

Hoogheemraadschap van Rijnland

Contactpersoon

Marieke Vermeulen | Adviseur Personeel & Organisatie
Marieke.Vermeulen@rijnland.net | 071-306 3879

DE PRAKTIJK

SECTOR WATERSCHAPPEN

Nummer 8 | AUGUSTUS 2018

Pilot gesprekscyclus scheidt ruimte voor ontwikkelgesprek



Vincent Schniedewind, Marieke Vermeulen en John Martens

Hoogheemraadschap van Rijnland experimenteert met een nieuwe gesprekscyclus. In de pilot gesprekscyclus is de 'dichtgetimmerde' manier van beoordelen en belonen overboord gezet om ruimte te maken voor maatwerk en 'het gesprek dat er toe doet'. Teamleiders en medewerkers doen op vrijwillige basis mee. Loopbaan op Peil inspireert; zowel de medewerker als de teamleider. De pilot is een trendbreuk in het voeren van gesprekken en best spannend: het vraagt vertrouwen en openheid van leidinggevende en medewerker.

MARIEKE VERMEULEN

"Het biedt teamleiders kansen om met medewerkers op een andere manier in gesprek te gaan."



Arnoud van de Lockant

In de pilot gesprekscyclus van het Hoogheemraadschap van Rijnland bepalen teamleiders nu zelf wanneer zij in het jaar gesprekken voeren met medewerkers. Zij beoordelen in de pilot alleen resultaat-afspraken; het scoren op afzonderlijke competenties is niet meer aan de orde. De jaarlijkse beoordeling gebeurt aan het eind van het jaar in de vorm van een schriftelijke toelichting in het (speciaal voor de pilot aangepaste) e-hrm-systeem.

Het loslaten van de strakke regels rondom plannings-, voortgangs- en beoordelings-gesprekken geeft lucht. P&O-adviseur en projectleider Marieke Vermeulen: "Het biedt teamleiders kansen om met medewerkers op een andere manier in gesprek te gaan; het gesprek kan nu echt gaan over de ontwikkeling van medewerkers. Daarbij gebruiken de teams het instrument Loopbaan op Peil als middel om het ontwikkelgesprek te voeren."

Aanleiding

In de sector klinkt al langer gemor over de huidige gesprekscyclus die een strakke tijdsplanning kent en veel verslaglegging vergt. Ook medewerkers van Rijnland bestempelden in de inventarisatie Passie voor Water de beoordelingssystematiek als belemmerend: "Het levert niet op wat we willen, namelijk het ontwikkelen van mensen en mensen in hun kracht zetten." Marieke Vermeulen: "P&O heeft dit signaal opgepakt en verdiepende gesprekken gevoerd met

leidinggevend. De directie gaf daarop een P&O-projectteam voorjaar 2017 opdracht voor een pilot gesprekscyclus met twee belangrijke pijlers: maak ruimte voor een gesprek dat er toe doet en vereenvoudig de administratieve procedure. De pilot diende ondersteunend te zijn aan resultaatgericht werken en interne mobiliteit.

Pilot

Het projectteam (bestaande uit vier adviseurs, collega Jiska van Leeuwen ontbreekt bij het gesprek) haalde eerst intern en extern informatie op, vertelt P&O-adviseur John Martens. "We zijn gaan kijken bij andere waterschappen die met de gesprekscyclus bezig waren. Ook hebben we specifieke doelgroepen in de organisatie op wensen en behoeften bevroegd."

Het projectteam koos voor een geheel nieuwe opzet. Marieke Vermeulen: "Een pilot betekent dat je moet loslaten en het echt anders gaat doen: experimenteren en leren." P&O-adviseur Vincent Schniedewind, die het projectteam completeert: "Teamleiders hebben nog steeds minimaal drie gesprekken per jaar met medewerkers, maar bepalen nu zelf hoe en wanneer ze dat doen. We kiezen voor resultaatafspraken zonder competenties te beoordelen. Aanvullend kunnen teamleiders op teamniveau afspraken maken. Iedereen in de pilot krijgt gegarandeerd 2,5 procent salarisverhoging. In de ontwikkel-pijler koos Rijnland voor het instrument

ARNOUD VAN DE LOCKANT

"Loopbaan op Peil zet aan tot nadenken over wat je in de toekomst wilt."

"RUIMTE VOOR GESPREK"

Rijnland-medewerkers Coen van Dam en Arnoud van de Lockant nemen vrijwillig deel aan de pilot Gesprekssystematiek. Zij ervaren meer ruimte voor het ontwikkelgesprek.

"Alle handen gingen omhoog toen onze teamleider vroeg wie mee wilde doen aan de pilot", zegt Coen van Dam, medewerker Bedrijfsbureau Zuiveren. "Toen ik zelf nog leidinggevende was, vond ik de bestaande gesprekscyclus ook al een crime. De druk op de gesprekken lag altijd op de waardering." Arnoud van de Lockant, medewerker team Integraal Wateradvies: "Het was vooral een invul-exercitie over competenties."

Beiden gebruikten de website van Loopbaan op Peil ter voorbereiding op hun eerste gesprek met hun leidinggevende. Van Dam: "De vragen op de website bevestigden mijn constatering dat ik niet precies weet welke richting ik nog op wil. Daarover heb ik in het eerste gesprek veel vragen kunnen stellen, maar ik heb nog geen antwoorden. Ik ben benieuwd naar het vervolgesprek. Ik hoop geholpen te worden bij het maken van keuzes." Van de Lockant: "Loopbaan op Peil laat verhelderend zien hoe je in je werk staat en zet aan tot nadenken over wat je in de toekomst wilt. In de pilot is meer ruimte voor een luchtiger gesprek over eventuele aanvullende cursussen of interne stages."

De medewerkers hebben ook nog vragen. Van Dam: "Ik had het idee dat de pilot meer omvatte dan het ontwikkelgesprek. Daar heb ik nog niet zo veel van gemerkt. Bij de beoordeling moet je toch competenties betrekken, denk ik." Van de Lockant: "Ik had geen echte verwachtingen, maar ik ben ook benieuwd hoe de beoordeling straks precies gaat."



Rikste Groenendijk en Kees Bodegom

RIKSTE GROENENDIJK

“Door de voorbereidingen met Loopbaan op Peil komen mensen met andere onderwerpen naar het gesprek.”

Loopbaan op Peil van het A&O-fonds Waterschappen. Vincent Schniedewind: “We kenden het al, maar het wordt nu ingebed als onderdeel in een breder traject. Het valt nu ideaal samen.”

Workshops

Het projectteam promoveerde de voorgestelde nieuwe aanpak in een bijeenkomst voor leidinggevend. Vincent Schniedewind: “We hebben vooral de winning-points benoemd; we hebben uitvergroet wat voor een teamleider aantrekkelijk kan zijn, namelijk zelf plannen en minder invuloefeningen. En we hebben benadrukt dat dit bij uitstek een kans is om via Loopbaan op Peil met medewerkers in gesprek te gaan over ontwikkeling en mobiliteit.”

Het leidde ertoe dat veertien van de vijftig teams bij de pilot aanhaakten. Voorafgaand aan de pilot kreeg elk deelnemend team eind 2017 een workshop om medewerkers goed te informeren en kennis te laten maken met Loopbaan op Peil. Doordat afbeeldingen uit het instrument op de grond waren gevisualiseerd, raakten teamleiders en medewerkers in de workshops direct al in gesprek over ontwikkeling. Marieke Vermeulen: “De pilot legt de nadruk op het ontwikkelgesprek. Dat wilden we met de workshops ondersteunen.”

“IK HOOP DAT WE RIJNLAND BRED GAAN”

Kees Bodegom, teamleider Integraal Wateradvies, is dolblij met de nieuwe pilot. “Het geeft een grote groep mensen ruimte in hun hoofd”, zegt hij. Ook zijn collega Rikste Groenendijk, teamleider Bedrijfsbureau Zuiveren merkt dat medewerkers met andere onderwerpen op gesprek komen.

Kees Bodegom twijfelde geen moment. “Ik heb de pilot meteen omarmd. We hadden zo’n dichtgetimmerd systeem met een trechter richting november. Ik wil het hele jaar ontwikkelgesprekken kunnen voeren. Daar kwam ik niet aan toe.” Rikste Groenendijk: “Heerlijk dat we geen deadlines meer hebben. Dat is tegelijk een risico; het vergt wel dat je scherp blijft.”

Groenendijk besprak de pilot in haar teamoverleg: “Bijna iedereen vond het fijn dat we geen formulieren hoefden in te vullen.” In het team van Bodegom was het niet anders, zegt hij. De workshop en Loopbaan op Peil helpen volgens de teamleiders echt om het ontwikkelgesprek vorm te geven.

Groenendijk: “Door de voorbereiding met Loopbaan op Peil komen mensen met andere onderwerpen naar het gesprek.” Bodegom: “Op de website worden mensen verleid om keuzes te maken. Heerlijk. Daar kan op inhaken. Ik merk dat daardoor een ander en beter gesprek plaatsvindt dan voorheen.”

Bodegom wil desnoods de inzet van het Persoonlijk Basisbudget bespreken als iemand ecologisch geitenboer in Flevoland wil worden, zegt hij. Bodegom: “Het wegvallen van verstikkende structuur geeft een grote groep mensen ruimte in hun hoofd. Het inspireert ook mijzelf om over mogelijkheden na te denken.”

“Er zijn nog wel wat stappen te gaan”, stelt Rikste Groenendijk. “Ik ben benieuwd waar we het eind van het jaar staan.” Bodegom: “Beoordelen is en blijft lastig.” De bijeenkomsten met de teamleiders kunnen nog wel een hoger intervisie-gehalte krijgen, vindt hij. Maar Bodegom hoopt dat de pilot vanaf januari 2019 Rijnland breed gaat. “Ik ben benieuwd hoe het rond de kerstborrel beleefd wordt. Maar wat mij betreft is er geen weg terug.”

Vrijwillig

Teamleiders nemen vrijwillig deel aan de pilot. Dat is volgens Marieke Vermeulen een van de succesfactoren van de pilot. Marieke: "De teams die meedoen zijn echt gemotiveerd."

Ook medewerkers bepalen zelf of ze wel of niet meedoen. John Martens: "Een enkele collega vond het belangrijk om een uitgewerkte beoordeling te hebben. Daar houdt de pilot rekening mee. Maar 80 procent van de teamleden doet mee in de nieuwe opzet." Marieke Vermeulen: "Teamleider en medewerker moesten het beiden zien zitten, maar individuele medewerkers behielden het recht om af te zien van deelname." Vanwege het vrijwillige karakter is de ondernemingsraad goed geïnformeerd over de pilot, maar hoefde de OR nu nog geen goedkeuring te geven. Marieke: "Vanzelfsprekend zijn we wel met elkaar in gesprek over het vervolg van de pilot."

Eenvoudiger

Inmiddels werken teamleiders en medewerkers enkele maanden met de nieuwe aanpak en heeft iedereen resultaatafspraken gemaakt. De volgende deadline is pas 15 december als 'alles' ingevoerd moet zijn. John Martens: "Dat betekent een beoordeling op de resultaatafspraken; dat is veel

eenvoudiger dan vroeger. Je onderbouwt straks met een tekst hoe een medewerker het heeft gedaan."

Om dat te kunnen vastleggen is in samenwerking met ADP een alternatieve module gesprekscyclus ontwikkeld met meer vrijvelden voor tekst bij de resultaatafspraken. Voor het ontwikkelgesprek volgt het e-hrm-systeem nu het format van Loopbaan op Peil.

Resultaat

Het is te vroeg voor harde resultaten. Maar volgens het projectteam kijken sommige teamleiders nu enigszins jaloers naar collega's in de pilot die minder gebonden zijn aan deadlines en meer tijd kunnen besteden aan de ontwikkelgesprekken. "Dat is natuurlijk reclame", zegt Vermeulen. "En belangrijker", stelt zij: "Er is ruimte voor maatwerk. Soms heeft een medewerker een gesprek meer of minder nodig dan een ander. Die ruimte is er nu."

De teamleiders komen geregeld bij elkaar om ervaringen te delen. John Martens: "Er is veel variatie tussen teamleiders. Dat is goed om aan het eind van het jaar de balans op te maken. Sommigen moeten nog starten met ontwikkelgesprekken; anderen vertellen op de bijeenkomsten al enthousiast over hun ervaringen. Dat werkt aanstekelijk. Dat is een oogst waar

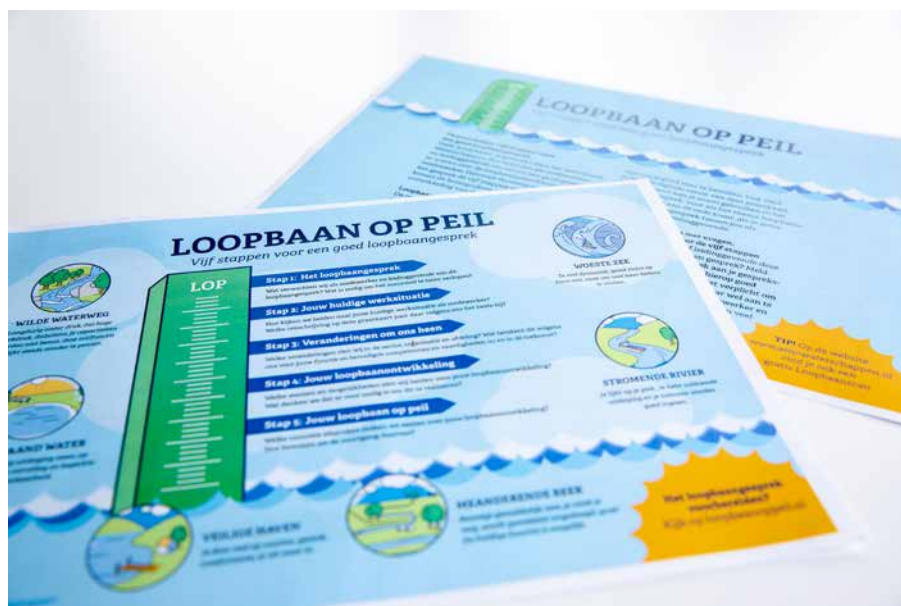
we in deze fase heel blij mee zijn." Vincent Schniedewind: "Tussen teamleiders vindt nu een gesprek plaats over ontwikkeling en mobiliteit." Leidinggevend vinden volgens hem Loopbaan op Peil een mooi instrument om het gesprek aan te gaan. "Er was echt een behoefte waaraan invulling is gegeven", aldus Schniedewind.

Toekomst

De ingezette lijn lijkt onomkeerbaar. Vermeulen: "Maar we gaan begin 2019 eerst evalueren." Inmiddels ligt er ook een nieuwe cao met afspraken over de gesprekscyclus. Vermeulen: "We lopen met deze pilot vooruit op de cao en hopen de pilot volgend jaar te kunnen door ontwikkelen en verbeteren voor meer teams."

SUCCEFACTOREN

- Pilot op vrijwillige basis
- Faciliteren van het gesprek met Loopbaan op Peil
- Intervisie leidinggevend
- Wens en draagvlak om te veranderen.



LOOPBAAN OP PEIL

De aanpak Loopbaan op Peil van het A&O-fonds Waterschappen is een hulpmiddel voor medewerker en leidinggevende om samen een goed loopbaangesprek te voeren. De Praatkaart met de vijf stappen voor een goed loopbaangesprek staat centraal in de aanpak. De website www.loopbaanopeil.nl biedt medewerker en leidinggevende daarnaast praktische informatie ter voorbereiding op het gesprek.