

WELKE GEVOLGEN HEEFT  
'ZZP-TIJDPERK' VOOR DE  
WATERSECTOR?

# 'KENNISVLUCHT VORMT AFBREUKKRISICO'

De zzp-markt is booming, ook in de watersector. Externe inhuur en flexibele contracten zijn niet meer weg te denken. Kennisvlucht ligt op de loer. Tegelijkertijd kunnen externen de eigen organisatie scherp en up-to-date houden. 'De beste kennis zit buiten de eigen organisatie.'

Tekst Marloes Hooimeijer | Beeld iStockphoto



## ‘We willen omslag van een ambachtgedreven naar een datagedreven organisatie maken’

**F**lexibele schil, opdrachtcrachten, klusseneconomie, het zijn zomaar wat termen die de huidige arbeidsmarkt kenmerken. Organisaties werken meer en meer met flexibele dienstverbanden en externe inhuur van zzp'ers, advies- en ingenieursbureaus. Het aandeel werkenden dat deel uitmaakt van de flexibele schil (werknemers op een flexibel arbeidscontract en zzp'ers) is volgens het Centraal Planbureau toegenomen van 23 procent in 2003 naar 35 procent in 2015. Ook in de watersector is flexibilisering een feit.

“Kennislucht vormt daarbij zeker een afbreukrisico”, stelt Piet Sennema, secretaris-directeur van waterschap Aa en Maas. “Daarom vragen wij ons bij iedere wateropgave af: hoe gaan we dat doen, vullen we het intern in of met externen, is het een korte of lange klus, onze *core business* of niet? Want de *core knowledge* moet in onze organisatie zitten, zodat wij de regie kunnen blijven voeren over de belangrijke volksgezondheids- en veiligheidstaken die we als overheidsorganisatie hebben. Dat kun je niet aan de markt overlaten. In ieder geval moeten we zelf (civiel)technisch, ICT-matig, hydrologisch, ecologisch en op het terrein van crisisbeheersing goed onderlegd zijn en blijven.”

Tegelijkertijd stelt hij ‘dat de beste kennis buiten de eigen organisatie zit’ en dat het dus zaak is dat de eigen mensen over de competenties beschikken om de juiste externe kennis binnen te halen: ‘slim te contracteren’. Zo worden zzp'ers en advies- en ingenieursbureaus ingezet voor kortlopende klussen, voor nichekennis, het opstellen van adviesrapporten of als er een acute situatie is. “Aan de wateroverlast in Brabant vorig jaar hebben twee zzp-hydrologen heel veel werk gehad. We proberen bij inhuur zo min mogelijk kennis te morsen door de klus goed te omschrijven, op resultaat te sturen en altijd de eis te stellen dat de informatie en kennis intern wordt overgedragen. Ook als we via aanbesteding innovatieve kennis uit de markt halen, moeten we intern de kennis hebben om te kunnen beoordelen en narekenen of het in de haak is waar die partijen mee komen.”

### SPECIALISTISCHE KENNIS

Aa en Maas mag van het bestuur een flexibele schil hanteren van maximaal vijf procent (momenteel heeft 3,7 procent van het personeelsbestand een tijdelijke aanstelling). “Via tijdelijke aanstellingen kunnen we nieuwe mensen met nieuwe inzichten binnenhalen, zoals >

## 'We proberen bij inhuur zo min mogelijk kennis te morsen'



### WEDERHOOR

#### 'Sector gaat bedachtzaam om met flexibele schil'

Ronald Dekker, arbeidseconoom Tilburg University:

"De watersector gaat bedachtzaam om met de inzet van een flexibele schil. Bedachtzamer dan veel andere sectoren. Ik vind dat bemoedigend. Waarschijnlijk is het ook te verklaren doordat de watersector zich niet in een heel harde, concurrerende wereld met smalle marges bevindt. Er is nog altijd ruimte voor een redelijk luxe hr-beleid. Niet alleen het risico van kennislek speelt een rol; in tijden van vergrijzing is het sowieso zaak om als organisatie niet te veel van flex aan elkaar te hangen, maar juist jonge mensen aan je te binden.

De inhuur van zzp'ers hoeft geen risico te zijn, zolang de sector zelf maar genoeg kennis in huis houdt om te kunnen beoordelen wat die kennis van zelfstandigen waard is. Zodat straks niet – zoals bij RWS, en bij wel meer grote overheidsdiensten – geconstateerd moet worden dat er zelfs te weinig kennis is om goed in te kunnen kopen. Ik ben er ook niet bang voor dat te veel waterkennis bij een klein groepje zelfstandigen komt te liggen, die de prijs op zullen drijven of zelfs naar het buitenland vertrekken. Het is ze vooral om de inhoudelijke uitdaging te doen. Bovendien zijn ingenieurs nogal honkvast.

Zelfstandigen in de watersector zijn doorgaans niet met bedrijfsgeheimen bezig. Waterschappen bijvoorbeeld hebben vergelijkbare doelstellingen maar voor een ander geografisch gebied. In die zin kunnen zelfstandigen inderdaad juist bijdragen aan verspreiding van kennis, door bij verschillende opdrachtgevers actief te zijn."

trainees of mensen die parttime bij kennisinstututen werken. Dat houdt onze eigen mensen ook fris."

Flexibele oplossingen zijn noodzaak in een razendsnel veranderende wereld, waarvoor de watersector nu eenmaal niet één-twee-drie kennis in eigen huis kan halen. "Samen met omliggende waterschappen De Dommel en Brabantse Delta constateerden wij bijvoorbeeld dat informatiebeveiliging in tijden van digitalisering steeds belangrijker werd. Dit is heel specifieke expertise, die we als afzonderlijke waterschap niet op konden brengen. In eerste instantie hebben we hiervoor gezamenlijk een zelfstandige ingehuurd en inmiddels hebben we besloten met ons drieën een chief information security officer aan te stellen."

Drinkwaterbedrijf Vitens huurt momenteel vooral externen in bij de afdelingen Klant & Facturatie en ICT. "We weten niet precies waar het naartoe gaat, maar willen op deze manier alvast anticiperen op verdere automatisering van administratief werk en de omslag van een ambachtgedreven naar een datagedreven organisatie maken. We graven in de toekomst misschien geen gat meer in de grond om de leidingen te bekijken, maar willen bijvoorbeeld allerlei informatie met sensoren aflezen. Daar is heel specialistische ICT-kennis voor nodig, aldus woordvoerder Judith Zuijderhoudt. "Het kan goed zijn dat dit soort kennis gaandeweg een vaste plek in de organisatie krijgt; vaste contracten hebben bij ons nog altijd de voorkeur."

Hetzelfde geldt voor Brabant Water, zegt Leo de Waal, sectorhoofd Distributie: "Als drinkwaterbedrijf willen wij de vakkennis op het gebied van water zelf in huis hebben. Daaromheen cirkelt natuurlijk nog wel een beperkte flexibele schil, maar dat is veel meer omdat tijdelijke 'handjes' of specialistische kennis nodig zijn. De inhuur (vaak op strategisch en tactisch niveau) is dus heel gericht en vaak voor korte duur, en onze procedures zijn zo ingericht dat er bij overdrachtsmomenten geen kennis verloren gaat."

### ZZP-MARKT BLOEIT

Ondertussen bloeit de markt van waterzelfstandigen en bundelen zij de krachten in een vereniging als WaterForce en coöperatie als WaterFocus (zie kader). Zelfstandig hydrologen bijvoorbeeld zijn enorm in trek, zegt WaterForce-voorzitter Marc Balemans. "Er is een tekort aan hydrologen, dus zij worden vaak één-op-één door waterschappen en provincies benaderd: 'jij móét erbij zijn, want jij kent het model waarmee wij onze berekeningen willen doen.' De schaarste vergroot de kans dat hydrologen voor zichzelf beginnen; het geeft ze meer vrijheid eigen keuzes te maken en de werk-privébalans te bewaken."

Ook wordt veel advisering en ondersteuning bij hoogwaterbeschermingsprojecten gevraagd. Balemans: "Vooral tech-

neuten die weten hoe een dijk te bouwen en naar deltahoogte te brengen, rollen van de ene klus in de andere.” Joris Schouten, woordvoerder Rijkswaterstaat, wijst in dit verband op het platform De Dijkwerkers, dat Rijk en waterschappen ondersteunt bij uitwisseling van personeel en kennis voor dijkversterkingsprojecten. “De afhankelijkheid van de inhuurmarkt neemt hierdoor juist wat af, omdat overheden elkaars kennis benutten.”

#### BLINDVAREN

Behoud van kennis bij inzet van zelfstandigen door de watersector moet volgens Balemans zeker een aandachtspunt zijn, maar een zorgpunt wil hij het niet noemen. “Het overdragen van de kennis en kunde is vaak expliciet onderdeel van de opdracht. In strategietrajecten die ik samen met een collega voor drinkwaterbedrijven uitvoerde, werd benadrukt dat wat wij deden transparant en herleidbaar moest zijn, zodat zij de volgende keer zelf zo’n traject kunnen doen. Al blijft het natuurlijk een feit dat één keer gezien nog niet gedaan betekent.” Joke Nijburg, voorzitter van WaterFocus: “Het beste zou zijn als er intern altijd iemand beschikbaar is als een zelfstandige een klus uitvoert, zodat de kennis niet verloren gaat als wij weg zijn. Dat is nu niet altijd het geval. Je merkt ook weleens dat ‘de geschiedenis mist’ op het moment dat wij in een opdracht stappen, dat we het wiel opnieuw moeten uitvinden. En dat het bij de opdrachtgever soms aan kennis ontbreekt om het werk van de opdrachtnemer goed te kunnen beoordelen en controleren, dat ze blindvaren op adviseurs.”

Maar dit is eerder uitzondering dan regel, aldus de voorzitters. Bovendien blijven de waterzelfstandigen volgens Balemans vaak bij dezelfde organisaties actief, dus verdwijnen zij én hun kennis na het afronden van een opdracht doorgaans niet uit beeld. Hij is zelfs van mening dat je niet zozeer ‘kennisvlucht’ maar eerder ‘kennisverspreiding’ op het conto van de waterzelfstandigen mag schrijven. “Zeker als er bij de waterbeheerders geen tijd is om bij andere waterschappen te rade te gaan en er per direct een zelfstandige wordt ingehuurd, kan juist die zelfstandige kennis vanuit projecten bij het ene waterschap inbrengen in een project bij een ander waterschap.”

#### RWS KEERT TERUG

En dan Rijkswaterstaat, daar liepen ze een tijd voor de troepen uit, want tot enkele jaren terug gold daar het principe ‘de markt, tenzij ...’ en ‘een kleinere overheid’. Nog steeds is de markt betrokken, maar nu meer in nauwe samenwerking mét RWS in plaats van volledige uitbesteding. “Daar hebben we net op tijd aandacht voor gehad; het gaat weer de goede kant op”, zegt woordvoerder Schouten. “We kregen te horen: RWS weet niets meer. Dat gaat ons aan het hart. We vinden het onzin en ouderwets dat we alles zelf zouden moeten weten, maar we zijn er wel van doordrongen dat we zelf genoeg kennis in huis moeten hebben op onze kernvelden, zoals waterveiligheid. Zeker nu veel van de medewerkers die de Deltawerken hebben gebouwd met pensioen gaan of al zijn, is dat een aandachtspunt.”

Sinds 2014 houdt een aparte RWS-directie zich bezig met kennisontwikkeling en -behoud binnen de organisatie. Ze houdt de bezetting op de kernvelden scherp in de gaten, zegt Schouten. “Het gaat daarbij ook om kennis die nodig is om een goede, kritische opdrachtgever te zijn. Als je wilt kunnen beoordelen hoe goed een opdracht door een externe wordt ingevuld, bijvoorbeeld een nieuw dijkontwerp, dan moet je zelf wel kaas hebben gegeten van het ontwerpen van dijken. RWS heeft inmiddels weer eigen ontwerp-kennis in huis om hiermee feeling te houden.”

Sommige dingen kun je als opdrachtgever gewoon beter zelf doen, ook dát is onderdeel van de herziene visie van RWS. Schouten: “Risico’s die we in het verleden bij de externe partij legden, zoals het aanvragen van vergunningen, zijn we meer zelf gaan dragen. Dat scheelt veel gedruvel en rechtszaken. Ook het afstemmen met omgevingspartijen zijn we weer meer zelf gaan doen; wij kennen die partijen immers beter.” |



#### ZELFSTANDIGEN VERENIGD

WaterForce is een vereniging waarin zo’n negentig zelfstandig waterprofessionals kennis en ervaring delen, met als doel de inzet van zelfstandigen binnen de watersector te vergroten. WaterFocus gaat een stap verder, want door de coöperatieve vorm hebben haar 47 leden de mogelijkheid om ook grootschaligere opdrachten (raamcontracten) uit de markt te halen. Daarvoor komen zij als individuele zelfstandigen niet in aanmerking, onder meer vanwege omzetvereisten. WaterFocus-voorzitter Joke Nijburg: “We zijn als coöperatie inmiddels partij binnen diverse raamcontracten met waterschappen, eenmansklussen maar ook integrale projecten met meerdere van onze zelfstandigen. Waterschappen geven aan ons hierin als vernieuwend en verfrissend te ervaren tussen de ‘standaard’ ingenieursbureaus.”