

Ze krijgen zo'n vierhonderd open sollicitaties per week. Een tekort aan vrijwilligers kennen ze niet. Allemaal leuke, frisse, hoogopgeleide mensen die aan de slag willen bij het Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA). En toch is het niet altijd gemakkelijk om bij het COA te werken. De werkdruk is hoog. Je kunt geconfronteerd worden met agressie. Er is veel druk van de samenleving en de politiek. Bovendien is de toekomst van je baan onzeker. Krimp en groei van de organisatie zijn bij het COA *business as usual*. Komen er veel asielzoekers? Dan zijn er veel banen. Is er een lage instroom? Dan verdwijnen er veel werkplekken. Kortom, veel factoren om het niet naar je zin te hebben als werknemer, zijn bij deze organisatie aanwezig.

Hoe komt het dan dat ze enorm goed scoren in het medewerkersonderzoek van 2015? Ze scoren een 7,9 op de algemene tevredenheid. Een interview met Gerard Bakker, voorzitter van het bestuur, en Harold Krijnen, hoofd HRM.

tekst **Superscript**

'Ik heb elke dag wel een held'



Gerard Bakker, voorzitter van het Bestuur (links)
Harold Krijnen, hoofd HRM

Hoe kan het toch dat jullie zo'n hoge score hebben op goed werkgeverschap? Wat is jullie geheim?

'Zelfs als ik niet betaald zou worden, zou ik hier graag willen werken. Maar zet dat maar niet in je artikel', lacht Bakker. 'Over een uur wil jij hier net zo graag werken als ik', voorspelt Krijnen. 'Het is de zingeving van het werk. De mensen van het COA die op hun leven terugblikken, kunnen zeggen dat ze echt een bijdrage geleverd hebben aan de maatschappij. Zij waren erbij. Ze hebben iets zinvol gedaan. Die bevoegenheid en betrokkenheid zie je bij al onze mensen terug. Onze vrijwilligers, onze medewerkers, onze tijdelijke krachten. Ze voelen het allemaal. Deze enorme betrokkenheid kent als risico dat medewerkers zich overwerken. Het getuigt van goed werkgeverschap om dit scherp in de gaten te houden!'

Hebben jullie altijd zo goed gescoord als het gaat om werkplezier?

Bakker: 'In 2013 deden we voor het eerst een medewerkersonderzoek. We kwamen uit een moeilijke periode. Er was een cultuur van ivoren torens. Na een jaar investeren in een betere organisatiecultuur wilden we weten waar we stonden. Daarom deden we een nulmeting. Dat onderzoek gaf een bemoedigende lijn weer, maar we waren er nog niet. In juni 2015 was het tijd voor de 1-meting. Het was spannend wat dat onderzoek zou opleveren. De werkdruk was in 2014 namelijk erg hoog, en er waren veel onzekere factoren voor onze mensen. Maar we voelden wel dat er een nieuwe flow was in de organisatie. Die flow kan ik het beste omschrijven als "er met elkaar voor gaan". Doordat we als bestuur veel contact hebben met de werkvloer, weet je wat er speelt. De hoge score op werkplezier heeft ons dan ook niet verrast. Maar als je echt ziet hoe goed het gaat, dan doet dat wel wat met je.'

Krijnen vult aan: 'Wij dragen zorg voor de opvang en begeleiding van asielzoekers. We doen dingen die echt belangrijk zijn en die ertoe doen. De positieve energie van onze mensen is hierdoor enorm.'

In relatief korte tijd hebben jullie dus een flinke omslag in de organisatiecultuur gemaakt. Welke rol speelt jullie management hierin?

Bakker: 'Mijn stelregel is: ik wil dat iedereen zelf nadenkt. We hebben een duidelijke richtlijn, een duidelijke koers. Daarbinnen vragen we om eigen initiatief. Dat vraagt om een bepaalde manier van leidinggeven en om voorbeeldgedrag van unitmanagers en locatiemanagers. Daarom investeren we ook in de verdere ontwikkeling van ons leiderschap. Het uitgangspunt is dat we mensen groot willen maken en niet klein willen houden. Als jouw idee beter is dan mijn idee, dan gaan we voor jouw idee. Dat vraagt van onze managers dat ze hun mensen uitdagen om steeds met betere ideeën te komen. Blijf niet altijd in dat vaste karrenspoor en kom met onconventionele oplossingen. Daarbij gaat ook echt weleens iets mis. We scoren niet altijd een hole-in-one – al zou dat wel fijn zijn – maar zolang je maar van je fouten leert, is er niets aan de hand. Je ziet dat mensen hierop reageren.'

Krijnen: 'Het leven wordt echt leuker als er iets met jouw ideeën gedaan wordt. Als je zelf invloed kunt uitoefenen met een mooi resultaat.'

Bakker: 'Door te experimenteren, wordt de organisatie leniger. We zoeken de grenzen van routine op. Daardoor ontstaat empowerment in de organisatie. Het gaat van bestuur naar management naar medewerker.'

Hoe hebben jullie de cultuur van ivoren torens doorbroken?

'In eerste instantie kwamen de medewerkers niet naar ons toe', vertelt Bakker. 'Dat moet je verdienen door te doen wat je zegt en te zeggen wat je doet. Duidelijkheid en eerlijkheid. Veel communiceren, ook over zaken die onduidelijk of niet leuk zijn. Als bestuur weten we ook wat er leeft, omdat we veel direct contact hebben met de werkvloer. We hebben ongeveer 65 locaties waar asielzoekers opgevangen worden. Iedere woensdag bezoeken we een andere locatie. Het mooie is dat de andere twee bestuursle-

den – Janet Helder en Peter Siebers – en ik dan ook worden aangesproken op bijvoorbeeld de blogs die we schrijven. Of op knelpunten die mensen ervaren in de organisatie. Het directe contact met werknemers geeft ons de kans om uit te leggen wat onze plannen zijn met de toekomst van het COA. Je kunt in gesprek gaan over de zaken die knellen. We laten de mensen zien dat er een structurele oplossing komt voor problemen in hun dagelijkse praktijk. Als bestuur moet je er zelf gaan staan en eerlijk en duidelijk zijn.'

COA

COA staat voor Centraal Orgaan opvang asielzoekers. Zij zijn verantwoordelijk voor de opvang, begeleiding en uitstroom (uit de opvang) van asielzoekers in Nederland. Er werken in 2015 ongeveer 2.800 medewerkers en 880 vrijwilligers. Het COA liet in 2013 en 2015 het werkplezier onderzoeken. De meting van 2015 valt buiten de periode waarover de scores in dit magazine gemeten zijn.

Je ziet een duidelijke rol voor bestuur en management. Voorbeeldgedrag, betrokkenheid bij de medewerkers, echt iets doen met wat ze zeggen, duidelijk en eerlijk zijn. Wat verwacht je eigenlijk terug van medewerkers?

Bakker: 'Ik daag mensen uit. Als je ze de ruimte geeft, dan komen de ideeën vanzelf. Dan benutten ze hun talenten. Maar ik vind ook dat ik recht heb op dat talent. Ik wil die talenten zien. Kom op met je ideeën! We verwachten initiatieven van iedereen. Het is mijn verantwoordelijkheid om ze uit te dagen. Uiteindelijk bepalen medewerkers zelf hoe hun carrière hier verloopt.'

Krijnen: 'Het is mijn grote wens om dat talent ook bij de bewoners van onze

asielzoekerscentra te activeren. Wist je dat een derde van onze asielzoekers een wetenschappelijke opleiding heeft afgerond? Een schat aan potentieel. Ik zie echt kansen voor Nederland.'

Bakker: 'De kracht van onze organisatie is dat we goede mensen hebben: medewerkers en bewoners. Er is veel diversiteit in leeftijd, opleiding, cultuur en inzicht. Dat zorgt ervoor dat je vanuit verschillende invalshoeken naar bestaande problematiek kunt kijken. Ik heb elke dag wel een held. Soms is het mijn secretaresse, dan weer een beleidsmedewerker die een prachtig rapport heeft geschreven, een medewerker die zich met hart en ziel inzet, een vrijwilliger die zich geweldig heeft ingezet of een bewoner die eruit springt. Ik zou soms wel mijn halve pink willen missen om te kunnen wat zij doen. Ik benoem graag persoonlijk hoe goed ik ze vind, of ik schrijf er een blog over zodat ik het kan delen met de rest van de organisatie. Maar mensen krijgen naast complimenten ook opbouwende feedback. Dat is trouwens nog wel een leerpunt voor het COA. We mogen elkaar veel meer aanspreken. Ja, ook het bestuur. Ik daag de mensen uit om ons ook feedback te geven. Ik wil 's avonds slimmer zijn dan 's ochtends. Het is mijn wens dat alle medewerkers zo gaan denken. Blijven leren, blijven ontwikkelen.'

Volgens mij kunnen jullie nog uren vertellen over het werk en de mensen van het COA. Een allerlaatste vraag: hoe scoren jullie over twee jaar bij het medewerkersonderzoek?

Bakker: 'Ik zou echt heel graag willen dat de beweging die we nu zien een reflex wordt. Dat de medewerkers zelf nieuwe oplossingen bedenken. Dat het beleid bottom-up tot stand komt. De organisatie is niets meer of minder dan de mensen die er werken.' ■