

## Kijk op mobiliteit Startnotitie

Versie 1.0  
Status Definitief

A&O-fonds Waterschappen

Postbus 11560  
2502 AN Den Haag

T 070 763 0020

[info@aenowaterschappen.nl](mailto:info@aenowaterschappen.nl)  
[www.aenowaterschappen.nl](http://www.aenowaterschappen.nl)

## Inhoudsopgave

<b>Hoofdstuk</b>	<b>Pagina</b>
1. Belang functiemobiliteit	3
2. Investeren in menselijk kapitaal	4
3. Mobiliteit in de praktijk	5
Bijlage	6
Colofon	8

## 1. Belang functiemobiliteit

In het Bestuursakkoord Water is het belang onderkend dat er voldoende functiemobiliteit moet zijn. Veel werkzaamheden in het waterbeheer vragen om specifieke competenties en expertise. Soms is de expertise schaars of zijn er binnen de eigen organisatie (te) weinig ontplooiingsmogelijkheden. Daarnaast beschouwen we het veranderen van functie (doorstroming) als belangrijk middel om de inzetbaarheid van medewerkers op peil te houden.

Bij te weinig baanwisselingen lopen werknemers het gevaar vast te raken in de huidige baan en hun interne en externe inzetbaarheid te beperken. Werkgevers lopen het risico de flexibiliteit van de organisatie te beperken en kennis en ervaring van buiten mis te lopen. Alhoewel cijfers voor een deel ontbreken, constateren we dat de in-, door en uitstroom van personeel bij de waterschappen laag is (Zie bijlage, tabel 1).

Uit een recent gehouden peiling in opdracht van het A&O-fonds Waterschappen bleek dat bij het merendeel van de werkgevers in de waterschapssector mobiliteit in 2011 in het managementteam besproken is en in het overleg met de ondernemingsraad aan de orde is geweest. Hetzelfde onderzoek laat zien dat de sector zich ten aanzien van het thema mobiliteit op een kantelpunt bevindt. Terugkijkend heeft het aan prioriteit en sturing ontbroken, maar heeft men tegelijkertijd wel problemen ervaren. Initiatieven op mobiliteitsgebied zijn er, maar bevinden zich veelal in voornemens of de opbouwfase.

### Vrijwillige mobiliteit

Een van de doelstellingen van het Bestuursakkoord Water is om de maatschappelijke kosten voor waterbeheer zo laag mogelijk te houden. Vooralsnog gaan we ervan uit dat dit zonder personele taakstellingen kan. Bij mobiliteit hebben we het in dit kader dus over vrijwillige mobiliteit en niet over gedwongen mobiliteit. Bij individuele waterschappen kan er uiteraard wel sprake zijn van gedwongen personeelsuitstroom, maar deze uitstroom heeft dan andere redenen.

### Intersectorale mobiliteit

Steeds meer zal personeelsmobiliteit voorbij gaan aan organisatie- en zelfs sectorgrenzen. De intersectorale mobiliteit wordt gestimuleerd door twee ontwikkelingen, waarvan interbestuurlijke samenwerking de voornaamste is. Om de burger beter en efficiënter van dienst te zijn, zullen ambtenaren zich ook gemakkelijk binnen het openbaar bestuur moeten kunnen bewegen. Er wordt nu al actief gewerkt aan het verlagen van arbeidsjuridische drempels die intersectorale mobiliteit belemmeren zoals de harmonisatie van arbeidsvoorwaarden. Ook binnen onze sector willen we toe naar verdere harmonisatie zoals één systematiek voor het beschrijven van functieprofielen. De tweede ontwikkeling die leidt tot meer intersectorale mobiliteit zijn de uitdagingen op de arbeidsmarkt voor technische waterprofessionals en de behoefte die hieruit voortvloeit om binnen de watersector schaarse capaciteit te delen. Naast de overheidspartners in de waterketen zullen waterschappen naar verwachting hierdoor ook nauwer samen moeten werken met andere partijen waaronder marktpartijen. Tot slot impliceert intersectorale mobiliteit ook dat we als waterschapssector een positief imago op de arbeidsmarkt nodig hebben.

Dit vraagt om continue aandacht hiervoor, ook in tijden van bezuinigingen en minder vacatures.

### Leeftijd

Er bestaat een duidelijke relatie tussen functiemobiliteit en leeftijd: hoe ouder een werknemer is, hoe minder hij van baan wisselt. Binnen de waterschapssector werken relatief veel oudere medewerkers (Zie bijlage, grafiek 1 en tabel 2 en 3). Dit betekent dat functiemobiliteit minder snel uit zich zelf zal plaatsvinden en dus actief gestimuleerd dient te worden.

## 2. Investeren in menselijk kapitaal

We willen de mobiliteit binnen en tussen organisaties actief bevorderen en gezamenlijk verkennen hoe we kunnen investeren in menselijk kapitaal en optimaal gebruik kunnen maken van de talenten van onze medewerkers. Hierbij kijken we niet alleen naar mogelijkheden binnen de waterschapssector, maar zoeken we ook actief de samenwerking met andere overheidsdiensten in de waterketen. We proberen hierbij zoveel mogelijk aan te haken bij of gebruik te maken van bestaande initiatieven zoals 'Water ontmoet Water'.

### Hefboomwerking

Het aantal baanwisselingen zal pas echt toenemen als medewerkers en managers hier zelf werk van maken. Onze beleidsinspanningen richten we hoofdzakelijk hierop.

1. Allereerst willen we medewerkers ondersteunen en stimuleren de verantwoordelijkheid voor hun eigen loopbaan ter hand te nemen. En is het streven de arbeidsjuridische drempels die mobiliteit belemmeren zoveel mogelijk weg te nemen. Ook willen we faciliteren dat medewerkers makkelijker zelf initiatief nemen voor het maken van een volgende loopbaantrap. Om dit initiatief te stimuleren dienen medewerkers toegang te hebben tot informatie over hun loopbaanmogelijkheden. Het gaat hierbij om inzicht in vacatures en loopbaanpaden. Daarnaast dienen er opleidingsmiddelen beschikbaar te zijn zodat medewerkers in staat gesteld worden benodigde kennis en competenties aan te leren. Hiervoor is in de CAO Waterschappen al veel geregeld. Het gebruik van de door het A&O-fonds Waterschappen ontwikkelde instrumenten die dit mede mogelijk maken, zoals de loopbaanscan en de uitkomsten van het project loopbaanpaden, willen we in dit kader verder intensiveren.
2. Ten tweede willen we managers stimuleren mee te werken aan functiemobiliteit door mobiliteit te koppelen aan de voordelen van een efficiënt waterbeheer. Zo is het uitwisselen van medewerkers tussen waterschappen en andere partners in de waterketen een vorm van (tijdelijke) mobiliteit die direct bijdraagt aan de gewenste samenwerking, afstemming binnen de waterketen en vermindering van externe inhuurkosten. De mobiliteit van medewerkers zorgt er bovendien voor dat de wisselende schaarste- en overschotverhoudingen binnen het openbaar bestuur en de waterketen makkelijker op te vangen zijn.

### 3. Mobiliteit in de praktijk

Binnen de waterschapssector is doorstroom in het waterbeheer sterk gerelateerd aan uitstroom van medewerkers. Deze uitstroom is laag en komt tot nu toe merendeels op het conto van oudere medewerkers die de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Voor veel waterprofessionals rest er dan niets anders dan te wachten tot het moment dat andere medewerkers met pensioen gaan. En juist hierin schuilt het risico van ongewenst verloop van medewerkers die na de 'pensioengolf' heel hard nodig zijn. Wij vinden het belangrijk dat er nadrukkelijk werk wordt gemaakt van het op alternatieve wijze creëren van vacatures. Zo scheidt het tijdelijk detacheren van professionals in de bovenkant van het functiehuis naar andere organisaties in de watersector ruimte voor anderen om door te groeien. De detachering draagt daarnaast direct bij aan de gewenste samenwerking met partners in de waterketen. In dit kader is de door het huidige kabinet voorgenomen introductie van de 'mobiliteitsbonus' per 1 januari 2013 (onderdeel Vitaliteitspakket) een interessante ontwikkeling die het wellicht mogelijk maakt dergelijke initiatieven te financieren.<sup>1</sup>

Door de schaalvergroting in de waterschapssector van de afgelopen decennia zijn er veel organisaties opgegaan in nieuwe, grotere waterschappen. Fusies blijken een directe aanleiding te zijn geweest dat medewerkers van functieinhoud veranderen. Ook de samenwerking, outsourcing en *shared services* beweging in de laatste tien jaar heeft ervoor gezorgd dat medewerkers in een andere organisatieomgeving nieuwe loopbaanmogelijkheden hebben gekregen.

#### Integrale aanpak

Het mag duidelijk zijn dat mobiliteit veel raakvlakken heeft met andere personeelsthema's zoals strategische personeelsplanning, arbeidsmarktbeleid, en opleiding en training. Zo kan bijvoorbeeld collegiale inlening een manier zijn om inhuurkosten te besparen, terwijl deze vorm van tijdelijke mobiliteit tegelijkertijd voor de betreffende medewerkers nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden biedt. Mobiliteit zou dus ook in samenhang met deze andere thema's moeten worden opgepakt.

#### Eigenaarschap

Los van stimulerende en faciliterende maatregelen dient het eigenaarschap van mobiliteit binnen waterschappen centraal belegd te zijn. Bij voorkeur in combinatie met heldere mobiliteitsdoelstellingen.

#### Mobiliteitsaanpak

Mobiliteit blijft primair de verantwoordelijkheid van waterschappen zelf. Dit neemt niet weg dat waterschappen bij de ontwikkeling, implementatie en uitvoering van mobiliteitsbeleid van elkaar kunnen leren, kosten kunnen delen en samen intrasectorale oplossingen kunnen realiseren. Als ondertekenaar van het Bestuursakkoord water namens de sector, neemt de Unie van waterschappen het initiatief te verkennen of er binnen de sector voldoende draagvlak is deze samenwerking op te pakken in de vorm van een project. Bij de uitvoering hiervan zou het A&O-fonds Waterschappen een rol kunnen spelen.

---

<sup>1</sup> Om mobiliteit te stimuleren zal het huidige premiekortinginstrumentarium meer worden gericht op het in dienst nemen van mensen, in plaats van het in dienst houden van mensen. De middelen zullen hierbij gericht worden op de groepen die de grootste afstand tot de arbeidsmarkt kennen. 'De arbeidsmobiliteit van ouderen in Nederland is laag. Daarom zal het kabinet mobiliteitsbonussen introduceren voor oudere werknemers. Voor het in dienst nemen van werknemers ouder dan 55 jaar betreft het een mobiliteitsbonus van 3 500 euro per jaar, gedurende drie jaar. Bij het in dienst nemen van uitkeringsgerechtigden van 50 jaar en ouder komen werkgevers in aanmerking voor een dubbele mobiliteitsbonus (7 000 euro per jaar), gedurende drie jaar.' (uit: 'Toekomst pensioenstelsel, brief van de minister van Sociale zaken en Werkgelegenheid, 30 september 2011).

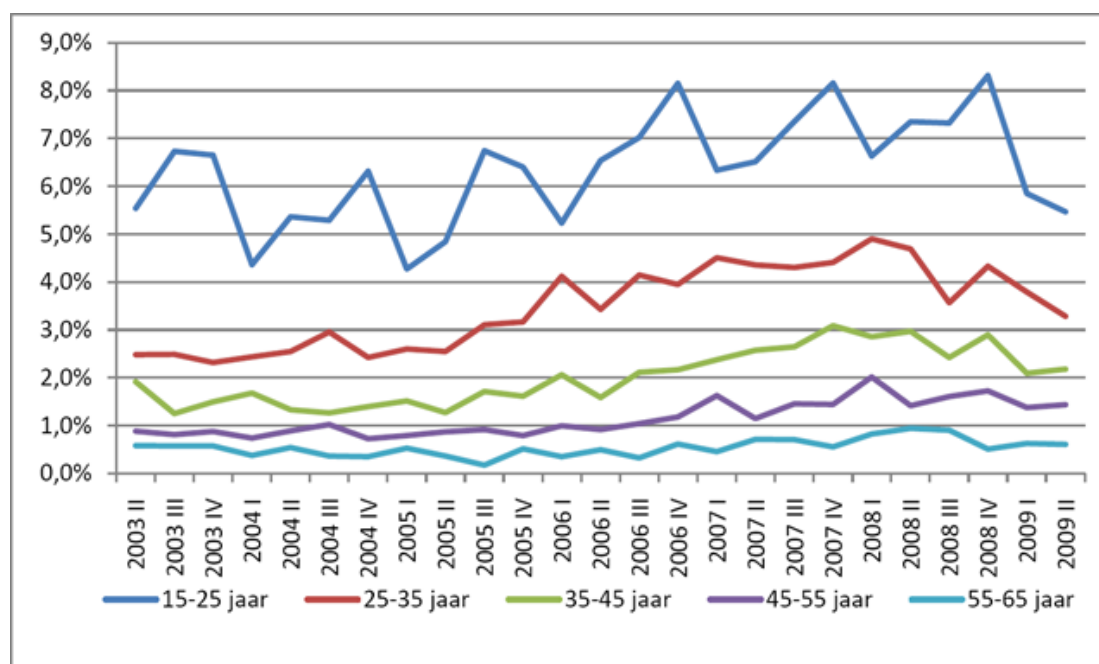
## Bijlage 1.

**Tabel 1. Instroom, doorstroom en uitstroom Waterschappen**

	2007		2008		2010	
	Water-schappen	overheid	Water-schappen	overheid	Water-schappen	overheid
instroom	5,9%	9,8%	9,4%	9,9%	6,3%	n.n.b.
doorstroom	n.n.b.	n.n.b.	6,5%	n.n.b.	5,2%	n.n.b.
uitstroom	8,8%	9,8%	8,0%	9,9%	4,9%	n.n.b.

Bron: HR-monitor 2010, gebaseerd op Trendnota Arbeidszaken Overheid 2011, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

**Grafiek 1 Ontwikkeling van baan-baanmobiliteit naar leeftijd: 2003-2009**



Bron: CBS Maatwerktabel Mobiliteit van werknemers, uit: 'Werk maken van baan-baanmobiliteit', SER, april 2011

**Tabel 2. Percentage werknemers in dienst van 50 jaar en ouder**

Jaar	Waterschappen	Openbaar bestuur	Publieke sector	Nederland
2007	36%	34%	34%	-
2008	37%	36%	35%	23%
2009	38%	34%	33%	23%

Bron: [www.diversiteitsindex.databank.nl](http://www.diversiteitsindex.databank.nl)

**Tabel 3. Percentage werknemers in dienst van 55 jaar en ouder**

Jaar	Waterschappen	Nederland
2008	22%	nb
2010	23%	13%

Bron: HR-monitor 2010

## Colofon

### Opdrachtgever

Stichting A&O-fonds Waterschappen

### Projectmanager

E.C. van Vliet

### Eindredactie

E.C. van Vliet, A. van Guijt en Unie van Waterschappen

### Uitvoering

R. van Barneveld, Boom & Bos bv

### Met dank aan

De leden van de klankbordgroep Mobiliteit

## Uitgave



© Stichting Arbeidsmarkt- en Ontwikkelingsfonds Waterschappen, Den Haag.  
Januari 2012

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](http://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.