

Dankzij een stevig ondernemingsplan en een slagvaardige projectgroep bracht Rijkswaterstaat in nog geen jaar tijd de in totaal 4.500 functiebeschrijvingen terug naar een overzichtelijk aantal van 23 functiegroepen. 'We hoefden niet de barricaden op om iedereen van het belang van het functiegebouw te overtuigen.'

Functiegebouw RWS staat als een huis

'Eindelijk appels met appels vergelijken'

Een gewetensvraag: hoe voer je als leidinggevende een resultaatgericht functioneringsgesprek met een medewerker zonder dat er concrete afspraken bestaan over te leveren resultaten? En: hoe stuur je als organisatie op de prestaties en competenties van je personeel als je beschikt over maar liefst 4.500 functieomschrijvingen waarin concrete resultaten ontbreken? Het antwoord laat zich raden: niet of nauwelijks. Dat was Rijkswaterstaat ruim een jaar geleden. Inmiddels is door een snelle 'omkatoperatie' het oerwoud aan functieomschrijvingen vervangen door zes functiefamilies, verdeeld in 23 overzichtelijke functiegroepen met elk een eigen profiel. De middelen: een door het bestuur geïnitieerd ondernemingsplan en een slagvaardige projectorganisatie bestaande uit een aantal topmanagers, HRM'ers, een vertegenwoordiger van de GOR en externe deskundigen.

Vrijheid Sturen op resultaat is straks geen holle frase meer, zo laat projectleider Frank Bierkens weten. 'Met de resultaatgerichte profielen kunnen leidinggevendenden heel gerichte functioneringsgesprekken gaan voeren. Medewerkers krijgen niet te horen

hoe ze hun taken dienen uit te voeren, maar welke resultaten ze moeten leveren en welke competenties en kwaliteiten hiervoor nodig zijn. Tot nu toe moesten bepaalde medewerkers op basis van hun functieomschrijving bijvoorbeeld klantgericht werken. Maar wat zegt dat? Klantgerichtheid is voor een managementassistente iets heel anders dan voor Bert Keijts, de DG. Zonder operationalisering van het begrip in op maat gemaakte gedragsindicatoren, blijft er discussie bestaan over wat klantgerichtheid nu eigenlijk is.'

'We hadden de poldermethode kunnen hanteren'

Mede-projectleider Karin van Woerkens vult aan: 'Naast het feit dat het functiegebouw kostenbesparend werkt, knoopt het allerlei losse P-instrumenten aan elkaar. Zo faciliteert het nieuwe profiel niet alleen het functioneringsgesprek, het dient ook als basis voor werving en selectie en interne mobiliteit. Momenteel heeft een hoofd HRM



in Zuid-Holland een nét ander profiel dan zijn collega in Noord-Holland en is het heel moeilijk om mobiliteit te realiseren. Als iedereen straks is ingedeeld in een nieuwe functiegroep, wordt het appels met appels vergelijken. Met alle voordelen van dien.'

Barricaden Opvallend facet aan het project is de ongekenkende snelheid waarmee het nieuwe functiegebouw gestalte heeft gekregen. 'Toegegeven, we hadden de poldermethode kunnen hanteren', vertelt Van Woerkens. 'Maar we vonden het niet zo handig om iedereen op het plan te laten schieten. Wil je resultaatgericht opereren en geloofwaardig overkomen, dan moet je er juist snelheid in brengen.' Bierkens knikt: 'De huidige reorganisaties binnen Rijkswaterstaat maken het proces af en toe wat complex. De medewerkers hebben al flink wat voor de kiezen gekregen en daar kwam dit project nog eens tussendoor fietsen. Voor ons was het ook niet altijd even gemakkelijk. Je weet niet precies hoe de nieuwe organisatie eruit gaat zien, maar er moest wel een heel nieuw functiegebouw worden opgetuigd. Dat vergde de nodige energie, maar dwong ons ook om het tempo erin te houden.'

De projectgroep heeft veel steun gehad aan het twee jaar geleden gelanceerde ondernemingsplan, waarin de route naar een resultaatgericht Rijkswaterstaat nauwkeurig staat omschreven. Van Woerkens: 'Dit plan is

O.S.C.A.R! naar functiegebouw?

Op 29 september jl. was het aan Karin van Woerkens en Frank Bierkens om in een vlamme *elevator pitch* de tienkoppige O.S.C.A.R!-jury te winnen voor 'hun' functiegebouw. Net als de overige veertien genomineerden haalden Bierkens en Van Woerkens alles uit de kast. 'Het viel nog niet mee om in vijf minuten de kern van een zo omvattend project te vatten', aldus Bierkens. 'We hebben in ieder geval nadruk gelegd op het feit dat we de maar liefst 4.500 verschillende functiebeschrijvingen hebben teruggebracht tot 23 functieprofielen.' Van Woerkens: 'Ook de bereikte kostenbesparing mocht niet onvermeld blijven. Uiteindelijk verdienen we het salaris van de minister een paar keer terug. Mooi toch?'



Van Woerkens: 'Om mensen wat meer vertrouwd te maken met de nieuwe structuur, zijn we trainingen voor leidinggevenden en workshops voor medewerkers gestart. De respons is positief; het gedachtegoed verspreidt zich langzamerhand als een olievlek over de organisatie. Een belangrijke rol hierin is ook weggelegd voor de P&O-afdeling. De operationele HRM'er krijgt met het functiege-

inmiddels ingebakken in de organisatie. Een blauwdruk waar iedereen achter staat. We hoefden niet de barricaden op om iedereen van het belang van het functiegebouw te overtuigen. Als je dan ook nog eens kunt aantonen dat het geld oplevert, kan het haast niet meer fout gaan.'

Ambassadeurswerk Ondanks de vele voordelen van het nieuwe functiegebouw en de wil tot verandering, beseffen Bierkens en Van Woerkens dat een serieuze cultuurdoorbraak als deze niet zonder slag of stoot zal verlopen. 'Sommige RWS'ers hebben veel moeite om hun functienaam op te geven', vertelt Bierkens. 'In de oude structuur noemde bijna iedereen die projectmatig werkte zich projectleider, terwijl het eigenlijk om adviseurs of specialisten ging. Projectmatig werken maakt iemand nog geen projectleider. Juist omdat het zo gevoelig ligt, hebben we niets aan het toeval overgelaten. We hebben alle profielen afzonderlijk voorgelegd aan groepjes functionarissen met de vraag: herken je jezelf hierin en zijn dit daadwerkelijk de resultaten die je moet halen? Wat dat betreft halen we alles uit de kast om de stap van taak- naar resultaatgericht werken zo soepel mogelijk te laten maken. Daarnaast zullen we veel ambassadeurswerk gaan verrichten om aan medewerkers uit te leggen hoe ze naar hun profiel moeten kijken, hoe ze het moeten gebruiken.'

bouw een concreter instrument in handen om leidinggevenden te adviseren over zaken als werving en selectie. En komt een leidinggevende er met zijn eigen medewerker niet uit over hoe iemand zich of binnen de eigen baan of richting een toekomstige functie moet ontwikkelen, dan kan P&O met behulp van de profielen soelaas bieden. De positie van de P&O'er wordt wat dat betreft steviger, daar ben ik van overtuigd.'

Koordansen Het functiegebouw gaat vanaf 1 januari 2006 officieel van start, maar de bedoeling is dat de functioneringsgesprekken 'nieuwe stijl' nu al een aanvang nemen. Bierkens: 'De meeste medewerkers worden binnenkort op de hoogte gesteld van hun nieuwe profiel en de competenties die daarbij horen. Aan de leidinggevenden en hun mensen de taak hierin hun één-op-één gesprekken concreet iets mee te doen. Dat zal nog niet meevallen. Maar laat het maar gebeuren. Je kunt beter een pittige discussie over resultaten voeren dan dat in algemene termen wordt gevraagd hoe het afgelopen jaar is geweest en wat de plannen zijn voor het nieuwe jaar.'

Nu de grootste drukte achter de rug is durft Van Woerkens wel te zeggen dat het project haar 100 procent is meegevallen. 'Allereerst vind ik het geweldig dat we de planning hebben gehaald. Dat hadden we van tevoren niet durven dromen. Eerlijk gezegd hielden we

rekening met nogal wat beren op de weg. Het vormgeven van een zo ingewikkeld bouwproces tijdens een groot reorganisatietraject is soms koordansen. Maar eigenlijk is het allemaal prima gegaan.' Frank Bierkens knikt bevestigend: 'De meeste mensen zijn niet gewend aan het feit dat *corporate* het initiatief neemt een functiegebouw neer te zetten. Iedere dienst had een eigen manier van werken. Dat is nu verleden tijd. Het initiatief wordt meer en meer gewaardeerd. Er komt zelfs een VenW-breed functiegebouw. De kracht van dit model is dat we heel ver zijn gegaan in het vervangen van gedetailleerde taakgerichte taken naar profielen met concrete resultaten. Dat zie je zelfs niet terug bij de Shells en Akzo's van deze wereld.' ■

