

Best practice: Interne mobiliteit bij waterschap Aa en Maas

label: Personeelsmanagement

Bij het waterschap Aa en Maas nemen medewerkers de regie over hun professionele groei en persoonlijke ontwikkeling. Daarvoor is ook een persoonlijk basisbudget beschikbaar. Het format van elk jaar een functionerings- en een beoordelingsgesprek is losgelaten.



Van adviseur watersystemen bij **Waterschap Aa en Maas** naar de functie van gebiedsadviseur is een sprong van twee loonschalen. Maar daar was het Daniëlle van Son (1975) niet om te doen toen zij koos voor een nieuwe uitdaging bij het waterschap. Ze zegt zich van nature ‘een creatieve verbinder’ te voelen en was benieuwd

hoe ver haar talenten haar nog konden brengen. Een mooi voorbeeld van interne mobiliteit.

Persoonlijk leiderschap

“In de vijftien jaar,” vertelt Daniëlle van Son, “dat ik actief was in het verbeteren watersystemen zag ik ook mijn functie veranderen. Collega’s uit de vier districten van het waterschap en ik besloten om de functie naar de laatste inzichten uit de praktijk vorm te geven. ‘Wat is nu onze meerwaarde? Hebben wij nog vaardigheden te ontwikkelen?’ Onze leidinggevenden en P&O lieten ons vrij in deze *ontdekkingsreis*, want zo noemden wij het, waarin het zowel ging om de individuele ontwikkeling als die van de functiegroep.”

Gaandeweg dit ontwikkelingstraject kon Van Son in de praktijk ook ‘proeven’ aan de rol van gebiedsadviseur. “Een rol waarbij het waterschap eigen opgaven en plannen voor gebiedsinrichting verbindt met doelen voor klimaat en biodiversiteit van onder andere burgerinitiatieven, gemeenten en natuurorganisaties. Toen na anderhalf jaar de functie gebiedsadviseur in het district Den Bosch vrij kwam, heb ik met succes gesolliciteerd.’

De wending die Van Son haar loopbaan gaf is kenmerkend voor de schwing in ambities bij veel van haar collega's sinds *persoonlijk leiderschap* bij Aa en Maas tot mantra is verheven. Zij krijgen de vrijheid om nieuwe stappen in hun loopbaan uit te stippelen en het gesprek met hun leidinggevende te regelen.

Persoonsgebonden basis budget

Met MOOI, een meerjarenplan tot en met 2021, speelt Aa en Maas in op de gevolgen voor de organisatie en het personeel van klimaatverandering, intensivering van klantcontacten, technologische innovatie en digitalisering van informatiestromen. Wat medewerkers een extra zetje geeft om hun werk boeiend te houden is het '**persoonsgebonden basis budget**' (PBB), een cao-verworvenheid sinds 2016. Medewerkers bij de waterschappen kunnen in vijf jaar 5000 euro investeren in hun ontwikkeling. Veel medewerkers bij Aa en Maas besteden het scholingsgeld aan coaching bij nieuwe loopbaanstappen. Daarnaast heeft Aa en Maas een centraal opleidingsbudget voor onder meer opleidingen waartoe wet- en regelgeving verplicht.

Doorontwikkeling van functies

“Het waterschap heeft ingezet op een transitie naar een netwerkorganisatie, op van buiten naar binnen werken,” vertelt Peter Verlaan, bij het waterschap de directeur voor afvalwaterbehandeling, innovatie en samenwerking in de waterketen. “Wat stakeholders in ons werkgebied vragen, is leidend. Veel veranderingen op ecologisch-, technologisch- en maatschappelijk gebied zijn niet meer hiërarchisch te managen. De transitie vraagt om andere rollen en vaardigheden van medewerkers. En ja, we hebben de lat hoger gelegd. De ondernemingsraad is er nauw bij betrokken. Medewerkers dragen zelf de verantwoordelijkheid zich te ontwikkelen, beter te worden in hun vak. En als organisatie faciliteren we dat. Het is een continu proces van doorontwikkeling van functies. Neem onze installaties voor de zuivering van rioolwater. Dat worden energie- en grondstoffenfabrieken en vraagt om nieuwe vaardigheden van de zuiveringsmedewerkers. Dus hebben we deze medewerkers bijgeschoold tot procesoperator op MBO plus-niveau. Ik zie medewerkers van 60 die met plezier iets nieuws leren.”

Lees ook: Arbeidsmobiliteit: het complete overzicht van de mogelijkheden

Geen strakke functieomschrijvingen meer

“De medewerker moet aandacht hebben voor zijn toegevoegde waarde voor de organisatie, hoe hij of zij denkt tot aan het pensioen vitaal en inzetbaar te blijven,”

voegt Aart van Haarlem toe, de hrm-adviseur die bij het waterschap het cluster P&O coördineert. “Onze strategische personeelsplanning van enkele jaren geleden leerde al dat het waterschap niet langer meer vanuit een strakke functieomschrijving moet werken.”

Van 175 verschillende functiebeschrijvingen is Aa en Maas teruggegaan naar een functieboek met 26 generieke beschrijvingen, die ook mogelijkheden bieden om te werken in steeds wisselende teams. “Daardoor prikkelen we medewerkers op talentontwikkeling, flexibiliteit, het actueel houden van kennis. Niet het denken in functies is bepalend maar denken in wat het beste bij je past. En wat nodig is om dat te vertalen naar een interessante rol, voor jezelf en voor het waterschap.”

Door deelname aan Talentenworkshops en Insight workshops – alleen al in het startjaar 2016 waren er 140 aanmeldingen – hebben medewerkers ‘vertrouwen gekregen om te durven bewegen’, constateert Van Haarlem.

“Vertrouwen schenken is cruciaal. Wij zeggen: laten we ook de kandidaat met weinig praktijkervaring maar wel met de juiste vaardigheden de kans geven op doorstroming naar een hogere functie. De leidinggevende doet dan de coaching. We hebben leidinggevendenden daarin ook getraind.”

Interne mobiliteit heeft flinke boost gekregen

Neem de interne mobiliteit bij Aa en Maas die een boost heeft gekregen, geeft Van Haarlem als voorbeeld van de nieuwe wind die is gaan waaien. “De helft van de vacatures wordt intern ingevuld. Voorheen meldden zich hooguit één of twee interne kandidaten. Nu reageren er gemiddeld vijf tot tien sollicitanten. Externe recruiters schakelen we niet meer in.”

In 2017 kozen 40 medewerkers intern voor een andere functie en namen 50 medewerkers vanuit hun bestaande functie andere rollen op zich. Van Haarlem: “Intussen loopt een tweede ronde leiderschap voor medewerkers die een seniorrol nastreven. Dit wordt ook niet meer door P&O vormgegeven, maar door de deelnemers van de eerste ronde.”

Verlaan vult aan: “Van de eerste ronde met twaalf medewerkers doet niemand meer hetzelfde werk als vroeger. Een poule van facilitators, een groep medewerkers, begeleidt collega’s bij trainingen en evaluaties. We huren daardoor ook minder adviesbureaus in. Onder medewerkers is bovendien de marathon ‘Het beste idee

boven water' gehouden, over innovaties voor waterbeheer en duurzaamheid. De beste ideeën voeren we ook uit.”



Van links naar rechts: Peter Verlaan, directeur Aan en Maas, Aart van Haarlem, HRM-adviseur en Daniëlle van Son, gebiedsadviseur

Van drie formele gespreksmomenten naar continue feedback

Baanbrekend was ook het overboord zetten van de vaste cyclus van drie formele gespreksmomenten per jaar. “Het oude format van een werkplan-, een functionerings- en beoordelingsgesprek ging knellen”, zegt Van Haarlem. “Medewerkers willen gewaardeerd worden. Dus kiezen we voor continue feedback via informele contacten in plaats van iemand in december te beoordelen op de vraag of alle doelen uit het werkplan van het begin van het jaar gehaald zijn.”

Parallel aan het loslaten van de gesprekscyclus ging bij Aa en Maas ook de financiële waardering met standaardperiodieken op de schop. Hiervoor in de plaats loopt de pilot ‘Waarderen en belonen’. Afdelingen hebben de beschikking over een budget van 9 à 10.000 euro. Daarmee kunnen medewerkers elkaar voor prestaties voordragen voor

beloning. Het idee erachter: voor onze leidinggevenden zijn medewerkers die op verschillende plekken en in verschillende rollen werken steeds minder zichtbaar. Je krijgt een veel genuanceerder beeld van iemands functioneren wanneer ook meningen van collega's aan bod komen.”

‘Het gaat om waardering’

Beloning door collega's hoeft ook niet per se in geld, zegt Van Haarlem. “Het gaat om waardering. Als je die persoonlijk weet te maken, heeft zoets ook echt impact, met een mooi boek bijvoorbeeld of een kaartje voor een tennistoernooi.”

Danielle van Son maak in haar nieuwe functie als gebiedsadviseur gebruik van individuele coaching. “De externe adviseur die mij coacht betaal ik uit mijn persoonsgebonden basisbudget. Je staat aan het roer van je eigen loopbaan. Daar word je zelf het gelukkigst van. Ik vertrouw op mijn eigen kracht. Ondertussen blijf ik met mijn leidinggevende in gesprek. Dat je in een open organisatie je kwaliteiten kunt uitproberen, vind ik uniek.”

Peter Verlaan: “Mensen hoeven niet bang zijn te falen. Dat woord kennen we hier niet.”

Waterschap Aa en Maas

De regio Oost-Brabant is het werkgebied van waterschap Aa en Maas (430 medewerkers) een van de 22 waterschappen in Nederland die verantwoordelijk zijn voor zuivering van het afvalwater, de kwaliteit van het oppervlaktewater en de bewaking van de rivierdijken. In 2016 is Aa en Maas uitgeroepen tot Best Presterende Werkgever in de categorie Waterschappen. Volgens het juryrapport ‘vertegenwoordigen medewerkers het daadwerkelijke kapitaal van de onderneming. Ze durven met eigen initiatieven te komen. Er is geïnvesteerd in de ontwikkeling van medewerkers, op alle niveaus. Het ziekteverzuim is laag en de medewerkerstevredenheid is hoog.



Vakmedianet. Auteursrecht voorbehouden.

Op gebruik van deze site zijn de volgende regelingen van toepassing: **Gebruiksvoorwaarden** en **Privacy Statement**

Vakmedianet gebruikt cookies om bepaalde voorkeuren te onthouden en af te stemmen op uw vakmatige interesse. **Meer informatie over het gebruik van cookies**
