

Persoonlijke ontwikkeling bij waterschap Aa en Maas

Vrij je loopbaan uitstippelen

Elk jaar een werkplan, een functionerings- en een beoordelingsgesprek: dat format ligt niet meer vast bij waterschap Aa en Maas. Medewerkers mogen de regie nemen over hun professionele groei en ontwikkeling.

Voor deze groei en ontwikkeling is een persoonlijk basisbudget beschikbaar. De or ziet groei- en enthousiasme onder medewerkers voor zelfsturing en werken in wisselende teams.

MOOI

Het oostelijk deel van Noord-Brabant is het werkgebied van waterschap Aa en Maas, een van de 22 waterschappen in Nederland die verantwoordelijk zijn voor de zuivering van het afvalwater, de kwaliteit van het oppervlaktewater en de bewaking van de rivierdijken. Aa en Maas (400 medewerkers) heeft het plan MOOI ontwikkeld: een meerjarenplan voor organisatie- en personeelsontwikkeling tot en met 2021, dat aansluiting zoekt bij ontwikkelingen als klimaatverandering, de toenemende mondigheid van de burger en digitalisering van informatiestromen. Bij de totstandkoming van MOOI zijn de or van Aa en Maas en medewerkers vanaf de eerste letter betrokken geweest. De weg naar een vanaf de werkvloer organisch ontstaan plan werd mede uitgestippeld op initiatief van Piet Sennema, de WOR-bestuurder en gedreven secretaris-directeur van Aa en Maas. Zijn mantra voor de organisatie is *'levenslang fris, vrolijk, fruitig en vitaal werken in een lerende organisatie als het waterschap'*.

'Bij Aa en Maas wordt medewerkersparticipatie over adviesplichtige onderwerpen vroeg op gang gebracht. Op ons intranet Spraakwater worden plannen aangekondigd en medewerkers gevraagd mee te denken. De or kan daardoor een advies geven dat breed gedragen wordt door de achterban,'



Vicevoorzitter or Merijn de Bekker (l) en voorzitter Sjoerd Tannemaat.

vertellen Sjoerd Tannemaat, or-voorzitter bij Aa en Maas en or-vicevoorzitter Merijn de Bekker.

Nieuwe rollen

Een waterschap dat transformeert tot netwerkorganisatie met zelfbewuste medewerkers die efficiënter werken en dicht bij burgers, boeren en bedrijven staan, vraagt om andere rollen van die medewerkers. 'Van hen wordt persoonlijk leiderschap gevraagd, eigen verantwoordelijkheid om in je vak bij te blijven,' aldus de or-leden. 'Wat kan ik nog meer uit mezelf halen? Waar liggen verborgen talenten? Jezelf regelmatig de vraag stellen waar je als medewerker staat en hoe je denkt tot aan je pensioen vitaal en gemotiveerd te blijven, brengt nieuwe dynamiek in de organisatie. Hiervoor kunnen medewerkers op eigen verzoek ook een loopbaanplan maken. De or heeft in zijn adviezen het belang onderstreept van training voor leidinggevend. Een goed loopbaangesprek voeren met medewerkers vraagt immers om andere vaardigheden.'

Het helpt ook dat de cao-waterschappen uit 2016 meer ruimte biedt voor loopbaanontwikkeling. Er is een persoonsgebonden basisbudget (PBB) van € 5.000 dat iedere medewerker naar eigen inzicht kan besteden. 'Wanneer iemand een cursus mindfulness wil volgen, is dat prima. In 2016 gaven 130 medewerkers bij het waterschap zich op voor een workshop gericht op persoonlijke ontwikkeling en leiderschap. Daarnaast heeft het waterschap een centraal opleidingsbudget waaruit scholing wordt betaald die direct met de functie te maken heeft, zoals veilig werken op zuiveringsstations.'

Generieke functie

Medewerkers bij Aa en Maas zitten ook niet langer in een afdeling vast aan één taak. 'Ze vervullen steeds vaker wisselende opdrachten in wisselende teams.

Uitgangspunt is wat je voor de organisatie hebt betekend

Bij de trend naar integraal werken past niet langer het keurslijf van een klassieke functiebeschrijving. Medewerkers zijn in algemene dienst sinds de cao 2016. Daarnaast hebben Aa en Maas en twee andere Brabantse waterschappen een zogenoemd generiek functieboek ontwikkeld.

'Hierbij zijn de or's van de Brabantse waterschappen, die samenwerken in het platform *Winnend Samenwerken*, samen opgetrokken in het uitoefenen van hun adviesrecht. De drie or's werken ook mee aan de harmonisatie van de secundaire arbeidsvoorwaarden, die intussen voor 95 procent rond is. Het generieke functieboek beschrijft functies die toepasbaar zijn op een aantal functies van een vergelijkbaar karakter, maar met een verschillende inhoudelijke component. Medewerkers zijn daardoor flexibeler inzetbaar en dat bevordert ook hun interne mobiliteit.' Ook de klassieke HR-beoordeling, waarin medewerkers moeten aangeven of ze doelen hebben gehaald die ze aan het begin van het jaar in hun werkplan hadden geformuleerd, is losgelaten. Aa en Maas experimenteert nu met een nieuw systeem: *Waarderen en belonen*.

Ander eindejaarsgesprek

De Bekker: 'Deze methode past binnen de kaders van de cao en gaat uit van waarderen in plaats van beoordelen. Hierdoor krijg je een ander eindejaarsgesprek. Uitgangspunt is wat je voor de organisatie hebt betekend, en niet of je je taken exact hebt uitgevoerd volgens een werkplan.'

Tannemaat: 'De persoonlijke ontwikkeling van de medewerker wordt geplaatst in de ontwikkeling die de afdeling of de organisatie doormaakt.'

De pilot met Waarderen en belonen wordt begeleid door een werkgroep van or, medewerkers en personeelszaken. 'Afdelingen bepalen zelf hoe ze de beoordeling van medewerkers uitvoeren', aldus De Bekker. 'Wanneer de meningen over jouw functioneren van meerdere kanten komen en niet alleen van de leidinggevende, dan is de terugkoppeling genuanceerder. Ook medewerkers die in de schaduw werken, zoals telefonistes en secretaresses, worden dankzij deze aanpak in het zonnetje gezet.'

Talentedpools

Elke afdeling heeft een budget om een goed presterende collega te belonen. 'Dat hoeft niet altijd geld te zijn, maar kan ook anders ingevuld worden. De or toetst of we met de pilot, die in 2018 wordt geëvalueerd, niet uit de pas van de cao lopen en er geen grote verschillen tussen medewerkers ontstaan.' De effecten van het MOOI-plan en cao-afspraken over persoonlijke ontwikkeling zijn volgens Tannemaat en De Bekker al duidelijk merkbaar in de organisatie. 'Medewerkers geven zich op voor talentendpools, het PBB-budget is al grotendeels door medewerkers aangesproken en werk en privé zijn bij steeds meer medewerkers in balans. Er is een werkklimaat waarbij fouten je niet aangerekend worden.' Onder medewerkers is ook de innovatiemarathon *Het Beste Idee Boven Water* gehouden naar kansen voor beter waterbeheer en duurzaamheid. 'De beste ideeën worden uitgevoerd, maar ook de mensen met ideeën die het niet gehaald hebben, worden op een podium geroepen. Ze hebben immers actief meegedacht aan de ontwikkeling van de organisatie.' **1**