

DE SLAG OM DE TECHNEUT WEET DE WATERSECTOR KENNIS TE BINDEN?

Rijkswaterstaat heeft de kritische grens bereikt: essentiële kennis dreigt te verdwijnen uit de organisatie. Minister Schultz van Haegen gaf het deze zomer zelf toe. Het probleem raakt echter de hele watersector. In sommige organisaties gaat straks een hele generatie kenniswerkers met pensioen, zonder opvolging. Hoe groot is het probleem? En hoe voorkom je dat met de mensen ook de kennis verdwijnt? Vier waterbedrijven vertellen wat zij doen om kennis aan zich te binden.

Tekst Peter Boorsma | Beeld iStockphoto

JAAP KWADIJK:

'Bij Deltares verdient een goede expert meer dan zijn baas'

"Voor sommige specialistische dingen is het wel eens lastig goede kandidaten te vinden, bijvoorbeeld mensen met kennis van het vervangen van kunstwerken. Maar in de breedte hebben wij geen probleem met het binnenhalen van goede mensen. Bovendien hebben we maar weinig verloop", vertelt professor Jaap Kwadijk, voorzitter van de wetenschapsraad van Deltares, een onafhankelijk instituut voor toegepaste kennis op het gebied van water, ondergrond en infrastructuur met 800 medewerkers.

Dat het lukt goede kandidaten aan te trekken is onder meer te danken aan de investeringen in de relaties met universiteiten. "Er werken bij ons zestien hoogleraren en er zijn ruim zestig phd's, die actief bij de organisatie betrokken worden. Zo houden we goed zicht op wie uitblinkt en wie het leuk lijkt hier te werken."

En werken bij Deltares is volgens Kwadijk aantrekkelijk. "Je houdt je bezig met dingen die je in het café kunt uitleggen, je kunt de hele wereld over en krijgt best goed betaald. Een goede expert kan bij ons meer verdienen dan zijn baas."

Toch is werving van jongeren alleen niet genoeg om voldoende kennis binnen te halen. Soms worden er mensen uit het buitenland gehaald. Bij Deltares werken 35 nationaliteiten. Verder wordt samengewerkt met andere kennisinstellingen, zoals Alterra, en met particuliere onderzoeksbureaus. "Je kunt niet alles weten. Op de korte termijn zit je wel eens met een probleem en dan is het goed om gewoon een collega-instituut te bellen of zelfs mensen uit te wisselen."

Kwadijk ziet twee ontwikkelingen die de aanwas van goede kandidaten in de weg zitten. Zo is werken in de watersector voor jonge technici niet altijd aantrekkelijk. "Waterbeheer in Nederland is voor een fors deel regelwerk en 'dingen gedaan krijgen'. Een goede zaak, het Deltaprogramma is fantastisch. Maar zelf merk ik dat het lastig is om hierover een verhaal te vertellen dat niet alleen bestuurskundigen, maar ook techniekstudenten aanspreekt. Die vinden dat al snel saai"

Een ander probleem is het verdwijnen van praktijkkennis. "Binnen de studies wordt enorm gekort op het veldwerk. En ook aan de technische universiteiten worden hoogleraren tegenwoordig afgerekend op het aantal publicaties. Dat gaat ten koste van de 'praktijkhoogleraren'. Gevolg is dat er weinig studenten afstuderen met voldoende praktijkkennis, terwijl er wel grote behoefte is aan mensen die snel zien wat er aan de hand is en in welke richting je de oplossing moet zoeken." >



GRIETINA JANS:
*'Oasen kijkt
 vooruit om
 verrassingen te
 voorkomen'*



"Ons voordeel is dat de gemiddelde leeftijd en het uitstroompercentage wat lager liggen dan het gemiddelde in de sector; het is een vrij vlak lijntje", zegt Grietina Jans, manager HR en lid van het managementteam van drinkwaterbedrijf Oasen, het bedrijf dat het Groene Hart van drinkwater voorziet.

Maar goede monteurs zijn moeilijk te vinden. Oasen neemt ieder jaar een paar trainees aan, die een aantal maanden meelopen met ervaren medewerkers. "Die trainees komen echter niet vanzelf. Werving staat daarom voortdurend op ons netvlies. Komen we een goede kandidaat tegen, dan gaan we gelijk het gesprek aan, ook als er op dat moment geen traineeship gepland staat."

Een enkele keer reageert er een ervaren monteur op de advertenties 'monteur gezocht', die Oasen op de bedrijfsbussen heeft geplakt. Laatst is er toch weer één van hen aangenomen. Maar het drinkwaterbedrijf is vooral afhankelijk van schoolverlaters en zij-instromers.

Deze groep kandidaten kan echter niet meteen als allround monteur aan het werk. Daarom heeft Oasen zich aangesloten bij het initiatief van Brabant Water, het drinkwaterbedrijf dat met het Koning Willem I College een mbo-4 opleiding heeft opgezet: twee jaar gaan de monteurs nog één dag per week naar school.

Voor andere functies is het niet zo'n probleem om geschikte kandidaten te vinden. "We hebben een *recruiter* in dienst die zich exclusief bezighoudt met werving. Dankzij goede contacten met bijvoorbeeld de TU Delft lukt het ook hooggeschoolden aan te trekken, al zijn er soms twee wervingsrondes nodig."

Oasen werkt met een personeelsplanning per afdeling. "Omdat de organisatie met 280 medewerkers niet zo heel groot is, weet je van iedereen redelijk goed wat hun plannen zijn en wanneer ze wat anders willen. Interne doorstroming is een belangrijk thema bij Oasen. Als we kiezen voor externe werving dan gaan we, afhankelijk van de situatie, op zoek naar een ervaren iemand of een starter."

Nu de omgeving steeds sneller verandert, moeten bedrijven meer doen aan duurzame inzetbaarheid en voortdurend in gesprek zijn met de medewerkers om bezettingsproblemen te voorkomen, stelt Jans. "Probeer een paar jaar vooruit te

kijken om verrassingen te voorkomen. Zorg dat er al een nieuwe medewerker zit voordat de oude weggaat. En zorg dat je kennis goed hebt geborgd, zodat dit niet bij vertrek van een medewerker verdwijnt."

HENNO VAN DOKKUM

(hoogheemraadschap van Rijnland):

*'Zingeving is
 belangrijkste
 overweging om
 te blijven'*



"Het valt nog mee", zegt Henno van Dokkum, beleidsadviseur van het hoogheemraadschap van Rijnland. "De vergrijzing moet nog op gang komen en door de crisis hebben adviesbureaus minder werk, waardoor de concurrentie om goede technici minder heftig is."

Toch zijn sommige *niches* een probleem. Zo lukte het maar niet om een ervaren beleidsadviseur waterveiligheid te vinden. Dat is uiteindelijk opgelost door een afspraak met het hoogheemraadschap van Delfland om een adviseur één dag in de week bij Rijnland te detacheren en daarnaast een eigen medewerker op te leiden voor deze functie.

Om mensen binnen te halen heeft Rijnland (bijna 700 medewerkers) met vijf andere waterschappen een traineepool opgezet, waarbij aanstormend talent rouleert en zich in de breedte ontwikkelt. Maar ook de innovatieve cao maakt het werken bij een waterschap aantrekkelijk. Medewerkers kunnen een individueel keuzebudget van maar liefst 20 procent bovenop hun salaris geheel naar eigen inzicht inzetten voor vrije dagen, scholing, pensioen of andere arbeidsvoorwaarden. Binnenkort wordt een *functiehuis* met een aantal *functiefamilies* geïntroduceerd, dat de medewerkers helpt bij het uitstippelen van hun loopbaanpad. Daardoor kunnen inhoudelijke professionals ook doorgroeien in hun vak, zonder noodgedwongen manager te worden als ze meer willen verdienen. Hun kennis kunnen ze uitbreiden aan de nieuwe corporate *Rijnland Aquademie*, bedoeld om mensen te binden en kennis van bijvoorbeeld procesmanagement te standaardiseren.

Aan de andere kant zijn er ontwikkelingen die de behoefte aan technici verkleinen. Zo wordt het bedienen van de gemalen en de zuivering steeds verder geautomatiseerd, waardoor er minder mensen nodig zijn, zij het wel hoger opgeleid. Verder wordt meer werk uitbesteed op regiebasis,

waarbij soms zelfs het ontwerp wordt overgelaten aan een adviesbureau of bouwbedrijf. Het is nog zoeken waar precies het optimum ligt van uitbesteden en zelf doen. Tot slot werken waterschappen meer samen en ontwikkelen in de regio samen kennis over bijvoorbeeld zoet water of waterkwaliteit.

Van Dokkum benadrukt dat de rol van kennis in de maatschappij verandert. "Vroeger was het waterschap ook de waterautoriteit. Tegenwoordig is er veel meer expertise in de maatschappij aanwezig. Zo krijgt het waterschap te maken met 'lekendeskundigen': actieve burgers die via internet en netwerken veel kennis over water verkrijgen, en willen meedenken. Dat betekent dat je eerder en meer moet overleggen over mogelijke oplossingen. De nieuwe generatie is al communicatief en delend ingesteld, maar voor traditionele technici, die altijd autoriteit waren op hun vakgebied, is dit een cultuuromslag."

Uiteindelijk blijkt 'zingeving' de belangrijkste overweging om bij een waterschap te blijven werken, constateert Van Dokkum. "Het idee dat je een bijdrage kunt leveren aan de maatschappij en ook nog zekere mate van vrijheid hebt om zelf je werk in te delen."

OSCAR KERKHOVEN

(Royal HaskoningDHV):

'We anticiperen beter dan voorheen'

Ook het internationale adviesbureau Royal HaskoningDHV – met 3.600 medewerkers alleen al in Nederland – heeft te maken met ontgroening en vergrijzing. Volgens Oscar Kerkhoven, hrm-manager van

de business line *Water Technology*, leidt dat nog niet tot problemen, maar is het wel zaak op de nieuwe situatie in te spelen. "Royal HaskoningDHV heeft – net als collegabureaus – reorganisaties achter de rug, waardoor er een tijd weinig nieuwe instroom is geweest. Dat behoeft nu aandacht. Maar kandidaten weten ons te vinden; we ontvangen nog steeds open sollicitaties."



Maar de hrm-opgave is veel groter dan alleen het opvangen van hiaten die vertrekkende senioren achterlaten, benadrukt Kerkhoven. Want de omgeving en de markt zijn sterk aan het veranderen. "De situatie waarin opdrachtgevers bijna vanzelfsprekend een vervolgoopdracht gaven en wij vervolgens keken wie er beschikbaar was, is echt voorbij."

Opdrachtgevers willen nu voor iedere opdracht met een beetje omvang iemand die het verschil kan maken, constateert Kerkhoven. "Ze verwachten meer en meer dat we voor dat specifieke project met de allerbeste komen. Het gaat nu om 'de vent' in plaats van 'de tent'. Het bureau krijgt dan wel meer vrijheid om de doelstellingen te realiseren; hoe je het probleem oplost, mag je zelf bedenken."

Gevolg van die nieuwe manier van aanbesteden is dat naast de technische kennis ook andere zaken belangrijk worden, aldus Kerkhoven. "Het gaat om wat de professional nog meer meebrengt. Hoe hij in het veld opereert en hoe hij een multidisciplinair team enthousiasmeert en communiceert. En hij moet goed kunnen uitleggen waarmee hij bezig is."

De nieuwe verhouding vraagt ander gedrag en daar moeten betrokken partijen aan wennen, merkt Kerkhoven. "Niet iedere senior is al zover. Daarom wordt per medewerker in kaart gebracht welke *skills* hij in huis heeft en op welk niveau en waar nog verbetering mogelijk is."

Die informatie helpt Royal HaskoningDHV bij de strategische personeelsplanning. "Voortdurend gaan we na welke mensen we in de toekomst nodig hebben, wie we in huis hebben en hoe de *gap* er kwantitatief en kwalitatief uit ziet. Vervolgens bekijken we welke acties we moeten nemen. Met eigen personeel, het omscholen van medewerkers, het werven van nieuwe mensen of met flexibele werkers? 'Lenigheid' wordt zeer belangrijk. We moeten beter anticiperen dan voorheen; van 'laten gebeuren' naar 'doen gebeuren'." |

'Opdrachtgevers willen nu voor iedere opdracht met een beetje omvang iemand die het verschil kan maken'

