



hoogheemraadschap  
**Hollands  
Noorderkwartier**

## **Personeelsbeleid HHNK**

### Rekenkamerrapport



Registratienummer  
**18.327317**

Datum  
**21 november 2018**

Versie  
**CHI**

Hoogheemraadschap  
Hollands Noorderkwartier  
Postbus 250, 1700 AG Heerhugowaard  
Stationsplein 136, 1703 WC Heerhugowaard

T 072-5828282  
F 072-5827010  
post@hhnk.nl  
www.hhnk.nl

NL66 NWAB 0636 7537 78  
KvK 37161516





## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>6</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>10</b>
1.1 Aanleiding en doel	10
1.2 Methode	12
1.3 Leeswijzer	16
<b>2 De context van het personeelsbeleid</b>	<b>16</b>
2.1 De organisatiestructuur van HHNK en samenwerking met stakeholders	16
2.2 Ontwikkelingen in de macro-omgeving	17
<b>3 Beleidsinhoud: doel en vormgeving</b>	<b>21</b>
3.1 Doelstellingen van het personeelsbeleid	21
3.2 Vormgeving van het generieke personeelsbeleid	22
3.3 Wervings- en selectiebeleid	23
3.4 Beoordelings-, belonings- en overig arbeidsvoorwaardenbeleid	26
3.5 Duurzaam inzetbaarheids-, gezondheids- en veiligheidsbeleid	29
3.6 Opleidings- en mobiliteitsbeleid	29
3.7 Doelgroepenbeleid	31
<b>4 Middelen en uitvoeringspraktijk (input en uitvoeringsproces)</b>	<b>33</b>
4.1 Beschikbare middelen voor het personeelsbeleid (input)	33
4.2 De uitvoering van het personeelsbeleid (proces)	33
4.3 Samenwerking met andere partijen	36
<b>5 Resultaten van het personeelsbeleid (output)</b>	<b>39</b>
5.1 Het bereik van maatregelen, instrumenten en activiteiten	39
5.2 Omvang van het personeelsbestand	40
5.3 Mobiliteit (in-, door- en uitstroom)	42
5.4 Opbouw van het personeelsbestand	45
5.5 Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden en medewerkertevredenheid	47
<b>6 Doeltreffendheid (outcome en impact)</b>	<b>49</b>



6.1	Realisatie van beoogde effecten	49
6.2	Neveneffecten	50
6.3	Maatschappelijke impact	51
6.4	Doelmatigheid	52
<b>7</b>	<b>Nut en duurzaamheid van het personeelsbeleid</b>	<b>54</b>
7.1	Uitdagingen voor het personeelsbeleid	54
7.2	Nut van het personeelsbeleid (actualiteit)	55
7.3	Duurzaamheid van personeelsbeleid (borging)	58
<b>8</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>62</b>
8.1	Hoofdvraag: opbouw van het personeelsbestand	62
8.2	Beantwoording van de individuele onderzoeksvragen	63
8.3	Risico's voor de inrichting van het toekomstig personeelsbeleid	69
8.4	Aanbevelingen	70
<b>9</b>	<b>Zienswijzen van het college van D&amp;H</b>	<b>73</b>
<b>10</b>	<b>Nawoord van de Rekenkamercommissie</b>	<b>78</b>
	<b>BIJLAGEN</b>	<b>79</b>
	Bijlage 1: Methodologische verantwoording	79
	Bijlage 2: Onderzoeksvragen	82
	Bijlage 3: Taken en werkzaamheden van de afdelingen van HHNK	84
	Bijlage 4: Gezondheids- en veiligheidsbeleid	87
	Bijlage 5: Nadere specificatie van personeelskenmerken en resultaten van het personeelsbeleid	89
	Bijlage 6: Tabellenbijlage	93
	Bijlage 7: Overzicht van geraadpleegde bronnen	108
	Bijlage 8: Overzicht van geïnterviewde personen	111
	Bijlage 9: Lijst met afkortingen	112



## Voorwoord

Dit onderzoek naar het personeelsbeleid van HHNK is een opstap naar het beeld waar de waterschappen voor gaan staan. Waterschappen staan voor grote uitdagingen: het klimaat wijzigt en de Europese en Nederlandse richtlijnen vragen aandacht. Daarnaast ontstaat er op de arbeidsmarkt een krapte, hoe is daar als organisatie op in te springen? In het CHI zijn naar aanleiding hiervan vragen gesteld over de kwantiteit en kwaliteit van de ambtelijke organisatie, de wettelijke verplichtingen en budgettaire mogelijkheden.

Dit heeft de Rekenkamercommissie opgepakt en een onderzoek verricht naar het personeelsbeleid van HHNK. Zijn we toekomstbestendig? Kunnen we aan de juiste mensen komen? Hoe staat het er nu voor en hoe kunnen we ons wendbaar en weerbaar maken?

Samen met de agenda van de toekomst is dit een rapport om verder onder de arm te nemen en uit te werken. HHNK heeft veel zaken goed geregeld, het personeelsbeleid is op de goede weg. Om klaar te staan voor de toekomstige elementen zijn er nog wel wat aandachtspunten. Door meerdere externe en steeds wijzigende factoren is de weg naar de toekomst mistig en bochtig. Meer dan ooit is daarom een bijna dagelijkse vinger aan de pols nodig.

Veel leesplezier!

Mr. C.M. de Graaf  
Voorzitter Rekenkamercommissie



## Samenvatting

De Rekenkamercommissie van het Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (HHNK) heeft onderzoek gedaan naar het personeelsbeleid van het hoogheemraadschap. Dit gebeurde op basis van een uitgebreid documentenonderzoek, secundaire analyse op data van de HR-monitor Waterschappen, tien interviews met medewerkers van HHNK en zes interviews met externe stakeholders.

### Beantwoording van de hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek was: is er sprake van een doeltreffende en doelmatige opbouw van het personeelsbestand van HHNK om haar taken nu en in de toekomst goed uit te kunnen voeren?

Om deze vraag over de toekomst goed te beantwoorden ontbreekt de nodige informatie. Zo is er geen overzicht van de competenties van het zittend personeel. Ook is onzeker hoe snel klimaatontwikkelingen gaan en in welke mate de krapte op de arbeidsmarkt verder toeneemt, aspecten die allemaal effect kunnen hebben op de samenstelling van het personeel. Wel is er veel informatie over de manier waarop HHNK met het personeelsbeleid flexibiliteit van de inzet van personeel beoogt en bereikt. Medewerkers worden gestimuleerd en geacommodeerd om zich op te scholen naar het niveau dat in de toekomst van ze wordt gevraagd. Als er vacatures zijn, worden daar zoveel mogelijk kandidaten voor aangenomen met HBO- en WO-opleidingen. De klimaatveranderingen lijken echter sneller te gaan en de arbeidsmarktkrapte neemt sterker toe dan eerder voorzien. Dit vergroot de uitdagingen voor het personeelsbeleid.

### Bevindingen

De voornaamste verdere bevindingen van het onderzoek zijn:

- Hoofddoelstelling van het personeelsbeleid is ervoor te zorgen dat HHNK voldoende- en voldoende competent personeel heeft om de taken te kunnen uitvoeren; dit binnen budgettaire randvoorwaarden.
- Slechts een beperkt aantal onderliggende doelstellingen zijn SMART gedefinieerd. De belangrijkste daarvan is de doelstelling van een personeelsreductie van 66 fte vanaf 2012/13. Die doelstelling is gerealiseerd.
- Naast deze doelstelling kent het personeelsbeleid enkele specifieke gekwantificeerde doelstellingen op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Daaronder valt ook een gekwantificeerde doelstelling op het gebied van instroom van jongeren. De doelstellingen op het gebied van MVO zijn ook gerealiseerd.
- Volgens de oorspronkelijke afspraken voldeed HHNK aan de doelstellingen van de Participatiewet op het gebied van instroom van arbeidsbeperkte personen. Door de recente activering van de quotumregeling voor de overheid is dat inmiddels niet meer het geval. Het kost veel inspanningen om de mogelijke plaatsen te identificeren en om mogelijke kandidaten hierop te plaatsen. Om de doelstellingen te blijven halen werkt HHNK samen met UWV en het Werkgeversservicepunt (WSP).
- Ook een aantal doelstellingen op het terrein van het tegengaan van ziekteverzuim zijn gekwantificeerd. Deze zijn gerealiseerd.
- Er zijn de afgelopen jaren geen grote organisatiewijzigingen geweest.
- De verantwoordelijkheid voor de personele strategie ligt bij de secretaris-directeur (het bestuur stelt de strategie vast en controleert de uitvoering). Het personeelsbeleid op tactisch en operationeel niveau en ook de strategische personeelsplanning (SPP) lopen vanuit de lijn (i.e. alle afzonderlijke afdelingen).



- Het cluster P&O adviseert, ondersteunt en faciliteert de afdelingen bij het SPP en het personeelsbeleid. Het telt 24 fte en heeft een budget van € 300.000 voor ontwikkeling en uitvoering van het personeelsbeleid. Het cluster kent een groot aantal specialisaties. De inzet van de afdelingen en directie op personeelsbeleid is niet in fte en budgetten vast te stellen.
- Tot in 2018 worden de afdelingen aangestuurd op de omvang van hun personele formatie. Vanaf 2019 gebeurt dat op een vastgesteld budget voor regulier personeel plus externe inhuur (flexibele inzet).
- De totale personeelskosten zijn sinds 2013 met 8,6% gedaald. Sinds 2017 stijgen de kosten weer, door een cao-gebonden generieke loonsverhoging en stijgende pensioenpremies. Naar verwachting zullen de personeelskosten de komende jaren licht oplopen door verdere stijgende pensioenlasten en mogelijke verdere aanpassingen van de cao-lonen. Omdat de formatie waarschijnlijk niet zal afnemen, kan dat niet voor deze stijging compenseren.
- De gemiddelde leeftijd van het personeel stijgt nog steeds. Dit komt vooral door het opschuiven van de AOW-leeftijd.
- Externe inhuur wordt in omvang teruggebracht, maar toch zijn er in 2017 nog steeds 87 externe inhuurkrachten aanwezig. Hiervan zit 37 procent (32 personen) al meer dan twee jaar op dezelfde stoel, vaak vanwege het bezit van specifieke competenties.
- Doelstellingen op het gebied van het plaatsen van stagiairs worden gehaald. Er is meer aanbod van stagiairs dan wat er daadwerkelijk wordt geplaatst. Deze stagiairs worden niet ingezet vanwege knelpunten met het inwerken en begeleiden ervan.
- De voor 2017 beoogde daling van het ziekteverzuim is gerealiseerd en het aantal bedrijfsongevallen neemt af. Een preventieve aanpak werkt. HHNK heeft een duurzaam inzetbaarheidsbeleid dat vooral veel aandacht schenkt aan gezondheid en vitaliteit.
  - o Vacatures worden eerst intern ingevuld. Dit uitgezonderd vacatures die naar verwachting moeilijk vervulbaar zijn. Een optie daarbij is dat een werknemer die daartoe competent is een traject volgt om zich naar de vrijgekomen functie te scholen.
  - o HHNK steekt veel aandacht in ontwikkeling, training en opleiding van werknemers. Er bestaat ook een leercultuur binnen de organisatie. Medewerkers krijgen een persoonlijk opleidingsbudget van € 5.000 per vijf jaar. Waar werknemers op termijn hogere competenties nodig hebben, worden ze opgeschoold. Voor wie niet verder schoolbaar is, worden door job carving functies gecreëerd.
- Er is een strategisch personeelsbeleid (SPP).

## Conclusies

Het onderzoek leidt tot de volgende conclusies:

- Ontwikkelingen op het gebied van klimaat en technologie hebben veel invloed. De omvang en snelheid ervan zijn onzeker.
- Door de groei van de economie wordt de arbeidsmarkt krappere. Het onderwijs kan daar onvoldoende op inspelen. Als grote overheidsinstelling met een goed werkgeversimago komt HHNK tot nu toe relatief gemakkelijk aan personeel. Dit verandert, om te beginnen bij specialisten als elektrotechnici en ICT'ers. Het is onzeker hoe ver de verkrapping van de arbeidsmarkt doorzet.
- Om bovenstaande redenen en vanwege het gebrek aan data over de huidige competenties van het personeel is het niet mogelijk om uitspraken te doen over de exacte toekomstige samenstelling van het personeelsbestand.
- Het belang van een effectief personeelsbeleid neemt door bovengenoemde factoren en de vergrijzing van het personeelsbestand toe.
- Uit het onderzoek komt naar voren dat het personeelsbeleid op dit moment in grote lijnen effectief en toekomstbestendig is. Het voorziet, binnen het budget, in voldoende competent



- personeel voor het uitoefenen van de taken. Het is zo ingericht dat het op adequate wijze inspeelt op de nu te voorziene toekomstige ontwikkelingen, onder meer door SPP, periodieke personeelsgesprekken en gesprekken met aankomende 'pensionado's'. Dit zorgt naar verwachting voor benodigde flexibiliteit van inzet van personeel.
- De klimaatveranderingen en de verder toenemende arbeidsmarktkrapte kunnen er echter voor zorgen dat de flexibiliteit van het personeelsbestand toch onvoldoende zal worden. Om die uitdagingen tegemoet te kunnen komen, is meer kennis van de competenties van het personeel nodig. Daarnaast is beter inzicht nodig in een eventuele versnelling van ontwikkelingen, inclusief de technologische mogelijkheden, om de efficiëntie van de personele inzet te verhogen. Dit inzicht en de verantwoordelijkheid om de ontwikkelingen en gevolgen bij te houden ontbreekt op dit moment. Daarnaast is het geven van advies hierover niet belegd (in aanvulling op de strategische personeelsplanning).
  - Het is moeilijk de omvang van externe inhuur verder terug te brengen. Door de krapte op de arbeidsmarkt neemt de inhuur mogelijk weer verder toe.
  - De focus op interne mobiliteit boven externe instroom draagt bij dat het personeel vergrijsd. Dit komt ook doordat jongeren vaak snel weer vertrekken omdat ze de arbeidsmarkt eerst willen verkennen voordat ze zich ergens aan binden. Dit betekent dat de instroom van jongeren extra moet worden bevorderd.
  - De samenwerking met aanverwante organisaties en opleidingsinstellingen richt zich vooral op stages. Dat was voldoende in een tijd dat HHNK goed aan personeel kon komen. Bij toenemende arbeidsmarktkrapte is het de vraag of niet intensiever moet worden samengewerkt. Ook is de vraag of verkend kan worden of het mogelijk is meer stagiairs aan te trekken. Stagiairs krijgen een band met HHNK en zullen daarom eerder na de stage of later een baan bij HHNK overwegen.
  - Doordat het duurzaam inzetbaarheidsbeleid vooral gericht is op gezondheid/vitaliteit in algemene zin heeft het te weinig aandacht voor de mate waarin oudere werknemers nog in staat zijn hun functie te vervullen.
  - De belangrijkste positieve neveneffecten van het personeelsbeleid zijn in feite beoogde effecten: flexibiliteit van de organisatie, transparantie over beleid en beslissingen en een hogere medewerkerstevredenheid.
  - Negatieve neveneffecten zijn discussies en administratieve lasten door de complexiteit van regelgeving in de cao en de al genoemde vermindering van instroomkansen van jongeren door focus op interne mobiliteit.

### Slotconclusie

De slotconclusie is dat het personeelsbeleid van HHNK zeker voldoet. Het boekt resultaten. Dit geldt voor de kwantitatieve doelstellingen, maar nog belangrijker is dat het, zoals beoogd, de flexibiliteit van de personele inzet bij HHNK heeft bevorderd. Dit maakt HHNK weerbaar voor de uitdagingen (onder meer klimaatontwikkelingen en krapte op de arbeidsmarkt) waar HHNK de komende jaren naar verwachting mee te maken krijgt. Gaan de klimaatontwikkelingen echter sneller dan verwacht en neemt de arbeidsmarktkrapte sterker toe, dan kan dat tot problemen leiden. Het is zaak dit beter te monitoren en hierop te acteren. Het cluster P&O van HHNK kent een adequate bezetting. In vergelijking met andere arbeidsorganisaties kent het cluster vrij veel personeel. Met deze bezetting wordt echter een breder takenpakket uitgevoerd en bestaat de mogelijkheid op essentiële gebieden specialisten in te zetten.





## **Aanbevelingen**

1. Richt de werving specifiek op net-niet-meer jongeren die naar hun tweede of derde baan op zoek zijn. Begeleidt deze om ze vast te houden.
2. Intensiveer de contacten met onderwijsinstellingen.
3. Maak meer tijd vrij voor de begeleiding van stagiairs. Binnen meester-gezelconstructies kan ook de stagiair een gezelschap zijn.
4. HHNK kan de kwaliteit en kwantiteit van extern beschikbaar personeel bij externe leveranciers monitoren en versterken.
5. Er is meer gesystematiseerde kennis van opleidingen en competenties van het personeel nodig.
6. Geef iemand de taak en maak iemand op management- of directieniveau verantwoordelijk om de ontwikkelingen in de omgeving van HHNK regelmatig te analyseren en aanvullend op de strategische personeelsplanning gevraagd en ongevraagd advies uit te brengen over noodzakelijke aanpassingen in het personeelsbestand en in samenhang daarmee het personeelsbeleid waartoe deze analyse leidt.
7. Experimenteer met HR Analytics: analyse van data over personeel en bedrijfsvoering in combinatie met elkaar.
8. Op termijn helpen arbeidsmarkttoeslagen niet meer om de juiste specialisten aan te trekken. Dit betekent dat het primaire loon van sommige specialisten omhoog moet.
9. Zet de trend van administratieve versimpeling en effectievere aanpak van beoordeling en beloning door.
10. Versnel het proces van strategische personeelsplanning: SPP als basis voor de begroting.
11. Maak een analyse van een aantal scenario's voor de verwachte ontwikkeling van de personeelskosten, met name gericht op de gevolgen van het langer doorwerken van oudere medewerkers en de instroom van meer hoger opgeleide jongeren.
12. Doe onderzoek naar de gedragsmatige reactie van organisatieveranderingen als: meer flexibele personele inzet, inzet van nieuwe technologie en nieuwe procedures voor beoordeling en beloning.



## 1 Inleiding

### 1.1 Aanleiding en doel

De 21 Nederlandse waterschappen met in totaal 11.000 werknemers zijn verantwoordelijk voor het beheer van waterkeringen, het regionale waterbeheer en het zuiveren van afvalwater. De watersector is constant in beweging. Fysieke processen (stijging van de zeespiegel als gevolg van klimaatverandering; bodemdaling), politieke verschuivingen, juridische ontwikkelingen (Europese en Nederlandse richtlijnen) en technologische ontwikkelingen (digitalisering en robotisering) zorgen ervoor dat waterschappen altijd voorbereid moeten zijn op nieuwe situaties.

HHNK is één van de grootste werkgevers van Noord-Holland. De formatie van HHNK is voor 2018 begroot op 817,9 fte. Het schap kent een grote diversiteit aan functies:

- adviseurs, die - samen met bestuurders en bewoners - denken over nieuwe oplossingen,
- projectleiders, die deze oplossingen praktisch uitwerken,
- technici, die hightech installaties kunnen ontwerpen,
- en daarnaast onder meer onderzoekers, ICT'ers, vergunningverleners, procestechnici, beheerders en onderhoudsmedewerkers, financiële, facilitaire, administratieve, juridische, communicatie- en P&O-specialisten.

Naast medewerkers in loondienst huurt HHNK tijdelijk personeel in bij zowel gevestigde grotere partijen als middelgrote en kleinere ondernemingen en zelfstandigen.

We willen vanuit de kaderstellende en controlerende rol van het CHI een globaal inzicht in de personeelsopbouw c.q. de inrichting van de organisatie en willen weten of deze doeltreffend en doelmatig is voor de uitoefening van de huidige taken en verantwoordelijkheden en het anticiperen op de (toekomstige) uitdagingen en ontwikkelingen.

Het Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (HHNK) heeft Noord-Holland boven het Noordzeekanaal met 1,13 miljoen inwoners als werkgebied. De taken van HHNK zijn:

- Bouw, beheer en onderhoud van infrastructuur,
- Instandhouding van de kwaliteit van het oppervlaktewater,
- Bescherming tegen overstromingen en wateroverlast,
- Beheer van een deel van het wegennet,
- Beheer van specifiek cultureel erfgoed.

Om deze taken uit te voeren heft en int HHNK belasting bij burgers en bedrijven.

Naast het hoofdkantoor in Heerhugowaard beschikt het schap in dit werkgebied over diverse werkplaatsen en rioolwaterzuiveringen.<sup>1</sup>

## Rekenkameronderzoek

---

<sup>1</sup> Bron: <https://www.hhnk.nl>



De door het College van Hoofdingelanden (CHI) ingestelde, onafhankelijke, Rekenkamercommissie onderzoekt of er beleid is op personeel en zo ja of:

- de beoogde effecten gerealiseerd worden (doeltreffendheid),
- de uitvoering efficiënt verloopt (doelmatigheid) en
- het beleid nog actueel is of moet worden bijgesteld (nut en duurzaamheid).

### **Doelstelling van dit onderzoek naar het personeelsbeleid**

De Rekenkamercommissie onderzocht in dit onderzoek de meest doeltreffende en doelmatige opbouw van het personeelsbestand van HHNK om haar taken nu en in de toekomst optimaal te kunnen vervullen en te kunnen anticiperen op toekomstige ontwikkelingen en uitdagingen.

### **Onderzoeksvragen**

Deze doelstelling is uitgewerkt in concrete onderzoeksvragen (zie [bijlage 2](#)). Het onderzoek keek daarbij primair naar (de resultaten van) het personeelsbeleid in de afgelopen vijf jaar en naar (aanbevelingen voor inrichting van) het personeelsbeleid voor de komende vijf jaar.

De onderzoeksvragen betroffen de volgende items:

#### **Beleidsinhoud: behoeften en problemen, doelstellingen en input**

1. Beleidsbehoeften en –problemen relevant voor het personeelsbeleid
2. Inhoud van het personeelsbeleid:
  - Organisatiewijzigingen
  - Specifieke maatregelen, instrumenten, activiteiten, etc. binnen het personeelsbeleid (werving en selectie, beloning en beoordeling, opleiding, gezondheid en veiligheid, mobiliteit)
  - Specifieke beleid voor doelgroepen (personen met een migratieachtergrond, personen met een afstand tot de arbeidsmarkt zoals arbeidsbeperkte personen, jongeren).
3. Financiële, organisatorische, personele en instrumentele middelen voor de uitvoering van het personeelsbeleid
4. Doelstellingen van het personeelsbeleid
  - Doelstellingen van organisatiewijzigingen, specifieke maatregelen/instrumenten/activiteiten, doelgroepenbeleid
  - Normenkader
    - o Algemene normen (rechtmatigheid, doelmatigheid, doeltreffendheid, integriteit)
    - o Aansluiting op externe en wettelijke verplichtingen, op interne doelstellingen en/of op toekomstige uitdagingen
    - o Specificatie van algemene normen binnen het beleid
  - SMARTe formulering van doelstellingen, concrete taakstellingen
5. Theorië van het personeelsbeleid (relatie beleidsbehoeften/-problemen – beleidsinzet – beleidsdoelstellingen)

#### **Uitvoeringspraktijk (proces) en resultaten (output)**

6. Realisatie van beoogde resultaten 2013-2018 (output)
  - Personeelsomvang in formatie en bezetting
  - Personeelssamenstelling naar vast/tijdelijk, voltijd/deeltijd, externe inhuur, leeftijd/vergrijzing, sekse, schaalindeling, opleidingsniveau
  - Personeelskosten
  - Personeelsverloop inclusief invloed van personeelsbeleid op verloop, borging van kennis, monitoring van redenen van uitstroom
7. Relaties met verbonden partijen met invloed op formatie en bezetting.



- Samenwerkingspartners (Rijkswaterstaat, provincie, gemeenten, PWN)
  - Verenigingen van belanghebbenden zoals natuurbeheerders, ondernemers en bewoners
  - Stakeholders op het gebied van arbeidsmarkt en onderwijs
8. Bevorderende en remmende factoren in de uitvoeringspraktijk en uitdagingen (proces)

**Doeltreffendheid (outcome, impact) en doelmatigheid (kosteneffectiviteit)**

- 9. Realisatie van de beoogde effecten van het personeelsbeleid. Mate van het tot stand komen van een doeltreffende opbouw van het personeelsbestand.
- 10. Mate waarin effecten zijn bewerkstelligd door het personeelsbeleid dan wel door externe factoren
- 11. Niet-beoogde positieve (gewenste) en negatieve neveneffecten
- 12. Maatschappelijke impact van het personeelsbeleid: verbetering van het functioneren van HHNK en de waterhuishouding en veiligheid in het werkgebied
- 13. Kosteneffectiviteit van het personeelsbeleid.
- 14. Nut en duurzaamheid
  - Causale relatie tussen organisatiewijzigingen, inzet van maatregelen/instrumenten/activiteiten e.d. en doelgroepenbeleid en oplossingen voor beleidsbehoeften en –problemen
  - Blijvend karakter van dit nut en mogelijkheden dit blijvend karakter te bevorderen

**Beleidsaanbevelingen**

- 15. Aanbevelingen voor toekomstig personeelsbeleid

## 1.2 Methode

### Opzet van het onderzoek

Dit onderzoek is te typeren als een Rekenkamercommissiestudie. Het onderzoek was primair kwalitatief van aard, maar kende ook een meer kwantitatief getinte component. Globaal bestond het onderzoek uit:

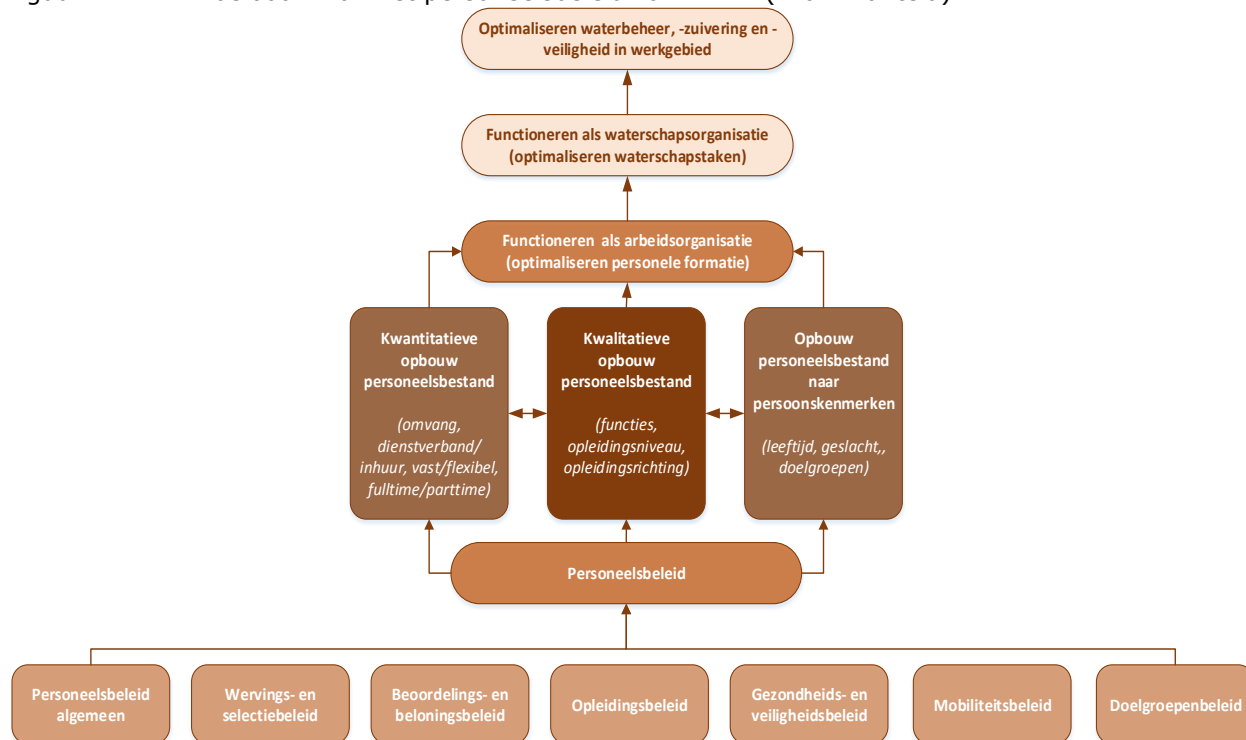
- een voorbereidingsfase,
- een uitgebreide deskresearch (zie [bijlage 7](#) voor de geraadpleegde bronnen),
- secundaire kwantitatieve analyses op bestanden van de HR-monitor Waterschappen, aangevuld met aanlevering van enkele kwantitatieve gegevens vanuit HHNK,
- een interviewronde bestaande uit 10 interviews met in totaal 12 medewerkers van HHNK en 6 telefonische interviews met stakeholders van buiten HHNK (zie [bijlage 8](#) voor de geïnterviewde personen),
- integrale analyse,
- rapportage.

### Doelboom

Een doelboom is een geabstraheerde grafische weergave van de veronderstelde doel-middelrelaties van beleid. Onderstaande doelboom van het personeelsbeleid van HHNK is van onder naar boven te lezen.



Figuur 1.1 Doelboom van het personeelsbeleid van HHNK (Bron: Panteia)



Het personeelsbeleid van HHNK bestaat uit verschillende onderdelen:

- Personeelsbeleid algemeen inclusief strategische personeelsplanning (SPP)
- Wervings- en selectiebeleid (inclusief stages en externe inhuur)
- Beoordelings- en beloningsbeleid
- Opleidingsbeleid
- Gezondheids- en veiligheidsbeleid
- Mobiliteitsbeleid
- Doelgroepenbeleid.

Het personeelsbeleid als geheel beïnvloedt zowel de kwantitatieve opbouw, de kwalitatieve opbouw als de opbouw van het personeelsbestand naar persoonskenmerken. Van de opbouw van het personeelsbestand gaat weer effect uit op het functioneren van HHNK als arbeidsorganisatie. Het functioneren als arbeidsorganisatie heeft vervolgens weer gevolgen voor het functioneren als waterschapsorganisatie en daarmee voor de kwaliteit van waterbeheer, -zuivering en -veiligheid in het werkgebied van HHNK. Deze maatschappelijke impact van het personeelsbeleid van HHNK valt buiten het bestek van de opdracht en komt in dit rapport verder slechts zijdelings aan de orde. Het accent ligt op het functioneren als arbeidsorganisatie.

### Normenkader

Het normenkader is een afgeleide van het evaluatiemodel van Panteia in [bijlage 1](#). Het normenkader benoemt de in het rekenkameronderzoek naar het personeelsbeleid van HHNK te onderzoeken aspecten en formuleert normen om tot een objectieve beantwoording van de onderzoeksvragen te komen.



## **Normenkader rekenkameronderzoek personeelsbeleid HHNK**

### **Inhoud van het personeelsbeleid**

- Aanwezigheid van personeelsbeleid (ja/nee)
- Breedte/diepgang van personeelsbeleid: organisatiewijzigingen en/of specifieke maatregelen, instrumenten en activiteiten op gebied van:
  - Personeelsbeleid algemeen (SPP; MTO);
  - Wervings- en selectiebeleid (inclusief stages en externe inhuur);
  - Beoordelings- en beloningsbeleid;
  - Opleidingsbeleid;
  - Gezondheids- en veiligheidsbeleid;
  - Mobiliteitsbeleid;
  - Doelgroepenbeleid.
- Mate van expliciteer van personeelsbeleid (in visie- en beleidsdocumenten)
- Verantwoording van personeelsbeleid:
  - Algemene normen: integriteit, rechtmatigheid, doeltreffendheid, doelmatigheid
  - Rationale:
    - Voldoen aan externe wet- en regelgeving:
      - Bestuursakkoord Water
      - Sectorale Arbeidsvoorwaardenregeling Waterschappen (SAW) Deel 1 (bindende regelingen)
    - Voldoen aan interne kaders en regelgeving:
      - SAW Deel 2 (niet-bindende modelregelingen)
      - (Verlenging) Sociaal Plan Henze 2.12 (tot 2018)
      - Nieuw Sociaal Plan (vanaf 2018)
    - Voldoen aan andere interne doelstellingen
    - Anticiperen op toekomstige ontwikkelingen
- SMART-formulering van doel(- en taak)stellingen van personeelsbeleid:
  - Specific (specifiek)
  - Measurable (meetbaar)
  - Attainable (acceptabel)
  - Relevant (relevant)
  - Timebound (tijdgebonden).
- Beschikbare middelen voor personeelsbeleid:
  - Financieel
  - Organisatorisch (waaronder ook samenwerkingsverbanden met andere partijen)
  - Personeel
  - Instrumenteel

### **Uitvoerbaarheid van personeelsbeleid**

- Voortgang en kwaliteit van uitvoering van personeelsbeleid
  - Functioneren HR-afdeling
  - Inzet van beschikbare middelen
  - Uitvoering van specifieke projecten
  - Samenwerking met andere partijen



### **Resultaten van personeelsbeleid**

- Deelname medewerkers aan specifieke maatregelen, instrumenten en activiteiten binnen het personeelsbeleid
- Cijfermatige resultaten personeelsbeleid in termen van:
  - Kwantitatieve opbouw personeelsbestand:
    - Totale omvang (inclusief in-, door- en uitstroom; gewenst en ongewenst verloop; ziekteverzuim)
    - Dienstverband of inhuur
    - Vast of flexibel
    - Fulltime of parttime
  - Kwalitatieve opbouw personeelsbestand:
    - Functies
    - Opleidingsniveau
    - Opleidingsrichting
  - Opbouw personeelsbestand naar persoonskenmerken (diversiteit):
    - Leeftijd
    - Geslacht
    - Doelgroepen (personen met migratieachtergrond, personen met afstand tot arbeidsmarkt zoals arbeidsbeperkte personen)
- Tevredenheid betrokken partijen binnen organisatie (van bestuur tot individuele medewerkers) met personeelsbeleid

### **Doeltreffendheid van personeelsbeleid**

- Bruto en netto effect
  - Mate waarin beoogde effecten worden gerealiseerd (bruto effect)
  - Mate waarin beoogde effecten worden gerealiseerd dankzij het personeelsbeleid (netto effect)
- Effect en maatschappelijke impact:
  - Effect voor arbeidsorganisatie:
    - Beoogde effecten kwantitatieve opbouw personeelsbestand
    - Beoogde effecten kwalitatieve opbouw personeelsbestand
    - Beoogde effecten opbouw personeelsbestand naar persoonskenmerken
    - Niet-beoogde neveneffecten (positief dan wel negatief)
  - Maatschappelijke impact:
    - Effecten voor waterschapsorganisatie (vervulling waterschapstaken)
    - Kwaliteit van waterbeheer-, zuivering en – veiligheid in werkgebied

### **Doelmatigheid van personeelsbeleid**

- Mate waarin beoogde effecten tegen de laagst mogelijke kosten worden gerealiseerd:
  - Personeelskosten
  - Kosten HR



#### Nut en duurzaamheid van personeelsbeleid

- Toekomstbestendigheid:
  - Actualiteit beleid: nog steeds aansluitend bij beleidsproblemen/-behoeften waarvoor beleid is geëntameerd?
  - Borging van doeltreffend, doelmatig en actueel gebleken beleid

### 1.3 Leeswijzer

Voorin dit rapport staat een beknopte samenvatting. [Hoofdstuk 1](#) gaat in op de aanleiding, doel en opzet van het onderzoek en beschrijft het normenkader. Daarna volgt een aantal hoofdstukken die de bevindingen van het onderzoek beschrijven. Na een schets van de context en relevante toekomstige ontwikkelingen in [hoofdstuk 2](#) komen in de hoofdstukken 3 tot en met 7 achtereenvolgens de inhoud, de uitvoeringspraktijk, de resultaten, de doeltreffendheid, de doelmatigheid en het nut en de duurzaamheid van het personeelsbeleid aan de orde. [Hoofdstuk 8](#) bevat de conclusies van het onderzoek, de gesignaleerde risico's en een aantal aanbevelingen.

Achter in het rapport is een aantal bijlagen te vinden ([Methodologische verantwoording](#); [Onderzoeksvragen](#); [Nadere beschrijving van de taken en werkzaamheden van de verschillende afdelingen van de ambtelijke organisatie van HHNK](#); [Gezondheids- en veiligheidsbeleid](#); [Nadere specificatie van persoonskenmerken en resultaten van het personeelsbeleid](#); [Tabellenbijlage](#); [Overzicht van geraadpleegde bronnen](#); [Deelnemers aan de interviews](#) en de [afkortingenlijst](#)).

De lezer die al goed op de hoogte is van de organisatie van HHNK, raden wij aan zich te concentreren op het tweede deel van hoofdstuk 2 ([Toekomstige ontwikkelingen](#)) en de hoofdstukken vanaf [hoofdstuk 6](#) (Resultaten, Doeltreffendheid, Nut en Duurzaamheid, Conclusies en aanbevelingen). Uiteraard volstaat voor wie alleen in de hoofdlijnen van het onderzoek is geïnteresseerd [de samenvatting](#).

## 2 De context van het personeelsbeleid

Dit hoofdstuk beschrijft in paragraaf 2.1 eerst kort hoe de organisatie van HHNK eruit ziet. Wie de organisatie al kent, kan dit deel overslaan. Daarna is in paragraaf 2.2 aan de orde welke externe ontwikkelingen de komende jaren van invloed zijn op het personeelsbeleid van HHNK.

### 2.1 De organisatiestructuur van HHNK en samenwerking met stakeholders

Figuur B3.1 in [bijlage 3](#) geeft de indeling van de huidige ambtelijke organisatie van HHNK weer.<sup>2</sup> De organisatiestructuur van HHNK lijkt sterk op die van waterschappen van vergelijkbare grootte, zoals het Hoogheemraadschap Rijnland en het waterschap Rivierenland.

<sup>2</sup> Bijlage 3 bevat ook een korte beschrijving van de taken en werkzaamheden van de onderscheiden afdelingen van HHNK. Mede in het kader van het Bestuursakkoord Water is in 2012/2013 in een leer- en ontwikkeljaar onder de noemer Henze 2.12 gewerkt aan de verbetering van de organisatie van HHNK. In 2013 zijn de medewerkers formeel in de nieuwe organisatiestructuur geplaatst. Voor de rechtspositionele gevolgen is het Sociaal Plan Henze 2.12 opgesteld.





Het takenpakket verklaart het aantal afdelingen. Het verklaart ook dat er naast de secretaris-directeur directeuren voor de inhoud (water) en het proces (bedrijfsvoering) zijn met ieder de afdelingen die daar bij passen.<sup>3</sup>

Sinds de aanpassing in 2012/13 is de structuur inclusief de clusterindeling binnen de afdelingen min of meer ongewijzigd gebleven. In 2014 heeft een schouw plaats gehad van de afdelingshoofden. Van de elf afdelingshoofden zijn er vervolgens zes op een andere plek terecht gekomen. Op directie- en afdelingshoofd-niveau hebben daarna ook nog wel wisselingen plaatsgevonden, zoals in 2018 een nieuwe directeur Bedrijfsvoering, maar die hadden bijna altijd te maken met zelf gekozen externe mobiliteit. De komende jaren zijn geen ingrijpende organisatiewijzigingen voorzien. Wel is er een nieuw sociaal plan. Dit richt zich op eventuele kleine interne organisatiewijzigingen. Mochten zich toch substantiële organisatiewijzigingen voordoen, dan zal een nieuw daarop afgestemd sociaal plan worden opgesteld.<sup>4</sup>

De ambtelijke organisatie van HHNK werkt op dit moment nauw samen met andere instanties die met water te maken hebben: bijvoorbeeld met Rijkswaterstaat, de provincie Noord-Holland, de gemeenten en het drinkwaterbedrijf PWN.<sup>5</sup> Daarnaast zit men vaak om tafel met belangenverenigingen van agrariërs, ondernemers, bewoners, sportvissers, schaatsters en natuurbeheerders: de zogenaamde 'verbonden partijen'. Verder heeft HHNK te maken met onderaannemers. Al een aantal jaren is HHNK verantwoordelijk voor het eerste ingrijpen in geval van (water)calamiteiten en daarnaast de regie heeft bij de inzet van derden die de installaties beheren. Voor medewerkers betekent dat vaak 24/7 bereikbaarheid en beschikbaarheid.

Voor een overheidsorganisatie als HHNK gelden de nodige randvoorwaarden op het gebied van zorgvuldigheid, verantwoording, e.d.. Daardoor verlopen bedrijfsprocessen anders dan in het bedrijfsleven. Als medewerker is het anders schakelen. Positief gevolg van dit laatste is dat medewerkers die naar het bedrijfsleven zijn overgestapt regelmatig terugkeren als ze toch beter bij de cultuur van een waterschap blijken te passen.

## 2.2 Ontwikkelingen in de macro-omgeving

De voor de arbeidsmarkt en het personeelsbeleid meest relevante ontwikkelingen in de macro-omgeving van HHNK zijn<sup>6</sup>:

- Politieke ontwikkelingen
- Demografische ontwikkelingen
- Klimaatverandering
- Wijzigingen in wet- en regelgeving

<sup>3</sup> De optie van één directeur met negen afdelingshoofden onder zich zou inhouden dat deze veel tijd zou kwijt zijn aan zijn directe leidinggevende rol. Vervolgens is het de meest effectieve indeling om te splitsen in een meer inhoudelijk en meer bedrijfsmatig gericht cluster van afdelingen met ieder een directielid als leidinggevende met daarbij passende kennis. Een constructie waarbij vervolgens de secretaris-directeur ook een van deze twee clusters zou leiden is ook voor te stellen, maar zorgt voor een scheve balans binnen de directie. Ook krijgt de secretaris-directeur hiermee een aanzienlijk werkpakket. Dit verklaart ook waarom in 2012 net als bij andere waterschappen voor de huidige directiestructuur is gekozen.

<sup>4</sup> HHNK (2018). Sociaal Plan Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier 2018.

<sup>5</sup> Uiteraard is HHNK ook actief in UvW verband en werkt het samen met andere waterschappen.

<sup>6</sup> Deze schets van de ontwikkelingen in de macro-omgeving is deels gebaseerd op informatie uit de Meerjarenplannen 2014-2017 t/m 2018-2021 en de bijbehorende begrotingen en jaarstukken. In de analyse zijn ook nog aanvullende bronnen meegenomen.



- Omgevingsgericht werken
- Technologische ontwikkelingen.

### Politieke ontwikkelingen

In het Bestuursakkoord Water hebben overheden en waterleidingbedrijven in 2011 afspraken gemaakt over verbetering van de organisatie van het waterbeheer. De ambitie van het akkoord is om vanaf 2020 landelijk jaarlijks structureel 750 miljoen euro te besparen op de stijgende kosten voor veiligheid en waterbeheer, met daarbij wel een effectieve organisatie. Een groot deel van deze besparingen moet plaats hebben bij de waterschappen. Voor HHNK heeft het akkoord zich vertaald in de organisatieverbetering in onder andere het efficiënter inrichten van de bedrijfsprocessen en een krimpdoelstelling van in totaal 66 fte in de periode 2014-2018 (Route 66).<sup>7</sup>

### Demografische ontwikkelingen

Er is sprake van ontgroening van de bevolking: daardoor neemt de arbeidsmarktinstroom vanuit voor waterschappen relevante opleidingen af. Op dit moment is dit vooral nog op mbo-niveau merkbaar, maar in de toekomst zal dit ook op hbo- en wo-niveau het geval zijn. De waterschapsector moet voor technisch personeel concurreren met veel andere technische sectoren. Bovendien gaat een niet onaanzienlijk deel van de technisch gediplomeerden direct of na enige tijd in niet-technische beroepen en sectoren aan de slag.

De overheid vergrijst. Net als de andere waterschappen kent het personeelsbestand van HHNK relatief veel medewerkers in de oudste leeftijdscategorie. Dat betekent de komende jaren extra uitstroom als gevolg van pensionering. Daardoor dalen de personeelskosten, omdat oudere werknemers vaak aan het eind van hun loonschaal zitten. Het gevaar bestaat wel dat met de extra uitstroom van oudere, ervaren werknemers ook relevante kennis voor de organisatie verloren gaat.

### Klimaatverandering

De KNMI'14-klimaatscenario's laten voor Nederland een beeld zien van hogere temperaturen, een sneller stijgende zeespiegel, nattere winters, heviger buien en kans op drogere zomers.<sup>8</sup> De EU heeft ingestemd met het, in 2015 in Parijs gesloten, nieuwe VN Klimaatakkoord.<sup>9</sup> Eind juni 2018 presenteerden zeven politieke partijen de Klimaatwet. Daarin is als klimaatdoel vastgelegd dat de uitstoot van CO<sub>2</sub> in 2050 met 95% verminderd moet zijn en tussentijds in 2030 met 49%.<sup>10</sup> Op Prinsjesdag 2017 verscheen voor het eerst een Deltaplan Ruimtelijke Adaptatie: een gezamenlijk plan van gemeenten, waterschappen, provincies en het Rijk dat de aanpak van de gevolgen van de klimaatverandering versnelt en intensificeert.<sup>11</sup>

De klimaatverandering raakt aan alle wettelijke taken van HHNK. Met het versterken van dijken, het vergroten van de aan- en afvoer van water en waterkwaliteitsmaatregelen werkt HHNK aan het minimaliseren van de gevolgen ervan. HHNK zet, met het in mei 2017 vastgestelde Klimaat- en energieprogramma (KEP), ook in op verduurzaming en

<sup>7</sup>Op dit moment wordt gewerkt aan een nieuw akkoord. In dit Bestuursakkoord Waterkwaliteit wordt de aanpak van waterkwaliteitsproblemen integraal samengebracht; dit inclusief maatregelen, monitoring, instrumenten, financiering en wetgeving.

<sup>8</sup><http://www.klimaatscenario's.nl>.

<sup>9</sup><https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2015/12/12/nederland-stemt-in-met-historisch-klimaatakkoord>.

<sup>10</sup>De Klimaatwet vooralsnog een initiatiefwet. Omdat deze wet op een ruime meerderheid in beide Kamers kan rekenen, is de kans op inwerkingtreding later dit jaar erg groot.

<sup>11</sup><https://ruimtelijkeadaptatie.nl/deltaplan-ra/>.



energietransitie.<sup>12</sup> Het minimaliseren van de gevolgen van de klimaatverandering en de extra inspanning, in het kader van het KEP, betekenen in theorie meer vraag naar arbeid.

### **Wijzigingen in wet- en regelgeving**

Op het gebied van wet- en regelgeving spelen de volgende ontwikkelingen:

- De invloed van de EU op de waterschappen is toegenomen, onder meer via de Kaderrichtlijn Water<sup>13</sup> en de Richtlijn Overstromingsrisico's.<sup>14</sup>
- De waterschappen in Nederland hebben er de afgelopen jaren meer activiteiten bij gekregen, zoals het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP)<sup>15</sup>, de muskus- en beverrattenbestrijding<sup>16</sup> en het beheer van grondwater, ondergrond en bodem.<sup>17</sup>
- De Omgevingswet treedt zoals het er nu naar uitziet in 2021 in werking. Decentrale overheden krijgen meer ruimte om hun omgevingsbeleid af te stemmen op hun eigen behoeften en doelstellingen. De ondersteunende gegevensvoorziening is het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO) dat tot 2024 stapsgewijs wordt ontwikkeld. Dit is de infrastructuur waarin alle gevalideerde leefomgevingsinformatie op eenduidige wijze wordt ontsloten. Eén en ander vraagt onder meer om een andere kijk op- en meer inspanningen voor IT en digitale dienstverlening binnen HHNK. Dat betekent in theorie ook meer vraag naar arbeid op dit gebied; deels tijdelijk, deels structureel.<sup>18</sup>
- De eisen aan verantwoording nemen toe voor HHNK. Ook is er steeds meer verplichte afdracht van gegevens, bijvoorbeeld aan het CBS. De administratieve lasten nemen toe en vragen ook de nodige kennis en capaciteit.
- In 2015 is de Participatiewet in werking getreden. Deze wet moet ervoor zorgen dat meer mensen werk vinden, ook mensen met een arbeidsbeperking.<sup>19</sup> HHNK is verplicht eind 2019 zo'n 16 fte extra aan 'participatiebanen' te hebben gerealiseerd.
- Een vraag is verder wat er gebeurt met de wetgeving op het gebied van zelfstandig ondernemerschap. De onlangs ingevoerde Wet DBA wordt op dit moment niet gehandhaafd. Er volgt nieuwe wetgeving. Die maakt het mogelijk voor hogere specialisten meer profitabel als zelfstandige te gaan werken. Voor HHNK kan het gevolg zijn dat de externe inhuur moet toenemen omdat voor vast personeel niet de geschikte kandidaten te vinden zijn.
- In 2020 verdwijnt de ambtelijke rechtspositie. De belangrijkste verandering is dat de medewerker van een waterschap onder hetzelfde ontslagrecht als werknemers in het bedrijfsleven gaat vallen. Dit maakt ontslagprocedures korter en goedkoper voor de werkgever. De vraag is verder in hoeverre dan de tot de ambtelijke rechtspositie behorende rechten in de cao worden vastgelegd. Mogelijk is dat in een meer bedrijfsmatig werkende omgeving, dan die van de waterschappen, in mindere mate het geval dan bij andere overheden.

### **Omgevingsgericht werken**

Door de klimaatverandering en de continu veranderende maatschappij wordt waterbeheer steeds complexer. Er is onder meer een toenemende behoefte van burgers en bedrijven aan

<sup>12</sup> HHNK (2017). *Klimaat- en energieprogramma 2017-2022*.

<sup>13</sup> <https://www.uvw.nl/thema/waterkwaliteit/kaderrichtlijn-water>

<sup>14</sup> <https://www.uvw.nl/thema/veiligheid/richtlijn-overstromingsrisicos>

<sup>15</sup> Het HWBP is onderdeel van het Deltaprogramma. Zie: <https://www.uvw.nl/thema/veiligheid/hwbp>; <https://www.uvw.nl/thema/veiligheid/deltaprogramma>

<sup>16</sup> <https://www.uvw.nl/thema/veiligheid/muskus-en-beverratten>

<sup>17</sup> <https://www.uvw.nl/thema/waterkwaliteit/grondwater-ondergrond-bodem>

<sup>18</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/omgevingswet>

<sup>19</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet>



inspraak en invloed. Intensivering van de interactie en communicatie met partners en belanghebbenden is dan ook essentieel. Mede daarom is HHNK de afgelopen jaren steeds meer omgevingsgericht gaan werken. Zo is het schap bij het opstellen van de Deltavisie<sup>20</sup> en de Toekomstvisie (afval)waterketen<sup>21</sup> bewust de dialoog met partners en belanghebbenden aangegaan. Vervolgens heeft HHNK op basis van de opgestelde visiedocumenten samen met de strategische partners het Waterprogramma<sup>22</sup> concreet vormgegeven. Ook in de Visie Maatschappelijke Verantwoorde Overheid (MVO)<sup>23</sup> staan participatie en dialoog voorop. Van samenwerking gaat in het algemeen een synergetisch en daarmee arbeidsbesparend effect uit. Omgevingsgericht werken vraagt van medewerkers van HHNK een andere manier van opereren: meer in een netwerk en minder in een hiërarchische ordening. Het gaat om 'meekoppelen van belangen'. Daarmee vraagt het ook om andere competenties: naast hard skills ook om soft skills. Medewerkers moeten een zogenaamd t-shaped profile hebben: technische kennis en sociale vaardigheden.

### **Technologische ontwikkelingen**

Naast digitalisering is ook sprake van verdere robotisering van werk van het schap, bijvoorbeeld in de vorm van maairobots, baggerrobots, inzet van robots bij wateranalyses, etc..<sup>24</sup> Enerzijds verdwijnen door deze technologische ontwikkelingen functies. Daarbij gaat het vooral om functies op lager-middelbaar niveau. Anderzijds worden binnen bestaande functies ook digitale vaardigheden nodig en ontstaan mogelijk zelfs geheel nieuwe functies. Ook kunnen digitalisering en robotisering tot verbetering van arbeidsomstandigheden leiden. Binnen het meerjarig programma Functiemetamorfose onderzoeken de A&O Fondsen Gemeenten, Waterschappen en Provincies gezamenlijk wat de gevolgen van digitalisering en robotisering zijn voor medewerkers en organisaties. De bedoeling is dat de gemeenten, waterschappen en provincies op basis hiervan gezamenlijk een actieplan rond dit thema opstellen.<sup>25</sup>

---

<sup>20</sup> HHNK (2012). *Een Deltavisie voor Hollands Noorderkwartier. Noord-Holland voorbereid op klimaatverandering.*

<sup>21</sup> HHNK (2012). *Toekomstvisie (afval)waterketen. Meer dan afvalwater alleen*

<sup>22</sup> HHNK (2015). *Waterprogramma 2016-2021.*

<sup>23</sup> HHNK (2015). *Visie Maatschappelijke Verantwoorde Overheid.*

<sup>24</sup> <http://bioclearearth.nl/pass-it-on/bioclear-earth-trainee-water-bodem-belandt-in-de-wereld-van-de-robotica-voor-duurzaam-waterbeheer>

<sup>25</sup> <http://hrm.aenowaterschappen.nl/nl/thema/FunctieMetamorfose>



### 3 Beleidsinhoud: doel en vormgeving

Hieronder komen in de paragrafen 3.1 en 3.2 eerst de algemene doelstellingen en vormgeving van het personeelsbeleid aan de orde. Daarna volgen in de paragrafen 3.3 tot en met 3.7 de doelstellingen en vormgeving van onderdelen van het personeelsbeleid: werving en selectie, beloning, beoordeling en overige arbeidsvoorwaarden, opleiding en mobiliteit, duurzame inzetbaarheid en gezondheid, en werving van doelgroepen.

#### 3.1 Doelstellingen van het personeelsbeleid

##### **Uitgangspunten van het beleid**

Jaarlijks stelt (het algemeen bestuur van) HHNK een Meerjarenplan (MJP) op voor de komende vier jaar. Dit plan is kader stellend voor de begroting van het eerstkomende jaar.<sup>26</sup> HHNK ontwikkelt zich steeds meer van een taakgerichte naar een effectgerichte organisatie. Het laat zich daarbij leiden door de invalshoeken effectgericht werken, innovatie, omgevingsgericht werken, duurzaamheid en integraliteit. Centraal staat het adagium *Structure follows strategy*: de structuur van de organisatie en dus ook het personeelsbeleid zijn een randvoorwaarde voor de effectieve uitvoering van de taken. Een strategisch kennisniveau binnen de organisatie is essentieel voor die effectieve uitoefening van de taken; dit niveau moet gewaarborgd blijven.<sup>27</sup>

##### **Overige doelstellingen van het personeelsbeleid**

In de afgelopen periode hebben bezuinigingsdoelstellingen relatief zwaar meegewogen bij de vormgeving van het personeelsbeleid. Deze waren ingegeven door het Bestuursakkoord Water. Omdat het allemaal meer digitaal, sneller en efficiënter, zouden er minder mensen nodig zijn. Om die personeelskrimp te bereiken is het programma Route 66 geïmplementeerd. Naast eerder genoemde uitgangspunten en doelstellingen is duurzame inzetbaarheid van het personeel een belangrijke doelstelling. Vanaf het moment dat medewerkers instromen bij HHNK gaat het met hen in gesprek over ontwikkeling, loopbaan en vitaliteit. Essentieel is ook voldoende instroom van jongeren. Aan de doelstellingen van het huidige personeelsbeleid zijn grotendeels geen concrete kwantitatieve taakstellingen gekoppeld. De uitzonderingen zijn de volgende:

##### **Kwantitatieve doelstellingen van het personeelsbeleid**

*Route 66*: afbouw van de formatie van 856 fte eind 2013 tot 790 fte eind 2018;

*Verjonging van het personeelsbestand*: (oorspronkelijk) 5fte boven formatie om jong talent zoals trainees aan te trekken; (later) minimaal 25% van de nieuwe instroom moet jonger dan 35 jaar zijn;

*Participatiewet*: (oorspronkelijk) toewerken naar 15 fte boven formatie in 2022, (later) realiseren van circa 16 fte boven formatie eind 2019.

*Medewerkerstevredenheid*: in 2018 minimaal een 7,5 voor 'beste werkgever' en een 7,8 op het onderdeel 'werkplezier'.<sup>28</sup>

<sup>26</sup> *Uitgangspunten van het meeste recente MJP 2018-2021 zijn de koers van het algemeen bestuur en het vastgestelde beleid zoals het Collegeprogramma 2015-2019, de Deltavisie, de visie Maatschappelijk Verantwoorde Overheid (MVO), de Toekomstvisie (afval)waterketen en het Waterprogramma 2016-2021.*

<sup>27</sup> *Informatie uit de interviews.*

<sup>28</sup> *Informatie uit de interviews.*



*Verzuimbeleid (voor 2017):*

- Een inzetbaarheidspercentage van 96,5 en dus 3,5% verzuim
- Een verzuimfrequentie van 1,1%
- Een reductie van het aantal frequent verzuimers tot 10%.<sup>29</sup>

## 3.2 Vormgeving van het generieke personeelsbeleid

### Strategische personeelsplanning

Om tevreden en competente medewerkers op de juiste plek in de organisatie te krijgen en te behouden stelt HHNK in principe eens in de drie of vier jaar een Strategisch Personeelsplan (SPP) op. De strategische personeelsplanning als strategisch P&O instrument genereert informatie over de huidige en toekomstige in-, door- en uitstroom. Op basis daarvan is het management in staat proactief te sturen op het continu en gestructureerd optimaliseren van de personele formatie. De strategische personeelsplanning bestaat uit:

1. Analyse van de behoefte aan kwantiteiten en kwaliteiten van medewerkers;
2. Bepaling van de personele ontwikkelrichting op korte (één jaar), middellange (collegeperiode) en lange termijn en het aanscherpen van het tactisch personeelsbeleid van HHNK als consequentie daarvan;
3. Proactief en reactief sturen op de in-, door- en uitstroom van medewerkers.<sup>30</sup>

Het meest recent tot stand gekomen SPP van HHNK dateert van 2014 en heeft betrekking op de periode tot en met 2018. De kern ervan is de volgende:<sup>31</sup>

### Strategisch Personeelsplan (SPP) HHNK 2014-2018

#### *Externe ontwikkelingen*

Het SPP gaat ervan uit dat de organisatie van de overheid verandert, er noodzaak bestaat tot bezuinigingen, naast de "techniek" meer van belang is zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), er tot 2020 geen tekorten zijn op de arbeidsmarkt en dat komt meer arbeidsaanbod vanuit de technische opleidingen beschikbaar komt.

#### *Doelstellingen*

*Doel* van het SPP is dat HHNK in 2018 effectgericht opereert, innovatief en vooruitstrevend is, volgens het merkkompas handelt en een omgevingsgerichte organisatie is.

De *ambities* in het SPP zijn focus op werk buiten, automatiseren van bedrijfsprocessen, verbetering van de informatievoorziening, duidelijke sturing en heldere verantwoordelijkheden, een hogere gemiddelde kwaliteit van medewerkers en het besef van de noodzaak van andere competenties.

*Speerpunten* van het SPP zijn flexibiliteit & mobiliteit, kennis- & competentieontwikkeling, continue organisatieontwikkeling en efficiency.<sup>32</sup>

<sup>29</sup> Informatie uit de interviews.

<sup>30</sup> HHNK (2011). *Strategische personeelsplanning 2011-2015. Kaders en routeplanner*.

<sup>31</sup> Meer gedetailleerde informatie per speerpunt is opgenomen in bijlage 6.

<sup>32</sup> HHNK (2014). *Strategisch Personeelsplan HHNK 2014-2018. Goed voorbereid op de uitdagingen van de toekomst. Antwoorden voor de strategische koers van HHNK (PowerPoint presentatie)*.



Er zijn bij HHNK SPP's op organisatie- en op afdelingsniveau.<sup>33</sup> De SPP's 2014-2018 op afdelingsniveau bestaan elk uit een inbedding in het SPP op organisatieniveau, een veranderopgave, een strategie hoe vanuit de nulmeting naar de juiste situatie te geraken en de benoeming van cruciale functies voor de inrichting van de organisatie.<sup>34</sup>

### **Maatschappelijk verantwoord ondernemen**

HHNK heeft maatschappelijk verantwoord ondernemen hoog in het vaandel staan. In 2015 zijn de visie en de strategie Maatschappelijk Verantwoorde Overheid vastgesteld. Twee van de tien geformuleerde ambities hebben een directe link met personeelsbeleid:

- Voldoen aan de Participatiewet: inzet van personen met afstand tot de arbeidsmarkt;
- Maximaliseren en optimaliseren van de inzet van stagiairs en trainees.

Verder is op basis van de visie een plan ontwikkeld om medewerkers verder te scholen op het gebied van MVO.<sup>35</sup>

Eén van de thema's binnen de visie MVO is maatschappelijke betrokkenheid. Daaronder valt ook het domein internationale samenwerking. HHNK detacheert regelmatig medewerkers in minder ontwikkelde landen. Doelstelling is dit uit te breiden van minimaal 2,5 tot maximaal 4,5 fte. Om zoveel mogelijk medewerkers te laten deelnemen is er voor gekozen medewerkers, als de projectomstandigheden dat toelaten, na twee jaar te laten rouleren.<sup>36</sup>

### **Medewerkersonderzoek**

Tweejaarlijks laat HHNK een medewerkersonderzoek uitvoeren. De laatste keer gebeurde dat in 2016. De uitkomsten van het medewerkersonderzoek vormen onderwerp van gesprek in spiegelgroepen op afdelingsniveau. De spiegelgroepen prioriteren de punten waarop verbetering het meest nodig en gewenst is. Daarbij geven zij aan welke verbeteracties zij zelf kunnen uitvoeren en wat zij van het management verwachten.<sup>37</sup> Vervolgens buigt op organisatieniveau een centrale spiegelgroep met vertegenwoordigers uit de afdelingen zich erover. Dit resulteert in een analyse en advies aan de directie voor zowel acties vanuit het management als acties gericht op de verantwoordelijkheid van werknemers.<sup>38</sup>

## **3.3 Wervings- en selectiebeleid**

### **Arbeidsmarktcommunicatie**

Om voldoende en competente medewerkers aan te trekken wordt in 2018 een nieuwe strategie voor arbeidsmarktcommunicatie ontwikkeld en daarna geïmplementeerd. HHNK werkt aan bekendheid als aantrekkelijke werkgever met interessant en maatschappelijk relevant werk en voldoende mogelijkheden voor ontplooiing. Door vergroting van de zichtbaarheid voor de burger (herkenbare vervoermiddelen, bedrijfskleding, etc.) moet de

<sup>33</sup> Destijds was de werkwijze dat er eerst een SPP op organisatieniveau werd opgesteld en dat dit vervolgens werd vertaald naar SPP's op afdelingsniveau. Op dit moment is een nieuw SPP in de maak. Het proces is nu andersom georganiseerd: de afdelingen maken afzonderlijke SPP's, die door P&O in samenspraak met die afdelingen tot een SPP op organisatieniveau worden vertaald. Zie verder hoofdstuk 7.

<sup>34</sup> Zie voor een voorbeeld: HHNK (2014). SPP MT Water (PowerPoint presentatie).

<sup>35</sup> HHNK (2015). Voorstel aan CHI de visie Maatschappelijk Verantwoorde Overheid vast te stellen; HHNK (2015). Visie Maatschappelijk Verantwoorde Overheid. Elementen van de opleiding zijn ontwikkeling van MVO-kennis, leren werken met MVO-principes, ontwikkeling van passende werkprocessen en het samenspel tussen organisatie en bestuur.

<sup>36</sup> HHNK (2014). Uitgangspunten Internationale Samenwerking 2015-2017; HHNK (2018). Internationale samenwerking 2018 (concept).

<sup>37</sup> Informatie uit de interviews.

<sup>38</sup> HHNK (2016). Medewerkersonderzoek HHNK 2016. Aanbevelingen van de medewerkers aan management en directie; HHNK (2017). Vervolg Uitkomsten Medewerkersonderzoek.





naams- en taakbekendheid toenemen. Verder is HHNK samen met de andere waterschappen aanwezig op carrièrebeurzen en –dagen van hogescholen. In 2018 wordt een nieuwe strategie voor arbeidsmarktcommunicatie geïmplementeerd.

### **Het wervings- en selectieproces**

Naast integriteit kent HHNK bij de werving en selectie van personeel twee strategische doelstellingen: ten eerste goede mensen op de beste plek met als neven doel 'meer met minder' realiseren en ten tweede ruimte voor ontwikkeling van medewerkers. Het wervings- en selectieproces kent in principe drie fasen: gesloten interne werving, open interne werving en open externe werving. Voor lastig te vervullen vacatures wordt op dit moment tegelijkertijd intern en extern geworven. Het selectieproces voor nieuwe medewerkers bestaat uit minimaal een oriënterend en een selecterend sollicitatiegesprek plus een afrondend gesprek over de primaire arbeidsvoorwaarden.<sup>39</sup>

### **De inwerk- en introductieperiode**

Wanneer een nieuwe medewerker bij HHNK in dienst treedt, krijgt deze normalerwijze een tijdelijke aanstelling voor de duur van één jaar. Om de kans te optimaliseren dat de nieuwe werknemer kan blijven, is sprake van een zorgvuldige inrichting van de inwerkperiode. Dit gebeurt met een Inwerklogboek voor leidinggevende en de nieuwe medewerker. De nieuwe medewerker kan desgewenst een mentor toegewezen krijgen. Om vóór de einddatum van de proefperiode tot een gegronde conclusie te komen, is sprake van tussentijdse evaluaties en een eindbeoordeling. Bij tevredenheid over het functioneren, volgt er, behalve als er nog geen goed oordeel mogelijk is, omzetting in een vast dienstverband.<sup>40</sup>

### **Verjonging van het personeel**

HHNK zet expliciet in op verjonging van het personeelsbestand. In 2016 is de beleidsnotitie 'Deuren open voor jong talent' tot stand gekomen met daarin een inspanningsverplichting een vaststaand deel van de openstaande vacatures door jonge kandidaten te vervullen. Die verplichting houdt vervulling in van minimaal 25% van de openstaande vacatures door kandidaten jonger dan 35 jaar.

---

<sup>39</sup> HHNK (2016). *Werving en selectie. Goede mensen op de juiste plek.*

<sup>40</sup> Bijvoorbeeld als gevolg van (langdurige) afwezigheid van de medewerker wegens ziekte of verlof. Zie: HHNK (2010). *Inwerken en beoordelen tijdens de aanstelling bij wijze van proef. Een handreiking voor de Leidinggevende.*





#### **Maatregelen 'Deuren open voor jong talent'**

- Streven is meer instroom van medewerkers jonger dan 30 jaar tot aan 3,5% structureel van het personeelsbestand (inmiddels: 25% van de vacatures voor jongeren onder de 35 jaar).
- Vermelding in SPP's hoe verjonging tot stand te brengen en welke functies hiervoor in aanmerking komen.
- Creëren van ruimte om stagiairs en trainees aan de organisatie te binden. In de begroting voor 2018 worden (maximaal) 5 fte beschikbaar gesteld voor het na afloop van de stage of het traineeship in dienst nemen van stagiairs of trainees zonder dat daar direct een specifieke formatieplaats voor beschikbaar is. Binnen twee jaar stromen de stagiairs of trainees door naar een reguliere formatieplaats.
- Toestaan van budget- en formatieoverschrijding voor meester-gezel constructies. Een medewerker met coachende vaardigheden die binnen twee jaar met pensioen gaat wordt gekoppeld aan een in dienst genomen jonge medewerker.
- Ontwikkeling van een op de specifieke doelgroep gerichte arbeidsmarktcommunicatie- en wervingsstrategie.
- Plaatsing van een HR-talent op 0,5 fte als dedicated aanjager en ambassadeur voor 'Deuren open voor jong talent'.<sup>41</sup>

#### **Externe inhuur en uitbesteding**

Voor externe inhuur zijn raamcontracten afgesloten na een aanbestedingsprocedure, bijvoorbeeld met elektrotechnische bedrijven. Hierbij is sprake van normbedragen. De afdeling Inkoop adviseert over de aanbesteding en de individuele contracten. Door het bestaan van deze raamovereenkomsten is snel te schakelen en in te huren. Daarbij is HHNK een grote en goede partij voor detacheerders. Detacheerders hebben belang bij bestendige relaties.<sup>42</sup> Daarnaast zijn er werkzaamheden die HHNK uitbesteedt. HHNK wil geen werk doen wat anderen beter of goedkoper kunnen uitvoeren.

Doelstelling is de inhuur van externe medewerkers inclusief uitzendkrachten en de uitbesteding van werkzaamheden waar mogelijk te verminderen. Doel is o.a. voldoende kennis en expertise binnen de organisatie te waarborgen. De business controllers zijn scherp op de communicerende vaten van vaste werknemers, inhuur en uitbesteding.<sup>43</sup>

De notitie 'Formatiebeleid en formatiebeheer' uit 2009 bevat een praktisch toepasbaar afwegingskader voor 'zelf doen, inhuren of uitbesteden'. Het kader is aan de orde voor nieuwe taken waarvan de kosten €50.000 of meer op jaarbasis bedragen en heroverwegingsvraagstukken voor bestaande taken.<sup>44</sup> De afwegingsfactoren zijn onderverdeeld in vier categorieën: kwetsbaarheid, flexibiliteit, personeel (behoud versus verwerving van kennis, generalisme versus specialisme en goed werkgeverschap) en kosten.

<sup>41</sup> HHNK (2016). *Deuren open voor jong talent*.

<sup>42</sup> Informatie uit de interviews.

<sup>43</sup> Informatie uit de interviews.

<sup>44</sup> HHNK (2009). *Formatiebeleid – zelf doen, inhuren of uitbesteden – en formatiebeheer*; HHNK (2015). *Inhuur? Geregeld Doelmatig – Rechtmatig – Kostenbewust*.



### 3.4 Beoordelings-, belonings- en overig arbeidsvoorwaardenbeleid

#### De cao voor de waterschapsector

Voor werknemers in de waterschapsector gelden als cao de Sectorale Arbeidsvoorwaardenregelingen Waterschapspersoneel (SAW). Volgens onderzoek van AWWN ligt zowel het aanvangs- als eindsalaris in de waterschapsector hoger dan in de referentiemarkten Rijk, provincies, gemeenten en ingenieursbedrijven, maar lager dan in de referentiemarkt waterbedrijven.<sup>45</sup> Onlangs is, na lang overleg, een nieuwe cao voor de waterschappen tot stand gekomen met als belangrijkste elementen een loonsverhoging van in totaal 7,5%, vereenvoudiging van het individueel keuzebudget, meer ruimte om goede prestaties te belonen en meer focus op het gesprek tussen leidinggevende en medewerker en minder regels. De personeelskosten stijgen, maar ook de flexibiliteit van het personeelsbeleid neemt toe.

Voor de komende jaren vormt de Wet Normalisatie Rechtspositie Ambtenaren een belangrijk thema bij de cao-onderhandelingen. In 2020 vervalt, zoals boven beschreven, de ambtelijke rechtspositie en wordt het private arbeidsrecht ook op ambtenaren van toepassing.<sup>46</sup> De vraag is in hoeverre via de cao elementen van de oude rechtspositie deel zullen uitmaken van het arbeidsvoorwaardenpakket.

#### Het beoordelingsbeleid

In beginsel bestaat, de in de SAW beschreven, gesprekscyclus uit drie gesprekken per jaar. In deze gesprekken komen planning, voortgang en evaluatie & beoordeling aan de orde.<sup>47</sup> De nieuwe cao biedt hiervoor meer flexibiliteit dan de vorige. In 2017 heeft HHNK al op beperkte schaal een pilot p-gesprekken uitgevoerd. De kern van de nieuwe werkwijze van personeelsgesprekken is als volgt.

##### Nieuwe werkwijze voor personeelsgesprekken

- Jaarlijks spreken leidinggevenden en alle medewerkers regelmatig en voldoende vaak met elkaar over de ambitie, ontwikkeling, motivatie en duurzame inzetbaarheid van de medewerkers en de gewenste bijdrage aan organisatiedoelstellingen. Afspraken over taken en resultaten worden naar behoefte gemaakt.
- Zorgpunten op gebied van werk, voortgang en functioneren komen tijdig aan de orde.
- Gemaakte afspraken worden vastgelegd en zo nodig besproken of geëvalueerd. Dit gebeurt op één A4 en niet op het voorheen voorgeschreven uitgebreid formulier.
- Leidinggevende en medewerker zijn verantwoordelijk voor goede gesprekken en afspraken en de vastlegging daarvan.
- Een formele jaarlijkse beoordeling is niet verplicht.
- Bij een gewenste schriftelijke evaluatie van het functioneren wordt de kwaliteit daarvan beschreven en wordt zo nodig vermeld waarop ontwikkeling nodig of gewenst is. Er worden géén scores toegekend.

<sup>45</sup> AWWN (2016). *Beloning & loonontwikkeling Waterschappen*.

<sup>46</sup> HHNK (2018). *Nieuwsbrief Arbeidsvoorwaarden 2018*.

<sup>47</sup> <https://www.uvw.nl/thema/personeelsbeleid/arbeidsvoorwaarden>.



- Leidinggevende en medewerker maken samen afspraken over het al dan niet werken met informanten en feedback voor evaluatie en afspraken over de toekomst.<sup>48</sup>

De pilot is in een evaluatie door alle betrokkenen, waaronder de Ondernemingsraad<sup>49</sup>, positief beoordeeld. Positieve uitkomst was dat, anders dan voorheen, gesprekken minder gingen over de negatieve kant van het functioneren. Het voornemen is in 2018 een organisatie-brede proef met de nieuwe werkwijze voor personeelsgesprekken en belonen uit te voeren.

Met het oog op leiderschaps- en medewerkersontwikkeling vindt binnen HHNK systematisch 'schouwen' van personeel plaats. Input hiervoor is onder meer de A&O-Ontwikkelscan.<sup>50</sup> De resultaten van deze schouw leiden vervolgens tot acties.

### Het beloningsbeleid

De kern van de organisatie-brede proef nieuwe werkwijze van belonen is als volgt.

#### Nieuwe werkwijze voor belonen

- De leidinggevend en de medewerker spreken jaarlijks op enig moment over de beloning van de medewerker.
- Voor wie nog niet op het maximum van de salarisschaal zit, geldt in januari in beginsel een jaarlijkse salarisverhoging van 2,5% van het maximum van de salarisschaal. Een leidinggevende kan met goede gronden overgaan tot een andere verhoging.<sup>51</sup>
- Een incidentele beloning of gratificatie, 'boter bij de vis' of teambeloningen zijn in bijzondere situaties mogelijk.
- Leidinggevend en medewerkers passen beloningsdifferentiatie toe op een wijze die recht doet aan hun teams, de taken en de werkwijze binnen hun eenheid.
- Medewerkers mogen collega's, gemotiveerd voordragen voor extra beloningen. Leidinggevend en medewerkers mogen medewerkers daarvoor input vragen.
- Beloningsvoorstellen en gratificaties worden vooraf per medewerker voorgelegd aan het afdelings-MT en daarna op afdelingsniveau aan het betreffende directie MT (Water, Bedrijfsvoering of Staf).
- Er is transparantie over extra beloningen. Zowel de extra beloning als de motivatie daarvoor worden binnen teams bekend gemaakt.<sup>52</sup>

### Overige arbeidsvoorwaarden

Belangrijke arbeidsvoorwaarden zijn verder:

- Een *fulltime dienstverband* in de waterschapsector bedraagt 36 uur per week.
- Er is de keuzemogelijkheid tijdelijk *meer of minder te werken* dan contractueel vastgelegd. De keuze geldt telkens voor één jaar, het ruiljaar.<sup>53</sup>

<sup>48</sup> HHNK (2018). Personeelsgesprekken en belonen.

<sup>49</sup> De Ondernemingsraad is pas na de start van de pilot gevraagd om advies. Dit leidde tot enige frictie met de helft van de OR. De OR wilde echter ook graag het systeem verbeteren en heeft er daarom mee ingestemd.

<sup>50</sup> Met deze scan krijgen medewerkers inzicht in hun persoonlijke eigenschappen, in dat wat hen beweegt in hun werk en voor hun functie relevante ontwikkelingsmogelijkheden. Daarmee biedt de scan een goede basis voor ontwikkelgesprekken met leidinggevend en P&O-adviseurs en voor ontwikkelplannen. A&O-fonds Waterschappen (2010.) A&O-Ontwikkelscan Hulpmiddel voor effectieve ontwikkelgesprekken.

<sup>51</sup> Als een medewerker nog niet op het maximum van de salarisschaal staat, is een geringere jaarlijkse salarisverhoging dan 2,5% alleen mogelijk onder stringente tandoorwaarden.

<sup>52</sup> HHNK (2018). Personeelsgesprekken en belonen.

<sup>53</sup> HHNK (2012). Uitgangspunten en Kaders Managementtoets meer en minder werken.



- Waterschappen kunnen zelf regelingen treffen voor *tijd- en plaats onafhankelijk werken* (TOPW). Medewerkers worden in staat gesteld op tijden én plaatsen te werken die zelf gekozen zijn. HHNK stelt daarvoor zo nodig de benodigde werkruimte, materialen, hulpmiddelen en faciliteiten ter beschikking. Bezwaar is alleen mogelijk op grond van dienstbelang, zoals de benodigde informatiebeveiliging en zorgvuldigheidsvereisten, waaronder het voldoen aan Arbowetgeving.<sup>54</sup>
- Naast het salaris krijgen werknemers in de waterschapsector een vrij besteedbaar persoonsgebonden budget. Dit *Individueel Keuzebudget* (IKB) bedraagt zo'n 22% van het jaarsalaris. Naast het aanvullen van het inkomen, is het IKB bijvoorbeeld te gebruiken voor het betalen van vakbondscontributie, opleidingskosten, ABP ExtraPensioen en het kopen van extra verlofuren.<sup>55</sup>
- Vanaf 2016 hebben alle medewerkers een *persoonlijk budget voor duurzame inzetbaarheid* van € 5.000 per vijf jaar. Dit budget is te investeren in opleiding, ontwikkeling, loopbaan en vitaliteit, opdat werknemers goed en met plezier kunnen blijven werken in de huidige of een toekomstige functie. Samen met de leidinggevendenden bepalen de medewerkers hun ontwikkeldoelen voor de komende jaren en leggen dit vast in een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP).
- Naast dit persoonlijk budget beschikt HHNK over een beperkt centraal opleidingsbudget voor strategische, collectieve en verplichte opleidingen:
  - Door HHNK of de wet verplicht gestelde opleidingen voor de eigen functie;
  - Thema's op het gebied van de brede ontwikkeling van de organisatie;
  - Incidentele prioriteiten en onderwerpen waar HHNK belang aan hecht;
  - Teamontwikkeling;
  - Management development en talentmanagement. Er is de afgelopen jaren een uitgebreid management traject voor clusterhoofden geweest.<sup>56</sup>
- *Toeslagen* voor bezwarende omstandigheden, overwerk en wachtdiensten.<sup>57</sup>
- Bij werkzaamheden elders ontvangen medewerkers *reistijdcompensatie*.<sup>58</sup>
- Werknemers kunnen deelnemen aan *collectieve verzekeringen* bij Univé.<sup>59</sup>
- Werknemers van HHNK kunnen eens in de drie jaar 20% van de *aanschaffkosten* van een nieuwe PC vergoed krijgen.<sup>60</sup>
- Speciaal voor de medewerkers van HHNK heeft Villa Kakelbont het 'HHNK *kinderopvang pakket*' met geen inschrijfgeld, speciaal voordelig tarief, en variabele start- en eindtijden ontwikkeld.<sup>61</sup>

De afgelopen jaren heeft de directie van HHNK in overleg met de OR de secundaire arbeidsvoorwaarden op een aantal punten aangepast. In 2013 is de telewerkvergoeding beëindigd. In 2015 is onder meer de bijdrage voor fitness gestopt. Deze versoering is mede ingegeven door de beperking van de vrije ruimte in de Werkkostenregeling (WKR).

<sup>54</sup> HHNK (2013). *Tijd- en Plaatsonafhankelijk Werken (TPOW)*. Kaders, Achtergronden en Verantwoordelijkheden.

<sup>55</sup> [https://www.hhnk.nl/portaal/werken-bij-hhnk\\_3586/item/arbeidsvoorwaarden\\_1397.html](https://www.hhnk.nl/portaal/werken-bij-hhnk_3586/item/arbeidsvoorwaarden_1397.html)

<sup>56</sup> HHNK (e.a.). *Je bent aan zet! Factsheet persoonlijk budget*.

<sup>57</sup> HHNK (2010). *Regeling bezwarende arbeidsomstandigheden Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier 2010*; HHNK (2015). *Werktijden, vakantieverlof en bijzondere vormen van verlof*; HHNK (2017). *Uitvoeringsvoorschriften Wachtdiensten HHNK*.

<sup>58</sup> HHNK (2010). *Uitvoeringsregeling reistijdcompensatie 2010*.

<sup>59</sup> Brochure van Univé over collectieve verzekeringen voor werknemers HHNK (s.a.). *deze collectieve verzekeringen staan trouwens sinds kort ter discussie*.

<sup>60</sup> HHNK (2013). *PC regeling Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (HHNK)*

<sup>61</sup> Brief van Villa Kakelbont aan werknemers HHNK, d.d. 1 september 2014.



### 3.5 Duurzaam inzetbaarheids-, gezondheids- en veiligheidsbeleid

In algemene zin stuurt HHNK op een goed werkklimaat en goede arbeidsfaciliteiten.

#### **Het duurzame inzetbaarheidsbeleid**

HHNK zet sterk in op duurzame inzetbaarheid met een focus op vitaliteit. In 2018 wordt een vitaliteitsbeleid geïmplementeerd gericht op het bevorderen van 'een gezonde geest in een gezond lichaam' door het stimuleren van een gezonde actieve levensstijl, het verminderen van werkstress en aandacht voor geestelijke veerkracht. Speciale aandacht gaat uit naar de inzetbaarheid van zieke werknemers. Tijdens 'het goede gesprek' bespreekt de leidinggevende periodiek met de werknemer wat diens functie precies inhoudt, in hoeverre de functie nog bij de werknemer past, wat de werknemer de komende jaren nog zou willen bereiken en welke middelen daarvoor in te zetten.

#### **Overig beleid gericht op gezondheid en veiligheid**

HHNK kent ook specifiek beleid gericht op andere gebieden die te maken hebben met gezondheid en veiligheid (bedrijfshulpverlening en preventie, ziekteverzuim, agressie en geweld, ongewenste omgangsvormen en veiligheid); zie daarvoor [bijlage 4](#).

### 3.6 Opleidings- en mobiliteitsbeleid

#### **Opleidingsbeleid**

HHNK investeert in het personeel. Medewerkers krijgen de ruimte voor continue ontwikkeling van hun kennis, vaardigheden en competenties. Dit draagt bij aan zowel de professionalisering als de inzetbaarheid van medewerkers.

Er is een HHNK-academie opgericht die trainingen, cursussen, en (beroeps)opleidingen voor medewerkers en ook bbl-trajecten organiseert. Het aanbod wordt ontsloten door een, alleen voor medewerkers toegankelijk, platform. De academie draagt zorg voor de ontwikkeling naar een lerende organisatie. Ze werkt met steeds meer opleidingsinstituten en partnerorganisaties samen. Aan de opleidingen hangt een prijskaartje per deelnemer. Ze komen in principe ten laste van het persoonlijk budget.<sup>62</sup>

#### **Stagebeleid**

Stages dragen niet alleen bij aan het binden van jong talent en daarmee aan het bewerkstelligen van een evenwichtiger leeftijdsopbouw van het personeelsbestand. Ook brengen stagiairs nieuwe kennis en ideeën in, versterken zij de efficiënte omgang met beschikbare capaciteit en kwaliteiten alsook de positie van de organisatie in de samenleving (MVO). Daarom werkt HHNK samen met onderwijsinstellingen en zet het in op het maximaliseren en optimaliseren van de inzet van stagiairs binnen de organisatie. Het aanbod van stages bestaat uit afstudeerstages, onderzoeksstages, meeloopstages en praktijkopdrachten. Stagelopen kan op alle niveaus van vmbo tot en met wo en de duur kan variëren van enkele weken tot één jaar. Er wordt tijd en aandacht ingeruimd voor begeleiding. Die bestaat uit een introductie, inwerken, afstemming van de werkzaamheden op de opleiding en overleg over wat de stagiair belangrijk vindt. Stagiairs krijgen een

<sup>62</sup> HHNK (e.a.). *Je bent aan zet! Factsheet persoonlijk budget*.



stagevergoeding. Die bedraagt voor vmbo/mbo €300, voor hbo €400 en voor wo €500 per maand.

Met vier andere waterschappen heeft HHNK een eigen Traineeship programma "Waterschapstalent" voor afgestudeerde hbo'ers en academici. Incidenteel heeft HHNK aanvullend trainees van het Nationaal Watertraineeship (NWT) programma.<sup>63</sup> Er wordt al enkele jaren gewerkt met een traineepool. De trainees krijgen een aanstelling van twee jaar.<sup>64</sup> HHNK laat trainees serieus werk doen: werk dat bijdraagt aan de effecten van de organisatie.

HHNK heeft in 2015 de gang van zaken rond stages vastgelegd.<sup>65</sup> Hoofdpijnen zijn de volgende:

#### **Hoofdpijnen strategisch stagebeleid**

- Cluster P&O heeft een coördinerende rol.
- Alle afdelingen hebben een stagecoördinator.
- Deze inventariseert jaarlijks het aantal stages van verschillende typen en overlegt daarover met management en P&O.
- Daarna draagt de coördinator zorg voor het reserveren van geschikte werkzaamheden en de beschrijving van de stagevacatures. Van verdringing van reguliere vacatures/werkzaamheden mag geen sprake zijn.
- Stageplaatsen worden bij opleidingsinstituten en via sociale media bekend gemaakt. Dit regelt cluster P&O samen met Communicatie.
- De stage-coördinatoren en cluster P&O verzorgen de werving, selectie en plaatsing.
- Waar mogelijk wordt per afdeling met minstens één relevant opleidingsinstituut een samenwerkingsovereenkomst gesloten. Daarin komen naast stage-afspraken de mogelijkheid van gastlessen, docentstages en excursies aan de orde.

#### **Mobiliteitsbeleid**

In 2008 is het mobiliteits- en loopbaanbeleid vastgesteld. Doelstelling is een goede en aantrekkelijke werkgever te zijn en vaardig te reageren op de veranderende arbeidsmarkt en de veranderende behoefte aan medewerkers. Daarom is het noodzakelijk meer richting en sturing te geven aan de in-, door- en uitstroom van medewerkers. De kern van het mobiliteitsbeleid is als volgt:

- Het Mobiliteitsbureau is als herkenbaar onderdeel van P&O een volwaardig onderdeel van de staande organisatie. Het richt zich op het faciliteren van de door- en uitstroom van medewerkers. Het kent de functies van Mobiliteitsadviseur en medewerker Mobiliteit.
- Het mobiliteitsbeleid en daarmee het Mobiliteitsbureau onderscheidt een verplichte inzet voor medewerkers die wegens reorganisatie, arbeidsongeschiktheid of persoonlijk functioneren van functie moeten veranderen en anderzijds een niet-verplichte inzet voor medewerkers die vrijwillig van functie willen veranderen.
- Het laatste kent als bijzondere invalshoeken: demotiefuncties voor oudere leidinggevenden, het faciliteren van functiewisselingen, een arbeidspool en de borging van "high potentials".

<sup>63</sup> Het NWT is in 2010 ontwikkeld door Human Capital Water & Delta (van het Netherlands Water Partnership, NWP) en H2O-job (het bemiddelingsbureau voor de watersector). Inmiddels zijn landelijk meer dan 130 trainees geplaatst bij een grote diversiteit aan organisaties binnen de watersector. Zie: <https://nationaalwatertraineeship.nl/overnwt>.

<sup>64</sup> HHNK (2016). Deuren open voor jong talent.

<sup>65</sup> HHNK (2015). Strategisch Stagebeleid. Het strategisch beleidsplan noemt ook het bieden van stages/werkervaringsplaatsen noodzakelijk i.v.m. de verplichtingen ingevolge de Participatiewet en de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten.



- Voor alle mobiliteitskandidaten geldt een geüniformeerde bemiddelingsmethode, waarin sprake is van structurering en standaardisering van het analyseproces, verslagen en plannen.<sup>66</sup>
- Medewerkers worden zo nodig en mogelijk buiten de eigen afdeling ingezet.

### **Externe mobiliteit (uitstroom)**

Er hebben in het kader van Route 66 geen gedwongen ontslagen plaatsgevonden. Wel is voor de nodige, met name administratieve, medewerkers gekeken naar natuurlijke uitstroom, pensioen, herplaatsingen, doorstroom en eigen ontwikkeling. Deze hebben intern dan wel extern nieuwe functies gekregen. Het totaal aantal af te bouwen fte is verdeeld naar de verschillende afdelingen binnen HHNK. Per afdeling is vervolgens in kaart gebracht hoe het werk slimmer te organiseren was. Daarbij is ook gekeken naar verbeteringen van uitbestedingsconstructies. Voorts is geanalyseerd welke functies cruciaal en welke minder cruciaal waren met specifieke aandacht voor functies van medewerkers die op korte termijn met pensioen zouden gaan.<sup>67</sup>

## **3.7 Doelgroepenbeleid**

### **Personen met een migratieachtergrond**

Al in 2004 verklaarde HHNK net als andere waterschappen uitvoering te geven aan de 'Algemene verklaring tegen rassendiscriminatie' en dit tot uitdrukking te brengen in alle arbeidssituaties waarin dat zou spelen.<sup>68</sup> In 2018 wordt onderzocht of verdere aandacht aan diversiteit kan helpen bij het verkrijgen van de juiste medewerkers.

---

<sup>66</sup> HHNK (2008). *Het Mobiliteitsbureau. Mobiliteit en loopbaanbeleid binnen HHNK. Volgens P&O zijn oud-werknemers waar contact mee is, vaak tevreden met de overstap en hun nieuwe baan.*

<sup>67</sup> Informatie uit de interviews.

<sup>68</sup> HHNK (2004). *Besluit uitvoering algemene verklaring tegen rassendiscriminatie.*



### **Personen met afstand tot de arbeidsmarkt**

HHNK neemt maatregelen om mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen; dit zowel vanuit maatschappelijke betrokkenheid als vanwege wettelijke verplichtingen volgens de Participatiewet. Er wordt specifieke formatieruimte voor gecreëerd, bovenop de reguliere formatie. Er vindt dus geen verdringing plaats. Het streven was vanaf 2015 jaarlijks 1,65 fte extra aan participatiebanen te realiseren totdat in 2024 in totaal 15 fte aan participatiebanen zouden bestaan. Doordat de overheid echter eind 2016 niet heeft voldaan aan de eisen van de Participatiewet, heeft het Kabinet besloten over te gaan tot het activeren van de quotumregeling. Hierdoor moet HHNK al eind 2019 zo'n 16 fte aan participatiebanen hebben gerealiseerd. Dit maakt extra inspanningen nodig. Naast deze extra formatie worden structureel minimaal twee werkervaringsplaatsen aangeboden aan mensen met een arbeidsbeperking. Ten slotte wordt bij alle door HHNK aan te besteden werkzaamheden onderzocht of deze, in plaats van ze openbaar aan te besteden, rechtstreeks aan één of meer SW-bedrijven kunnen worden gegund.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> HHNK (2015). *Participatiewet*.





## 4 Middelen en uitvoeringspraktijk (input en uitvoeringsproces)

Dit hoofdstuk beschrijft in [paragraaf 4.1](#) wie er zich met personeelsbeleid bezig houdt en welk budget daarvoor beschikbaar is. Vervolgens gaat het in de [paragrafen 4.2](#) en [4.3](#) in op de uitvoeringspraktijk van de verschillende aspecten van het personeelsbeleid.

### 4.1 Beschikbare middelen voor het personeelsbeleid (input)

De ontwikkeling en ondersteuning van het personeelsbeleid zijn in handen van het cluster P&O van de afdeling P&OCF (Personeel & Organisatie, Communicatie en Facilitair). Dit cluster is verantwoordelijk voor advies, service en control op het terrein van organisatiebeleid en -beheer, personeelsbeleid en -beheer, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en veiligheid.<sup>70</sup> Het cluster telt momenteel 24 fte personeel. Het cluster herbergt verschillende medewerkers die ieder specialist zijn op afzonderlijke dossiers.<sup>71</sup>

P&O voert vanuit de bestaande bezetting in principe ook bijzondere opdrachten uit, zoals de facilitering en advisering over het Strategisch Personeelsplan (SPP) en de invoering van de AVG (Algemene Verordening Gegevens) in mei 2018.<sup>72</sup>

Voor het cluster P&O is op jaarbasis een budget van €300.000 beschikbaar. Het grootste deel van het budget is vastgelegd op bepaalde taken en activiteiten van P&O. Van dit budget is € 25.000 vrij besteedbaar voor bijvoorbeeld een externe adviseur over het SPP of een specifiek softwarepakket.

Een belangrijke rol is weggelegd voor de verschillende leidinggevendenden in de lijn. Zij nemen, in samenspraak met het cluster P&O, de operationele beslissingen op het gebied van het personeel. Een deel van deze beslissingen is tot het personeelsbeleid te rekenen, een groter deel, zoals toezicht op werkzaamheden en beoordeling van aanvragen voor vrije dagen en declaraties, tot de reguliere functie van leidinggevendenden. Daarom is het lastig te duiden welk deel van de formatie aan lijnmanagement aan het personeelsbeleid is toe te schrijven. Zoals eerder vermeld zijn er verder voor elke afdeling stagecoördinatoren. Deze zitten ook in de lijn, bij de afdeling zelf.

Voor 2018 is voor opleidingen in totaal € 1.440.000 begroot. Dat komt neer op 2,1% van de totale personeelskosten inclusief inhuur en opleidingen. In 2013 bedroeg dat percentage nog 1,8%.<sup>73</sup>

### 4.2 De uitvoering van het personeelsbeleid (proces)

#### Bevoegdheden op gebied van personeelsbeleid

Op strategisch niveau worden de beslissingen, zoals die over de beschikbare formatie, genomen door de directie met advies- of instemmingsrecht van de OR.<sup>74</sup> Dit moet plaats

<sup>70</sup> <https://www.hhnk.nl>

<sup>71</sup> Zie bijlage 3 voor een overzicht van categorieën medewerkers.

<sup>72</sup> De AVG houdt forse aanpassingen in voor organisaties met een uitgebreide personeelsregistratie.

<sup>73</sup> Bron: Begrotingen 2013 tot en met 2018.

<sup>74</sup> De Ondernemingsraad heeft instemmingsrecht over personeelsregelingen. Op het gebied van organisatieontwikkelingen heeft de OR adviesrecht. De directie hoeft niet in mee te gaan in een advies, maar moet dat dan wel goed beargumenteren. Verder brengt de OR directie en P&O signalen vanuit de werkvloer over. Informatie uit de interviews.



vinden binnen de, door het CHI en het dagelijks bestuur vastgelegde, beleidskaders. Op personeelsgebied gaat het daarbij vooral over het vastgestelde formatieplafond. Als de directie daarboven uit moet of wil komen dan volgt een voorstel aan het bestuur. Het dagelijks bestuur stuurt op de grote lijnen. Het toetst vooral op basis van de kwartaalrapportages. Daarbij let het meer op het budget en het behoud van de bedrijfscultuur dan op de exacte omvang van de formatie.<sup>75</sup>

Op dit moment worden de plannen voor de begroting al voor de zomer vastgesteld. Achtergrond is de onvoorspelbaarheid van ontwikkelingen. Daarom willen directie en bestuur de tijd tussen planning en begroting inkorten.<sup>76</sup>

Alle voorstellen inclusief wetswijzigingen en cao-zaken gaan ook langs het MT Bedrijfsvoering. Dit toetst de maatregelen op uitvoeringsaspecten, terwijl het afdelingshoofd FCB ook specifiek de financiële consequenties ervan in beeld brengt. Bij hoge kosten meldt hij dit terug naar de directie en het bestuur; dit eventueel vergezeld van een plan hoe die kosten te financieren.

### **Rol van het lijnmanagement**

Over operationele en tactische zaken beslist de lijnmanager. Dit is meestal het afdelingshoofd. Die is verantwoordelijk voor taken, eisen, ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van de medewerkers, nu en in de toekomst.<sup>77</sup> Daarbij staat steeds voorop dat de afdeling met de medewerkers de gestelde taken kan uitvoeren. Indien de manager een keuze wil maken die niet past binnen de formatiedoelstellingen, dan moet deze de directie met argumenten onderbouwd om toestemming vragen. Als het niet kan binnen de formatie en er ook geen medewerkers zijn aan te trekken, komt externe inhuur in beeld.<sup>78</sup>

Voor de nieuwe personeelsbegroting voor 2019 gaat dit veranderen. Afdelingen krijgen een budget, dat ze, binnen bepaalde kaders, zelf mogen invullen. De afdelingen mogen zelf besluiten of ze vacatures al dan niet invullen, en met wat voor medewerkers ze dat doen of dat ze kiezen voor externe inhuur. De personeelsadviseurs toetsen of alternatieve invulling van de betreffende positie mogelijk is. Hierover adviseren zij het afdelingshoofd die dit advies niet hoeft over te nemen.<sup>79</sup>

### **Rol van het cluster P&O**

De concrete organisatie en uitvoering van het personeelsbeleid is in handen van het cluster P&O.<sup>80</sup> Het toetst ook de voorstellen van afdelingen op tactisch en operationeel niveau en de strategische personeelsplanning van afdelingen. Het cluster P&O heeft daarmee een beleidsvoorbereidende, -adviserende en -faciliterende rol. Het clusterhoofd P&O brengt elk jaar de OR op de hoogte van de plannen voor het komende jaar; dit op basis van het HR-Jaarplan.

Binnen de Strategische Personeelsplanning heeft P&O de rol om de plannen van de verschillende afdelingen te combineren en er een totaalplanning van te maken. Daarbij gaat het er om de veranderingen in het algemeen in beeld te brengen, te kijken of afdelingen er in

---

<sup>75</sup> Informatie uit de interviews.

<sup>76</sup> Informatie uit de interviews.

<sup>77</sup> Hierom is de selectie van managers op eigenschappen die van belang zijn voor de manager van de toekomst. Daarbij is de invulling van HR taken een belangrijk element. Informatie uit de interviews.

<sup>78</sup> Informatie uit de interviews.

<sup>79</sup> Informatie uit de interviews.

<sup>80</sup> Informatie uit de interviews.



gelijke mate mee te maken hebben en in te schatten hoe een tekort aan personeel bij de ene afdeling zich verhoudt tot het overschot bij een andere.

### **Werving en selectie in de praktijk**

P&O zet bij de werving en selectie in op strategische matching. Wanneer zich concrete vacatures voordoen en het vermoeden bestaat dat er geen andere interne kandidaten zijn, dan gaat de blik uit naar kandidaten die daar eventueel na een loopbaantraject op termijn competent voor zouden kunnen zijn. Als er geen interne kandidaten lijken te zijn, dan wordt de vacatures zo snel mogelijk extern gepubliceerd. Als men weet dat zich over een jaar bepaalde vacatures gaan voordoen, dan analyseert men nu al welke werknemers daarvoor in aanmerking komen of in een passend loopbaantraject zitten. Minstens drie jaar voordat werknemers met pensioen gaan vindt een gesprek met hun leidinggevende plaats, waarin aan de orde komt hoe het vertrek van de werknemer aan te pakken, hoe de kennis over te dragen en de taken zo goed mogelijk over te laten nemen door bestaande of nieuwe collega's.

Het functiegebouw en de loonschalen zijn bepalend voor het aan te bieden salaris. Vooral om niet een ongelijk speelveld te krijgen met het zittend personeel is het niet mogelijk daarvan af te wijken. Als het echter om schaars personeel gaat, is het instrument van de arbeidsmarkttoeslag beschikbaar. Dat wordt op dit moment incidenteel ingezet, bijvoorbeeld bij bepaalde ICT-functies.

### **Nieuwe en verdwijnende taken en gevolgen voor het personeel**

Uitgangspunt en werkwijze van de organisatie is de toetsing of medewerkers een bij hun functie en functieniveau passende opleiding, werk- en denkniveau en bijbehorende competenties bezitten. Deze toetsing vindt doorlopend plaats en benoemingen en indeling in functies houden hier expliciet rekening mee. De tendens is dat veel werk opschuift van MBO2 tot MBO3 naar MBO4 of hoger niveau. Dat maakt opscholing van medewerkers nodig. Een voorbeeld daarvan is het VAPRO-traject voor procesoperators. Daartoe zijn de betrokken medewerkers gescreend op capaciteiten. Wie schoolbaar is, is gevraagd een opleiding te volgen. Voor wie dat niet geldt, zijn maatwerkfuncties gecreëerd. Voor de drie tot vier medewerkers die op korte termijn met pensioen gaan, ligt de vraag of ze vervangen zullen worden.

Dat afdelingen decentraal vooral voor zichzelf lijnen op het gebied van personeel uitzetten, stelt hoge eisen aan de centrale coördinatie door P&O. Idealiter zouden besluiten op tactisch en operationeel niveau op elkaar aan moeten sluiten. In de praktijk gebeurt dat niet altijd.<sup>81</sup> Het knelpunt is dat men vooral vanuit de te verrichten taken van de eigen afdeling denkt. Medewerkers die niet zijn op te scholen naar het niveau dat deze nieuwe taken vereisen, dreigen dan boventallig te worden. Het gevaar is dat te laat wordt onderkend dat ze mogelijk elders nog goed inzetbaar zijn. Duidelijkheid kan dan vaak te lang uitblijven, wat voor de medewerkers niet fijn is. Dit geldt bijvoorbeeld voor medewerkers die zich nu bezig houden met wegbeheer dat op termijn wordt overgedragen aan de gemeenten.

### **Invulling van het persoonlijk keuzebudget**

Er bestaat binnen HHNK een leercultuur. Er zijn geen medewerkers die zich niet verder willen ontwikkelen. Dit bevordert het gebruik van het persoonlijk keuzebudget (zie [hoofdstuk 3](#)). Het persoonlijke karakter van het budget zet vervolgens medewerkers wel aan om erover na te

---

<sup>81</sup> Informatie uit de interviews.



denken welke trainingen men nodig heeft. Veel medewerkers denken daardoor ook actiever na over hun functie en positie op de langere termijn. Het blijkt voor te komen dat een medewerker van de ene afdeling een bepaalde opleiding uit het persoonlijk keuzebudget kan financieren, terwijl dat bij een andere medewerker niet het geval is en deze de opleiding zelf moet betalen. In principe kan het de brede inzetbaarheid van medewerkers bevorderen wanneer men ook opleidingen kan volgen die vooral voor medewerkers van andere afdelingen relevant zijn. Er kunnen echter ook goede redenen bestaan om dat dan niet uit het keuzebudget te financieren. De Ondernemingsraad verzamelt dergelijke signalen en legt ze voor aan P&O.

### **Duurzame inzetbaarheid**

Gesprekken over duurzame inzetbaarheid kennen op dit moment vooral een focus op gezondheid en vitaliteit. Dit jaar is er bijvoorbeeld een week van de vitaliteit gehouden met een bootcamp en yoga; ook konden medewerkers een health check doen. P&O kijkt nu naar een fietsregeling. Daarentegen gaat de aandacht in mindere mate uit naar zaken als het doorwerken op hogere leeftijd en een zinvolle invulling van het werk voor ouderen.<sup>82</sup>

### **Stages in de praktijk**

HHNK heeft in 2017 expliciet aandacht besteed aan verhoging van de kwaliteit van de stages, onder meer door verbetering van het proces van de werving van stagiairs<sup>83</sup>, het opstellen van een introductieprogramma voor stagiairs<sup>84</sup> en het organiseren van een workshop praktijkbegeleiding voor stagebegeleiders. Het inwerken van stagiairs en deze goed laten landen in de organisatie vraagt nog wel de aandacht, vooral van het management.<sup>85</sup> De begeleiding van stagiairs en trainees krijgt veel aandacht, maar soms schiet deze volgens de ROC's (mbo-opleidingsorganisatie) nog wel eens tekort. Dit is vooral het geval bij stagiairs met geringere perspectieven op een dienstverband. Volgens betrokken ROC's gaat het bij HHNK vaak om meewerkstages. De stagiairs dienen als 'extra handjes' voor de reguliere bedrijfsvoering. De betreffende stagiairs klagen daarover regelmatig volgens die ROC's.<sup>86</sup>

### **Actiepunten vanuit het medewerkersonderzoek**

Met een aantal door het personeel en de afdelingen aangedragen actiepunten uit het medewerkersonderzoek van 2016 is in de uitvoeringspraktijk onvoldoende gebeurd. Daarbij gaat het vooral om acties in relatie tot de beleefde werkdruk. Dit is ook vastgesteld in een tweetal evaluaties.<sup>87</sup>

## **4.3 Samenwerking met andere partijen**

### **Publieke organisaties op het gebied van waterbeheer en -veiligheid**

- Op het gebied van opleidingen werkt HHNK samen met een viertal andere waterschappen waaronder Waternet en Rijnland. Het is mogelijk om opleidingen bij elkaar te volgen en er worden op bepaalde terreinen werknemers gezamenlijk geschoold. Er is niet echt sprake van uitwisseling van personeel met andere waterschappen. De samenwerking op het

<sup>82</sup> Informatie uit de interviews.

<sup>83</sup> Structureel worden kennismakingsgesprekken gevoerd om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen.

<sup>84</sup> Dit programma bestaat onder meer uit introductie in bestuurszaken, informatie over de historie van HHNK en deelname aan het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers.

<sup>85</sup> Bron: HR-Jaarrapportage 2017.

<sup>86</sup> Informatie uit de interviews met de ROC's. Dit is ook bevestigd in één van de andere interviews.

<sup>87</sup> Informatie uit de interviews.



gebied van opleiden wordt ondersteund door het Plusport systeem, een ELM (E-Learning Management systeem). Met Plusport kan HHNK virtueel opleidingen uitwisselen met de omringende waterschappen. Waar een ander waterschap een medewerker fulltime op het systeem heeft gezet, heeft HHNK daar niet toe willen overgaan. Daarvoor kan het systeem te weinig worden ingezet.<sup>88</sup>

- In het kader van het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP) wordt veel samengewerkt met de Pool Dijkwerkers. Daarbij gaat het om kennis- en personele uitwisseling voor dijkversterkingsprojecten.<sup>89</sup>
- Op het gebied van detachering wordt samengewerkt met de provincie en Rijkswaterstaat.
- HHNK werkt nauw samen met PWN, verantwoordelijk voor zowel de drinkwatervoorziening als het duinbeheer in Noord-Holland. Het betreft onder meer het op elkaars websites publiceren van vacatures en wederzijdse kennisdeling, onder andere van jongere medewerkers. Beide partijen menen dat deze samenwerking nog niet optimaal verloopt en te vrijblijvend is. De vacatures worden onvoldoende bekend gemaakt. Er zijn geen duidelijke doelstellingen.<sup>90</sup>

### **Samenwerking met het onderwijs**

Er is intensieve samenwerking met onderwijsinstellingen op mbo-, hbo- en wo-niveau op het gebied van stages en afstudeeropdrachten. Daartoe beperkt de samenwerking met het onderwijs zich meestal ook. Vaak benaderen de onderwijsinstellingen HHNK met de vraag of er stageplaatsen beschikbaar zijn. Als dat het geval is, worden studenten naar HHNK voor een gesprek verwezen. HHNK beslist vervolgens of een student een stageplaats krijgt.<sup>91</sup> De ROC's organiseren bijeenkomsten waarbij stagebedrijven en het ROC bij elkaar komen. Volgens een geïnterviewde ROC-medewerker is HHNK daarbij vaak aanwezig.<sup>92</sup> Een andere ROC-medewerker stelt vast dat de samenwerking met HHNK wel wat structureler mag, bijvoorbeeld in de vorm van meer voorlichting, excursies voor studenten, docentenstages en gastlessen door medewerkers van HHNK.<sup>93</sup>

Nu de arbeidsmarkt krappere wordt, zet HHNK op dit gebied ook stappen. Recent is een samenwerking gestart met de stichting MyTec en het NOVA College in Beverwijk. MyTec leidt mbo'ers op tot vakmensen met brede én specialistische kennis op het terrein van techniek in de werktuigbouwkunde, elektrotechniek en procestechniek. Bij de afdeling Waterketen loopt een matchingsproces met vijf vierdejaars kandidaten voor stages.<sup>94</sup>

Momenteel is HHNK ook in gesprek met het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid (RPA) Noord-Holland-Noord en het Huis van het Werk, een netwerk van 50 bedrijven en instellingen in Noord-Holland Noord op het gebied van mobiliteit en werkzekerheid, om de toegevoegde waarde van samenwerking te inventariseren.<sup>95</sup>

### **Samenwerking voor doelgroepen**

Met het UWV en meer specifiek het Werkgeversservicepunt (WSP) wordt vooral samengewerkt op het gebied van de Participatiewet. Daarin werkt HHNK trouwens ook samen

<sup>88</sup> Informatie uit de interviews.

<sup>89</sup> <http://www.hoogwaterbeschermingsprogramma.nl/dijkwerkers>.

<sup>90</sup> Informatie uit de interviews.

<sup>91</sup> Informatie uit interviews.

<sup>92</sup> Informatie uit interviews.

<sup>93</sup> Informatie uit interviews.

<sup>94</sup> Informatie uit interviews. Nadere informatie is opgenomen op het intranet van HHNK.

<sup>95</sup> <https://www.rpa-nhn.nl/>; <http://www.huisvanhetwerk.nl>.



met andere partijen. Het UWV biedt regelmatig kandidaten aan, maar dat blijken niet altijd goed beschikbare kandidaten te zijn: vaak kunnen ze maar een beperkt aantal uren werken of niet op korte termijn beginnen. Ook is het vaak moeilijk te bepalen welke werkzaamheden geschikt zijn. Het WSP gaat daarom een inclusieve arbeidsanalyse uitvoeren op drie afdelingen om een goed overzicht te maken van de mogelijkheden voor participatiekandidaten. Daarin wordt onder andere gekeken of er eenvoudige taken zijn af te splitsen van bepaalde functies die door een arbeidsbeperkte medewerkers zijn uit te voeren. Daarna volgen mogelijk andere afdelingen.<sup>96</sup> Het WSP zegt de inspanningen van HHNK op dit punt erg te waarderen. Men is vooral blij dat men nu niet alleen met P&O maar ook met de uitvoerende afdelingen zelf om tafel zit. Dat is minder 'hoog over'. Het WSP wil de contacten graag verder in stand houden.<sup>97</sup>

### **Overige partijen**

Er is een goede samenwerking met de Arbodienst. Er is in 2016 bewust voor een andere arbodienst gekozen. Die heeft vooral leidinggevend op het pad gezet om bepaalde ziektepatronen bij medewerkers te onderkennen, zodat daar tijdig met een gesprek op kan worden ingespeeld. HHNK heeft daar naast een bedrijfsarts ook een re-integratiecoach. De resultaten daarvan zijn zichtbaar: het ziekteverzuim is gedaald en de re-integratiecoach weet voor HHNK goed de bedrijven te vinden die medewerkers op de goede weg kunnen helpen.

---

<sup>96</sup> Informatie uit interviews.

<sup>97</sup> Informatie uit interviews.



## 5 Resultaten van het personeelsbeleid (output)

Dit hoofdstuk geeft cijfers over de resultaten van het personeelsbeleid. Achtereenvolgens komen aan de orde: het bereik van maatregelen en instrumenten, de ontwikkeling van de omvang van het personeelsbestand, mobiliteitscijfers, opbouw van het personeel en ten slotte cijfers over arbeidsomstandigheden en medewerkertevredenheid.

### HR Analytics

De resultaten van het personeelsbeleid zouden beter te beoordelen zijn wanneer er een verband zou zijn te leggen tussen personele data en data over bedrijfsresultaten. HR Analytics biedt de mogelijkheid het personeelsbeleid nog beter te onderbouwen met cijfers.<sup>98</sup> Het legt een verbinding tussen de verschillende data over het personeel en combineert die vervolgens met data over de bedrijfsvoering. Op dit moment werkt het cluster P&O nog niet met HR Analytics, maar men zou dat wel graag willen. Er is geen ruimte in de formatie om daarvoor een specialist aan te trekken.

### 5.1 Het bereik van maatregelen, instrumenten en activiteiten

#### Gesprekscyclus, loopbaancoaching en -advies. EVC/EVP-trajecten

In 2014 heeft 95% en in 2016 97% van de werknemers van HHNK een beoordelingsgesprek gehad. Het aandeel werknemers dat een gesprek of traject met een loopbaancoach of -adviseur heeft gehad steeg van 3% in 2014 tot 8% in 2016.<sup>99</sup> Het aandeel werknemers met een EVC/EVP-traject<sup>100</sup> bedraagt zowel in 2014 als 2016 nagenoeg 0%. In 2016 lag het percentage werknemers met een beoordelingsgesprek bij HHNK hoger dan in de waterschapsector als geheel (89%).<sup>101</sup> Volgens de HR-Jaarrapportage is het aantal loopbaantrajecten in 2017 verder gestegen, namelijk van 26 naar 30. Het aantal geslaagde plaatsingen bedroeg dat jaar 24.<sup>102</sup>

#### Trainingen, cursussen, opleidingen etc.

Het totale geraamde opleidingsbudget van de HHNK academie voor 2016, bestaande uit een centraal budget en persoonlijke budgetten, bedroeg € 1.383.018.<sup>103</sup> Dat is vrijwel geheel besteed. In 2017 bedroeg het budget € 1.371.384, waarvan 86,5% is besteed. De uitgaven voor het centraal budget zijn in 2017 toegenomen. De oorzaak hiervan is erin gelegen dat een groeiende groep medewerkers hun persoonlijke budget volledig hebben besteed. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn wanneer ze een dure ICT-training hebben gevolgd. Trainingen bij Microsoft zijn bijna altijd duurder dan de € 5.000 van het persoonlijk keuzebudget. Werknemers doen dan een beroep op het (Combinatie PBB/Centraal Budget).<sup>104</sup>

<sup>98</sup> Informatie uit de interviews.

<sup>99</sup> In 2014 was dat voor 2,5 procentpunt met een interne en 0,5 procentpunt met een externe coach/adviseur en in 2016 voor 6 procentpunt met een interne en 2 procentpunt met een externe adviseur.

<sup>100</sup> EVC = erkenning van verworven competenties; EVP = ervaringsprofiel.

<sup>101</sup> Voor het aandeel dat een gesprek of traject met een loopbaancoach of -adviseur heeft gehad gold hetzelfde (8% tegenover 5%). Het aandeel werknemers dat een EVC/EVP-traject is gestart, lag lager (0% tegenover 0,5%). Bron: A&O fonds Waterschappen (2012, 2014 en 2016). HR-monitor Waterschappen (onderliggende data); zie ook bijlage 5.

<sup>102</sup> Bron: HR-Jaarrapportage 2017.

<sup>103</sup> Zie boven: sinds 1 januari 2016 is met een nieuwe cao het persoonsgebonden basis budget (PBB) ingevoerd. Elke medewerker kan in vijf jaar € 5.000 inzetten voor zijn ontwikkeling. Daarnaast is 1% van de loonsom vrijgemaakt beschikbaar als centraal budget.

<sup>104</sup> Bron: HR-Jaarrapportages 2016 en 2017. Hiervoor is goedkeuring van de in 2017 in het leven geroepen "Opleidingscommissie" nodig.

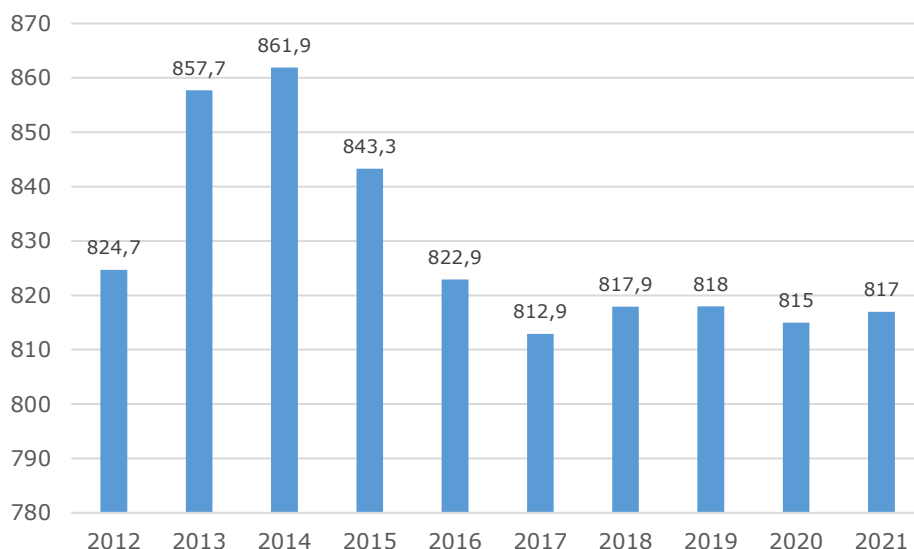




## 5.2 Omvang van het personeelsbestand

De volgende figuur toont de ontwikkeling van de personeelsformatie in fte in de periode 2012-2021.

Figuur 5.1 Ontwikkeling van de (verwachte) personeelsformatie (inclusief bestuur), in fte, 2012-2021



Bron: Begrotingen 2012 tot en met 2018; MJP 2018-2021 (voor de jaren 2019-2021)

In 2013 groeide de formatie fors, met 5% van 824,7 tot 857,7 fte. Deze toename hield verband met het organisatieverbeteringstraject Henze 2.12. Het ging onder meer om de conversie van inhuur voor het HWBP in medewerkers met een dienstverband, versterking van de financiële functie en instelling van een Bureau Kwaliteitszorg. Ook in 2014 is nog een lichte stijging van 0,5% waarneembaar tot 861,9 fte. Daarna daalt de formatie per saldo met 5% van 861,9 fte in 2014 tot 817,9 fte in 2018.

Hiermee lijkt de taakstelling van Route 66 van een reductie van de formatie met 66 fte van 856 fte eind 2013 tot 790 fte eind 2018 niet te worden gehaald.<sup>105</sup> In 2017 was de daling minder sterk dan gepland en in 2018 is de formatie gestegen. Oorzaken zijn:

- Extra groei door participatiebanen in het kader van de Participatiewet;
- Extra fte voor geotechniek en informatieanalyse door de sinds 2017 nieuwe beoordeling voor de primaire keringen (Wettelijk beoordelingsinstrumentarium);
- Creatie van ruimte voor jong talent;
- In principe tijdelijke uitbreiding van informatievoorziening en omgevingsmanagement<sup>106</sup> door toenemende eisen op die gebieden.

Hiermee kunnen wij stellen dat de doelstelling vanuit het oorspronkelijke perspectief wel is gehaald. Het MJP 2018-2021 verwacht voor de jaren 2019-2021 stabilisatie van de personeelsformatie op het niveau van 2018; dit met lichte schommelingen.<sup>107</sup>

<sup>105</sup>De facto was overigens sowieso al sprake van een optelsom van een krimp van 91 banen en een toename van 25 banen elders in de organisatie. Informatie uit de interviews.

<sup>106</sup> Omgevingsmanagement wordt – vooral bij grote projecten – ingezet voor het creëren van draagvlak, omgevingsgericht werken en borging van de belangen van betrokken stakeholders.

<sup>107</sup> Bron: MJP's, begrotingen en jaarstukken HHNK.





De volgende tabel laat de ontwikkeling van de formatie van HHNK in de periode 2013-2018 zien uitgesplitst naar afdeling. [Bijlage 6](#) bevat voor 2017 een tabel met een verdere uitsplitsing van de formatie naar cluster.

Tabel 5.1 Ontwikkeling van de personeelsformatie naar breder organisatieonderdeel, in fte, 2013-2018

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Mutatie 2018 ten opzichte van 2013
Bestuur	4,8	4,8	5,3	5,3	5,3	5,3	10,4%
Directie	3	3	3	3	3	3	0,0%
Staf	35,7	32,5	30,6	24,2	24,2	22,3	-37,5%
Bedrijfsvoering	303,7	296,9	290,4	293,8	290,5	300,1	-1,2%
Water	510,5	524,7	514	496,6	489,9	487,3	-4,6%
Totaal (incl. bestuur)	857,7	861,9	843,3	822,9	812,9	818	-4,6%
Totaal (excl. bestuur)	852,9	857,1	838	817,6	807,6	812,7	-4,6%

Bron: Begrotingen 2013 tot en met 2018

Met uitzondering van (bestuur en) directie laten alle organisatieonderdelen tussen 2013 en 2018 een daling van het aantal fte's zien. Deze is met 37,5% naar verhouding het sterkst voor de staf. De directie Water zit op het gemiddelde voor alle afdelingen samen en directie Bedrijfsvoering net onder dat moyenne.<sup>108</sup>

De daadwerkelijke bezettingsgraad vertoont in de periode 2013-2016 een licht dalende trend. Bedroeg deze eind 2013 97%, in 2014 was dit 96% en in 2015 en 2016 95%. De bezettingsgraad van de organisatieonderdelen Staf, Water en Bedrijfsvoering wijkt eind 2016 weinig af van het gemiddelde van 95%.<sup>109</sup> Volgens de HR-Jaarrapportage bedroeg de bezettingsgraad eind 2017 weer 96%. Daarmee lijkt de dalende trend vooralsnog gekeerd.<sup>110</sup> Voor de komende jaren staan, zoals vermeld, bij HHNK geen reorganisaties op stapel. Wel zullen het onderdeel wegen worden overgedragen aan gemeenten. Zo mogelijk gaat het personeel dan mee.<sup>111</sup>

De HR-monitor Waterschappen laat zien dat het aantal fte bij HHNK in de periode 2012-2016 minder snel daalde dan in de waterschapsector als geheel.<sup>112</sup> Mogelijk hangt dit ermee samen dat HHNK al eerder reducties in de formatie had doorgevoerd en programma's als het HWBP in Noord-Holland meer inspanningen vergen dan in andere regio's.

### Het aantal stagiairs

Jaarlijks biedt HHNK zo'n 50 stageplaatsen aan van gemiddeld 20 weken. Het aantal aanvragen is veel groter. De meeste aanvragen worden afgewezen, vaak vanwege onvoldoende mogelijkheden om de stagiairs te begeleiden.<sup>113</sup> Het aantal stagiairs stijgt. In 2012, 2014 en 2016 waren er bij HHNK respectievelijk 43, 48 en 58 stagiairs werkzaam.<sup>114</sup> Het aantal bbl'ers dat daarenboven in

<sup>108</sup> Bron: MJP's, begrotingen en jaarstukken HHNK.

<sup>109</sup> Bron: MJP's, begrotingen en jaarstukken HHNK.

<sup>110</sup> Bron: HR-Jaarrapportage 2017.

<sup>111</sup> Informatie uit de interviews.

<sup>112</sup> Bron: A&O fonds Waterschappen (2012, 2014 en 2016). HR-monitor Waterschappen (onderliggende data); zie ook bijlage 6.

<sup>113</sup> HHNK (2015). Strategisch Stagebeleid.

<sup>114</sup> Zoals ook uit het volgende hoofdstuk blijkt, wordt hiermee de gestelde doelstelling behaald.



dienst is, is beperkt. In 2016 ging het om 3 tegenover 0 in 2014. Verder waren er in 2016, net als in 2014, 3 trainees in dienst bij het schap.<sup>115</sup> De HR-Jaarrapportage laat zien dat in 2017 het aantal stagiairs met 56 op ongeveer hetzelfde niveau lag als in 2016. Van de stagiairs werkte 63% bij de directie Water, 30% bij Bedrijfsvoering en 7% bij Staf. De meeste stagiairs werkten bij de afdeling ingenieursbureau (IB).<sup>116</sup>

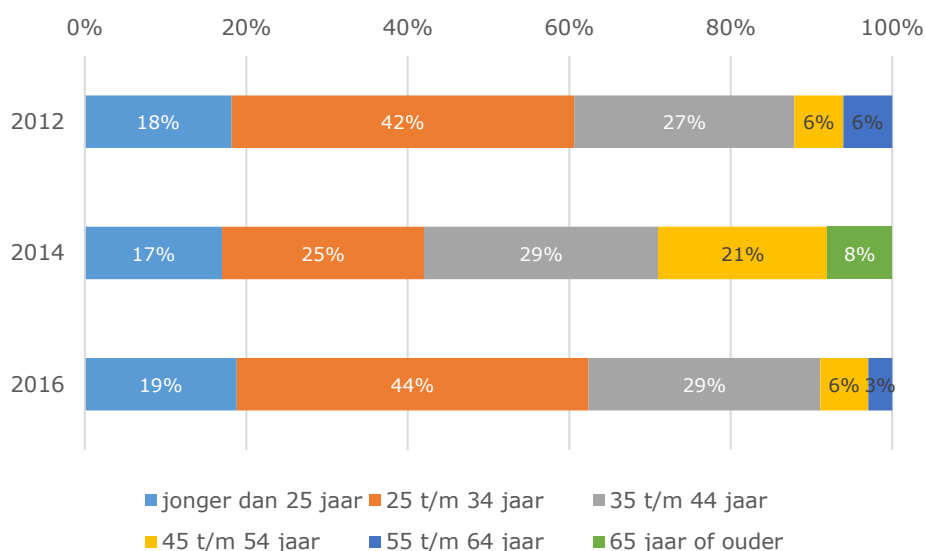
Gewoonlijk blijven stagiairs niet werken bij de organisatie.<sup>117</sup> Dit is een vrij normaal verschijnsel bij starters op de arbeidsmarkt. Ze willen eerst om zich heen kijken. Twee jaar na afstuderen werkt meer dan 60% van de hoger opgeleide starters niet meer bij de eerste werkgever.

### 5.3 Mobiliteit (in-, door- en uitstroom)

#### Instroom

Het instroompercentage, het aantal nieuw ingestroomde werknemers afgezet tegen het totale personeelsbestand, schommelt. In 2012, 2014 en 2016 was dit bij HHNK respectievelijk 6,0%, 2,7% en 3,8%. In 2016 lag het instroompercentage in de waterschapsector als geheel met 5,5% beduidend hoger.<sup>118</sup> Onderstaande figuur geeft de verdeling van de instroom van nieuwe werknemers bij HHNK naar leeftijdscategorie weer.

Figuur 5.2 Instroom van nieuwe werknemers naar leeftijdscategorie, HHNK, 2012, 2014 en 2016



Bron: HR-monitor Waterschappen (onderliggende data); bewerking Panteia.

Opvallend is dat in 2014 8% van de nieuwe instroom uit 65-plussers bestond; dit waren 2 personen. De instroom van jongeren bij HHNK is vergeleken met de hele waterschapsector als geheel relatief hoog. Met een percentage van 63% onder 35 jaar in 2016 wordt de 'verjongingsdoelstelling' van HHNK ruimschoots gehaald. Volgens de HR-Jaarrapportage zet de instroom van jongeren in 2017

<sup>115</sup> Bron: A&O fonds Waterschappen (2012, 2014 en 2016). HR-monitor Waterschappen (onderliggende data); zie ook bijlage 6.

<sup>116</sup> Bron: HR-Jaarrapportage 2017.

<sup>117</sup> Informatie uit de interviews.

<sup>118</sup> Bron: A&O fonds Waterschappen (2012, 2014 en 2016). HR-monitor Waterschappen (onderliggende data); zie ook bijlage 6.



door. Dat jaar zijn 27 medewerkers jonger dan 35 jaar ingestroomd, 10 meer dan in 2016. Dit komt neer op meer dan de helft van de totale instroom in 2017.<sup>119</sup>

Over de instroom naar kennisgebied zijn alleen gegevens voor 2016 beschikbaar. De top drie van kennisgebieden bestond uit bedrijfsvoering met 34%, ICT & informatievoorziening met 16% en waterzuivering met 13%. De overige kennisgebieden waren elk goed voor minder dan 10%.<sup>120</sup> Vergeleken met de waterschapsector als geheel scoren bij de instroom bij HHNK in 2016 de kennisgebieden bedrijfsvoering en ICT & informatievoorziening relatief hoog.<sup>121</sup>

### Doorstroom

De doorstroom van werknemers binnen HHNK lag in 2016 met 14% van de werknemers beduidend hoger dan de 6% in 2012 en 2014. Van de doorstroom in 2016 veranderde 80% zowel van functie als afdeling en 20% alleen van functie binnen dezelfde afdeling. Dat is een heel ander beeld dan in 2014 toen van de kleinere doorstroom de meerderheid binnen dezelfde afdeling bleef werken.<sup>122</sup> Volgens de HR-Jaarrapportage is de doorstroom bij HHNK in 2017 op het relatief hoge niveau van 14% gebleven.<sup>123</sup> In 2016 was de doorstroom bij HHNK aanzienlijk groter dan bij alle waterschappen samen.<sup>124</sup>

Terwijl dat aantal vroeger veel hoger lag, is er nog steeds een gering aantal medewerkers die een functie hebben die ze eigenlijk niet goed vervullen. Daar is dan al jaren niet over gesproken en vervolgens ook moeilijk over te beginnen. Hier zou meer dossiervorming over moeten plaats hebben.<sup>125</sup>

### Detacheringen

Het aantal detacheringen neemt af. Dit komt mede door de toename van de interne doorstroom van werknemers binnen HHNK. In 2017 zijn 27 detacheringen vastgelegd, waarvan 16 intern naar een andere functie en/of een andere afdeling of cluster en 11 extern naar een andere organisatie.<sup>126</sup> Een deel van de detacheringen is in het buitenland. In 2015-2017 zijn in totaal 15 medewerkers van HHNK actief geweest in vooral DWA-projecten<sup>127</sup> in Ethiopië, Mozambique, Zuid-Afrika, Indonesië, Bangladesh, Myanmar en de VS.

### Uitstroom

Net als het instroompercentage fluctueert ook het uitstroompercentage, gedefinieerd als het aantal uitgestroomde werknemers afgezet tegen het personeelsbestand. Dit percentage was bij HHNK in 2012 4,9%, in 2014 2,8% en in 2016 4,7%. In 2012 was het uitstroompercentage bij HHNK nog lager dan het instroompercentage, in 2014 ongeveer gelijk aan en in 2016 hoger dan het

<sup>119</sup> Bron: HR-Jaarrapportage 2017.

<sup>120</sup> De overige onderscheiden kennisgebieden zijn voorbereiding en uitvoering watersystemen, beheer en onderhoud watersystemen, vergunning en handhaving en een restcategorie 'ander kennisgebied/overig'. Bron: A&O fonds Waterschappen (2012, 2014 en 2016). HR-monitor Waterschappen (onderliggende data); zie ook bijlage 6.

<sup>121</sup> De overige onderscheiden kennisgebieden zijn voorbereiding en uitvoering watersystemen, beheer en onderhoud watersystemen, vergunning en handhaving en een restcategorie 'ander kennisgebied/overig'. Bron: A&O fonds Waterschappen (2012, 2014 en 2016). HR-monitor Waterschappen (onderliggende data); zie ook bijlage 6.

<sup>122</sup> Bron: A&O fonds Waterschappen (2012, 2014 en 2016). HR-monitor Waterschappen (onderliggende data); zie ook bijlage 6.

<sup>123</sup> Bron: HR-Jaarrapportage 2017.

<sup>124</sup> Bron: A&O fonds Waterschappen (2012, 2014 en 2016). HR-monitor Waterschappen (onderliggende data); zie ook bijlage 6. De doorstroom van 14% was veel hoger dan die van 6% bij alle waterschappen samen.

<sup>125</sup> Informatie uit de interviews.

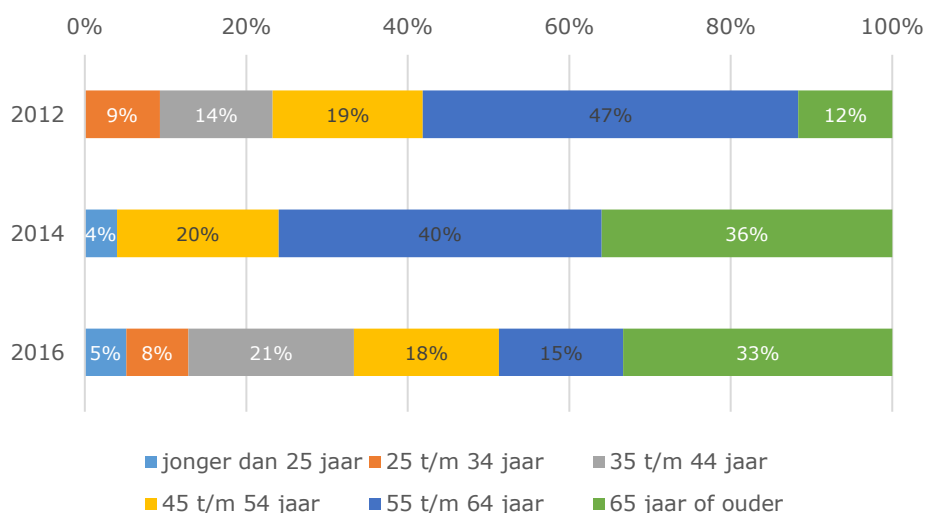
<sup>126</sup> Bron: HR-Jaarrapportage 2017.

<sup>127</sup> DWA staat voor Dutch Water Authorities, een samenwerking tussen de waterschappen en de Unie van Waterschappen met als doel Nederlandse expertise in regionaal watermanagement (beter) ter beschikking te stellen voor buitenlandse overheden. Het aantal buitenlandse dagen van deze medewerkers bedroeg in 2015 60, in 2016 160 en in 2017 110. Zowel betrokken medewerkers als hun leidinggevers waren volgens een evaluatie in 2017 zeer positief over hun persoonlijke ontwikkeling als gevolg van de uitzending. Na uitzending zijn werknemers deskundiger in hun functioneren, meer gemotiveerd en sterker betrokken bij HHNK. HHNK (2014). Uitgangspunten Internationale Samenwerking 2015-2017; HHNK (2018). Internationale samenwerking 2018 (concept).



uitstroompercentage. Het uitstroompercentage was in 2016 vergelijkbaar met dat voor alle waterschappen samen.<sup>128</sup> De volgende figuur splitst de uitstroom van werknemers van HHNK uit naar leeftijdscategorie.

Figuur 5.3 Uitstroom van werknemers naar leeftijdscategorie, HHNK. 2012, 2014 en 2016



Bron: HR-monitor Waterschappen (onderliggende data)

Het beeld verschilt nogal voor de drie peiljaren. In 2012 stroomden veel minder 65-plussers uit dan in 2014 en 2016. Verder is het aandeel van de leeftijdscategorie 55 tot en met 64 jaar in 2016 aanzienlijk kleiner dan in 2012 en 2014. Dit heeft te maken met het verdwijnen van prepensioenregelingen en het verhogen van de AOW-leeftijd. Deels verklaart dat vervolgens ook de daling van de instroom. Naar verhouding stromen bij HHNK in 2016 wat minder ouderen uit dan in de waterschapsector als geheel.<sup>129</sup> De belangrijkste redenen voor uitstroom waren in 2012 ontslag op eigen verzoek (49%) en vervroegde uittreding (Keuzepensioen/FPU; 30%). In 2014 ging het om vervroegde uittreding (52%) en einde contract van rechtswege (32%).<sup>130</sup>

De uitstroom van medewerkers naar kennisgebied is voor 2014 beschikbaar. De top drie van kennisgebieden met de grootste uitstroom bestond dat jaar uit bedrijfsvoering exclusief ICT (44%), beheer en onderhoud watersystemen en waterkeringen (20%) en voorbereiding en uitvoering watersystemen (12%). De overige kennisgebieden waren elk goed voor minder dan 10%. Vergeleken met alle waterschappen samen valt vooral het relatief hoge aandeel van het kennisgebied bedrijfsvoering exclusief ICT op.<sup>131</sup>

## Vacatures

Het vacaturepercentage, het aantal vacatures afgezet tegen het totaal aantal werknemers, schommelt. In 2012 was dat 9,8%, 2014 2,7% en 2016 6,6%. In laatstgenoemd jaar lag het percentage lager dan in de waterschapsector als geheel (10,4%).<sup>132</sup> De top drie van kennisgebieden

<sup>128</sup> Bron: A&O fonds Waterschappen (2012, 2014 en 2016). HR-monitor Waterschappen (onderliggende data); zie ook bijlage 6.

<sup>129</sup> Het aandeel van de categorie 55 tot en met 64 jaar bedraagt bij HHNK 17% tegenover 20% en van de categorie 65 jaar of ouder 33% tegenover 36% bij alle waterschappen. Bron: A&O fonds Waterschappen (2012, 2014 en 2016). HR-monitor Waterschappen (onderliggende data); zie ook bijlage 6.

<sup>130</sup> In de waterschapsector als geheel waren in laatstgenoemd jaar vervroegde uittreding (32%) en ontslag op eigen verzoek de belangrijkste redenen. Gegevens voor 2016 ontbreken. Bron: A&O fonds Waterschappen (2012, 2014 en 2016). HR-monitor Waterschappen (onderliggende data); zie ook bijlage 6.

<sup>131</sup> 44% bij HHNK tegenover 31% bij alle waterschappen. Bron: A&O fonds Waterschappen (2012, 2014 en 2016). HR-monitor Waterschappen (onderliggende data); zie ook bijlage 6.

<sup>132</sup> Gegevens over moeilijk vervulbare vacatures zijn voor HHNK alleen beschikbaar voor 2012.



met vacatures was in 2016 beheer/onderhoud watersystemen & -keringen met 18%, voorbereiding/uitvoering projecten watersystemen met 13% en ICT & informatievoorziening met 11%.<sup>133</sup>

## 5.4 Opbouw van het personeelsbestand

### Opleidingsniveau en -richting

Door de veelheid aan opleidingsrichtingen en benamingen en ook de grote diversiteit aan niveau en importantie van de verschillende opleidingen, trainingen en cursussen registreert HHNK niet centraal wat de opleidingsrichting van medewerkers is. Diploma's en certificaten zijn alleen in de individuele personeelsdossiers te vinden. Uitzonderingen daargelaten hebben de medewerkers een opleidingsniveau dat overeenkomt met de eisen van de functie.<sup>134</sup> Afgaande op de ontwikkeling van de verdeling naar schaal is sprake van een upgradering van het personeelsbestand: het aandeel vmbo-mbo is in de periode 2012-2016 gedaald en dat van hbo-wo gestegen.

### Functiefamilies

Tabel B6.4 in [bijlage 6](#) biedt een overzicht van de functiefamilies en generieke functies binnen het functiehuis van HHNK. Er worden vijf functiefamilies onderscheiden: Management en teamleiders, Project- en programmamanagement, Beleid en advies, Beheer en onderhoud en Ondersteuning. Het document 'Totaaloverzicht essentie niveauverschillen' vat per functiefamilie de essentiële verschillen de werkzaamheden en het niveau ervan tussen de generieke functie samen.<sup>135</sup> In het Functieboek HHNK 2015 is per generieke functie een beschrijving opgenomen van de aan betreffende functionaris te stellen eisen.<sup>136</sup> Vervolgens geeft tabel B6.5 in [bijlage 6](#) de verdeling van de personeelsformatie- en bezetting van HHNK op 1 juni 2018 weer naar functiefamilie en generieke functie. De qua personeelsformatie belangrijkste functiefamilies binnen HHNK zijn op 1 juni 2018 2018 beleid en advies met 30% van de personeelsformatie, beheer en onderhoud met 28% en ondersteuning met 25%. De functiefamilies project- en programmanagement en management en teamleiders zijn goed voor respectievelijk 9% en 7%. De verdeling van de personeelsbezetting op genoemde peildatum wijkt maar weinig van af.

### Baankenmerken

[Bijlage 5](#) bevat een aantal verdere kenmerken van het personeel. In hoofdlijnen gaat het om het volgende<sup>137</sup>:

- In 2016 had 99% van de werknemers van HHNK een vaste aanstelling.
- Van de werknemers werkte in 2016 73% fulltime.
- Van de medewerkers werkte in 2016 56% meer dan tien jaar bij HHNK. Het percentage werknemers met een dienstverband van minder dan drie jaar bedroeg 7%.
- Het aandeel leidinggevend was in 2016 4%, waarvan met 32% in 2016 een sterk stijgend aandeel vrouwen.
- Het aandeel van inhuurkosten in de totale personeelskosten is van 2014 op 2017 gedaald van 15% naar 11%.

<sup>133</sup> In de waterschapsector als geheel gaat het om waterzuivering (17%), bedrijfsvoering excl. ICT (17%) en beheer/onderhoud watersystemen & -keringen (16%). Bron: A&O fonds Waterschappen (2012, 2014 en 2016). HR-monitor Waterschappen (onderliggende data); zie ook bijlage 6.

<sup>134</sup> Richtinggevend daarvoor is bij HHNK: schaal 1-5: vmbo-mbo; schaal 6-8: mbo-hbo; schaal 9-10: hbo; schaal 11 en hoger: hbo-wo.

<sup>135</sup> Human Capital Group (e.a.). Totaaloverzicht essentie niveauverschillen.

<sup>136</sup> Dit gebeurt in termen van resultaatgebieden, speelruimte, kennis en vaardigheden en contacten HHNK (2015). Functieboek HHNK 2015.

<sup>137</sup> Aldaar staat ook steeds de bron van het betreffende cijfer vermeld.

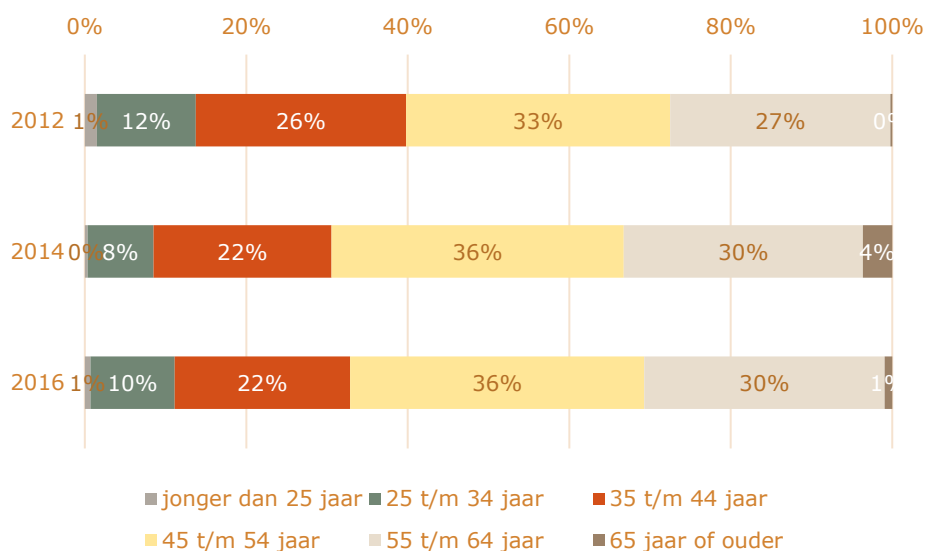


- Van de 87 inhuurkrachten was in 2017 37% (32 personen) langer dan twee jaar voor HHNK werkzaam.

### Samenstelling van het personeelsbestand naar sexe en leeftijd

Ten opzichte van 2012 met 35% is het percentage vrouwelijke werknemers van HHNK in 2014 met 37% en 2016 met 36% iets hoger. In vergelijking met de waterschapsector als geheel zijn er bij HHNK meer vrouwen werkzaam. Vrouwen blijven echter ondervertegenwoordigd. Vrouwen werken vaker dan mannen in deeltijd.<sup>138</sup> In 2016 wijkt de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand van HHNK niet of nauwelijks af van die van de waterschapsector als geheel.<sup>139</sup> Onderstaande figuur geeft de verdeling van het personeelsbestand naar leeftijdscategorie weer.

Figuur 5.4 Aantal werknemers naar leeftijdscategorie, HHNK, 2012, 2014 en 2016



Bron: HR-monitor Waterschappen (onderliggende data)

Het aandeel werknemers jonger dan 35 jaar daalde in de periode 2012-2014 en steeg tussen 2014 en 2016 weer. Voor oudere werknemers geldt het omgekeerde: een stijging tussen 2012 en 2014 en een daling in de periode 2014-2016. De HR-Jaarrapportage laat zien dat in 2017 het aandeel jongere werknemers verder licht is toegenomen. Eind dat jaar was 12% jonger dan 35 jaar. Ondanks de sterke toename van de instroom van jongeren stijgt het aandeel jongeren maar langzaam. Ook stijgt de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand van HHNK nog steeds: (eind 2017 was deze 48,8 jaar tegenover 48,4 jaar eind 2016). De oorzaak is vooral het opschuiven van de AOW-leeftijd.

### Personeel met een migratieachtergrond

Er is geen informatie beschikbaar over het aandeel werknemers van HHNK met een migratieachtergrond; het schap registreert de herkomst van het personeel niet. Er zijn wel gegevens bekend over het aandeel werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond in het personeelsbestand van de waterschapsector als geheel. Dit aandeel nam volgens de Kennisbank Openbaar Bestuur tussen 2003 en 2016 toe van 1,5% tot 2,5%. Daarmee blijven de waterschappen

<sup>138</sup> In fte gerekend gaat het in betreffende jaren om respectievelijk 30%, 31% en 32%. Bron: A&O fonds Waterschappen (2012, 2014 en 2016). HR-monitor Waterschappen (onderliggende data); zie ook bijlage 6.

<sup>139</sup> Bron: A&O fonds Waterschappen (2012, 2014 en 2016). HR-monitor Waterschappen (onderliggende data); zie ook bijlage 6.



ver achter bij het Rijk, de provincies en gemeenten met een aandeel in 2016 van respectievelijk 8,4%, 4,4% en 9,5%.<sup>140</sup>

### **Arbeidsbeperkte medewerkers en participatiebanen**

Het aandeel medewerkers met een arbeidsbeperking in dienst bij HHNK toont een dalende trend. In 2012 ging het nog om 2,5% van het personeelsbestand, in 2014 om 1,6% en in 2016 om 1,4%. Het percentage voor HHNK in 2016 is wel hoger dan dat voor alle waterschappen samen.<sup>141</sup> Vanaf 2015 tot 2023 wordt volgens afspraak per jaar 1,65 fte in de begroting opgenomen als streefformatie voor 'participatiebanen'; dit om een totaal van 15 fte te komen. Dat is dus toegestane en beoogde groei. Voor 2017 was voor participatiebanen 4,95 fte opgenomen in de formatie. Daarvan is 4,0 fte gerealiseerd. Zowel bij de directies Water als Bedrijfsvoering zijn participatiebanen gecreëerd. Naast een aantal aanstellingen is er ook een participatiemedewerker met 0,83 fte die via een detachering is ingehuurd. In 2018 komt deze medewerker in dienst. Eind 2017 is daarmee de op dat moment beoogde participatieformatie nagenoeg behaald. Zoals eerder gemeld is de doelstelling voor 2018 en 2019 verhoogd omdat de overheid als geheel haar doelstellingen voor de Participatiewet niet heeft gehaald.

## **5.5 Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden en medewerkertevredenheid**

### **Ziekteverzuim**

Het verzuimpercentage inclusief langdurig verzuim bij HHNK toont een dalende tendens. In 2012 bedroeg dit 4,9%, 2014 4,7% en in 2016 4,4%. Het percentage in 2016 bij HHNK wijkt niet of nauwelijks af van dat in de waterschapsector als geheel.<sup>142</sup> De HR-Jaarrapportage laat zien dat in 2017 het verzuimpercentage bij HHNK verder is gedaald tot om en nabij 3,5%. Wel lijkt het op dit moment weer iets te stijgen. Mogelijk heeft dat te maken met de conjunctuur. Wanneer het economisch beter gaat, voelen mensen zich zekerder van hun baan en zijn zij eerder geneigd zich ziek te melden. Het aantal frequente verzuimers met drie keer of vaker per jaar bedroeg in 2017 7,2% tegenover 12,4% in 2016. Daarmee is voor deze punten de voor 2017 gestelde streefwaarde van 3,5% respectievelijk minder dan 10% gerealiseerd.<sup>143</sup>

<sup>140</sup> <https://kennisopenbaarbestuur.nl/thema/samenstelling-personeel>.

<sup>141</sup> Het aandeel bij alle waterschappen gezamenlijk bedroeg in 2016 0,8%. Bron: A&O fonds Waterschappen (2012, 2014 en 2016). HR-monitor Waterschappen (onderliggende data); zie ook bijlage 6.

<sup>142</sup> Bron: A&O fonds Waterschappen (2012, 2014 en 2016). HR-monitor Waterschappen (onderliggende data); zie ook bijlage 6.

<sup>143</sup> Bron: HR-Jaarrapportage 2017.



### Overige indicatoren

[Bijlage 5](#) bevat informatie over een aantal andere indicatoren voor arbeidsvoorwaarden en – omstandigheden alsmede scores op medewerkertevredenheid. Kort samengevat blijkt het volgende:

- Volgens extern onderzoek en toetsing heeft HHNK de arbo-zaken instrumenteel en procedureel goed op orde.
- Het aantal bedrijfsongevallen laat een dalende tendens zien.
- Het aantal meldingen van agressie en geweld schommelt.
- In 2016 scoorde HHNK een 7,2 op 'beste werkgevers' tegenover 7,0 in 2014. De score op 'werkplezier' bleef stabiel op 7,0.
- Het meest tevreden zijn medewerkers over de aspecten 'inhoud van het werk' en loyaliteit. Laag scores 'werkdruk (5,4) en resultaatgerichtheid (5,7).
- Ook leiderschap met 6,4 en loopbaanontwikkeling met 6,7 scores relatief laag.





## 6 Doeltreffendheid (outcome en impact)

Dit hoofdstuk gaat in paragraaf 6.1 eerst in op de mate waarin het personeelsbeleid van HHNK de kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen realiseert. Daarna beschrijft het in paragraaf 6.2 de positieve en negatieve neveneffecten van het beleid. In paragraaf 6.3 staat vervolgens in hoeverre het personeelsbeleid bijdraagt aan de gewenste impact van het generiek beleid van HHNK. In de laatste paragraaf (6.4) komt de doelmatigheid van het personeelsbeleid aan de orde; daarbij draait het vooral om de effectiviteit van de inzet van HR-personeel binnen het personeelsbeleid.

### 6.1 Realisatie van beoogde effecten

De kwantitatieve doelstellingen van het huidige personeelsbeleid worden in grote lijnen gehaald:

- De formatiereductie van Route 66 is niet helemaal gerealiseerd, maar dat is een gevolg van gewijzigde wet- en regelgeving en de daarmee samenhangende uitbreiding van taken;
- Op het gebied van verjonging is in 2017 de doelstelling van minimaal 25% van de nieuwe instroom jonger dan 35 jaar ruimschoots gehaald;
- Jaarlijks wil HHNK 40 tot 50 stageplekken vullen. In kwantitatief opzicht lukt dat. Men is nu bezig de slag te maken van kwantitatief naar kwalitatief: als organisatie wil je studenten leerzame stages aanbieden, maar er zelf ook wat uithalen. Op dit vlak is ook al verbetering te zien: de producten van de stageopdrachten bevatten vaker nuttige informatie voor de bedrijfsvoering van HHNK.
- De doelstellingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid en terugdringen van ziekteverzuim worden eveneens gehaald.<sup>144</sup>

Behalve uitstroom heeft Route 66 ook geleid tot het fixeren van de kosten van de externe inhuur en een vergroting van de interne mobiliteit.

In kwalitatieve zin valt te constateren dat het personeelsbeleid van HHNK eraan heeft bijgedragen dat:

- De flexibiliteit van de organisatie groter is geworden. Werknemers worden breder inzetbaar.
- De al aanwezige leercultuur verder is versterkt onder meer doordat medewerkers meer worden gedwongen na te denken over de manier waarop ze hun competenties verder kunnen verbreden en versterken.
- Daardoor is ook het aantal personeelsleden dat op een niveau kan opereren dat de toekomstige taken en omgeving van hen vragen toegenomen.
- De inzetbaarheid van medewerkers wordt vergroot. Dit komt zowel door de inzet op vitaliteit in het kader van het duurzame inzetbaarheidsbeleid als door de versterkte aandacht voor frequent ziekteverzuim.
- HHNK de specifieke kennis in huis heeft en houdt om haar taken te kunnen invullen. Dit gebeurt door ervoor te zorgen dat medewerkers nieuwe kennis kunnen ontwikkelen, door (ruimte te creëren om) met pas afgestudeerde nieuwe medewerkers nieuwe kennis binnen te halen en door ervoor te zorgen dat kennis van pensionerende medewerkers wordt overgedragen.
- Sommige medewerkers terecht zijn uitgestroomd naar functies buiten HHNK. Dat is goed voor de organisatie. Uit contacten met deze medewerkers blijkt dat ze zich zelf beter op hun plaats voelen in hun nieuwe functie.<sup>145</sup>
- Er ten slotte steeds meer en beter zicht komt op wat er in de toekomst aan personeel nodig is en in hoeverre het zittend personeel daaraan voldoet of na een traject aan kan voldoen. Dit

<sup>144</sup> Informatie uit de interviews.

<sup>145</sup> Informatie uit de interviews.



gebeurt zowel op collectief niveau door vooral de strategische personeelsplanning maar ook op individueel niveau door meer en andere gesprekken met medewerkers.

Daarnaast is er op een aantal plaatsen vast te stellen dat beoogde effecten niet worden gehaald:

- Mede door de toegenomen werkdruk<sup>146</sup> lijken er grenzen te bestaan aan het inwerken en de begeleiding van stagiairs. Daardoor is het niet mogelijk meer stagiairs in te zetten terwijl er wel aanbod vanuit ROC's en hogescholen is. Ook heeft dit mogelijk gevolgen voor de mate waarin men na de stageperiode en het afronden van de studie HHNK als werkgever overweegt.
- Het blijft moeilijk langdurige externe inhuur terug te dringen en in plaats daarvan medewerkers op arbeidscontract in te zetten. Een belangrijke oorzaak hiervan is de krapte op de arbeidsmarkt. Ook speelt dat bepaalde deskundigheden bij projecten alleen bij externen aanwezig zijn.

## 6.2 Neveneffecten

### Positieve neveneffecten

- Het personeelsbeleid kent een groot scala aan regelingen, activiteiten en instrumenten. Dit bevordert de bedrijfsvoering. Als zich calamiteiten voordoen, is het vaak mogelijk snel een medewerker of een groep medewerkers te mobiliseren om eraan te werken.
- Een ander gevolg van het brede scala voorzieningen alsmede van de aanwezigheid van diverse specialismen binnen het cluster P&O is dat besluiten goed voorbereid en onderbouwd en daardoor in goede harmonie tussen directie, bestuur, MT's van de afdelingen en de Ondernemingsraad zijn te nemen. Als er onenigheid ontstaat, heeft dat vaak te maken met individuele cases. Over de beleidslijnen is men het vaak wel snel eens.
- Hoewel een oorzakelijk verband niet hard is vast te stellen, is de aanwezigheid van een gedegen personeelsbeleid waarschijnlijk ook van positieve invloed op de medewerkerstevredenheid.
- Een gedegen personeelsbeleid vergroot ook de transparantie ervan en maakt het voor beslissers gemakkelijker onderbouwd besluiten te nemen.
- Door het terugdringen van het ziekteverzuim hebben afdelingen meer menskracht beschikbaar en zijn de gevolgen van de reductie gemakkelijker te dragen.

### (Mogelijke) negatieve neveneffecten en maatregelen

- Teveel regelingen en beleid kunnen leiden tot een te grote complexiteit. Dit lijkt met name het geval in relatie tot het gedetailleerde pakket aan procedures vanuit de cao (SAW).
- Ditzelfde pakket vergroot ook de administratieve lasten. Dit speelt niet alleen bij het cluster P&O maar ook bij de leidinggevenden die verantwoordelijk zijn voor de beoordeling. De pilot beoordeling lijkt deze lasten aanzienlijk te verlagen. In de nieuwe cao wordt ook meer ruimte geboden voor een andere aanpak.
- HHNK kijkt bij toekomstige personele vraagstukken eerst naar de mogelijkheden van het zittend personeel om, bijvoorbeeld met een traject, in een toekomstige interne vacature te voorzien. Dit vergroot de interne mobiliteit, maar werkt aan de andere kant juist negatief voor de instroomkansen van nieuwe werknemers en de externe mobiliteit. Mogelijk kan dit ook tot gevolg hebben dat er minder kansen voor de rest van het zittend personeel op doorstroom naar andere functies zijn.
- Inzet op flexibele inzetbaarheid vergroot de kansen van medewerkers op verticale en horizontale mobiliteit en verkleint de kansen op baanverlies voor mensen die niet meer over de juiste competenties beschikken. Teveel inzet op flexibele inzetbaarheid van werknemers kan echter leiden tot functievervaging. Hiervan is bij HHNK nog geen sprake, hoewel in het nieuwe SPP wel

<sup>146</sup> Informatie uit de interviews.



meer in de vorm van rollen en minder in die van functies wordt gedacht (zie [paragraaf 8.2](#)). Bij een ander waterschap speelt dit wel. Daar wordt men op veel grotere schaal flexibel ingezet.

### 6.3 Maatschappelijke impact

De maatschappelijke impact moet vooral blijken uit de mate waarin het personeelsbeleid eraan bijdraagt dat het waterschap haar taken kan verrichten. Dit moet uiteindelijk leiden tot een zorgvuldig waterbeheer, schoon water en geen gevaar voor overstromingen en wateroverlast alsmede de goede vervulling van enkele neventaken zoals wegenbeheer en beheer van cultureel erfgoed. Van belang is dat HHNK daartoe de specifieke deskundigheid in huis heeft en houdt.

#### **Vervulling van de taken door de waterschapsorganisatie**

Zowel jaarverslagen en andere documenten als de gesprekspartners in de interviews maken er geen melding van dat HHNK door een gebrek aan personeel of een gebrek aan specifieke deskundigheid niet in staat is haar taken naar behoren en op een passende wijze te vervullen. Tevens blijkt de organisatie mede door het personeelsbeleid de nodige flexibiliteit in huis te hebben om snel in te kunnen spelen op calamiteiten.

Wel wordt gemeld dat een analyse van 'krimpmarkten' oplevert dat na de personele reductie van de afgelopen jaren en met inschatting van de voordelen van toekomstige technologische mogelijkheden en mogelijke verzwarende van taken er nauwelijks nog ruimte over is voor verdere krimp van personeel. Het vet is ervan af. Dit betekent ook dat een mogelijke versnelling van klimaatontwikkelingen of een verder toenemende krapte op de arbeidsmarkt voor personele problemen zou kunnen zorgen.

Dit geldt natuurlijk zonder verdere wijzigingen in het takenpakket. Als bijvoorbeeld het wegenbeheer naar de gemeenten gaat, kan het personeel mogelijk meegaan of kan er een reductie op een andere manier plaatsvinden. Aan de andere kant kan HHNK echter ook andere taken erbij krijgen.

#### **Kwaliteit van waterbeheer, -zuivering en -veiligheid**

De relatie tussen het personeelsbeleid en de uiteindelijke kwaliteit van waterbeheer, -zuivering en -veiligheid loopt natuurlijk via het uitvoeren van de taken. Daarbij spelen ook andere factoren, zoals de inzet van de juiste leveranciers voor specifieke taken, bestuurlijke samenwerking met andere stakeholders, inzet van het juiste materieel, etc.

Als zich calamiteiten voordoen, dan moet er snel gehandeld worden en is er vaak geen directe relatie met het (strategische) personeelsbeleid. Zo is de lange periode van droogte van de zomer van 2018 een externe omstandigheid waarop moeilijk met personele inzet preventief was te acteren. Wel helpt de aanwezige flexibiliteit van de personele inzet om er goed op te kunnen reageren.

Ten slotte helpt niet alleen het Innovatiefonds van HHNK maar ook de inzet van personeel HHNK innovatieve concepten op het gebied van waterbeheer in de brede zin van het woord te ontwikkelen. Een relevante organisatie als HHNK hoort nu eenmaal ook de nodige input in R&D te steken.

#### **Andersoortige impact**

Een bijzondere impact gaat verder uit van een aantal bijzondere activiteiten:

- In eerste instantie voldeed HHNK aan de doelstellingen van de Participatiewet op het gebied van instroom van arbeidsbeperkte personen. Door het activeren van de quotumregeling voor de overheid is dat inmiddels niet meer het geval. Het kost veel inspanningen om de mogelijke plaatsen te identificeren en om mogelijke kandidaten hierop te plaatsen. Om de doelstellingen te blijven halen werkt HHNK samen met UWV en het Werkgeversservicepunt (WSP). Het WSP doet



op dit moment onderzoek (inclusieve arbeidsanalyse) hoe meer mensen uit de doelgroep van arbeidsbeperkte personen bij HHNK te plaatsen.

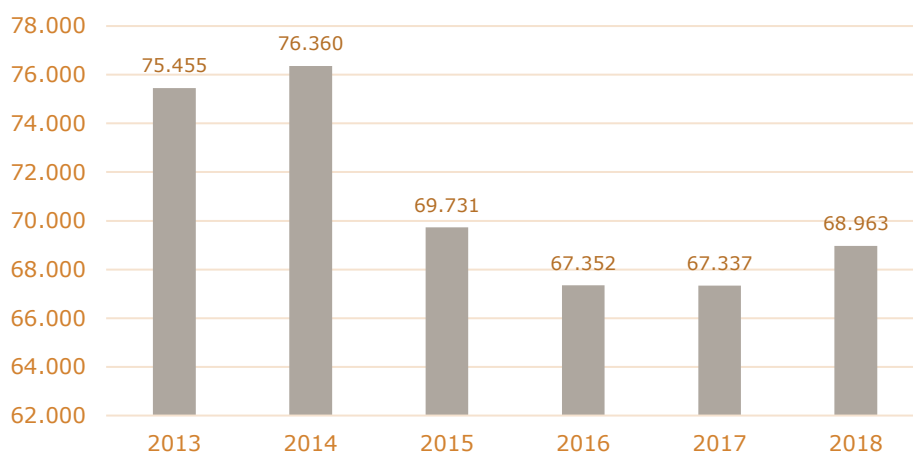
- HHNK zet de nodige stagiairs en trainees in. De begeleiding daarvan kost veel tijd. In theorie zouden meer stageplaatsen en traineeships zijn te creëren wanneer medewerkers meer tijd zouden kunnen vrijmaken voor begeleiding. De door veel personeelsleden ervaren werkdruk lijkt dat echter niet toe te laten.
- In DWA-verband levert HHNK in stroomgebieden in andere landen door detacheringen een nuttige bijdrage aan de waterbeheersing in die landen.

## 6.4 Doelmatigheid

### Totale personeelskosten

Onderstaande figuur geeft de ontwikkeling weer van de totale begrote personeelskosten (inclusief inhuur en opleidingen) in de periode 2013-2018.

Figuur 6.1 Ontwikkeling totale personeelskosten (inclusief kosten voor externe inhuur en opleidingen), bedragen x €1.000, 2013-2018



Bron: Begrotingen 2013 t/m 2018

Logischerwijs weerspiegelt de ontwikkeling van de begrote personeelskosten in grote lijnen die van de ontwikkeling van de personeelsformatie. De begrote personeelskosten vloeien dan ook voort uit het SPP. In 2018 bedragen de begrote personeelskosten € 68.963.000 tegenover € 75.455.000 in 2013. Dat betekent per saldo een afname van 8,6%. Recent lopen de kosten wel weer op.<sup>147</sup>

Het MT Bedrijfsvoering en het afdelingshoofd FCB (Financiën, Control en belastingen) in het bijzonder toetsen nieuw personeelsbeleid inclusief wetswijzigingen en cao-zaken op hun financiële consequenties. Wanneer er sprake is van bijzondere kosten, wordt dat teruggekoppeld aan directie en bestuur, eventueel vergezeld van een voorstel hoe deze kosten te financieren.<sup>148</sup> Een bijzonder voorbeeld hiervan is de generieke loonsverhoging in het kader van de nieuwe cao. Aangezien de werking daarvan in 2017 is ingegaan, is daarvoor in dat jaar reeds een voorziening in de begroting getroffen. Voor 2018 en later moet de financiering nog worden gevonden; dit zou kunnen leiden tot een verhoging van de waterschapsbelasting.

<sup>147</sup> Bron: Begrotingen 2013 tot en met 2018.

<sup>148</sup> Informatie uit de interviews.



### **HR-kosten**

Zoals vermeld is voor het cluster P&O op jaarbasis een budget van €300.000 beschikbaar, waarvan voor € 25.000 elk jaar een verantwoorde bestemming wordt gevonden, bijvoorbeeld op het gebied van automatisering van taken op het gebied van het personeelsbeleid.

De omvang van het cluster P&O hangt samen met de schaal van de organisatie, met de ambities en de cultuur. HHNK heeft een vergelijking gemaakt met gelijksoortige organisaties om te zien wat daar precies gebeurt op het gebied van personeelsinspanning. Met 24 fte heeft HHNK 1 HR-medewerker op ongeveer 33 fte. Er zijn arbeidsorganisaties waarbij sprake is van 1 HR-medewerker op 100 fte. Daar zitten echter vaak bepaalde functies, zoals die van de salarisadministratie, niet op de personeelsafdeling. Ook zijn de ambities op het gebied van bijvoorbeeld opleidings- en duurzame inzetbaarheidsbeleid en MVO daar vaak een stuk lager. Vanwege eisen aan de zorgvuldigheid en ook ingewikkelde cao's en regelingen hebben overheden verder vaak een relatief hoger aantal HR-medewerkers.

Alles overwegend, is sprake van een adequate bezetting. Maar zelfs met het huidige aantal HR-medewerkers blijven er zaken liggen. Zo laat men bewust achterwege iemand fulltime op het Plusport-systeem voor E-Learning Management te zetten. Ook trekt men niet een specialist op HR Analytics aan maar laat één van de zittende medewerkers zich erin verdiepen. In het eerste geval schat P&O in dat de meerwaarde van extra inzet op het systeem niet opweegt tegen het verlies van personele inzet elders binnen de afdeling. In het tweede geval is er nu geen ruimte binnen de formatie voor een nieuw aan te trekken specialist.



## 7 Nut en duurzaamheid van het personeelsbeleid

In dit hoofdstuk is in paragraaf 7.1 eerst aan de orde voor welke uitdagingen het personeelsbeleid staat. Daarna komt in paragraaf 7.2 aan bod in hoeverre het personeelsbeleid zich op een adequate manier op deze uitdagingen voorbereidt. De laatste paragraaf (7.3) beschrijft op een aantal aspecten of het personeelsbeleid van HHNK op een aantal relevante gebieden ook daadwerkelijk aan deze uitdagingen tegemoet komt.

### 7.1 Uitdagingen voor het personeelsbeleid

#### **Vergroting van wendbaarheid en flexibiliteit van de organisatie**

De veranderingen in de macro-omgeving op gebieden als klimaat, digitalisering, mondigheid burgers etc. en op de arbeidsmarkt gaan heel snel. De enige constante is ontwikkeling en als organisatie moet men flexibel en wendbaar zijn. Hoewel men snel kan schakelen als zich calamiteiten voordoen, zijn de oudere medewerkers van HHNK vaak nog te veel gewend in vaste structuren te denken. Jongeren zijn veel meer gewend in multidisciplinaire teams van wisselende samenstelling aan meer projectmatige klussen tegelijk te werken dan oudere medewerkers. Het is een kwestie van afleren wat men als organisatie altijd heeft gedaan en een andere manier van werken en samenwerken vinden.

#### **Verschuiving in competenties**

Het gevraagde opleidingsniveau van werknemers gaat omhoog. HHNK doet aan werkplekleren: leren op de werkvloer van en met collega's, collectief en naar een hoger niveau van mbo2 of mbo3 naar mbo4 en soms zelfs naar mbo+.<sup>149</sup>

Ook moeten werknemers – mede in verband met het omgevingsgericht werken – naast vakvaardigheden over meer soft skills, 21st century skills en netwerkvaardigheden beschikken. Mede vanuit dat oogpunt is het belangrijk een goede mix van oudere en jongere werknemers te hebben: beide groepen beschikken over andere kennis, vaardigheden en competenties.

#### **Verschuiving in taken en functies**

Door de wijzigingen in wet- en regelgeving en de uitbreiding van taken verandert de inhoud van het werk. Dat noodzaakt HHNK personeel te zetten met een andere opleidingsachtergrond dan tot nu toe gebruikelijk. Zo is men in 2017 gestart met het eerder genoemde VAPRO-traject, waarin mensen worden opgeleid tot procesoperator.

#### **Moeilijk vervulbare vacatures voor bepaalde functies**

Functies waarbij het begint te knellen, zijn onder meer hydrologen, geologen, elektromonteurs, ICT'ers en financieel personeel. Voor de typische waterschap functies staat HHNK goed bekend zowel in de watersector als bij de relevante technische opleidingen. Ook procesoperators zijn gemakkelijker te vinden. Voor functies die meer op het vlak van bedrijfsvoering liggen, zoals ICT en financiën, is het moeilijker je als aantrekkelijke werkgever te profileren. Financials willen nog wel overstappen van banken en verzekeraars waar sprake is van reorganisaties. Met ICT'ers ligt dat anders. Die zijn nu al moeilijk te werven, vooral databeheerders en applicatieontwikkelaars zijn schaars. Bovendien geldt voor de laatste beroepsgroep, dat deze anders dan de meeste andere medewerkers wel graag in Amsterdam wil werken, omdat daar een sterk innovatief klimaat heerst.

<sup>149</sup> Hieraan voorafgaand krijgen de werknemers een assessment om te kijken of ze dit aan kunnen. Indien dat niet het geval is, volgen er maatwerkgesprekken.



In de directe omgeving heeft men de afgelopen periode voor betreffende functies nog goed kunnen werven. Het is plezierig wonen buiten de Randstad en veel werknemers hebben, zeker als er kinderen komen, genoeg van het pendelen naar Amsterdam/Schiphol en willen dan in de eigen regio aan het werk. Ook lukt het nog wel mbo-stagiairs te vinden, maar hbo'ers en academische stagiairs zijn lastiger te werven. De verwachting is echter dat het langzamerhand voor steeds meer functies moeilijk wordt, zeker als de economie nog een tijd doorgroeit.<sup>150</sup>

### Externe inhuur

Mogelijk zal het aandeel externe inhuur de komende jaren door de krappere arbeidsmarkt weer toenemen. Dit hangt mede af van toekomstige wetgeving op het gebied van zelfstandig ondernemerschap en van de mogelijkheden om binnen of buiten het functiegebouw bijzondere specialisten in een hoge schaal aan te nemen.

Bovendien geldt dat door de krappere arbeidsmarkt in steeds meer gevallen niet meer de inhurende maar de verhurende partij, de ZZP'er of het detacheringsbedrijf, de macht in handen heeft. Zeker als er dan ook nog sprake is van bepaalde risico's of als de marges te klein zijn en er alternatieve projecten voorhanden zijn, zien partijen zoals aannemers ervan af of stellen ze hun bijdrage uit. Sommige decentrale overheden hebben zelfs al problemen met het inschakelen van accountants voor de boekencontrole, maar bij HHNK is dit niet het geval.<sup>151</sup> Het is verstandig bij toekomstige raamovereenkomsten meer op kwaliteit en harde leveringsafspraken te sturen en minder op prijs.

## 7.2 Nut van het personeelsbeleid (actualiteit)

De doelstelling van het personeelsbeleid van de afgelopen periode, krimp, past niet meer bij de huidige arbeidsmarkt en de eisen die aan personeel worden gesteld. Om de bestaande taken en de taken die erbij komen te kunnen uitvoeren, is het huidige personeelsbestand niet langer toereikend. Daarnaast gaat van digitalisering, automatisering en robotisering weliswaar een arbeidsbesparend effect uit, maar het betekent tegelijkertijd meer werk in de ICT-sfeer, op gebieden als functioneel beheer, applicatiebeheer, procesautomatisering, etc.. Bovendien is ook personeel nodig om de primaire processen op het gebied van waterbeheer en waterzuivering verder te digitaliseren.

Vraag is of het ook met dezelfde hoeveelheid personeel c.q. hetzelfde personeelsbudget mogelijk is de gevraagde taken uit te voeren. Het budget is relevanter dan de omvang van de formatie. Voor de kosten van 10 hbo'ers kan je 14 of 15 mbo'ers inzetten. Een net gestarte hbo'ers kost minder dan een mbo'er aan het einde van zijn of haar schaal. Anderzijds heeft een organisatie vaak de neiging om vanzelf te groeien. Dat maakt het noodzakelijk om in ieder geval steeds de personeelskosten nauwlettend in de gaten te houden en mogelijk zelfs preventieve bezuinigingsdoelstellingen neer te zetten.<sup>152</sup>

De huidige positie van het hoogheemraadschap vraagt echter vervolgens vooral om andere vaardigheden van het personeel. De discussie gaat volgens de directie in eerste instantie over de kwaliteit van het personeel en in de tweede plaats over kwantiteit. Wel is een kader vastgelegd voor formatie en personeelskosten.

---

<sup>150</sup> Informatie uit de interviews.

<sup>151</sup> Informatie uit de interviews.

<sup>152</sup> Informatie uit de interviews.



### Een nieuw SPP

Zoals vermeld is er een nieuw SPP in de maak. Dat anticipeert op de verwachte ontwikkelingen in de komende drie tot vijf jaar. Gekeken wordt wat die ontwikkelingen betekenen voor het benodigde personeelsbestand (zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin).<sup>153</sup>

Meer dan het vorige SPP, waarin harde afspraken over de formatie waren vastgelegd heeft dit SPP een dynamisch karakter. Zoals gezegd is de snelheid van verschillende ontwikkelingen tegelijkertijd hoog en lastig in te schatten. Daarom moet snel en flexibel op verandering zijn in te spelen. Het SPP bestaat daarom niet uit volledige mappen met uitgewerkte plannen. Het is eerder te beschouwen als een route die gevolgd wordt wanneer er beslissingen nodig zijn op het gebied van personeel. De planning kan tussendoor worden bijgesteld, waarbij geen sprake is van geheel nieuwe documenten of plannen. Ook kijkt men meer naar rollen dan naar functies. Binnen de vijf generieke functiefamilies vindt waar mogelijk job carving plaats: uit bij elkaar passende rollen vanuit verschillende functies worden nieuwe functies gecreëerd. Functies worden daardoor flexibeler.<sup>154</sup>

Het SPP kent niet per definitie SMARTe doelstellingen. Het doel is in kaart te brengen wat toekomstige ontwikkelingen voor bepaalde groepen binnen HHNK betekenen en hoe hier concreet op is in te spelen. Doelstellingen hoeven niet volledig te zijn dichtgetimmerd, maar bepaalde keuzes moeten wel uitlegbaar zijn. Wel kan het SPP informatie bevatten over het aantal fte (zoals bij het wegbeheer waar krimp nodig is) en ook voor hoeveel mensen doorontwikkeling aan de orde is.

Meer dan in voorgaande exercities krijgt het management van de afdelingen het voortouw. De rol van P&O is meer faciliterend en adviserend.

Onderstaand tekstvak geeft de voorlopige globale inhoud van het nieuwe SPP (stand zaken april 2018) weer.

---

<sup>153</sup> Informatie uit de interviews. Een SPP zal door de snelheid van ontwikkelingen eigenlijk altijd iets achter de feiten blijven aanlopen. Van belang is daarom te kijken hoe je binnen de vastgelegde kaders van rechtspositie en salarisschalen meer flexibiliteit kan creëren zonder teveel uit te besteden.

<sup>154</sup> Informatie uit de interviews.





### Voorlopige globale inhoud nieuw SPP HHNK



#### Externe ontwikkelingen

De enige constante is ontwikkeling.

- Complexiteit en versnelling, toekomstgerichtheid;
- Netwerkgerichtheid;
- (Informatie-)technologie;
- Krapte op de arbeidsmarkt, vergrijzing zonder verjonging.

#### Personeelsambities

- Leren en talentontwikkeling is overstijgend leidend principe in personeelsbeleid;
- Aantrekkelijke werkgever zijn. Boeien, door aan te sluiten bij de verschillende doelgroepen;
- Durven maatwerk te leveren voor medewerkers (arbeidsarrangementen voor medewerkers in de breedste zin van het woord).

#### Concrete onderwerpen

- Arbeidsmarktstrategie, arrangementen en aantrekkelijk werkgeverschap
- Duurzame inzetbaarheid
- Diversiteit
- Talentontwikkeling

Het kader van de directie is mede ingegeven door een analyse van 'groeimarkten' en 'krimpmarkten' in de organisatie. Op een termijn van twee jaar ziet de directie veranderingen in de personeelsbehoefte. Dat markten krimpen, komt vooral door technologische ontwikkelingen. Het gaat daarbij echter niet om tientallen per afdeling maar vaak om enkele fte. Afdelingen moeten steeds, als ze ergens groei zien, ook aangeven waar eventueel mogelijkheden voor krimp bestaan.

In aanvulling hierop heeft P&O samen met de directie ook in kaart gebracht waar een ontwikkelopgave bestaat, waar het werk voortaan op een ander niveau moet worden uitgevoerd.<sup>155</sup> Een belangrijk element van de nieuwe personeelsplanning is dan ook dat afdelingen tevens moeten

<sup>155</sup> Informatie uit de interviews.



kijken naar het potentieel van het personeel op het gebied van om-, bij- of opscholing. De doelstelling is zoveel mogelijk uit te gaan van het eigen personeelsbestand voor de invulling van bestaande vrijkomende en nieuwe functies. Mede op basis daarvan en geadviseerd door P&O kijkt de directie naar het ontwikkelpotentieel van medewerkers en de mogelijkheden om daaraan te werken.<sup>156</sup>

Onlangs heeft een stagiair een onderzoek naar de diversiteit van het personeel gepresenteerd. Daarin is een analyse gemaakt van de samenstelling van iedere afdeling naar sekse en leeftijd in combinatie met functieniveaus. De MT's van de afdelingen kunnen daaruit, in het kader van het SPP, conclusies trekken over zaken als kwetsbare functies en verjonging.

Het SPP wordt de komende maanden verder ontwikkeld. Na de zomer heeft een SPP bijeenkomst voor alle leidinggevendenden plaats, waarbij ervaringen worden gewisseld en P&O rapporteert op P&O onderwerpen.<sup>157</sup>

### 7.3 Duurzaamheid van personeelsbeleid (borging)

De duurzaamheid van het personeelsbeleid wordt vooral bepaald door de mate waarin het personeelsbeleid erin slaagt nu op de toekomst te preluderen en de mate waarin het in de toekomst zonder majeure aanpassingen aan de verschillende uitdagingen tegemoet kan komen.<sup>158</sup>

#### **Is het hoogheemraadschap een aantrekkelijke arbeidsorganisatie voor nieuwe generaties?**

Anders dan wat vaak wordt vernomen, levert onderzoek op dat ook bij jongeren werkzekerheid van belang is. Anders dan bij eerdere generaties, vertalen jongeren dat minder vaak in baanzekerheid; het hoeft niet het hele leven bij dezelfde werkgever te zijn. Net als ouderen hechten ook jongeren aan een aantrekkelijke werkomgeving.

Nog belangrijker is het echter om inhoudelijk interessant werk aan te bieden. Dat is zeker mogelijk voor een waterschap dat net als Nederland in het algemeen voorop loopt met technologische ontwikkelingen. Dit maakt het werk in ieder geval voor jongeren, die een opleiding volgen gericht op werken bij een technische organisatie in het algemeen en een organisatie die verantwoordelijk is voor waterbeheer in het bijzonder, interessant. Het brede scala aan taken maakt vervolgens ook nog de nodige afwisseling mogelijk. Om zich goed te blijven profileren als innovatieve werkgever met interessante werkzaamheden is en blijft contact met het technisch onderwijs belangrijk.

Anders ligt dit bij jongeren die een meer op de bedrijfsvoering gerichte opleiding volgen. Bij hen is een waterschap als werkgever misschien minder in beeld. Juist ook voor deze groep zal HHNK zich verder moeten profileren. De samenwerking met het onderwijs moet ook verder worden versterkt. In de media en op banenmarkten moet HHNK zich als werkgever met een grote organisatie laten zien. Als iemand bij een grote overheidsorganisatie wil werken, zijn er in de regio maar weinig alternatieven. Op dit gebied is, bijvoorbeeld ook in de samenwerking met collega-instellingen, en onderwijsinstellingen nog wel wat terrein te winnen.

Voor beide categorieën jonge werknemers geldt dat ze aan het begin van hun loopbaan vaak van baan wisselen om verschillende functies en werkgevers te verkennen. HHNK zou hierop in kunnen spelen door zich juist te richten op jongeren die aan een tweede of derde keuze toe zijn en een gezin

<sup>156</sup> Informatie uit de interviews.

<sup>157</sup> HHNK (2018). SPP stand van zaken april 2018 (Powerpoint-presentatie).

<sup>158</sup> Deze paragraaf is deels gebaseerd op eigen kennis van Panteia.



willen vormen en niet teveel meer willen reizen naar het werk of een huis in de regio willen kopen of huren.

### **Blijft het mogelijk op een gepaste manier afscheid te kunnen nemen van medewerkers?**

HHNK zet in op een optimale interne mobiliteit. Waar medewerkers op hun functie niet meer meekunnen of een functie verdwijnt, wordt gekeken naar vormen van scholing of ontwikkeling naar een andere functie. Zo nodig worden ook nieuwe functies gecreëerd voor medewerkers die niet over de competenties beschikken zich naar andere functies om te scholen. Dit heeft voor- en nadelen. Vaak is het voor de medewerker plezierig bij dezelfde werkgever onder dezelfde arbeidsvoorwaarden te blijven werken. Voor een ambtelijke organisatie levert het vaak ook hoge kosten op om iemand naar een functie buiten de organisatie toe te leiden. Aan de andere kant kan het, zoals ook blijkt uit de reacties van medewerkers die gedwongen moesten vertrekken, goed zijn om tijdig naar een andere baan om te zien als dat de beste oplossing is.

Voor HHNK verandert verder ook het speelveld wanneer de rechtspositie van ambtenaren komt te vervallen. In hoeverre het verandert, hangt af van verdere ontwikkelingen op cao-gebied. Als HHNK er zoveel mogelijk naar blijft streven interne oplossingen te zoeken, is het in de uitzonderingsgevallen waarbij dit niet mogelijk is, financieel en qua inzet van het Mobiliteitsbureau mogelijk medewerkers elders een toekomst te bieden. Daarvoor is de arbeidsmarkt op dit moment erg gunstig. Te verwachten valt dat er op enig moment weer een economische terugval zal komen en ook dat opleidingseisen in het algemeen verder zullen stijgen. Daarmee wordt outplacement lastiger, maar met inzet van de juiste middelen en partijen moet dat vaak kunnen lukken.

### **Zijn de gevolgen van de vergrijzing van het personeelsbestand (gezondheid, opleidingen, vervanging) beheersbaar?**

De vergrijzing van het personeelsbestand is de afgelopen jaren tijdelijk vooral een interne uitdaging geweest. Door het opschuiven van de pensioenleeftijd en vooral door het verdwijnen van regelingen voor vervroegde uittreding nam de uitstroom van oudere werknemers sterk af. Sommigen hadden er daardoor zelfs spijt van dat ze niet eerder op 58-jarige leeftijd voor een uitstroomregeling hadden gekozen.<sup>159</sup> De komende jaren ligt de uitdaging echter weer op twee fronten: zowel ervoor zorgen dat medewerkers zolang mogelijk op niveau kunnen blijven functioneren als ervoor zorgen dat uittrekkers tijdig worden vervangen en kennis niet verdwijnt. In het kader van het huidige personeelsbeleid wordt hier aan gewerkt. Dit gebeurt door te werken aan duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en gezondheid van medewerkers. Ook wordt vroegtijdig in gesprek gegaan met medewerkers waarvan het pensioen in aantocht is om te bespreken wat dat betekent voor kennisoverdracht en vervanging en daarop actie te ondernemen. Op twee punten is misschien het huidige personeelsbeleid verder te versterken:

- Ten eerste door incidenteel de medewerker ervan te overtuigen dat hij of zij ook eerder met pensioen kan gaan en dat het netto-inkomensverlies na pensionering dan wel meevalt.<sup>160</sup>
- Ten tweede door binnen het duurzame inzetbaarheidsbeleid nadrukkelijker aandacht te schenken aan de mogelijkheden om aan het eind van de loopbaan van baan te veranderen, zowel horizontaal naar een fysiek minder belastende functie als verticaal in de zin van demotie.

<sup>159</sup> Informatie uit de interviews.

<sup>160</sup> Zoals ook aangegeven in één van de interviews.



### **Kan het personeelsbeleid eraan bijdragen dat HHNK voorop kan blijven lopen in technologische zin?**

De connectie tussen het technologisch innovatie en het personeelsbeleid is indirect. Bestuur en directie moeten immers eerst in de middelen voorzien om R&D-activiteiten te ondernemen. Er is bijvoorbeeld een Innovatiefonds dat is ingesteld om innovaties die bij de doelen van HHNK passen op de markt te brengen. Ook is er sprake van samenwerking met universiteiten, hogescholen, technologische instituten en collega-instellingen. Het personeelsbeleid kan er vervolgens op drie manieren voor zorgen dat HHNK voorop blijft lopen:

1. Zorgen dat deskundigheid in huis blijft
2. Zorgen dat interne opleidingen werknemers op een niveau brengen waarin ze kunnen bijdragen aan technologische innovaties
3. Zorgen voor voldoende instroom en behoud van hoog opgeleiden.

In grote lijnen voldoet het personeelsbeleid aan deze drie randvoorwaarden. Zo blijft er binnen de formatie ruimte voor behoud en upgraden van deskundigheid. Ook is er ruimte binnen het opleidingsbeleid voor gerichte opleidingen. Met de instroom en het behoud ligt het wat ingewikkelder, want daarbij speelt ook de krappe arbeidsmarkt een rol. Jonge hoog opgeleiden die bewust voor de watersector kiezen en uit de regio komen, willen echter wel graag bij een innovatief waterschap werken. Je moet ze dan wel goed begeleiden en interessante klussen blijven aanbieden.

### **Zorgt het personeelsbeleid ervoor dat HHNK in de toekomst de klimaatuitdagingen zal kunnen beantwoorden?**

Ook hier is sprake van een indirect verband met het personeelsbeleid. Als HHNK ervoor zorgt dat het de juiste opgeleiden weet aan te trekken en het opleidingsbeleid op dezelfde manier blijft hanteren, dan heeft het op de langere termijn een personeelsbestand dat deze uitdagingen op zijn minst aan kan gaan. De meeste recente ontwikkelingen, zoals modderstromen in Limburg en grote aanhoudende droogte in het hele land, laten echter zien dat klimaatveranderingen wel eens sneller zouden kunnen plaats hebben dan voorspeld. Hoewel de nodige flexibiliteit in het personeelsbeleid zit en verder wordt ingebouwd, is het een te traag instrument om op een grote versnelling van ontwikkelingen te reageren. Het woord is dan enerzijds aan de politiek: landelijk, provinciaal en op het niveau van het bestuur van het waterschap. Anderzijds moet HHNK de klimaatontwikkelingen goed monitoren om zelf ook keuzes te kunnen maken wanneer de politiek niet snel genoeg kan reageren.

### **Zijn de inzet en vaardigheden van P&O toekomstbestendig?**

Net als andere afdelingen en clusters werkt ook P&O aan de eigen competenties. Net zoals P&O bij andere afdelingen kijkt naar wie op termijn zal pensioneren, doet het dat ook binnen het eigen cluster. De huidige staf kent een groot aantal specialismen waarvan een aantal zich juist ook specifiek richten op het personeel in de toekomst. Daarmee lijkt een zekere toekomstbestendigheid gegarandeerd. Punt is vervolgens wel dat de grote specialisatie van P&O mogelijk ook risico's inhoudt voor de mate van vervangbaarheid. Vooralsnog is HR-personeel minder schaars dan andere categorieën personeel. De kansen een goede vervanger te kunnen aantrekken zijn daardoor zeker aanwezig.

### **Is de personeelsadministratie toekomstbestendig?**

Uiteraard is het zaak om de personeelsadministratie voor de individuele medewerker op orde te hebben. Dat lijkt bij verdere verbetering van digitale hulpmiddelen op zich geen probleem. Wel wordt de arbeidsmarkt voor ICT'ers krappers, zelfs bij een economische terugval. Dit omdat juist



tijdens een economisch moeilijker periode bedrijven door automatisering zullen proberen kosten te drukken. En ondertussen gaat de robotisering ook door.

Inmiddels is de personeelsadministratie ook AVG-proof. Wel zal het enige tijd aandacht vergen om ervoor te zorgen dat personeelsmedewerkers zich ook daadwerkelijk aan de AVG houden. Er zijn forse boetes verbonden aan overtredingen.

Met de toekomst van de personeelsadministratie als basis voor managementinformatie ligt het mogelijk wat ingewikkelder. In de eerste plaats is informatie over opleidingen en competenties nu al moeilijk te aggregeren vanuit de personeelsadministratie. Dat zal nog ingewikkelder worden wanneer hogere eisen worden gesteld aan de gemiddelde competenties van medewerkers. Om vervolgens informatie over het personeel in de vorm van HR Analytics te kunnen koppelen aan informatie over de bedrijfsvoering is een koppeling van verschillende administratiesystemen nodig en moet er iemand beschikbaar zijn die de analyses kan uitvoeren.

### **Is de cao door middel van decentrale invloed toekomstbestendig te krijgen?**

De afgelopen jaren heeft HHNK op het gebied van beloning en beoordeling gekozen voor een aantal aanpassingen van procedures in de SAW. In de nieuwe cao wordt die gezochte flexibiliteit in feite gehonoreerd. Op dezelfde punten wordt deze ook flexibeler. Dit lijkt erop te duiden dat de cao als instrument om arbeidsvoorwaarden vast te leggen voor de waterschappen toekomst kent. Vraag is vervolgens wel hoe de onderhandelaars zullen reageren op het verdwijnen van de ambtenarenstatus in 2020. Als dit zal leiden tot een moeizaam gevecht over het handhaven van zoveel mogelijk rechten die aan de ambtelijke status zijn verbonden, dan kan de cao wel eens onwerkbaar worden. De discussie over bij de ambtenarenstatus behorende arbeidsvoorwaarden staat dan mogelijk andere noodzakelijke aanpassingen in de weg. Vooralsnog is daar echter weinig over te zeggen.

### **Is de personele factor binnen het organisatiebeleid toekomstbestendig?**

Het grote aantal regelingen, instrumenten en activiteiten, de omvang van de P&O afdeling en ook de filosofie achter de strategische personeelsplanning stralen uit dat HHNK de personele factor binnen het organisatiebeleid erg belangrijk vindt. Het kunnen verrichten van de taken staat voorop, maar daar wordt vervolgens aan gekoppeld wat dat betekent voor het personeel. Uit het toenemend belang dat aan SPP wordt gehecht om snel in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen spreekt vooral het belang dat aan de personele factor wordt gehecht. Daarbij ligt de focus ook nog eens op de mogelijkheden van het zittend personeel. In de toekomst zullen werkzaamheden worden gedigitaliseerd en sommige mogelijk ook gerobotiseerd. Tegelijkertijd wordt in de toekomstvisie juist erkend dat de menselijke factor en daarmee social skills belangrijker worden.

Al met al luidt de conclusie dat het personeelsbeleid een duurzaam karakter heeft en daarmee een belangrijke randvoorwaarde is voor het in de toekomst kunnen vervullen van de taken van het hoogheemraadschap. Uiteraard zijn hier en daar verbeteringen mogelijk. Er is echter geen reden om de toekomstbestendigheid van het personeelsbeleid verder ter discussie te stellen.



## 8 Conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk gaat in paragraaf 8.1 eerst in op de beantwoording van de hoofdvraag over de opbouw van het personeelsbestand. Daarna komt in paragraaf 8.2 de beantwoording van de verschillende deelvragen aan de orde. Paragraaf 8.3 beschrijft de risico's waarmee het personeelsbeleid van HHNK de komende jaren rekening moet houden. Ten slotte geeft de laatste paragraaf (8.4) een aantal aanbevelingen voor het personeelsbeleid zelf en voor verder onderzoek.

### 8.1 Hoofdvraag: opbouw van het personeelsbestand

De hoofdvraag van dit onderzoek is wat de meest doeltreffende en doelmatige opbouw van het personeelsbestand van HHNK zal zijn. Die vraag is niet goed te beantwoorden. Er is om te beginnen geen geaggregeerde informatie voorhanden over wat de samenstelling van het personeel naar opleidingsniveau en –richting op dit moment is, laat staan dat ook geaggregeerde informatie beschikbaar is over de harde en zachte competenties van medewerkers.

Het is ook onmogelijk exact vast te stellen over hoeveel personeel met welke competenties HHNK in de komende jaren precies zal moeten beschikken. Zowel vanuit uitgevoerde analyse van externe ontwikkeling als de in de kader van dit onderzoek uitgevoerde interviews als de strategische personeelsplanning wordt duidelijk dat de toekomst te onzeker is. Ontwikkelingen zowel op het gebied van het klimaat als de digitalisering en robotisering van de bedrijfsvoering kunnen bijvoorbeeld erg snel, maar ook veel langzamer, gaan. Dat ontwikkelingen onzeker zijn, wil overigens niet zeggen dat het niet nodig is beter zicht te krijgen op de competenties van het personeel. We doen daarvoor een aanbeveling in [paragraaf 8.4](#).

Een beter passende vraag dan die naar de opbouw van het personeelsbestand is of het personeelsbeleid de basis én de flexibiliteit biedt om die toekomstige ontwikkelingen effectief tegemoet te kunnen treden. De deelvragen voor dit onderzoek zijn er dan ook op gericht vast te stellen hoe het personeelsbeleid de afgelopen jaren is vormgegeven qua doelstellingen, input, uitvoering en output, wat de resultaten ervan waren in de zin van doelmatigheid, doeltreffendheid, nut en duurzaamheid. Paragraaf 8.2 beantwoordt deze vragen.

Het personeelsbeleid moet er uiteindelijk voor zorgen dat het personeel over de competenties beschikt die in de toekomst nodig zijn en dat vervolgens snel intern kan worden geschoven als zich nieuwe uitdagingen in het takenpakket van HHNK voordoen. Externe inhuur kan dan aanvullend worden ingezet, maar moet eigenlijk nooit de enige oplossing zijn.

Daarbij geldt als randvoorwaarde dat de speelruimte van de personele formatie en begroting beperkt zijn. Ooit had HHNK meer dan 1.000 fte personeel, nu zit het qua bezetting op 790 fte. Reorganisaties zijn duur, dus het zaak optimaal gebruik te maken van de competenties van het zittend personeel.

Een goed personeelsbeleid kan daar een belangrijke rol in spelen. Daarvoor gelden echter wel bepaalde risico's. Die zijn in [paragraaf 8.3](#) aan de orde.

Het belangrijkste risico is daarbij dat een eventuele versnelling van de klimaatontwikkelingen zal betekenen dat de opbouw van het personeelsbestand sneller moet veranderen dan nu te voorzien. Dit risico is direct gelieerd aan de hoofdvraag van dit onderzoek. Wat op dit moment lijkt te ontbreken binnen het personeelsbeleid is een regelmatige analyse – in aanvulling op de strategische



personeelsplanning – van wat die ontwikkelingen zijn en welke uitdagingen dat voor het personeelsbeleid inhoudt. Hierbij is ook zicht nodig op de ontwikkeling van de krapte op de arbeidsmarkt en de mogelijkheden die de technologie biedt om de nieuwe uitdagingen tegemoet te treden dan wel door op andere plaatsen de efficiëntie van inzet van personeel te verhogen en daarmee de ruimte in de formatie te verschaffen om elders extra deskundigheid binnen te halen.

## 8.2 Beantwoording van de individuele onderzoeksvragen

### **Beleidsbehoeftes en problemen van het personeelsbeleid<sup>161</sup>**

Om haar taken te kunnen vervullen heeft HHNK voldoende en competent personeel nodig. Daarbij moeten de personeelskosten passen binnen het budget van het waterschap. Het personeelsbeleid moet hiervoor zorgen, nu en in de toekomst. Vertrekkende medewerkers moeten op een goede wijze worden vervangen. Als er vraag is naar andere competenties, moeten de zittende medewerkers die competenties verwerven of moeten extern medewerkers worden aangetrokken. Daarbij moet rekening worden gehouden met externe ontwikkelingen. Die bepalen de competenties die nodig zijn en ook hoe krap of ruim de arbeidsmarkt en hoeveel geschikt arbeidsaanbod er derhalve voorhanden is. Omdat de toekomst veel onzekerheden vertoont, moet het personeel en daarmee het personeelsbeleid de nodige flexibiliteit kennen.

### **Inhoud van het personeelsbeleid<sup>162</sup>**

- Er zijn de afgelopen jaren geen organisatiewijzigingen geweest. Die zijn de komende jaren ook niet voorzien. Na de personeelsreductie van de afgelopen jaren is er weinig ruimte meer voor krimp.
- De behoeften voor het personeelsbeleid worden vanuit de afdelingen geformuleerd. Het belangrijkste instrument daarvoor is de strategische personeelsplanning.
- Het personeelsbeleid van HHNK is goed onderbouwd door regelingen, documenten, evaluaties e.d. Regelmatig zijn er nieuwe activiteiten waarvoor zo nodig pilots worden opgezet. Dit geldt voor alle onderdelen van het personeelsbeleid: werving en selectie, beloning en beoordeling, opleiding en ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid, gezondheid en veiligheid, mobiliteit. De afdelingen voeren het beleid uit. Het cluster P&O faciliteert en ondersteunt het personeelsbeleid. Het heeft daartoe voor elk dossier specialisten in dienst.
- HHNK kent specifiek beleid voor het in dienst nemen van de doelgroep van de Participatiewet en jongeren. Dit is niet het geval voor mensen met een migratieachtergrond en personen met een afstand tot de arbeidsmarkt in het algemeen.

### **Financiële, organisatorische, personele en instrumentele middelen voor de uitvoering van het personeelsbeleid**

- Het cluster P&O kent een formatie van 24 fte, en een budget van € 300.000 waarvan € 25.000 elk jaar wordt verbonden aan bepaalde activiteiten. Daarnaast kennen afdelingen stagecoördinatoren en heeft elk afdelingshoofd ook een belangrijke personele taak. Ook andere leidinggevendenden hebben een rol, bijvoorbeeld op het gebied van de beoordeling. De secretaris-directeur is verantwoordelijk voor de strategie van het personeelsbeleid. Het bestuur bepaalt de hoofdlijnen en controleert.<sup>163</sup>
- Tot en met 2018 was omvang van de formatie leidend voor de mate waarin afdelingen personeel mochten aantrekken en vervangen. Voor het komend begrotingsjaar wordt gestuurd op budgetten voor regulier personeel in combinatie met externe inhuur. In beide gevallen beslist de

<sup>161</sup> Deze conclusie is vooral getrokken op basis van de interviews en analyse van Panteia.

<sup>162</sup> Deze vraag is beantwoord op basis van documentatie van HHNK.

<sup>163</sup> Bron: documentatie van HHNK.





directie na raadpleging van het dagelijks bestuur over het aantrekken van personeel boven formatie/budget.<sup>164</sup>

### **Doelstellingen van het personeelsbeleid<sup>165</sup>**

- Het normenkader voor de beoordeling van het personeelsbeleid is opgenomen in hoofdstuk 1 van dit rapport.
- De doelstellingen van de verschillende instrumenten voor personeelsbeleid zijn in dit rapport opgenomen. In algemene zin is het principe: structure follows strategy.
- De doelstellingen van het personeelsbeleid zijn voor een deel vastgelegd in SMART-e criteria. De afgelopen jaren waren formatiedoelstellingen vastgelegd, vanaf 2019 geldt dat voor het personeelsbudget per afdeling. Er zijn doelstellingen voor het aandeel aan te nemen jongeren in de totale instroom en voor het aantal stageplekken. Er zijn doelstellingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid en ziekteverzuim.
- Voor het overgrote deel van het personeelsbeleid zijn er geen concrete taakstellingen. Dit heeft er deels mee te maken dat sturen op uitvoering van de taken belangrijker wordt geacht dan sturen op personeel. Daarmee samenhangend wordt kwaliteit ook belangrijker gevonden dan kwantiteit. Zo is een doelstelling dat externe inhuur moet worden teruggebracht, maar daarvoor zijn geen streefcijfers.

### **Beleids Theorie van het personeelsbeleid<sup>166</sup>**

Er is geen expliciete beleidstheorie van het personeelsbeleid. Een reconstructie ervan is weergegeven in de doelboom in [hoofdstuk 1](#). Daarbij geeft de top van de doelboom, optimaliseren van waterbeheer en waterzuivering tevens ook weer aan welke soort beleidsbehoeften en – problemen het personeelsbeleid tegemoet moet komen.

Hoofdzaak is dat HHNK haar taken goed kan uitvoeren. Daaraan is een aantal onzekerheden verbonden. In de eerste plaats is onzeker wat die taken in de toekomst precies zijn, wat de moeilijkheidsgraad ervan gaat worden en in hoeverre technologie daarbij gaat helpen: hoe snel bijvoorbeeld de klimaatverandering gaat plaats hebben en hoe snel bepaalde technologie beschikbaar komt en voor gebruik wordt geaccepteerd. Ten tweede vormen de krapte op de arbeidsmarkt en de mate waarop het onderwijs daarop kan inspelen een onzekerheidsfactor. Wat wel vaststaat, is welke personeelsleden met welke kennis de komende jaren pensioneren. Ook zijn doelstellingen op het gebied van MVO duidelijk. Het personeelsbeleid moet er zoveel mogelijk onder alle omstandigheden voor zorgen dat er voldoende competent en vitaal personeel beschikbaar is en blijft. Het moet de juiste impulsen geven, ook wanneer de externe omstandigheden snel veranderen. Het moet dus ook flexibel zijn. Als de arbeidsorganisatie optimaal functioneert, geldt dat vervolgens ook voor de waterschapstaken en het waterbeheer en de waterzuivering.

### **Realisatie van beoogde resultaten 2013-2018<sup>167</sup>**

- [Hoofdstuk 5](#) geeft cijfers over de personeelsomvang in formatie en bezetting. Reductiedoelstellingen zijn in principe gehaald. Hierbij geldt wel de kanttekening dat voor arbeidsbeperkte medewerkers en jongeren een beperkt aantal extra plaatsen boven de formatie is gecreëerd.
- [Hoofdstuk 5](#) geeft ook cijfers over de personeelssamenstelling naar vast/tijdelijk, voltijd/deeltijd, externe inhuur, de gemiddelde leeftijd, sekse, schaalindeling inclusief opleidingsniveau en

<sup>164</sup> Deze alinea is vooral gebaseerd op informatie uit de interviews.

<sup>165</sup> Het ontbreken van kwantitatieve doelstellingen blijkt uit de documentatie. Voor de rest is deze vraag beantwoord op basis van de interviews.

<sup>166</sup> De analyse voor de beantwoording van deze onderzoeksvraag is deels gebaseerd op de interviews en deels afkomstig van Panteia.

<sup>167</sup> De resultaten zijn ontleend aan de documentatie van HHNK., de analyse ervan aan de interviews.





ziekteverzuim. Opmerkelijke feiten zijn dat de externe inhuur afneemt en de gemiddelde leeftijd toeneemt; ook stijgt het opleidingsniveau. Het eerste en het derde is overeenkomstig de doelstelling. Wel is er een aanzienlijk aantal inhuurkrachten dat langdurig bij HHNK aan het werk is. Het is de bedoeling dat het personeelsbestand verjongt. Door het verdwijnen van prepensioenregelingen en de stijging van de AOW-leeftijd, neemt echter de gemiddelde leeftijd toch toe. Daarbij speelt ook een rol dat het aandeel jongeren in de instroom niet voldoende is. Dit komt vooral omdat jongeren, waaronder trainees, vaak vroeg in hun carrière meermalen van baan wisselen. Ze vertrekken na een paar jaar weer bij HHNK.

- Het aantal bedrijfsongevallen daalt. Niettemin blijft veiligheid een aandachtspunt. Voorts daalt het ziekteverzuim aanzienlijk. Hier wordt een link gelegd met de inschakeling van een ander Arbobedrijf, dat aan de aandacht van leidinggevenden voor preventie heeft gewerkt.
- De medewerkerstevredenheid stijgt. Wel klagen medewerkers over salaris en werkdruk.
- Tot 2016 zijn de personeelskosten van HHNK sterk afgenomen. In de nieuwe cao is sprake een generieke loonkostenstijging afgesproken. Hiervoor is een voorziening getroffen in de begrotingen voor 2017 en 2018. De personeelskosten nemen dan ook toe, mede door gestegen pensioenpremies. Vanaf 2019 wordt er gestuurd op de personeelskosten inclusief inhuur in plaats van op de omvang van de formatie.
- Het personeelsverloop van HHNK is niet groot, maar kent een stijgende tendens. Er is vrijwel geen sprake van gedwongen ontslagen. Voor medewerkers waarvan de functie vervalt, wordt in de meeste gevallen een andere functie gevonden of gecreëerd. Bij vacatures wordt steeds eerst een interne kandidaat gezocht. Dit gebeurt bijvoorbeeld al een aantal jaren voor de pensionering van vertrekkers. Dan is ook borging van kennis aan de orde. De toename van het verloop is vooral te verklaren doordat er een aantal jaren weinig uitstroom door pensionering was, omdat mensen van de bewuste leeftijd al eerder via regelingen waren uitgestroomd; nu is er wel weer de nodige uitstroom door pensionering.
- De indruk bestaat dat door de strategische personeelsplanning en de aandacht van afdelingen en het cluster P&O voor mobiliteit van individuele medewerkers is bereikt dat op dit moment over het algemeen het juiste personeel op de juiste plaats zit. Dit geldt ook voor de toekomst: het VAPRO-project anticipeert er bijvoorbeeld op dat in de toekomst tekorten zouden kunnen ontstaan aan procesoperators op mbo4 en mbo+ niveau. Er zijn nauwelijks nog medewerkers die in hun functie duidelijk disfunctioneren. Alleen waar sprake is van krappe arbeidsmarkten, zoals voor elektromonteurs of ICT'ers is sprake van moeilijk vervulbare vacatures en neemt ook de werkdruk voor het zittend personeel toe.



### **Relaties met verbonden partijen met invloed op formatie en bezetting<sup>168</sup>**

- Met de natuurlijke samenwerkingspartners (Rijkswaterstaat, provincie, gemeenten, PWN) wordt ook op het gebied van personeelsbeleid samengewerkt, vooral op het gebied van uitwisseling van vacatures. Concreet leidt dat voornamelijk niet tot veel uitwisseling van personeel.
- De samenwerking met onderwijs bestaat vooral uit het plaatsen van stagiairs. Op andere gebieden (uitwisseling van docenten/werknemers, docentenstages, e.d.) is er meer mogelijk. Op dit moment is, bijvoorbeeld met MyTec, wel sprake van intensivering van de contacten met het beroepsonderwijs.
- Contacten met UWV en werkgeversservicepunt (WSP) gaan vooral over de Participatiewet. Op dit moment doet het WSP onderzoek hoe meer mensen uit de doelgroep arbeidsbeperkten bij HHNK te plaatsen.

### **Bevorderende en remmende factoren in de uitvoeringspraktijk en uitdagingen (proces)<sup>169</sup>**

- Een belangrijke bevorderende factor voor het personeelsbeleid is het brede instrumentarium en de brede specialismen van het cluster P&O. Op allerlei gebieden van het personeelsbeleid is het bij HHNK goed geregeld.
- Detachering van medewerkers in het buitenland op ontwikkelprojecten vergroot kennis, motivatie en betrokkenheid van deze medewerkers.
- Het persoonlijk keuzebudget van € 5.000 dwingt medewerkers na te denken over opleidingskeuzes en indirect over hun toekomst binnen HHNK. Dit vergroot hun inzetbaarheid en vergroot het aantal medewerkers dat voor bepaalde taken beschikbaar is.
- De overgang naar een andere arbodienst heeft geleid tot een beter preventief ziekteverzuimbeleid. Dit heeft vruchten afgeworpen. Wel betekent een aantrekkelijke economie over het algemeen dat het ziekteverzuim bij bedrijven en instellingen weer toeneemt en dus aandacht hiervoor nodig blijft.
- Enigszins belemmerend kan werken dat de personen die zich bij de afdelingen met HR en SPP bemoeien veel dagelijkse bezigheden kennen, zowel op de kerntaken van de afdeling als op operationele zaken met betrekking tot het personeel. Daardoor komen ze minder aan het personeelsbeleid op strategisch en tactisch niveau toe. De totstandkoming van het SPP vertraagt daardoor ook. Eigenlijk zou het SPP voorafgaande aan de begroting klaar moeten zijn (waarna het een dynamisch karakter houdt).
- Er is weinig tijd voor het inwerken en begeleiden van stagiairs. Dit betekent vooral dat het aantal stagiairs niet kan worden uitgebreid terwijl daar wel aanbod van ROC's, hogescholen en universiteiten voor is.
- Dat het SPP nu eerst vooral stuurt op uitoefening van taken en ambities kan tot gevolg hebben dat elke afdeling vooral uit wil breiden, terwijl tegenover groei ook krimp zal moeten staan.

### **Doeltreffendheid (outcome, impact)<sup>170</sup>**

- Er zijn geen signalen dat HHNK door personele tekorten een deel van haar taken niet goed kan uitvoeren. Hiervoor heeft het personeelsbeleid mede gezorgd, bijvoorbeeld door de flexibiliteit van het personeel te bevorderen.
- Op individueel niveau neemt het werkplezier toe. Een grotere vitaliteit betekent minder ziekte.
- Medewerkers die zijn ondersteund bij een gedwongen uittrede, zijn achteraf vaak tevreden over de genomen stap.

<sup>168</sup> De conclusies over samenwerking zijn vooral afkomstig uit de interviews met de samenwerkingspartners.

<sup>169</sup> De hier genoemde factoren en de conclusies ervan zijn deels afkomstig uit de interviews en deels uit eigen analyse van Panteia.

<sup>170</sup> De hier weergegeven conclusies zijn vooral afkomstig uit de interviews.



- De al aanwezige leercultuur is versterkt. De inzetbaarheid van medewerkers is vergroot. Daardoor kunnen ze meer op een niveau opereren dat de toekomstige omgeving van hen vraagt en dat vergroot de slagvaardigheid van HHNK.
- Het blijft moeilijk externe inhuur en dan vooral langdurige inhuur verder terug te dringen. Dit betekent op sommige terreinen een blijvende afhankelijkheid van externe partijen om de uitdagingen van de toekomst tegemoet te treden.
- Maatschappelijke impact is er ook op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. HHNK voldeed volgens de oude normen aan de doelstellingen van de Participatiewet, het heeft de nodige stagiairs en trainees in en levert in DWA-verband een bijdrage aan de waterbeheersing in ontwikkelingslanden.

#### **Doelmatigheid (kosteneffectiviteit)<sup>171</sup>**

- De totale personeelskosten nemen tussen 2013 en 2018 af met 8,6%.
- De kosten van het personeelsbeleid bestaan, naast niet goed vast te stellen kosten van bestuur, directie en afdelingen, uit de kosten van het cluster P&O met 24 fte. De ratio P&O medewerkers staat tot het totale personeel is vrij hoog, maar daar staat tegenover dat P&O een groot aantal deskundigheden in huis heeft die de toekomstbestendigheid van het personeelsbeleid garanderen.

#### **Mate waarin effecten zijn bewerkstelligd door het personeelsbeleid dan wel door externe factoren<sup>172</sup>**

- De vervulling van de taken van HHNK en de slagvaardigheid daarin worden deels door het personeelsbeleid bepaald. Het algemene beleid en omgevingsfactoren spelen daar echter een belangrijker rol in. Het personeelsbeleid zorgde er de afgelopen periode voor dat de juiste mensen met de juiste competenties in dienst waren van HHNK. Die rol van het personeelsbeleid werd wel vergemakkelijkt door het positieve werkgeversimago van HHNK en de bij veel medewerkers aanwezige leerbereidheid.
- Het belang van het personeelsbeleid groeit. Dit komt door een krappere arbeidsmarkt en door de snelheid waarmee nieuwe uitdagingen en nieuwe technologische mogelijkheden op HHNK afkomen. Door de huidige inrichting van het personeelsbeleid is hier een voorschot op genomen. Dit moet de komende jaren vruchten afwerpen.

#### **Gewenste en niet-beoogde positieve en negatieve neveneffecten<sup>173</sup>**

- De meeste neveneffecten van het personeelsbeleid zijn in feite beoogde effecten: een grotere flexibiliteit van de organisatie, duidelijkheid over regelingen en instrumenten als zich discussies over de organisatie voordoen, een groter potentieel aan formatie door een lager ziekteverzuim, een hogere medewerkerstevredenheid.
- Negatieve neveneffecten zijn hier vaak aan gelieerd. De complexiteit van de regelgeving (vooral in de SAW) zorgt bijvoorbeeld soms juist voor onduidelijkheid, discussies en hogere administratieve lasten. Recente veranderingen in de beoordelings- en beloningscyclus proberen een aantal van deze neveneffecten weg te nemen.
- Toename van flexibiliteit kan op termijn leiden tot functievervaging. Grote inzetbaarheid op interne mobiliteit verkleint de externe instroommogelijkheden voor jongeren.

<sup>171</sup> De hier weergegeven feiten zijn afkomstig uit de documentatie van HHNK. De conclusie over de voordelen van een groot cluster P&O is van Panteia.

<sup>172</sup> Deze conclusies zijn van Panteia.

<sup>173</sup> Deze conclusies zijn gebaseerd op de interviews.



### **Nut en duurzaamheid van het personeelsbeleid<sup>174</sup>**

- Het pakket aan maatregelen en instrumenten richt zich in combinatie met de strategische personeelsplanning op de mate waarin HHNK nu en in de toekomst haar taken kan vervullen. Op dit moment lukt het HHNK voldoende personeel met de juiste competenties in huis te hebben, te houden en waar nodig aan te trekken. Enige uitzondering is misschien de inzet van langdurige externe inhuur op specifieke plaatsen.
- De krappere arbeidsmarkt en de uitdagingen op klimaat- en technologiegebied maken het nodig het personeelsbeleid voort te zetten en verder te versterken. De al aanwezige acties gericht op jonge instroom moeten worden versterkt. HHNK moet zich duidelijker profileren als grote overheidswerkgever met interessant en afwisselend werk. In combinatie met het levenslang leren door zittende werknemers op basis van het persoonlijke keuzebudget en het bredere opleidingsbudget en aandacht voor behoud van strategische kennis blijft HHNK dan ook mee voorop lopen op technologisch gebied. Daarmee is het ook beter in staat de klimaatuitdagingen tegemoet te treden.
- De vraag is namelijk of de klimaatontwikkelingen niet sneller gaan dan voorzien en of door de groei van de economie de arbeidsmarkt niet nog krappere wordt. Op dit moment schiet de monitoring en analyse hiervan in relatie tot het personeelsbeleid tekort. Dit geldt ook voor het inzicht in de ontwikkeling van de technologie die zowel voor meer efficiëntie van de inzet van personeel kan zorgen als kan bijdragen aan het effectief bestrijden van een eventuele versnelling van de klimaatontwikkelingen.<sup>175</sup>
- Het huidige mobiliteitsbeleid voldoet in die zin dat het voorkomt dat van mensen vroegtijdig gedwongen afscheid moet worden genomen. Aan het tegengaan van de effecten van de vergrijzing van het personeelsbestand wordt gewerkt door een duurzaam inzetbaarheidsprogramma waarin naast vitaliteit en gezondheid nog wat meer aandacht mag uitgaan naar de functies en rollen die een werknemer die zijn pensioen nadert nog kan uitoefenen.
- Het cluster P&O kent een flink aantal specialisaties. Dit vergroot de toekomstbestendigheid ervan. Of ook de personeelsadministratie toekomstbestendig is hangt af van de beschikbaarheid van ICT'ers. In ieder geval is de invoering van de AVG goed opgepakt.

### **Slotconclusie**

Het bovenstaande overziend, is te concluderen dat het personeelsbeleid van HHNK in belangrijke mate voldoet. Het boekt resultaten. Dit geldt voor de kwantitatieve doelstellingen, zoals bijvoorbeeld die voor het aantal stageplekken, het aandeel aan te nemen jongeren in de totale instroom en de medewerkerstevredenheid. Belangrijker nog is dat het de flexibiliteit van de personele inzet bij HHNK heeft bevorderd. Dit maakt HHNK weerbaar voor de uitdagingen, waar men als waterschap de komende jaren voor staat (zoals klimaatontwikkelingen, technologische ontwikkelingen en verder toenemende arbeidsmarktkrapte). Wel bestaat het gevaar dat ontwikkelingen sneller zullen gaan en meer invloed zullen hebben dan op dit moment voorzien. Daarom is het zaak deze nauwlettend te monitoren en op basis daarvan conclusies te trekken over de gevolgen voor personeel en personeelsbeleid.

Het cluster P&O kent in vergelijking met andere arbeidsorganisaties vrij veel personeel. Dat maakt het echter ook mogelijk op essentiële gebieden specialisten in te zetten. Vanzelfsprekend is er altijd ruimte voor verbetering. Op basis van dit onderzoek is een aantal verbeterpunten aan te geven (zie hiervoor de aanbevelingen in paragraaf 8.4). Het gaat daarbij echter vooral om 'de puntjes op de i'.

<sup>174</sup> De basis van deze conclusies zijn de interviews. Panteia trekt daar vervolgens een aantal gevolgtrekkingen uit.

<sup>175</sup> In UvW-verband wordt hiernaar onderzoek gedaan. Het is zaak dit onderzoek snel te vertalen naar de specifieke omstandigheden bij HHNK en scenario's te ontwikkelen wat de rol van de technologie kan zijn om het personeel effectiever en efficiënter in te zetten wanneer versnelling van externe ontwikkelingen daarom vraagt.



### 8.3 Risico's voor de inrichting van het toekomstig personeelsbeleid

De grootste risico's voor het personeelsbeleid van HHNK zijn in de eerste plaats gelegen in externe factoren.

- De klimaatveranderingen lijken sneller te gaan dan eerder voorspeld. Dat betekent dat mogelijk in hoger tempo gewerkt moet worden aan het waterbeheer. Qua competenties van het huidige personeel lijkt HHNK daar goed op voorbereid. Het wordt echter lastiger als verdere versnelling van de klimaatveranderingen inzet van extra of ander personeel nodig maakt.
- Een rol speelt ook de arbeidsmarkt. Tot nu toe kon HHNK goed mensen werven. Nu de economie maar blijft groeien, wordt personeel in de regio veel schaarser. Dit speelt bijvoorbeeld al bij ICT'ers en elektrotechnici. Het onderwijs kan ook niet op korte termijn grote aantallen technisch specialisten op die ook nog eens behoorlijk sociaal vaardig moeten zijn.. De deelname aan het technisch onderwijs is in de regio ook nog eens relatief laag. Grotere krapte kan ook nog eens tot gevolg hebben dat meer specialisten ZZP'er worden of gaan werken via detacheringsbureaus. Dat verhoogt de personele kosten en maakt de concurrentie om personeel ingewikkelder.
- De toegenomen concurrentie op de arbeidsmarkt kan ook directe gevolgen hebben voor personeelsbeleid en –administratie als het ook in de hoek van HR lastiger wordt aan personeel te komen en andere organisaties gaan trekken aan de huidige medewerkers.

Door deze externe factoren neemt het belang van de factor personeel en daardoor van het personeelsbeleid toe.

In het voorgaande is ook een aantal kleinere risico's genoemd, die zijn gelegen in de huidige inrichting van het personeelsbeleid.

- De specialisaties binnen het cluster P&O maken de nodige aandacht voor vervanging van vertrekkers noodzakelijk.
- Door het dynamisch karakter van de strategische personeelsplanning ontstaat mogelijk vertraging omdat het SPP eigenlijk nooit af is en daardoor de druk om op enig moment met een document te komen, afneemt.
- Grotere flexibiliteit van het personeel leidt op termijn mogelijk tot functievervaging en een lastiger aansluiting op de cao.
- De groei van de economie leidt mogelijk tot weer een stijging van het ziekteverzuim.
- Stijging van de AOW-leeftijd en daarmee de uittredeleeftijd maakt naast aandacht voor vitaliteit en gezondheid ook meer aandacht voor de invulling van de functie gedurende de laatste jaren van het dienstverband nodig. Dit kan bijvoorbeeld door meer meester-gezelconstructies te creëren.
- Mobiliteitsbeleid is vooral gericht op interne mobiliteit. Niet alleen houdt dit verjonging van het personeelsbestand tegen, maar ook houdt dit soms mensen vast die veel gelukkiger zouden zijn in een externe werkkring. Ook kan het soms gezond zijn dat een jongere medewerker enige tijd elders werkt om er daarna achter te komen dat bij HHNK werken toch meer op zijn of haar pad ligt, waarna terugkeer volgt.
- Aan de inzetbaarheid kan ook meer uitwisseling tussen afdelingen bijdragen. De indruk bestaat dat bij de keuze voor de financiering van opleidingen soms teveel alleen naar de groeimogelijkheden op de eigen afdeling wordt gekeken.
- De samenwerking met opleidingsinstellingen is nog vooral gericht op stages. Vervolgens kan HHNK ook lang niet alle potentiële stagiairs een stage aanbieden. Mogelijk komt HHNK hierdoor op achterstand ten opzichte van andere organisaties die breder in het onderwijs investeren. Ook blijven lang niet alle stagiairs bij HHNK werken en gaan ze, als ze dat wel doen, vaak na een paar jaar weer op zoek naar wat anders.



Ten slotte zijn er nog een aantal specifieke risico's te noemen, die wel met de personeelsvoorziening maar minder direct met het personeelsbeleid te maken hebben:

- Bij het afsluiten van raamovereenkomsten met externe leveranciers van personeel zoals elektrotechnische bedrijven bestaat het risico dat het bij een krappere arbeidsmarkt onverstandig is alleen op en zo laag mogelijk uurtarief te sturen. Belangrijker wordt dan de mate waarin sprake is van een resultaatverplichting. Leveranciers kunnen juist bij lage uurtarieven de keuze maken eerder met een andere opdrachtgever in zee te gaan.
- Er is wel aandacht voor de automatisering van de bedrijfsvoering, maar te weinig aandacht voor automatisering van de processen op het gebied van waterbeheer, waterzuivering, e.d.. Daar liggen kansen voor digitalisering, die mogelijk niet zijn te benutten als geen geschikt personeel is te vinden.

Meer in het algemeen is te stellen dat de toekomst de benodigde wendbaarheid van het personeelsbeleid belangrijker maakt. Hiervoor lijkt bij HHNK een goede basis gelegd. Er is al sprake van proactief beleid op dit gebied, maar mogelijk moet in de toekomst nog sneller worden gereageerd op veranderingen. In het volgende hoofdstuk staan daarom een aantal aanbevelingen voor verdere versterking van het personeelsbeleid.

## 8.4 Aanbevelingen

Uit het onderzoek komen geen aanbevelingen naar voren voor ingrijpende aanpassingen van de organisatie, een totaal andere vormgeving van het personeelsbeleid of een andere inrichting van de rollen op het gebied van personeelsbeleid bij het cluster P&O, de afdelingen, directie en bestuur. Wel volgen hier een aantal meer gerichte aanbevelingen die liggen op het gebied van respectievelijk de werving van nieuw personeel en inhuur, inzicht in de vaardigheden van intern en extern personeel, beloning en beoordeling, personeelsplanning en verder onderzoek.

### **Aanbevelingen voor de werving van nieuw personeel en inhuur**

1. Op het gebied van werving en selectie is aan te bevelen om nadrukkelijker te kijken naar de mogelijkheden om net-niet-meer jongeren aan te trekken die een keuze voor een tweede of derde baan maken. Vooral voor deze groep is HHNK in de regio vaak een aantrekkelijke werkgever. Daarbij kan het ook gaan om het teruglokken van trainees of stagiairs die in eerste instantie elders aan de slag zijn gegaan.
2. Daaraan verbonden is ook de aanbeveling de contacten met opleidingsinstellingen verder te intensiveren. Het beroepsonderwijs steekt ook graag de hand uit naar een voor de regio belangrijke speler als HHNK. Het kan gaan om het meer gebruik maken van het aanbod aan stagiairs, docentenstages, excursies, deeltijd-docentschappen, gezamenlijke projecten en dergelijke.
3. Uiteraard betekent meer stagiairs ook dat er meer tijd vrij moet komen voor de begeleiding ervan. Stagiairs kunnen ook fungeren als gezelschap binnen meester-gezelconstructies.
4. Bij externe leveranciers is het in de eerste plaats van belang om niet te veel te sturen op uurtarieven maar op resultaat- en leveringsverplichtingen (zie boven). Vervolgens is het aan te bevelen in kwantitatieve en kwalitatieve zin het personeelsaanbod van de leveranciers te screenen. Als het competentieniveau van de HHNK-medewerker omhoog moet, kan dat ook gelden voor de extern ingehuurde ZZP'er of de medewerker van het bedrijf waaraan werkzaamheden zijn uitbesteed. Net zoals sommige grote bedrijven en overheden doen, zou het dan misschien handig zijn opleidingen samen met de leveranciers te organiseren.



### **Aanbevelingen op het gebied van inzicht in strategische analyse**

5. Kennis van competenties van medewerkers wordt belangrijker. Er zou meer gesystematiseerde kennis van opleidingen, cursussen en trainingen van medewerkers moeten zijn. Enerzijds kan het SPP-proces daarvoor een basis zijn, anderzijds de registratie van de keuzes voor het persoonlijk opleidingsbudget. Eventueel kan ook (extern) onderzoek hier een rol bij spelen.
6. De mogelijke versnelling van de klimaatveranderingen en de door de economische groei toenemende krapte op de arbeidsmarkt kunnen betekenen dat, zelfs met de bereikte vergrote flexibiliteit van de personele inzet van HHNK, deze toch onvoldoende zal blijken om de uitdagingen van de toekomst tegemoet te treden. Daarom is het nodig dat er, aanvullend op het SPP-proces, capaciteit beschikbaar komt voor een regelmatige analyse van deze ontwikkelingen en de gevolgen ervan voor de personele inzet. Daarbij kan ook de aandacht uitgaan naar de mate waarin technologische mogelijkheden de effectiviteit en efficiëntie van de personele inzet kunnen vergroten. Dit kan doordat het betreffende personeel van die mogelijkheden gebruik maakt, maar ook dat elders minder personele capaciteit nodig hoeft te zijn. Binnen HHNK hoort vervolgens een manager de verantwoordelijkheid van de regelmatige beschikbaarheid en kwaliteit van deze analyse alsook voor de op basis daarvan te nemen maatregelen te krijgen.
7. In aansluiting daarop zou er ruimte moeten worden gecreëerd voor HR-Analytics. Dit om gesystematiseerde kennis te verzamelen over het personeel zelf, maar vooral ook over de samenhang van de resultaten van de bedrijfsvoering met de ontwikkeling van het personeel. Mogelijk zou hier (tijdelijk) iemand voor moeten worden vrijgemaakt. Van belang is wel te weten dat er grenzen zijn aan de mogelijkheden van HR-Analytics. Vaak sluiten systemen slecht op elkaar aan.

### **Aanbevelingen op het gebied van beloning en beoordeling**

8. Het risico is groot dat HHNK op termijn, ook met de toepassing van arbeidsmarkttoeslagen, niet meer concurrerend op de arbeidsmarkt kan zijn voor bepaalde schaarse functies. Je zult dan, al dan niet in cao-verband, wat moeten doen aan het primaire loon, voor toekomstige maar mogelijk ook voor huidige werknemers (mede om ervoor te zorgen dat geen mensen met strategische kennis vertrekken). De facto is externe inhuur vaak duurder dan loonaanpassing. Op de achtergrond sluit dit ook aan op de in het Regeerakkoord aangegeven opties om moeilijk te werven specialisten boven de schaal aan te nemen.
9. De onlangs afgesproken cao geeft al wat meer ruimte voor het terugbrengen van de belasting voor vooral leidinggevenden bij het beoordelings- en beloningsproces. HHNK is al eerder dit pad ingeslagen. Het is van belang daarop verder te gaan en bij volgende onderhandelingen te proberen daar de procedures nog minder dwingend te maken.

### **Aanbeveling voor de personeelsplanning**

10. Het proces van de strategische personeelsplanning moet worden versneld. Afdelingen moeten daar tijd voor vrij (kunnen) maken. Mogelijk moet de regie van het proces ook nog wat nadrukkelijker bij P&O komen te liggen. Het SPP moet er liggen voor de begroting wordt gemaakt. Dit vergroot ook de mogelijkheden voor het cluster P&O om erover te adviseren en voor de directie en bestuur om in samenspraak met de afdelingen aanpassingen aan te brengen.





### **Aanbevelingen voor verder onderzoek**

11. De personeelskosten stijgen weer. Dit komt vooral door de generieke loonsverhoging en hogere pensioenpremies. Het kan echter ook een rol spelen dat medewerkers langer moeten doorwerken en dat dan langer in de top van hun schaal doen. Als er weer meer ouderen gaan uittreden, kan dat betekenen dat er weer meer jongeren in dienst komen die in het begin van hun schaal zitten, maar ook dat dat hoger opgeleide jongeren worden die juist hogere personeelslasten met zich meebrengen. Dit kan meespelen in beslissingen hoe in-, door- en uitstroom te beïnvloeden. Daarom zou een onderzoek plaats kunnen hebben dat is gericht op een doorrekening hoe personeelskosten zich gaan ontwikkelen naar een aantal scenario's.
12. Binnen organisaties is de zachte, gedragsmatige kant (wat doen de mensen er in de praktijk mee?) vaak belangrijker dan de harde kant (wat staat er op papier?). Juist de eerste is de 'hardnekkige' kant. Daaraan moet bij veranderingen blijvend veel aandacht worden besteed. Het is aan te bevelen te onderzoeken in hoeverre zaken als het sturen op meer flexibiliteit van inzet van personeel en de invoering van nieuwe technologieën door medewerkers en middle managers ook daadwerkelijk worden geaccepteerd en worden geïmplementeerd in het dagelijks handelen. Hier zou ook de nieuwe aanpak van beoordeling en beloning bij betrokken kunnen worden: wat betekent dat nu echt voor het gedrag van de medewerkers? Doel van dit onderzoek is meer goed te luisteren naar de medewerkers en daaruit conclusies te trekken dan op basis van de conclusies van het onderzoek medewerkers in een bepaalde richting te willen drijven.





## 9 Zienswijzen van het college van D&H

Aan de leden van de Rekenkamercommissie HHNK

Datum  
7 december 2018

Uw kenmerk  
Rapport Panteia

Contactpersoon  
E. van Oorsouw

Dossiernummer  
C12159

Registratienummer  
18.343322

Telefoonnummer

Bestelnummer

Onderwerp  
Rekenkamercommissie onderzoek  
Personeelsbeleid HHNK

Geachte leden van de Rekenkamercommissie HHNK,

Hartelijk dank voor uw rapport over het onderzoek naar het personeelsbeleid van HHNK. Hierbij heeft u de vraag verkend of het personeelsbeleid en de toepassing hiervan voldoet voor de taken die HHNK nu en in de toekomst dient uit te voeren. Graag geven wij onze zienswijze op dit rapport. Ten aanzien van de conclusies reageren we op de hoofdlijn, en op de aanbevelingen reageren wij hieronder per stuk.

### Conclusies

Wij kunnen ons in het algemeen goed herkennen in de conclusies en zijn blij met de positieve slotconclusie dat ons personeelsbeleid in belangrijke mate voldoet, en dat daarbij de aanbevelingen moeten worden gezien als 'de puntjes op de i'. Wij zien het als een compliment dat u HHNK ziet als een flexibele organisatie. Op verschillende plaatsen in de conclusies wordt gewezen op het risico dat ontwikkelingen op het terrein van klimaat, technologie en arbeidskrapte in een stroomversnelling kunnen raken. Dit maakt dat we ons daar extra van bewust zijn. Wij lezen voorts uit de conclusies dat HHNK zich duidelijker kan profileren als grote overheidswerkgever met interessant en afwisselend werk. Dat voelen wij als rugwind voor de al ingezette plannen hiervoor.

### Aanbevelingen

#### Aanbevelingen voor de werving van nieuw personeel en inhuur

1. Op het gebied van werving en selectie is aan te bevelen om nadrukkelijker te kijken naar de mogelijkheden om net-niet-meer jongeren aan te trekken die een keuze voor een tweede of derde baan maken. Vooral voor deze groep is HHNK in de regio vaak een aantrekkelijke



werkgever. Daarbij kan het ook gaan om het teruglokken van trainees of stagiairs die in eerste instantie elders aan de slag zijn gegaan.

Deze aanbeveling om meer jongeren aan te trekken die een keuze voor een tweede of derde baan maken nemen we mee in onze vernieuwde arbeidsmarktstrategie en -communicatie.

2. Daaraan verbonden is ook de aanbeveling de contacten met opleidingsinstellingen verder te intensiveren. Het beroepsonderwijs steekt ook graag de hand uit naar een voor de regio belangrijke speler als HHNK. Het kan gaan om het meer gebruik maken van het aanbod aan stagiairs, docentenstages, excursies, deeltijd-docentschappen, gezamenlijke projecten en dergelijke.

Deze aanbeveling, waarin u adviseert de contacten met onderwijsinstellingen te intensiveren, verwerken we in ons stagebeleid. Dit past tevens in de bredere ontwikkeling van een meer omgevingsgerichte organisatie.

3. Uiteraard betekent meer stagiairs ook dat er meer tijd vrij moet komen voor de begeleiding ervan. Stagiairs kunnen ook fungeren als gezelschap binnen meester-gezelconstructies.

In deze aanbeveling roept u ons op meer stagiaires aan te stellen en meer te investeren in begeleiding hiervan. Wij hebben aangegeven dat bij het huidige aantal stages (50+) de organisatie aan zijn maximum is voor wat betreft mogelijkheden voor begeleiding. Het vergroten van het aantal stagiaires zal dan ook leiden tot groei van begeleidingsinzet, en dus een netto toename van de personeelskosten. De combinatie tussen meester-gezelconstructies en stages achten wij slechts zeer beperkt mogelijk omdat stages doorgaans geen (directe) intentie hebben om tot een aanstelling te leiden. Wij willen deze aanbeveling in beraad houden.

4. Bij externe leveranciers is het in de eerste plaats van belang om niet te veel te sturen op uurtarieven maar op resultaat- en leveringsverplichtingen (zie boven). Vervolgens is het aan te bevelen in kwantitatieve en kwalitatieve zin het personeelsaanbod van de leveranciers te screenen. Als het competentieniveau van de HHNK-medewerker omhoog moet, kan dat ook gelden voor de extern ingehuurd ZZP'er of de medewerker van het bedrijf waaraan werkzaamheden zijn uitbesteed. Net zoals sommige grote bedrijven en overheden doen, zou het dan misschien handig zijn opleidingen samen met de leveranciers te organiseren.

Wij onderschrijven deze aanbeveling, waarin u ons adviseert bij externe leveranciers van arbeidsinzet primair te sturen op resultaat- en leveringsverplichtingen en niet op uurtarieven, en zien die als een aanscherping van onze werkwijze.



#### Aanbevelingen op het gebied van inzicht in strategische analyse

5. Kennis van competenties van medewerkers wordt belangrijker. Er zou meer gesystematiseerde kennis van opleidingen, cursussen en trainingen van medewerkers moeten zijn. Enerzijds kan het SPP-proces daarvoor een basis zijn, anderzijds de registratie van de keuzes voor het persoonlijk opleidingsbudget. Eventueel kan ook (extern) onderzoek hier een rol bij spelen.

In deze aanbeveling pleit u voor meer inzet op het terrein van ondersteuning en registreren van opleidingen, cursussen en trainingen. We nemen dit advies over.

6. De mogelijke versnelling van de klimaatveranderingen en de door de economische groei toenemende krapte op de arbeidsmarkt kunnen betekenen dat, zelfs met de bereikte vergrote flexibiliteit van de personele inzet van HHNK, deze toch onvoldoende zal blijken om de uitdagingen van de toekomst tegemoet te treden. Daarom is het nodig dat er, aanvullend op het SPP-proces, capaciteit beschikbaar komt voor een regelmatige analyse van deze ontwikkelingen en de gevolgen ervan voor de personele inzet. Daarbij kan ook de aandacht uitgaan naar de mate waarin technologische mogelijkheden de effectiviteit en efficiëntie van de personele inzet kunnen vergroten. Dit kan doordat het betreffende personeel van die mogelijkheden gebruik maakt, maar ook dat elders minder personele capaciteit nodig hoeft te zijn. Binnen HHNK hoort vervolgens een manager de verantwoordelijkheid van de regelmatige beschikbaarheid en kwaliteit van deze analyse alsook voor de op basis daarvan te nemen maatregelen te krijgen.

HHNK heeft de keus gemaakt om de voorspelling wat aan personele inzet nodig zal zijn gezien de ontwikkelingen, neer te leggen bij de managers, individueel maar ook in gezamenlijkheid. Zo zijn er interne trendwatchers binnen de organisatie die toekomstige ontwikkelingen monitoren en daarover een verslag uitbrengen aan het management. Wij zien verder geen aanleiding deze werkwijze te veranderen maar we zullen de relevante ontwikkelingen goed monitoren. Daar waar nodig treedt de directie sturend op.

7. In aansluiting daarop zou er ruimte moeten worden gecreëerd voor HR-Analytics. Dit om gesystematiseerde kennis te verzamelen over het personeel zelf, maar vooral ook over de samenhang van de resultaten van de bedrijfsvoering met de ontwikkeling van het personeel. Mogelijk zou hier (tijdelijk) iemand voor moeten worden vrijgemaakt. Van belang is wel te weten dat er grenzen zijn aan de mogelijkheden van HR-Analytics. Vaak sluiten systemen slecht op elkaar aan.

Uw pleidooi om meer inzet te plegen voor HR-Analytics nemen we ter harte, en we zoeken daar ruimte voor binnen de P&O-staf.

#### Aanbevelingen op het gebied van beloning en beoordeling

8. Het risico is groot dat HHNK op termijn, ook met de toepassing van arbeidsmarkttoeslagen, niet meer concurrerend op de arbeidsmarkt kan zijn voor bepaalde schaarse functies. Je zult dan, al dan niet in cao-verband, wat moeten doen aan het primaire loon, voor toekomstige maar mogelijk ook voor huidige werknemers (mede om ervoor te zorgen dat geen mensen met strategische kennis vertrekken). De facto is externe inhuur vaak duurder dan



loonaanpassing. Op de achtergrond sluit dit ook aan op de in het Regeerakkoord aangegeven opties om moeilijk te werven specialisten boven de schaal aan te nemen.

We zijn ons bewust van onze kwetsbaarheid ten aanzien van schaarse specialismen. In het SPP-in-wording is een actie geformuleerd om drie loopbaanlijnen te ontwikkelen: die van manager, project- en programmamanagement, en beleid en advies. Wij sluiten daarbij niet onze ogen voor de gevolgen hiervan voor (functie)waardering. Wij onderschrijven derhalve deze aanbeveling.

9. De onlangs afgesproken cao geeft al wat meer ruimte voor het terugbrengen van de belasting voor vooral leidinggevend en bij het beoordelings- en beloningsproces. HHNK is al eerder dit pad ingeslagen. Het is van belang daarop verder te gaan en bij volgende onderhandelingen te proberen daar de procedures nog minder dwingend te maken.

Deze aanbeveling voor het terugbrengen van de belasting van leidinggevend in het beoordelings- en beloningsproces steunt ons in de ingeslagen weg.

#### Aanbevelingen op het gebied van de personeelsplanning

10. Het proces van de strategische personeelsplanning moet worden versneld. Afdelingen moeten daar tijd voor vrij (kunnen) maken. Mogelijk moet de regie van het proces ook nog wat nadrukkelijker bij P&O komen te liggen. Het SPP moet er liggen voor de begroting wordt gemaakt. Dit vergroot ook de mogelijkheden voor het cluster P&O om erover te adviseren en voor de directie en bestuur om in samenspraak met de afdelingen aanpassingen aan te brengen.

Deze aanbeveling, waarin u meer aandacht en snelheid vraagt voor het proces van strategische personeelsplanning steunt ons in de ingeslagen weg. Vanuit P&O is een werkgroep geformeerd die eind december 2018 een herijkt SPP oplevert ter vaststelling door de directie. De vertaalslag hiervan wordt uitgevoerd door de managers, gemonitord en ondersteund door P&O. Dit proces vindt continu plaats en P&O heeft hier een stimulerende en leidende rol in.

#### Aanbevelingen voor verder onderzoek

11. De personeelskosten stijgen weer. Dit komt vooral door de generieke loonsverhoging en hogere pensioenpremies. Het kan echter ook een rol spelen dat medewerkers langer moeten doorwerken en dat dan langer in de top van hun schaal doen. Als er weer meer ouderen gaan uittreden, kan dat betekenen dat er weer meer jongeren in dienst komen die in het begin van hun schaal zitten, maar ook dat dat hoger opgeleide jongeren worden die juist hogere personeelslasten met zich meebrengen. Dit kan meespelen in beslissingen hoe in-, door- en uitstroom te beïnvloeden. Daarom zou een onderzoek plaats kunnen hebben dat is gericht op een doorrekening hoe personeelskosten zich gaan ontwikkelen naar een aantal scenario's.

In deze aanbeveling geeft u ons in overweging de personeelskosten door te rekenen voor het geval dat vertrekkende oudere medewerkers worden vervangen door jongeren in hogere of lagere schalen. Wij stellen ons voor een degelijke scenarioverkenning te doen pas op het moment dat een substantiële uitstroom van ouderen aanstaande is.



12. Binnen organisaties is de zachte, gedragsmatige kant (wat doen de mensen er in de praktijk mee?) vaak belangrijker dan de harde kant (wat staat er op papier?). Juist de eerste is de 'hardnekkige' kant. Daaraan moet bij veranderingen blijvend veel aandacht worden besteed. Het is aan te bevelen te onderzoeken in hoeverre zaken als het sturen op meer flexibiliteit van inzet van personeel en de invoering van nieuwe technologieën door medewerkers en middle managers ook daadwerkelijk worden geaccepteerd en worden geïmplementeerd in het dagelijks handelen. Hier zou ook de nieuwe aanpak van beoordeling en beloning bij betrokken kunnen worden: wat betekent dat nu echt voor het gedrag van de medewerkers? Doel van dit onderzoek is meer goed te luisteren naar de medewerkers en daaruit conclusies te trekken dan op basis van de conclusies van het onderzoek medewerkers in een bepaalde richting te willen drijven.

In deze aanbeveling adviseert u onderzoek te doen naar de gedragsmatige kant bij veranderingen. HHNK heeft als uitgangspunt dat (organisatorische) veranderingen worden doorgesproken met de medewerkers. Hiermee wordt draagvlak en acceptatie gecreëerd. Dit is primair een managementtaak en geniet onze aandacht. We zijn ons ervan bewust dat cultuurverandering plaats vindt door middel van gesprekken van onderaf. Daar zetten wij op in en zullen vanuit het oogpunt van een lerende organisatie dit proces continu verbeteren. In de nabije toekomst zal het onderwerp organisatiecultuur tevens een belangrijk thema zijn in het kader van de implementatie Omgevingswet binnen HHNK.

Het college van dijkgraaf en hoogheemraden,

De secretaris-directeur,  
M.J. Kuipers

de dijkgraaf,  
drs. L.H.M. Kohsiek



## **10 Nawoord van de Rekenkamercommissie**

De Rekenkamercommissie dankt het college van Dijkgraaf en Hoogheemraden voor de eind januari 2019 gezonden reactie. In die dank wordt ook meegenomen de goede medewerking die bestuurlijk en ambtelijk is ervaren tijdens dit onderzoek.

Het nu voorliggende rapport zou in een discussie kunnen worden getrokken waarbij de scheiding tussen beleid en uitvoering mede onderwerp is. De scheidslijn tussen budgetverantwoordelijkheid en personeelsbeleid is immers dun. Er ligt echter ook een gezamenlijkheid die mede verantwoordelijk is voor de toekomst van Hollands Noorderkwartier en de werkzaamheid daarvan. Dit tegen het licht van een taak voor burgers en bedrijven die onderhevig is aan in snel tempo veranderende omstandigheden. Juist dat maakt die gezamenlijke verantwoordelijkheid en ook dit onderzoek naar één van de belangrijkste aspecten, het personeelsbeleid als instrument, belangrijk.

Het is goed te zien dat het college van Dijkgraaf en Hoogheemraden veel herkent in de aanbevelingen en deze overneemt. Het is tevens goed te zien dat het onderzochte personeelsbeleid ook voor het college een prominente plaats inneemt. Het kan niet anders, dan dat dit rapport een basis is voor een goede inhoudelijke discussie en behandeling. De Rekenkamercommissie ziet daar naar uit!



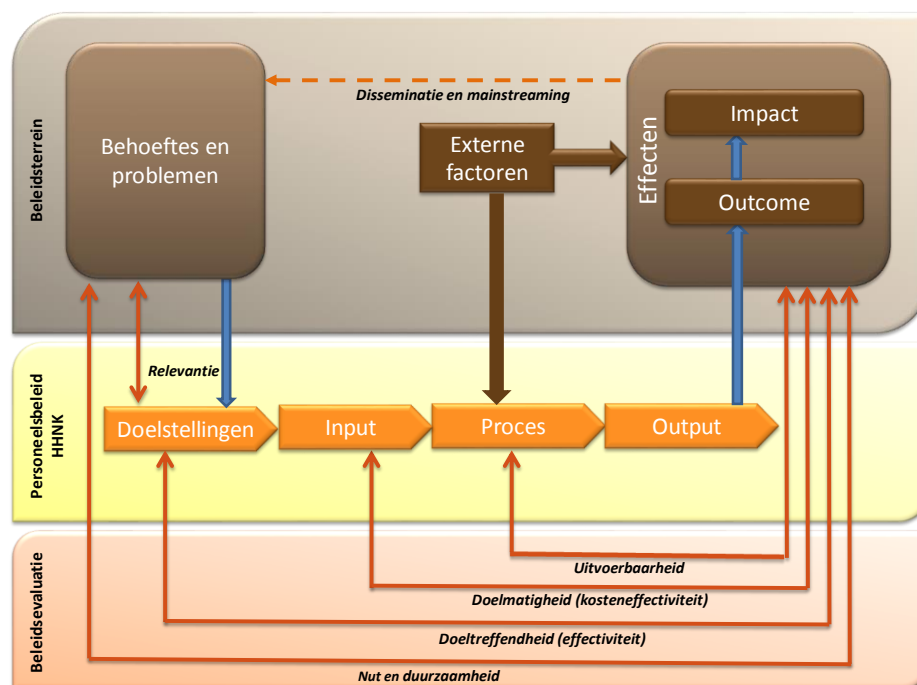
## BIJLAGEN

### Bijlage 1: Methodologische verantwoording

#### Evaluatiemodel

Als analysekader is in het onderzoek onderstaand model gebruikt. Dit model, "Panteia's model voor beleidsmonitoring en -evaluatie", borduurt voort op het evaluatiemodel van de Europese Commissie zoals onder meer neergelegd in de "Better Regulations Guidelines".<sup>176</sup>

Figuur B1.1 Panteia's model voor beleidsmonitoring- en evaluatie



Bron: Panteia

Hieronder volgt een toelichting op het model, toegespitst op het evalueren van het personeelsbeleid van HHNK.

- Startpunt van het model vormen de **beleidsbehoeftes en -problemen** van HHNK op het gebied van personeel en de vertaling daarvan in - relevante en bij voorkeur SMART<sup>177</sup> geformuleerde - **doel- en taakstellingen** van het personeelsbeleid.
- Aan de doelstellingen van het personeelsbeleid zijn vervolgens de concrete beleidsinstrumenten (maatregelen, instrumenten, activiteiten e.d.) en de daarbij behorende financiële, organisatorische en personele middelen van het programma te koppelen (**input**).
- Idealiter ligt aan de keuze van beleid en de instrumenten en middelen daarvoor een expliciete **beleidstheorie** ten grondslag. Een beleidstheorie is te definiëren als de veronderstelde relatie tussen de beleidsbehoeften-/problemen, de beleidsinzet en de uiteindelijk daarmee te bereiken doelstellingen. Voor een adequate beleidsevaluatie dient de beleidstheorie voorafgaand, op basis

<sup>176</sup> EC (2017). Better Regulations Guidelines; [https://ec.europa.eu/info/better-regulation-guidelines-and-toolbox\\_en](https://ec.europa.eu/info/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en).

<sup>177</sup> SMART staat voor: Specific (specifiek), Measurable (meetbaar), Attainable (acceptabel), Relevant (relevant) en Timebound (tijdgebonden).



van beleidsdocumenten en het consulteren van betrokken partijen, nader geëxpliciteerd en zo nodig gereconstrueerd te worden.

- Een volgende stap in het model is het **proces** van uitvoering van het personeelsbeleid. Daarbij gaat het om de vraag in hoeverre de beleidsinstrumenten en de financiële, organisatorische en personele middelen in de praktijk daadwerkelijk en op adequate wijze worden ingezet (**uitvoerbaarheid**).
- Vervolgens komen in het model de effecten van de ingezette beleidsinstrumenten aan de orde. Bij effecten is onderscheid te maken tussen **output, outcome en impact**:
  - Output betreft in dit onderzoek de **resultaten** in termen aantal toepassingen van de beleidsinstrumenten (maatregelen, instrumenten, activiteiten e.d) en de getalsmatige omvang en samenstelling van het personeelsbestanden de **tevredenheid** van direct betrokkenen (HHNK als werkgever en de werknemers) met de ingezette beleidsinstrumenten.
  - Outcome betreft de effecten van de ingezette beleidsinstrumenten voor de **direct betrokkenen**, i.c. HHNK (effecten in termen van optimaliseren van de opbouw van het personeelsbestand) en haar werknemers (effecten in termen van verbetering van de arbeidsmarktpositie, arbeidsverhoudingen, -voorwaarden, -omstandigheden en – inhoud). Naast deze beoogde effecten zijn niet-beoogde – positieve dan wel negatieve – **neveneffecten** denkbaar.
  - Bij impact gaat het om de effecten van de ingezette beleidsinstrumenten op **bredere/hoger gelegen doelen**, zoals verbetering van het functioneren van HHNK en de waterhuishouding en veiligheid in het werkgebied van het waterschap.
- Evaluatie zet de output en effecten (outcome, impact) van de ingezette beleidsinstrumenten af tegen de beleidsdoelstellingen (doeltreffendheid), de beleidsinput (doelmatigheid) en de beleidsbehoeften/-problemen (nut en duurzaamheid):
  - **Doeltreffendheid (effectiviteit)** is te definiëren als de mate waarin de beleidsdoelstellingen dankzij de inzet van de beleidsinstrumenten worden gerealiseerd. Output, outcome en impact worden naast de ingezette beleidsinstrumenten ook beïnvloed door de context. Relevante externe factoren zijn onder meer beleid op andere terreinen, politieke, economische, sociaal-maatschappelijke, demografische en technologische ontwikkelingen, wet- en regelgeving en milieu en leefomgeving; deze worden samen vaak aangeduid met de afkorting PESTLE. Door het mogelijke effect van een of meer van deze omgevingsfactoren zijn over het netto-effect van arbeidsmarktmaatregelen in het algemeen vaak vooral meer kwalitatief getinte uitspraken te doen op het gebied van de plausibiliteit/ actualiteit van de beleidskeuzes en succes- en faalfactoren, werkende mechanismen en best practices van de ingezette beleidsinstrumenten.<sup>178</sup> Gesproken wordt in dit verband ook wel van 'realistische evaluatie. Daar waar in de klassieke evaluatie de vraag "werkt het?" centraal staat, laat realistische evaluatie zich dus het best samenvatten in de zin: "wat werkt - en blijft werken-, voor wie en onder welke omstandigheden?".<sup>179</sup>

Ook is in een aantal gevallen aan de hand van zogenaamde 'counterfactuals' ('wat als' vragen) een indicatie van het netto-effect te verkrijgen.<sup>180</sup>

<sup>178</sup> Zie ook: Panteia, Etil en SEOR (2013). *Effectmeting van arbeidsmarktmaatregelen in de zorgsector. Een haalbaarheidsstudie.*

<sup>179</sup> Zie: V. Pattyn en S. Verweij (20142). 'Beleidsbeoordelingen tussen methode en praktijk: Naar een meer realistische evaluatiebenadering', IN: Burger Bestuur & Beleid, jaargang 8, nr.4.; Pawson, R. en Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*.

<sup>180</sup> 'Counterfactuals' zijn 'wat als (niet)' gedachtenexperimenten over alternatieven voor de werkelijkheid. Zo'n 'wat als (niet)' gedachtenexperiment bestaat uit assumpties – het antecedent a – en de implicaties van die assumpties – de consequent b – en heeft de structuur 'als a dan b'. Zie over een uitgebreide methodologische uiteenzetting over 'counterfactuals': <http://plato.stanford.edu/entries/causation-counterfactual>.





- **Doelmatigheid** (kosteneffectiviteit of efficiëntie) is te definiëren als de relatie tussen de effecten en de kosten van het personeelsbeleid. Beleid is doelmatig als de gewenste beleidseffecten tegen zo min mogelijk kosten en ongewenste neveneffecten worden bereikt. Beleid dat niet doeltreffend is, kan niet doelmatig zijn. Andersom is doeltreffend beleid niet vanzelf ook doelmatig.<sup>181</sup>
- **Nut (relevantie) en duurzaamheid:** Naast doeltreffendheid en doelmatigheid is het zaak vast te stellen in hoeverre de inzet van beleidsinstrumenten ook daadwerkelijk heeft geleid tot oplossingen voor de behoeftes en problemen waardoor die inzet is gemotiveerd (nut/relevantie). Daarnaast is het van belang te bepalen of betreffende succesvolle oplossingen (werkende mechanismen/best practices) niet tijdelijk maar blijvend van aard zullen zijn c.q. wat de mogelijkheden zijn voor het bevorderen van de duurzaamheid – ofwel **borging** - ervan.
- Onder borging vallen naast **instandhouding** van succesvolle oplossingen ook de **disseminatie en mainstreaming** daarvan. Disseminatie is het uitvoeren van gestructureerde activiteiten om andere actoren bewust te maken van de resultaten en verworvenheden van succesvolle aanpakken. Bewustmaking is een essentiële voorwaarde voor mainstreaming, i.e. het verankeren van succesvolle aanpakken. Beide termen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden; daarom worden ze vaak alle twee geschaard onder laatstgenoemde term.

Er is onderscheid te maken tussen verticale en horizontale mainstreaming. Verticale mainstreaming is te definiëren als het integreren van een succesvolle (nieuwe) aanpak in het reguliere personeelsbeleid van de eigen organisatie (in dit geval HHNK). Bij horizontale mainstreaming gaat het om het overnemen van een succesvolle (nieuwe) aanpak of een deel daarvan door min of meer vergelijkbare andere organisaties (in dit geval andere waterschappen en mogelijk ook andere decentrale overheden).

Zowel verticale als horizontale mainstreaming vragen om een specifieke aanpak, onder meer in termen van hoe, welke, wanneer, met welke concrete boodschap en met welke instrumenten beslissers, i.e. bestuurders en beleidsmakers, te benaderen. Hiervoor hebben we Panteia's model voor "goede" disseminatie en mainstreaming ontwikkeld. Een uitgebreide beschrijving van dit model is te vinden in de door ons in opdracht van het ministerie van SZW opgestelde handleiding "Verk(n)open van innovaties".<sup>182</sup>

<sup>181</sup> De hier gehanteerde definities van doeltreffendheid en doelmatigheid zijn gebaseerd op de Regeling Periodiek Evaluatieonderzoek van het ministerie van Financiën. Zie: <http://wetten.overheid.nl/BWBR0035579/2015-01-01>.

<sup>182</sup> Ministerie van SZW (2008). Verk(n)open van innovaties. Handleiding voor mainstreaming van projectresultaten, <http://docplayer.nl/5954016-Verk-n-open-van-innovaties-handleiding-voor-mainstreaming-van-projectresultaten.html>.



## Bijlage 2: Onderzoeksvragen

### **Beleidsinhoud (behoeftes en problemen, doelstellingen en input)**

1. Wat zijn de beleidsbehoeftes/-problemen die aan het personeelsbeleid van HHNK ten grondslag lagen?
2. Wat is de inhoud van het personeelsbeleid)?
  - a. In welke organisatiewijzigingen voorziet het personeelsbeleid?
  - b. In welke specifieke maatregelen, instrumenten, activiteiten e.d. op het gebied van personele invulling voorziet het personeelsbeleid (wervings- en selectiebeleid, belonings- en beoordelingsbeleid, opleidingsbeleid, gezondheids- en veiligheidsbeleid, mobiliteitsbeleid)?
  - c. Is er specifiek personeelsbeleid voor doelgroepen (personen met een migratieachtergrond, personen met afstand tot de arbeidsmarkt zoals arbeidsbeperkte mensen)?
3. Welke middelen (financieel, organisatorisch, personeel, instrumenteel) zijn voor de uitvoering van het personeelsbeleid beschikbaar?
4. Wat zijn de doelstellingen van het personeelsbeleid?
  - a. Wat wordt beoogd met de organisatiewijzigingen, de specifieke maatregelen, instrumenten, activiteiten e.d. en het specifieke doelgroepenbeleid?
  - b. Welk normenkader geldt in dezen?
    - a. Welke algemene normen (criteria) worden gehanteerd voor het beleid (rechtmatigheid, doelmatigheid, doeltreffendheid, integriteit e.d.)?
    - b. In hoeverre is het beleid gericht op het voldoen aan externe/ wettelijke verplichtingen, interne doelstellingen en/of het anticiperen op specifieke toekomstige uitdagingen?
    - c. Hoe zijn deze meer algemene normen nader gespecificeerd in het beleid?
  - c. In hoeverre is sprake van SMART<sup>183</sup> geformuleerde doelstellingen? Zijn er ook concrete taakstellingen geformuleerd? Zo ja, welke?
5. Welke beleidstheorie (i.e. relatie beleidsbehoeftes/-problemen – beleidsinzet – beleidsdoelstellingen) ligt ten grondslag aan het personeelsbeleid of is hiervoor te reconstrueren?

### **Uitvoeringspraktijk (proces) en resultaten (output)**

6. In hoeverre worden de beoogde resultaten van het personeelsbeleid gerealiseerd (output)?
  - a. Wat is de huidige personeelsomvang (formatie en bezetting) in vergelijking met die van vijf jaar geleden?
  - b. Wat is de huidige personeelssamenstelling in vergelijking met die van vijf jaar geleden (vast/tijdelijk, voltijd/deeltijd, externe inhuur, leeftijd/ vergrijzing, geslacht, schaalindeling en opleidingsniveau)?
  - c. Hoe hebben de personeelskosten zich in de afgelopen vijf jaar ontwikkeld?
  - d. Hoe groot was het personeelsverloop in de afgelopen vijf jaar? Hoe verhoudt zich dit tot het personeelsbeleid? Hoe wordt geborgd dat kennis behouden blijft voor de organisatie? Wordt gemonitord waarom medewerkers de organisatie verlaten?
7. Zijn er relaties met verbonden partijen die invloed hebben op de formatie en bezetting? Zo ja, op welke wijze en in welk mate?
  - a. Samenwerkingspartners (o.m. Rijkswaterstaat, de provincie Noord-Holland, de gemeenten en het drinkwaterbedrijf);

<sup>183</sup> SMART staat voor: *Specific (specifiek), Measurable (meetbaar), Attainable (acceptabel), Relevant (relevant) en Timebound (tijdgebonden).*



- b. Verenigingen van belanghebbenden (o.m. natuurbestuurders, ondernemers, bewoners);
  - c. Stakeholders op het gebied van arbeidsmarkt en onderwijs (RPA Noord-Holland Noord, UWV, uitzendondernemingen, hogeschool InHolland, TU Delft, ROC Horizon College, particuliere opleiders, etc.)
8. Wat zijn in de uitvoeringspraktijk bevorderende en remmende factoren voor het realiseren van de beoogde resultaten van het personeelsbeleid? Waar liggen de uitdagingen? (proces)

#### **Doeltreffendheid (outcome, impact) en doelmatigheid (kosteneffectiviteit)**

9. In hoeverre worden de beoogde effecten van het personeelsbeleid gerealiseerd? In hoeverre is een doeltreffende(re) opbouw van het personeelsbestand tot stand gekomen? (outcome)
10. In welke mate zijn de gerealiseerde beoogde effecten het gevolg van het personeelsbeleid en in hoeverre worden ze veroorzaakt door externe factoren? (netto-effect)<sup>184</sup>
11. In hoeverre is sprake van niet-beoogde positieve (gewenste) dan wel negatieve (ongewenste) neveneffecten van het personeelsbeleid?
12. Wat is op basis van de onderzoeksresultaten te zeggen over de maatschappelijke impact van het personeelsbeleid (in termen van verbetering van het functioneren van HHNK en de waterhuishouding en veiligheid in het werkgebied van het waterschap)?
13. In hoeverre worden de beoogde effecten van het personeelsbeleid op kosteneffectieve wijze gerealiseerd?

#### **Nut en duurzaamheid**

14. Wat is op basis van de onderzoeksresultaten te zeggen over het nut en de duurzaamheid van het personeelsbeleid?
- a. Hebben de organisatiewijzigingen, de inzet van specifieke maatregelen, instrumenten, activiteiten e.d. en het specifieke doelgroepenbeleid daadwerkelijk geleid tot oplossingen voor de beleidsbehoeften/-problemen waardoor de inzet is gemotiveerd (zie onderzoeksvraag 1)?
  - b. In hoeverre is dit nut naar verwachting blijvend van aard (c.q. hoe is de duurzaamheid ervan te bevorderen)?

#### **Beleidsaanbevelingen**

15. Welke aanbevelingen zijn op basis van de beantwoording van bovenstaande vragen te formuleren voor het toekomstig personeelsbeleid van HHNK?
- a. Aanpassingen
  - b. Aanvullingen

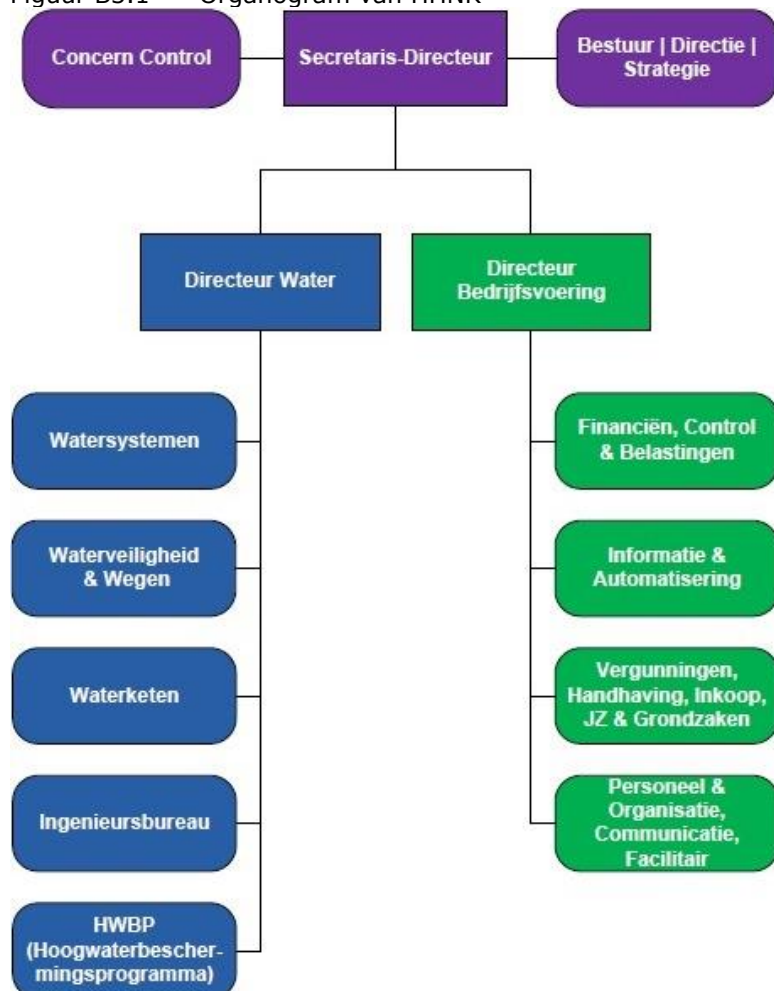
---

<sup>184</sup> Relevante externe factoren zijn onder meer beleid op andere terreinen, politieke, economische, sociaal-maatschappelijke (waaronder demografische), technologische ontwikkelingen, wet- en regelgeving en milieu en leefomgeving (samen ook wel aangeduid met PESTLE-factoren).



## Bijlage 3: Taken en werkzaamheden van de afdelingen van HHNK

Figuur B3.1 Organogram van HHNK



Bron: <https://www.hhnk.nl>. Het blokje "bestuur/directie/strategie" rechtsboven moet worden gelezen als "ondersteuning bestuur/directie en strategie".

### Afdelingen directie Water

- De afdeling Watersystemen is 'eigenaar' van de watersystemen, sloten en vaarten met hun stuwen en gemalen, en zorgt voor peilbeheer, voor (her)inrichting van het systeem en voor maatregelen ter verbetering van de waterkwaliteit en -kwantiteit. De medewerkers verzorgen het dagelijks beheer, asset- en relatiemanagement, adviseren over de waterhuishouding en ze dragen bij aan noodzakelijke regionale en landelijke ontwikkelingen.
- De afdeling Waterketen transporteert afvalwater met behulp van gemalen via persleidingen, zuivert het in waterzuiveringsinstallaties en verwerkt het overblijvend slib dat overblijft (bijvoorbeeld tot groen gas). De medewerkers verzorgen ook elektrotechnisch en werktuigbouwkundig onderhoud voor collega-afdelingen.
- De afdeling Waterveiligheid & Wegen zorgt voor gebiedsbeheer, (water)veiligheid en beheert en verbetert dijken, wegen, bruggen en sluizen. Ze zorgt 's winters voor gladheidbestrijding, voert calamiteitenplannen uit bij dreigende calamiteiten, verhelpt storingen en treedt op bij stormschade, ongevallen en plotselinge waterverontreiniging.



- De afdeling Ingenieursbureau realiseert de investerings- en groot onderhoudsprojecten van HHNK. De medewerkers schakelen hiervoor ingenieursbureaus, aannemers en leveranciers in en bereiden ook zelf projecten voor. De afdeling is bovendien verantwoordelijk voor onderzoek en voor calamiteitenplannen en -coördinatie.
- Het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP) is onderdeel van het landelijke HWBP, een groot en complex programma (onder toezicht van de Tweede Kamer) dat alle primaire waterkeringen moet versterken die zijn afgekeurd. HHNK werkt hier nauw samen met Rijkswaterstaat, gemeenten en maatschappelijke partners. HHNK krijgt voor het HWBP rijks subsidie.

### Afdelingen Bedrijfsvoering

- De afdeling Financiën, Control en Belasting (FCB) verzorgt de financiële administratie van het hoogheemraadschap en daarmee samenhangende zaken. De afdeling draagt bijvoorbeeld bij aan het opstellen van de begroting en verzorgt de boekhouding en de afhandeling en betaling van facturen. Daarnaast verzorgt de afdeling de heffing en invordering van de waterschapsbelastingen.
- De afdeling Informatie & Automatisering (I&A) bestaat uit de clusters ICT-beheer en Informatiebeheer en het team Informatiebeleid, Advies en Projecten. De afdeling is verantwoordelijk voor alle automatisering en geo-informatie van HHNK.
- De afdeling VHIJG bestaat uit drie clusters: Vergunningen, Handhaving, en cluster Inkoop, Juridische zaken en Grondzaken. De medewerkers van de afdeling verlenen ontheffingen en vergunningen, handhaven wetgeving, geven juridische adviezen, beheren eigendomsrechten en verzorgen de inkoop en aanbestedingen van het hoogheemraadschap.
- De afdeling P&OCF (Personeel & Organisatie, Communicatie en Facilitair) is een ondersteunende afdeling. Cluster P&O is verantwoordelijk voor advies, service en control op het terrein van organisatiebeleid en -beheer, personeelsbeleid en -beheer, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en veiligheid. Cluster Communicatie draagt bij aan een goede, actieve in- en externe communicatie met alle belanghebbenden. Cluster Facilitaire Zaken levert een breed pakket aan ondersteunende diensten, zoals een Klanten Contact Center en receptiediensten en alles rondom de huisvesting en werkplekondersteuning.

### Medewerkers van het cluster P&O HHNK

- *HR adviseurs* zijn verantwoordelijk voor het operationeel-tactisch adviseren van de managers, onder meer op het gebied van formatiebeheer, arbeidsmarktcommunicatie, werving en selectie, functioneren van medewerkers en verzuim. Ook zijn zij het aanspreekpunt voor de opleidingen, carrière dagen, management development, verjonging, trainees en stages en het contact met opleidingsinstituten.
- *Organisatieadviseurs* houden zich voornamelijk bezig met de ontwikkeling van de cultuur en met het ingang zetten van veranderingen binnen de organisatie.
- De *Adviseur Kwaliteit en Processen* adviseert de afdelingen over processen en het uitvoeren van audits, ISO en de kwaliteitsmanagementsystemen.
- De *Adviseur Arbo en Veiligheid* houdt zich op dit moment vooral bezig met het bevorderen van de veiligheidscultuur.
- *Adviseurs Leren en Loopbaan* richten zich zowel op de manager als de individuele medewerker. Zij organiseren loopbaangesprekken.
- Het *Rechtspositie management informatie team* is verantwoordelijk voor de salarisadministratie, het toepassen van de arbeidsvoorwaarden, het



beantwoorden van vragen van de medewerkers, personeelsadministratie, salarisadministratie en de servicedesk.

### **Afdelingen Staf**

- De afdeling Concern Control verzorgt voor de directie de ontwikkeling van bedrijfseconomische kaders, planning & controlcyclus, controlling en auditing en instrumentontwikkeling daarvoor. Ze adviseert de directie over beleidsvoorstellen die raakvlakken vertonen met de genoemde terreinen.
- De afdeling Bestuur, directie en strategie (BDS) ondersteunt het bestuur en de directie bestuurlijk-inhoudelijk, procesmatig en op strategisch niveau, zodat zij optimaal kunnen functioneren. De medewerkers zorgen voor gestroomlijnde vergaderprocessen, toetsen de besluitrijpheid van bestuursvoorstellen, bewaken de acties en behartigen strategieontwikkeling op diverse terreinen, in nauwe samenwerking met taakafdelingen. Ze verzorgen ook het relatiebeheer tussen HHNK en externe organisaties.<sup>185</sup>

---

<sup>185</sup> <https://www.hhnk.nl>



## Bijlage 4: Gezondheids- en veiligheidsbeleid

### Bedrijfshulpverlening en preventie

De formatieve omvang van de BHV-organisatie is zodanig dat de bedrijfshulpverlening gewaarborgd is. Deelname is in principe vrijwillig. Waar nodig worden bedrijfshulpverleners en preventiemedewerkers (verder) opgeleid. Zij ontvangen een vergoeding. De preventiemedewerkers adviseren hun leidinggevenden gevraagd en ongevraagd over maatregelen ter bevordering van de veiligheid en gezondheid van de werknemers.<sup>186</sup>

### Het ziekteverzuimbeleid

Het huidige verzuimbeleid heeft een integraal karakter. In de periode vóór het verzuim is het beleid gericht op preventie en verhoging van de verzuimdrempel. In de periode van het verzuim is het beleid gericht op re-integratie en het verlagen van de hervattingsdrempel. Belangrijke elementen van het beleid zijn verzuimbegeleidingsgesprekken en Sociaal Medisch Overleg.<sup>187</sup>

In het kader van het in 2018 te implementeren verzuimbeleid geldt voortaan een 'eigen regiemodel'. Daarbinnen zijn de lijnmanagers verantwoordelijk voor het welzijn van hun medewerkers. Zij voeren de gesprekken met zieke werknemers waarin verzuim, inzetbaarheid, opleiding e.d. aan de orde komen.

### Agressie en geweld

Sinds 2008 bestaat er een veiligheidsprotocol Agressie en Geweld, vooral gericht op agressie en geweld door burgers. Er is een centraal meldpunt en registratie van incidenten.<sup>188</sup> Medewerkers met een vergrote kans op blootstelling aan agressie krijgen een speciale training. Er is ook aandacht voor preventie en nazorg. De Risico- & Veiligheidsadviseur speelt een belangrijke rol in de uitvoering. In 2012 /2013 zijn aanvullende maatregelen getroffen om de veiligheid van medewerkers te vergroten.

### Ongewenste omgangsvormen

Eind 2004 is aan elke medewerker de organisatiecode 'Duidelijkheid spreekt aan' uitgereikt. Ongewenste omgangsvormen signaleren, bestrijden en voorkomen kan door elkaar feedback te geven, elkaar aan te spreken en in het werkoverleg zaken aan de orde te stellen. Voor situaties waarin dit niet helpt, is een klachtenregeling ongewenste omgangsvormen<sup>189</sup> en een klokkenluidersregeling opgesteld.<sup>190</sup> Ook zijn twee vertrouwenspersonen voor HHNK aangesteld.<sup>191</sup>

<sup>186</sup> HHNK (2010). *Regeling bedrijfshulpverlening en preventie Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier 2010*.

<sup>187</sup> In 2008 is het verzuimbeleid geactualiseerd en aangescherpt. Destijds was in vergelijking met de andere waterschappen het verzuimpercentage van HHNK hoog; HHNK (2008, tekstuele aanpassingen in 2013). Verzuimbeleid Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. Ziekte overkomt je, verzuim is vaak een keuze. In verzuimbegeleidingsgesprekken wordt alles in verband met het verzuim en de re-integratie aan de orde gesteld. Doelstelling van het Sociaal Medisch Overleg (SMO) is om verzuim en arbeidsongeschiktheid te verminderen en te voorkomen. Aan het SMO nemen de bedrijfsarts van de Arbodienst, betreffende leidinggevende(n), de casemanager en eventueel andere deskundigen zoals de UWV-arbeidsdeskundige deel.

<sup>188</sup> De Risico- & Veiligheidsadviseur ontvangt alle meldingen en toetst of deze aan de eisen voldoen, houdt de centrale registratie bij, onderzoekt bij een melding in categorie 2 en 3 of er een mogelijkheid is tot het doen van aangifte en pleegt in dat geval overleg met de politie. Ook voert hij/zij periodiek een analyse uit van risico verhogende factoren, situaties en voorspelbaarheid. HHNK (2008). *Agressie en Geweld. Veiligheidsprotocol*.

<sup>189</sup> HHNK (2004). *Regeling klachtenprocedure ongewenste omgangsvormen*.

<sup>190</sup> De klokkenluidersregeling regelt op welke wijze door de organisatie en de melder met een melding van een vermoeden van een misstand om te gaan. Ze regelt ook hoe de klokkenluider wordt beschermd.

<sup>191</sup> HHNK (2004). *Duidelijkheid spreekt aan! Een boekje open over ongewenste omgangsvormen en de klokkenluidersregeling*.



### **Veiligheidsbeleid**

Aan het veiligheidsbeleid is de afgelopen periode veel aandacht besteed. In 2017 is de veiligheidscultuur door P&O in kaart gebracht. Dit is bijvoorbeeld in de context van het werken in het riool erg belangrijk. De protocollen bestaan al lang, maar in het verleden hielden de nodige medewerkers zich er niet aan. Om het aantal bedrijfsongevallen te verkleinen is bewust gewerkt aan een preventieve veiligheidscultuur. Er is niet alleen sprake van procedures; veiligheid is een vast onderdeel van personeelsgesprekken.





## Bijlage 5: Nadere specificatie van personeelskenmerken en resultaten van het personeelsbeleid

### Samenstelling van het personeelsbestand naar baankenmerken

#### Contractsoort (vast en tijdelijk)

Van de werknemers (fte) van HHNK heeft in 2016 99% een vast en 1% een tijdelijk contract.<sup>192</sup> In de waterschapsector als geheel lag het aandeel werknemers met een vast contract dat jaar iets lager.

#### Arbeidsduur (deeltijdfactor)

Het aandeel fulltime werknemers bij HHNK is in de periode 2012-2014-2016 met circa 73% nagenoeg gelijk gebleven. Het aandeel fulltime werkenden lag in 2016 iets lager dan bij alle waterschappen samen. De deeltijdfactor van de parttime werknemers bij HHNK bedroeg in 2016 net als in 2014 in 4% van alle dienstverbanden minder dan 0,6 fte, in 9% 0,6 tot 0,8 fte en in 14% van de dienstverbanden 0,8 tot 1 fte.<sup>193</sup>

#### Aantal dienstjaren

Het aandeel werknemers, dat minder dan drie jaar bij HHNK in dienst is, ligt in 2016 met 7% duidelijk lager dan in 2012 en 2014. Voor de groep werknemers met drie tot tien dienstjaren geldt het omgekeerde (38%) Het aandeel met tien of meer dienstjaren was in de beschouwde periode redelijk constant; het bedroeg 56% in 2016.<sup>194</sup> Vergeleken met de waterschapsector als geheel (11%) waren er in 2016 relatief minder werknemers met minder dan drie dienstjaren.

#### Leidinggevenden

Het aandeel leidinggevenden bij HHNK is met 4% stabiel.<sup>195</sup> Het aandeel vrouwelijke leidinggevenden steeg in de beschouwde periode relatief sterk: van 20% in 2012, via 24% in 2014 naar 32% in 2016.<sup>196</sup>

#### De flexibele schil

Externe inhuur is vaak relatief duur. HHNK betaalt voor inhuur maximaal 1,7 keer het reguliere salaris.<sup>197</sup> Ook is er soms te grote afhankelijkheid van externe inhuurkrachten, zoals nu bij externe programmamanagers voor HWBP-taken. Aan de andere kant geeft externe inhuur flexibiliteit en kan het externe positieve impulsen aan de bedrijfsvoering geven. De druk om externe inhuur terug te dringen wisselt dan ook.

Op basis van het MJP 2018-2021 is een beeld te schetsen van de ontwikkeling van het aandeel van de inhuurkosten in de totale begrote personeelskosten inclusief opleidingen:

- Tussen 2014 en 2017 daalde het aandeel van de inhuur van 15% naar 11%.

<sup>192</sup> In 2012 en 2014 was het aandeel werknemers met een tijdelijk dienstverband 6% respectievelijk 2%.

<sup>193</sup> Voor 2012 zijn de percentages voor parttimers niet uit te splitsen. In 2012 en 2014 was het aandeel werknemers met een tijdelijk dienstverband bij HHNK 6% respectievelijk 2%.

<sup>194</sup> In 2012 en 2014 was het aandeel werknemers dat minder dan 3 jaar bij HHNK werkte 12% respectievelijk 13%. Het aandeel werknemers met een arbeidsverleden bij HHNK van 3 tot 10 jaar was 33% in 2012 en 29% in 2014.

<sup>195</sup> De HR-monitor laat voor 2016 een opgave van 7% zien van het aandeel leidinggevenden. Die opgave blijkt achteraf foutief.

<sup>196</sup> Bron: A&O fonds Waterschappen (2012, 2014 en 2016). HR-monitor Waterschappen (onderliggende data); zie ook bijlage 6.

<sup>197</sup> Informatie uit de interviews.



- Naar verwachting blijft het aandeel in 2018 en 2019 op om en nabij 11% om daarna, als gevolg van de afbouw van HWBP<sup>198</sup>, verder te dalen tot 10% in 2020 en 9% in 2021.<sup>199</sup>

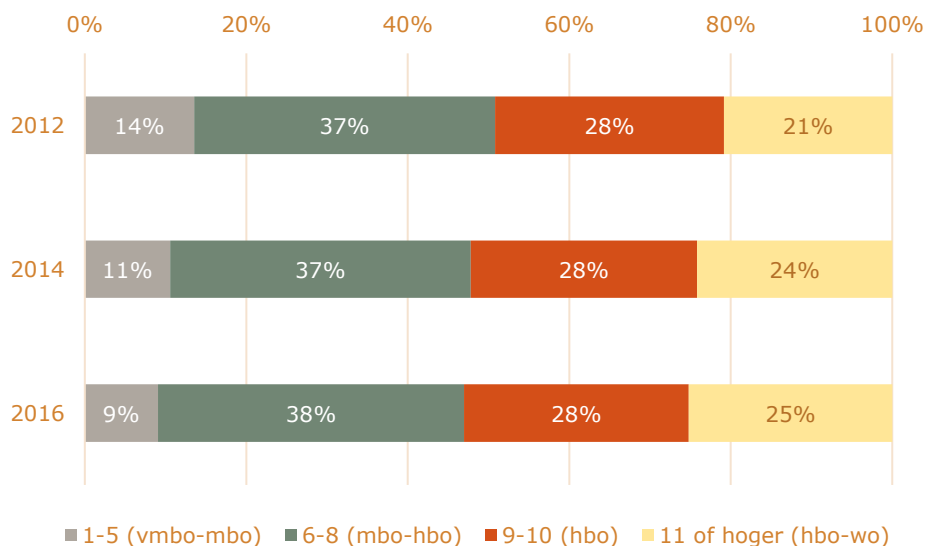
De HR-monitor laat zien dat de omvang van de flexibele schil van HHNK uitgedrukt in personeelskosten tussen 2014 afnam met 6,8%. Alle waterschappen samen toonden in dezelfde periode een stijging van 6,2%.<sup>200</sup>

In 2017 werkte 76% van de 87 inhuurkrachten bij directie Water, 22% bij directie Bedrijfsvoering en 2% bij Staf. Van de ingehuurd krachten was 37% langer dan twee jaar voor HHNK werkzaam waarvan meer dan de helft zelfs langer dan vier jaar.<sup>201</sup> In verschillende HR-Jaarrapportages staat de opmerking dat het zowel uit kosten oogpunt als uit oogpunt van bedrijfsmatigheid verstandig is hier bewuste keuzes in te maken en zulke langdurige inhuursituaties vanuit verschillende invalshoeken te beoordelen. Ook loopt de organisatie rechtmatigheidsrisico's met langdurige inhuur.<sup>202</sup>

### Indeling in salarisschalen

De waterschappen kennen een indeling in 18 salarisschalen. Per 1 januari 2018 is het minimumsalaris in schaal 1 € 1.628 en het maximumsalaris € 1.937. In schaal 18 gaat het om € 6.505 respectievelijk € 9.428.<sup>203</sup> De volgende figuur geeft de ontwikkeling weer van het aandeel werknemers naar salarisschaal.

Figuur B5.1 Aandeel werknemers naar salarisschaal, 2012, 2014 en 2016



Bron: HR-monitor Waterschappen (onderliggende data)

Het aandeel werknemers in de laagste schalen 1 t/m 5, vmbo-mbo toont een dalende tendens van 14% in 2012 tot 9% in 2016. Het aandeel in de hoogste schalen 11 of hoger, hbo-wo stijgt van 21% naar 25%. In het middensegment, de schalen 6 t/m 8, mbo en 9 t/m 10, hbo, is min of meer sprake

<sup>198</sup> In 2016 kwam ongeveer de helft van de begrote kosten voor inhuur voor rekening van het HWBP. De andere helft werd ingezet als flexibele schil. Zie: Begroting 2016.

<sup>199</sup> Bron: MJP 2018-2021.

<sup>200</sup> Bron: A&O fonds Waterschappen (2012, 2014 en 2016). HR-monitor Waterschappen (onderliggende data); zie ook bijlage 6.

<sup>201</sup> Bron: HR-Jaarrapportage 2017.

<sup>202</sup> Bron: HR-Jaarrapportages 2016 en 2017.

<sup>203</sup> <https://www.uvw.nl/publicatie/salaristabel-waterschappen-2018/>



van stabilisatie. De verdeling naar salarisschalen bij HHNK wijkt in 2016 nauwelijks af van alle waterschappen samen.<sup>204</sup>

De hoogste schaal waarin werknemers van HHNK, de directie uitgezonderd, in de beschouwde periode zijn ingedeeld is schaal 15, de laagste schaal 4. Het grootste aandeel in het personeelsbestand heeft in 2012 en 2014 schaal 7 met beide jaren 16%. In 2016 is dat schaal 8 met 18%.

### Indicatoren voor arbeidsomstandigheden

De HR-jaarrapportage 2017 meldt dat volgens extern onderzoek en toetsing HHNK zijn Arbo-zaken instrumenteel en procedureel goed tot zeer goed op orde heeft. Er is in 2017 een veiligheidscultuurmeting uitgevoerd waaruit blijkt dat HHNK op de trede 'calculatief' staat. Dit houdt in dat de organisatie de focus legt op veiligheidssystemen, monitoring, registratie en cijfermatige analyses. Hierbij wordt soms voorbijgegaan aan het feit dat systeembeheer een 'historisch dashboard' is en geen garanties geeft voor veiligheidsbeheersing in de toekomst. Richting de toekomst wil HHNK belangrijke stappen maken op het gebied van de veiligheidscultuur. Daarvoor is het nodig dat veiligheidsbewustzijn nog meer verankerd is in alle medewerkers. Aan deze meting en de veiligheidscultuur wordt in 2018 een vervolg gegeven.<sup>205</sup>

Het aantal bedrijfsongevallen bij HHNK toont een dalende tendens: van 13 in zowel 2012 als 2014 naar 9 in 2016.<sup>206</sup> Volgens de HR-Jaarrapportage is het aantal bedrijfsongevallen in 2017 verder gedaald tot 5. In 2017 is ook het record ongevalsvrije dagen verbroken. Dat staat nu op een ononderbroken periode van 187 dagen.<sup>207</sup>

Het aantal gemelde bijna-bedrijfsongevallen en gevaarlijke situaties daalde eveneens in de periode 2012-2016: van 49 in 2012 via 47 in 2014 naar 35 in 2016.<sup>208</sup> Volgens de HR-Jaarrapportage was in 2017 weer een stijging te zien naar 44 meldingen. Aangezien dit gepaard is gegaan met een daling van het aantal bedrijfsongevallen, acht HHNK dit echter een positieve ontwikkeling. Het melden van bijna-bedrijfsongevallen en gevaarlijke situaties helpt in de toekomst erger te voorkomen: er kan meteen actie worden ondernomen om de oorzaak van het bijna-bedrijfsongeval of de gevaarlijke situatie weg te nemen. Die oorzaak lag in 2017 vooral in de sfeer van ontwerp (34% van de meldingen), materiaal en middelen (18%), onderhoud (14%) en procedures (11%).<sup>209</sup>

Het aantal meldingen van agressie en geweld schommelt. In 2012, 2014 en 2016 waren er respectievelijk 4, 2 en 6 meldingen van verbale agressie en geweld. Meldingen van fysieke agressie en geweld waren er in deze periode alleen in 2014.<sup>210</sup> Het aantal meldingen van verbale agressie en geweld bedroeg volgens HR-Jaarrapportage in 2017 7. Meldingen van fysieke agressie en geweld waren er ook dat jaar niet. Volgens HHNK zou het uitblijven van meldingen van fysieke agressie en geweld kunnen betekenen dat medewerkers van HHNK er steeds beter in slagen de-escalerend te reageren op verbale agressie en geweld.<sup>211</sup>

<sup>204</sup> Bron: A&O fonds Waterschappen (2012, 2014 en 2016). HR-monitor Waterschappen (onderliggende data); zie ook bijlage 6.

<sup>205</sup> Bron: HR-Jaarrapportage 2017.

<sup>206</sup> Bron: A&O fonds Waterschappen (2012, 2014 en 2016). HR-monitor Waterschappen (onderliggende data); zie ook bijlage 6.

<sup>207</sup> Bron: HR-Jaarrapportage 2017.

<sup>208</sup> Bron: A&O fonds Waterschappen (2012, 2014 en 2016). HR-monitor Waterschappen (onderliggende data); zie ook bijlage 6.

<sup>209</sup> Bron: HR-Jaarrapportage 2017.

<sup>210</sup> Het ging in 2014 om 3 meldingen. Bron: A&O fonds Waterschappen (2012, 2014 en 2016). HR-monitor Waterschappen (onderliggende data); zie ook bijlage 6.

<sup>211</sup> Bron: HR-Jaarrapportage 2017.



### Medewerkerstevredenheid

Het laatste medewerkerstevredenheidsonderzoek dateert van 2016. Dat jaar scoorde HHNK een 7,2 op 'beste werkgevers'<sup>212</sup> (tegenover 7,0 in 2014) en 7,4 op 'werkplezier'<sup>213</sup>; het laatste is even hoog als in 2014. De score voor werkplezier bij HHNK ligt hoger dan het benchmarkgemiddelde voor organisaties in de sector Openbaar Bestuur en Veiligheid (7,0). Het meest positief zijn de medewerkers van HHNK over de aspecten 'inhoud van het werk' met een 7,5 en 'loyaliteit' met 7,4, het minst over 'werkdruk' met 5,5 en 'resultaatgerichtheid' met 5,7. Ook leiderschap met 6,4 en loopbaanontwikkeling met 6,7 scoren relatief laag.

Naar aanleiding van de bespreking van het advies van de Centrale Spiegelgroep over de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek met de directie zijn 'Beloning en Waardering', 'Resultaatgerichtheid en Leiderschap' en 'Werkdruk' benoemd als geprioriteerde thema's voor verbeteracties. Daarnaast zet men in op het thema Huisvesting.

- Binnen de organisatie zijn signalen die duiden op ontevredenheid over beloning, waardering en inschaling. Die ontevredenheid kan terecht of onterecht zijn en ook uiteenlopende redenen hebben. Het sterk op ontwikkeling en beweging inzetten binnen de organisatie doet ook iets met de situatie en verwachtingen rondom beloning, waardering en inschaling.
- Wat resultaatgerichtheid en leiderschap betreft, gaat het vooral om een ervaren gevoel van gebrek aan focus: 'alles moet', 'er komt veel bij, maar gaat niets af'. Ook zijn er ervaringen met stroperige ambtelijke en bestuurlijke besluitvorming.
- Er zijn ook signalen van hoge werkdruk. Hier is een sterke samenhang met het thema resultaatgerichtheid. Werkdrukbeleving is heel persoonlijk en vereist dan ook veelal persoonlijke aandacht en maatwerk.<sup>214</sup>

Per thema heeft de directie begin 2017 een aantal acties aangekondigd. Binnen het thema 'Beloning en Waardering' gaat het bijvoorbeeld om het experiment met de vernieuwde gesprekscyclus en binnen het thema 'Werkdruk' om het door HHNK Academie en de Arbodienst geven van specifieke aandacht aan en ontwikkelen van interventies op dit thema.<sup>215</sup>

<sup>212</sup> De 'Beste Werkgevers' score geeft aan hoe een organisatie het doet. De score wordt bepaald aan de hand van zes stellingen over de baan en de organisatie. Met deze score dingen organisaties mee naar de Beste Werkgevers Award die jaarlijks wordt uitgereikt.

<sup>213</sup> De 'Werkplezier' score is de resultante van de scores op tevredenheid met de organisatie en de baan.

<sup>214</sup> Na gerichte maatregelen (bijvoorbeeld overplaatsingen) is de werkdruk wel lager geworden. Vooral waar vacatures moeilijk vervulbaar zijn, blijft de werkdruk echter aanzienlijk. Informatie uit de interviews.

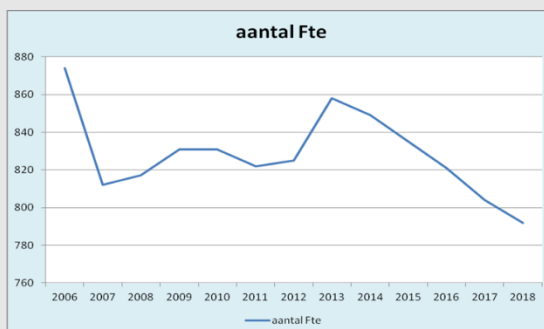
<sup>215</sup> HHNK (2017). Vervolg Uitkomsten Medewerkeronderzoek.



## Bijlage 6: Tabellenbijlage

Tabel B6.1 Speerpunten SPP HHNK 2014-2018

Flexibiliteit & mobiliteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weloverwogen balans tussen vast personeel en inhuur</li> <li>• Bieden van interne ontwikkelingskansen</li> <li>• Bredere inzetbaarheid van medewerkers</li> <li>• Investeren in uitstroom, medewerkers geschikt maken voor de arbeidsmarkt</li> <li>• Uitwisseling medewerkers tussen afdelingen</li> <li>• Samenwerking met andere overheden (collega waterschappen, RWS, Noordkopgemeenten, PWN)</li> </ul>
Kennis- & competentieontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moeilijke dingen doen we zelf, makkelijke dingen besteden wij uit</li> <li>• Weloverwogen balans tussen regie en eigen uitvoering</li> <li>• Assetmanagement als drijvende sturingsfilosofie</li> <li>• Gebiedskennis behouden en ontsluiten</li> <li>• Individueel opleiden en uitdagen</li> <li>• Sturen op competenties</li> <li>• Schouwen op prestatie en potentie van medewerkers</li> </ul>
Continue organisatieontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• We doen de juiste dingen goed, we doen het in één keer goed en doen het in juiste samenstelling</li> <li>• Lerende organisatie; evalueren binnen de beleidscyclus, leren van ervaringen</li> <li>• Deltavisie geeft ons richting voor het omgaan met maatschappelijke verwachtingen</li> <li>• Organisatie aanpassen aan onze werkprocessen (lijn, project- en programmaorganisatie)</li> </ul>
Efficiency	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus op efficiency, slimmer met minder</li> <li>• 5% efficiency organisatiekosten in 2018 t.o.v. 2012</li> <li>• Route 66 is ons spoorboekje: Van 857 fte in 2014 naar 790 fte in 2018 (91 oud en 25 nieuw)</li> </ul>



Bron: HHNK (2014). Strategisch Personeelsplan HHNK 2014-2018.



Tabel B6.2 Overzicht formatie en bezetting HHNK naar afdeling en cluster, ultimo 2017 (in fte)

	<b>Formatie</b>	<b>Bezetting</b>	<b>Streef formatie 31-12- 2017</b>	<b>Inhuur</b>
Directie	3,00	3,89		
<b>Water</b>	<b>489,86</b>	<b>472,25</b>	<b>493,4</b>	<b>47,53</b>
HWBP	43,9	32,82		21,94
Ingenieursbureau	94,93	98,44		7,56
Trainees Water		2,66		
Waterveiligheid & Wegen	184,41	170,65		15,78
Waterketen	95,49	96,82		1,00
Watersystemen	71,13	70,86		1,25
<b>Bedrijfsvoering</b>	<b>291,3</b>	<b>277,73</b>	<b>286,4</b>	<b>14,14</b>
FCB	97,2	90,0		5,64
P&OCF	62,24	57,6		5,56
<i>Participatiebanen*</i>	<i>4,95</i>	<i>4,0</i>		<i>0,83</i>
I&A	63,25	62,62		0,89
Loopbaancentrum		7,0		
VHIJG	63,66	56,51		1,22
<b>Staf</b>	<b>24,21</b>	<b>21,96</b>	<b>24,6</b>	<b>1,19</b>
Bestuur, directie, strategie	19,21	14,96		0,19
Concern control	5,0	7,0		1,00
<b>Totaal 31-dec-17</b>	<b>808,37</b>	<b>775,83</b>		<b>62,86</b>
<b>31-dec-16</b>	<b>815,05</b>	<b>779,91</b>	<b>804,4</b>	<b>73,72</b>
<b>31-dec-15</b>	<b>826,01</b>	<b>793,12</b>		<b>77,96</b>
<b>31-dec-14</b>	<b>848,16</b>	<b>817,45</b>		<b>73,31</b>
<b>31-dec-13</b>	<b>858</b>	<b>827</b>		<b>circa 80</b>

\*inclusief participatiebanen bij Water

Bron: HR-Jaarrapportage 2017



Tabel B6.3 Gegevens HR-monitor Waterschappen, HHNK, 2012-2016

	Waterschappen		Waterschappen		Waterschappen	
	HHNK	totaal	HHNK	totaal	HHNK	totaal
<b>Aantal werknemers</b>	<b>2012</b>	<b>2012</b>	<b>2014</b>	<b>2014</b>	<b>2016</b>	<b>2016</b>
	880	11.868	881	12414	837	12359
<b>Aantal fte</b>						
	809	11.082	817,4	11716	779,9	11649
<b>Aantal werknemers naar deeltijdfactor</b>	<b>2012</b>	<b>2012</b>	<b>2014</b>	<b>2014</b>	<b>2016</b>	<b>2016</b>
minder dan 0,6 fte			5%	5%	4%	5%
0,6 tot 0,8 fte	28%	23%	9%	8%	9%	8%
0,8 tot 1 fte			14%	16%	14%	12%
1 fte	72%	77%	73%	72%	73%	76%
<b>Aantal werknemers (fte) naar tijdelijk/vast contract</b>	<b>2012</b>	<b>2012</b>	<b>2014</b>	<b>2014</b>	<b>2016</b>	<b>2016</b>
aantal fte met een vast contract	94%	94%	98%	96%	99%	95%
aantal fte met een tijdelijk contract	6%	6%	2%	4%	1%	5%
<b>Aantal werknemers naar geslacht</b>	<b>2012</b>	<b>2012</b>	<b>2014</b>	<b>2014</b>	<b>2016</b>	<b>2016</b>
aantal mannen	65%	72%	65%	72%	64%	68%
aantal vrouwen	35%	28%	37%	28%	36%	32%
<b>Aantal fte naar geslacht</b>	<b>2012</b>	<b>2012</b>	<b>2014</b>	<b>2014</b>	<b>2016</b>	<b>2016</b>
aantal fte mannen	70%	76%	69%	75%	68%	75%
aantal fte vrouwen	30%	24%	31%	25%	32%	25%



### Aantal werknemers naar dienstjaren

minder dan 3 jaar in dienst  
3-10 jaar in dienst  
10-20 jaar in dienst  
20 jaar of meer in dienst

2012	2012	2014	2014	2016	2016
12%	14%	13%	10%	7%	11%
33%	29%	29%	37%	38%	30%
25%	31%	28%	28%	26%	59%
31%	26%	30%	25%	30%	

### Aantal werknemers naar leeftijdscategorie

jonger dan 20 jaar  
20 t/m 24 jaar  
25 t/m 29 jaar  
30 t/m 34 jaar  
35 t/m 39 jaar  
40 t/m 44 jaar  
45 t/m 49 jaar  
50 t/m 54 jaar  
55 t/m 59 jaar  
60 jaar  
61 jaar  
62 jaar  
63 jaar  
64 jaar  
65 jaar of ouder

2012	2012	2014	2014	2016	2016
0%	0%	0%	0%	0%	0%
1%	1%	0%	1%	1%	1%
4%	4%	3%	3%	3%	3%
8%	8%	5%	7%	7%	6%
10%	11%	10%	10%	10%	10%
16%	16%	12%	14%	12%	13%
17%	18%	18%	17%	18%	18%
16%	18%	19%	19%	19%	19%
16%	15%	15%	16%	16%	16%
2%	3%	3%	3%	3%	3%
3%	2%	4%	3%	4%	3%
4%	2%	2%	2%	3%	3%
2%	1%	3%	2%	2%	2%
1%	1%	2%	2%	2%	2%
0%	0%	4%	1%	1%	1%





**Aantal werknemers naar leidinggevenden,  
totaal en geslacht**

aantal mannen

aantal vrouwen

aantal leidinggevenden totaal

2012	2012	2014	2014	2016	2016
3%	5%	3%	7%	5%	5%
1%	1%	1%	5%	2%	1%
4%	6%	4%	7%	7%	6%

**Instroompercentage**

**Uitstroompercentage**

2012	2012	2014	2014	2016	2016
6,0%	4,1%	2,7%	4,2%	3,8%	5,5%
4,9%	4,7%	2,8%	3,8%	4,7%	4,9%

**Instroom naar leeftijdscategorie**

jonger dan 20 jaar

20 t/m 24 jaar

25 t/m 29 jaar

30 t/m 34 jaar

35 t/m 39 jaar

40 t/m 44 jaar

45 t/m 49 jaar

50 t/m 54 jaar

55 t/m 59 jaar

60 t/m 62 jaar

63 t/m 64 jaar

65 jaar of ouder

2012	2012	2014	2014	2016	2016
3%	1%	0%	0%	3%	1%
15%	8%	17%	10%	16%	9%
18%	14%	21%	12%	19%	20%
24%	17%	4%	12%	25%	17%
15%	13%	8%	14%	16%	15%
12%	14%	21%	17%	13%	10%
3%	15%	13%	14%	3%	14%
3%	10%	8%	9%	3%	7%
3%	6%	0%	6%	3%	8%
3%	4%	0%	2%	0%	1%
0%	0%	0%	1%	0%	0%
0%	0%	8%	1%	0%	0%



### Doorstroom totaal en naar type

Aantal van functie en/of afdeling veranderende personen

Aantal van functie binnen dezelfde afdeling veranderende personen

Aantal van functie en van afdeling veranderende personen

Aantal van afdeling binnen dezelfde functie veranderende personen

Totaal doorstroom

2012	2012	2014	2014	2016	2016
6%					
		3%	2%	3%	2%
		2%	1%	12%	3%
		1%	3%	0%	1%
6%	5%	6%	6%	14%	6%

### Uitstroom naar leeftijdscategorie

jonger dan 20 jaar

20 t/m 24 jaar

25 t/m 29 jaar

30 t/m 34 jaar

35 t/m 39 jaar

40 t/m 44 jaar

45 t/m 49 jaar

50 t/m 54 jaar

55 t/m 59 jaar

60 jaar

61 jaar

62 jaar

63 jaar

64 jaar

65 jaar of ouder

2012	2012	2014	2014	2016	2016
0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	2%	4%	2%	5%	2%
5%	6%	0%	5%	3%	4%
5%	6%	0%	6%	5%	6%
7%	8%	0%	6%	10%	7%
7%	8%	0%	8%	10%	9%
9%	8%	12%	9%	8%	6%
9%	7%	8%	10%	10%	9%
2%	5%	8%	5%	3%	5%
0%		4%	1%	0%	
0%	11%	4%	2%	3%	9%
9%		8%	5%	0%	
26%		8%	8%	8%	
9%	32%	8%	8%	3%	7%
12%	6%	36%	26%	33%	36%



### Uitstroom naar reden

ontslag op eigen verzoek  
keuzepensioen/FPU  
Pensioen op AOW gerechtigde leeftijd  
Invaliditeitspensioen/arbeidsongeschiktheid  
Privatisering  
Overlijden  
Strafontslag  
Einde van rechtswege/contract  
overig

2012	2012	2014	2014	2016	2016
49%	29%	0%	26%		33%
30%	37%	52%	32%		10%
5%	5%	0%	9%		30%
5%	3%	4%	2%		5%
0%	5%	0%	3%		0%
2%	3%	4%	4%		3%
0%	1%	0%	3%		1%
5%	9%	8%	10%		8%
5%	7%	32%	11%		11%

### In- en uitstroom naar kennisgebied

#### *Instroom naar kennisgebied*

Voorbereiding en uitvoering projecten  
watersystemen  
Beheer en onderhoud watersystemen en  
waterkeringen  
Waterzuivering  
Vergunning en handhaving  
Watergerelateerd beleid en advies  
Bedrijfsvoering (excl ICT)  
ICT & informatievoorziening  
Ander kennisgebied/overig

2012	2012	2014	2014	2016	2016
			6%	3%	8%
			12%	9%	11%
			10%	13%	15%
			5%	6%	5%
			7%	3%	10%
			17%	34%	25%
			43%	16%	6%
				16%	21%



*Uitstroom naar kennisgebied*

Voorbereiding en uitvoering projecten  
watersystemen  
Beheer en onderhoud watersystemen en  
waterkeringen  
Waterzuivering  
Vergunning en handhaving  
Watergerelateerd beleid en advies  
Bedrijfsvoering (excl ICT)  
ICT & informatievoorziening  
Ander kennisgebied/overig

2012	2012	2014	2014	2016	2016
		12%	11%		5%
		20%	17%		14%
		8%	11%		16%
		4%	7%		2%
		4%	7%		8%
		44%	31%		22%
		8%	15%		8%
					25%

**Aantal vacatures**

2012	2012	2014	2014	2016	2016
9,8%	7,2%	2,7%	5,1%	6,6%	10,4%

**Vacatures naar kennisgebied**

managementfuncties  
adviesfuncties  
financiële/administratieve functies  
technische beleidsfuncties  
technische uitvoeringsfuncties  
overige functies

2012	2012
14%	9%
21%	11%
27%	22%
5%	7%
23%	31%
10%	20%



### Vacatures naar kennisgebied

Vorbereiding en uitvoering projecten watersystemen  
Beheer en onderhoud watersystemen en waterkeringen  
Waterzuivering  
Vergunning en handhaving  
Watergerelteerd beleid en advies  
Bedrijfsvoering (excl ICT)  
ICT & informatievoorziening  
Ander kennisgebied/overig

2014	2014	2016	2016
8%	10%	13%	9%
0%	12%	18%	16%
13%	18%	9%	17%
4%	5%	5%	5%
29%	12%	4%	9%
25%	26%	0%	17%
21%	16%	11%	9%
		40%	19%

### Aantal mvv naar kennisgebied

managementfuncties  
adviesfuncties  
financiele/administratieve functies  
technische beleidsfuncties  
technische uitvoeringsfuncties  
overige functies

2012	2012
17%	34%
17%	5%
17%	24%
0%	3%
50%	13%
0%	21%



### Aantal mvv naar kennisgebied

Voorbereiding en uitvoering projecten watersystemen  
Beheer en onderhoud watersystemen en waterkeringen  
Waterzuivering  
Vergunning en handhaving  
Watergerelateerd beleid en advies  
Bedrijfsvoering (excl ICT)  
ICT & informatievoorziening  
Ander kennisgebied/overig

2014	2014	2016	2016
	30%		3%
	17%		0%
	9%		23%
	0%		3%
	9%		8%
	26%		23%
	9%		20%
			18%

### Omvang flexibele schil

2014*	2014	2016	2016
12.470.114	94.000.000	11.619.152	153.000.000

\* Externe inhuur voor vaste werkzaamheden en dit is incl. het HWBP. Hiervoor wordt Rijkssubsidie ontvangen.



#### Aantal werknemers naar salarisschaal

schaal 0  
schaal 1  
schaal 2  
schaal 3  
schaal 4  
schaal 5  
schaal 6  
schaal 7  
schaal 8  
schaal 9  
schaal 10  
schaal 11  
schaal 12  
schaal 13  
schaal 14  
schaal 15  
schaal 16  
schaal 17  
schaal 18

2012	2012	2014	2014	2016	2016
				0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
1%	1%	1%	1%	1%	1%
12%	9%	9%	8%	8%	7%
10%	9%	9%	9%	8%	8%
16%	14%	16%	14%	12%	17%
11%	14%	12%	13%	18%	13%
15%	13%	15%	14%	14%	15%
13%	15%	13%	16%	14%	15%
9%	13%	10%	13%	11%	13%
7%	6%	7%	7%	8%	6%
2%	3%	4%	3%	3%	3%
1%	1%	1%	2%	1%	2%
1%	0%	2%	0%	2%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%

#### Aantal personen die een plannings- voortgangs- en beoordelingsgesprek hebben gehad

2012	2012	2014*	2014*	2016*	2016*
	92%	95%	96%	97%	89%

\* Alleen beoordelingsgesprek



**Aantal medewerkers dat een gesprek/traject met een interne/externe loopbaancoach/adviseur heeft gehad**

interne loopbaancoach/adviseur  
externe loopbaancoach/adviseur  
Totaal

2012	2012	2014	2014	2016	2016
		2%	3%	6%	3%
		1%	2%	2%	1%
		3%	5%	8%	5%

**Aantal medewerkers gestart met EVC/EVP traject**

EVC  
EVP  
Totaal

2012	2012	2014	2014	2016	2016
		0,2%	0,5%	0%	0,4%
		0,0%	0,8%	0%	0,1%
		0,2%	1,3%	0%	0,5%

**Aantal stagiairs (excl. bbl)**

personen

2012*	2012*	2014	2014	2016	2016
43	640	48	782	58	877

\* Onbekend of dit zonder bbl is

**Aantal bbl-ers**

personen

2012	2012	2014	2014	2016	2016
		0	102	3	62

**Aantal trainees**

personen

2012	2012	2014	2014	2016	2016
	38	3	53	3	136





**Aantal meldingen van agressie en geweld  
naar type**

Meldingen van verbale agressie en geweld  
Meldingen van fysieke agressie en geweld

2012	2012	2014	2014	2016	2016
4	52	2	43	6	44
0	8	3	12	0	9

**Aantal meldingen van (bijna)  
bedrijfsongevallen**

Bedrijfsongevallen  
Bijna bedrijfsongevallen

2012	2012	2014	2014	2016	2016
13	186	13	147	9	380
49	448	47	514	35	561

**Ziekteverzuimpercentage**

Incl. langdurig verzuim  
Excl. langdurig verzuim

2012	2012	2014	2014	2016	2016
4,94	4,2	4,7	4,1	4,4	4,6
3,84	3,6	4,1	3,8	3,9	4,1

**Percentage arbeidsongeschikten in dienst**

totaal  
wv.  
80-100 % arbeidsongeschikt (IVA)  
35-80 % arbeidsongeschikt (WGA)  
minder dan 35% arbeidsongeschikt

2012	2012	2014	2014	2016	2016
2,5%	0,9%	1,6%	0,7%	1,4%	0,8%
0,0%	0,2%	0,0%	0,0%		0,2%
1,0%	0,3%	1,1%	0,5%		0,5%
1,5%	0,4%	0,5%	0,1%		0,2%

Bron: A&O fonds Waterschappen (2012, 2014 en 2016). HR-monitor Waterschappen; bewerking Panteia



Tabel B6.4 Overzicht van functiefamilies en generieke functies (1-1-15). Bron: HHNK (2015). Functieboek

Functiefamilie	Management en teamleiders	Project- en programmamanagement	Beleid en advies	Beheer en onderhoud	Ondersteuning
<b>Schaal</b>					
18	Secretaris-directeur				
17	Directeur				
16					
15	Manager A	Project- en programmamanager A			
14	Manager B	Project- en programmamanager B			
13	Manager C Teamleider A	Project- en programmamanager C	Beleidsadviseur A		
12	Manager D Teamleider B	Projectleider A	Beleidsadviseur B		
11	Manager E Teamleider C	Projectleider B	Beleidsadviseur C		
10	Teamleider D	Projectleider C	Beleidsadviseur D	Medewerker beheer A	Medewerker ondersteuning A
9	Teamleider E	Projectleider D	Beleidsondersteunend medewerker A	Medewerker beheer B	Medewerker ondersteuning B
8			Beleidsondersteunend medewerker B	Medewerker beheer C	Medewerker ondersteuning C
7	Teamleider F			Medewerker beheer en onderhoud A	Medewerker ondersteuning D
6				Medewerker beheer en onderhoud B	Medewerker ondersteuning E
5				Medewerker onderhoud A	Medewerker ondersteuning F
4				Medewerker onderhoud B	Medewerker ondersteuning G
3					
2					Medewerker ondersteuning H



Tabel B6.5 Personeelsformatie en bezetting naar functiefamilie en generieke functies, 1 juni 2018

<b>Functie(familie)</b>	<b>Schaal</b>	<b>Fte Omvang</b>	<b>Fte Bezetting</b>
Secretaris-directeur	18	1,0	1,0
Directeur	17	2,0	2,0
Manager A	15	11,0	12,0
Manager C	13	7,0	7,0
Manager D	12	19,0	19,8
Manager E	11	0,2	1,0
Teamleider A	13	1,0	1,0
Teamleider C	11	0,0	0,0
Teamleider D	10	13,7	9,6
Teamleider E	9	1,0	1,0
Teamleider F	7	1,0	0,9
<b>Subtotaal management en teamleiders</b>		<b>56,9</b>	<b>55,3</b>
Project- en programmamanager A	15	1,0	1,0
Project- en programmamanager B	14	8,0	5,7
Project- en programmamanager C	13	10,5	4,8
Projectleider A	12	17,6	12,5
Projectleider B	11	23,9	20,7
Projectleider C	10	7,8	7,8
Projectleider D	9	5,0	5,0
<b>Subtotaal project- en programmamanagement</b>		<b>73,8</b>	<b>57,5</b>
Beleidsadviseur A	13	10,0	6,8
Beleidsadviseur B	12	29,8	29,2
Beleidsadviseur C	11	69,3	66,8
Beleidsadviseur D	10	75,0	79,9
Beleidsondersteunend medewerker A	9	52,0	53,4
Beleidsondersteunend medewerker B	8	8,0	7,4
<b>Subtotaal beleid en advies</b>		<b>244,0</b>	<b>243,7</b>
Medewerker beheer A	10	10,8	10,8
Medewerker beheer B	9	29,6	33,0
Medewerker beheer C	8	89,5	87,6
Medewerker beheer en onderhoud A	7	36,9	35,6
Medewerker beheer en onderhoud B	6	10,0	15,7
Medewerker onderhoud A	5	43,9	42,7
Medewerker onderhoud B	4	4,5	4,2
<b>Subtotaal beheer en onderhoud</b>		<b>225,3</b>	<b>229,6</b>
Medewerker ondersteuning A	10	19,6	16,1
Medewerker ondersteuning B	9	46,9	41,5
Medewerker ondersteuning C	8	49,3	53,5
Medewerker ondersteuning D	7	56,7	58,2
Medewerker ondersteuning E	6	15,1	17,6
Medewerker ondersteuning F	5	13,0	13,3
Medewerker ondersteuning H	2	0,5	0,1
<b>Subtotaal ondersteuning</b>		<b>201,1</b>	<b>200,2</b>
Leerling BBL traject	14	6,6	0,9
Participatiebaan		1,0	0,7
Senior Adviseur		0,0	1,0
Trainee		0,0	2,7



Verjonging			0,0
<b>Subtotaal overig</b>		<b>7,6</b>	<b>5,2</b>
<b>Totaal</b>		<b>808,6</b>	<b>791,4</b>

Bron: HHNK (Excelbestand 'Formatie uitgebreid 20180601')

## Bijlage 7: Overzicht van geraadpleegde bronnen

### Meerjarenplannen, begrotingen en jaarstukken HHNK

- Begroting 2013
- Begroting 2014
- Begroting 2015
- Begroting 2016
- Begroting 2017
- Begroting 2018
- HR-Jaarrapportage 2016
- HR-Jaarrapportage 2017
- Jaarstukken 2013
- Jaarstukken 2014
- Jaarstukken 2015
- Jaarstukken 2016
- Meerjarenplan 2014-2017
- Meerjarenplan 2015-2018
- Meerjarenplan 2016-2019
- Meerjarenplan 2017-2020
- Meerjarenplan 2018-2021

### Overige bronnen

- A&O fonds Waterschappen (2012, 2014 en 2016). HR-monitor Waterschappen (onderliggende data).
- AWWN (2016). Beloning & loonontwikkeling Waterschappen.
- Brief van Villa Kakelbont aan werknemers HHNK, d.d. 1 september 2014.
- Brochure van Univé over collectieve verzekeringen voor werknemers HHNK (s.a.)
- EC (2017). Better Regulations Guidelines.
- HHNK (2004). Besluit uitvoering algemene verklaring tegen rassendiscriminatie.
- HHNK (2004). Duidelijkheid spreekt aan! Een boekje open over ongewenste omgangsvormen en de klokkenluidersregeling.
- HHNK (2004). Regeling klachtenprocedure ongewenste omgangsvormen.
- HHNK (2008). Agressie en Geweld. Veiligheidsprotocol.
- HHNK (2008). Verzuimbeleid Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. Ziekte overkomt je, verzuim is vaak een keuze.
- HHNK (2008). Het Mobiliteitsbureau. Mobiliteit en loopbaanbeleid binnen HHNK.
- HHNK (2009). Formatiebeleid – zelf doen, inhuren of uitbesteden – en formatiebeheer.
- HHNK (2010). Inwerken en beoordelen tijdens de aanstelling bij wijze van proef. Een handreiking voor de Leidinggevende.
- HHNK (2010). Regeling bedrijfshulpverlening en preventie Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier 2010.
- HHNK (2010). Regeling bedrijfskleding Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier 2010.



- HHNK (2010). Regeling bezwarende arbeidsomstandigheden Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier 2010.
- HHNK (2010). Uitvoeringsregeling reistijdcompensatie 2010.
- HHNK (2011). Strategische personeelsplanning 2011-2015. Kaders en routeplanner.
- HHNK (2012). Een Deltavisie voor Hollands Noorderkwartier. Noord-Holland voorbereid op klimaatverandering.
- HHNK (2012). Sociaal Plan Henze 2.12. Zichtbaar verbonden in vakmanschap.
- HHNK (2012). Toekomstvisie (afval)waterketen. Meer dan afvalwater alleen.
- HHNK (2012). Uitgangspunten en Kaders Managementtoets meer en minder werken.
- HHNK (2013). PC regeling Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (HHNK).
- HHNK (2013). Tijd- en Plaatsafhankelijk Werken (TPOW). Kaders, Achtergronden en Verantwoordelijkheden.
- HHNK (2014). SPP MT Water (PowerPoint presentatie).
- HHNK (2014). Strategisch Personeelsplan HHNK 2014-2018. Goed voorbereid op de uitdagingen van de toekomst. Antwoorden voor de strategische koers van HHNK (PowerPoint presentatie).
- HHNK (2014). Uitgangspunten Internationale Samenwerking 2015-2017.
- HHNK (2015). Participatiewet.
- HHNK (2015). Strategisch Stagebeleid.
- HHNK (2015). Eigentijds en innovatief polderen. Collegeprogramma 2015-2019.
- HHNK (2015). Functieboek HHNK 2015.
- HHNK (2015). Visie Maatschappelijke Verantwoorde Overheid.
- HHNK (2015). Werktijden, vakantieverlof en bijzondere vormen van verlof.
- HHNK (2015). Voorstel aan CHI de visie Maatschappelijk Verantwoorde Overheid vast te stellen.
- HHNK (2015). Waterprogramma 2016-2021.
- HHNK (2016). Deuren open voor jong talent.
- HHNK (2016). Medewerkeronderzoek HHNK 2016. Aanbevelingen van de medewerkers aan management en directie.
- HHNK (2016). Werving en selectie. Goede mensen op de juiste plek.
- HHNK (2017). Gids voor HHNK-ers bij Internationale Samenwerking.
- HHNK (2017). Klimaat- en energieprogramma 2017-2022.
- HHNK (2017). Uitvoeringsvoorschriften Wachtdiensten HHNK.
- HHNK (2017). Vervolg Uitkomsten Medewerkeronderzoek.
- HHNK (2018). Personeelsgesprekken en belonen.
- HHNK (2018). Internationale samenwerking 2018 (concept).
- HHNK (2018). Nieuwsbrief Arbeidsvoorwaarden 2018.
- HHNK (2018). Sociaal Plan Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier 2018.
- HHNK (2018). SPP stand van zaken april 2018 (Powerpoint-presentatie).
- HHNK (s.a.). Je bent aan zet! Factsheet persoonlijk budget.
- Human Capital Group (s.a.). Totaaloverzicht essentie niveauverschillen.
- HR-monitor Waterschappen 2012, 2014 en 2016 (i.o.v. A&O Waterschappen uitgevoerd door Panteia)
- <http://hrm.aenowaterschappen.nl/nl/thema/FunctieMetamorfose>
- <http://plato.stanford.edu/entries/causation-counterfactual>
- <http://wetten.overheid.nl/BWBR0035579/2015-01-01>
- <http://www.huisvanhetwerk.nl>
- <http://www.hoogwaterbeschermingsprogramma.nl/dijkwerkers>
- <http://www.klimaatsscenarios.nl>
- <http://www.topsectorwater.nl/rembrandt-water>



- [http://www.vewin.nl/nieuws/paginas/Minister\\_Van\\_Nieuwenhuizen\\_wil\\_afspraken\\_in\\_Bestuursakkoord\\_Waterkwaliteit\\_920.aspx](http://www.vewin.nl/nieuws/paginas/Minister_Van_Nieuwenhuizen_wil_afspraken_in_Bestuursakkoord_Waterkwaliteit_920.aspx)
- <https://kennisopenbaarbestuur.nl/thema/samenstelling-personeel>
- <https://nationaalwatertraineeship.nl/overnwt>
- <https://ruimtelijkeadaptatie.nl/deltaplan-ra>
- [https://www.binnenlandsbestuur.nl/financien/nieuws/cao-overleg-waterschappen-klapt.9589608.lynkx?utm\\_source=NB\\_BB\\_bbweek20180607\\_dagelijks\\_donderdag&utm\\_medium=email&utm\\_term=&utm\\_content=&utm\\_campaign=7-06-2018&mt=cZAVyJl93+Ld7wf7nYzRTQ&vk=f17W0JP2dJnbybrtiBvkOg&pub=1002&io\\_utm\\_social=newsletter](https://www.binnenlandsbestuur.nl/financien/nieuws/cao-overleg-waterschappen-klapt.9589608.lynkx?utm_source=NB_BB_bbweek20180607_dagelijks_donderdag&utm_medium=email&utm_term=&utm_content=&utm_campaign=7-06-2018&mt=cZAVyJl93+Ld7wf7nYzRTQ&vk=f17W0JP2dJnbybrtiBvkOg&pub=1002&io_utm_social=newsletter)
- <https://www.hhnk.nl>
- [https://www.hhnk.nl/portaal/werken-bij-hhnk\\_3586/item/arbeidsvoorwaarden\\_1397.html](https://www.hhnk.nl/portaal/werken-bij-hhnk_3586/item/arbeidsvoorwaarden_1397.html)
- <https://www.pwn.nl>
- <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2015/12/12/nederland-stemt-in-met-historisch-klimaatakkoord>
- <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/omgevingswet>
- <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet>
- <https://www.rpa-nhn.nl>
- <https://www.uvw.nl/publicatie/salaristabel-waterschappen-2018>
- <https://www.uvw.nl/thema/personeelsbeleid/arbeidsvoorwaarden>
- <https://www.uvw.nl/thema/transparante-overheid/bestuursakkoord-water>
- <https://www.uvw.nl/thema/veiligheid/deltaprogramma>
- <https://www.uvw.nl/thema/veiligheid/hwbp>
- <https://www.uvw.nl/thema/veiligheid/muskus-en-beverratten>
- <https://www.uvw.nl/thema/veiligheid/richtlijn-overstromingsrisicos>
- <https://www.uvw.nl/thema/waterkwaliteit/kaderrichtlijn-water>
- <https://www.uvw.nl/thema/waterkwantiteit/grondwater-ondergrond-bodem>
- <https://www.uvw.nl/vereniging>
- Internetspiegel i.s.m. Effectory (2016). Medewerkersonderzoek. Hoofdrapportage Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier.
- Ministerie van SZW (2008). Verk(n)open van innovaties. Handleiding voor mainstreaming van projectresultaten.
- Panteia, Etil en SEOR (2013). Effectmeting van arbeidsmarktmaatregelen in de zorgsector. Een haalbaarheidsstudie.
- Pattyn, V. en S. Verweij (20142). 'Beleidsbeoordelingen tussen methode en praktijk: Naar een meer realistische evaluatiebenadering', IN: Burger Bestuur & Beleid, jaargang 8, nr.4.
- Pawson, R. en Tilley, N. (1997). Realistic Evaluation.
- UvW (2016). Visie op werken en werkgeven. Samen meanderen naar 2025.



## Bijlage 8: Overzicht van geïnterviewde personen

### HHNK

- Jos Besteman - Afdelingshoofd Financiën, Control en Belastingen
- Boelo Boelens - Beleidsadviseur HR en Arbeidsmarkt
- Irma Bruijns - Ambtelijk secretaris OR
- Anja Dekker - Voorzitter IR
- Annemarie van Diepen - Lid OR, Voorzitter Commissie Organisatie OR
- Saskia van der Haagen - Concern-controller
- Jan Kramer - Als hoogheemraad portefeuillehouder Personeel, financiën, ICT, watererfgoed, innovatie
- Martin Kuipers - Secretaris-Directeur
- Dolce Mulders - Clusterhoofd P&O (meer interviews)
- Noor Ney - Afdelingshoofd Waterketen
- Ewald van Oorsouw - Afdelingshoofd P&O, Communicatie en Facilitair en interim directeur Bedrijfsvoering (tweemaal)
- Jacqueline Steggink - Strategisch HR Adviseur

### Externe partijen

- Amal van Duin - Coördinator opleiding consultant publieke dienstverlening, ROC Schagen
- Regine Lammens - Senior Adviseur Werkgeversdiensten, UWV Noord-Holland Noord
- John Martens - Adviseur Leren en Ontwikkelen, Hoogheemraadschap Rijnland
- Albert Ruppert - BPV-coördinator Juridische Dienstverlening, Horizon College
- Myra Schulkens - Hoofd HR, PWN
- Peter Steenkamer - Adviseur HR ontwikkeling, Waternet



## Bijlage 9: Lijst met afkortingen

ABP	Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds
AOW	Algemene Ouderdomswet
A&O fonds(en)	Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds(en)
AVG	Algemene Verordening Gegevens
AWVN	Algemene Werkgeversvereniging Nederland
BDS	Bestuur Directie en Strategie
BHV	Bedrijfshulpverlening
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CHI	College van Hoofdingelanden
CO2	Kooldioxide
DSO	Digitaal Stelsel Omgevingswet
DWA	Dutch Water Authorities
ELM	E-learning Management Systeem
EU	Europese Unie
EVC	Erkenning van Verworven Competenties
EVP	Ervaringsprofiel
FCB	Financiën, Control en Belastingen
FPU	Flexibel Pensioen en Uittreden
Fte	fulltime equivalent
Hbo	Hoger Beroepsonderwijs
HHNK	Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier
HR	Human Resources
HWBP	Hoogwaterbeschermingsprogramma
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
I&A	Informatie & Automatisering
IKB	Individueel Keuzebudget
ISO	International Organization for Standardization
Mbo	Middelbaar Beroepsonderwijs
MJP	Meerjarenplan
MT	Managementteam
MTO	Medewerkertevredenheidsonderzoek
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
	Maatschappelijk Verantwoorde Overheid
NWP	Netherlands Water Partnership
NWT	Nationaal Watertraineeship
OR	Ondernemingsraad
PBB	Persoonsgebonden Basisbudget
POP	Persoonlijk Ontwikkelingsplan
P&O	Personeel & Organisatie
P&OCF	Personeel & Organisatie Communicatie en Facilitair
PESTLE	Political Economic Social Technological Law Environment
PWN	(N.V.) PWN Waterleidingbedrijf Noord-Holland
R&D	Research and Development
ROC	Regionaal Opleidingscentrum
RPA	Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid
SAW	Sectorale Arbeidsvoorwaardenregeling Waterschappen





SMART	Specific Measurable Attainable Relevant Timebound
SMO	Sociaal Medisch Overleg
SPP	Strategische Personeelsplanning
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
TOPW	Tijd- en Plaatsafhankelijk Werken
UvW	Unie van Waterschappen
UWV	Uitvoeringsorganisatie Werknemersverzekeringen
VAPRO	Vakopleiding Procesoperator
VHIJG	Vergunningen, Handhaving, Inkoop Juridische Zaken en Grondzaken
VN	Verenigde Naties
Wet DBA	Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties
Wo	Wetenschappelijk Onderwijs
WSP	Werkgeversservicepunt
ZZP'er	Zelfstandige zonder personeel

