

Investors in People bij Velt en Vecht

Zachte benadering, harde resultaten

Als eerste waterschap heeft Velt en Vecht de methode van Investors in People doorlopen. Het keurmerk staat voor een mensgerichte benadering.

— Jasper Dik

Dat Velt en Vecht vanaf deze maand het keurmerk mag voeren van Investors in People, de methode waarmee dit waterschap de laatste twee jaar heeft geprobeerd vooral haar personeelsbeleid te verbeteren, is niet het gevolg van een plotse, hevige bekering. Velt en Vecht ontstond in 2000, uit een fusie tussen vijf waterschappen. Sindsdien heeft dit blad met enige regelmaat over de vorming van de nieuwe organisatie te Coevorden bericht en steevast was de strekking, dat in het vers gevormde waterschap de cultuur belangrijker was dan het geheel van systemen, procedures en processen, en vooral, dat de medewerkers als het belangrijkste bedrijfskapitaal beschouwd moeten worden.

—Directeur Henk Loijenga verwoordt nog maar eens waar de directie bij de start van het fusiewaterschap naar streefde. 'Er komen hier straks honderdvijftig mensen te werken, die mogen samen de nieuwe organisatie op gaan bouwen. Wat is daar voor nodig?' herhaalt hij de vraag, die destijds werd beantwoord door 'cultuurwaarden' vast te stellen. Het waren er vier: resultaatgericht werken, open communiceren, flexibiliteit en coachend leiderschap. Ook werd het zogenaamde competentie management ingevoerd. 'In de loop van 2003 kregen we behoefte aan een kwaliteitsborging, waarin de mens binnen de organisatie centraal staat', zegt Loijenga. 'Een collega las in de vakbladen, dat er een methodiek was waarmee we dat makkelijker, dat wil zeg-

gen: richter en gestructureerder, zouden kunnen doen. We hadden een kader nodig.' Die uit Groot-Brittannië afkomstige methode was Investors in People (IiP), die door het Nederlandse ministerie van Economische Zaken is geadopteerd. Het gaat er in die methode om, de ontwikkeling van medewerkers en de organisatie als geheel te harmoniseren. 'Dat sloot naadloos aan bij onze managementfilosofie', stelt Loijenga. Marianne Pots, human resource managementadviseur bij Velt en Vecht, vult aan: 'Onze benadering is de ogenschijnlijk zachte. Onze overtuiging is echter dat we door aan die zachte zaken als cultuur, personeel en motivatie te werken kunnen komen tot harde resultaten, in die zin, dat we de kwaliteit van werken en de samenwerking tussen afdelingen bevorderen.'

—Maar wat vonden de medewerkers van Velt en Vecht, voor wie al die aandacht immers was bestemd, van IiP? 'In het begin leek het ze, om het oneerbiedig te zeggen, een speeltje van de directie. Leuk, weer wat nieuws, maar wat hebben wij er aan?' beschrijft Pots de sfeer. 'Wij waren op onze beurt voortdurend bezig duidelijk te maken wat IiP was, wat we ermee wilden bereiken, welke stappen we gingen zetten. We merkten dat we in de communicatie te afstandelijk te werk gingen. We moesten laten zien wat mensen in hun dagelijks werk aan IiP hadden. Toen hebben we een dag georganiseerd, waarop mensen van alle afdelingen, in gemengde groepen, kennis maakten met elkaars werk. De bedoeling was dat

medewerkers aan elkaar konden laten zien wat hun bijdrage aan de organisatie is, om daarmee een positieve impuls te geven aan de samenwerking tussen afdelingen.'

—Deze zogenaamde 'ken-je-collega-dag' was in april van dit jaar. Velt en Vecht was toen al tamelijk ver gevorderd met de invoering van IiP. Een andere belangrijke gebeurtenis in deze was de nulmeting die het waterschap in september 2004 liet verrichten, via interviews en – onder leidinggevenden – enquêtes. De nulmeting werd uitgevoerd door bureau Expressief, dat Velt en Vecht in het hele IiP-traject ondersteunde. Er bleek uit hoe de stand van zaken bij het waterschap zich verhield tot de doelen die IiP stelt.

—De resultaten waren volgens Loijenga en Pots divers. Over de praktijk van de door het bestuur gedefinieerde centrale cultuurwaarde resultaatgericht werken was het oordeel bijvoorbeeld niet positief. 'Dat is voor ons een belangrijk thema', vertelt Pots. 'Maar voor de medewerkers bleek het bijna benauwend. Er werden deadlines gesteld, die heilig waren. Het ging er bijna meer om dat de deadline werd gehaald, dan om de inhoud en effectiviteit van de doelstellingen.' Op de besluiten over onder andere die deadlines – en in het algemeen over de afdelingsplannen en de organisatiekoers – hadden de medewerkers weinig invloed. 'Er werd gefocust op wat niet goed ging in plaats van andersom, met het gevaar, dat er een afrekencultuur dreigde te ontstaan, in tegenstelling tot de aanspreekcultuur die we volgens onze cul-



tuurwaarden nastreven', zegt Loijenga. 'Er zat een beetje schrik in de organisatie.'

—Andere belangrijke conclusies uit de nulmeting betroffen de samenwerking tussen de verschillende afdelingen, die tekortschoot, en de manier waarop het waterschap haar medewerkers bijstond in hun verdere ontwikkeling en opleiding. 'Daar besteden we al jaren veel tijd, geld en energie aan. Maar het ontbrak ons aan systematiek en strategie. Hoe evalueren we wat voor rendement die opleidingen opleveren?' stelt Pots. 'Wij waren daar heel ruimhartig in. Het woord ruimhartig hebben we de eerste paar jaar ook veelvuldig gebruikt. Tegelijk waren we daarin een beetje naïef', vindt Loijenga. 'Het was een systeem van: u vraagt, en wij draaien. We waren met het opleiden en scholen van medewerkers te weinig gericht op de doelen die de organisatie nastreeft.'

—Het uiteindelijke rendement van liP is volgens Loijenga en Pots vooral, dat de betrokkenheid bij de organisatie is gegroeid. Cursussen, bijvoorbeeld in coachend leiderschap, en trainingen, in onder andere teambuilding, hebben daartoe bijgedragen, maar 'de helft van het effect', aldus Loijenga, 'wordt veroorzaakt doordat de afzonderlijke afdelingen, het team van afdelingsmanagers en de directie ieder een eigen bijdrage hebben geleverd aan het plan dat is geschreven op grond van de nulmeting. Zo konden medewerkers de resultaten van de nulmeting zelf toepassen op hun eigen werksituatie. De verandering werd niet van bovenaf opgelegd,

waardoor er een groot draagvlak voor ontstond.'

—Op de nulmeting volgden acht maanden van verbeteracties. Eind juni verrichtte BSI-management systems vervolgens het assessment, waaruit moest blijken of die acties naar aanleiding van de nulmeting effect hadden gehad. Bij wijze van steekproef werden tweeënveertig mensen geïnterviewd, een vorm van onderzoek die volgens Loijenga en Pots maakt dat het niet kan blijven bij papieren veranderingen. De interviewers concludeerden, dat Velt en Vecht liP voldoende toegewijd was en dat, uiteindelijk, de medewerkers tevreden waren over de doorlopen methode.

—De eilandjescultuur in de organisatie is grotendeels verdwenen. Er is hard gewerkt om in de nulmeting de directie minder sturend op te laten treden en meer ruimte te geven aan de organisatie, en dat is gelukt. 'Mensen voelen minder die prestatiedruk', zegt Loijenga. 'Ze hebben de ruimte om in de loop van het jaar met goede argumenten te herprioriteren. In negen van de tien gevallen wordt dat ook zonder discussie overgenomen. Kortom: het idee komt op, dat we samen aan het stuur zitten. Toch gaat dit niet ten koste van de resultaatgerichtheid. Sterker nog, doordat mensen meer ruimte en meer aandacht krijgen, zijn ze met grotere betrokkenheid aan het werk, waardoor ze meer focus hebben op het bereiken van de organisatiedoelen.'

—Een van de criteria die liP op haar site stelt voor het welslagen van de methode is de terugloop van het ziekteverzuim. Die heeft bij Velt en Vecht plaatsgevonden, van bijna zeven procent in 2003 tot 4,18 procent in 2004. Dat is niet uitsluitend een gevolg van de toepassing van liP, want Velt en Vecht heeft, toen in het begin van 2003 het verzuim een piek van bijna tien procent bereikte, een afzonderlijke campagne gevoerd. Toch is er volgens Loijenga en Pots een verband met het keurmerk, namelijk dat de medewerkers door feedbacktrainingen geleerd hebben elkaar op een constructieve manier aan te spreken, waardoor gespannen werksituaties sneller en beter opgelost worden. Bovendien krijgt reïntegratie na langdurige ziekte meer aandacht dan voorheen.

—Kritisch is het assessment alleen nog over de manier waarop het waterschap omspringt met opleiding en ontwikkeling. Voor er werkelijk iets veranderen kan, moet eerst de jaarcyclus worden doorlopen, en de evaluatie over het rendement van opleidingen vindt volgend jaar pas plaats. 'Nog niet geheel rond', concludeert BSI-management systems, al merken volgens Pots de medewerkers al wel dat het opleiden doelgerichter gebeurt. En Loijenga zegt: 'met de verbeterpunten uit het assessment gaan we volgend jaar weer verder. liP blijft bij Velt en Vecht hoog op de agenda staan.'

—Op vier november verzorgen de geïnterviewden op de bijeenkomst van waterschapsdirecteuren een workshop over liP.