

BEST PRACTICES

GREAT PLACE TO WORK PROGRAMMA

Meer vertrouwen, trots en plezier binnen de Nationale Politie

**Ontdek de ervaringen, tips en best practices
van negen deelnemende politieteams aan het
Great Place To Work programma**



Inhoud

- Aanleiding
- Toegevoegde waarde van het Great Place To Work programma
- Het model & het belang van vertrouwen
- Het medewerkersonderzoek & goed werkgeverschapthema's
- De ervaringen, tips en best practices van negen politieteams
- Stappenplan Great Place To Work programma
- Het programmateam & actuele thema's
- Durft jouw team de stap te zetten?

Voorwoord

Een omgeving waarin mensen vertrouwen hebben in elkaar en in de mensen voor wie ze werken, trots zijn op hun baan en verbondenheid voelen met collega's. Dit is de definitie van een *great place to work*. Het programma streeft ernaar dat binnen alle politieteams zo'n werkomgeving wordt ervaren.

Meedoen aan het Great Place to Work programma biedt inzicht in waar kansen liggen om jouw team te ontwikkelen. Het maakt je bewust van wat de belangrijkste thema's zijn om op te focussen en om de teamdoelstellingen te realiseren. Door medewerkers hierin te betrekken, zorg je samen voor een positieve sfeer waarin verbeteringen kunnen ontstaan.

Sinds 2014 hebben 21 politieteams meegedaan aan het Great Place To Work programma. In dit boek delen negen politieteams hun ervaringen:

- Wat brengt het programma hen?
- Welke voorbeelden (best practices) kunnen ze delen?
- Wat heeft het hen concreet opgeleverd?
- Waarom en wie bevelen zij dit programma aan?

We bedanken de teams voor hun waardevolle bijdrage en hun dagelijkse inzet om van hun teams een *great place to work* te maken en te blijven. We hopen nieuwe teams te inspireren en samen de ambitie van de Nationale Politie waar te maken: *het creëren van een werkomgeving vol vertrouwen, trots en plezier!*

Aanleiding

In de overgang naar de landelijke politie in 2014 gaf de politie zichzelf een korpsbrede taakopdracht voor een gezamenlijke cultuur. De kern van de gewenste verandering “Van Ambitie Naar Actie” bestond uit 3 punten:

1. Het vak voorop
2. Medewerkersparticipatie
3. Sturen op- en met vertrouwen

Om de korpsbrede cultuur te realiseren, werd Great Place To Work in 2014 voor het eerst binnen de Nationale Politie geïntroduceerd. Het gedachtegoed van Great Place To Work sloot toen én sluit nog steeds nauw aan bij de gewenste ontwikkeling.

Cultuur van vertrouwen is de basis

Great Place To Work gaat er (op basis van meer dan 35 jaar onderzoek) vanuit dat organisaties succesvoller worden door een werkomgeving voor medewerkers te creëren waar een cultuur van vertrouwen de basis is. Naast vertrouwen zijn trots en plezier de kernelementen voor een positieve medewerkersbeleving.

Niet 1 blauwdruk

De eerste stap van Great Place To Work is een medewerkersonderzoek. Het doel is volledig afgestemd met de beoogde cultuuropgave; de uitkomst is een positieve medewerkersbeleving van een werkomgeving waarin vertrouwen, trots en plezier centraal staan, waardoor medewerkers het beste uit zichzelf halen en samenwerken als een écht team. Een Great Place To Work traject is een proces dat je samen met je team vorm geeft.

Great Place To Work is in het najaar van 2019 als programma toegevoegd aan het ontwikkelcollectief van de Nationale Politie. Tot op heden hebben 21 politie-eenheden meegedaan aan het programma.

Ambitie

“Ons streven is dat alle medewerkers van de politie, vertrouwen, trots en plezier in hun werk ervaren.”

Toegevoegde waarde

Wat zijn de redenen om mee te doen? Welke uitdagingen kun je met het programma aanpakken? En wat levert deelname, na effectieve implementatie, op voor jouw team?

Politieteams doen mee aan het Great Place To Work programma omdat zij:

- De overtuiging hebben dat medewerkers op nr. 1 zetten, leidt tot betere resultaten.
- Behoeftte hebben aan concrete handvatten en een praktische aanpak die helpt om het vak voorop te stellen, ruimte te geven aan professionals en te organiseren op basis van vertrouwen.
- Op zoek zijn naar een teambreed initiatief, die het team in een positieve flow brengt en samenwerkingen onderling verbetert, met algeheel verbeterde teamprestaties als gewenst effect.
- Behoeftte hebben aan structuur voor team- en leiderschapsontwikkeling.

Great Place To Work is een waardevol instrument om deze uitdagingen aan te pakken

- Als je last hebt van “gedoe” in teams.
- Gebrek aan focus.
- Mentale belasting zorgt ervoor dat medewerkers zich onvoldoende bezighouden met het “echte” werk.
- Medewerkers voelen zich onvoldoende betrokken bij besluiten en veranderingen.
- Hoog ziekteverzuim.
- Veel geroddel en wandelgangenpolitiek.

Deelname aan Great Place To Work levert, na effectieve implementatie, het volgende op:

- Inzicht in de perceptie van medewerkers op de interne organisatie en leiderschap.
- Op basis van dit inzicht samen met medewerkers (in gesprek) thema's, pijnpunten en acties benoemen om tot verbetering van de interne organisatie en leiderschap te komen.
- Verbetering van resultaten door te bouwen aan een cultuur van vertrouwen, trots en plezier.
- Verhoging van de medewerkersbetrokkenheid.
- Leidinggevenden leren sturen op de basisprincipes van vertrouwen.
- Medewerkers werken meer en beter samen in een omgeving van vertrouwen.
- Medewerkers halen het beste uit zichzelf doordat ze zich erkend voelen en er voldoende veiligheid is (vak voorop).
- Lager ziekteverzuim.
- Hogere productiviteit.
- Meer innovatie vanuit de medewerkers.

Het gedachtegoed

Vertrouwen is de basis voor goed werkgeverschap. Het Great Place To Work model bestaat uit zes thema's. Deze onderwerpen worden vormgegeven aan de hand van de goed werkgeverschapthema's en gemeten via het medewerkersonderzoek.



Vertrouwen

Vertrouwen creëer je door geloofwaardigheid, leiderschap, een respectvolle omgeving en de eerlijke behandeling van eenieder.

Betekenisvolle waarden

Principes die helpen bij het dagelijks werk. Het zijn geen losse slogans aan de muur. Waarden bieden handvatten bij het maken van (moeilijke) keuzes.

Effectief leiderschap

Een connectie maken met jouw medewerkers op zowel strategisch als persoonlijk niveau, om zo het potentieel uit eenieder te halen.

Individueel potentieel

Focus op de talenten van eenieder en haal het beste uit ieder individu, ongeacht wie iemand is of wat iemand doet.

Innovatiekracht

Het luisteren naar de "wijsheid van de minderheid" en benutten van de waardevolle inzichten en ideeën van alle medewerkers.

Groei

Groei ontstaat wanneer mensen meer hun best gaan doen, creatieve ideeën leveren en hun werk met een glimlach uitvoeren.

5 niveaus van vertrouwen

Vertrouwen kan op het eerste gezicht soft en ongrijpbaar lijken. Maar in werkelijkheid is vertrouwen ontzettend pragmatisch en werkt het excellerend. Binnen organisaties kun je vijf niveaus van vertrouwen onderscheiden:



Zelfvertrouwen en vertrouwen in 1-op-1 relaties

Een hoge mate van zelfvertrouwen maakt het gemakkelijker om vertrouwensrelaties met anderen aan te gaan. Het geheim van vertrouwen in 1-op-1 relaties is dat het in de kleinste momenten wordt opgebouwd. Iedere interactie is een kans om écht de connectie met een ander te leggen.

Vertrouwen in- en tussen teams

Vertrouwen in- en tussen teams wordt al iets complexer, aangezien interpersoonlijke relaties onderdeel worden van de dynamiek. De beste interventies op dit niveau zijn om te werken aan teamontwikkeling en het leiderschap af te stemmen op de teamontwikkelingsfase.

Vertrouwen in de organisatie en van de buitenwereld

Vertrouwen in de organisatie wordt beïnvloedt door de processen, beleidslijnen en kaders waar al het dagelijkse gedrag door gestuurd worden. Het is van belang dat je zorgt dat de systemen zodanig ontworpen zijn dat deze het vertrouwen tussen de individuen en teams bevordert. Uiteindelijk heeft dit zijn weerslag in de mate waarin de buitenwereld vertrouwen heeft in de organisatie, wat we vertalen als de reputatie.

Medewerkersonderzoek

In het Great Place To Work medewerkersonderzoek staan vijf universele waarden centraal. Vertrouwen bestaat uit 3 onderliggende waarden: Geloofwaardigheid, Respect en Eerlijkheid. Daarnaast zijn de waarden Trots en Kameraadschap van belang.



Geloofwaardigheid

- Communicatie is open en toegankelijk
- Vakbekwaamheid in coördinatie en uitzetten van visie
- Integriteit en consistentie in doen en laten



Respect

- Ondersteunen van ontwikkeling en geven van waardering
- Samenwerken met medewerkers in besluitvorming
- Zorg voor medewerkers als individuen met een privéleven



Eerlijkheid

- Gelijkwaardigheid in termen van beloning
- Onpartijdigheid bij promoties en afwezigheid van voortrekgedrag
- Rechtvaardigheid door afwezigheid van discriminatie



Trots

- Op het eigen werk
- Op het team
- Op het imago van de organisatie



Plezier

- Gevoelens van verbondenheid en de vrijheid om jezelf te zijn
- Gastvrijheid en vriendelijke sfeer
- Gevoel van teamspirit

Vragenlijst

Alle medewerkers vullen de vragenlijst van 60 stellingen in op een schaal van 'bijna altijd niet waar' tot 'bijna altijd waar'. De resultaten zijn een weerspiegeling van het percentage positieve antwoorden.

Goed werkgeverschapthema's

Vanuit managementperspectief is een *great place to work* een organisatie waar doelen worden behaald -waar mensen het beste van zichzelf geven en goed samenwerken in een omgeving van vertrouwen. Er zijn twaalf goed werkgeverschapthema's om aan te werken:



Zorg voor een goede werk-privé balans en creëer een inclusieve werkomgeving.



Ontwikkel mensen op zowel vakinhoudelijk als persoonlijk vlak.



Bedank mensen voor extra inzet, goede resultaten of andere successen.



Inspireer mensen dat hun werk meer is dan slechts werk.



Communiceer regelmatig en op transparante wijze over belangrijke informatie.



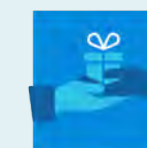
Luister naar de mensen en betrek hen bij beslissingen.



Werb mensen die passen bij de organisatie en **verwelkom** ze op warme en persoonlijke wijze.



Vier kleine en grote successen en stimuleer een onderling teamgevoel.



Deel beloningen eerlijk onder de mensen en laat hen bijdragen aan de maatschappij.



Definieer **Waarden** die leidend zijn in het dagelijkse werk en bij grote- en kleine besluiten.



Richt het **Leiderschap** zo in dat iedereen het beste uit zichzelf haalt.



Zorg dat iedereen kan bijdragen aan **Innovatie** van het werk.

9 teams delen hun ervaringen

Sinds 2014 hebben 21 politieteams deelgenomen aan het Great Place To Work programma. In dit Best Practices boek delen negen politieteams hun ervaringen. Het zijn zowel teams die voor het eerst hebben meegedaan als teams die vaker hebben gemeten.



Basisteam Eindhoven-Zuid

- Joost Seuntiëns (Teamchef)
- Joost van Cleef (Operationeel Expert Sturing)



RSC Rotterdam

- Mirjam van Woerkom (Teamchef)
- Jan van 't Zelfde (Teamchef)



Team Analyse & Onderzoek

- Eelke Stoepker (Teamchef)
- Corine Troost (Operationeel Specialist B)



Basissteam Haarlemmermeer

- Christel Suzenaar (Teamchef)
- Bianca Heijne (HR adviseur)
- Fred Roest (Teamchef)



Afdeling Landelijke Informatievoorziening

- Danielle Luijendijk (Teamchef)
- Jorien Koevoets (Lid teamleiding ALI)



RSC Oost-Nederland

- Melchior Broek (Teamchef)
- Roos Stronks (Teamchef)



Flexibel Interventie Team (FIT)

- Jolanda Arendzen (Teamchef)



RSC Noord-Holland

- Irene Vermaas-Velthuis (Teamchef)



RSC Midden Nederland

- Zineb Tougha (Teamchef)
- Rob van der List (Teamchef)



Basisteam Eindhoven-Zuid

- **Joost van Cleef (Operationeel Expert Sturing)**
- **Joost Seuntiëns (Teamchef)**

Dit basisteam heeft in 2019 deelgenomen aan het Great Place To Work onderzoek.

Waardevolle inzichten om de werkomgeving te verbeteren

Het onderzoek geeft inzichten in de verbeterpunten voor een betere medewerkersbeleving. De resultaten leverden waardevolle inzichten en handvatten op om onze werkomgeving te verbeteren. Op basis van de resultaten zijn 3 werkgeversthema's geselecteerd waarop we onszelf het aankomende jaar willen verbeteren: zorgen, inspireren en ontwikkelen.

Werkgroepen per thema

Per thema zijn werkgroepen samengesteld. Zij hebben de opdracht gekregen om op basis van de probleemstelling een actieplan te maken en daarin antwoord te geven op de vragen: Wat gaan we nu doen? En welke interventies passen daarbij? Één van de werkgroepen gaat zich bijvoorbeeld bezighouden met hoe collega's meer geïnspireerd kunnen raken door hun eigen werk. We leveren bijzonder werk met elkaar, maar soms vergeten we dat. En dat is zonde.

“We leveren bijzonder werk met elkaar. Maar soms vergeten we dat. En dat is zonde.”

Positieve sfeer in het team

Meerdere trajecten waaronder het Great Place To Work programma zorgen voor een positieve energie in ons team. We zijn in een positieve flow beland. Mensen voelen zich hierdoor voelbaar meer betrokken en ook ervaren zij dat we geven om hun welzijn. De medewerkersbeleving heeft zich positief ontwikkeld en wij realiseren ons ook dat het iets is dat continu aandacht nodig heeft.

Structuur en een gemeenschappelijke taal

We zijn geneigd om in de waan van de dag te leven. Hierdoor is er een risico dat belangrijke zaken, zoals het bouwen aan een betere werkomgeving voor onze medewerkers op de lange(re) termijn, door de waan van de dag, onderbelicht blijft. Het onderzoek bracht ons wederom tot inzicht dat we hier meer aandacht voor moeten hebben. Great Place To Work biedt hiervoor structuur en gemeenschappelijke taal.

“Great Place To Work geeft structuur en een gemeenschappelijke taal.”

Best Practice: Coaching voor MT

We ontwikkelen ons tot een hechter team waarin we groeien in de manier waarop we samenwerken, maar ook hoe goed we onszelf en de ander kennen. Het is voor ons een belangrijke stap dat het MT beter gaat samenwerken. Daarom zijn wij gestart met coaching voor het managementteam. Je merkt nu al meer openheid richting elkaar en een verbeterde onderlinge samenwerking.

“Wij bevelen het Great Place To Work programma aan omdat het goede handvatten biedt voor organisatieontwikkeling.”



RSC Rotterdam

- **Mirjam van Woerkom (Teamchef)**
- **Jan van 't Zelfde (Teamchef)**

Het RSC heeft in 2017 en 2018 deelgenomen aan het Great Place To Work onderzoek.

Bijdrage aan goede onderlinge werksfeer

Het Great Place To Work programma heeft enorm bijgedragen aan een goede onderlinge werksfeer van medewerker tot medewerker en van medewerker tot leiding. Ook in combinatie met goede prestaties op elk gebied, waaronder verzuim.

Rode draad in doorontwikkeling

De focusgebieden die uit de eerste Great Place To Work meting van 2017 zijn gekomen, zijn nog steeds actueel en vormen de rode draad door onze doorontwikkeling. De thema's zijn: Erkennen en Waarderen, Van Beleren naar Leren en Betrekken. Inmiddels is het continu werken met deze thema's de normaalste zaak van de wereld geworden.

Voorbeeldgedrag van het leiderschap

Wij geven oprecht aandacht aan de medewerker, voor zijn/haar werk en ook voor zijn/haar privé-omstandigheden. We faciliteren vanuit denken in mogelijkheden in plaats van onmogelijkheden. En we willen als leiding zoveel mogelijk iedere werkdag echt zichtbaar aanwezig zijn. Vertrouwen, trots en plezier hebben in je eigen werk en dit ook uitstralen. Een rode draad door het leiderschap van onze teamchefs en operationeel experts is dat wij met alles wat we doen stilstaan bij de vraag: 'Draagt dit besluit, beleid, initiatief, ontwikkeling of interventie bij aan een overall Great Place To Work gevoel?'

“Wees als leiding zoveel mogelijk iedere werkdag echt zichtbaar aanwezig.”

Neem de tijd voor de gezamenlijke Great Place To Work sessies

De Great Place To Work sessies zijn een moment van informeel samenzijn, de tijd nemen, horen wat er gezegd wordt en daarna gezamenlijk aan de slag gaan. Dit heeft geleid tot verschillende teamsterktes:

- Aandacht voor de eerste werkdag (ontvangst, bloemen, teamchefs die gelijk hun gezicht laten zien en een praatje maken met nieuwe medewerkers).
- Echt werk maken van vertrekkende medewerkers.
- Echt werk maken van dagen zoals de Nationale Complimentendag.
- Ieder initiatief vanaf de werkvloer dat de onderlinge samenwerking en binding bevordert maximaal bekijken op haalbaarheid. Een mooi voorbeeld daarvan is een boek gemaakt door medewerkers in 2020 over allerlei 0900-8844 telefoontjes die individuele medewerkers in de loop der jaren ontvangen hebben.

“Great Place To Work sessies zijn een moment van informeel samenzijn en aan de slag gaan.”

Best Practice: Geef aandacht aan ogenschijnlijk kleine zaken

Uit de eerste meting bleken Erkennen en Waarderen belangrijke thema's. Wij dachten dit zware en moeilijke onderwerpen zouden zijn. Al ophalend wat dat zou kunnen betekenen, bleek al snel dat het ging om (ogenschijnlijk) kleine dingen die je direct kunt oppakken en regelen. Denk daarbij aan zaken zoals een ontbrekende kapstok, een defecte stoel, al drie keer gemeld dat het stopcontact op mijn bureau defect is, de vorken in de keuken zijn nagenoeg op et cetera. Onze tip? Signalen over dergelijke ogenschijnlijke kleine zaken niet bagatelliseren maar er serieus aandacht aan geven, regelen en afhandelen.

“

Wij bevelen het Great Place To Work programma aan omdat het in zeer korte tijd (door de slimme wetenschappelijk onderbouwde vragen) feitelijk in één oogopslag weergeeft hoe het binnen je team zit op de belangrijke waarden: Vertrouwen, Trots en Plezier. Wanneer wij ooit leiding gaan geven aan een ander team is dit het eerste instrument dat we in zouden gaan zetten.”



Team Analyse & Onderzoek

- **Eelke Stoepker (Teamchef)**
- **Corine Troost (Operationeel Specialist B)**

Dit team heeft in 2019 deelgenomen aan het Great Place To Work onderzoek.

Inzicht in wat medewerkers belangrijk vinden

Het Great Place To Work programma heeft ons inzicht gegeven in wat medewerkers belangrijk vinden en welke zaken bijdragen aan hun werkplezier, vertrouwen en trots. En dat deze zaken ook verschillen per team, functie en locatie.

Maatwerk

Met 120 medewerkers in 2 teams en met verschillende functionaliteiten op meerdere locaties krijg je een divers palet aan uitkomsten en dus ook prioriteiten. Het vraagt om maatwerk om te bepalen hoe je met de uitkomsten omgaat. Ook zijn er duidelijke rode draden voor ons team uitgekomen, waarmee je medewerkers via concrete acties juist meer aan elkaar kunt verbinden.

Onze focusgebieden zijn: Visie en toekomst, Verwachtingen en Opleiding en ontwikkeling. Vanuit het MT zijn de pijlers Spreken en Luisteren toegevoegd, omdat communicatie een rode draad is vanuit de Great Place To Work sessies met medewerkers.

Betrek medewerkers bij ideevorming, besluitvorming en implementatie

Het is goed (en leuk) om medewerkers te betrekken bij organisatieontwikkeling en verandering. Het werkt verfrissend, brengt nieuwe ideeën en geeft energie. Ons standpunt is dat medewerkers meer betrokken mogen worden: bij ideevorming, besluitvorming en implementatie.

“Het betrekken van medewerkers bij verandering werkt verfrissend en geeft energie.”

Laat goede punten niet links liggen

We hebben geleerd dat het behouden en versterken van zaken die al heel goed gaan erg belangrijk gevonden wordt door het team. Laat goede punten niet links liggen, blijf er aandacht aan besteden, anders verliezen ze hun kracht. Daarnaast nemen we duidelijk geen genoegen met iets wat relatief hoog scoort zoals de anti-discriminatievragen (gemiddeld 90%), omdat we gezamenlijk hebben bepaald dat elk geval van discriminatie er één te veel is. Dat was een mooi en duidelijk statement dat tijdens alle teamsessies terugkwam.

“Blijf zorg en aandacht besteden aan de punten die al goed gaan, anders verliezen ze hun kracht.”

Best Practice: Samenstellen van supportgroep

Het samenstellen van de supportgroep met van elke locatie een medewerker die samen met zijn leidinggevende (OS-B Coördinator) optrekt en de sessies leidt, is in het proces een best practice te noemen. Great Place To Work is geen ‘feestje van het MT’, het is echt iets wat we samen doen. Tijdens dit proces houden wij onze medewerkers via updates in onze nieuwsbrief op de hoogte. Als je kijkt naar de focusgebieden: Visie en Toekomst en daarmee samenhangend Verwachtingen, hebben we als MT een concept Missie & Visie-document liggen dat we binnenkort willen voorleggen aan de supportgroep.

“Wij bevelen het Great Place To Work programma aan omdat het inzicht geeft in hoe het team kijkt naar het management, de relatie met collega’s onderling en wat voor hen cruciale punten zijn om met plezier aan het werk te zijn. Daar heb je als team namelijk allemaal zelf invloed op, zowel medewerkers als leiding!”

Daarnaast is het mooi om met elkaar naar het team op cultuurniveau te kijken in plaats van zakelijk werkniveau. Je leert wat er speelt en belangrijk gevonden wordt, verschillen te zien en deze te omarmen, maar ook juist te verbinden op de rode draden.

De betrokkenheid van medewerkers vanuit goed werknemerschap en van het MT vanuit goed werkgeverschap zie je bij elkaar komen en dat zal in de toekomst leiden tot een team waarin met nog meer vertrouwen, trots en plezier gewerkt kan worden.”



Basissteam Haarlemmermeer

- **Christel Suzenaar (Teamchef)**
- **Bianca Heijne (HR adviseur)**
- **Fred Roest (Teamchef)**

Dit basisteam heeft in 2018 deelgenomen aan het Great Place To Work onderzoek.

Geen focus op problemen, maar op oplossingen

Uit de scores kwamen zowel de kwaliteiten van ons team naar voren, als de punten waarop wij nog kunnen verbeteren. Op basis van deze resultaten zijn wij grondig in gesprek gegaan met elkaar.

Concreet aan de slag

Uit deze gesprekken zijn drie concrete producten ontwikkeld, die ook worden vertaald naar een praatplaat (een middel om gemakkelijk het gesprek mee aan te gaan):

1. Een introductieplan voor nieuwe medewerkers; 2. Een nieuwe vorm voor het beloningsbeleid; en 3. Betere communicatie rondom het opleiding- en ontwikkelplan. Daarnaast zijn er twee deelprojecten die nog concreter moeten worden: communicatie van teamleider richting het team en de roosterproblematiek.

Fred: *“Als teamchef vind ik het fijn dat je niet georiënteerd bent op het probleem maar op wat je wilt bereiken: ‘Wat heb je nodig om vertrouwen, trots en plezier te bereiken?’ Het geeft veel positieve energie.”*

Bianca: *“Als HR adviseur doe je mee met het team en toch sta je er soms ook buiten. Het heeft voor mij veel inzicht gegeven in de verhalen van het team. Dan heb je het idee dat je lid bent van de ‘familie’ en dat helpt in mijn advieswerk. Je begrijpt meer waar mensen tegenaan lopen, zowel op straat als binnen het team. Het geeft veel meer inzicht.”*

“Je begrijpt meer waar mensen tegenaan lopen, zowel op straat als binnen het team.”

Professionele ruimte en vertrouwen

Inspraak, vanuit het credo “Wie het weet, mag het zeggen”, is binnen ons team altijd al een grote kracht geweest. Initiatieven worden gestimuleerd en als het kan gefaciliteerd. Op deze manier is al heel veel tot stand gekomen. Professionele ruimte en vertrouwen stonden 8 jaar geleden al in onze visie. Met dit onderzoek ga je nog een stap verder in medewerkersparticipatie. Iedereen heeft mogen zeggen wat hij/zij vindt en een supportgroep helpt om de deelprojecten te ontwikkelen. Als teamchef faciliteer je en anderen bedenken het en voeren het uit.

“Wie het weet, mag het zeggen.”

Best Practice: de samenwerking met HR

Fred: *“Bianca heeft een grote rol gespeeld in het programma, onder andere door het organiseren van de bijeenkomsten (iedere 6-8 weken), het bewaken van de voortgang en de gang erin te houden. De samenwerking werkt als een soort katalysator. Ik vond het zelf ingewikkeld om niet te drammen door snel vooruit te willen gaan. Dat is nu beter geregeld in de vorm van tegenspraak. Iedereen pakt zijn of haar rol, ook de medewerkers. Met zijn allen staan we achter het programma en dit is van te voren ook goed besproken. Het helpt om als team focus te krijgen en dit ook vast te houden. Als HR adviseur moet het bij je passen en moet je het leuk vinden om groepsgesprekken te voeren. Dit blijft natuurlijk ook een kwestie van leren en groeien in je rol.”*

“

Wij bevelen het Great Place To Work programma aan

mits het past bij de ontwikkelfase van jouw team: waar sta je als team en waar wil je naartoe?

Daarnaast is het belangrijk dat de vertegenwoordiging van het team achter het programma staat. Aanvullend vanuit Fred: “Je moet bereid zijn om de reis met elkaar te maken. Het programma biedt houvast en je kunt er op terugvallen in gesprekken.

Je weet wat belangrijk gevonden wordt en daar steek je je energie in.

Het helpt om te richten en in te richten.”



Afdeling Landelijke Informatievoorziening

- Daniëlle Luijendijk (Teamchef)
- Jorien Koevoets (Lid teamleiding ALI)

Dit team heeft in 2019 deelgenomen aan het Great Place To Work onderzoek.

Werken aan verbetering krijgt een structurele plek

Bij de start van het programma en de uitleg van het Great Place To Work gedachtegoed reageerden de meeste medewerkers heel open. Het was mooi om te zien dat medewerkers er positief tegenover stonden.

We laten nu zien dat we het werken aan verbeteringen belangrijk vinden en het programma krijgt ook echt een structurele plek binnen het werk. Iedereen werkt graag mee aan een afdeling waar medewerkers vertrouwen hebben in de mensen voor wie ze werken, trots zijn op wat ze doen en plezier hebben met de mensen met wie ze samenwerken.

Duidelijkheid en doelen

Met de teamleiders hebben we gekozen om de komende tijd te werken aan de goed werkgeversthema's Inspireren, Ontwikkelen en Spreken. We willen met elkaar werken aan bijvoorbeeld een duidelijkere rol & taakverdeling en onderlinge afstemming tussen de teams, de communicatie onderling en dat medewerkers meer geïnspireerd en betrokken raken. We willen werken binnen een afdeling waarbij we duidelijk voor ogen hebben waar we naartoe werken, waar doelen worden behaald, met mensen die het beste uit zichzelf halen en samenwerken als een team in een omgeving van vertrouwen.

“We laten zien dat we werken aan verbeteringen belangrijk vinden.”

Eigen verantwoordelijk binnen het NVIK

Binnen het NVIK, Nationaal Vreemdelingen Informatie Knooppunt, geeft de teamleider Alex Korte medewerkers een duidelijke rol en laat hij ze hun eigen verantwoordelijkheid pakken. Hij geeft ze vertrouwen: fouten maken mag. Hierdoor is de sfeer de afgelopen tijd verbeterd en is de betrokkenheid vergroot.

“Verantwoordelijkheden worden op een zo laag mogelijk niveau belegd.”

Best Practice: Kanban-bord

Binnen het NVIK werkt het team met een Kanban-bord waarop de werkvoorraad staat: wat moet er gebeuren, waar wordt aan gewerkt en wat is afgerond?

Nieuwe werkzaamheden worden in het teamoverleg besproken en in gezamenlijkheid wordt afgesproken wie wat oppakt. Vervolgens wordt het op het bord geplaatst. Zo heeft iedereen inzicht in wat de werklast van het NVIK is en wie wat doet. Daarnaast heeft het team een afsprakenet: kaders hoe ze werken zodat ook transparant is hoe alle teamleden de klussen oppakken. Het team heeft mandaat om beslissingen te nemen over de manier waarop de oplossing wordt gerealiseerd. Alex: *“Op deze manier heeft het team maximale verantwoordelijkheid en werken we met elkaar op een transparante manier. Ik probeer ze vooral te faciliteren. Het is erg leuk om te zien dat we met elkaar gaan voor de goede zaak.”*

“Wij bevelen het Great Place To Work programma aan omdat de uitgangspunten van Great Place To Work helemaal overeenkomen met hoe wij naar leiderschap en goed werkgeverschap kijken. Wij geloven erin dat een fijne en goede werkplek een werkplek is waar het in de organisatiecultuur draait om de aandacht voor de mensen. Hoewel we net gestart zijn, vinden we het nu al waardevol dat Great Place To Work ons de handvatten geeft om het goede gesprek met elkaar te voeren.**”**



RSC Oost-Nederland

- Melchior Broek (Teamchef)
- Roos Stronks (Teamchef)

Dit RSC heeft in 2019 deelgenomen aan het Great Place To Work onderzoek.

Professionals weten zelf het beste wat goed is

Great Place To Work past heel goed bij de visie die wij hebben op ons team. Wij willen allebei echt zorgen voor de mensen. Professionals weten zelf het beste wat goed is en daarom leggen wij veel regie en verantwoordelijkheid bij de mensen zelf neer en willen wij als leiding niet hiërarchisch aansturen. Onze focus ligt op het creëren van een omgeving waarin initiatieven vanuit medewerkers kunnen ontstaan.

Lager ziekteverzuim

Voor ons heeft het Great Place To Work programma en het zorgen voor een juiste bezetting voor een positieve flow gezorgd. Dit is een kwestie van echt luisteren naar elkaar. Tijdens de dialoogsessies en ook naderhand gingen medewerkers steeds meer vanuit zichzelf initiatieven delen of fouten toegeven richting ons en ook de rest van het MT. Dit was een signaal dat het gevoel van veiligheid echt is toegenomen. Dit zie je ook terug in het ziekteverzuim. Dit is elke maand gestaag afgenomen: van 11.8% in juni 2019 naar 6.8% in april 2020. Het was geen expliciet speerpunt, maar het heeft wel gezamenlijk geresulteerd in een lager ziekteverzuim.

“Het was geen speerpunt, maar het heeft gezamenlijk geresulteerd in een lager ziekteverzuim.”

Voorwaarde is om ruimte te willen creëren voor veranderingen

Om het programma te doen laten slagen is het belangrijk dat het MT volmondig “ja” zegt. Het is een absolute voorwaarde dat je bereid bent om ruimte te creëren om daadwerkelijk iets met de resultaten te doen. Wij zijn blij met de structuur van het programma en de begeleiding vanaf de start. Na deze start konden wij zelf als team aan de slag. Door de structuur kunnen wij rustig, stapsgewijs, ons goede werkgeverschap gaan verbeteren.

“Het is belangrijk dat het MT als club volledig ‘ja’ zegt.”

Mensen actief betrekken bij werkgroepen

Uit de opvolging van de resultaten ontstonden vier focusgebieden: Vertrouwen, Verbinding, Nieuwe medewerkers en Ontwikkeling. De supportgroep is met name bezig geweest met de quick wins. Deze groep spoort ook andere mensen aan om in actie te komen. Via heliumbalonnen met een kaartje eraan konden mensen zich opgeven voor één van de vier thema's. Per werkgroep is er ook één supportlid aanwezig. Elke twee weken staat Great Place To Work op de agenda voor 15 minuten. Roy, de voorzitter, geeft dan een update van wat er gaande is. De tweede meting met Great Place To Work staat al gepland voor 2021.

Best Practice: MT Flyer

Uit de dialoogsessies bleek dat de medewerkers bepaalde informatie vanuit het MT misten en graag meegenomen wilden worden in beslissingen en veranderingen. Hierdoor ontstond de MT flyer waarin nieuwe dienstverleningen, personeelsbeleid, leuke gebeurtenissen en bepaalde keuzes worden toegelicht. Dit wordt zeer gewaardeerd door de medewerkers.

“ Wij bevelen het Great Place To Work aan omdat het een fantastisch middel is voor de juiste man, de juiste plek en op het juiste moment. Teams moeten zelf kijken waar zij behoefte aan hebben en of het past in de fase van het team. **”**



Flexibel Interventie Team (FIT)

- **Jolanda Arendzen (Teamchef)**

Dit team heeft in 2019 deelgenomen aan het Great Place To Work onderzoek.

Blinke vlekken zichtbaar

Het opvragen van de mening van medewerkers levert altijd iets op. Het onderzoek heeft ervoor gezorgd dat de blinde vlekken ook zichtbaar zijn geworden. Ik heb alle terugkoppelingen in de teams zelf gedaan, om aan te tonen dat ik dit belangrijk vind en zelf op de hoogte wil zijn van wat er speelt.

Verdieping op de visie

Op basis van de resultaten zijn vier focusgebieden opgesteld: het verduidelijken van de visie vanuit het MT, Opleidingen & Ontwikkelen, Balans en Verbinding blijven houden.

Uit het onderzoek kwam naar voren dat men onvoldoende op de hoogte was van het hogere doel. Met het MT en de operationeel specialisten hebben wij een verdieping gemaakt op de visie. Dit leverde op dat er nu een duidelijke visie ligt. Deze wordt nu door de OE's getoetst bij de medewerkers. Belangrijk was om de visie te vertalen naar begrijpelijke en concrete taal, zodat deze past bij het werk op straat. Hier blijven wij ook continu over communiceren.

“Vertaal de visie naar begrijpelijke en concrete taal.”

Voortdurend aandacht aan thema's besteden

In de gesprekken met de teams ging het vooral over de vraag: Wat speelt er? Er speelt van alles onder de waterlijn en dat zijn de juiste onderwerpen waar je voortdurend aandacht aan moet besteden. Een thema dat binnen alle teams speelde was balans. Iedereen heeft verschillende opvattingen en behoeftes rondom dit thema wat invloed uitoefent op de impact die balans heeft om het werk goed te doen. Bij elk werkoverleg laten we de belangrijkste thema's terugkomen.

Faciliteren van gesprekken

De dynamiek in de groep is een onderwerp waar je voortdurend aandacht voor moet hebben. Er is ontzettend veel werk te doen en toch speelt er van alles onder de waterlijn. Daarom is het goed om iemand te hebben die zulke gesprekken faciliteert.

“Geef aandacht aan thema's die onder de waterlijn spelen.”

Best Practice: als teamchef alle terugkoppelingen geven

Als teamchef heeft Jolanda alle terugkoppelingen zelf gedaan en is hierdoor bij alle gesprekken betrokken geweest. Dit deed zij vooral om aan te geven hoe belangrijk zij het programma vindt en om de interpersoonlijke afstand zo klein mogelijk te houden. Jolanda: *“Het heeft mij erg geholpen om bepaalde blinde vlekken op te lossen. Tijdens de presentaties heb ik geprobeerd weg te blijven bij mijn eigen oordeel en benadrukt dat als we dingen willen verbeteren, we dat samen moeten doen.”*



RSC Noord-Holland

- Irene Vermaas-Velthuis (Teamchef)

Dit team heeft in 2018 en 2019 deelgenomen aan het Great Place To Work onderzoek.

Met de juiste dingen aan de slag gaan

De metingen zijn prettig omdat je weet waar je staat en wat je te doen hebt als team. Great Place To Work zorgt ervoor dat wij als groep met de juiste dingen aan de slag gaan en de aandacht daarop houden. De workshops waren prettig en daar hadden we ook veel aan.

Focusgebieden

Eén van onze krachten is het sociale contact onderling. Er is veel betrokkenheid richting elkaar én van het MT richting de werkvloer. Dit wordt ook steeds beter door de medewerkers erkend en beleefd. Onze focusgebieden liggen op communicatie, respect en ontwikkeling.

Goede gesprekken voeren

Na de eerste meting kwamen er veel facilitaire zaken naar voren, zoals de behoefte aan nieuwe stoelen. Die zijn gerealiseerd. De tweede meting ging meer over openheid, respect en communicatie. We voeren nu “goede gesprekken” waarin we met dit soort onderwerpen bezig zijn, maar we zijn ook veel met communicatie bezig via diverse kanalen zoals de mail, de app en in persoon. Ik wil ook de maatschappelijke discussies meer onderdeel maken van goede gesprekken, zoals racisme.

“

Ik beveel het Great Place To Work programma aan omdat

je werkt aan de gebieden waar het echt om gaat.

Ik geloof dat als medewerkers in hun kracht staan, ze de juiste dingen doen.

Een goede sfeer en een fijne werkplek vind ik heel belangrijk.”

RSC Midden Nederland

- Zineb Tougha (Teamchef)
- Rob van der List (Teamchef)

Dit team heeft in 2019 meegedaan aan het Great Place To Work onderzoek.



“Het kan niet altijd een great place to work zijn, maar als je ervoor gaat overwin je alle struggles die je onderweg tegenkomt.”

Great Place To Work programma in vijf stappen

Hoe ziet het programma er in de praktijk uit? Er zijn vijf belangrijke fasen om te doorlopen. In onderstaand overzicht staan de te doorlopen stappen binnen de verschillende fases. Great Place To Work begeleidt jouw team bij de uitvoering hiervan.

1. VOORBEREIDING

- Plan en voer een intakegesprek met het politie-programmateam.
- Formuleer concrete doelen (zorg voor een duidelijke integratie met de bestaande strategie).
- Verdeel taken & verantwoordelijkheden.
- Maak een planning & communicatieplan.
- Zorg voor 100% commitment binnen het MT.
- Communiceer de intentie & het plan naar alle medewerkers.

2. ONDERZOEK

- Medewerkers vullen de Trust Index in.
- Communiceer over de respons en stimuleer medewerkers om deel te nemen.

3. RESULTATEN DELEN

- Analyseer de resultaten.
- Deel de resultaten.
- Zorg voor begrip van de methodologie & resultaten.

4. OPVOLGING

- Voer de dialoog samen met medewerkers om de resultaten beter te begrijpen: creëer inzicht in meningen, ervaringen & ideeën.
- MT gaat aan de slag met de goed werkgeverschapthema's.
- Formuleer samen met medewerkers de verbeterthema's voor ontwikkeling (op team- en subteamniveau).
- Bepaal gezamenlijke doelen en een formeel bijpassend actieplan.
- Verdeel taken & verantwoordelijkheden.
- Communiceer het actieplan.
- Implementeer de actiepunten.
- Rapporteer op de voortgang.

5. EVALUATIE

- Evalueer of de doelen behaald zijn.
- Evalueer het proces: definieer successen en punten voor verbetering.

Ontmoet het programmameteam

Anja, Roland en Lia vormen vanuit de Nationale Politie het bevoegen programmameteam en als Great Place To Work consultant begeleidt Marieke de teams en faciliteert zij de workshops.



Anja Nijs

“Dit programma zit vol met thema’s waar ik zelf ook voor ga. Samen ervoor gaan, een leuke werkplek voor iedereen, mensen aanmoedigen het beste uit zichzelf te halen en er zijn als het even niet gaat. Liefs Anja.”

Roland van Duijn

“Alleen als wij als politie-leiders actief om feedback vragen, kunnen we voldoen aan de eisen van deze tijd. GPTW geeft ons een scherp inzicht in hoe ons leiderschap wordt ervaren op de werkvloer en hoe het staat met ons onderlinge vertrouwen. GPTW geeft ons vervolgens verbeteradviezen tot op gedragsniveau. Dan bouwen we samen met het team aan vertrouwen en vergroten daarmee ook het onderlinge plezier en de trots op ons vak.”



Lia Polderman

‘Great Place To Work geeft je inzicht in waar je staat. Je maakt met elkaar keuzes waar je naartoe gaat en hoe je dat gaat doen. Dat biedt focus en maakt het concreet en praktisch. Dat is een mooi vooruitzicht!’

Marieke Hoogenberg

‘Om in beweging te komen, is het nodig dat leidinggevend en medewerkers niet alleen weten wat ze anders moeten doen, maar dat ze het ook willen en kunnen. Binnen het GPTW-traject is dit één van de belangrijkste uitgangspunten. Het geeft voldoening om teams binnen de Nationale Politie hierbij te helpen.’



Actuele thema’s

Alle Great Place To Work thema’s zijn het waard om aandacht aan te schenken. In de politiecontext benadrukt het programmameteam het belang van vitaliteit en inclusie.

Vitaliteit

Energie is ons vermogen om werk gedaan te krijgen. Onze energiereserves raken uitgeput door zowel bovenmatig, als ondermaats gebruik van onze energie. Daarom is het ontzettend belangrijk om een optimale balans tussen inspanning en rust voor onszelf te creëren. Deze optimale balans maakt dat mensen zich vitaal voelen op het werk.

In het programma wordt in het medewerkersonderzoek stellingen uitgevraagd rondom vitaliteit, zoals een goede werk-privé balans en een emotioneel en psychologisch gezonde werkomgeving. Ook is vitaliteit (Zorgen) één van de goed werkgeverschapthema’s.

Inclusie

Inclusie is een belangrijk thema binnen het Great Place To Work gedachtegoed. Het draait er enerzijds om dat iedereen, ongeacht wie je bent, hoe je eruit ziet of waar je vandaan komt, een goede werkbeleving heeft én dat mensen actief worden gevraagd om hun ideeën en suggesties.

In het medewerkersonderzoek worden enkele stellingen uitgevraagd over de afwezigheid van discriminatie en voortrekgedrag én in hoeverre mensen ervaren dat zij proactief worden gevraagd om hun suggesties en ideeën te delen.

Durft jouw team de stap te zetten?

Ben je enthousiast geworden na het lezen van de ervaringen van de teams? En is het voor jouw team het juiste moment om te starten met het Great Place To Work programma?

Plan een intake met het programmateam!

Wil je meer weten en de stap zetten? Neem contact op met het programmateam:

Anja Nijs	Anja.Nijs@politie.nl / 06 53 78 98 85
Roland van Duijn	Roland.van.Duijn@knp.politie.nl / 06 54 38 87 26
Lia Polderman	Lia.Polderman-van.der.aa@politie.nl / 06 50 29 08 64

Nog meer inspiratie opdoen?

Lees de volgende whitepapers:

- [Vertrouwen als strategie: van gedoe naar focus](#)
- [Hoe bouw je een Great Place To Work For All?](#)
- [Best Practices 2020](#)



Great Place To Work programma

Een omgeving waarin mensen vertrouwen hebben in elkaar en in de mensen voor wie ze werken, trots zijn op hun werk en verbondenheid voelen met collega's.

Dit is de definitie van een *great place to work*. Met het Great Place To Work programma streeft de Nationale Politie ernaar dat al haar teams zo'n werkomgeving ervaren.

Meedoen aan het Great Place to Work programma biedt inzicht in waar kansen liggen om jouw team te ontwikkelen. Het maakt je bewust van wat de belangrijkste thema's zijn om op te focussen en teamdoelstellingen te realiseren. Door mensen hierin te betrekken zorg je voor een positieve sfeer waarin verbeteringen kunnen ontstaan.

Sinds 2014 participeerden 21 politieteams in het Great Place To Work programma. In dit boek delen negen politieteams hun ervaringen.



**Great
Place
To
Work®**