

**Verslag Rondetafelbijeenkomst A+O fonds Rijk ‘Resultaatgericht werken’
30 juni 2006, 13.30 – 17.00 uur, CAOP te Den Haag
Aanwezig: zie deelnemerslijst**

Lucas Lombaers heet alle aanwezigen welkom. Hij vertelt dat het doel van de bijeenkomst van vandaag is het delen van kennis en ervaringen over het onderwerp resultaatgericht werken. Sinds 2004 heeft het A+O fonds rijk een nieuwe beleidskoers ingezet. Bij deze nieuwe pro-actieve koers hoort ook het leggen bij elkaar brengen van verschillende partijen en het bevorderen van kennisdeling over arbeidsmarktgerelateerde onderwerpen.

Nadat iedereen zich heeft voorgesteld geeft Inge Dullens van het ministerie van BZK de eerste presentatie. Daarna komen Emilie Schreuder van het ministerie van BZK, Paul Jansen van de KLM, Bob Lodder van het ministerie van OCW en Gabriëlla Bekman en Bob Demoet van het ministerie van V&W aan het woord.

Inge Dullens, adviseur HRM-beleid ministerie van BZK: ‘Sturen op Resultaat & Ontwikkeling (SRO)’

De omgeving van BZK vraagt steeds meer om een overheid die naar buiten is gericht, die professioneel is en die zich laat aanspreken op resultaten. Doel van het project SRO was om resultaatgericht en ontwikkelgericht werken bij het ministerie van BZK te bevorderen. Het A+O fonds Rijk heeft subsidie verleent aan het project. Uit het medewerkertevredenheidsonderzoek bleek dat onduidelijkheid bestond onder medewerkers welke verwachtingen leidinggevend hadden van hun werkzaamheden. De insteek van het project SRO was vooral praktisch. Deelnemers (zowel leidinggevend als medewerkers) kregen concrete hulpmiddelen aangereikt om meer resultaatgericht te kunnen werken. Ze namen bijvoorbeeld deel aan trainingen en op het intranet is een programma te vinden dat stap voor stap een uitleg geeft over het maken van SMART afspraken.

In het medewerkertevredenheidsonderzoek van BZK is het effect van het project SRO en het stimuleren van een resultaatgerichte werkwijze terug te zien. Medewerkers zijn meer tevreden dan voorheen met de wijze waarop ze afspraken maken met hun leidinggevende. En ze hebben beter zicht op de resultaten die managers verwachten. BZK heeft de effecten van SRO onder andere gemeten door werkafspraken te monitoren. Het meten van in hoeverre afspraken SMART zijn is lastiger zoals ook Hedy Kloosterman van SZW heeft ervaren. Volgens Gabriëlla Bekman en Winfried Treu zou het daarom een goed idee zijn bevindingen over resultaatgericht werken uit medewerkertevredenheidsonderzoeken op de verschillende ministeries te verzamelen en onderling te vergelijken.

Emilie Schreuder, afdelingshoofd, ministerie van BZK: praktijkvoorbeeld resultaatgericht werken

Emilie Schreuder vertelt hoe ze een omslag naar resultaatgericht werken heeft ervaren en welk effect dit had op haar medewerkers. Zowel de politieke context als de planning blijken niet altijd even gemakkelijk samen te gaan met het streven

resultaatgericht te werken en SMART afspraken te maken. Werkzaamheden van medewerkers zijn afhankelijk van onvoorspelbare politieke besluitvorming. Hierdoor is het lastig SMART werksafspraken te maken en te beoordelen. Volgens Emilie Schreuder en ook Gabriëlla Bekman is het belangrijk dat leidinggevenden met deze factoren rekening houden en dit met hun medewerkers bespreken. Bijvoorbeeld door ze optimaal te betrekken bij het politieke besluitvormingsproces.

Emilie Schreuder noemt drie dilemma's waar ze op stuit in het toepassen van resultaatgericht werken:

- het benoemen van een resultaat: is dit bijvoorbeeld een publicatie van een bundel of het beleid;
- de politieke context;
- de planning;

Succesfactoren om resultaatgericht werken te laten slagen vindt Emilie Schreuder:

- het committeren van medewerkers aan het eindresultaat waar ze misschien niet direct bij betrokken zijn, maar wel aan meewerken door voorwerk te verrichten;
- de beoogde resultaten van tevoren goed door te spreken;
- de ruimte geven voor de eigen werkwijze van de medewerkers om naar het resultaat toe te werken;
- de bijdrage van iedere medewerker zichtbaar maken in het eindresultaat (dit kan bijvoorbeeld door in een eindrapport alle betrokken medewerkers te noemen);
- Resultaten gezamenlijk vieren.

Daarnaast is Emilie Schreuder van mening dat om een medewerker zo optimaal mogelijk te laten kunnen functioneren het werkpakket aan vier criteria moet voldoen:

- De medewerkers is eigenaar/ verantwoordelijk voor een specifiek onderdeel;
- Het takenpakket biedt voldoende uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden;
- Medewerkers hebben voldoende externe contacten (ministeries, DG, minister);
- En takenpakketten moet het analytisch denkvermogen aanspreken.

Hans Hekkers merkt op dat het verhaal van Emilie Schreuder hem aanspreekt. Hij is benieuwd naar het toepassen van resultaatgericht werken binnen uitvoerende diensten, omdat het werk van deze medewerkers een ander karakter heeft dan van beleidsmedewerkers.

Paul Jansen, manager HRM-afdeling, KLM: 'Peformancemanagement bij de KLM'

Ook bij KLM zijn politieke gevoeligheden aan de orde van de dag zegt Paul Jansen. Dit bemoeilijkt het maken van SMART-afspraken met medewerkers net zoals bij de rijksoverheid. Rode draad in het project bij de KLM was het koppelen van resultaten aan functies en een beloningssysteem. Daarom is een geheel nieuw functiewaarderingssysteem ingevoerd. Competenties zijn hierin de leidraad voor het

belonen van een medewerker. Alle competenties zijn helder verwoord in gedragsankers waardoor het systeem in de praktijk werkbaar is. KLM belooft medewerkers op individueel en bedrijfsniveau. Strategie om het nieuwe beloningssysteem te introduceren kwam van bovenaf. P&O speelde een centrale rol, zij stuurde de implementatie aan. Managers van verschillende afdelingen werden 'sponsoren' van een HRM-thema om te zorgen dat het project een vaste plek kreeg op alle afdelingen.

De oorspronkelijke 'top down' benadering bleek uiteindelijk niet te werken. Belangrijkste leerpunt hieruit is om in het vervolg eerst voldoende draagvlak onder het lijnmanagement te creëren. KLM voerde het project in hoog tempo in, waardoor niet alle managers voldoende betrokken waren en het project steunde.

Winfried Treu wijst op het verschil tussen een profit en een non-profit organisatie. Hij vraagt zich af hoe binnen een niet-winstgevende organisatie een medewerker beloond kan worden. Rob Borns van de IND antwoordt dat er verschillende manieren van belonen zijn, zoals het aanbieden van een opleiding.

Bob Lodder, directeur Kanteling & Bundeling, ministerie van OCW: 'OCW verandert!'

Bob Lodder, directeur kanteling en bundeling van het ministerie van OCW licht de achtergronden van het plan 'OCW verandert!' toe. Net als de andere ministeries heeft OCW als onderdeel van het programma Andere Overheid de ambitie om de verhouding tussen ministerie en burgers te verbeteren. OCW heeft het voornemen minder regels te maken en grotere ruimte te geven aan instellingen. Niet langer schrijft OCW voor hoe onderwijsgevend, wetenschappers en cultuurmakers hun werk verrichten. Deze professionals geven zelf de belangrijkste impulsen voor de kwaliteit en inhoud van hun activiteiten. Wat zijn de vragen vanuit het veld? Daar moet OCW op in kunnen spelen. Dit betekent voor OCW een wijziging in de werkwijze: niet langer werken volgens een kolomstructuur, maar door kanteling van de organisatie werken volgens een thematische structuur. Daardoor zullen bijvoorbeeld beleidsdirecties in hun huidige vorm verdwijnen.

Door het interne veranderingstraject Apollo is de organisatie binnen OCW op orde gebracht. OCW moet zich nu verder ontwikkelen naar een ministerie dat voortdurend inspeelt op een veranderende omgeving. OCW zal de kennis in huis moeten hebben waar vanuit de politiek of de samenleving behoefte aan is. Dan kan OCW slagvaardig reageren. Wat betekenen deze veranderingen voor de medewerkers? Volgens Bob Lodder vergt dat een mentale omslag in de hoofden van de medewerkers. Zij zullen als gevolg van het themagericht werken vaker wisselen van functie. Dat vraagt flexibiliteit van medewerkers en een lenige, mobiele organisatie. Het voornemen is medewerkers centraal bij OCW aan te stellen en vervolgens uit te lenen aan de werkeenheden. Iedereen zal elke vier jaar het gesprek aangaan over wisseling van werkplek. Bestaande HRM-instrumenten zullen de omslag ondersteunen. Hedy Kloosterman geeft aan dat SZW ook bezig is met uitwisseling van medewerkers met aanverwante organisaties, zoals UWV.

Gabriëlla Bekman, directeur Veranderopgave en Bob Demoet, projectleider Zuiderzeelijn, ministerie van V&W: Zuiderzeelijn: een groot project, resultaatgericht werken in een veranderende context’.

Gabriëlla Bekman, directeur veranderopgave van het ministerie van VenW licht toe hoe de omgeving tegen VenW aankijkt: het zou een projectendepartement zijn met veel financiële middelen, dat zich te snel richt op oplossingen. Ook VenW zag de noodzaak in van veranderen. Men wil toe naar een departement van algemeen bestuur. De veranderingen verlopen via het primaire proces en via de inhoud. Voor grote delen van VenW betekent dit een andere manier van kijken naar de taken, naar de eigen rol en naar de betrokkenen in het systeem. Het ministerie besteedt daarbij aandacht aan drie belangrijke verbindingen:

- a. de buitenwereld systematisch binnen laten en adequaat bedienen (van buiten naar binnen);
- b. de samenwerking verbeteren tussen beleid, uitvoering en toezicht (interne samenwerking);
- c. een betere advisering en oriëntatie op de Minister en Staatssecretaris.

VenW kiest voor het werken in interdisciplinaire teams en een gebiedsgerichte aanpak. Daarnaast worden er reflectiemomenten voor projectmedewerkers aangeboden in de vorm van bestuursateliers. Instrumenten ter ondersteuning van het veranderproces zijn een geïntegreerd HRM- en opleidingsbeleid, planning en controlcyclus, maar ook verspreiding van kennis via het intranet en het personeelsblad Profiel. Daarnaast worden de medewerkers geïnformeerd over opvattingen van burgers en stakeholders en het beeld van VenW-beleid in de media.

Volgens Gabriëlla Bekman houdt resultaatgericht werken onder meer in dat je ook ergens mee durft op houden. En dat je je als organisatie realiseert waarvoor je er bent.

Vervolgens licht Bob Demoet, projectleider Zuiderzeelijn dit project als voorbeeld van een veranderende manier van resultaatgericht werken toe. Doel van de Zuiderzeelijn was het stimuleren van de economie in Noord-Nederland en het verbeteren van de OV bereikbaarheid van de Randstad. De start van het project was in 1998 en het streven was om de uitvoering van de Zuiderzeelijn te beginnen voor 2010.

Ondertussen was er een Tijdelijke Commissie Infrastructuur ingesteld, belast met onderzoek naar de Hogesnelheidslijn Zuid en de Betuweroute. Deze parlementaire commissie legde ook het project Zuiderzeelijn langs de meetlat. Er was nodige kritiek op VenW, maar ook op de Tweede Kamer zelf. Toen is besloten een aantal stappen terug te doen en (opnieuw) een nut en noodzaakdiscussie te organiseren.

Het project Zuiderzeelijn diende sindsdien als voorbeeldproject in het kader van de VenW Veranderopgave. Dit betekende dat VenW zich openstelde voor de omgeving, startte met een probleemanalyse, meerdere oplossingsrichtingen bekeek, met meerdere ministeries samen de verantwoordelijkheid nam, ‘ploegmaten’ (zoals ProRail en Rijkswaterstaat) bij het project werden betrokken en als ‘ploegbaas’ de Directeur-Generaal Personenvervoer fungeerde.

VenW stelde een critical review team samen, bestaande uit kritische opinieleiders (uit wetenschap, openbaar bestuur en bedrijfsleven) die de projectorganisatie scherp houdt en gevraagd en ongevraagd adviseert. Adviezen zijn openbaar. Op deze wijze organiseert VenW de eigen kritiek, hetgeen toegevoegde waarde heeft.

Het kabinet heeft inmiddels het beleidsvoornemen uitgesproken om de Zuiderzeelijn niet aan te leggen, maar op een andere manier in Noord-Nederland te investeren. De

Tweede Kamer wil echter een nader onderzoek naar de variant hogesnelheidstrein. De komende maanden moet duidelijk worden of er nog toekomst zit in een snelle openbaar vervoerverbinding van de Randstad naar Noord-Nederland.

Bob Demoet herkent de eerder op deze middag gemaakte opmerkingen over hoe lastig het kan zijn om resultaatgericht te werken in de dynamiek die een politieke context nu eenmaal met zich meebrengt. Volgens Bob Demoet kan het helpen om als resultaat vooral te benoemen dát een besluit wordt genomen en niet zozeer wélk besluit.

Lucas Lombaers dankt de aanwezigen voor hun inbreng. Het A+O fonds Rijk maakt een verslag van deze bijeenkomst en zal dit verspreiden onder de deelnemers. De aanwezigen geven aan de uitwisseling van ervaringen op prijs te hebben gesteld.