidsvoorwaarden. Het een kan niet zonder het ander. Zo hebben we in de nieuwe cao afgesproken dat vaste medewerkers voorrang hebben bij het roosteren. Daarnaast hebben we een persoonlijk levensfasebudget geïntroduceerd. Dit jaar gaat dat om 10 uren per jaar, volgend jaar 20 uren. Dat is een bescheiden begin, omdat we eerst willen zien hoe het uitwerkt. Over vijf jaar evalueren we dat.’

LHV-HANDREIKING

Werven, inwerken en binden

De LHV-handreiking ‘Werven, inwerken en binden van medewerkers’ is vernieuwd en uitgebreid met handige voorbeelden.

Het is een van de vele producten die de LHV aanbiedt als hulp bij het werkgeverschap. Via de QR-code kom je op de themapagina, of

gebruik het trefwoord ‘werkgeverschap’ op de productenpagina van de LHV-website.

