

Arbeidsmarkt- beleid Waterschappen

Leeswijzer



Arbeidsmarktbeleid Waterschappen

Leeswijzer

Status Definitief
Datum Februari 2011

A&O-fonds Waterschappen

Postbus 30435
2500 GK Den Haag

070 373 82 99

info@aenowaterschappen.nl
www.aenowaterschappen.nl

Inventarisatie & Advies arbeidsmarktbeleid sector waterschappen

Arbeidsmarkt

De daling in 2010 van het aantal vacatures binnen de sector waterschappen is slechts een tijdelijke ontwikkeling. Waterschappen dienen zich voor te bereiden op arbeidsmarktkrapte en moeten maatregelen nemen om een tekort aan personeelsinstroom te voorkomen. Een drietal ontwikkelingen ligt hieraan ten grondslag:

- Allereerst neemt de uitstroom af van voor de watersector relevante opleidingen.
- Ten tweede is er geduchte concurrentie van andere technische sectoren, terwijl werken in de watersector relatief onbekend is bij jongeren.
- Ten derde neemt de wervingsdruk verder toe door de vacatures die ontstaan als gevolg van de uitstroom van pensioengerechtigden. Deze uitstroom is relatief groot binnen de sterk vergrijsde waterschappen.

Vraag

Op verzoek van het A&O-fonds Waterschappen is er een advies opgesteld over hoe te anticiperen op de hiervoor geschetste ontwikkelingen. Vooraf zijn hierbij de volgende vragen gesteld:

- Anticiperend arbeidsmarktbeleid: Hoe ziet het arbeidsmarktbeleid eruit in tijden van weinig vacatures en gericht op de toekomst met tekorten?
- Werving aan de voet: Hoe kunnen waterschappen aansluiten op het onderwijs met als doel de basis te leggen voor de instroom van watertechnici in de toekomst?
- Best practices: Welke arbeidsmarktactiviteiten binnen (en buiten) de sector Waterschappen zijn succesvol en kunnen eenvoudig gekopieerd worden door andere waterschappen?

Aanpak

Voor het opstellen van het advies is de volgende aanpak gehanteerd:

- Stap 1: Analyse van de arbeidsmarkt waarbij is gebruik gemaakt van de laatste arbeidsmarktonderzoeken met als doel inzicht te bieden in welke doelgroepen arbeidsmarkt knelpunten ontstaan.
- Stap 2: Doelgroepanalyse van jonge watertechnici. In dit kader zijn panelsessies georganiseerd met jonge medewerkers die recentelijk zijn ingestroomd bij een waterschap met als doel te concretiseren wat jongeren aantrekkelijk aan een waterschap als werkgever.
- Stap 3: Interviews met diverse waterschappen met als doel het duiden van succesvolle arbeidsmarktactiviteiten (best practices). Er is gesproken met waterschappen die een goed arbeidsmarktbeleid hebben en met waterschappen die twee jaar geleden moeite te hadden met het invullen van hun vacatures.
- Stap 4: Inventarisatie van arbeidsmarktactiviteiten buiten de sector waterschappen. Hiervoor hebben onder andere interviews plaatsgevonden met Politieacademie, Oranjewoud, Rijkswaterstaat, Tata Steel, Fonds Leren en Ontwikkelen Woningcorporaties, en het ministerie van Defensie.
- Stap 5: Aanbevelingen op het gebied van arbeidsmarktbeleid. Deze aanbevelingen zijn ter toetsing voorgelegd aan diverse vertegenwoordigers van de sector Waterschappen.

Advies

Het gevraagde advies bestaat uit twee delen (analyse en aanbevelingen) en is onderverdeeld in de aandachtsgebieden: onderwijs, HR-strategie, en communicatie & werving. Per thema volgt hierna een korte samenvatting waarbij de aanbevelingen zijn toebedeeld aan de volgens de onderzoekers verantwoordelijke 'eigenaren'. Dit laatste op verzoek van de opdrachtgever.

Onderwijs

Het valt op dat het stagebeleid, het begeleiden van afstudeerders en de contacten in het onderwijs in algemene zin over de gehele linie geen onderdeel zijn van de wervingsstrategie. De contacten die waterschappen met de onderwijsinstellingen hebben, onttrekken zich veelal aan het oog van de afdeling P&O. Omdat onderwijs- en wervingsbeleid niet aan elkaar zijn gekoppeld, is er ook geen synergievoordeel.

Op sectorniveau vindt er geen afstemming tussen de verschillende waterschappen plaats over de contacten met 'landelijke' onderwijsinstellingen zoals universiteiten en hbo-instellingen. De consequentie is dat verschillende waterschappen met dezelfde landelijke onderwijsinstellingen in gesprek zijn over de kwaliteit van het onderwijs en samenwerking. Dit is op z'n minst inefficiënt te noemen.

Uit de inventarisatie blijkt verder dat ten aanzien van de voor de sector waterschappen relevante opleidingen er twee zaken spelen die vanuit het oogpunt van arbeidsmarkt belangrijk zijn. Zo staat de kwaliteit van een aantal opleidingen onder druk en is de instroom van studenten voor een aantal opleidingen (te) laag. Beide ontwikkelingen vergroten de krapte op de arbeidsmarkt.

Aanbevelingen aan Waterschappen

- Sluit in de precompetitieve¹ fase aan bij bestaande initiatieven om leerlingen te interesseren voor het kiezen van een technische studierichting zoals JET-NET, ikonderzoekwater.nl, rolmodellen voor de klas et cetera. Een overzicht van deze activiteiten is in het rapport opgenomen.
- Organiseer jaarlijks minimaal één docentstage waarbij een docent van een voor het waterschap relevante opleiding stage loopt bij het waterschap.
- Ontwikkeling en uitvoering van een actief, gericht en gecoördineerd stage- en afstudeerbeleid. Jaarlijks worden aantallen per relevante opleiding vastgelegd en gecommuniceerd met opleidingen. MT en leidinggevendenden zijn eindverantwoordelijk voor het in kaart brengen, werven en begeleiden van studenten.
- Maak de werkzaamheden inzichtelijk die studenten na afloop van hun stage in de vorm van een bijbaan kunnen uitvoeren. Dit kunnen werkzaamheden zijn die nu uitbesteed worden aan derden. P&O ondersteunt dit proces door regie en coördinatie.

Resultaat: Stage- en afstudeerbeleid maakt onderdeel uit van de wervingsstrategie waardoor in een vroeg stadium de vanuit wervingsbelang noodzakelijke kennismaking tussen de waterschappen en toekomstige talenten kan plaatsvinden. De wervingskosten dalen, de naamsbekendheid wordt vergroot en het imago wordt ingevuld aan de hand van daadwerkelijk contacten. Daarnaast doen de studenten relevante kennis en ervaring op in de praktijk. De kennismakingsperiode wordt door de bijbaan verlengd en de relatie met een potentiële kandidaat in stand gehouden. De bijbanen worden gefinancierd vanuit het budget voor externe inhuur. De docentstages zorgen dat er vanuit het waterschap aansluiting en betrokkenheid ontstaat met relevante opleidingen in de eigen omgeving.

¹ Binnen de werving is een onderscheid te maken tussen competitief en precompetitief. In de competitieve fase zijn organisaties concurrent van elkaar op de arbeidsmarkt. De doelgroep betreedt binnen niet al te lange tijd de arbeidsmarkt of is reeds aanwezig op de arbeidsmarkt. In de precompetitieve fase volgt de doelgroep nog onderwijs en is meer algemeen geïnteresseerd in toekomstmogelijkheden. Hoe meer mogelijkheden des te aantrekkelijker is het devies en daarom is samenwerking tussen verschillende organisaties zeer aan te raden.

Aanbevelingen op sectorniveau

- Stel een Werkveldcommissie Onderwijs samen met managers van waterschappen die de werkpraktijk goed kennen. Voornaamste taak van de Werkveldcommissie Onderwijs is het waarborgen van de kwaliteit van de voor de sector waterschappen relevante opleidingen en de aansluiting van het onderwijs op de werkpraktijk.
- Organiseer eenmaal per twee jaar een landelijke docentendag voor docenten van de voor de sector waterschappen relevante opleidingen. Naast de aansluiting op de werkpraktijk heeft de docentendag ook een relationele doelstelling.

Resultaat: De Werkveldcommissie zorgt dat de sector voortaan met één mond spreekt als het gaat om de kwaliteit van het onderwijs en de aansluiting met de werkpraktijk. Dit moet de daadkracht vergroten. Voor het onderwijsveld betekent het bestaan van de Werkveldcommissie dat er een helder aanspreekpunt is voor vragen op dit vlak.

HR-strategie

Bij veel Waterschappen ontbreekt de vertaling van de organisatiestrategie naar strategisch personeelsbeleid. Het belang van strategische personeelsplanning wordt op alle niveaus nog onvoldoende erkend, waardoor niet of nauwelijks wordt gestuurd op het voorkomen van toekomstige wervingsproblemen. Daarnaast ontbreekt vaak de samenhang tussen arbeidsmarktbeleid en andere HR-beleidsthema's. Het risico bestaat dat het arbeidsmarktbeleid in de praktijk niet meer is dan een verzameling van ad hoc keuzes. Het strikt hanteren van de 'ervaringseis' maakt het bovendien moeilijk om jongeren in te laten stromen.

De gevolgen voor de waterschappen zijn niet alleen vergaand maar ook duur:

- Ervaringskennis kan niet of onvoldoende worden overgedragen en gaat dus verloren. Deze kennis moet extern worden ingehuurd. Het expertiseniveau van de organisatie slinkt en de afhankelijkheid van externe partijen neemt toe.
- 'Ervaring' wordt vervangen met 'ervaring' van buiten af. De gemiddelde leeftijd blijft hierdoor hoog en dus ook de personele kosten. De wervingskosten zijn hoger dan voor jong talent. De interne doorstroom wordt geblokkeerd. Carrièrekansen nemen af voor professionals binnen de organisatie en voor jong talent op de arbeidsmarkt. De hoge gemiddelde leeftijd maakt de organisatie minder aantrekkelijk voor jong talent. De individuele wervingstrajecten beïnvloeden de naamsbekendheid niet of nauwelijks.

Aanbevelingen aan Waterschappen

- Strategische personeelsplanning wordt bepaald in samenwerking met de eindverantwoordelijken voor de operatie. Uitgangspunt zijn de organisatiedoelstellingen. De afdeling P&O heeft hierbij adviserende en faciliterende rol; de verantwoordelijkheid van SPP ligt bij de directie.
- Vacaturegericht opleiden: breng de uitstroom van medewerkers in kaart op basis van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd en ontwikkel medewerkers naar deze toekomstige vacatures.
- Bevorder de interne doorstroom ook door de verantwoordelijkheid voor opleiding en werving bij één persoon onder te brengen.
- Creëer startersplekken zodat er daadwerkelijk ruimte ontstaat om afgestudeerden op te nemen in de organisatie en koppel hieraan een kwantitatieve doelstelling (aantal of percentage) waaraan het managementteam zich committeert. Zorg voor zekerheid van financiering voor deze plekken.

Resultaat: Het aantal onvervulbare vacatures in de toekomst wordt geminimaliseerd, omdat in een vroeg stadium wordt gestart met de ontwikkeling van de medewerkers tot het gewenste niveau. Het loopbaanperspectief voor (toekomstige) medewerkers wordt zo groter en de interne mobiliteit die plaatsvindt voorkomt ongewenste lange functieduren.

Aanbevelingen op sectorniveau

- Initieer de oprichting van een netwerk van young professionals binnen de sector dat bijdraagt aan de herkenning en zichtbaarheid van jongeren. De jonge waterschapsmedewerkers die hebben geparticipeerd in de panelsessies zouden dit netwerk verder kunnen opzetten en onderhouden.

Resultaat: Jongeren zijn zichtbaar en herkenbaar binnen en buiten de sector. Deze zichtbaarheid vergroot in belangrijke mate de toegankelijkheid van de waterschappen voor jongeren van binnen en buiten de sector.

Aanbevelingen aan A&O-fonds Waterschappen

- Maak een analyse van het toekomstprofiel van de huidige inzet van MBO-technisch personeel
- Breng per regio in kaart wat de uitstroom is van de voor de waterschappen drie belangrijkste opleidingsprofielen.
- Breng loopbaanpaden binnen waterschappen in kaart

Resultaat: Er kan meer richting worden gegeven aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en er wordt carrièreperspectief geboden aan zowel medewerkers als potentiële sollicitanten. Inzicht in de aanbodzijde (uitstroom opleidingen) en de vraagzijde (toekomstprofiel MBO-technisch) van de regionale arbeidsmarkt is belangrijk om in een vroeg stadium te kunnen anticiperen op mogelijke arbeidsmarktknelpunten.

Communicatie en werving

Waterschappen hebben een goed wervingsprofiel. Jongeren zouden graag bij een waterschap willen werken omdat waterschappen datgene kunnen bieden wat de doelgroep jongeren ambiert: inhoud, uitdaging, werksfeer. Ook het 'uitvoeringskarakter' van de waterschappen spreekt veel jongeren aan vanwege de directe relatie met de werkpraktijk.

Omdat strategisch personeelsbeleid vaak nog in de kinderschoenen staat, hebben wervingsactiviteiten en –middelen een sterk ad hoc karakter en ontbreekt de onderlinge samenhang. Wervingsmiddelen versterken elkaar niet waardoor het effect van de wervingsinspanningen veel minder is dan in potentie zou kunnen. Positieve kant is dat zonder de inzet van extra financiële middelen de wervingsresultaten verbeterd kunnen worden. In het algemeen werken waterschappen met traditionele wervingsmiddelen waarbij de arbeidsmarkt reactief wordt benaderd. Inzet van nieuwe media vindt slechts mondjesmaat plaats.

Verder zien we dat de arbeidsmarktcommunicatie (middelen, taal en stijl) onvoldoende is afgestemd op de doelgroep, maar juist sterk is gebaseerd op de organisatievraag (inside-out). Door de autonomie van de waterschappen wordt op veel verschillende plekken vergelijkbare wervingsmiddelen ontwikkeld. Dit zou efficiënter kunnen.

Civiel technici, hydrologen, chemisch technologen en financiële controller worden beschouwd als de belangrijkste knelpuntgroepen.

Aanbevelingen aan Waterschappen

- Zet jongeren actief in bij het werven van jongeren. Verwachting ten aanzien van deze rol uitspreken naar zowel young professionals in de organisatie als hun leidinggevende. Per jaar aantal uren hiervoor reserveren.
- Discipline opbrengen om vacatures te plaatsen op landelijk overzicht zoals www.werkenbijdeoverheid.nl zodat voor potentiële kandidaten in een oogopslag duidelijk is welke baanmogelijkheden er binnen de hele sector zijn.
- Wervingsactiviteiten baseren op principe 'kennismaken = solliciteren' (in woord & beeld).

- Aansluiten bij de jongerencampagne van de watersector.
- Arbeidsmarktcommunicatie: benadrukken van de 'breedheid' van de sector. Veel jongeren willen bij studiekeuze nog 'alle opties open houden' en zijn op zoek naar een meer generalistisch profiel.
- Stel een recruiter aan of maak deze vrij als er sprake is van een groot aantal vacatures op jaarbasis (vanaf 30-40 vacatures). Dit zorgt voor optimale benutting sollicitanten en opgebouwde arbeidsmarktcontacten.

Resultaat: Jongeren worden geïnspireerd door aansprekende rolmodellen met wie zij zich kunnen identificeren. Jong talent voelt zich aangetrokken. Young professionals krijgen jonge collega's. Kennis van jongeren- en arbeidsmarktcommunicatie en knelpuntgroepen wordt vergroot en gedeeld. Kosten worden bespaard omdat investeringen worden gedeeld door meerdere partijen, hierdoor kunnen meer activiteiten worden ontwikkeld. Naamsbekendheid wordt vergroot door samenhang en herhaling van uitingen.

Aanbevelingen op sectorniveau

Stel een regiegroep samen met vertegenwoordigers uit de waterschappen met kennis van arbeidsmarktcommunicatie & werving. Deze regiegroep zorgt voor de uitvoering van de volgende taken en ontvangt hier desgewenst budget voor::

- Bieden van up to date overzicht van activiteiten binnen de waterschapssector, coördineren van landelijke wervingsactiviteiten en adviseren van waterschappen ten aanzien van arbeidsmarktcommunicatie en -activiteiten.
- Voorzien in behoefte van groeiend aantal waterschappen om social media in te zetten als wervingsmiddel.
- Uitvoeren van doelgroepanalyse voor knelpuntgroepen (hydrologen, chemisch technologen en civiel technici) op basis waarvan gerichte wervingsacties kunnen worden ingezet.

Resultaat: Activiteiten hebben onderlinge samenhang en vullen elkaar aan. De mate van herkenning van de afzender neemt toe en hiermee ook de naamsbekendheid. Communicatie en concepten voor activiteiten worden eenmalig ontwikkeld waardoor kosten worden uitgespaard. Regionale samenwerking wordt mogelijk door gebruik van dezelfde taal en programma. Communicatie en activiteiten die aansluiten op de taal en behoeften van de doelgroep, waardoor deze geïnteresseerd raken in de wereld van water en in het bijzonder van de waterschappen. De bekendheid van de waterschappen wordt vergroot en de basis voor verdere kennismaking gelegd. Kennis van jongeren- en arbeidsmarktcommunicatie en knelpuntgroepen wordt vergroot en gedeeld.

Tot slot

Een goed arbeidsmarktbeleid zorgt voor continuïteit in de personele bezetting van de waterschappen. Met het oog op de aan het begin van deze leeswijzer geschetste ontwikkelingen neemt het belang van het arbeidsmarktbeleid toe. Wie tussen de regels door leest, maakt op dat wij van mening zijn dat arbeidsmarktbeleid een onderwerp is dat zich nog onvoldoende afspeelt binnen het gezichtsveld van de directies van de waterschappen. Op deze plaats willen wij dan ook expliciet adviseren het arbeidsmarktbeleid niet (weg) te delegeren aan de afdelingen P&O. Arbeidsmarktbeleid dient ook prioriteit te hebben wij de top van de waterschappen.

Rol Vereniging van Directeuren van Waterschappen

Wij adviseren om een aantal aanbevelingen voor de waterschappen naar een centraal niveau te trekken, hieraan kwantitatieve doelstellingen te koppelen en het eigenaarschap bij de Vereniging van Directeuren van waterschappen (VDW) te leggen. Voorbeelden:

- In 2011 organiseert de sector Waterschappen 25 docentstages (ieder waterschap één stage)
- In 2012 biedt de sector Waterschappen 200 stageplekken aan voor technische Mbo'ers, Hbo'ers en Wo'ers
- In 2012 heeft de sector waterschappen 500 startersplekken geduid.

Daarnaast is het zinvol als de toekomstvisie voor de waterschappen wordt vertaald naar (toekomstige) uitdagingen op de arbeidsmarkt. De toekomstvisie is dan ook richtinggevend voor het arbeidsmarktbeleid voor de afzonderlijke waterschappen. De VDW zou hiervoor het initiatief kunnen nemen. Het oplossen van actuele achterstanden in de uitvoeringsverplichtingen zou bijvoorbeeld als 'stip aan de horizon' kunnen gelden.

Sectorniveau

Een aantal aanbevelingen dienen volgens ons op sectorniveau opgepakt te worden. Wij adviseren dat het bestuur van de Unie van Waterschappen het initiatief neemt om met de sector te overleggen over de bereidheid met deze aanbevelingen aan de slag te gaan en de organisatorische verankering van de (eventuele) uitvoering.

A&O-fonds Waterschappen

De aanbevelingen waarvan wij het eigenaarschap toedichten aan het A&O-fonds zijn inmiddels opgenomen in het Meerjarenplan 2011-2012 van het A&O-fonds Waterschappen. Hiermee is de eerste stap naar uitvoering gezet.

Financiering

De partij aan wie de aanbeveling wordt gedaan is verantwoordelijk voor het voorzien van financiering. Voor de aanbevelingen op sectorniveau ligt dit anders, omdat de 'eigenaar' nog niet duidelijk is.

Colofon

Opdrachtgever

Stichting A&O-fonds Waterschappen

Projectmanager

Emma van Vliet, A&O-fonds Waterschappen

Uitvoering en samenstelling en auteur

Boom & Bos, Robin van Barneveld, Den Haag
Centeno Coaching, Jet Centeno, Den Haag

Met dank aan

De leden van de werkgroep Arbeidsmarktbeleid

Vormgeving

RUURD Grafische vormgeving, Rotterdam

Drukwerk

Drukwerkdeal

Oplage

150 en webdocument

Uitgave



© Stichting Arbeidsmarkt- en Ontwikkelingsfonds Waterschappen, Den Haag.
Februari 2011

Stichting A&O-fonds Waterschappen bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op www.aenowaterschappen.nl.

Rechten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerwijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de Stichting A&O-fonds Waterschappen.

Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk gesteld worden voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.



A&O-fonds Waterschappen

Postbus 30435

2500 GK Den Haag

070 373 82 99

info@aenowaterschappen.nl

www.aenowaterschappen.nl

