

## **Mobiliteitsbeleid sector waterschappen Verkenning en aanbevelingen**

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. Inleiding   | 3             |
| 2. Schets van de sector                                      | 4             |
| 3. Kernpunten  | 5             |
| 4. Activiteiten 2012   | 6             |
| 5. Oplossingen   | 7             |
| 6. Conclusies  | 9             |
| 7. Aanbevelingen   | 10            |
| Bijlage 1 – Good practices binnen de sector<br>Waterschappen | 11            |
| Colofon  | 14            |

## 1. Inleiding

### Mobiliteit

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. In het Bestuursakkoord Water is het belang onderkend van functiemobiliteit. Als medewerkers in het waterbeheer in staat en bereid zijn van functie te veranderen, kan expertise gedeeld worden en ontstaan nieuwe ontwikkelingskansen voor medewerkers zelf. Daarnaast geldt dat alleen al door het veranderen van functie (doorstroom) de inzetbaarheid van medewerkers wordt bevorderd. 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 hun organisatie te beperken en kennis en ervaring van buiten mis te lopen. Kortom, functiemobiliteit zal om verschillende redenen een belangrijk thema worden binnen de waterschapssector.

### Vraag

Op verzoek van het A&O-fonds Waterschappen is een verkenning uitgevoerd naar het mobiliteitsbeleid binnen de sector Waterschappen. Hierbij zijn vooraf de volgende twee vragen gesteld:

- Inventariseer aan de hand van een op te stellen vragenlijst welke ervaringen er binnen de waterschapssector met mobiliteit zijn en verken hoe er tegen bepaalde oplossingsrichtingen wordt aangekeken;
- Stel op basis van de uitkomsten van de inventarisatie een kort en bondig document op met conclusies en aanbevelingen ten aanzien van de bevordering van de mobiliteit binnen de waterschapssector.

### Aanpak

Voor het in kaart brengen van de zogenaamde *good practices* en het advies zijn de volgende stappen doorlopen:

- Stap 1: Eenmalige bijeenkomst met klankbordgroep bestaande uit adviseurs P&O en OR-leden. De klankbordgroep is gedurende het gehele traject betrokken geweest;
- Stap 2: Verspreiding van een enquête met vragen over het mobiliteitsbeleid onder hoofden P&O en OR-voorzitters van alle werkgevers binnen de waterschapssector. Hierin zijn ook concrete *best practices* voorgelegd van organisaties buiten de sector. In totaal hebben negentien werkgevers in de waterschapssector de vragenlijst ingevuld;
- Stap 3: Inventarisatie van *good practices* binnen de sector op basis van de respons op de vragenlijst en aanvullende informatie die desgevraagd door de respondenten is opgestuurd;
- Stap 4: Uitwerking en analyse van alle informatie;
- Stap 5: Formuleren van conclusies en aanbevelingen en dit samen met de analyse vertalen in een kort en bondig document.

## 2. Schets van de sector

De sector waterschappen kent een relatief laag instroom- en uitstroombestand. Deze percentages zijn in de periode 2008-2010 gedaald naar respectievelijk 6,3% en 4,9%. De daling is deels te verklaren door de verslechtering op de arbeidsmarkt in deze periode als gevolg van een onzekere economie. De uitstroom is voor een belangrijk deel op het conto te schrijven van medewerkers die met pensioen gaan. Het doorstroombestand is in dezelfde periode ook gedaald naar 5,2%. Dit betekent dat slechts één op de twintig medewerkers in 2010 intern van baan is veranderd. Dit is extreem laag.

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

|            | 2007               |          | 2008               |          | 2010               |          |
|------------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|
|            | Water-<br>schappen | overheid | Water-<br>schappen | overheid | Water-<br>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

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. Zo was in 2010 maar liefst 23% van alle medewerkers 55 jaar en ouder, terwijl dit percentage binnen Nederlandse beroepsbevolking 'slechts' op 13% ligt. Dit betekent dat functiemobiliteit minder snel vanzelf zal plaatsvinden en dus actief gestimuleerd dient te worden. In dit kader is de voorgenomen introductie van de 'mobiliteitsbonus' per 1 januari 2013 (onderdeel Vitaliteitspakket) een interessante ontwikkeling. Verder blijkt uit onderzoek<sup>1</sup> naar de loopbaanpaden binnen de waterschappen dat veel baanveranderingen zijn gerealiseerd wanneer waterschappen fuseerden.

### Mobiliteit

Bij het merendeel van de werkgevers in de waterschapssector is het onderwerp mobiliteit in 2011 in het managementteam besproken en in het overleg met de ondernemingsraad aan de orde is geweest. Dat mobiliteit recentelijk op de agenda heeft gestaan, wil nog niet zeggen dat er overall een actief mobiliteitsbeleid wordt gevoerd. Volgens de respondenten is dit slechts bij drie op de tien werkgevers het geval. Zo is personeelsmobiliteit bij minder dan 40% van de organisaties een vast onderwerp in de gesprekscyclus tussen medewerker en leidinggevende. Nog minder vaak vindt er periodiek een personeelsschouw plaats waarbij ook de doorstroommogelijkheden van medewerkers worden besproken.

Voor interne mobiliteit zijn (tijdelijke) vacatures nodig en medewerkers die gemotiveerd en geschikt zijn deze plekken in te vullen. Om de interne mobiliteit te stimuleren is het van belang dat vacatures inzichtelijk zijn voor alle medewerkers zodat medewerkers zelf initiatief kunnen nemen. Het is goed te constateren 87% van de respondenten van mening is dat deze transparantie er binnen zijn of haar organisatie is. Dit neemt niet weg dat medewerkers op basis van hun competenties veel vaker een overstap naar een andere afdeling zouden kunnen maken dan nu in de praktijk gebeurt. Het ontbreken van een 'terugkeergarantie' naar de oude functie lijkt medewerkers geregeld te weerhouden om intern van functie te veranderen. Als belangrijkste belemmeringen voor mobiliteit worden voornamelijk genoemd: het ontbreken van vacatureruimte en doorgroei mogelijkheden, het ontbreken van 'nut en noodzaak' (geen prioriteit, geen sturing) en de onzekerheid bij medewerkers voor het onbekende.

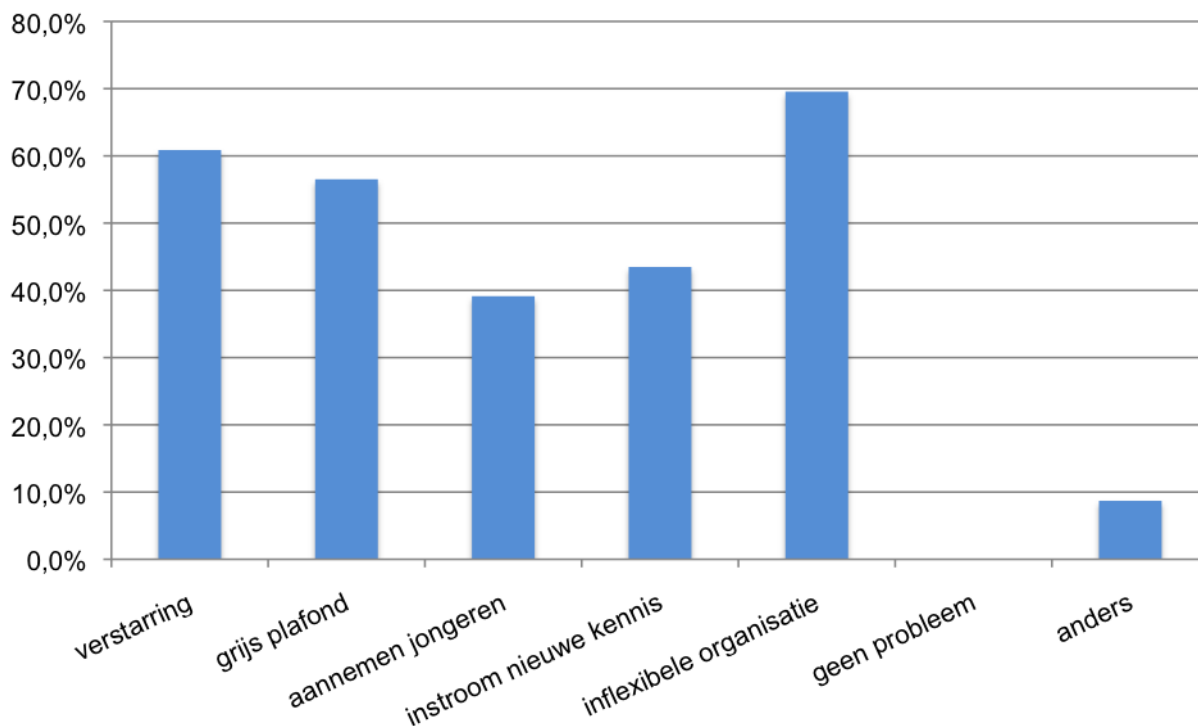
<sup>1</sup> Onderzoek in opdracht van het A&O-fonds Waterschappen.

### 3. Knelpunten

Op de vraag welke problemen er door een gebrek aan mobiliteit binnen hun organisatie zijn, konden de respondenten meerdere antwoorden geven. Opvallend is dat geen van de respondenten van mening was dat er geen probleem is. Blijkbaar leidt geringe functiemobiliteit overal tot problemen.

Bij bijna zeven op de tien werkgevers in de waterschapssector is de flexibiliteit van de organisatie door een beperkte mobiliteit minder groot dan gewenst. Met andere woorden: de werkgever kan zich minder goed aanpassen aan veranderingen in de waterschapssector als medewerkers niet willen of kunnen bewegen naar een ander functieprofiel of andere werkplek. Ook hoog scoort de verstarring van medewerkers waarmee wordt bedoeld dat de medewerkers weinig flexibel en inzetbaar zijn als gevolg van een lange functieverblijftijd (61%). De aanwezigheid van een 'grijs-plafond' voor jonge medewerkers die willen doorstromen is voor meer dan de helft van de organisaties een aandachtspunt. Andere problemen die worden beleefd, hangen samen met de beperkte vacature ruimte als gevolg van een geringe uitstroom. Waterschappen hebben hierdoor beperkte mogelijkheden om jonge medewerkers aan te nemen (39%), en de instroom van nieuwe medewerkers met kennis en ervaring van buiten is minder groot dan men zou willen (44%).

**Grafiek 1. Problemen als gevolg van gebrek aan mobiliteit**



#### 4. Activiteiten 2012

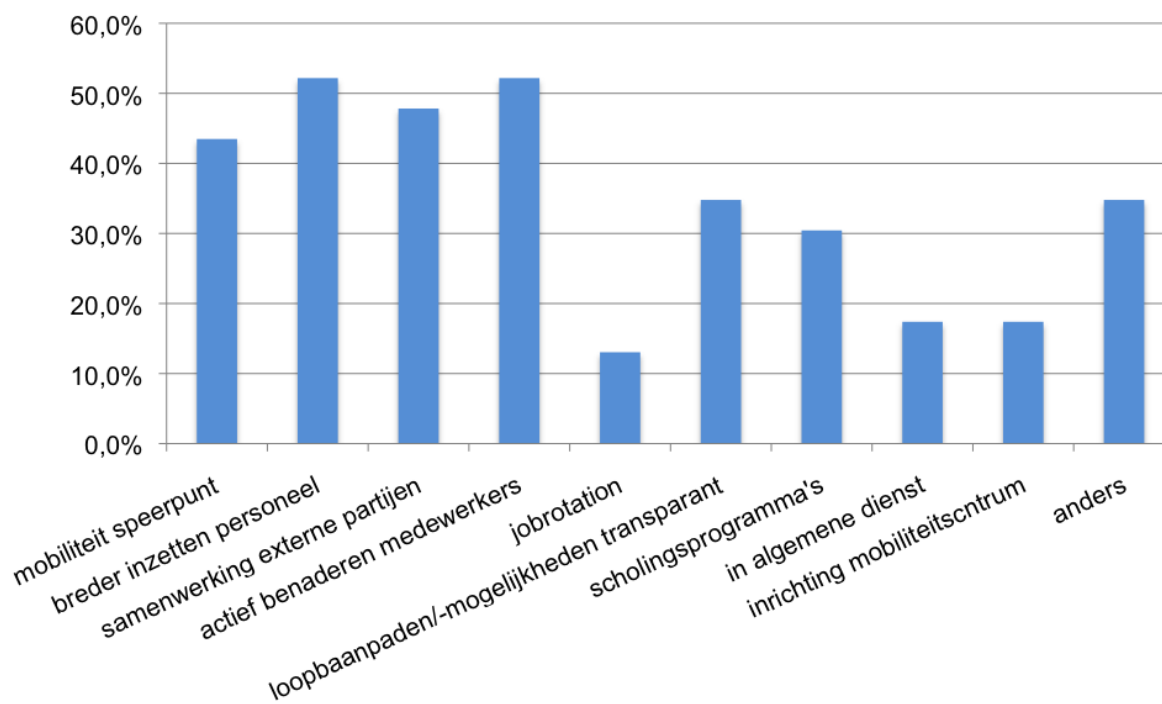
Op de vraag welke activiteiten waterschappen in 2012 gaat ondernemen om de mobiliteit van medewerkers te vergroten, valt op dat bij alle organisaties activiteiten zullen worden ondernomen. In een aantal gevallen gaven de invullers van de vragenlijst aan hierop geen zicht te hebben.

De activiteiten die het meest genoemd werden waren achtereenvolgens:

- Medewerkers actief benaderen voor (tijdelijke) vacatures binnen de eigen organisatie (52%);
- Breder inzetten van eigen personeel zodat medewerkers in verschillende functies werkzaam kunnen zijn (52%);
- Meer samenwerken met externe partijen om medewerkers uit te wisselen (48%);
- Interne mobiliteit benoemen als speerpunt van het HR-beleid (44%);
- Het transparant maken van interne loopbaanpaden en/of –mogelijkheden (35%);

Overigens gaven een aantal respondenten aan dat de speerpunten van het nieuwe HR-beleid nog niet bekend zijn c.q. bij hen niet bekend zijn. Het kan dus zijn dat mobiliteit in de praktijk vaker als speerpunt wordt benoemd. Relatief weinig animo lijkt er te zijn om te stimuleren dat medewerkers een arbeidsovereenkomst krijgen waarin zij conform de CAO Waterschappen in algemene dienst zijn (SAW artikel 2.1.7 en 2.1.8).

#### Grafiek 2. Voorgenomen activiteiten om de mobiliteit te stimuleren



## 5. Oplossingen

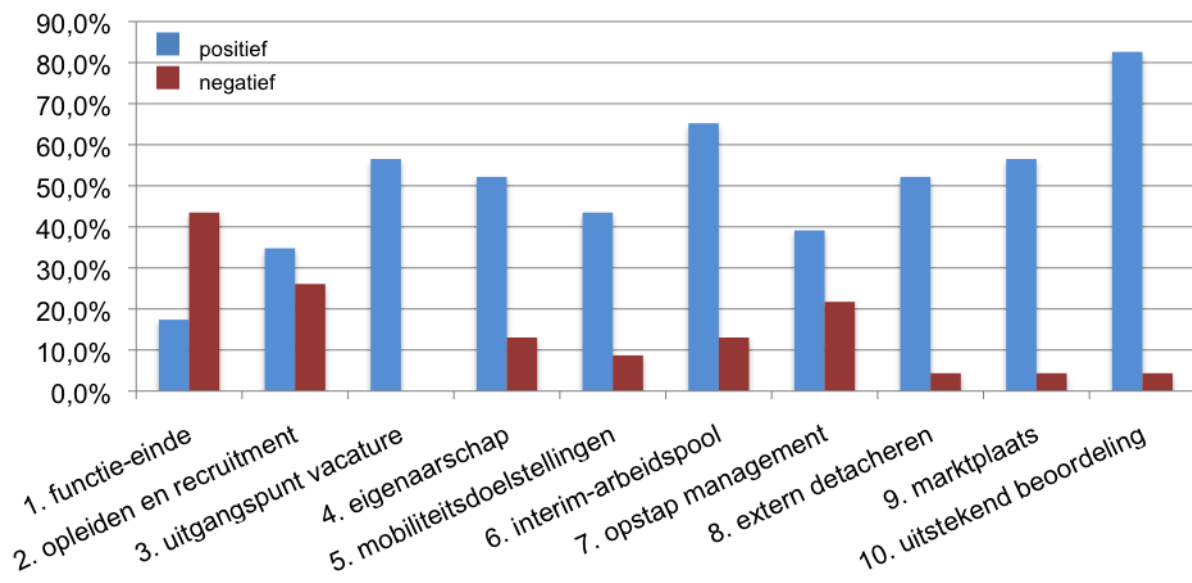
Verschillende waterschappen hebben *good practices* aangeleverd. Het merendeel is uitgewerkt in een aparte bijlage. Veel van deze *good practices* lenen zich om gekopieerd te worden door andere waterschappen of bestaan uit samenwerkingsverbanden waarbij andere waterschappen zich desgewenst kunnen aansluiten. Zo staat het convenant uitwisseling vacatures dat is gesloten tussen vijf waterschappen open voor andere overheidswerkgevers en is toetreden relatief eenvoudig. Een waterschap dat overweegt een eigen mobiliteitsbureau op te zetten, doet er goed aan te informeren naar de ervaringen van het Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier waar men al een aantal jaar hiermee werkt. Met het opzetten van een 'klussenbank', zoals die onder andere actief is bij het Hoogheemraadschap van Rijnland, kunnen werkgevers in de waterschapssector voor een deel handen en voeten geven aan het voornemen hun personeel breder in te zetten.

Als onderdeel van de inventarisatie zijn tien *good practices* van buiten de waterschapssector aan de respondenten voorgelegd. De respondenten reageerden over het algemeen heel positief op de toepasbaarheid van deze *good practices* binnen hun eigen organisatie. De voorgelegde mobiliteitsmaatregelen zijn vermeld in onderstaande tabel. In grafiek 2 is weergegeven hoe er binnen de sector tegen de verschillende oplossingen wordt aangekeken: positief en negatief. De percentages tellen niet op tot 100% omdat respondenten ook konden kiezen voor de antwoordcategorieën 'niet positief en niet negatief' en 'weet niet'.

**Tabel 2. Good practices buiten de waterschapssector**

|  |
|--|
| 1. Creëer een natuurlijk einde aan een functie, bijvoorbeeld door een aanstelling voor vier jaar of door het toepassen van een maximale functieduur. Hierdoor wordt mobiliteit als het ware geïnstitutionaliseerd.   |
| 2. Breng de verantwoordelijkheid voor het vervullen van vacatures en opleiding onder bij één (centraal) persoon. Hierdoor zal meer vacaturegericht worden opgeleid. Dit leidt niet alleen tot meer doorstroom, maar biedt ook ontwikkelingskansen voor medewerkers.  |
| 3. Neem in de communicatie rondom (vrijwillige) mobiliteit niet de medewerker als uitgangspunt, maar juist de (tijdelijke) vacature. Vanuit dit perspectief krijgt mobiliteit op persoonsniveau een positieve impuls.  |
| 4. Het eigenaarschap van (vrijwillige) mobiliteit moet verankerd zijn. Dit kan door het eigenaarschap en de neutraliteit rondom interne mobiliteit onder te brengen bij één persoon, hiervoor een rol te creëren, onder te brengen bij de centrale HR-afdeling en hieraan een duidelijk resultaat te koppelen. |
| 5. Om mobiliteit te bevorderen worden per onderdeel duidelijke mobiliteitsdoelstellingen vastgesteld waarop vervolgens wordt gestuurd.   |
| 6. Overweeg het starten van een eigen interimbureau met medewerkers die interimopdrachten doen binnen de organisatie en eventueel bij andere organisaties in de watersector (externe detachering). De medewerkers zijn in algemene dienst van de organisatie.  |
| 7. Om de stap naar management te verkleinen, worden managementplekken gecreëerd waarbij de managementkandidaat een klein team aanstuurt van hooguit zes personen.  |
| 8. Actief beleid om een deel van de medewerkers (bijvoorbeeld een aantal managers) tijdelijk te detacheren buiten de eigen organisatie om zo ruimte te creëren voor doorstroom van andere medewerkers. Dit is tevens een stimulans voor meer externe gerichtheid en betere samenwerking met deze organisaties. |
| 9. Profielen van medewerkers toevoegen aan een digitale marktplaats van samenwerkende overheden waar 'vraag naar en aanbod van medewerkers' inzichtelijk zijn.   |
| 10. Met elke medewerker die twee jaar achter elkaar een uitstekende beoordeling ('A') krijgt, wordt standaard oriënterend gesproken over een functieverandering.   |

### Grafiek 3. Draagvlak toepassen *good practices* binnen eigen organisatie



Voor negen van de tien best practices is men per saldo positief. Alleen voor het creëren van een zogenaamd “natuurlijk einde van de functie” is nog onvoldoende draagvlak.

## 6. Conclusies

De belangstelling voor het onderwerp mobiliteit is binnen de waterschapssector aanwezig, maar nog 'pril'. Waterschappen zijn zich bewust van de geringe mobiliteit in hun organisaties en de problemen die hiermee samenhangen. Deze inzichten hebben zich nog maar beperkt vertaald naar een actief mobiliteitsbeleid. Het lijkt erop 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 een opbouwfase. Daar waar men verder is, blijft veel mobiliteitsbeleid gedeeltelijk hangen in voornemens en wordt de slag naar concrete acties nog niet gemaakt. Dit wordt in de hand gewerkt doordat eigenaarschap voor mobiliteit niet belegd is binnen de organisatie en heldere mobiliteitsdoelstellingen veelal ontbreken. Dat de waterschapssector sterk vergrijsd is en dus actief gestimuleerd dient te worden, maakt de situatie nijpender en vraagt om meer actie dan nu het geval is.

Binnen de waterschapssector is doorstroom (en indirect ook instroom) sterk afhankelijk van de uitstroom van medewerkers. Zolang de situatie op de externe arbeidsmarkt niet rooskleurig is, bestaat de uitstroom steeds meer uit medewerkers die met pensioen gaan. Dit is te weinig om de organisatie flexibel te houden en medewerkers ontwikkelperspectief te bieden.

Veel van de *good practices* zijn geschikt om door andere werkgevers in de waterschapssector overgenomen te worden of op andere wijze omarmt te worden. Bijvoorbeeld door aansluiting bij bestaande samenwerkingsverbanden.

Er is veel draagvlak voor het toepassen van de voorgeselde *good practices* van buiten de waterschapssector in de eigen organisatie.

## 7. Aanbevelingen

1. Integreer mobiliteitsbeleid zoveel mogelijk in bestaande HR-instrumenten:

- Laat mobiliteit standaard aan bod komen in de gesprekscyclus tussen leidinggevende en medewerker;
- Besteed standaard aandacht aan de doorstroommogelijkheden voor medewerkers in de personeelsschouwen die worden gehouden;
- Besteed opleidingsbudgetten gericht aan de ontwikkeling van medewerkers naar toekomstige functieprofielen;
- Overweeg bij fusies in de waterschapssector of de vorming van shared services centers niet het man-volgt-functie-principe toe te passen, medewerkers opnieuw te laten solliciteren;
- Benader als onderdeel van het werving en selectiebeleid potentieel geschikte medewerkers actief voor een vacature zonder dat zij gesolliciteerd hebben;
- Spreek standaard met medewerkers die twee jaar achter elkaar een uitstekende beoordeling ('A') krijgen over een functieverandering;
- Breng de mogelijkheid van een arbeidsovereenkomst 'in algemene dienst; (CAO waterschappen, SAW artikel 2.1.7 en 2.1.8) en de voordelen hiervan actief onder de aandacht van huidige medewerkers en potentiële nieuwe medewerkers tijdens de sollicitatieprocedure.

2. Creëer vacatureruimte los van de pensioenuitstroom:

- Werk een constructie uit waarmee de uitwisseling van medewerkers tussen waterschappen gefinancierd kan worden vanuit de mobiliteitsbonus die per 1 januari 2013 van kracht wordt;
- Betrek andere waterschappen actief bij het 'convenant uitwisseling vacatures' zodat medewerkers meer ontwikkelingsmogelijkheden krijgen en er minder externe inhuur hoeft plaats te vinden. Zet bovendien 'een motortje' achter het convenant. Iemand die actief op zoek gaat naar projecten en actief medewerkers van de deelnemende waterschappen benadert. Financier de inzet van deze persoon uit algemene middelen;
- Biedt talentvolle medewerkers vanuit het oogpunt van binding de mogelijkheid om tijdelijk gedetacheerd te worden bij andere werkgevers binnen de waterketen of zelfs daarbuiten.

3. Stimuleer het eigen initiatief van medewerkers en leidinggevenden om medewerkers van baan te laten veranderen:

- Maak gebruik van de uitkomsten van het onderzoek naar loopbaanpaden, maak deze loopbaanpaden bekend binnen de eigen organisatie en vertaal deze desgewenst naar de eigen organisatie;
- Maak ook vacatures en projecten bij andere waterschappen transparant voor alle medewerkers;
- Sluit aan bij de digitale marktplaats van het ministerie van BZK, onderdeel van het programma Beter Werken in het Openbaar Bestuur en maak desgewenst sectorspecifieke afspraken hierover met het ministerie van BZK.

4. Maak binnen het waterschap iemand verantwoordelijk voor mobiliteit en koppel hieraan heldere resultaatafspraken. Geef deze persoon zeggenschap en escalatiemogelijkheden richting topmanagement.

5. Voer een inhoudelijke discussie over de bevindingen en aanbevelingen in dit document met de belangrijkste stakeholders binnen de waterschapssector.

## **Bijlage 1. Good practices binnen de sector Waterschappen**

### ***'De klussenbank' (Rijnland)***

Sinds november 2011 is binnen het hoogheemraadschap 'de klussenbank' actief. Managers kunnen tijdelijke opdrachten op 'de klussenbank' (intranet) zetten. Alle medewerkers van Rijnland komen in aanmerking klussen in te vullen mits zij over de juiste kwaliteiten beschikken. 'De klussenbank' levert een bijdrage aan de gewenste organisatieontwikkeling waarin samenwerking en kruisbestuiving belangrijke onderdelen zijn. Via de klussen worden kennis en ervaring meer binnen de organisatie verspreid en leren medewerkers elkaar beter kennen. Dit laatste stimuleert ook de samenwerking tussen medewerkers (en afdelingen) na afronding van de klus. Daarnaast wil Rijnland via 'de klussenbank' de talenten en capaciteiten van medewerkers beter benutten. Dankzij 'de klussenbank' kunnen medewerkers hun persoonlijke kwaliteiten die niet aan hun functie zijn verbonden, elders binnen de organisatie inzetten. Ook worden deze kwaliteiten op deze manier zichtbaar voor anderen binnen de organisatie. Medewerkers kunnen zelf initiatief nemen om een klus op 'de klussenbank' te zetten. In dat geval bespreken zij de klus met hun leidinggevende. Bij akkoord van de leidinggevende kan de medewerker de klus aanleveren bij de beheerders van 'de klussenbank' en wordt de klus op intranet gezet. Indien medewerkers interesse hebben om een klus zelf te doen, overleggen zij eerst met hun leidinggevende of het akkoord is dat zij op de klus reageren.

### ***Mobiliteitsbureau (Hollands Noorderkwartier)***

Hollands Noorderkwartier heeft een eigen Mobiliteitsbureau dat zich richt op het faciliteren van de door- en uitstroom van medewerkers. Het bureau is een onderdeel van het cluster P&O. Het mobiliteitsbeleid onderscheidt enerzijds een verplichte inzet van het Mobiliteitsbureau 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. Voor de dagelijkse gang van zaken zijn de functies van mobiliteitsadviseur en medewerker mobiliteit ingesteld. Naast de salariskosten voor deze medewerkers zijn de salariskosten van de medewerkers waarvoor de verplichte inzet van toepassing is, onder het budget van het Mobiliteitsbureau gebracht. Bij het vervullen van vacatures wordt de vacature eerst bij het Mobiliteitsbureau aangemeld, alvorens er sprake is van een 'normale' afwikkeling van de vacature. Het is de bedoeling dat het Mobiliteitsbureau in de toekomst ook zorgt voor:

- de introductie van demotiefuncties voor oudere leidinggevenden;
- de introductie van een arbeidspool met medewerkers die gedurende één jaar ervaring buiten hun oorspronkelijke functie opdoen;
- de borging van loopbaanafspraken met 'high potentials'.

### ***Interne Arbeidsmarkt (Aa en Maas, Brabantse Delta, De Dommel)***

De drie Brabantse waterschappen willen de uitwisseling van elkaars medewerkers vergroten. Het voornemen is er om een arbeidspool op te zetten met medewerkers die zelf graag een keer (tijdelijk) bij een ander waterschap aan het werk willen. Voor de ondersteunende functies, zoals secretaresses of administratief medewerkers, kunnen medewerkers in de toekomst tijdelijk aan elkaar uitgeleend worden om pieken in het werk of afwezigheid (bijvoorbeeld bij ziekte of zwangerschapsverlof) op te vangen. Ook medewerkers die het gevoel hebben niet meer op hun plek te zitten, wil men via een poolconstructie stimuleren een keer buiten de deur te kijken. Alle initiatieven zullen eerst op kleine schaal worden opgezet. Dit zal de drempel bij medewerkers verlagen om tijdelijk de eigen werkplek in te ruilen voor een andere werkplek.

### ***Stimuleringsmaatregelen mobiliteit (Delfland)***

Delfland stimuleert mobiliteit onder meer door de volgende financiële prikkels:

- Voor de jaren 2011 en 2012 geldt dat na het indienen van het ontslag op eigen verzoek de medewerker (ter compensatie van de geïnvesteerde tijd voor externe sollicitatieprocedures) twintig extra verlofuren ontvangt. Deze extra verlofuren worden voor vertrek opgenomen en worden niet uitbetaald.

- Door ontslag op eigen verzoek kan de bovenformatieve ambtenaar binnen één maand na het moment van boventallig verklaring afzien van de rechten uit de Sectorale arbeidsvoorwaarden voor waterschapspersoneel (SAW). De medewerker ontvangt dan een vertrekbonus ter grootte van de helft van het salaris dat hij/zij zou hebben ontvangen, gedurende de bovenformatieve periode van achttien maanden
- Indien de medewerker werk vindt voordat de bovenformatieve periode van achttien maanden is afgelopen, ontvangt hij/zij één maand salaris. Deze vertrekstimulering geldt ook indien de medewerker een schriftelijke aanzegging heeft ontvangen van het feit dat zijn functie komt te vervallen.

### ***Intern detachingsbeleid (Rivierenland)***

Onderdeel van het werving- en selectiebeleid van waterschap Rivierenland is de mogelijkheid van (intern) detacheren en het lopen van stages. Detacheren betekent dat een medewerker voor een korte of langere periode (vanaf drie maanden of zelfs een aantal jaar) voor zijn gehele of een gedeelte van zijn dienstverband wordt 'uitgeleend' aan een andere afdeling. Het initiatief voor detachering ligt bij de medewerker. Hij stemt deze wens af met zijn huidige afdelingshoofd of detachering voor hem ook überhaupt mogelijk is. Het afdelingshoofd zal dit verzoek altijd benaderen vanuit een positieve grondhouding. Detachering kan aan de orde zijn bij een project of een tijdelijke waarneming van een collega. Ook reguliere vacatures zijn opengesteld voor de mogelijkheid tot detachering. Er vindt dan een normale (interne) werving- en selectieprocedure plaats, waarbij met de geselecteerde medewerker een detacheringperiode van maximaal drie maanden overeen wordt gekomen. Wanneer er minder dan drie maanden werk is, kan een medewerker gewoon in zijn huidige functie blijven en een aantal uren voor een andere afdeling werken, zonder dat er een overeenkomst voor detachering opgemaakt hoeft te worden. Naast detachering, als constructie om medewerkers uit te lenen, vindt Rivierenland het belangrijk om medewerkers ervaring op te laten doen bij andere organisatieonderdelen in de vorm van een stage. Detachering kan voor sommige medewerkers (nog) een stap te ver zijn. Met betrekking tot het detachering- en stagebeleid geldt een functieggarantie bij een periode korter dan drie maanden een baangarantie bij een periode langer dan drie maanden.

### ***Mobiliteit integreren in beleid duurzame inzetbaarheid (Reest en Wieden)***

Mobiliteit is geen op zichzelf staand thema, maar heeft veel raakvlakken en verbindingen met ander hr-onderwerpen. Binnen Reest en Wieden wil men mobiliteit zo veel mogelijk inbedden in bestaand beleid. Enkele voorbeelden hiervan:

- Strategische personeelsplanning om in kaart te brengen welke personeelscapaciteit in huis is (kwantitatief en kwalitatief) en welke capaciteiten er in de toekomst nodig zijn.
- Gezondheidscyclus van drie jaar waarin de gezondheid van de medewerker, het welzijn van de medewerker, en de veiligheid van de werkplek van de medewerker worden gemeten. Elk jaar wordt een ander aspect gemeten.
- Als werkgever ondersteunt Reest en Wieden medewerkers actief om na te denken over alternatieven voor hun huidige loopbaan en ondersteunen leidinggevende en medewerker bij het voeren van gesprekken hierover.
- Reest en Wieden heeft een actief opleidingsbeleid dat onder meer wordt ingezet om medewerkers op te leiden voor de toekomst.
- Reest en Wieden neemt actief deel aan het regionale mobiliteitsnetwerk WisselWerk.

### ***Convenant uitwisseling vacatures (Delfland, Rijnland, Schieland en de Krimpenerwaard, Hollandse Delta, Rivierenland)***

De vijf waterschappen stellen hun vacatures open aan elkaars medewerkers en bieden elkaars medewerkers de mogelijkheid om tijdelijke werkzaamheden op detachingsbasis uit te voeren. Vacatures en tijdelijke projecten bij de vijf waterschappen worden door de convenantpartners intern gepubliceerd. Bij de invulling van vacatures hebben de medewerkers van het eigen waterschap voorrang. Indien de vacature niet wordt vervuld door interne sollicitanten, hebben sollicitanten van de convenantpartners voorrang boven sollicitanten van buiten deze vijf organisaties. Tijdelijke projecten die worden uitgevoerd door een medewerker van de convenantpartner worden vastgelegd in een detacheringsovereenkomst. Andere overheidsinstellingen kunnen toetreden tot het convenant.

### *Verder genoemd*

- Jobrotation (Scheldestromen);
- Interim-pool ofwel medewerkers in algemene dienst (13 fte) (Waternet);
- In het kader van de komende (grijze) uitstroom de komende jaren, wordt er nu een mobiliteitspool opgericht en komt er inzicht in vrijkomende werkplekken (Waternet);
- Na een reorganisatietraject zijn veel medewerkers doorgestroomd. Verder zijn binnen afdelingen verschillende functieniveaus geïntroduceerd waardoor loopbaanperspectief ontstaat (Stichtse Rijnlanden);
- Proberen om medewerkers door het werken in projectverband kennis te laten maken met andere werksoorten, disciplines etc. (Roer en Overmaas).

## Colofon

### Opdrachtgever

Stichting A&O-fonds Waterschappen

### Projectmanager

E.C. van Vliet

### Eindredactie

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