

Het nieuwe personeelsbeleid



Een verklarend onderzoek naar
personeelsinstrumenten
bij waterschap Zeeuwse Eilanden

Diana Hoornick

Het nieuwe personeelsbeleid
Een verklarend onderzoek naar personeelsinstrumenten bij
waterschap Zeeuwse Eilanden

Diana Hoornick (297068)

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Opleiding Bestuurskunde
Master of Public Administration
Afstudeerrichting Arbeid, Organisatie en Management

De heer Dr. J.L.M. Hakvoort

Begeleidend docent Erasmus Universiteit Rotterdam

Mevrouw Dr. S.M. Groeneveld

Tweede lezer Erasmus Universiteit Rotterdam

De heer P. Visch

Begeleider Waterschap Zeeuwse Eilanden

Juli 2007

Voorwoord

Toen ik in december 2006 ging zoeken naar een stageplaats binnen de provincie Zeeland, ben ik terechtgekomen bij Waterschap Zeeuwse Eilanden. Ik werd uitgenodigd voor een oriënterend gesprek, om te kijken of we 'iets voor elkaar zouden kunnen betekenen'. Tijdens dit gesprek is wat gebrainstormd en uiteindelijk kwamen we op een idee: kijken of het nieuwe personeelsbeleidsplan dat de cluster Personeelszaken aan het opstellen was, past binnen de organisatiecultuur van het waterschap. Al snel wist ik voor mijzelf dat ik kwantitatief onderzoek wilde gaan doen; ik ga namelijk liever af op cijfers dan op uitspraken van mensen. Dit paste ook precies binnen dit onderzoek: met behulp van een enquête kon ik goed meten hoe het management en de medewerkers denken over het nieuwe personeelsbeleidsplan. En zo is het allemaal begonnen: wat ik wilde paste binnen de organisatie en voor cluster Personeelszaken werd er gekeken of zij niets in wilde gaan voeren waar het management en de medewerkers niet achter zouden staan.

Na een aantal maanden van hard werken, ben ik zonder problemen aan dit eindresultaat gekomen. Uiteraard heb ik van verschillende mensen hulp nodig gehad tijdens dit onderzoek. Ik wil dan nu ook graag van de gelegenheid gebruik maken om deze personen te bedanken. Als eerste Peter Visch, hoofd van de afdeling Personeelszaken, Communicatie en Ondersteuning van het waterschap. Peter was mijn stagebegeleider. Vervolgens de cluster Personeelszaken: Petra Banh, Gerard de Kock, Ria de Pooter, Trinet van Stee en Sanne Szarafinski. Zij hebben antwoord gegeven op al mijn vragen en er tevens voor gezorgd dat ik een geweldige stage heb gehad. Daarnaast wil ik natuurlijk ook iedereen van het waterschap bedanken, die mijn enquête heeft ingevuld. Vanuit de Erasmus Universiteit heb ik ook goede begeleiding gehad en wel van Jan Hakvoort. Als ik een vraag had, stuurde ik hem een e-mail en uiterlijk een dag later had ik reactie van hem. Tenslotte wil ik ook Sandra Groeneveld bedanken. Zij heeft als tweede lezer nog een aantal scherpe opmerkingen gemaakt, waardoor mijn onderzoek alleen maar verbeterd is.

Middelburg, juli 2007

Diana Hoornick

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting	7
Overzicht van figuren, modellen, schema's en tabellen	9
1. Inleiding	10
1.1 De organisatie	10
1.2 De probleemanalyse	10
1.3 De probleemstelling	15
1.4 Het theoretisch kader	16
1.5 De onderzoeksinstrumenten	17
1.6 Leeswijzer	19
2. Waterschap Zeeuwse Eilanden	20
2.1 De organisatie	20
2.2 Het bestuur	20
2.3 De taken	21
3. Theoretisch kader: de zes onderwerpen nader belicht	23
3.1 Inleiding	23
3.2 Het model Instituut Nederlandse Kwaliteit.....	24
3.3 De doorstroom	26
3.3.1 De kweekvijver	27
3.3.2 Het capaciteitenonderzoek	27
3.3.3 De functieroulatie.....	27
3.3.4 Het loopbaanbeleid	28
3.3.5 Competentiemanagement.....	29
3.3.6 Het opleiden	29
3.3.7 De externe doorstroom.....	30
3.4 Het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid.....	30
3.4.1 De jongeren.....	30
3.4.2 De middengroep.....	33
3.4.3 De ouderen	34
3.4.4 Overkoepelend	36
3.5 Het functionerings- en beoordelingssysteem	39
3.5.1 De motivatie.....	39
3.5.2 Performance management.....	41
3.6 De schaarste op de arbeidsmarkt.....	43
3.6.1 Het opleiden	43
3.6.2 De innovatie	44
3.6.3 De arbeidsvoorwaarden	44
3.6.4 De arbeidsmarktcommunicatie	44
3.7 De innovatie	44
3.7.1 Performance management.....	46
3.7.2 Kennismanagement.....	46
3.7.3 De arbeidsverhoudingen	46
3.7.4 Het gezondheidsbeleid	47
3.8 De integriteit	47
3.8.1 De bewustwording	48
3.8.2 Het doorlichten van bedrijfsprocessen.....	48
3.8.3 Het onderhouden van integriteit.....	48

3.8.4 De functieroulatie.....	49
3.9 De personeelsinstrumenten	49
3.10 De veranderingsbereidheid	51
3.10.1 De cultuur	51
3.10.2 Het veranderingsproces.....	52
3.10.3 Verandermanagement	53
3.11 Tot slot: enkele verwachtingen	54
4. Analyse van het empirische onderzoeksmateriaal	56
4.1 Inleiding	56
4.2 De onderzoeksopzet	56
4.3 De doorstroom	58
4.3.1 De kweekvijver	59
4.3.2 Het capaciteitenonderzoek	60
4.3.3 De functieroulatie.....	61
4.3.4 Het loopbaanbeleid	62
4.3.5 Competentiemanagement.....	62
4.3.6 Het opleiden	63
4.3.7 De externe doorstroom.....	63
4.3.8 De redenen	64
4.4 Het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid.....	65
4.4.1 Instrumenten voor de jongeren	65
4.4.2 Instrumenten voor de middengroep	67
4.4.3 Instrumenten voor de ouderen	68
4.4.4 Overkoepelend	70
4.4.5 De redenen	71
4.5 Het functionerings- en beoordelingssysteem	72
4.5.1 De motivatie.....	72
4.5.2 Performance management.....	74
4.5.3 De redenen	74
4.6 De schaarste op de arbeidsmarkt.....	75
4.6.1 Het opleiden	75
4.6.2 De innovatie	76
4.6.3 De arbeidsvoorwaarden	76
4.6.4 De arbeidsmarktcommunicatie	76
4.6.5 De redenen	77
4.7 De innovatie	77
4.7.1 Performance management.....	78
4.7.2 Kennismanagement.....	78
4.7.3 De arbeidsverhoudingen	79
4.7.4 Het gezondheidsbeleid	79
4.7.5 De redenen	79
4.8 De integriteit	80
4.8.1 De bewustwording	80
4.8.2 Het doorlichten van de bedrijfsprocessen	81
4.8.3 Het onderhouden van integriteit.....	82
4.8.4 De functieroulatie.....	82
4.8.5 De redenen	83
4.9 De veranderingsbereidheid	83
4.10 Tot slot: verwerpen of niet verwerpen van de verwachtingen	84
5. Conclusies en aanbevelingen.....	85
5.1 Inleiding	85
5.2 De doorstroom	85
5.3 Het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid.....	86

5.4 Het functionerings- en beoordelingssysteem	87
5.5 De schaarste op de arbeidsmarkt.....	87
5.6 De innovatie	87
5.7 De integriteit	88
5.8 De veranderingsbereidheid	88
5.9 Tot slot: enkele aanbevelingen.....	88
Afkortingen.....	91
Literatuur	93
Bijlagen	
1. Organogram	
2. Enquête	

Samenvatting

Dit onderzoek speelde zich af binnen Waterschap Zeeuwse Eilanden in Middelburg. Binnen dit waterschap is cluster Personeelszaken bezig om een nieuw personeelsbeleidsplan op te stellen, vanwege het feit dat het oude plan uit 1997 stamt en daarmee verouderd is. Om dit nieuwe plan vast te stellen, is een analyse van het huidige personeelsbeleidplan verricht. Deze analyse is te vinden in het eerste hoofdstuk van deze masterthesis. In het nieuwe personeelsbeleidsplan zal een aantal nieuwe instrumenten worden ingevoerd. Dit onderzoek heeft als doel te onderzoeken wat de opvattingen en meningen van het management en de medewerkers van Waterschap Zeeuwse Eilanden zijn. Dit is een verklarend onderzoek, vanwege het feit dat er gekeken wordt naar de verklaringen die gegeven kunnen worden voor de diversiteit aan opvattingen en de meningen van het management en de medewerkers. Daartoe is de volgende vraagstelling opgesteld:

Welke opvattingen en meningen hebben het management en de medewerkers van Waterschap Zeeuwse Eilanden over de nieuwe personeelsinstrumenten, die cluster Personeelszaken voornemens is om in te voeren? Welke verklaringen kunnen worden gegeven voor de diversiteit aan opvattingen en meningen?

Om antwoord te geven op deze vraagstelling, is in hoofdstuk 3 van deze masterthesis de theorie besproken over de instrumenten, zodat duidelijk is over welke personeelsinstrumenten het gaat. Aan het eind van dit hoofdstuk zijn twee verwachtingen opgesteld. Deze twee verwachtingen luiden als volgt:

Verwachting 1

De personeelsinstrumenten worden niet gedragen vanwege de organisatiecultuur.

Toelichting: In de organisatiecultuur zitten ervaringen uit het verleden, die er toe hebben geleid dat veranderingen niet makkelijk door te voeren zijn.

Verwachting 2

Het management en de medewerkers staan wel achter de nieuwe personeelsinstrumenten, vanwege het feit dat het nieuwe personeelsbeleidsplan zich meer zal richten op de ‘zachte’ kant van HRM.

Toelichting: De organisatie is nu meer resultaatgericht. Met behulp van de in te voeren personeelsinstrumenten kan het mogelijk zijn dat het management en de medewerkers het idee krijgen dat er meer op de mensen gelet zal worden.

In de conclusie zal verwachting 1 worden verworpen en verwachting 2 zal niet worden verworpen.

Om de opvattingen en meningen te meten over de instrumenten onder het management en de medewerkers van het waterschap, is een enquête opgesteld, welke te vinden is in bijlage 2 van deze masterthesis. Van de 383 verstuurde enquêtes zijn er 272 teruggekomen. Dit komt uit op een respons van 71%. De resultaten van deze enquête zijn te vinden in hoofdstuk 4. De analyse leidt uiteindelijk tot beantwoording van de vraagstelling. Uit dit onderzoek is gebleken dat het management en de medewerkers van Waterschap Zeeuwse Eilanden voor een groot gedeelte dezelfde opvattingen en meningen hebben als cluster Personeelszaken. De verklaringen, die gegeven kunnen worden hiervoor, zitten in het feit dat er meer gelet zal worden op de ‘zachte’ kant van HRM en dat ervaringen uit het verleden een zeer minimale rol spelen. Deze ervaringen betreffen onder andere functieroulatie en het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP).

In de laatste paragraaf van deze masterthesis, doe ik een aantal aanbevelingen aan het waterschap. Het betreft de volgende aanbevelingen.

Laat zien dat er geluisterd wordt naar de medewerkers

Luister ook in de toekomst naar de wil van het management en de medewerkers. Indien er iets verandert in het personeelsbeleidsplan, laat het management en de medewerkers hier dan ook over meedenken. Houdt hier rekening met het feit dat gemaakte afspraken ook nagekomen moeten worden.

Laat het veranderingsproces verlopen volgens de genoemde stappen

Om alles zo overzichtelijk mogelijk te houden, raad ik aan om de verandering van het personeelsbeleidsplan te laten verlopen volgens de stappen, zoals deze omschreven zijn in paragraaf 3.10 van deze masterthesis. Dit houdt in dat communicatie hier een grote rol in speelt.

Maak een draaiboek voor functies / afdelingen

Om de schaarste op de arbeidsmarkt het hoofd te bieden, raad ik aan om een duidelijk overzicht te maken van wat de functie en / of de afdeling inhoudt, wat de taken zijn en hoe deze taken verricht moeten worden. Dit is wel aanwezig bij het waterschap, maar ik raad aan om hier één document van te maken. Nu zijn er drie verschillende documenten waar dit in beschreven staat. Op deze manier kan een medewerker weg uit zijn functie, zonder dat de organisatie in problemen komt.

Behandel iedere medewerker als individu

Ondanks het feit dat het personeelsbeleidsplan toepasbaar is op alle medewerkers, raad ik aan om iedereen als individu te behandelen. Zo is het namelijk wel degelijk mogelijk dat een medewerker van 58 jaar door wil stromen, ook al wordt er in het personeelsbeleidsplan gezegd dat ouderen niet meer door willen stromen.

Overzicht van figuren, modellen, schema's en tabellen

Figuur 3.1 Het WZE-managementmodel.....	25
Figuur 3.2 Het Michigan-model.....	37
Figuur 3.3 Het Harvard-model.....	38
Figuur 3.4 Leiderschap.. ..	39
Figuur 3.5 Het TOP-model.. ..	45
Figuur 3.6 Geformuleerde verwachtingen	55
Figuur 4.1 Verdeling van de leeftijden van de medewerkers van WZE	57
Figuur 4.2 Functieroulatie: stage en structureel in procenten	61
Figuur 4.3 Redenen oneens doorstroom in procenten.....	64
Figuur 4.4 Ouderen respectievelijk jongeren aanwijzen als mentor in procenten	69
Figuur 4.5 Redenen oneens met leeftijdsfasebewust personeelsbeleid in procenten	72
Figuur 4.6 Redenen oneens functionerings- en beoordelingssysteem in procenten	75
Figuur 4.7 Redenen oneens schaarste op de arbeidsmarkt in procenten.....	77
Figuur 4.8 Redenen oneens innovatie in procenten	80
Figuur 4.9 Redenen oneens integriteit in procenten.....	83
Figuur 4.10 Geformuleerde verwachtingen	84
Model 3.1 Conceptueel model	54
Schema 3.1 “Public administration versus Public management”.. ..	23
Tabel 3.1 Voorbeelden van variabel belonen.....	41
Tabel 3.2 Overzicht van personeelsinstrumenten die in te zetten zijn bij meerdere onderwerpen	50
Tabel 4.1 Overzicht van de medewerkers per afdeling.....	58

1. Inleiding

In dit inleidende hoofdstuk zullen achtereenvolgens de organisatie, de probleemanalyse, de probleemstelling, het theoretisch kader, de onderzoeksinstrumenten en de leeswijzer worden behandeld. Dit hoofdstuk vormt voor een deel de onderzoeksopzet.

1.1 De organisatie

Het onderzoek dat ik verricht heb, speelt zich af binnen Waterschap Zeeuwse Eilanden. Het hoofdkantoor van het waterschap is gevestigd in Middelburg. Waterschap Zeeuwse Eilanden heeft de zorg voor de zeeweringen, het oppervlaktewater en de plattelandswegen in een deel van Zeeland, te weten Sint Philipsland, Tholen, Schouwen-Duiveland, Walcheren, Noord-Beveland en Zuid-Beveland (Waterschap Zeeuwse Eilanden, www.wze.nl). In dit gebied liggen tien gemeenten. Het waterschap is een overheid en is te vergelijken met een gemeente. Het waterschap wordt bestuurd door de algemene vergadering (av). De voorzitter van deze algemene vergadering is de dijkgraaf, de heer W.A. Gosselaar. De dijkgraaf wordt voor zes jaar benoemd door de Kroon. Uit de algemene vergadering wordt een aantal leden gekozen, die het dagelijks bestuur (db) van het waterschap vormen. Dit dagelijks bestuur neemt besluiten die noodzakelijk zijn om het waterschapswerk goed en snel te laten verlopen. De voorzitter van het dagelijks bestuur is, net als bij de algemene vergadering, de dijkgraaf. De leden worden gekozen door de burgers, die wonen in het beheersgebied van het waterschap. Dit doen zij door middel van verkiezingen. Deze burgers vormen de belanghebbenden bij het werk dat het waterschap verricht. Zij betalen mee aan het waterschap via de belastingaanslag (Waterschap Zeeuwse Eilanden, www.wze.nl). In het tweede hoofdstuk van deze masterthesis zal nader worden ingegaan op Waterschap Zeeuwse Eilanden.

1.2 De probleemanalyse

Als eerste zal hier een probleemanalyse worden gemaakt. Hiervoor zal een analyse van het huidige personeelsbeleidsplan (PBP) van Waterschap Zeeuwse Eilanden worden gemaakt.

Het huidige personeelsbeleidsplan, zoals geformuleerd in 1997, is op een aantal cruciale onderdelen verouderd. Dit blijkt uit het feit dat er een aantal punten is waar binnen de organisatie niets meer mee gedaan wordt, zoals het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Het is daarom van belang dat hier de aandacht op gevestigd wordt. Tevens zijn er nu meer personeelsinstrumenten, die de organisatie ter beschikking staan, zoals het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid.

Er zijn onder andere zes onderwerpen waarop de afdeling Personeelszaken, Communicatie en Ondersteuning, cluster Personeelszaken, van het waterschap graag vernieuwing zou willen zien of

deze onderwerpen in wil voeren. Deze onderwerpen zijn voorstellen van cluster Personeelszaken en zullen binnen het waterschap nog nader besproken worden. Het betreft de volgende zes onderwerpen:

- leeftijdsfasebewust personeelsbeleid;
- functionerings- en beoordelingssysteem;
- doorstroom van medewerkers;
- schaarste op de arbeidsmarkt;
- innovatie;
- integriteit.

Een aantal van deze onderwerpen zal worden besproken in de onderstaande analyse van het huidige personeelsbeleidsplan. De onderwerpen, die niet bij de analyse worden besproken, worden daarna afzonderlijk besproken.

Het huidige PBP stamt van november 1997. Het plan is gericht op de fusie, die in 1996 plaats heeft gevonden tussen de vier waterschappen boven de Westerschelde en het Wegschap Walcheren (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 1997:4). Dit personeelsbeleidsplan moet worden gezien als onderdeel van het totale organisatiebeleid. In dit personeelsbeleidsplan worden vijf kernactiviteiten onderscheiden van de afdeling Personeel & Organisatie (1997:10):

1. personeelsvoorziening;
2. personeelsontwikkeling;
3. medezeggenschap;
4. personeelsbeoordeling en -beloning;
5. personeelszorg.

Hieronder zullen deze vijf kernactiviteiten besproken worden.

Personeelsvoorziening

Hieronder wordt verstaan: “*het geheel van activiteiten waardoor de organisatie haar personeelsbezetting kan optimaliseren*” (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 1997:11). De personeelsinstrumenten, die hierbij worden gehanteerd zijn personeelsbezetting en -planning en werving en selectie. Deze twee instrumenten worden uitgelegd in het plan en vervolgens wordt ingegaan op doorstroom en uitstroom. Doorstroom is één van de zes onderwerpen waar cluster Personeelszaken (voorheen de afdeling Personeel & Organisatie) graag vernieuwing in wil zien. In het huidige personeelsbeleidsplan wordt richting gegeven aan de doorstroom door middel van personeelsontwikkeling en herplaatsing. Personeelsontwikkeling is de tweede kernactiviteit en zal daarom bij het volgende punt verder besproken worden. Bij herplaatsing wordt actief op zoek gegaan naar een nieuwe, passende functie voor een medewerker binnen de organisatie (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 1997:13). De instrumenten, die cluster Personeelszaken in wil gaan zetten voor de

doorstroom van personeel, zijn kweekvijver, capaciteitenonderzoek, functieroulatie, loopbaanbeleid, competentie management, opleiden en externe doorstroom. Het laatste instrument is de link naar uitstroom (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006a). Bij de uitstroom van personeel wordt in het huidige beleid onder andere gebruik gemaakt van outplacement en uitstroombegleiding. Er kan dus geconcludeerd worden dat er op het gebied van doorstroom van personeel wel het één en ander zal gaan veranderen. Er zal gebruik worden gemaakt van meer personeelsinstrumenten die hiervoor ter beschikking staan, zoals het ontwikkelen van competenties en het opzetten van een kweekvijver. Op deze manier kan het waterschap meer personeel behouden, zodat minder op zoek moet worden gegaan naar externen.

Personeelsontwikkeling

Bij personeelsontwikkeling wordt gebruik gemaakt van loopbaanbeleid en opleidingsbeleid als instrumenten. Het loopbaanbeleid wordt opgesplitst in twee delen: jobrotation en leeftijdsbewuste loopbaanbegeleiding. Op dit gebied is een duidelijke verandering te zien: loopbaanbeleid is een instrument dat in zal worden gezet bij de doorstroom van personeel. Jobrotation, ofwel functieroulatie, is een instrument dat onder andere ingezet zal worden bij de doorstroom. Leeftijdsbewuste loopbaanbegeleiding is een onderwerp dat de komende jaren meer aandacht zal gaan krijgen. In het huidige beleid wordt aangegeven dat alle medewerkers optimaal moeten functioneren, ongeacht de leeftijd. In het nieuwe beleid wordt dit anders aangepakt. Het personeel wordt namelijk opgedeeld in drie groepen, te weten jongeren (medewerkers jonger dan 30 jaar), een middengroep (medewerkers van 30 tot 50 jaar) en ouderen (medewerkers van 50 jaar en ouder) (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006b). De personeelsinstrumenten, die in zullen worden gezet, verschillen per groep. Zo zal bij de jongeren meer gelet worden op het waterschap als een aantrekkelijke werkgever in de arbeidsmarkt zetten. Hiervoor worden onder andere de arbeidsvoorwaarden versterkt en zullen flexibiliteit en mobiliteit worden gestimuleerd. Bij de middengroep zal het waterschap zich meer gaan richten op de ontwikkeling van de medewerkers: competentie management, capaciteitenonderzoeken en zorgen voor een ruim opleidingsbudget zijn instrumenten, die voor deze groep zullen worden ingezet. Bij de ouderen zal gezorgd worden voor een gezondheidsbeleid, zij zullen worden ontlast bij zwaar werk, zij kunnen worden aangewezen als mentor en zo is er nog een aantal instrumenten, dat ingezet zal worden voor de ouderen. Kortom, op het gebied van het leeftijdsfasebewuste personeelsbeleid en daarmee ook op het gebied van de ontwikkeling van het personeel zal veel gaan veranderen. In het komende beleid zal namelijk wel aandacht worden besteed aan de verschillende leeftijdsfasen van het personeel.

Medezeggenschap

Op het gebied van medezeggenschap wordt in het huidige beleid gebruik gemaakt van vier instrumenten, te weten werkoverleg, functioneringsgesprek, ondernemingsraad en georganiseerd overleg (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 1997:21-23). Het enige dat hierin zal veranderen, is het

functioneringsgesprek. Nu hebben medewerkers eerst een functioneringsgesprek en een half jaar later hebben zij een beoordelingsgesprek. Dit onderwerp zal echter verder worden besproken bij de volgende kernactiviteit.

Personeelsbeoordeling en –beloning

Bij het beoordelingsbeleid wordt onderscheid gemaakt in drie elementen, te weten functiebeoordeling, prestatiebeoordeling en potentieelbeoordeling (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 1997:24). Deze drie elementen zullen niet verdwijnen, maar zullen terug komen in het jaarlijkse functioneringsgesprek. Het nieuwe systeem zal namelijk inhouden dat er jaarlijks één functioneringsgesprek plaats zal gaan vinden. In dit nieuwe functioneringsgesprek zal een aantal vaste punten zijn, die iedere keer besproken zullen worden, zoals het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) van de medewerker (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006c) en de integriteit. Op het gebied van het beloningsbeleid wordt gebruik gemaakt van periodieke salarisverhoging na goede beoordeling en incidentele beloning. Hierin zal niet veel verandering plaats gaan vinden. Kortom, op het gebied van personeelsbeoordeling en –beloning zal wel een aanpassing plaatsvinden. Het beoordelingsgesprek komt te vervallen en de beoordeling van de medewerkers zal worden meegenomen in het jaarlijkse functioneringsgesprek.

Personeelszorg

De laatste kernactiviteit van het huidige personeelsbeleid is personeelszorg. Hier zijn drie onderwerpen, die van groot belang zijn voor het waterschap, namelijk de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van de medewerkers. Deze drie onderdelen zijn de verantwoordelijkheid van zowel de werkgever als de medewerkers en zullen voor een deel ook onder het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid vallen (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 1997:28). Onder de personeelszorg vallen ook de ziekteverzuimbegeleiding en het bedrijfsmaatschappelijk werk. Ook op deze twee gebieden zullen geen grote veranderingen plaatsvinden, vanwege het feit dat het ziekteverzuim laag is. Het ziekteverzuimpercentage bedroeg in 2006 2,47%, exclusief zwangerschapverlof (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2007a:1).

Tot zover de analyse van het huidige personeelsbeleidsplan van Waterschap Zeeuwse Eilanden. Aan het begin van de analyse is aangegeven dat er onder andere zes onderwerpen zijn waar men vernieuwing in aan wil brengen of die men in wil voeren. Drie van deze onderwerpen zijn behandeld, te weten de doorstroom, het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid en het functionerings- en beoordelingssysteem. Dit houdt in dat de laatste drie onderwerpen, schaarste op de arbeidsmarkt, innovatie en integriteit, drie onderwerpen zijn, die men in wil gaan voeren in het nieuwe beleid. Deze onderwerpen zullen daarom hieronder besproken worden.

Schaarste op de arbeidsmarkt

De komende tijd zullen we te maken krijgen met vergrijzing en ontgroening. Wat deze twee begrippen inhouden, zal kort worden uitgelegd in het theoretisch kader van deze inleiding, te vinden in paragraaf 1.4. Door deze vergrijzing en ontgroening zullen er minder mensen op de arbeidsmarkt komen. Iedere organisatie zal hier mee te maken krijgen, zo ook Waterschap Zeeuwse Eilanden (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006d). Dat is de reden dat dit een onderwerp is wat op zal worden genomen in het nieuwe personeelsbeleid. Personeelsinstrumenten die ingezet zullen worden bij dit onderwerp zijn onder andere opleiden, innovatie en het aanpassen van de arbeidsvoorwaarden.

Innovatie

Dan nu de innovatie. In het nieuwe personeelsbeleidsplan zal cluster Personeelszaken rekening gaan houden met technische en sociale innovatie. Met technische innovatie wordt bedoeld op de harde innovatie, zoals nieuwe machines. Met sociale innovatie wordt bedoeld op de zachte innovatie. Dit houdt in dat de arbeidsorganisatie vernieuwd wordt en dat er een maximale benutting plaats vindt van competenties, die gericht zijn op de verbetering van bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent (Taskforce Sociale Innovatie, 2005:3, voetnoot 4). Op deze twee begrippen zal nader in worden gegaan in paragraaf 3.7. Instrumenten, die hiervoor in kunnen worden gezet zijn performance management, kennismanagement, de arbeidsverhoudingen en ten slotte een gezondheidsbeleid.

Integriteit

Voor het onderwerp integriteit is al wel een beleid opgesteld, maar dit is later opgesteld dan het huidige personeelsbeleidsplan van 1997. Dit is de reden dat het niet in de analyse is opgenomen van het huidige PBP. Voor de integriteit is een leidraad opgesteld en deze is in 2004 vastgesteld door de av (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2003a). In het nieuwe PBP zal dit onderwerp worden geactualiseerd en worden opgenomen.

Deze probleemanalyse geeft aan dat het huidige personeelsbeleidsplan op een aantal punten verouderd is. Er wordt nu onvoldoende rekening gehouden met de leeftijdsfasen van de medewerkers en ook zal er meer ingaan moeten worden op de komende vergrijzing en ontgroening. Om hier meer op in te gaan, wordt de doorstroom van het personeel verbeterd door meer gebruik te maken van het inzetten van personeelsinstrumenten, zoals een kweekvijver en competentie management. Op deze wijze wordt ook ingesprongen op de schaarste op de arbeidsmarkt. Om de medewerkers meer te motiveren, zal men het beleid op het gebied van het functionerings- en beoordelingssysteem aan gaan passen, zodat er één gesprek zal plaatsvinden per jaar.

Een andere reden waaruit blijkt dat het personeelsbeleidsplan verouderd is, betreft het feit dat, zoals reeds aangegeven, er met een aantal punten van het oude beleid weinig of niets meer gedaan wordt. Zo

moeten er jaarlijks functioneringsgesprekken worden gehouden. Dit gebeurt wel, maar soms wordt het door de leidinggevenden pas op het laatste moment of zelfs na de datum waarop dit zou moeten gebeuren gedaan. Een onderwerp dat hiermee samenhangt, is beloning. Er zijn in het verleden van Waterschap Zeeuwse Eilanden verschillende beoordelings- en beloningsystemen geweest, maar geen van deze systemen sloeg aan binnen de organisatie (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006c). Tevens is hier als punt te vermelden dat het waterschap wel een beleid heeft voor persoonlijke ontwikkelingsplannen, maar niet iedere medewerker in de organisatie maakt hier gebruik van. Dit kan verschillende redenen hebben. Het kan zijn dat medewerkers niets van het bestaan van dit beleid weten. Ook kan het zijn dat zij niet goed op de hoogte zijn van het nut van een POP. In het nieuwe personeelsbeleidsplan zal daarom meer aandacht moeten worden besteed aan dit instrument. Er kan kortweg geconcludeerd worden dat er nu meer personeelsinstrumenten zijn om medewerkers binnen een organisatie te motiveren.

1.3 De probleemstelling

Doel van dit onderzoek was er achter zien te komen wat de opvattingen en de meningen waren van het management en de medewerkers van het waterschap voor de eerder genoemde instrumenten. Dit is een verklarend onderzoek. Ik heb getracht te verklaren waarom het management en de medewerkers denken over de personeelsinstrumenten, zoals zij denken. Op basis van de situatie zoals geschetst in de probleemanalyse, is de volgende vraagstelling geformuleerd:

Welke opvattingen en meningen hebben het management en de medewerkers van Waterschap Zeeuwse Eilanden over de nieuwe personeelsinstrumenten, die cluster Personeelszaken voornemens is om in te voeren? Welke verklaringen kunnen worden gegeven voor de diversiteit aan opvattingen en meningen?

Deze vraag wordt verdeeld in een aantal deelvragen. Het betreft hier de volgende deelvragen:

1. Hoe ziet het huidige personeelsbeleid van Waterschap Zeeuwse Eilanden eruit?
2. Wat zijn de functies en doelen van de nieuw in te voeren en vernieuwde personeelsinstrumenten?
3. Wat zijn de opvattingen en meningen van het management en de medewerkers over de personeelsinstrumenten?
4. Welke verklaringen kunnen worden gegeven voor de diversiteit aan de opvattingen en meningen van het management en de medewerkers?
5. Welke aanbevelingen kunnen gedaan worden naar aanleiding van dit onderzoek?

1.4 Het theoretisch kader

Zoals reeds aangegeven in de probleemanalyse, is er een zestal onderwerpen waar cluster Personeelszaken van het waterschap vernieuwing in aan wil gaan brengen of die zij in willen gaan voeren. Hieronder zal de theorie over deze onderwerpen kort besproken worden.

Doorstroom van medewerkers

Het waterschap hanteert de volgende definitie van ‘doorstroom’: “*functieverandering van medewerkers binnen de eigen organisatie*”. Het doel van doorstromen is “de juiste man, op het juiste moment, op de juiste plaats” zien te krijgen (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006a). Hierbij is het van belang dat er een veranderingsbereidheid heerst onder de medewerkers. De medewerkers van het waterschap hebben te kennen gegeven, dat zij behoefte hebben aan doorstroom (Intermediair op intranet van WZE, 2006). Doorstroom kan op twee verschillende manieren plaatsvinden: verticaal en horizontaal. Bij verticale doorstroom is er sprake van promotie of demotie en bij horizontale doorstroom is er sprake van functieroulatie of specialisatie (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006a).

Leeftijdsebewust personeelsbeleid

Het leeftijdsebewust personeelsbeleid “*richt zich op het optimaliseren van de inzetbaarheid en arbeidsproductiviteit van de medewerkers in iedere leeftijdsefase*” (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006b). Er wordt, zoals reeds aangegeven, onderscheid gemaakt tussen drie groepen medewerkers, te weten jongeren (medewerkers jonger dan 30 jaar), een middengroep (medewerkers van 30 – 50 jaar) en ouderen (medewerkers ouder dan 50 jaar). Het leeftijdsebewust personeelsbeleid is een onderwerp dat noodzakelijk is als gevolg van de vergrijzing en de ontgroening. Met vergrijzing doelt men op een toename van het aantal ouderen (Bercx in Bercx, Buitenhuis, & Van Zanten 2004:10). Ontgroening houdt in dat het geboortecijfer daalt (Breeveld in Bercx et al., 2004:7) en dat er daardoor dus steeds minder mensen op de arbeidsmarkt zullen komen. Op het laatstgenoemde onderwerp, schaarste op de arbeidsmarkt, zal later worden ingegaan.

Functionerings- en beoordelingssysteem

In het huidige systeem, zoals ook beschreven bij de probleemanalyse, heeft een medewerker eerst een functioneringsgesprek en een half jaar later een beoordelingsgesprek. Het is de bedoeling dat dit terug gebracht wordt naar één gesprek per jaar en dit gesprek zal de vorm hebben van een functioneringsgesprek. In dit gesprek zal een aantal vaste punten worden opgenomen, zoals de bespreking van het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) van de medewerker (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006c) en de integriteit.

Schaarste op de arbeidsmarkt

Het waterschap is van mening dat het door de eerder genoemde vergrijzing en ontgroening moeilijk zal worden om geschikte kandidaten te vinden voor vrijgekomen functies (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006d). Ook het waterschap heeft namelijk te maken met de uittreding van de babyboomgeneratie, ofwel de generatie, die geboren is in de jaren na de Tweede Wereldoorlog tijdens de geboortegolf (Breeveld in Bercx et al., 2004:7).

Innovatie

Innovatie kan worden gezien als een instrument om de schaarste op de arbeidsmarkt het hoofd te bieden, maar kan ook als een apart onderwerp worden gezien. Hier wordt het gezien als onderwerp om te vernieuwen en dan met name om het waterschap te onderscheiden van andere werkgevers. Kortom, innovatie zal worden gebruikt om WZE als een aantrekkelijke werkgever in de arbeidsmarkt te zetten.

Integriteit

Het waterschap maakt onderscheid in integriteit als persoonlijke eigenschap en integriteit als eigenschap van organisaties (2003a:4). Bij integriteit als persoonlijke eigenschap gaat de organisatie er van uit dat de medewerkers besef hebben van waarden en normen, dat zij respect voor elkaar hebben, dat zij onkreukbaar, consistent en transparant zijn en dat zij, ten slotte, stelling en initiatief nemen bij het waarnemen van onregelmatig en onverantwoordelijk gedrag. Integriteit als eigenschap van de organisatie houdt in dat de organisatie zichzelf waarden en normen stelt, zorgvuldig omgaat met de belangen van haar medewerkers, zich realiseert dat zij zelf ook debet kan zijn aan onrechtmatig gedrag van medewerkers en dat er, ten slotte, ook middelen in moeten worden gezet om integriteit te bereiken (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2003a:4). In deze leidraad voor integriteit wordt aandacht geschonken aan onder andere nevenfuncties en het aannemen van geschenken van derden (2003a:7-8). De leidraad zal worden geactualiseerd. Er zal onder andere worden gekeken naar welke functies aan te wijzen zijn als kwetsbaar en ook zullen de middelen voor integriteit onder de loep worden genomen.

1.5 De onderzoeksinstrumenten

De methode van het onderzoek betreft een enkelvoudige casestudy, ofwel een single case study (Hakvoort, 1995:120), omdat alleen Waterschap Zeeuwse Eilanden er in betrokken zal worden. In dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van twee onderzoeksinstrumenten, te weten een analyse van het huidige personeelsbeleidsplan en een enquête. Hieronder worden deze twee onderzoeksinstrumenten nader toegelicht.

Analyse

Om te beginnen, heb ik een analyse gemaakt van het huidige personeelsbeleidsplan. De analyse-eenheid, ofwel de onderzoekseenheid, is hierbij het personeelsbeleidsplan (Hakvoort, 1995:147). Hierdoor heb ik een beeld gekregen waarom cluster Personeelszaken van mening is dat het beleid vernieuwd moet worden. Het huidige personeelsbeleidsplan stamt uit 1997. In de loop der tijd is er echter veel veranderd. Door een analyse te hebben gemaakt, kan ik precies kijken op welke onderwerpen het beleid vernieuwd zal worden.

Enquête

Vanwege het feit dat ik gebruik heb gemaakt van een enquête, is hier sprake van kwantitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek geeft antwoorden op vragen die in cijfers kunnen worden uitgedrukt. Dit betekent dat het cijfermatig inzicht biedt. Kwantitatief onderzoek wordt vaak gebruikt om statistische uitspraken te doen over groepen mensen. Om deze uitspraken te kunnen doen, wordt vaak gebruik gemaakt van een enquête. In deze enquête is de onderzoeksvraag geoperationaliseerd in verschillende vragen (Right Marktonderzoek en Advies, 2007). De reden, dat hier gekozen is voor kwantitatief onderzoek, is dat er uitspraken gedaan moeten worden over een organisatie van 383 medewerkers, namelijk Waterschap Zeeuwse Eilanden. Kwalitatief onderzoek is hier minder geschikt voor, vanwege het feit dat er veel medewerkers geïnterviewd zouden moeten worden om uitspraken te kunnen doen over de gehele organisatie (Universiteit Utrecht). Aan kwantitatief onderzoek zitten echter ook nadelen. Indien de vraagstelling van te voren goed afgebakend is en er duidelijk is om welke begrippen het gaat in een onderzoek, worden de vragen van te voren vastgesteld. (Universiteit Utrecht). De respondent kan dan niet vrijuit zijn verhaal doen. Ook kan er niet worden doorgevraagd naar bepaalde antwoorden.

Er zijn in totaal 383 medewerkers binnen Waterschap Zeeuwse Eilanden werkzaam (Waterschap Zeeuwse Eilanden, intranet). Alle medewerkers zijn benaderd voor dit onderzoek. De onderzoeksvariabelen in dit onderzoek zijn de opvattingen en de meningen van het management en de medewerkers. De onderzoekseenheden bestaan in dit onderzoek uit het management en de medewerkers van Waterschap Zeeuwse Eilanden. Ik heb met behulp van verschillende indicatoren voor ieder onderwerp gemeten wat de opvattingen en de meningen zijn van het management en de medewerkers over de instrumenten zoals cluster Personeelszaken ze in wil voeren. De enquête heeft mij de gegevens opgeleverd voor het empirische gedeelte van dit onderzoek. Ik heb deze gegevens geordend per onderwerp, zodat er een overzichtelijk geheel ontstaan is van wat cluster Personeelszaken eventueel nog aan zou moeten passen in het beleid om er voor te zorgen dat de instrumenten op een zodanige wijze worden ingezet dat het management en de medewerkers achter deze instrumenten staan. Deze gegevens heb ik vervolgens gekoppeld aan geslacht, leeftijd en afdeling.

1.6 Leeswijzer

In het tweede hoofdstuk van deze masterthesis wordt de organisatie, Waterschap Zeeuwse Eilanden, nader beschreven. Hier zal worden ingegaan op de organisatie en de werkzaamheden, die verricht worden. In het derde hoofdstuk wordt de theorie besproken. Hier zal nader worden ingegaan op de zes onderwerpen, te weten doorstroom, leeftijdsfasebewust personeelsbeleid, functionerings- en beoordelingssysteem, schaarste op de arbeidsmarkt, innovatie en integriteit. De theoretische mogelijkheden op deze zes gebieden komen hier aan de orde. Het vierde hoofdstuk bevat de resultaten van het empirische onderzoek. Hier zal worden ingegaan op de instrumenten van de zes onderwerpen. Nagegaan zal worden hoe het management en de medewerkers van WZE denken over de personeelsinstrumenten. Deze masterthesis wordt afgesloten met conclusies van het empirische onderzoek en met de aanbevelingen, die ik cluster Personeelszaken naar aanleiding van het onderzoek kan geven.

2. Waterschap Zeeuwse Eilanden

2.1 De organisatie

Waterschap Zeeuwse Eilanden (WZE) is één van de zesentwintig waterschappen die in Nederland te vinden zijn. Waterschappen zijn overheidsinstanties die de verantwoording dragen voor waterstaatkundige verzorging van een gebied (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2004:2). Zoals reeds vermeld bestaat het werkgebied van WZE uit een deel van Zeeland, te weten Sint Philipsland, Tholen, Schouwen-Duiveland, Walcheren, Noord-Beveland en Zuid-Beveland. Vanuit het hoofdkantoor, gevestigd te Middelburg, wordt het waterschapswerk voorbereid en begeleid en regelt men de financiën. Het bestuur van het waterschap komt ook in dit hoofdgebouw bijeen. Net als iedere andere organisatie heeft ook WZE een missie. Deze luidt als volgt:

“Waterschap Zeeuwse Eilanden is een kostenbewuste en betrouwbare overheidsorganisatie die voor zijn inwoners, bedrijven en recreanten zorgt voor een tegen overstroming beveiligd gebied, niet te veel en niet te weinig water in de sloot, gezond en schoon oppervlaktewater en een goed en veilig waterschapswegennet. Daarbij dient het waterschap tevens de belangen van natuur, recreatie en landbouw.” (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006e:3).

WZE bestaat uit 13 afdelingen. Daarboven zit het directieteam (dt). Het dt wordt ondersteund door het stafbureau. Hierin zitten een adviseur over het financiële beleid, een organisatieadviseur, een adviseur over de kwaliteitszorg en twee stafmedewerkers bestuur en management. In het organogram, dat te vinden is in bijlage 1, is te zien uit welke afdelingen WZE verder bestaat.

2.2 Het bestuur

Zoals reeds vermeld, wordt het waterschap geleid door de algemene vergadering (av). Dit bestuur bestaat in totaal uit 35 gekozen leden. Vijf leden hiervan hebben plaats in het dagelijks bestuur (db). De voorzitter is de dijkgraaf, de heer W.A. Gosselaar. Hij is in 2003 benoemd voor zes jaar door de Kroon. De leden worden als volgt gekozen. De ingezetenen van het beheersgebied van het waterschap, kiezen in totaal 15 leden, waarvan er twee in het dagelijks bestuur plaats hebben. Zes leden worden gekozen voor de categorie ongebouwd, acht leden voor de categorie gebouwd en de overige zes leden worden gekozen voor de categorie bedrijfsgebouwd. De leden van de algemene vergadering worden traditioneel ‘hoofdingelanden’ genoemd (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2004:23). De leden van het dagelijks bestuur worden ‘gezworenen’ genoemd. Wat uniek is bij de verkiezingen van Waterschap Zeeuwse Eilanden, is dat zij tegelijkertijd plaatsvinden met de gemeenteraadsverkiezingen. De leden van de algemene vergadering zitten ook allemaal in een commissie. Er zijn verschillende commissies te onderscheiden, te weten functionele commissies en gebiedscommissies. Er zijn vier functionele

commissies: Wegen & Waterkeringen, Waterbeheer, Economie en Algemeen Bestuurlijke Zaken. Daarnaast zijn er vier gebiedscommissies: Schouwen-Duiveland, Tholen / Sint Philipsland, Walcheren / Noord-Beveland en Zuid-Beveland (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2004:23). De vergaderingen van zowel het algemeen bestuur als van de commissies zijn voor publiek toegankelijk.

2.3 De taken

Waterschap Zeeuwse Eilanden heeft vier taken, die hieronder naar voren komen (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2004:1):

“Want het zeewater moet buiten blijven, ook als het stormt.

Want het water in de sloten moet schoon zijn.

Want er moet precies genoeg water in de sloten staan.

Want de wegen moeten solide en veilig zijn.”

Hieruit blijkt wat de taken van het waterschap zijn: het water buiten houden, de kwaliteit van het water bewaken, de kwantiteit van het water bewaken en het wegenbeheer bijhouden. Hieronder zullen deze vier taken nader toegelicht worden.

Het water

Het water wordt buiten het land gehouden met behulp van duinen en dijken. Mensen van het waterschap zorgen ervoor dat deze duinen en dijken in goede staat verkeren. Op de duinen, de meest natuurlijke vorm van zeekering, planten zij helm, plaatsen ze stuifschermen en onderhouden zij de afrasteringen (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2004:4). Deze afrasteringen zijn bedoeld om aan te geven dat duinen verboden terrein zijn. Tevens onderhoudt het waterschap de paalhoofden die te vinden zijn op de Zeeuwse stranden. Deze paalhoofden houden de stroming van de kust vandaan en breken de golven. Indien nodig, worden deze paalhoofden vervangen. Ook de dijken vragen om onderhoud. Dijken slijten na verloop van tijd en moeten daarom worden voorzien van (zwaarder) steen (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2004:6). Op de Zeeuwse eilanden is voor ongeveer 356 kilometer aan dijken te vinden. De afdeling Muskusrattenbestrijding speelt hier een grote rol. De muskusrat ondergraaft namelijk niet alleen dijken, maar oevers van sloten en bermen van wegen zijn ook niet veilig voor dit diertje. De muskusrat vermenigvuldigt zich snel en dat is de reden dat de afdeling Muskusrattenbestrijding van het waterschap hier een grote rol bij speelt.

De kwaliteit van het water

Een andere taak van het waterschap is zorgen voor de kwaliteit van het water. Het is namelijk van belang dat het water gezond en schoon is, zodat er leven in en om het water mogelijk is. Indien water vervuild is, zorgen de medewerkers van het waterschap er voor dat het niet erger wordt en dat het schoon gemaakt wordt. Indien het mogelijk is, wordt degene die het water vervuild heeft in de kraag gevat. Het is uiteraard echter beter om vervuiling van het water te voorkomen en daarom wordt het meeste afvalwater in het riool opgevangen. Indien dit echt niet mogelijk is, kan men een vergunning aanvragen bij het waterschap om afval, onder voorwaarden, te lozen op oppervlaktewater (Waterschap Zeeuwse Eilanden 2004:14). Ook maakt het waterschap het rioolwater weer schoon, zodat dit terug de natuur in kan.

De kwantiteit van het water

Vanwege het feit dat de Zeeuwse eilanden laag liggen en hoge randen hebben in de vorm van duinen en dijken, is het belangrijk dat er iets gedaan wordt tegen wateroverlast. Indien hier niets aan zou gebeuren, zou men bij zware regenval last hebben van wateroverlast. Daarom is er in het verleden een stelsel van sloten gemaakt. Door dit stelsel van sloten kan overtollig water naar de zee of de Schelde stromen. Hiervoor zijn er verschillende hulpmiddelen, zoals gemalen, stuwen en sluizen. Het waterschap houdt het peil in de gaten; indien er ergens te veel water staat, zorgen zij er voor dat het overtollige water verplaatst wordt. Voor elke sloot ligt vast wat het goede peil is in een peilbesluit (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2004:10). De waterlopen hebben een lengte van 6.769 kilometer op de Zeeuwse eilanden.

Het wegenbeheer

De wegen in Zeeland die niet van de gemeenten, de provincie of het Rijk zijn, worden onderhouden door WZE. In totaal betreft het hier 2.251 kilometer aan wegen (Waterschap Zeeuwse Eilanden, www.wze.nl). Deze wegen worden aangeduid met de term ‘plattelandswegen’ of ‘polderwegen’. Zij worden gebruikt door alle mogelijke weggebruikers: voetgangers, fietsers, auto’s, ruiters, bussen, combines, tractoren met aanhangwagens, vrachtwagens en ook door schaapskuddes. Het is dus van belang dat alle weggebruikers veilig zijn op deze wegen (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2004:20). Ook heeft het waterschap een aantal parkeerterreinen onder de hoede. Dit is om te voorkomen dat men ‘wild’ gaat parkeren. Op deze wijze worden wegen en bermen niet beschadigd. Ook het groenbeheer op de Zeeuwse eilanden vormt een onderdeel van deze taak. De wegbeplanting vindt plaats over 900 kilometer (Waterschap Zeeuwse Eilanden, www.wze.nl).

3. Theoretisch kader: de zes onderwerpen nader belicht

3.1 Inleiding

Sinds de opkomst van New Public Management (NPM) in de jaren '80, zijn veel publieke organisaties de bedrijfsvoeringstechnieken van private organisaties over gaan nemen (Hakvoort & Klaassen, 2004:5). Een probleem dat hierbij speelt, is echter dat een publieke organisatie wel degelijk verschilt van een private organisatie. Een private organisatie voert bepaalde bedrijfsvoeringstechnieken in om de effectiviteit, de efficiëntie en de economische rationaliteit te verhogen, terwijl er bij publieke organisaties veel meer komt kijken. Zo hebben publieke organisaties rekening te houden met de rechtszekerheid, de rechtsgelijkheid, de rechtvaardigheid en de juridische rationaliteit (Hakvoort & Klaassen, 2004:13). Daarnaast spelen binnen publieke organisaties ook waarden, zoals nauwkeurigheid, betrouwbaarheid, controleerbaarheid, veiligheid en het democratische gehalte van de organisatie een rol (Hakvoort & Klaassen, 2004:11). Toch kunnen publieke organisaties wel degelijk bedrijfsvoeringstechnieken overnemen van private organisaties, omdat publieke organisaties zich steeds meer moeten verantwoorden. Hiervoor kunnen bedrijfsvoeringstechnieken van private organisaties worden ingezet. Om één en ander duidelijk te maken, zal eerst worden aangegeven wat hier verstaan wordt onder bedrijfsvoeringstechnieken. De volgende definitie van Hakvoort & Klaassen (2004:16) zal hiervoor worden gehanteerd: “*Bedrijfsvoeringstechnieken zijn (...) te omschrijven als analytische hulpmiddelen voor de sturing en beheersing van voortbrengingsprocessen van organisaties*”.

Lane (1994) heeft onderscheid gemaakt in kernbegrippen tussen de publieke en de private benadering wat betreft bedrijfsvoeringstechnieken. Dit onderscheid is terug te vinden in schema 3.1.

Public Administration versus Public Management	
Public administration approach	Public management approach
Rules	Objectives
Due process	Efficiency
Anticipation	Adaptation
Responsibility	Direction
Formalism: case	Innovation
Openness	Secrecy
Complaint: voice	Exit
Legality	Effectiveness
Vocation	Self-interests
Public interest	Profit

Schema 3.1 “Public administration versus Public management”. Bron: Lane, 1994:144.

Uit dit schema valt op te maken, dat de ontwikkeling van private bedrijfsvoeringstechnieken sinds 1994 niet stil heeft gestaan. Zo is er een aantal technieken, zoals leiderschap (“direction”) en innovatie

(“innovation”), die anno 2007 ook ingezet zullen gaan worden bij publieke organisaties. Deze technieken kunnen worden ingezet op verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering, zoals Human Resource Management (HRM). Vanwege het feit dat ook Waterschap Zeeuwse Eilanden dit van plan is, zal een aantal van deze technieken hieronder worden besproken. Deze technieken hebben betrekking op het gebied van HRM.

In dit hoofdstuk zal de theorie worden behandeld van de verschillende onderwerpen, die reeds genoemd zijn, te weten de doorstroom, het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid, het functionerings- en beoordelingssysteem, de schaarste op de arbeidsmarkt, de innovatie en de integriteit. Ook zal hier worden ingegaan op de personeelsinstrumenten die in kunnen worden gezet op deze gebieden. In paragraaf 3.10 zal in worden gegaan op veranderingsbereidheid. Dit vanwege het feit dat de opvattingen en de meningen onder het management en de medewerkers zullen worden gemeten. De cultuur heeft namelijk invloed op deze opvattingen en meningen en de cultuur bepaald ook de veranderingsbereidheid. Hier zal worden besproken wat er onder veranderingsbereidheid wordt verstaan en zal in worden gegaan op de cultuur, het veranderingsproces en ten slotte op een personeelsinstrument hiervoor, te weten verandermanagement. Dit hoofdstuk zal worden afgesloten met enkele verwachtingen. In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de tweede deelvraag van dit onderzoek: *Wat zijn de functies en doelen van de nieuw in te voeren en vernieuwde personeelsinstrumenten?*. Door antwoord te geven op deze vraag, is het duidelijk voor iedere lezer van deze masterthesis wat er precies bedoeld wordt met de onderwerpen en de personeelsinstrumenten. Allereerst zal echter in worden gegaan op het model dat gehanteerd wordt binnen Waterschap Zeeuwse Eilanden, te weten het model Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK). Door dit model te beschrijven, wordt duidelijk hoe WZE private bedrijfsvoeringstechnieken over wil nemen.

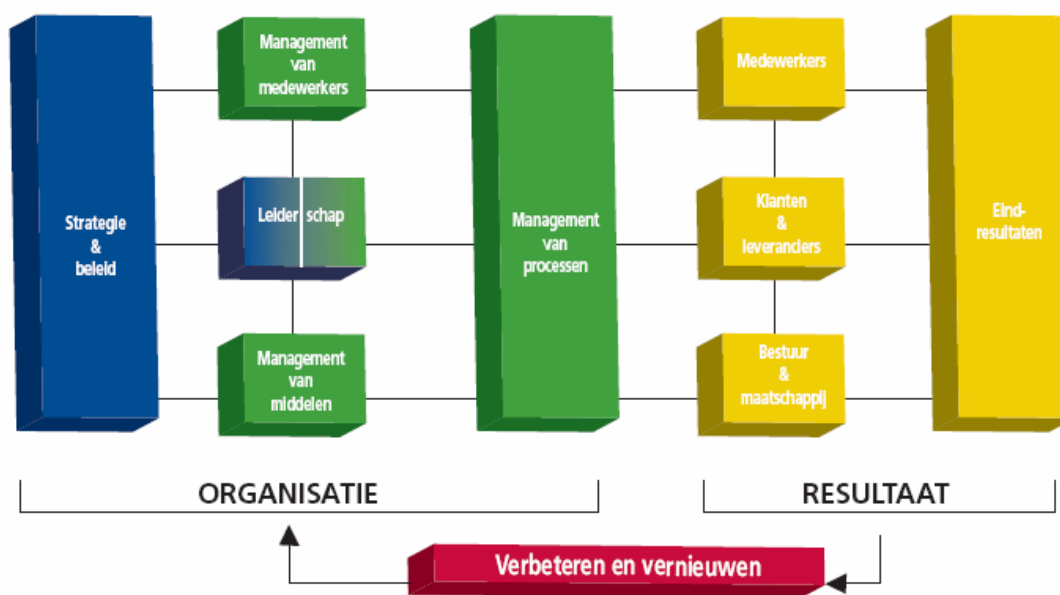
3.2 Het model Instituut Nederlandse Kwaliteit

Er zijn drie verschillende methoden voor een organisatie voor zelfevaluatie en strategieontwikkeling, te weten de Balanced-Scorecardmethode, het model Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK-model) en de SWOT-analyse (‘strengths’, ‘weaknesses’, ‘opportunities’ en ‘threats’-analyse) (Hakvoort & Klaassen, 2004:46). Bij Waterschap Zeeuwse Eilanden is gekozen voor het INK-model. Daarom zal dit model hier worden besproken. De overige twee methoden zullen hier niet worden behandeld.

Het INK-model is een instrument dat helpt de bedrijfsvoering van een organisatie te verbeteren. Hierin krijgen de relevante aspecten en factoren tegelijkertijd en in samenhang aandacht tijdens het evaluatieproces (Hakvoort & Klaassen, 2004:135). Het model is afgeleid van het European Business Excellence Model. Dit model is ontwikkeld door de European Foundation for Quality Management (EFQM). De bedoeling van het INK-model is organisaties in staat te stellen hun eigen functioneren of de gehele bedrijfsvoering te beoordelen (Hakvoort & Klaassen, 2004:136). Eén van de krachten van

het model zit in het feit dat het model uitgaat van een integrale managementvisie. Dit houdt in dat alle onderdelen van het bedrijfsvoeringsproces worden bekeken, samen met de ondernemingsresultaten (Hakvoort & Klaassen, 2004:135). Een tweede kracht van het model betreft de fasegewijze aanpak. Dit blijkt uit het feit dat de organisatie met behulp van dit model de bedrijfsvoeringsprocessen worden bekeken en vervolgens worden verbeterd en vernieuwd. Daarna wordt het proces herhaald om te kijken of het ook daadwerkelijk verbeterd is. Uit dit proces blijkt dat er gebruik wordt gemaakt van de PDCA-cyclus: Plan, Do, Check, Act van dr. W. Edwards Deming (Instituut Nederlandse Kwaliteit).

Het model zoals weergegeven in figuur 3.1, is een aangepaste versie voor het waterschap. Zo zijn de onderdelen ‘leiderschap’ en ‘strategie en beleid’ omgedraaid (vergelijk Hakvoort & Klaassen, 2004:136). Ook in het gedeelte wat betreft het resultaat, zijn twee kleine aanpassingen gemaakt. Zo gaat het bij het waterschap niet alleen over de ‘maatschappij’, maar over ‘bestuur en maatschappij’. In het originele model wordt daarnaast gesproken over ‘bestuur en financiers’, terwijl in het model van het waterschap wordt gesproken over ‘eindresultaten’. Na deze aanpassingen wordt er binnen het waterschap niet meer gesproken over het INK-model, maar over het ‘WZE-managementmodel’ (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006e:4). Dit model is onder andere te vinden in het sturings- en managementconcept (SMC) van het waterschap.



Figuur 3.1 Het WZE-managementmodel. Bron: Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006k:3

Dit alles bij elkaar leidt er toe dat er in totaal negen aandachtsgebieden zijn bij het waterschap, te weten strategie en beleid, management van medewerkers, leiderschap, management van middelen, management van processen, medewerkers, klanten & leveranciers, bestuur en maatschappij en, tot slot, de eindresultaten. De kleuren zoals weergegeven in figuur 3.1, geven aan in welke fase van de PDCA-cyclus van Deming het gebied zich bevindt: het blauwe gedeelte betreft ‘plan’, het groene

gedeelte betreft 'do', het gele gedeelte betreft 'check' en het rode gedeelte betreft tot slot 'act' (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006e:5). Deze negen aandachtsgebieden zullen voor een gedeelte aan bod komen bij de bespreking van de zes verschillende onderwerpen verder in dit hoofdstuk, die cluster Personeelszaken van het waterschap aan wil passen. De indeling van het nieuwe personeelsbeleidsplan zal bestaan uit negen onderdelen, te weten werving & selectie, personeel & planning, arbeidsvoorwaarden & beloning, feedback & beoordeling, loopbaan & mobiliteit, opleiding & ontwikkeling, arbo-, verzuim- & reïntegratiebeleid, taakinhoud & arbeidsorganisatie en, als laatste, leidinggeven (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006g).

Het sturings- en managementconcept (SMC) vloeit voort uit het Bestuursprogramma (BP) van het waterschap. In dit bestuursprogramma staat welke doelen de algemene vergadering wil bereiken in de bestuursperiode (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006e:7). Hierin worden dus onder andere de missie voor het waterschap en de strategische doelstellingen beschreven. In het SMC staat nogmaals wat er moet worden bereikt en vervolgens wordt aangegeven hoe dit moet worden bereikt en met behulp van welke middelen. Ook wordt er ingegaan op wat deze doelen en het bereiken daarvan betekenen voor de medewerkers. Daarna wordt er ingegaan op welke wijze de taken moeten worden uitgevoerd en ten slotte gaat men in op de resultaatmeting (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006e). Vanuit het SMC wordt uiteindelijk het personeelsbeleidsplan (PBP) opgesteld. Dit PBP wordt geactualiseerd en aangepast en in de komende paragrafen zal worden aangegeven hoe dit gedaan zal worden.

3.3 De doorstroom

De vergrijzing en ontgroening gaan er voor zorgen dat organisaties de inzet van het personeel zodanig moeten regelen dat zij intern veel op kunnen vangen. Zoals reeds aangegeven in deze masterthesis in het eerste hoofdstuk, worden de volgende twee definities gehanteerd voor deze begrippen: vergrijzing is een toename van het aantal ouderen (Bercx in Bercx et al., 2004:10) en ontgroening houdt in dat het geboortecijfer daalt (Breeveld in Bercx et al., 2004:7). Deze twee ontwikkelingen zorgen er voor dat er minder mensen op de arbeidsmarkt zullen komen. Om dit probleem intern op te vangen, kan de bevordering van de doorstroom van het personeel een hulpmiddel zijn. Het waterschap hanteert, ook zoals reeds vermeld, de volgende definitie van 'doorstroom': "*functieverandering van medewerkers binnen de eigen organisatie*" (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006a). Er zijn echter, naast de genoemde vergrijzing en ontgroening, meer ontwikkelingen die zorgen voor een verandering van het beleid, zoals veranderende wetgeving, publieke opinie en technologische ontwikkelingen (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006a).

De volgende instrumenten kunnen worden ingezet bij het onderwerp doorstroom: kweekvijver, capaciteitenonderzoek, functieroulatie, loopbaanbeleid, competentie management, opleiden en externe doorstroom. Hieronder zullen deze instrumenten nader besproken worden.

3.3.1 De kweekvijver

Met behulp van een kweekvijver kan de organisatie medewerkers opleiden die nu nog geen leidinggevende functie bekleden, maar dit in de toekomst wel zouden willen doen (APS onderwijsadviesbureau). Het waterschap hanteert de volgende definitie van een kweekvijver: *“het aanwijzen tot / opleiden voor / laten meelopen met medewerkers in cruciale functies om zo een soepele doorstroom mogelijk te maken”* (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006a). Een kweekvijver kan ook de vergrijzing en ontgroening opvangen, vanwege het feit dat de organisatie op zoek gaat naar medewerkers die vrijgekomen leidinggevende functies op kunnen vullen. Er zijn hier dan dus geen externe mensen voor nodig. Waar echter wel rekening mee moet worden gehouden, is dat er niet te veel medewerkers in de kweekvijver moeten gaan zitten. Dit kan namelijk leiden tot een tekort van personeel onder in de organisatie.

3.3.2 Het capaciteitenonderzoek

Het capaciteitenonderzoek toont aan wat mensen kunnen en geeft daarmee aan voor welke functies in de organisatie zij geschikt zijn. Met behulp van dit onderzoek kan de organisatie een inschatting maken van het denk- en werkniveau van de medewerkers (Wijbenga, Functiemediair). Het gaat dus om een meting van de intelligentie van een medewerker. Ook kan met behulp van een capaciteitenonderzoek een inschatting worden gemaakt van de snelheid waarmee medewerkers zich nieuwe kennis en vaardigheden toe-eigenen. Hoe hoger een medewerker scoort, hoe groter het leervermogen van de medewerker.

3.3.3 De functieroulatie

Hier richt de organisatie zich met name op de horizontale doorstroom van medewerkers. In de volgende paragraaf zal hier nader op in worden gegaan. Dit wordt gedaan vanwege het feit dat medewerkers meer mogelijkheden hebben om horizontaal door te stromen dan verticaal. Zoals te zien is in het organogram in bijlage 1, zijn er niet veel hiërarchische lagen te vinden bij Waterschap Zeeuwse Eilanden. Dit zorgt er voor dat niet alle medewerkers verticaal kunnen doorstromen en daarom bevordert het waterschap horizontaal doorstromen. Het waterschap heeft momenteel een beleid voor jobrotation. Zij hanteren hier de volgende definitie voor: *“Job-rotation houdt in dat een medewerk(st)er tijdelijk (gedurende maximaal een jaar) ergens anders in de organisatie van het waterschap een functie vervult. De verandering kan fulltime, maar ook een parttime functie betrekken”* (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2005a). Functieroulatie kan plaatsvinden in twee vormen: structureel of in de vorm van stage. Bij structurele functieroulatie wisselen twee medewerkers voor een langere periode met elkaar van functie. Bij functieroulatie in de vorm van stage wordt er tijdelijk van functie gewisseld.

3.3.4 Het loopbaanbeleid

In het loopbaanbeleid wordt ingegaan op de loopbaanontwikkeling van medewerkers. Manders & Vloeberghs (1994:107) geven aan dat loopbaanontwikkeling een resultaat is van twee afstemmingsprocessen, te weten de loopbaanbegeleiding en de loopbaanplanning. Bij de loopbaanbegeleiding staan de belangen van de medewerker centraal; bij loopbaanplanning gaat het juist om de belangen van de organisatie. In 1996 gaf Hall aan met de woorden “The career is dead – long live the career!” dat er een nieuw tijdperk was aangebroken wat betreft loopbanen (in Sels & de Winne, 2006:109). Hij doelt hier met name op het feit dat het paternalistische kenmerk van de overheid, ofwel de zekerheid van een vaste baan, steeds minder wordt. Dit zijn ook de bevindingen van auteurs als Arthur & Rousseau (2001 in Sels & De Winne, 2006:109) en Boyne, Jenkins & Poole (1999:412). Arthur & Rousseau merken op dat er sprake lijkt te zijn van een ‘boundaryless career’, ofwel van grenzeloze of ongebonden loopbanen. Zij bedoelen hiermee dat banen niet meer beperkt blijven tot één organisatie of beroep. Dit zorgt er voor dat veel medewerkers niet meer zeker zijn van hun baan. Dit betekent dat de loopbaanbegeleiding nog wel de belangen van de medewerker dient, maar dat de loopbaanplanning zich dus bij meerdere organisaties af zal spelen. Een ander feit dat een grote rol speelt, is dat het niet meer logisch is dat medewerkers hun loopbaan verticaal doorlopen (Dekker & Schlundt Bodien, 2001:158). De loopbaan kan ook horizontaal verlopen, ofwel dat de medewerker een andere functie vervult op hetzelfde niveau in de hiërarchie. Het kan ook gebeuren dat een medewerker verticaal naar beneden gaat, dan is er sprake van demotie. Demotie kan echter ook worden gezien als iets positiefs (Raad voor het Overheidspersoneelsbeleid, 2005:11). Uiteindelijk kan er binnen de loopbaan ook sprake zijn van uitstroom, ofwel van beëindiging van de loopbaan of voortzetting van de loopbaan binnen een andere organisatie. Om het loopbaanbeleid in goede banen te leiden, kan loopbaanmanagement worden ingezet. Dekker & Schlundt Bodien (2001:157) geven hier de volgende definitie van: “...het beleid dat de organisatie voert om gerichte mobiliteit te bewerkstelligen”. Mobiliteit is een onderwerp dat later in dit theoretisch kader aan de orde zal komen.

In de volgende paragraaf zal nader in worden gegaan op competenties. Vaak wekt dit de indruk bij medewerkers dat zij dan ook kunnen werken aan hun loopbaan (Guiver-Freeman, 2003:69). Guiver-Freeman (2003:69-71) omschrijft hierbij de fasen van de loopbaan. Zij onderscheidt: startfase, oriëntatiefase, verdiepingsfase, verbredingsfase, senioriteit en ten slotte het topniveau. Indien de medewerker net van school komt, wordt gesproken over de startfase. In deze fase leert de medewerker de organisatie kennen. Na ongeveer twee jaar begint de medewerker te denken over zijn loopbaan en belandt hiermee in de oriëntatiefase. De opleidingen die de medewerker volgt in deze fase zijn vooral gericht op het kennismaken met de doorgroeimogelijkheden. Deze fase duurt ongeveer twee tot vijf jaar. Als de medewerker een keuze heeft gemaakt welke kant hij op wilt, komt hij in de verdiepingsfase. Hij gaat zich hier verdiepen in de richting die hij heeft gekozen. Deze fase neemt ongeveer twee jaar in beslag. Nadat de medewerker deze fase heeft doorlopen, wordt gesproken over

‘vakvolwassenheid’. Veel medewerkers houden na deze fase op met hun loopbaan. Andere medewerkers gaan door naar de volgende fase, te weten de verbredingsfase. In deze fase verschuift de medewerker zijn blik naar andere aspecten, zoals het coördineren van activiteiten in kleine groepjes. Hiermee spreekt de medewerker andere competenties aan. Ook kan de medewerker hier verbreding zoeken in andere vakgebieden. Na de verbredingsfase komt de medewerker terecht in de senioriteit. Van medewerkers die in deze fase beland zijn, wordt verwacht dat zij in staat zijn om hun kennis en ervaring over te dragen op andere medewerkers en dat zij kunnen coördineren en leidinggeven. Uiteindelijk kan de medewerker terechtkomen op het topniveau. In deze fase zitten de ‘echte goede senioren’. Dit zijn medewerkers die landelijk bekend zijn als managers of als experts.

Ook op het gebied van loopbanen heeft het waterschap een beleid (2005b). Hier wordt met name het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) voor gebruikt. Hierin kan de medewerker aangeven waar zijn of haar interesses liggen en vervolgens kan de medewerker reageren op vrijgekomen functies die in zijn of haar interessegebied liggen. Tevens kan de organisatie kijken welke medewerkers eventueel geschikt zouden zijn voor een vrijgekomen functie. Zowel de organisatie als de medewerker is verantwoordelijk voor het POP (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2005b).

3.3.5 Competentiemanagement

Zoals reeds vermeld in de voorgaande paragraaf, kan competentie management in worden gezet om de doorstroom van medewerkers binnen een organisatie te bevorderen. Er zijn verschillende definities in omloop van dit begrip. Zo gebruikt Guiver-Freeman (2003:8) een functiebenadering van dit begrip en deze luidt: *“competenties zijn de eisen waaraan iemand moet voldoen om een bepaalde functie goed te kunnen vervullen”*. Hakvoort & Klaassen (2004:167) hanteren de definitie van Horton: *“competency management (...) involves identifying the competencies that people need to perform a job well in all areas of organizational activity, constructing a framework and using it as the foundation for recruitment, selection, training and development, rewards and other aspects of people management”*. De definitie van Horton gaat verder dan die van Guiver-Freeman en daarom zal de definitie van Horton hier gehanteerd worden. Het gaat er in de definitie van Horton om dat een medewerker de vaardigheden, ofwel competenties, opdoet die hij in kan zetten in de gehele organisatie. Doordat medewerkers beschikken over steeds meer competenties zijn zij, ook volgens de definitie van Horton, inzetbaar in steeds meer onderdelen van de organisatie. Hierdoor wordt de kans op horizontaal doorstromen, zoals reeds beschreven bij het loopbaanbeleid, groter.

3.3.6 Het opleiden

Door medewerkers opleidingen aan te bieden, krijgen zij de kans om door te stromen binnen de organisatie. Het opleiden van medewerkers hangt samen met het loopbaanbeleid en met

competentiemanagement. Zij kunnen namelijk ook opleidingen doen in het kader van vaardigheden aanleren, wat hen verder kan helpen binnen de organisatie.

3.3.7 De externe doorstroom

Met de externe doorstroom wordt bedoeld op de uitstroom van medewerkers (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006a). Het waterschap wil de grens van doorstroom en uitstroom echter niet te strak trekken vanwege het feit dat de wereld steeds ‘groter’ wordt, ofwel dat er steeds meer grenzen, zoals territoriale grenzen, vervagen (Bovens, 2003:19). Ook organisationele grenzen vervagen. Er zijn in dit kader ook steeds meer samenwerkingen te vinden, zoals Zeelandwerkt. Dit is een loopbaan-netwerk van Zeeland (www.zeelandwerkt.nl). Volgens het waterschap is een vacaturebank als deze niet los te zien van het interne doorstroombeleid (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006a).

3.4 Het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid

De Raad voor het Overheidspersoneelsbeleid (ROP) hanteert de volgende definitie van leeftijdsfasebewust personeelsbeleid: *“beleid gericht op duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers door rekening te houden met hun leeftijd en daarbij behorende kenmerken en behoeften”* (2005:3). Er is een aantal ontwikkelingen die er voor zorgen dat het nodig is dat organisaties steeds meer rekening gaan houden met de leeftijdsfasen van het personeel (Raad voor het Overheidspersoneelsbeleid, 2005:4), zoals de vergrijzing en de ontgroening. Het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid heeft een aantal kenmerken (Human Capital Group, 2006:1), zoals:

- er is sprake van een evenwichtige opbouw van het personeelsbestand;
- de organisatie heeft aandacht en waardering voor iedereen;
- er is sprake van taakverdeling op basis van competenties en leer- en leefbehoeften.

In principe zijn alle personeelsinstrumenten “leeftijdproof” te maken (Van Dalen, pag. 2). Dit kan worden gedaan door bij elk instrument te kijken of het inzetbaar is voor een bepaalde leeftijdscategorie (jongeren, middengroep of ouderen) of dat het juist uitgesloten is voor een leeftijdscategorie. Hieronder zullen de personeelsinstrumenten die ingezet kunnen worden voor het leeftijdsfasebewuste personeelsbeleid worden besproken. De instrumenten zullen worden behandeld per leeftijdscategorie.

3.4.1 De jongeren

Deze categorie (medewerkers jonger dan 30 jaar) moet nog veel ontdekken, zoals de beroepsinvulling en de werkdiscipline (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006h:2). Het kan zijn dat zij zoeken naar wat zij nou willen en daardoor kan er sprake zijn van ‘jobhoppen’, ofwel van baan naar baan gaan. In verband met de ontgroening, kan het van belang zijn om zoveel mogelijk jongeren aan te trekken en deze ook te behouden. Om het hen naar de zin te maken, kunnen de volgende personeelsinstrumenten

worden ingezet: arbeidsvoorwaarden, opleidingsmogelijkheden, flexibiliteit en mobiliteit, ‘high-potentials’, medewerkers zelf opleiden en stages. Hieronder zullen deze instrumenten nader uitgewerkt worden.

De arbeidsvoorwaarden

Organisaties gaan steeds meer werken volgens de ‘CAO à la carte’. De CAO (Collectieve Arbeidsovereenkomst) bevat hier een ‘kaart’ van arbeidsvoorwaarden. De individuele medewerkers kunnen dan zelf kiezen van welke arbeidsvoorwaarden zij gebruik willen maken (Schilstra & Jongbloed in Nagelkerke & De Nijs, 2003:107). Er kan ook worden gekozen voor een ‘gelaagde CAO-structuur’. Hierin worden de in de CAO benoemde onderwerpen nader uitgewerkt voor een specifiek deel van de werknemers onder de CAO. Meestal betreft dit de medewerkers van één bedrijf als onderdeel van een bedrijfstak-CAO of het kan ook de medewerkers betreffen van een bedrijfsonderdeel binnen een concern-CAO (Schilstra & Jongbloed in Nagelkerke & De Nijs, 2003:107). Uit diverse onderzoeken is gebleken dat medewerkers de voorkeur hebben voor een CAO à la carte (Schilstra & Jongbloed in Nagelkerke & De Nijs, 2003:109). Met name de jongere medewerkers maken graag gebruik van dit systeem. In de eerste aanzet voor dit onderwerp is aangegeven dat het hier ook gaat om onder andere het inzetten van de arbeidsmarkttoelage (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006b).

De ROP heeft aangegeven hoe de overheid kan investeren in mensen. Zij geven hierbij vier onderwerpen aan (2001:2) die volgens hen versterkt moeten worden, te weten innovatie, scholing en employability, balans arbeid en privé-leven en ten slotte werkdrukvermindering, beperken ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Vanwege het feit dat het ziekteverzuimpercentage bij Waterschap Zeeuwse Eilanden laag ligt, zal dit laatste onderwerp niet mee worden genomen in deze bespreking. Het eerste onderwerp, innovatie, is een apart speerpunt van het waterschap en zal later nader worden uitwerkt. Hier kan wel worden gezegd dat zowel gewerkt zal worden aan de harde kant van innovatie, ofwel technische innovatie, als aan de zachte kant van innovatie, de sociale innovatie. De ROP raadt ook aan om beide kanten van innovatie te behandelen (2001:2). Op innovatie zal nader worden ingegaan in paragraaf 3.7. Het tweede punt is scholing en employability. Hierbij geeft de ROP aan dat er maatregelen moeten worden genomen die gericht zijn op zowel het in stand houden en het verbeteren van de inzetbaarheid van de medewerkers in de huidige functie als op de verbetering van de arbeidsmarktpositie. Employability kan dan ook worden omschreven als de “*inzetbaarheid van medewerkers*” (Van Dalen in Staatscourant, 2006). De ROP geeft als advies om hier gebruik te maken van een POP. Het is van belang dat de organisatie iedere medewerker een POP in laat vullen, ongeacht leeftijd, functie of rang (Raad voor het Overheidspersoneelsbeleid, 2001:2). Door goed gebruik te maken van een POP, kan de mobiliteit binnen de organisatie worden vergroot. Ook kan men een vacaturebank opzetten om de mobiliteit te vergroten. Door deze wijze van werken kan de organisatie

met behulp van POP's in de gaten houden wiens interesse naar waar uitgaat en de medewerkers kunnen zelf kijken welke interessante functie voor hen vrijkomt. Als derde punt noemt de ROP balans tussen arbeid en privé-leven. Hieronder vallen afspraken maken over onder andere kinderopvang, deeltijdpensionering, aangepaste werktijden voor oudere werknemers en ook weer de CAO à la carte. Hier is dus een aansluiting te vinden voor het onderwerp schaarste op de arbeidsmarkt.

De opleidingsmogelijkheden

Jongeren zijn voor zichzelf op zoek naar economische zelfstandigheid en tegelijkertijd zoeken zij uitdaging in hun werk (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006h:2). Deze combinatie kan worden gevonden in het volgen van opleidingen. Om dit te stimuleren, zal de organisatie er voor moeten zorgen dat zij de opleidingsmogelijkheden goed zichtbaar in de organisatie neerzetten. Medewerkers moeten in één oogopslag kunnen zien wat hun mogelijkheden zijn op het gebied van opleidingen.

De flexibiliteit en mobiliteit

De definitie van flexibiliteit die hier gehanteerd wordt, is die van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (in Steijn, 2004a:42): *“flexibilisering is de mate waarin een organisatie in staat is om de inzet van middelen en mensen voortdurend aan te passen aan de steeds veranderende eisen vanuit de omgeving en de verschillende werkprocessen”*. Naast de omgeving, kunnen ook de medewerkers van een organisatie veranderende eisen hebben. Een voorbeeld hiervan betreft de werktijden. Steeds meer medewerkers willen zelf kunnen bepalen wanneer zij hun werkdag beginnen en wanneer deze eindigt. Ook moet het waterschap in staat zijn om te reageren op veranderingen in de omgeving. Mobiliteit is de mate waarin een medewerker mobiel is, ofwel de mate waarin hij of zij een andere functie wil vervullen. Om dit te onderzoeken, kan de organisatie gebruik maken van bijvoorbeeld een capaciteitenonderzoek. Door de flexibiliteit en de mobiliteit te stimuleren, behouden medewerkers uitdaging in het werk en kan de organisatie de vergrijzing en ontgroening opvangen, door de medewerkers te laten doorstromen. Ook blijven de medewerkers, mede door de uitdaging, gemotiveerd om hun werk te doen.

De ‘High-potentials’

Een ‘high-potential’ is iemand die ergens heel goed in is of waarvan verwacht wordt ergens goed in te kunnen worden. Er is geen eenduidige definitie te geven van het begrip; daarvoor hangt het te veel af van de branche die het betreft. Wel is het een feit dat het niet alleen om de hoogte van de cijfers gaat die iemand haalt. Zo kan iemand hoge cijfers halen, maar toch niet over die vaardigheden beschikken die hem of haar een ‘high-potential’ maken. Kenmerken die genoemd worden van een ‘high-potential’ zijn sterk analytische vaardigheden en goede sociale vaardigheden (Conijn, 2005). Door ‘high-potentials’ in te laten stromen in een organisatie, krijgt de organisatie meer kennis.

De medewerkers zelf opleiden

Ook kan de organisatie zelf opleidingen verzorgen. Medewerkers van de organisatie die dit willen, kunnen met behulp van een cursus of een training hun kennis en ervaring overdragen aan de jongere medewerkers van de organisatie. Op deze manier gaat deze kennis en ervaring niet verloren, maar blijft deze binnen de organisatie.

De stages

Organisaties kunnen stages stimuleren door, met behulp van de (regionale) media, te laten weten dat zij stagiaires aannemen. Deze stages zijn ook gunstig voor de organisatie, want met behulp van stagiaires kunnen zij eventueel de kweekvijver, zoals vermeld in paragraaf 3.3.1, opzetten. Ook geeft het aannemen van stagiaires een goed beeld naar de omgeving van de organisatie en dit zorgt weer voor een goed imago van de organisatie (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2003b:3). Het stimuleren van stages kan ook worden gezien als een instrument om de vergrijzing en de ontgroening op te vangen.

3.4.2 De middengroep

De middengroep, dit zijn de medewerkers tussen de 30 en de 50 jaar, wordt gekenmerkt door het feit dat zij vaak werk, zorg en studie willen combineren (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006h:2). Deze categorie wil vaak carrière maken. Het is daarom van belang voor hen dat zij voldoende doorstroommogelijkheden hebben en dat zij ook uitdaging kunnen vinden in hun werk. Instrumenten die in kunnen worden gezet bij deze categorie zijn kweekvijver, capaciteitenonderzoek, competentie management, functieroulatie en ten slotte kan de organisatie zorgen voor flexibele werktijden. Hieronder zullen deze instrumenten besproken worden.

De doorstroom

Bij de middengroep speelt met name doorstroom een grote rol. Vanwege het feit dat dit onderwerp in paragraaf 3.3 is behandeld, wordt hier niet nogmaals in gegaan op de in te zetten instrumenten hiervoor. De personeelsinstrumenten zoals genoemd in de paragrafen 3.3.1 tot en met 3.3.5, zijn ook van toepassing in het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid. Het betreft hier dus de volgende instrumenten: kweekvijver, capaciteitenonderzoek, functieroulatie, loopbaanbeleid en competentie management. Er is echter één personeelsinstrument dat in deze categorie van het leeftijdsfasebewuste personeelbeleid apart behandeld zal worden en dat is het inzetten van flexibele werktijden.

De flexibele werktijden

Dit instrument is gedeeltelijk besproken in paragraaf 3.4.1. Voor een ander gedeelte is het ook te herleiden tot de CAO à la carte, zoals in dezelfde paragraaf besproken. De middengroep wil, net als de jongeren, graag zelf kunnen beslissen wanneer zij hun werkdag beginnen en wanneer zij deze afsluiten. Dit geldt uiteraard ook voor de oudere medewerkers. Voor de middengroep zullen echter

andere arbeidsvoorwaarden aantrekkelijker zijn dan voor de jongeren, zoals zorgverlof en ouderschapsverlof. De middengroep wil dus ook graag gebruik maken van de CAO à la carte, maar de voorkeur van deze categorie zal elders liggen dan bij de jongeren.

3.4.3 De ouderen

De oudere medewerkers (van 50 jaar en ouder) zijn aangekomen in hun laatste fase van het arbeidsproces. In deze laatste fase zijn er andere levensgebieden die hun aandacht gaan eisen, zoals vrijwilligerswerk en kleinkinderen (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006h:1). Bij deze medewerkers verminderen vaak de cognitieve functies, zoals het waarnemen en het interpreteren, en ook neemt de fysieke belastbaarheid af. Bij deze medewerkers is het daarom van belang dat zij goed gemotiveerd worden. Mede door de vergrijzing zou het volgens Van den Braak (in Bercx et al., 2004:76) namelijk wel eens kunnen gebeuren dat de pensioenleeftijd wordt verhoogd naar 66 of 67 jaar. Dit zou inhouden dat mensen langer door moeten leren om te kunnen blijven functioneren. Om deze categorie te motiveren, kunnen de volgende personeelsinstrumenten worden ingezet: gezondheidsbeleid, ontlasten bij zwaar werk, extra aandacht geven aan deze medewerkers indien er nieuwe technieken worden ingevoerd, als mentor aanwijzen, 'senior-power' en ten slotte deeltijdpensioen. Hieronder zullen deze instrumenten nader besproken worden.

Het gezondheidsbeleid

Het gezondheidsbeleid is er niet alleen op gericht om het ziekteverzuim te laten dalen, maar het bevordert ook de inzetbaarheid en productiviteit van alle medewerkers (Stichting van de Arbeid, 2002:6), dus niet alleen van de ouderen. Het werkklimaat speelt een grote rol bij het gezondheidsbeleid. Factoren die het werkklimaat beïnvloeden, zijn onder andere de stijl van leidinggeven, de mate van zelfstandigheid bij de werkzaamheden, de werkdruk en de arbeidsvoorwaarden. Hierdoor moet het gezondheidsbeleid worden gezien als integraal onderdeel van het totale ondernemingsbeleid. Om een goed gezondheidsbeleid op te zetten, is het volgens de werkgeversvereniging AWWN van belang dat een organisatie een analyse maakt van de eigen situatie op het gebied van de gezondheid van de medewerkers, dat er kennis wordt ontwikkeld, dat er deskundigheid wordt opgebouwd, dat er een goede communicatie is tussen medewerkers en leidinggevendenden over verzuim en reïntegratie en dat, tot slot, de arbeidsrisico's geïnventariseerd en aangepakt worden. De Stichting van de Arbeid geeft vier fasen aan om een gezondheidsbeleid op te zetten (2002:8): de preventiefase, de verzuimfase, de interventiefase en tot slot de reïntegratiefase. De eerste fase is gericht op de bevordering van de gezondheid en de inzetbaarheid van medewerkers van de organisatie en tevens richt de organisatie zich hier op de verbetering van de algemene arbeidsomstandigheden. In de tweede fase, de verzuimfase, gaat het om het herstel van de inzetbaarheid van de medewerkers en ook wordt hier gelet op de beperking van de schade voor de

bedrijfsvoering. De derde fase is gericht op de behandeling, genezing of revalidatie van de medewerkers. Ook neemt de organisatie hier de oorzaken van het verzuim weg. Ten slotte is de vierde fase, de reïntegratiefase, gericht op de (gedeeltelijke) werkhervatting. Dit kan zijn in de eigen functie of op een andere functie.

Het ontlasten

Oudere medewerkers kunnen bij (fysiek) zwaar werk ontlast worden. Dit kan worden gedaan door hen het deeltijdpensioen aan te bieden, dat verderop in deze paragraaf besproken wordt. Ook kan dit worden gedaan door hen een andere functie aan te bieden binnen de organisatie. Vaak zal het hier gaan om horizontale doorstroming. Zo kan, in de situatie van het waterschap, een medewerker van de afdeling muskusrattenbestrijding het werk te zwaar gaan vinden nadat hij terecht is gekomen in de laatste categorie van het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid. Voor deze medewerker bestaat dan, na het invoeren van dit beleid, de mogelijkheid om een andere functie te gaan bekleden binnen de organisatie.

De aandacht bij invoeren van nieuwe technieken voor ouderen

Vanwege het feit dat, zoals reeds beschreven, de cognitieve functies afnemen bij deze leeftijdscategorie, kan het zijn dat zij minder snel dan de twee andere categorieën door hebben wat zij kunnen met nieuw ingevoerde technieken in de organisatie. Het kan voorkomen dat een medewerker in deze categorie niets nieuws meer wil leren. Het is dan aan de organisatie om deze medewerker te motiveren om dit toch te doen. Dit kan de organisatie doen door meer aandacht te schenken aan deze groep medewerkers indien er een nieuwe techniek ingevoerd wordt. De organisatie kan deze groep bijvoorbeeld training geven door hen te laten oefenen met de nieuw ingevoerde techniek. Het is van belang dat de medewerkers het nut inzien van de nieuwe techniek. Het kan namelijk zo zijn dat de nieuw ingevoerde techniek hen ontlast bij de werkzaamheden.

De ouderen als mentor

Ook kunnen medewerkers in deze categorie worden aangewezen als mentor van jongere medewerkers, zodat hun kennis en ervaring niet verloren gaat. Jongere medewerkers kunnen op deze wijze leren van de oudere medewerkers. Ook kan het inzetten van dit personeelsinstrument er voor zorgen dat oudere medewerkers gemotiveerd blijven en jongere medewerkers juist gemotiveerd worden door de oudere medewerkers. Hier kan gebruik worden gemaakt van kennismanagement. Op dit instrument zal in paragraaf 3.7.2 nader in worden gegaan. Uiteraard kan dit instrument ook andersom worden ingezet: jongeren kunnen ook worden ingezet als mentor. Dit is dan met name om de ouderen up to date te houden.

De Senior-power

Waterschap Zeeuwse Eilanden geeft aan dat er een positief beeld moet worden gegeven van ouderen (2006h:3). Dit kan worden gedaan door aan te tonen dat oudere medewerkers veel kennis en ervaring bezitten die jongere medewerkers nodig hebben om hun werkzaamheden uit te voeren. Uit onderzoek is gebleken dat er voor ouderen twee belangrijke factoren zijn waardoor zij gemotiveerd blijven om langer door te werken, te weten zelfstandigheid in het werk en waardering van leidinggevend (Van der Maas & Vaandrager, 2005:17). Indien oudere medewerkers in een organisatie het gevoel hebben dat van beide factoren sprake is bij hen, zullen zij gemotiveerd worden in hun werk, ondanks dat zij het wellicht zwaar vinden.

Het deeltijdpensioen

Met behulp van deeltijdpensioen kan men de werkdruk en het ziekteverzuim van de oudere medewerkers verlagen (Raad voor het Overheidspersoneelsbeleid, 2005:10). Het deeltijdpensioen is een overgang naar het volledige pensioen. Deelname aan het deeltijdpensioen vindt plaats op vrijwillige basis. Een deeltijdpensioen zorgt voor een geleidelijke afbouw, zodat de organisatie niet ineens van het ene op het andere moment ervaren medewerkers verliest (Raad voor het Overheidspersoneelsbeleid, 2005:11). Ook kabinet Balkenende IV, waarin de partijen Christen-democratisch Appèl (CDA), Partij van de Arbeid (PvdA) en ChristenUnie (CU) zitten, is van mening dat er meer moet worden ingezet op deeltijdpensioen (CDA, PvdA & CU, 2007:26).

3.4.4 Overkoepelend

Tot slot is er een tweetal instrumenten die in te zetten zijn bij alle drie de leeftijdscategorieën. Het betreft hier personeelsplanning en de stijl van leidinggeven.

De personeelsplanning

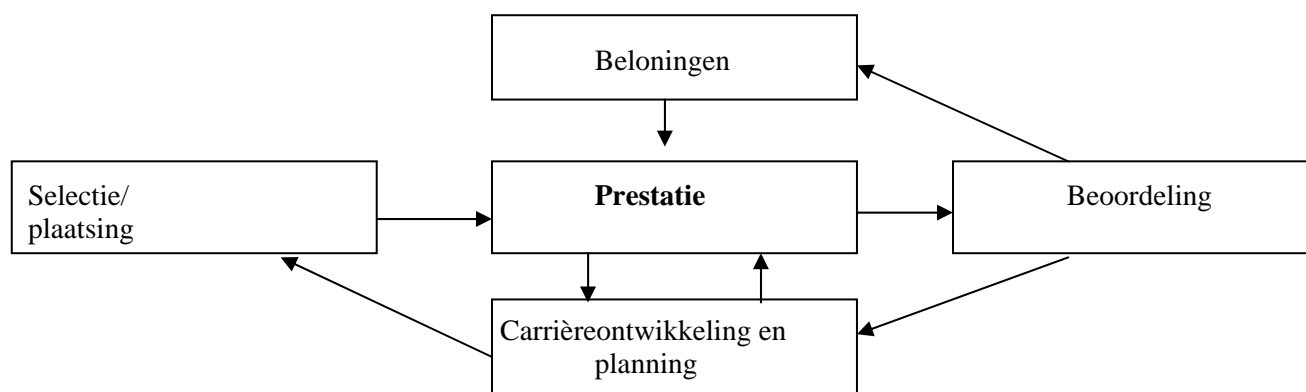
Het doel van personeelsplanning is er voor te zorgen dat een organisatie altijd over de juiste personeelsbezetting beschikt, zowel kwantitatief als kwalitatief (Dekker & Schlundt Bodien, 2001:45). Met behulp van personeelsplanning kan ook rekening worden gehouden met de leeftijden van de medewerkers van de organisatie. Het is voor een organisatie namelijk van belang dat er een goede verdeling is te vinden binnen de personeelsbezetting wat betreft de leeftijden van de medewerkers. Indien er veel oudere medewerkers zijn binnen een organisatie komt deze met te weinig personeel te zitten wanneer de oudere medewerkers met pensioen of prepensioen gaan. Het is daarom van belang dat een organisatie niet alleen een planning maakt op de korte termijn, maar ook op de lange termijn (Dekker & Schlundt Bodien, 2001:46-47).

De stijl van leidinggeven

Vele auteurs hebben geschreven over de stijl van leidinggeven, waaronder Selznick (1957). Hij is van mening dat een leider in een publieke organisatie zowel om moet kunnen gaan met politiek als met bestuur (Selznick, 1957:61). De leider moet een voorman zijn, maar er moet geen sprake zijn van een top-down werkwijze: het personeel moet ook wat in te brengen hebben. Pröpper (1993:183) geeft aan dat er volgens Selznick sprake kan zijn van twee vormen van leiderschap, te weten administratief management en institutioneel leiderschap. Bij de eerste vorm is er sprake van ‘efficiëntiedenken’: leiders houden zich hier bezig met vragen over onderwerpen als beloningen, communicatie en besluitvorming. Bij de tweede vorm van leiderschap houdt de leider zich bezig met het nemen van ‘critical decisions’. De leider hakt hier dus daadwerkelijk knopen door (in Boin, 1996:149). Bij een andere stijl van leidinggeven wordt rekening gehouden met ‘harde’ en met ‘zachte’ HRM. Van zowel harde als zachte HRM zijn modellen gemaakt. Het harde model is het Michigan-model. Het zachte model is het Harvard-model (Steijn, 2004a:48).

Het Michigan-model

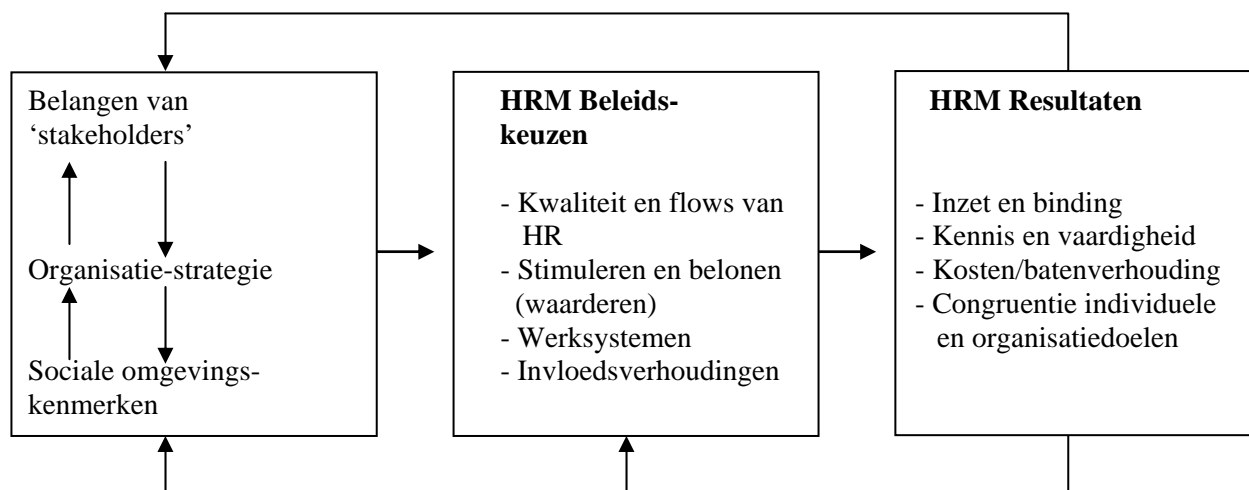
Bij het Michigan-model staat de prestatie van medewerkers centraal. Deze prestatie is afhankelijk van de selectie van medewerkers die de organisatie heeft toegepast. Indien een medewerker in dienst is, wordt deze beoordeeld. Deze beoordeling kan leiden tot een beloning. Dit kan zowel een materiële als een immateriële beloning zijn. Ook wordt bij deze beoordeling afgesproken hoe de verdere ontwikkeling van de medewerker moet verlopen. Deze ontwikkeling moet er voor zorgen dat de medewerker nog meer en beter gaat presteren. De beoordeling kan echter ook leiden tot uitstroom van de medewerker. De achterliggende gedachte van dit model is dat de verschillende instrumenten in onderlinge samenhang moeten worden ontwikkeld en toegepast (Steijn, 2004a:49). Het Michigan-model is weergegeven in figuur 3.2.



Figuur 3.2 Het Michigan-model. Bron: Steijn, 2004a:49.

Het Harvard-model

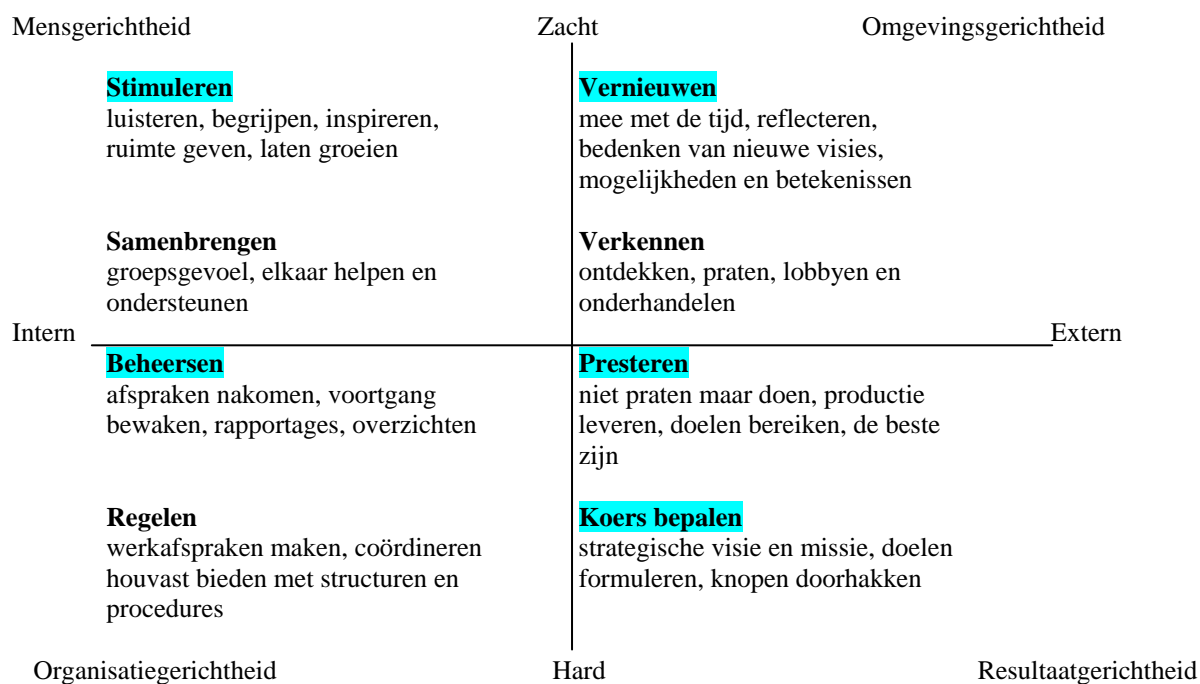
Het Harvard-model is de zachte variant van HRM. Dit model kent een grote waarde toe aan de arbeidstaak van medewerkers en de invloed van medewerkers op hun werkplek. Er is in dit model een aantal factoren die de aandachtsgebieden van het personeelsbeleid beïnvloeden. Wat echter opvallend is bij dit model, is dat de besluiten over de traditionele personeelszaken, te weten de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, slechts een bescheiden plaats innemen (Steijn, 2004a:50). In dit model staat invloed centraal. In figuur 3.3 is het model weergegeven.



Figuur 3.3 Het Harvard-model. Bron: Steijn, 2004a:50.

Het waterschap

WZE past een model toe dat zowel rekening houdt met harde als met zachte HRM. Dit model is terug te vinden in het sturings- en managementconcept (SMC) van het waterschap (2006e). In dit model wordt ook rekening gehouden met interne en externe factoren. Indien deze vier factoren, te weten hard, zacht, intern en extern, samen worden gebracht in één model, ontstaan er verschillende cultuurbouwstenen, namelijk mensgerichtheid, omgevingsgerichtheid, organisatiegerichtheid en resultaatgerichtheid. In deze cultuurbouwstenen zijn verschillende taken voor de leider te onderscheiden. In figuur 3.4 is het model weergegeven. De taken die gemarkeerd zijn, zijn taken die WZE dient te accentueren.



Figuur 3.4 Leiderschap. Bron: Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006e:10.

3.5 Het functionerings- en beoordelingssysteem

Personeelszaken van WZE vraagt zich af of het huidige functionerings- en beoordelingssysteem voldoet, of dat het wellicht te zwaar of juist te licht is (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006c). Eén ding staat echter vast: het huidige systeem kost veel tijd. Zoals reeds beschreven in hoofdstuk 1 van deze masterthesis, wordt er eerst een functioneringsgesprek gehouden met medewerkers en een half jaar later vindt er een beoordelingsgesprek plaats. Een personeelsbeoordeling kan worden omschreven als “... een geheel van handelingen dat erop gericht is tot waarderende uitspraken te komen over kenmerken, gedrag of resultaten van gedrag van werknemers in een arbeidsorganisatie, met het oog op ten aanzien van (die) werknemers te treffen maatregelen” (Roe & Daniëls, 1994:2). Bij een functioneringsgesprek wordt de nadruk gelegd op de toekomst van de medewerker (Haentjes, 2003:24). Er zijn meerdere verschillen te noemen tussen deze twee gesprekken. Het grootste verschil tussen deze twee gesprekken schuilt in het feit dat er bij een functioneringsgesprek sprake is van een “zo gelijkwaardig mogelijke relatie” tussen leidinggevende en medewerker (Haentjes, 2003:23). Bij een beoordelingsgesprek is de leidinggevende vertegenwoordiger van de organisatie. Hieruit volgt het feit dat het beoordelingsgesprek eenzijdig is en het functioneringsgesprek is tweezijdig; zowel leidinggevende als medewerker zijn hierbij aan het woord.

3.5.1 De motivatie

Met behulp van een functionerings- en beoordelingssysteem kunnen medewerkers gemotiveerd worden. In de publieke sector wordt vaak gesproken over Public Service Motivation (PSM). Dit wordt door Perry (1996, in Houston, 2000:714) omschreven als: “an individual’s predisposition to respond

to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations". Crewson (1997, in Houston, 2000:714) maakt deze definitie breder door aan te geven dat er sprake kan zijn van intrinsieke en extrinsieke motivatie. Hij geeft aan dat intrinsieke motivatie inhoudt dat een individu tevreden kan zijn met het uitvoeren van een bepaalde taak. Voorbeelden van intrinsieke motivatie zijn de zin van prestatie en een gevoel van zelfwaarde. Een medewerker kan dus heel tevreden zijn met zijn of haar taak omdat hij of zij de samenleving hiermee helpt. Extrinsieke motivatie is de motivatie die aan een medewerker wordt gegeven door iemand anders. Voorbeelden van extrinsieke motivatie zijn dan ook promotie, status en prestige (Crewson 1997, in Houston, 2000:715). Hieruit is af te leiden dat medewerkers in de publieke sector vaker worden geprikkeld door intrinsieke motivatie dan door extrinsieke motivatie. Dit is onderzocht door verschillende wetenschappers, zoals Alonso & Lewis (2001) en Herzberg (1966 in Steijn, 2004b:5). Herzberg stelt dat intrinsieke factoren, waaronder de taakhoud, met name werken als 'satisfiers', terwijl extrinsieke factoren vooral werken als 'dissatisfiers'. Extrinsieke factoren kunnen tot demotivatie leiden indien deze niet voldoende aanwezig zijn. Ook Alonso & Lewis (2001) komen tot de conclusie dat medewerkers in de publieke sector meer worden gemotiveerd door intrinsieke factoren. Vervolgens stellen deze twee wetenschappers vast dat het stimuleren van PSM een sterke en positieve invloed heeft op het prestatieniveau en dus ook op de kwaliteit van medewerkers (2001:376-377).

Een andere vorm van motiveren is 'socratisch motiveren'. Hierbij wordt er van uit gegaan dat 'motiveren tot' onmogelijk is. Het gaat om het motiveren 'van' iets (Hoogduin & Hoogduin, 2003:25). Dit kan een organisatie toepassen bij mensen die zelf niet direct aangeven dat zij willen veranderen. Socratisch motiveren wordt dan ook gedefinieerd als: "*zoeken naar en openbaren van reeds bij de cliënt aanwezige argumenten die bij het benadrukken ervan mogelijk tot ander gedrag zullen leiden*" (Hoogduin & Hoogduin, 2003:25). Het begrip 'cliënt' kan ook worden vervangen door het begrip 'medewerker', zodat het ook binnen een organisatie toegepast kan worden. Socratisch motiveren kan worden toegepast indien er sprake is van een werkrelatie die vastgelopen is, partijen die zijn gaan strijden, partijen die zich hebben ingegraven of partijen die elkaar de rug hebben toegekeerd (Appelo, 2007). Deze wijze van motiveren zal niet vaak worden toegepast binnen een organisatie, maar indien er sprake is van de situatie zoals juist beschreven, is het een instrument dat toegepast wordt.

Wat binnen het waterschap ook wordt gedaan aan het motiveren van het personeel, is de organisatie meer klantgericht maken (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2007b:9). Om hier een begin mee te maken, heeft de organisatie iemand aangesteld als klantencoördinator (Waterschap Zeeuwse Eilanden, Intranet). Deze zal reageren op klachten van klanten. Op deze wijze wordt aangegeven op welke aspecten van de organisatie nog verbeteringen kunnen worden aangebracht. Dit brengt een aantal voordelen met zich mee. Zo verbetert het de kwaliteit van de bedrijfsprocessen, vergroot het de

klantgerichtheid en leidt het tot een beter imago en kostenreductie. Een voordeel dat het gevolg zal zijn van de genoemde voordelen, is dat ook de personeelstevredenheid toeneemt; zij krijgen immers te maken met verbeterde bedrijfsprocessen.

3.5.2 Performance management

Een onderwerp dat samenhangt met motivatie, en dus ook met functionerings- en beoordelingssystemen, is performance management. Met behulp van performance management kan de organisatie de prestaties verbeteren door de doelstellingen van medewerkers, teams en van de organisatie te koppelen (Management Advisory Committee, 2001 in O'Donnell & Shields 2002:436). Medewerkers zullen proberen om hun eigen doelstellingen te halen en indien dit lukt, zullen zij dus ook de doelstellingen van de organisatie behalen. Performance management is echter een 'containerbegrip' binnen HRM (Sels & De Winne, 2006:128). In de definitie van het Management Advisory Committee, wordt performance management gebruikt om doelstellingen te koppelen. Het kan echter ook worden gebruikt om medewerkers te belonen bij extra werk dat zij verricht hebben. Hier wordt dus ingegaan op de extrinsieke motivatie. De beloning kan vast of variabel zijn. Sels & De Winne (2006:139) maken hier onderscheid tussen. Bij prestatiebeloning spreken zij van een vaste of structurele beloning. Zij spreken van een variabele beloning indien deze 'omkeerbaar' is. De variabele beloning wordt niet gegarandeerd. Vervolgens geven Sels & De Winne (2006:140) verschillende voorbeelden van variabel belonen. Dit kan namelijk individueel of collectief gebeuren. Ook kan de organisatie beoordelen op resultaten of op gedrag. Sels & De Winne (2006) zetten deze mogelijkheden in een schema en daar komt dan de volgende tabel uit voort:

Tabel 3.1 Voorbeelden van variabel belonen. Bron: Sels & De Winne, 2006:140.

	Resultaten	Gedrag
Individu	Stukloon Tarieffloon Commissieloon	Merit Pay Merit Bonus Skill-based pay Competentiebeloning
Collectief	Multifactorbeloning Gainsharing Winstdeling Aandelenopties	Merit Pay voor groepen

Hieronder zal worden uitgelegd wat Sels & De Winne (2006:141-142) met deze vormen van belonen bedoelen:

- Stukloon: bij deze vorm van belonen wordt er een van tevoren afgesproken bedrag uitgekeerd per geproduceerd stuk.
- Tarieffloon: hierbij wordt een medewerker beloond als een vooraf bepaalde norm wat betreft het werktempo wordt overschreden.

- Commissieloon: hierbij wordt rekening gehouden met de kwantiteit en de kwaliteit van de productie. Het is dus een beloning in de vorm van stukloon en tevens wordt er gelet op de klanttevredenheid.
- Multifactorbeloning: verschillende kenmerken van de te leveren prestatie, zoals kwantiteit en kwaliteitsuitval, worden gelijktijdig verrekend. Dit is een collectief georiënteerd systeem.
- Gainsharing: dit is een collectieve prestatiebeloning waarbij afdelingen bijkomende vergoedingen krijgen indien zij bepaalde niet-winst gerelateerde doelen realiseren.
- Winstdeling: hierbij krijgen de medewerkers een deel van de winst van de organisatie.
- Aandelenopties: indien de organisatie aandelen uitgeeft, kunnen de medewerkers hier opties op krijgen, indien zij een goede prestatie hebben geleverd.
- Merit Pay: hierbij wordt de medewerker beoordeeld. Deze beoordeling bepaald of een medewerker wordt beloond voor een bepaalde verdienste of niet. Hier kan bijvoorbeeld bij worden afgesproken dat een medewerker een vaste beloning krijgt indien de beoordeling ‘zeer goed’ is.
- Merit Bonus: een beloning naar aanleiding van een beoordeling kan ook variabel zijn.
- Skill-based pay: hier wordt het loon verhoogt indien de medewerker de vaardigheden verbreed of verdiept. Het gaat hier om de bekwaamheid om een bepaalde taak uit te voeren.
- Competentiebeloning: bij een toename van kennis of vaardigheden wordt de medewerker beloond. Naarmate de vaardigheden dus stijgen, stijgt ook het loon van de medewerker.
- Merit Pay voor groepen: hierbij wordt een volledige groep of afdeling beoordeeld en naar aanleiding van deze beoordeling kan de groep of afdeling een loonsverhoging verwachten.

Uit het onderzoek van Sels & De Winne (2006:143) blijkt dat organisaties vaak verschillende systemen van belonen gebruiken. Er wordt dan ook wel gesproken over een ‘portfoliobenadering’: hierbij maakt de organisatie gebruik van verschillende systemen en bindt zich niet aan één systeem. De vorm van belonen die het meest wordt toegepast, is individuele prestatiebeloning. De Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) geeft in het rapport *Modernising Government: The Way Forward* aan (2005:173) dat er steeds meer sprake is van individualisering binnen de publieke sector. Een onderdeel hiervan is performance management. De OECD geeft echter wel aan dat er het een en ander veranderd is in de afgelopen tien jaar aan performance management. De systemen zijn namelijk veel minder gedetailleerd en minder gestandaardiseerd dan in die tijd (OECD, 2005:174).

Aan individuele prestatiebeloning, ofwel performance management, kunnen echter ook nadelen zitten in de publieke sector. Zo geven wetenschappers als Burgess & Ratto (2003:297-298) namelijk aan dat er verschillende redenen zijn dat performance management niet zou werken in de publieke sector, waaronder het feit dat er meerdere mensen en / of organen zijn waar de publieke sector

verantwoording aan af moet leggen. Ook Harris (2001) geeft nadelen van performance management in de publieke sector in haar onderzoek. Zo geeft zij aan (2001:1190) dat er in de publieke sector sprake is van andere doelen dan in de private sector. Dit kan er volgens Harris (2001) voor zorgen dat performance management niet zou werken in de publieke sector. De vormen van belonen zoals Sels & De Winne (2006) ze omschrijven, worden vaak toegepast in de private sector. Een beloning in de vorm van stukloon is in de publieke sector vaak moeilijk te geven, omdat er vaak geen producten in die zin worden gemaakt. Ook andere vormen van belonen, zoals merit pay, zouden volgens Alonso & Lewis (2001:376) geen goede vormen van belonen zijn in de publieke sector. Zij spreken zelfs over een ‘ongepaste’ vorm van belonen. Dit vanwege het feit dat men binnen de publieke sector juist in moet spelen op de intrinsieke motivatie. Het gaat medewerkers in de publieke sector meestal om het feit dat zij iets kunnen betekenen voor de samenleving. Ook Houston (2000:724) heeft dit als conclusie van zijn onderzoek: medewerkers in de publieke sector hechten meer waarde aan intrinsieke beloningen, zoals voldoening, dan aan extrinsieke beloningen, zoals een hoger inkomen. Het onderzoek van de OECD geeft ook aan (2005:175) dat er maar weinig landen zijn binnen de OECD die een goed systeem hebben in de publieke sector waarbij de prestatie gelinkt is aan de beloning, ofwel een ‘performance-related pay’ system (PRP). Landen waar dit wel gelukt is, zijn onder andere Denemarken, Finland en Nieuw-Zeeland. Hieruit blijkt dus dat het in de publieke sector moeilijker is om met performance management om te gaan dan in de private sector.

3.6 De schaarste op de arbeidsmarkt

Wat al vaker naar voren is gekomen in deze masterthesis, is het feit dat we te maken gaan krijgen met vergrijzing en ontgroening op de arbeidsmarkt. Binnen nu en 2015 zal de babyboomgeneratie, de generatie die geboren is in de jaren na de Tweede Wereldoorlog, de pensioengerechtigde leeftijd bereiken (Breeveld, in Bercx et al., 2004:7). Dit houdt dus in dat er veel kennis verloren zal gaan en dat de instroom van medewerkers beperkt zal zijn. In de komende paragrafen zullen de personeelsinstrumenten worden behandeld die ingezet kunnen worden bij dit onderwerp. Het gaat hier om de volgende instrumenten: opleiden, innovatie, arbeidsvoorwaarden en arbeidsmarktcommunicatie.

3.6.1 Het opleiden

Dit personeelsinstrument is al vaker aan de orde gekomen bij andere onderwerpen. Met behulp van opleiden kan de organisatie zorgen dat de kennis van de oudere medewerkers binnen de organisatie blijft en dat de medewerkers gemotiveerd worden. Ook kan de organisatie met behulp van opleidingen nieuwe medewerkers binnen halen, want zij zijn er dan van op de hoogte dat zij zich verder kunnen ontwikkelen binnen de organisatie. Het gaat hier ook met name om opleidingen die bestemd zijn voor ‘specifieke schaarse functies’ (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006d). Een andere mogelijkheid van

opleiden is het aanbieden van stages voor de schaarse functies. Het is vervolgens de bedoeling om deze stagiaires binnen de organisatie te houden.

3.6.2 De innovatie

Er is harde en zachte innovatie, ook wel technische en sociale innovatie genoemd. Hier wordt met name gedoeld op de sociale innovatie. Deze sociale innovatie wordt in de volgende paragraaf nader besproken. Met behulp van innovatie kan een organisatie zich onderscheiden van andere werkgevers en daarom is het hier een instrument dat ingezet kan worden bij de schaarste op de arbeidsmarkt.

3.6.3 De arbeidsvoorwaarden

Om jongeren binnen de organisatie te halen, is het van belang om te zorgen voor aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden. Dit kan met behulp van de CAO à la carte, dat ook besproken is in paragraaf 3.4.1. Tevens kan de organisatie met behulp van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden er voor zorgen dat ouderen er voor kiezen om langer door te werken en niet te stoppen op bijvoorbeeld een leeftijd van 62 jaar. Verder is het ook een instrument dat ingezet kan worden om er voor te zorgen dat medewerkers in plaats van bijvoorbeeld 37 uur per week, 40 uur per week te gaan werken (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006d).

3.6.4 De arbeidsmarktcommunicatie

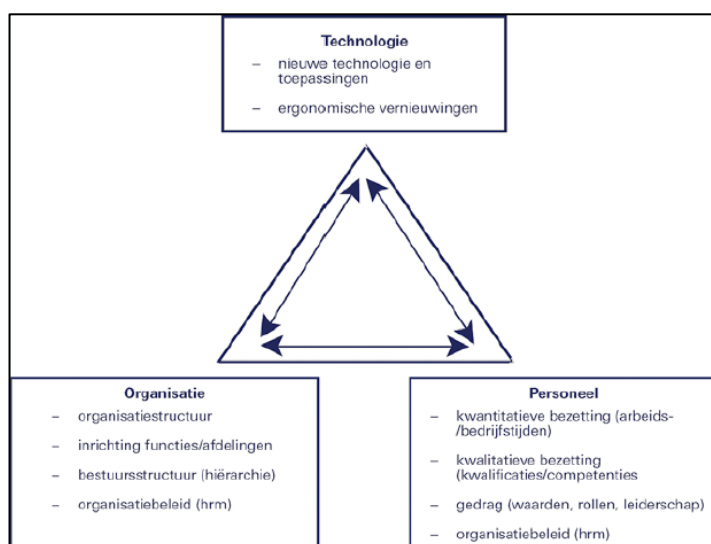
Een laatste instrument dat ingezet kan worden bij de schaarste op de arbeidsmarkt, is de arbeidsmarktcommunicatie. Dit instrument moet met name worden gezien als een hulpmiddel om nieuwe medewerkers te werven. Het doel van arbeidsmarktcommunicatie is de stroom van geschikte kandidaten voor een vacature vergroten (Van Aanholt, Functiemediar). Het is hierbij van belang dat een organisatie zich hierbij kan onderscheiden van andere organisaties.

3.7 De innovatie

Innovatie is het invoeren van iets nieuws (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006f). Bij innovatie gaat het niet alleen om de meest bekende vorm, te weten technische innovatie, maar moet ook rekening worden gehouden met sociale innovatie. Hier kan worden gesproken over harde en zachte innovatie. De Taskforce Sociale Innovatie, die opgericht is door de minister van Economische Zaken (Taskforce Sociale Innovatie, 2005:20), omschrijft sociale innovatie als: *“vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximale benutting van competenties, gericht op verbetering van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent”* (Taskforce Sociale Innovatie, 2005:3, voetnoot 4). Sociale innovatie is een onderwerp dat ook opgenomen is in het regeerakkoord (CDA, PvdA & CU, 2007:7). In dit akkoord wordt aangegeven dat sociale innovatie werkgever en werknemer verbindt en dat zij, met behulp van sociale innovatie, samen kunnen werken aan *“een open bedrijfscultuur, goede arbeidsverhoudingen en verhoging van het plezier in het werken en ondernemen”* (CDA, PvdA & CU, 2007:7). Om iets

nieuws te introduceren, wordt bij het waterschap gebruik gemaakt van VOICE: Voortraject, Ontwerpfase, Introductiefase, Communicatiefase en Evaluatiefase (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006f). In het voortraject moet worden bedacht waarom er geïnnoveerd moet worden. In de ontwerpfase wordt bedacht hoe de innovatie aangepakt moet worden. Bij de introductiefase wordt het ontwerp geïntroduceerd in de organisatie. In de communicatiefase moet er voor worden gezorgd dat er draagvlak wordt gecreëerd bij de medewerkers. Dit kan worden gedaan door de medewerkers uit te leggen wat het nut en de noodzaak zijn van hetgeen dat geïntroduceerd wordt. Ten slotte de evaluatiefase. Hierin wordt nagegaan hoe de voorgaande fasen verlopen zijn en wat er eventueel verbeterd zou kunnen worden (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2007c).

De Sociaal Economische Raad (SER) geeft aan dat sociale innovatie kan worden gezien als complement van technologische innovatie (Sociaal Economische Raad, 2006:13). Deze twee vormen van innovatie vullen elkaar aan. TNO-Arbeid (in Sociaal Economische Raad, 2006:14) heeft het TOP-model ontwikkeld voor sociale innovatie. In het TOP-model worden Technologie, Organisatie en Personeel (TOP) vertegenwoordigd. In figuur 3.5 wordt aangegeven hoe deze drie aspecten zich tot elkaar verhouden in het model. Sociale innovatie kan alleen plaatsvinden indien er een goed samenspel is tussen het management en de medewerkers. Sociale innovatie kan namelijk niet van bovenaf opgelegd worden. Het is een proces dat met name bottom-up plaats moet vinden. Dit vraagt om een bedrijfscultuur waarin open communicatie en wederzijds vertrouwen heersen (Sociaal Economische Raad, 2006:17). Er zijn drie noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie, te weten visie en strategie bij het management, beschikken over de vaardigheden om deze visie over te dragen en ruimte geven aan de medewerkers op de werkvloer.



Figuur 3.5 Het TOP-model. Bron: Sociaal Economische Raad, 2006:14.

Dorenbosch (in Output, 2005:8) spreekt over zeven bouwstenen voor sociale innovatie, te weten resultaat gericht belonen (Performance management), andere organisatie van het werk, integratie sociaal beleid en ondernemingsstrategie, kennis & employability, investeren in arbeidsverhoudingen, gezondheidsmanagement en arbeidsparticipatie. Deze bouwstenen geven aan dat er een groot raakvlak bestaat met andere onderdelen van het personeelsbeleidsplan. Instrumenten voor innovatie kunnen worden afgeleid van de zeven bouwstenen van Dorenbosch (in Output, 2005). Niet alle bouwstenen, kunnen worden uitgevoerd op organisatieniveau. Zo is bijvoorbeeld arbeidsparticipatie een onderwerp dat met name op macroniveau wordt uitgevoerd. Daarom zal hier alleen worden ingegaan op de bouwstenen waar een organisatie zelf aan kan werken. Het betreft hier: performance management, kennismanagement, investeren in arbeidsverhoudingen en gezondheidsmanagement¹. Hieronder zullen deze instrumenten nader besproken worden.

3.7.1 Performance management

Dit instrument is in paragraaf 3.5.2 behandeld en zal hier daarom niet nogmaals worden behandeld. Het enige dat er hier nog over gezegd wordt, is dat een organisatie van te voren goed moet bedenken wat voor systeem voor belonen er in wordt gezet, want dit soort systemen werken niet altijd zoals verwacht wordt.

3.7.2 Kennismanagement

De definitie van kennismanagement die hier gehanteerd zal worden is van Weggeman (1999 in Lips, Bekkers & Zuurmond, 2005:406). Deze luidt: *“het zodanig inrichten en besturen van de processen in de kenniswaardeketen dat daardoor het rendement en het plezier van de productiefactor kennis vergroot worden”*. In de publieke sector wordt kennismanagement met name ingezet om het leerrendement van de organisatie te vergroten (Van Duivenboden & Lips in Lips et al., 2005:406). Bij Waterschap Zeeuwse Eilanden zal dit personeelsinstrument met name worden ingezet om de technische kennis van medewerkers niet verloren te laten gaan indien zij de organisatie verlaten.

3.7.3 De arbeidsverhoudingen

Een organisatie kan investeren in arbeidsverhoudingen door het de medewerkers zoveel mogelijk naar de zin te maken. Een manier om dit te bereiken is door de medewerkers de CAO à la carte aan te bieden, zodat iedere medewerker zelf zijn of haar arbeidsvoorwaarden kan kiezen. De CAO à la carte is nader uitgewerkt in paragraaf 3.4.1.

¹ In deze masterthesis zal de term ‘gezondheidsbeleid’ gehanteerd worden.

3.7.4 Het gezondheidsbeleid

Dit instrument is ook in te zetten bij het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid. Het is in paragraaf 3.4.3 behandeld. Ook met behulp van een gezondheidsbeleid kan een organisatie zich onderscheiden van andere organisaties. Daarom is het hier ook in te zetten als instrument.

3.8 De integriteit

Integriteit is een begrip dat moeilijk te beschrijven is. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) heeft een handboek opgesteld hoe overheidsorganisaties om zouden moeten gaan met integriteit. Ook WZE maakt gebruik van dit handboek. Het begrip integriteit wordt hierin beschreven als: *“Kwaliteitskenmerk dat als maatstaf wordt gebruikt voor het beoordelen van het functioneren van personen en organisaties. Het geeft niet alleen de mate van ongeschondenheid en onkreukbaarheid aan, maar is ook een maatstaf of iemand zich in zijn handelen laat leiden door de waarden en normen die kenmerkend zijn voor goed ambtenaarschap”* (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2003:78). Scharenborg (2005:69) geeft aan dat de wetgever integriteit heeft omschreven als: *“een gezindheid van onkreukbaarheid, rechtschapenheid, betrouwbaarheid, onpartijdigheid, objectiviteit en rechtvaardigheid”*. De definitie van het integriteitshandboek reikt net iets verder dan de definitie van Scharenborg (2005) en daarom zal de definitie van het integriteitshandboek hier worden gehanteerd. Het is van belang dat alle medewerkers van een organisatie zich bewust worden van integriteit. Ook is integriteit een kwestie van mentaliteit, maar eigenlijk reikt dit verder dan alleen mentaliteit; het is *“meer dan alleen mentaliteit”* (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Interprovinciaal Overleg, Unie van Waterschappen & Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2007:11). Het is belangrijk dat er een systeem wordt opgezet van ‘checks and balances’, zodat alle medewerkers hier een houvast aan hebben en zodat hier controle op kan worden uitgeoefend. Integriteit is echter ingebed in de organisatiecultuur en de organisatiestructuur (Wempe & Kaptein, in Jeurissen & Musschenga, 2002:97). Het kan voorkomen dat de organisatiecultuur niet toelaat dat mensen eerlijk en open over alle onderwerpen kunnen praten. Het is dan van belang om deze organisatiecultuur te veranderen. Op het onderwerp cultuur zal in paragraaf 3.10.1 nader worden ingegaan.

Integriteit is een onderwerp waar steeds meer aandacht aan wordt geschonken. Veel partijen, zoals het ministerie van BZK, vinden dit ook terecht. Er zijn echter ook auteurs die de aandacht voor integriteit onterecht of zelfs ‘schadelijk’ vinden, zoals Bovens (in Karssing, 2006:1-2). Hij is van mening dat alle aandacht die er nu is voor integriteit niet in verhouding staat tot de aard van het probleem. Bovens (in Karssing, 2006) geeft aan dat de individuele problemen die er zijn op dit gebied worden gegeneraliseerd. Ondanks de kritiek van Bovens wordt integriteit serieus genomen. Zo wordt dit onderwerp ook meegenomen in de wetswijziging van de Waterschapswet (Tweede Kamer der Staten-

Generaal, 2006:17). Deze wijziging stelt namelijk dat er voor de leden van de algemene vergadering en de leden van het dagelijks bestuur een gedragscode moet worden opgesteld.

Voor integriteit zijn verschillende personeelsinstrumenten die het waterschap kan gebruiken. Hier zal in worden gegaan op instrumenten waar gebruik van kan worden gemaakt, te weten instrumenten voor bewustwording, doorlichten van bedrijfsprocessen en het onderhouden van integriteit met behulp van functionerings- en beoordelingsgesprekken en, als laatste, functieroulatie.

3.8.1 De bewustwording

Het is van belang dat medewerkers zich bewust worden van hun integriteit (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006i:2). Om te zorgen dat medewerkers zich hier ook bewust van worden, zijn er drie instrumenten die het waterschap in kan zetten, te weten workshops, een folder en beëdiging. In workshops kan de organisatie zorgen dat het ‘bespreekbaar maken van bepaalde onderwerpen’ een gewoonte wordt. Het is van belang dat medewerkers weten dat er een ‘heldere en open discussie’ mogelijk is binnen een organisatie over alle mogelijke onderwerpen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties et al., 2007:11). Ook kan de organisatie een folder maken waarin zij de bestuurders en de medewerkers wijst op hun integriteit. Deze folder zal gericht zijn op zowel de huidige bestuursleden en medewerkers als op toekomstige bestuursleden en medewerkers (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006j:2). Ook kan de organisatie de leidraad van integriteit, ofwel de gedragscode, uitreiken aan de medewerkers. Om de bewustwording van integriteit af te ronden, kan de organisatie de medewerkers, na afronding van de hiervoor beschreven workshop, beëdigen. Hierbij is het ook van belang dat bestuurders van een organisatie beseffen dat zij een voorbeeld zijn voor de andere medewerkers (Ministerie van Binnenlandse Zaken et al., 2007:10-11; Schaap in Capra, 2003:43). Het is dus belangrijk dat zij het juiste gedrag vertonen, zowel binnen als buiten de organisatie.

3.8.2 Het doorlichten van bedrijfsprocessen

Bij het doorlichten van de bedrijfsprocessen is het belangrijk dat er wordt gekeken naar de kwetsbare functies binnen de organisatie. Deze functies moeten namelijk zoveel mogelijk worden afgedekt (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties et al., 2007:11). Zo lopen inkoop en aanbesteding bijvoorbeeld een risico. Instrumenten om dit risico zoveel mogelijk af te dekken, zijn een mandaatregeling, een methode van dubbelcheck en functieroulatie. Dit laatste instrument zal in paragraaf 3.8.4 nader worden toegelicht.

3.8.3 Het onderhouden van integriteit

Belangrijk is om het onderwerp integriteit te onderhouden. Medewerkers moeten regelmatig met dit onderwerp geconfronteerd worden, zodat zij blijven beseffen wat het begrip inhoudt en zodat zij er

van op de hoogte blijven wat er in de gedragscode staat. Een manier om dit te doen is om het als vast onderdeel terug te laten komen bij het jaarlijkse functioneringsgesprek (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2006j:3). Een andere manier om dit onderwerp te onderhouden, is het periodiek onderzoek doen naar kwetsbare functies. Regelmatig nagaan of er nieuwe functies zijn bijgekomen in de organisatie die kunnen worden omschreven als kwetsbaar, draagt er toe bij dat de medewerkers weten dat het onderwerp altijd actueel blijft.

Wat tevens een rol speelt bij de integriteit, zijn de nevenfuncties van medewerkers en, belangrijker nog, van bestuurders. Er is namelijk een aantal redenen waarom een bepaalde nevenfunctie niet zou kunnen, zoals belangenverstrengeling en tijdsbeslag (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties et al., 2007:20). Het is van belang om de nevenfuncties van bestuurders en medewerkers in kaart te brengen en deze ook up to date te houden. Andere onderwerpen die bekeken moeten worden bij integriteit zijn: relatiegeschenken, persoonlijke gebruik van eigendommen van de organisatie, het gedrag van medewerkers betreffende declaraties, het gebruik van internet, het inhuren van derden, ongewenste omgangsvormen, het melden van misstanden, de aanstelling van een vertrouwenspersoon, geheimhouding en de beveiliging van informatie (Scharenborg, 2005:69).

3.8.4 De functieroulatie

Met behulp van functieroulatie kan worden voorkomen dat ambtenaren die bevoegd zijn om besluiten te nemen, in een te nauw contact raken met bedrijven, burgers en instellingen (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 1996:11). Met name bij de functies die aan kunnen worden gewezen als ‘kwetsbaar’ is dit van belang.

3.9 De personeelsinstrumenten

Er is een aantal personeelsinstrumenten genoemd in de voorgaande paragrafen die bij meerdere onderwerpen terug komen. Het gaat om de volgende instrumenten: kweekvijver, capaciteitenonderzoek, functieroulatie, loopbaanbeleid, competentie management, arbeidsvoorwaarden, opleiden, gezondheidsbeleid, kennismanagement, performance management en innovatie.

De kweekvijver is een instrument dat bij zowel de doorstroom als bij het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid ingezet kan worden. Met dit instrument kan de organisatie medewerkers die hier interesse in hebben, de mogelijkheid geven om in een leidinggevende of andere geambieerde functie te komen. Een capaciteitenonderzoek is ook in te zetten bij zowel de doorstroom van personeel als bij het leeftijdsfasebewuste personeelsbeleid. Het capaciteitenonderzoek zorgt er voor dat de mogelijkheden van medewerkers goed benut worden. Het volgende instrument betreft functieroulatie. Functieroulatie kan ook een instrument zijn om de integriteit te bewaken (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 1996:11). Tevens is dit instrument geschikt voor de doorstroom van medewerkers en ook

kan het worden ingezet bij het leeftijdsfasebewuste personeelsbeleid. Ook het loopbaanbeleid kan bij zowel de doorstroom als het leeftijdsfasebewuste personeelbeleid worden ingezet. Met behulp van dit instrument kan de organisatie zowel de medewerkers motiveren door hen de functie te geven die zij willen en tevens blijft de kennis die de medewerkers hebben opgebouwd binnen de organisatie. Het volgende instrument betreft competentie management. Hiermee kan de organisatie de vaardigheden van de medewerkers goed benutten. Nog een ander instrument dat ingezet kan worden bij verschillende onderwerpen, betreft de arbeidsvoorwaarden. Dit is een personeelinstrument dat ingezet kan worden bij het leeftijdsfasebewuste personeelsbeleid en tevens bij de schaarste op de arbeidsmarkt. Met dit instrument kan de organisatie meer jongeren aantrekken en zorgen dat deze hier ook blijven. Dan een instrument dat bij drie onderwerpen ingezet kan worden: opleiden. Dit bevordert de doorstroom van medewerkers, motiveert hen en zorgt er voor dat er nieuwe medewerkers worden aangetrokken, omdat zij weten dat zij de kans krijgen zich verder te ontwikkelen binnen de organisatie. Vervolgens het gezondheidsbeleid. Dit is te gebruiken voor zowel het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid als voor innovatie. Hiermee wordt namelijk de inzetbaarheid en de productiviteit van medewerkers verhoogd. Het volgende instrument betreft kennismanagement. Hiermee kan de kennis van oudere medewerkers binnen de organisatie blijven. Ook dit instrument past in zowel het onderwerp leeftijdsfasebewust personeelsbeleid als bij het onderwerp innovatie. Naast de genoemde instrumenten is ook performance management een instrument dat bij meerdere onderwerpen in te zetten is, namelijk bij functionerings- en beoordelingssysteem en bij innovatie. Hiermee worden medewerkers gemotiveerd, maar zoals reeds beschreven, kan het ook een instrument zijn dat medewerkers juist demotiveert. Het laatste instrument betreft innovatie. Dit is één van de zes onderwerpen en kan dus zeker hier worden ingezet, maar het kan ook als instrument worden ingezet bij schaarste op de arbeidsmarkt. In tabel 3.2 is een overzicht te vinden van deze instrumenten en bij welke onderwerpen zij toegepast kunnen worden.

Tabel 3.2 Overzicht van personeelsinstrumenten die in te zetten zijn bij meerdere onderwerpen

Onderwerpen Instrumenten	Doorstroom	Leeftijdsfase- bewust personeelsbeleid	Functionerings- en beoordelings- systeem	Schaarste op de arbeidsmarkt	Innovatie	Integriteit
Kweekvijver	X	X				
Capaciteitenonderzoek	X	X				
Functieroulatie	X	X				X
Loopbaanbeleid	X	X				
Competentiemanagement	X	X				
Arbeidsvoorwaarden		X		X		
Opleiden	X	X		X		
Gezondheidsbeleid		X			X	
Kennismanagement		X			X	
Performance management			X		X	
Innovatie				X	X	

3.10 De veranderingsbereidheid

In dit onderzoek zal ook worden gekeken naar de veranderingsbereidheid van het management en de medewerkers van Waterschap Zeeuwse Eilanden, vanwege het feit dat de opvattingen en meningen over het personeelsbeleidsplan worden gemeten. Door deze opvattingen en meningen namelijk te analyseren, kan gekeken worden naar de veranderingsbereidheid. Om dit te kunnen meten, moet echter eerst worden afgebakend wat er onder het begrip ‘veranderingsbereidheid’ verstaan wordt. Hiervoor zal de definitie van Wissema, Messer & Wijers (1993) gehanteerd worden. Zij definiëren veranderingsbereidheid als volgt (1993:17): *“Veranderingsbereidheid uit zich in de waarneembare bereidheid van mensen om mee te werken aan de aanpassingen die voortvloeien uit de eisen die de dynamiek van de omgeving van een organisatie, aan die organisatie stelt”*. Wissema et al. (1993) stellen vast dat dit begrip samenhangt met ‘passieve bereidheid’. Met andere woorden, medewerkers zetten zich in als een ander het initiatief neemt. Een ander begrip dat samenhangt met veranderingsbereidheid, is volgens Wissema et al. (1993) veranderingsgezindheid. Dit begrip veronderstelt namelijk een meer *“actieve, anticiperende en zelfaanpassende instelling”* (Wissema et al., 1993:17). In dit onderzoek zal worden gemeten van welke van deze twee begrippen sprake is binnen Waterschap Zeeuwse Eilanden. Om dit te doen, zal echter eerst in moeten worden gegaan op het begrip cultuur. Dit hangt namelijk nauw samen met veranderingsbereidheid en veranderingsgezindheid. Ook zal in deze paragraaf in worden gegaan op het veranderingsproces; welke fasen moet een organisatie doorlopen om een verandering succesvol door te voeren en hoe moet de organisatie omgaan met deze fasen. Ten slotte wordt ingegaan op een personeelsinstrument dat de organisatie kan helpen bij het doorvoeren van een verandering, te weten verandermanagement.

3.10.1 De cultuur

Met dit onderzoek zal worden gekeken hoe de ondernemingscultuur van het waterschap in elkaar zit. De veranderingsbereidheid hangt hier namelijk mee samen. Voor organisatiecultuur wordt de definitie van Pacale (1985 in Wissema et al., 1993:23) gehanteerd: *“het geheel van ongeschreven regels, procedures en instituties dat het sociale verkeer tussen de medewerkers van de onderneming onderling, alsook het verkeer met derden, kanaliseert en vormgeeft”*. De cultuur wordt mede gevormd door ervaringen uit het verleden. Een cultuur geeft dus aan dat er meer is tussen een individu en een organisatie en ook tussen organisatie en samenleving (Noordegraaf, Veenswijk & Vermeulen, 2004:104). De ondernemingscultuur geeft ook aan of een organisatie de kans krijgt om een verandering door te voeren of niet. Zoals reeds omschreven, hangt de veranderingsbereidheid en veranderingsgezindheid af van de mate van activiteit. Indien de ondernemingscultuur stelt dat medewerkers actief mee moeten doen bij verandering, zal een verandering snel doorgevoerd kunnen worden in een organisatie. Het kan echter ook dat de cultuur aangeeft dat dit niet het geval is en dan zal het lang duren voor een organisatie een verandering daadwerkelijk door kan voeren.

3.10.2 Het veranderingsproces

Van Haastrecht (1995:16) omschrijft het veranderingsproces als “*planningsproces + aansturingsproces + uitvoering*”. Boonstra, Steensma & Demenint (2005:74) geven vijf fasen waar dit proces uit bestaat, te weten oriëntering, diagnose, doelbepaling, verandering en evaluatie. Uit deze vijf fasen is dus de definitie van Van Haastrecht (1995) af te leiden: de eerste twee fasen vormen samen het planningsproces, de doelbepaling kan worden omschreven als aansturingsproces en de verandering vormt de uitvoering van het veranderingsproces. Om een verandering succesvol te laten verlopen, zal de organisatie de fasen goed moeten doorlopen.

De oriëntatiefase begint meestal met de probleemformulering. Het is hierbij van belang door wie deze probleemformulering opgesteld wordt. Iedere afdeling binnen een organisatie heeft namelijk een ander perspectief op de formulering (Boonstra et al., 2005:67). Daarom zal de probleemformulering worden opgesteld door de initiërende partij. Het is echter van belang dat wel de perspectieven van verschillende afdelingen mee worden genomen in de probleemformulering. Van der Vlist (1981 in Boonstra et al., 2005:67) geeft dit ook aan. Kanter (1993 in Boonstra et al., 2005:67) geeft aan dat het belangrijk is dat er meerdere opdrachtgevers zijn binnen een organisatie, zoals het directieteam en de ondernemingsraad (OR). Op deze wijze is het voor de gehele organisatie duidelijk dat er gewerkt wordt voor de organisatie en niet voor één specifieke afdeling. Na de oriëntatiefase belandt de onderneming in de diagnosefase. In deze fase verzamelt de organisatie gegevens over het functioneren van de organisatie en over de mogelijkheden voor verandering. Hoe uitgebreid deze fase moet gebeuren, is afhankelijk van de probleemformulering en de uitkomsten van de eerste fase. De organisatie gaat na in deze fase, op basis van de empirische gegevens en perspectieven van de betrokken partijen, of fundamentele veranderingen wenselijk en echt nodig zijn of dat de organisatie kan volstaan met een beperkte aanpassing (Boonstra et al., 2005:69). In deze fase wordt ook een beeld gevormd van de hiervoor beschreven veranderingsbereidheid. De functie van de diagnose is het versterken van de basis voor het veranderingsproces en tevens geeft de diagnose verder vorm aan het veranderingsproces. Na de diagnosefase komt de organisatie in de doelbepaling terecht. Hierin richten alle betrokken partijen zich op het bereiken van overeenstemming wat betreft de gewenste situatie. Deze gewenste situatie bestaat uit een schets van de toekomstige situatie, waarbij de randvoorwaarden en de mogelijke consequenties in kaart worden gebracht (Boonstra et al., 2005:70). Daarna vindt de daadwerkelijke verandering plaats. Dit is de vierde fase van het veranderingsproces. De gewenste situatie zoals beschreven in de voorgaande fase, wordt hier ingevoerd. Tijdens deze fase is het belangrijk dat alle medewerkers in de organisatie afstand nemen van de oude werkwijzen en doelen en dat hen de nieuwe werkwijzen en doelen worden aangeleerd (Boonstra et al., 2005:72). Met de verandering krijgen alle niveaus binnen de organisatie te maken; het raakt ook de individuele medewerkers. De laatste fase van het veranderingsproces bestaat uit de evaluatie. In deze fase wordt het veranderingsproces geëvalueerd en kunnen verbeteringen worden gedaan voor een eventueel

volgend veranderingsproces. Het proces wordt geëvalueerd op de resultaten en op de processen die hebben geleid tot de behaalde resultaten (Boonstra et al., 2005:73).

Niet alle veranderingen zullen eruit zien zoals zij in deze paragraaf beschreven zijn. Zo kan een overheidsinstelling te maken hebben met regels die van bovenaf opgelegd worden. Hierop kan weerstand op ontstaan van de medewerkers op de werkvloer. Deze weerstand kan zich op verschillende punten richten. Zo noemt Van der Vlist (1993:31) onder andere de weerstand als reactie op de aantasting van de machtspositie van de leidinggevende en weerstand op de strategische en tactische aanpak. Hieruit blijkt dat de wijze van aanpak belangrijk is voor het succes of falen van het veranderingsproces. Indien de medewerkers er zoveel mogelijk bij worden betrokken, is de kans op falen het kleinst, omdat zij zich betrokken voelen bij het proces (Harrison, 1990:10-11).

3.10.3 Verandermanagement

Een instrument dat goed kan helpen bij dit veranderingsproces, is verandermanagement. Van verandermanagement zijn verschillende definities te vinden in de literatuur. Zo geven Alblas & Wijsman (2001:513) aan dat het bij verandermanagement gaat om de volgende drie aspecten:

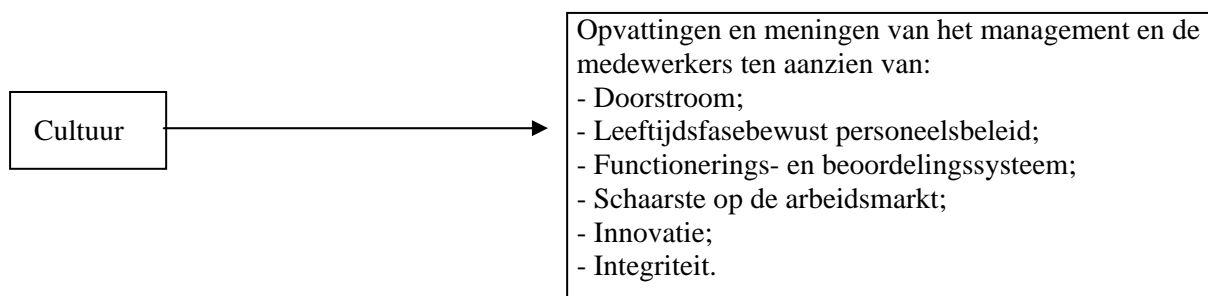
- *“het bepalen van de gewenste nieuwe situatie;*
- *het (laten) vaststellen van de veranderingen die daarvoor nodig zijn;*
- *het plannen, doen uitvoeren, coördineren begeleiden, controleren en bijsturen van het veranderingsproces”.*

De organisatiesocioloog en –adviseur Mastebroek (in Steijn, 2004a:37) geeft aan dat *“het managen van verandering niet meer dan het gestaag zoeken en realiseren van verbeteringen”* is. Boonstra et al., (2005:308) geven aan dat *“effectief verandermanagement bestaat uit het formuleren van veranderingsdoelen, het sturen, het effectueren en het regelen en bijsturen van de verandering”*. De definities van Alblas & Wijsman (2001) en Boonstra et al. (2005) liggen dicht bij elkaar. Deze twee definities geven ook het beste aan wat verandermanagement is; het is volgens hen meer dan verbeteringen zoeken en realiseren, zoals Mastebroek (in Steijn, 2004a) aangeeft. De definitie van verandermanagement die hier gehanteerd zal worden, is die van Boonstra et al. (2005), omdat zij ook aangeven dat het ontwikkelen van een toekomstperspectief het helder stellen van de nieuwe doelen en het helder communiceren hierover ook bij verandermanagement horen (2005:308). Deze definitie gaat dus net iets verder dan die van Alblas & Wijsman (2001). Ook wordt voor deze definitie gekozen, omdat deze het beste aansluit bij het veranderingsproces zoals beschreven in paragraaf 3.10.2.

3.11 Tot slot: enkele verwachtingen

De onderwerpen, die in dit hoofdstuk behandeld zijn, zullen voor een deel ook terug te vinden zijn in de nieuwe CAO. De huidige CAO is afgelopen op 1 april 2007 (Glas, 2007:1). Speerpunten in de CAO zullen onder andere zijn: leeftijdsfasebewust personeelsbeleid, toenemende krapte op de arbeidsmarkt, flexibiliteit, loopbaan, resultaatgerichte werkwijze en mobiliteit (Glas, 2007).

Uit de theorie komt naar voren dat er een aantal personeelsinstrumenten is, die in te zetten zijn op verschillende onderwerpen. Het betreft hier de kweekvijver, het capaciteitenonderzoek, competentie management, het loopbaanbeleid, de functieroulatie, het opleiden en de arbeidsvoorwaarden. In het volgende hoofdstuk zal worden gekeken wat de opvattingen en de meningen zijn van het management en de medewerkers over deze en de andere behandelde instrumenten. Ook zal hier een verklaring voor worden gegeven. Ik heb twee mogelijke verwachtingen. De eerste is dat de organisatiecultuur niet toe zal staan dat er grote veranderingen doorgevoerd kunnen worden, vanwege ervaringen uit het verleden, ofwel dat het management en de medewerkers tegen de invoering van deze instrumenten zijn. Mijn tweede verwachting is dat er aan de andere kant juist ook een verklaring kan worden gegeven waardoor de instrumenten wel geaccepteerd zullen worden door het management en de medewerkers. Het kan namelijk zo zijn dat er nu veel gelet wordt op de ‘harde’ kant van HRM, dus op het Michigan-model. Met de invoering van bovengenoemde personeelsinstrumenten zal meer gelet worden op de ‘zachte’ kant van HRM, dus op het Harvard-model. Wat de uitkomst van het onderzoek ook zal zijn, het zal beïnvloed worden door de organisatiecultuur. In model 3.1 is het conceptueel model van dit onderzoek weergegeven.



Model 3.1 Conceptueel model

Zoals reeds vermeld, heb ik twee mogelijke verwachtingen. Deze twee verwachtingen zijn te lezen in figuur 3.6.

Verwachting 1

De personeelsinstrumenten worden niet gedragen vanwege de organisatiecultuur.

Toelichting: In de organisatiecultuur zitten ervaringen uit het verleden, die er toe hebben geleid dat veranderingen niet makkelijk door te voeren zijn.

Verwachting 2

Het management en de medewerkers staan wel achter de nieuwe personeelsinstrumenten, vanwege het feit dat het nieuwe personeelsbeleidsplan zich meer zal richten op de ‘zachte’ kant van HRM.

Toelichting: De organisatie is nu meer resultaatgericht. Met behulp van de in te voeren personeelinstrumenten kan het mogelijk zijn dat het management en de medewerkers het idee krijgen dat er meer op de mensen gelet zal worden.

Figuur 3.6 Geformuleerde verwachtingen

In hoofdstuk 4 van deze materthesis zijn de resultaten te vinden van het onderzoek. Hier zal antwoord worden gegeven op de deelvragen drie en vier. In het laatste hoofdstuk van dit onderzoek zullen de conclusies worden gegeven van dit onderzoek en zullen enkele aanbevelingen worden gedaan.

4. Analyse van het empirische onderzoeksmateriaal

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk zal antwoord geven op de derde en vierde deelvraag van dit onderzoek: *Wat zijn de opvattingen en meningen van het management en de medewerkers over de personeelsinstrumenten?* en *Welke verklaringen kunnen worden gegeven voor de diversiteit aan de opvattingen en meningen van het management en de medewerkers?* In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de enquête worden besproken. Dit zal worden gedaan per onderwerp. Als eerste zal echter nader worden ingegaan op de onderzoeksopzet.

4.2 De onderzoeksopzet

De onderzoeksopzet is voor een gedeelte besproken in het eerste hoofdstuk van deze masterthesis. Er is ingegaan op de keuze voor kwantitatief onderzoek en op de enquête. De enquête is te vinden in bijlage 2.

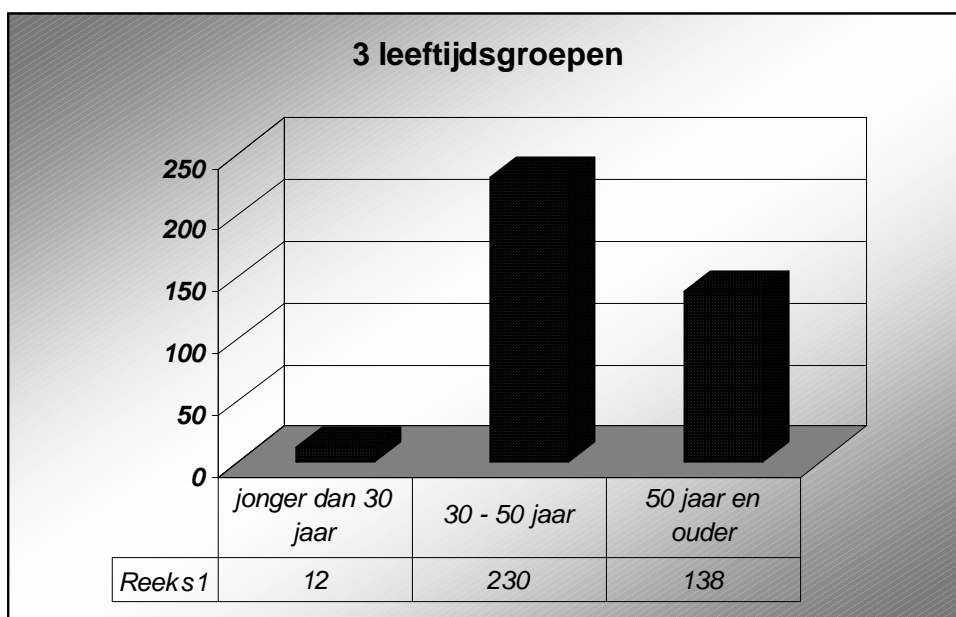
Vanwege praktische redenen is er voor gekozen om de gehele organisatie te enquêteren. Aangezien er binnen het waterschap sprake is van een binnendienst en van een buitendienst, is het moeilijk om alle medewerkers op dezelfde manier te benaderen. Er is daarom gekozen om de enquête via leidinggevendenden te laten lopen. De leidinggevendenden hebben tijd in het werkoverleg vrij gemaakt om de enquête af te nemen. Dit is de reden dat gekozen is om alle medewerkers te vragen: op deze wijze zijn er namelijk geen medewerkers die moeten wachten, terwijl hun collega's de enquête invullen. Een groot voordeel van deze wijze van enquêteren, is dat er uitspraken gedaan kunnen worden over een groot deel van de organisatie. Een nadeel van deze manier van enquêteren, is dat de medewerkers enigszins beïnvloed kunnen worden door het feit dat hun leidinggevende er bij zit.

Een factor waar tijdens dit onderzoek rekening mee moest worden gehouden, betreft het medewerkertevredenheidsonderzoek 2007 (MTO 2007). Het MTO heeft zich afgespeeld in juni 2007. Aan dit onderzoek hebben verschillende waterschappen in Nederland deelgenomen en vervolgens is de benchmarking-methode toegepast: er is dus gekeken op welke onderdelen de waterschappen goed scoren. Ook het MTO 2007 betrof een kwantitatief onderzoek en dit hield in dat er ook voor dit onderzoek gebruik gemaakt is van een enquête. Het was daarom van belang dat mijn enquête in april 2007 zou worden uitgezet, zodat deze twee onderzoeken zich niet te dicht achter elkaar afspeelden.

Hieronder zullen de resultaten van de enquête besproken worden. Dit zal, net als de theorie, worden gedaan per instrument. Er zijn echter drie opmerkingen te plaatsen. De eerste is dat in de enquête (zie bijlage 2) de vragen in een andere volgorde zijn gesteld dan zij in deze masterthesis staan. In deze

masterthesis zijn de zes onderwerpen in de gekozen volgorde gezet vanwege de analyse die is gemaakt van het huidige personeelsbeleidsplan in het eerste hoofdstuk. In de enquête is er voor gekozen om een duidelijk opbouw te hebben: eerst het overkoepelende leeftijdsfasebewust personeelsbeleid en daarna de losse onderwerpen. De tweede opmerking betreft het feit dat de vraagstelling van deze masterthesis spreekt over ‘het management en de medewerkers’. De leden van het management die expliciet onderzocht kunnen worden, zijn de dt-leden. Vanwege de anonimiteit is namelijk niet gevraagd naar de functies van de geënquêteerden. Hier zal dan verder ook geen onderscheid in gemaakt worden, tenzij het dt sterk afwijkt van de overige medewerkers. De derde opmerking, tot slot, heeft te maken met het feit dat niet alle geënquêteerden hebben ingevuld wat hun geslacht is, in welke leeftijdscategorie zij vallen en / of op welke afdeling zij werkzaam zijn. Ook hebben niet alle geënquêteerden alle vragen ingevuld. Dit houdt in dat er afwijkingen zouden kunnen zijn in de resultaten die vanaf paragraaf 4.3 gepresenteerd worden.

Van de 383 enquêtes zijn er 272 ingevuld terug gekomen. Dit is een percentage van 71. Alvorens echter in te gaan op de resultaten van de enquête, zal eerst worden aangegeven hoe de verhoudingen zijn in geslacht, leeftijd en afdeling. Van de ondervraagden zijn 208 medewerkers (76,5%) man, 56 medewerkers (20,6%) zijn vrouw en 8 medewerkers (2,9%) hebben dit niet ingevuld. Vervolgens de leeftijdscategorieën. Er zijn 10 medewerkers (3,7%) die jonger zijn dan 30 jaar. Tussen 30 en 50 jaar zijn er 158 medewerkers (58,1%) en 96 medewerkers (35,3%) zijn ouder dan 50 jaar. 8 medewerkers (2,9%) hebben dit niet ingevuld. De verdeling van de medewerkers van de gehele organisatie in deze drie leeftijdscategorieën, is af te lezen in figuur 4.1. Het totale aantal van deze grafiek komt uit op 380 medewerkers, vanwege het feit dat het moment van meting enigszins afwijkt van het moment waarop de enquête is afgenomen.



Figuur 4.1 Verdeling van de leeftijden van de medewerkers van WZE Bron: WZE, 2006h

De verdeling van de medewerkers over de afdelingen die de enquête hebben ingevuld, is af te lezen in tabel 4.1. In de laatste kolom van deze tabel staat het aantal medewerkers per afdeling vermeld.

Tabel 4.1 Overzicht van de medewerkers per afdeling

		Frequentie	Procent	Afdeling
Valid	Directieteam	3	1,1	4
	Staffbureau	3	1,1	5
	Belastingen en Invordering	7	2,6	15
	Financiën, Planning & Control	13	4,8	15
	Juridische Zaken, Vergunningsverlening en Handhaving	23	8,5	30
	Personeelszaken, Communicatie en Ondersteuning	12	4,4	16
	Facilitair Bedrijf	31	11,4	46
	Beheer en Planvorming Waterkeringen en Wegen	20	7,4	24
	Onderhoud Waterkeringen en Wegen	22	8,1	50
	Projectrealisatie	6	2,2	14
	Muskusrattenbestrijding	9	3,3	21
	Planvorming Waterhuishouding	20	7,4	22
	Beheer en Onderhoud Waterbeheer	23	8,5	38
	Zuivering- en Installatiebeheer	42	15,4	68
	Laboratorium	15	5,5	15
	Total	249	91,5	383
Missing	999	23	8,5	-
Total		272	100,0	383

Uit het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de verdeling naar geslacht, leeftijd en afdeling evenredig is aan de verdelingen van deze drie variabelen over de gehele organisatie.

4.3 De doorstroom

Bij het onderwerp doorstroom zijn vragen gesteld over de volgende instrumenten: kweekvijver, capaciteitenonderzoek, functieroulatie, loopbaanbeleid, competentie management, opleiden en externe doorstroom. Hieronder zullen de resultaten van deze instrumenten in de enquête besproken worden. Telkens zal in worden gegaan op de totale respons en vervolgens zal er een uitsplitsing worden gemaakt naar geslacht, leeftijd en afdeling.

4.3.1 De kweekvijver

Over de kweekvijver zijn het management en de medewerkers van WZE over het algemeen positief: 52,9% (144 medewerkers) van de geënquêteerden zou deel willen nemen aan een kweekvijver, 20,2% (55 medewerkers) wil dit niet en 26,5% (72 medewerkers) houdt deze optie open. Van de 208² mannelijke geënquêteerden zijn er 107 (51,4%) die deel zouden willen nemen aan de kweekvijver, 47 (22,6%) die dit niet willen en 54 (26%) mannen houden deze optie open. Bij de vrouwen is een zelfde beeld te herkennen: het merendeel (32 vrouwen; 58,2%) zou deel willen nemen aan de kweekvijver, 7 vrouwen (12,7%) niet en 16 vrouwen (29,1%) houden deze optie open. Ook kan er onderscheid gemaakt worden naar leeftijd. Van de jongeren (medewerkers jonger dan 30 jaar) zijn er 6 (60%) die deel willen nemen aan de kweekvijver. 4 medewerkers (40%) van deze leeftijdscategorie houden deze optie open. Bij de middengroep (medewerkers van 30 – 50 jaar) is een andere verdeling waar te nemen. In deze leeftijdscategorie zijn er namelijk in verhouding meer medewerkers die niet willen deelnemen aan de kweekvijver. Het betreft hier een groep van 24 medewerkers (15,3%). Er zijn 93 medewerkers (59,2%) die wel deel zouden willen nemen en 40 medewerkers (25,5%) houden deze optie open. Bij de ouderen (50 jaar en ouder) zet deze trend zich voort. Hier zijn namelijk 30 medewerkers (31,3%) die niet willen deelnemen, tegenover 40 medewerkers (41,7%) die dit wel willen en 26 medewerkers (27,1%) die deze optie open houden. Dan als laatste de verdeling over de afdelingen. 12 afdelingen geven het algemene beeld weer: het merendeel zou deel willen nemen aan de kweekvijver. 3 afdelingen geven echter een ander beeld: het merendeel zou daar niet of misschien deel willen nemen aan de kweekvijver. Het betreft hier de afdelingen directieteam, muskusrattenbestrijding en onderhoud waterkeringen en wegen. Voor de eerste afdeling is een logische verklaring: zij zitten namelijk al in hoge functies. De 2 andere afdelingen zijn specialistische afdelingen binnen het waterschap. Muskusrattenbestrijders geven echter aan dat zij tevreden zijn met hun baan en dit geldt dus als verklaring voor deze afdeling. Een aantal muskusrattenbestrijders zou wel deel willen nemen aan de kweekvijver (3 medewerkers), 3 medewerkers willen dit niet en 3 medewerkers houden deze optie open. Bij de laatste afdeling, onderhoud waterkeringen en wegen, is ook een afwijkend beeld waar te nemen. Er zijn namelijk 7 medewerkers die deel willen nemen, 6 medewerkers die dit niet willen en 9 medewerkers houden deze optie open. Hier is echter wel een verklaring voor te geven. In 2001/2002 is er namelijk binnen het waterschap onderzoek gedaan naar de loopbaanwensen van de medewerkers (Waterschap Zeeuwse Eilanden, 2001-2002:1-3). Ook uit dit onderzoek is gebleken dat medewerkers van deze afdeling minder loopbaanwensen hadden dan van andere afdelingen. In de komende paragrafen zal worden gekeken of deze trend zich doorzet. Een andere mogelijke verklaring voor deze afdeling, betreft de inhoud van het werk; zij houden zich met

² Bij de ondervindingen kunnen er verschillen zijn met het totaal aantal. De reden hiervoor is dat niet iedere geënquêteerde heeft ingevuld wat zijn of haar geslacht, leeftijd en / of afdeling is.

name bezig met zeedijken en niet met sloten. Voor de medewerkers van deze afdeling kan dit een reden zijn om niet door te willen stromen.

De interesse voor de kweekvijver is gemeten met behulp van twee vragen, zoals te zien is in de enquête in bijlage 2. De tweede vraag betreft of het management en de medewerkers er interesse voor hebben om mee te lopen met een andere functie. Ook hier zijn zij enthousiast voor, zij het iets minder dan voor de kweekvijver: 43,4% (118 medewerkers) van de geënquêteerden geeft aan dat zij mee zouden willen lopen met een andere functie, 25,7% (70 medewerkers) wil dit niet en 30,5% (83 medewerkers) houdt deze optie open. Ook hierbij is een onderverdeling te maken tussen mannen en vrouwen. Er zijn 89 mannen (42,8%) die hebben geantwoord met 'ja', 60 mannen (28,8%) zeggen 'nee' en 59 mannen (28,4%) houden deze optie open. Bij de vrouwen is een gelijk beeld te herkennen: 26 vrouwen (47,3%) zeggen 'ja', 9 vrouwen (16,4%) zeggen 'nee' en 20 vrouwen (36,4%) geven aan dat zij dit 'misschien' willen. Indien er gekeken wordt naar de leeftijdscategorieën, is er een duidelijk verschil waar te nemen. De meeste ouderen (39 medewerkers; 40,6%) geven namelijk aan dat zij hier geen interesse voor hebben. Er zijn 29 ouderen (30,2%) die dit wel zien zitten en 28 ouderen (29,2%) hebben hier nog geen besluit over genomen. De leeftijdscategorie die dit het meest ziet zitten, is de middelste categorie: 82 medewerkers (52,2%) hebben hier interesse voor. Er zijn 28 medewerkers (17,8%) die dit niet willen in deze categorie en 47 medewerkers (29,9%) hebben aangegeven dit 'misschien' te willen. Bij de jongeren is de verdeling als volgt: 4 medewerkers (40%) willen mee lopen met een andere functie, 2 medewerkers (20%) niet en 4 medewerkers (40%) weten het nog niet. Bij de afdelingen is ongeveer dezelfde trend te herkennen als bij de kweekvijver: ook hier springen de afdelingen directieteam, muskusrattenbestrijding en onderhoud waterkeringen en wegen eruit. Zij geven aan dit misschien of niet te willen. De verklaringen die gegeven zijn in het stuk over de kweekvijver, zijn ook hier van toepassing. Er is hier echter nog een afdeling die opvalt: stafbureau. Deze afdeling geeft aan dit niet te willen. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat deze afdeling bestaat uit andere functies dan de rest van het waterschap. Het stafbureau ondersteunt namelijk het directieteam, het dagelijks bestuur, de algemene vergadering en de dijkgraaf.

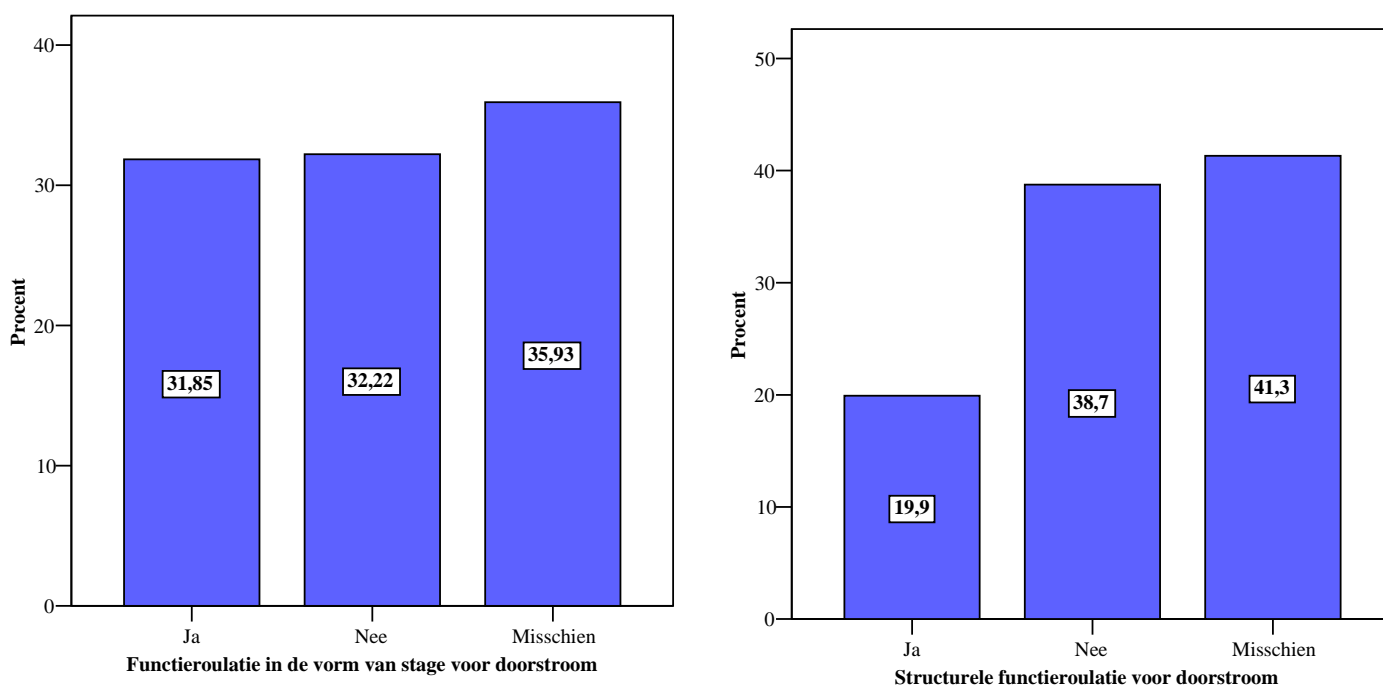
4.3.2 Het capaciteitenonderzoek

Ook het capaciteitenonderzoek wordt als iets positiefs gezien: 58,1% (158 medewerkers) van de geënquêteerden zou deel willen nemen aan een capaciteitenonderzoek, 19,9% (54 medewerkers) niet en 21,3% (58 medewerkers) houdt deze optie open. Bij de mannen en vrouwen is dit beeld ook waar te nemen. Het merendeel bij zowel de mannen (117; 56,3%) als de vrouwen (35; 64,8%) zou graag een capaciteitenonderzoek willen. Bij de mannen zijn er 45 (21,6%) die dit niet willen en 46 (22,1%) die hier nog geen besluit hebben genomen hierover. Daarnaast zijn er 8 vrouwen (14,8%) die geen interesse hebben en 11 vrouwen (20,4%) die het niet weten. Indien er gekeken wordt naar de leeftijden, kan er worden opgemerkt dat het merendeel van de jongeren (7; 70%) een

capaciteitenonderzoek zou willen, tegenover 3 jongeren (30%) die dit niet weten. Bij de middengroep zijn er 99 medewerkers (63,5%) die dit willen, 21 (13,5%) die dit niet willen en 36 (23,1%) die hebben geantwoord met ‘misschien’. Bij de ouderen zijn er 46 (47,9%) die het wel willen, 32 (33,3%) die het niet willen en 18 (18,8%) die twijfelen. Bij het analyseren van de afdelingen is maar 1 afdeling die een ander beeld weergeeft dan de andere afdelingen: muskusrattenbestrijding. Binnen deze afdeling zijn er 2 medewerkers die wel gebruik zouden willen maken van een capaciteitenonderzoek, 3 medewerkers die dit niet willen en 4 medewerkers die twijfelen. Ook hier kan wederom dezelfde verklaring voor gelden: zij zijn van mening dat zij goed zitten in hun huidige functie.

4.3.3 De functieroulatie

Bij het meten van dit instrument, is gebruik gemaakt van 3 vragen. Het betreft vragen over functieroulatie in de vorm van een stage, structurele functieroulatie en wie deze functieroulatie zou moeten regelen. Uit de analyse van deze 3 vragen blijkt dat de medewerkers niet volledig achter dit instrument kunnen staan. Met name structurele roulatie zien het management en de medewerkers niet zitten, zoals blijkt uit figuur 4.2.



Figuur 4.2 Functieroulatie: stage en structureel in procenten

Wanneer er gekeken wordt naar het geslacht van de medewerkers wat betreft functieroulatie, kan worden geconcludeerd dat er 63 mannen (30,4%) en 20 vrouwen (36,4%) wel geïnteresseerd zijn in functieroulatie in de vorm van stage en 37 mannen (17,8%) en 14 vrouwen (25,5%) hebben interesse in structurele functieroulatie. Hier tegenover staan echter 70 mannen (33,8%) en 14 vrouwen (25,5%) die geen interesse hebben in functieroulatie in de vorm van stage en 85 mannen (40,9%) en 18

vrouwen (32,7%) die geen structurele functieroulatie willen. Bij de leeftijden is de verdeling anders: jongeren (5; 50%) twijfelen over functieroulatie in de vorm van stage, de middengroep (57; 36,3%) wil wel functieroulatie in de vorm van stage en de ouderen (37; 38,9%) willen geen functieroulatie in de vorm van stage. Bij structurele functieroulatie is weer een ander beeld waar te nemen. De jongeren zijn verdeeld: 4 (40%) willen niet en 4 (40%) twijfelen. Het grootste deel van de middengroep twijfelt (71; 45,2%) en 53 medewerkers (33,8%) in deze categorie zeggen 'nee'. De ouderen laten dan weer hetzelfde beeld zien als bij de stage: het merendeel (46; 47,9%) zegt 'nee' en 34 ouderen (35,4%) twijfelen. Bij de onderverdeling in afdelingen is ditzelfde beeld waar te nemen. Er zijn 9 afdelingen die functieroulatie in de vorm van stage niet zien zitten, waaronder muskusrattenbestrijding. Bij de structurele functieroulatie geven echter alle afdelingen aan dat zij geen interesse hebben (94 medewerkers) of twijfelen (106 medewerkers). Dan is er tot slot nog een vraag gesteld over wie de functieroulatie zou moeten regelen. Er zijn 113 medewerkers (41,5%) die aangeven hier geen mening over hebben, 90 medewerkers (33,1%) zijn van mening dat WZE dit moet regelen, 58 medewerkers (21,3%) geven aan zelf iemand te zoeken om mee te ruilen en 8 medewerkers (2,9%) menen dat een combinatie van WZE en de medewerker zelf de beste oplossing is.

4.3.4 Het loopbaanbeleid

Het loopbaanbeleid is gemeten met een vraag over het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Hier is echter niet echt positief op gereageerd: 39,3% (107 medewerkers) geven namelijk aan dit niet te willen. Daarnaast twijfelt 31,6% (86 medewerkers) en 28,7% geeft aan dit wel te willen. Van de mannen zijn er 84 (40,4%) die geen POP willen en 63 mannen (30,3%) die dit wel willen. Bij de vrouwen is een ander beeld waar te nemen: 22 vrouwen (40%) twijfelen en 21 vrouwen (38,2%) willen het niet. Slechts 12 vrouwen (21,8%) geven aan dit wel te willen. Bij de leeftijdscategorieën is te zien dat de jongeren (5; 50%) twijfelen. 2 jongeren (20%) geven aan dat zij dit wel willen en 3 jongeren (30%) zeggen 'nee'. De middengroep is erg verdeeld: 50 medewerkers (31,8%) willen wel, 52 (33,1%) willen niet en 55 medewerkers (35%) twijfelen. Alleen bij de ouderen is een duidelijk te zien dat zij hier geen behoefte aan hebben: 50 ouderen (52,1%) willen geen POP maken. Het aantal ouderen, die dit wel willen en het aantal ouderen dat twijfelt, is gelijk: beide mogelijkheden zijn door 23 medewerkers (24%) gebruikt. Bij de analyse van de afdelingen op dit onderwerp, komt naar voren dat er 10 afdelingen zijn niet achter het POP staan, waaronder directieteam, muskusrattenbestrijding en onderhoud waterkeringen en wegen. Een verklaring hiervoor is dat er in het verleden afspraken zijn gemaakt over persoonlijke ontwikkelingsplannen met medewerkers, maar vervolgens zijn deze afspraken niet volledig nagekomen.

4.3.5 Competentiemanagement

Bij de vraag over competentie management is gevraagd aan het management en de medewerkers of zij vaardigheden willen trainen. Hier wordt positief op gereageerd: 62,1 % (169 medewerkers) zegt 'ja'.

Slechts 15,8% (43 medewerkers) zegt 'nee' en 21,3% (58 medewerkers) twijfelt. Als er gekeken wordt naar het geslacht van de geënquêteerden wat betreft dit onderwerp, is hetzelfde beeld waar te nemen: 130 mannen (62,8%) en 34 vrouwen (61,8%) willen vaardigheden trainen. Er zijn 35 mannen (16,9%) en 7 vrouwen (12,7%) die dit niet willen en 42 mannen (20,3%) en 14 vrouwen (25,5%) zijn hier nog niet uit. In de splitsing naar leeftijdscategorieën zijn er 7 (70%) jongeren, 112 medewerkers (71,8%) uit de middengroep en 45 ouderen (46,9%) die dit willen. De uitsplitsing in afdeling laat ook weer het positieve beeld zien: 13 afdelingen willen vaardigheden trainen. Slechts 2 afdelingen willen dit in mindere mate: belastingen en invordering en muskusrattenbestrijding.

4.3.6 Het opleiden

Over dit instrument zijn het management en de medewerkers ook positief, zij het in mindere mate dan bij competentie management. 47,8% (130 medewerkers) van de geënquêteerden wil een opleiding volgen, 25,4% (69 medewerkers) wil dit niet en 26,5% (72 medewerkers) twijfelt. De splitsing naar geslacht geeft hier echter een andere kijk op. Er zijn namelijk 103 mannen (49,5%) die dit wel willen, maar bij de vrouwen is een grotere twijfel waar te nemen: 23 vrouwen (41,8%) twijfelen en 22 vrouwen (40%) willen dit wel. Bij de mannen zijn er 58 (27,9%) die dit niet willen en 10 vrouwen (18,2%) die hier ook geen interesse voor hebben. De jongeren geven aan dit wel (5 medewerkers; 50%) of misschien (5 medewerkers; 50%) te willen. De middengroep heeft hier wel interesse voor (91 medewerkers; 58%) en de ouderen willen dit niet (39 medewerkers; 40,6%). Bij de middengroep zijn er 29 medewerkers (18,5%) die het niet willen en 37 medewerkers (23,6%) weten het niet. Verder zijn er 29 ouderen (30,2%) die wel willen en 28 ouderen (29,2%) die hier nog niet uit zijn. Bij de verdeling onder de afdelingen komen weer 2 afdelingen naar voren die in mindere mate interesse hebben: muskusrattenbestrijding en onderhoud waterkeringen en wegen. Bij de overige afdelingen wil het merendeel van de medewerkers wel een opleiding volgen.

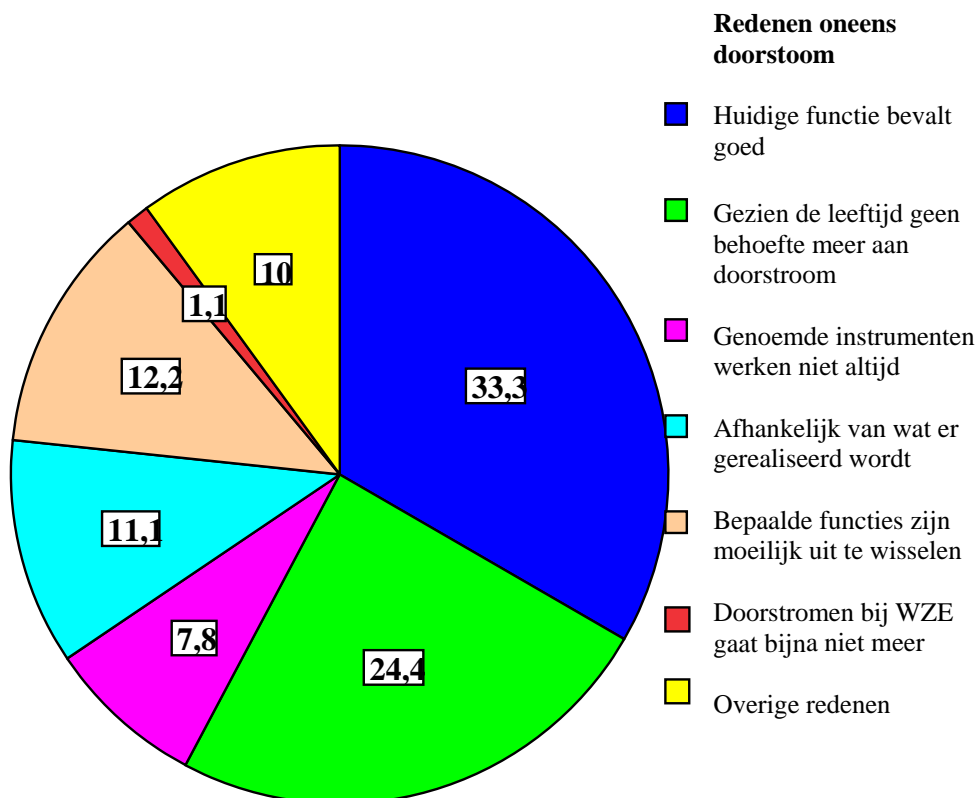
4.3.7 De externe doorstroom

Over dit onderwerp zijn de meeste medewerkers nog niet uit: 40,1% (109 medewerkers) geeft dit aan. 27,2% (74 medewerkers) zullen de doorstroom eventueel buiten WZE gaan zoeken en 32,4% (88 medewerkers) zal dit niet doen. De splitsing naar geslacht bevestigt de totale respons van dit instrument: zowel bij de mannen (81; 38,9%) als bij de vrouwen (23; 41,8%) is het merendeel hier nog niet over uit. Er zijn 57 mannen (27,4%) die dit wel zouden doen en 70 (33,7%) die niet buiten WZE zouden doorstromen. Bij de vrouwen zijn er 15 (27,3%) die dit wel zouden doen en 17 (30,9%) die het niet zouden doen. De splitsing naar leeftijd ligt iets anders. De jongeren en de middengroep geven het algemene beeld weer, maar de ouderen geven aan de doorstroom niet (52; 54,2%) buiten WZE te zoeken. Slechts 16 ouderen (16,7%) zouden dit wel doen. Bij de analyse naar afdeling zijn er 7 afdelingen die afwijken van het algemene beeld, waaronder directieteam, stafbureau en

personeelszaken, communicatie en ondersteuning. Deze 7 afdelingen zouden de doorstroom wel of niet buiten WZE zoeken.

4.3.8 De redenen

De redenen waarom de geënquêteerden het oneens zijn met dit onderwerp, zijn te lezen in figuur 4.3. Hier staan ook de bijbehorende percentages in vermeld.



Figuur 4.3 Redenen oneens doorstroom in procenten

Zoals blijkt uit bovenstaande cirkeldiagram, zijn er 2 redenen die duidelijk meer aanhang hebben dan de overige redenen, namelijk het feit dat de huidige functie goed bevalt en het feit dat een aantal medewerkers zichzelf te oud vindt om nog door te stromen. Onder 'overige redenen' vallen onder andere: voldoende opleiding gehad, maatregelen genomen om buiten WZE door te stromen en geen interesse meer in opleiding, maar wellicht later wel in een andere functie. Ook bij de redenen die hier genoemd worden, kan een uitsplitsing worden gemaakt naar geslacht, leeftijd en afdeling. De analyse laat zien dat er meer mannen (21) dan vrouwen (1) zijn die aangeven dat de leeftijd een grote rol speelt. De analyses naar leeftijd en afdeling laten geen bijzonderheden zien.

4.4 Het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid

Bij dit onderwerp zijn vragen gesteld over instrumenten voor jongeren (medewerkers jonger dan 30 jaar), voor de middengroep (medewerkers van 30 – 50 jaar) en voor ouderen (medewerkers van 50 jaar en ouder). Hieronder zullen de resultaten besproken worden. Net als bij doorstroom, zal ook hier telkens worden ingegaan op de totale respons en vervolgens zal er een uitsplitsing worden gemaakt naar geslacht, leeftijd en afdeling.

4.4.1 Instrumenten voor de jongeren

De arbeidsvoorwaarden

De arbeidsvoorwaarden vormen een instrument dat bij meerdere onderwerpen aan bod komt. In de enquête (bijlage 2) is dit instrument ondergebracht bij innovatie. Daarom zijn er in het kader van leeftijdsfasebewust personeelsbeleid geen vragen gesteld. De resultaten van de arbeidsvoorwaarden zullen bij de innovatie worden behandeld in paragraaf 4.7.3.

De opleidingsmogelijkheden

Met de opleidingsmogelijkheden voor jongeren is een zeer groot percentage van het management en de medewerkers het eens: 84,6% (230 medewerkers). Hiernaast is 11% (30 medewerkers) het gedeeltelijk eens met dit instrument. Slechts 2,9% (8 medewerkers) is neutraal en 0,7% (2 medewerkers) is het gedeeltelijk oneens met dit instrument. Dit is dus zeker een instrument om in te zetten. Dit algemene beeld is ook terug te vinden bij de onderverdeling naar geslacht: 176 mannen (85,4%) en 49 vrouwen (87,5%) zijn het hiermee eens en 23 mannen (11,2%) en 5 vrouwen (8,9%) zijn het gedeeltelijk eens. Bij de splitsing naar leeftijd, is dit ook waar te nemen: 10 jongeren (100%) zijn het hiermee eens, 135 medewerkers (85,4%) uit de middengroep zijn het hiermee eens en 80 ouderen zijn het eens (85,1%). Van de middengroep zijn 19 medewerkers (12%) het gedeeltelijk eens en 9 ouderen (9,6%) het gedeeltelijk eens. Ook bij de afdelingen is dit beeld te zien; niet één afdeling wijkt hier van af.

De flexibiliteit en mobiliteit

De flexibiliteit en mobiliteit zijn in de enquête (bijlage 2) gesplitst in twee aparte vragen. Met de flexibiliteit zijn de geënquêteerden het grotendeels eens: 51,8% (141 medewerkers). Daarnaast is 29,8% (81 medewerkers) het gedeeltelijk eens met het stimuleren van de flexibiliteit. Dit beeld is ook terug te vinden bij de onderverdelingen naar geslacht en leeftijd. Respectievelijk 103 (50%) en 62 (30,1%) mannen zijn het eens en gedeeltelijk eens met het stimuleren van flexibiliteit. Bij de vrouwen liggen deze aantallen op 35 (62,5%) en 17 (30,4%). Van de jongeren zijn er 6 medewerkers (60%) die het eens zijn en 4 (40%) gedeeltelijk eens. Bij de middengroep zijn deze aantallen respectievelijk 95

(60,1%) en 47 (29,7%) en bij de ouderen 37 (39,4%) en 28 (29,8%). Wat echter wel opvallend is, is dat er bij de oudere medewerkers meer zijn die de mogelijkheden ‘neutraal’, ‘gedeeltelijk oneens’ en ‘oneens’ gebruiken. Bij de afdelingen is alleen het directieteam dat enigszins opvalt: niemand van dit team is het eens met dit instrument. De overige 14 afdelingen zijn het hier wel mee eens.

Mobiliteit heeft minder aanhang dan de flexibiliteit: 27,6% (75 medewerkers) is het eens en 42,6% (116 medewerkers) is het gedeeltelijk eens. De splitsing naar geslacht laat dit beeld ook zien: 87 mannen (42,4%) en 25 vrouwen (44,6%) zijn het gedeeltelijk eens en 57 mannen (27,8%) en 17 vrouwen (30,4%) zijn het eens. Bij de leeftijden hetzelfde beeld: 6 jongeren (60%), 64 medewerkers (40,8%) uit de middengroep en 42 ouderen (44,7%) geven aan het gedeeltelijk eens te zijn met het stimuleren van mobiliteit en 3 jongeren (30%), 43 medewerkers (27,4%) uit de middengroep en 28 ouderen (29,8%) zijn het gedeeltelijk eens. De afdelingen laten ook dit beeld zien. Er is niet één afdeling die afwijkt van dit beeld.

De ‘High-potentials’

Het management en de medewerkers van WZE zijn van mening dat het belangrijk is dat er ‘high-potentials’ binnen stromen: 40,1% (109 medewerkers) is het hiermee eens en 28,7% (78 medewerkers) is het hiermee gedeeltelijk eens. Slechts 2,9% (8 medewerkers) en 2,6% (7 medewerkers) is het hier respectievelijk gedeeltelijk mee oneens en oneens. Dit zelfde beeld is te herkennen bij de analyse naar geslacht. Respectievelijk 78 (38%) en 64 mannen (31,2%) zijn het hiermee eens en gedeeltelijk eens. Bij de vrouwen liggen deze aantallen op 27 (48,2%) en 13 (23,2%). Bij de verdeling naar leeftijd is een ander beeld te zien: 5 jongeren (50%) zijn het gedeeltelijk eens, 68 medewerkers (43,3%) uit de middengroep en 34 ouderen (36,2%) zijn het eens. Bij de jongeren zijn er 3 medewerkers (30%) die het hiermee eens zijn. Daarnaast zijn er 39 medewerkers (24,8%) uit de middengroep en 33 ouderen (35,1%) die het hier gedeeltelijk eens mee zijn. Opvallend hierbij is dus dat met name de middengroep afwijkt van het algemene beeld; in verhouding zijn er namelijk minder medewerkers die het eens zijn met dit instrument. De analyse naar afdeling laat zien dat er 2 afdelingen zijn waar afwijkingen ten opzichte van het algemene beeld waar te nemen zijn: muskusrattenbestrijding en onderhoud waterkeringen en wegen. Deze twee afdelingen houden zich meer neutraal op het gebied van ‘high-potentials’.

De medewerkers zelf opleiden

Op het gebied van het opleiden van medewerkers door de organisatie zelf, is 42,3% (115 medewerkers) het gedeeltelijk eens. 32,7% (89 medewerkers) is het hiermee eens en 16,5% (45 medewerkers) houdt zich neutraal op dit terrein. De analyse naar geslacht laat hetzelfde beeld zien: 87 mannen (42,2%) en 27 vrouwen (48,2%) zeggen ‘gedeeltelijk eens’ en 68 mannen (33%) en 19 vrouwen (33,9%) zeggen ‘eens’. Verder houden 33 mannen (16%) en 8 vrouwen (14,3%) zich

neutraal op dit gebied. De verdeling naar leeftijdscategorieën laat een iets afwijkend beeld zien: de jongeren zijn namelijk verdeeld over eens en gedeeltelijk eens; beide opties scoren 4 jongeren (40%). De middengroep en ouderen geven wel het algemene beeld weer. Er zijn 70 medewerkers (44,3%) in de categorie 30 – 50 jaar en 40 medewerkers (42,6%) van 50 jaar of ouder die aangeven het hier gedeeltelijk eens mee te zijn. De optie ‘eens’ scoort hier respectievelijk 50 (31,6%) en 33 medewerkers (35,1%). Bij de analyse naar afdeling zijn er geen afdelingen die afwijken van het algemene beeld.

De stages

Met het stimuleren van de stages is een ruime meerderheid het eens: 55,1% (150 medewerkers). Naast dit percentage is er een percentage van 30,5 (83 medewerkers) dat het hier gedeeltelijk eens mee is. De mannen laten dit algemene beeld duidelijk zien (respectievelijk 121 (59,3%) en 57 mannen (27,9%) zijn het eens en gedeeltelijk eens), maar bij de vrouwen zijn deze twee aantallen vrijwel gelijk: respectievelijk 26 (46,4%) en 25 (44,6%). Toch geven ook zij dus aan het er grotendeels mee eens te zijn. De analyse naar leeftijd toont weer het algemene beeld: 5 jongeren (50%), 79 medewerkers (50,3%) uit de middengroep en 63 ouderen (67,7%) geven aan het eens te zijn met het stimuleren van stages van scholieren en studenten. Bij de optie ‘gedeeltelijk eens’ liggen deze aantallen op respectievelijk 4 (40%), 56 (35,7%) en 22 (23,7%). Bij de afdelingen zijn wederom geen afwijkende beelden te zien.

4.4.2 Instrumenten voor de middengroep

De doorstroom

Het merendeel van de geënquêteerden is van mening dat de doorstroom met name in de middengroep gestimuleerd moet worden; maar liefst 62,1% (169 medewerkers) is het hiermee eens. Naast dit percentage, is 26,1% (71 medewerkers) het gedeeltelijk eens met deze stelling. Bij de onderverdeling naar geslacht is dit beeld ook waar te nemen: 131 mannen (63,6%) en 32 vrouwen (58,2%) geven aan het eens te zijn en 52 mannen (25,2%) en 17 vrouwen (30,9%) zijn het gedeeltelijk eens. Bij de analyse naar leeftijd, is een iets afwijkend beeld waar te nemen: 4 jongeren (40%) geven aan het gedeeltelijk eens te zijn en 3 jongeren (30%) geven aan het eens te zijn. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat zij van mening zijn, dat ook bij hen doorstroom gestimuleerd moet worden. De middengroep en de ouderen geven aan het wel eens te zijn met deze stelling, namelijk 104 medewerkers (66,2%) uit de middengroep en 56 ouderen (59,6%). ‘Gedeeltelijk eens’ wordt door 37 medewerkers (23,6%) uit de middengroep en door 28 ouderen (29,8%) genoemd. Bij de analyse naar afdeling is er niet één afdeling die afwijkt van het algemene beeld.

De flexibele werktijden

De flexibele werktijden zijn gemeten bij de vraag over flexibiliteit. Daarom zal er hier verder niet op in worden gegaan. De resultaten hiervan zijn terug te vinden in de voorgaande paragraaf.

4.4.3 Instrumenten voor de ouderen

Het gezondheidsbeleid

Ook met het gezondheidsbeleid is het merendeel van de geënquêteerden het eens of gedeeltelijk eens: respectievelijk 42,6% (116 medewerkers) en 23,2% (63 medewerkers). Er is 24,6% (67 medewerkers) dat zich neutraal houdt op dit gebied. Bij de analyse naar geslacht komt dit beeld ook naar voren. Opvallend hierbij is dat de aantallen voor ‘gedeeltelijk eens’ en ‘neutraal’, zowel bij de mannen als bij de vrouwen, exact hetzelfde zijn: bij de mannen ligt dit aantal op 48 (23,4%) en bij de vrouwen op 14 (25%). Het merendeel is het er echter ook mee eens: 88 mannen (42,9%) en 26 vrouwen (46,4%) geven dit aan. Bij de leeftijdsanalyse is een iets ander beeld waar te nemen: er zijn 5 jongeren (50%) die aangeven het hier gedeeltelijk mee eens te zijn en 3 jongeren (30%) zijn het hiermee eens. Bij de middengroep zijn de getallen 64 (40,8%), 36 (22,9%) en 41(26,1%) voor respectievelijk eens, gedeeltelijk eens en neutraal. Bij de ouderen liggen deze aantallen op respectievelijk 47 (50%), 21 (22,3%) en 20 (21,3%). De analyse naar afdeling laat geen afwijkingen zien.

Het ontlasten

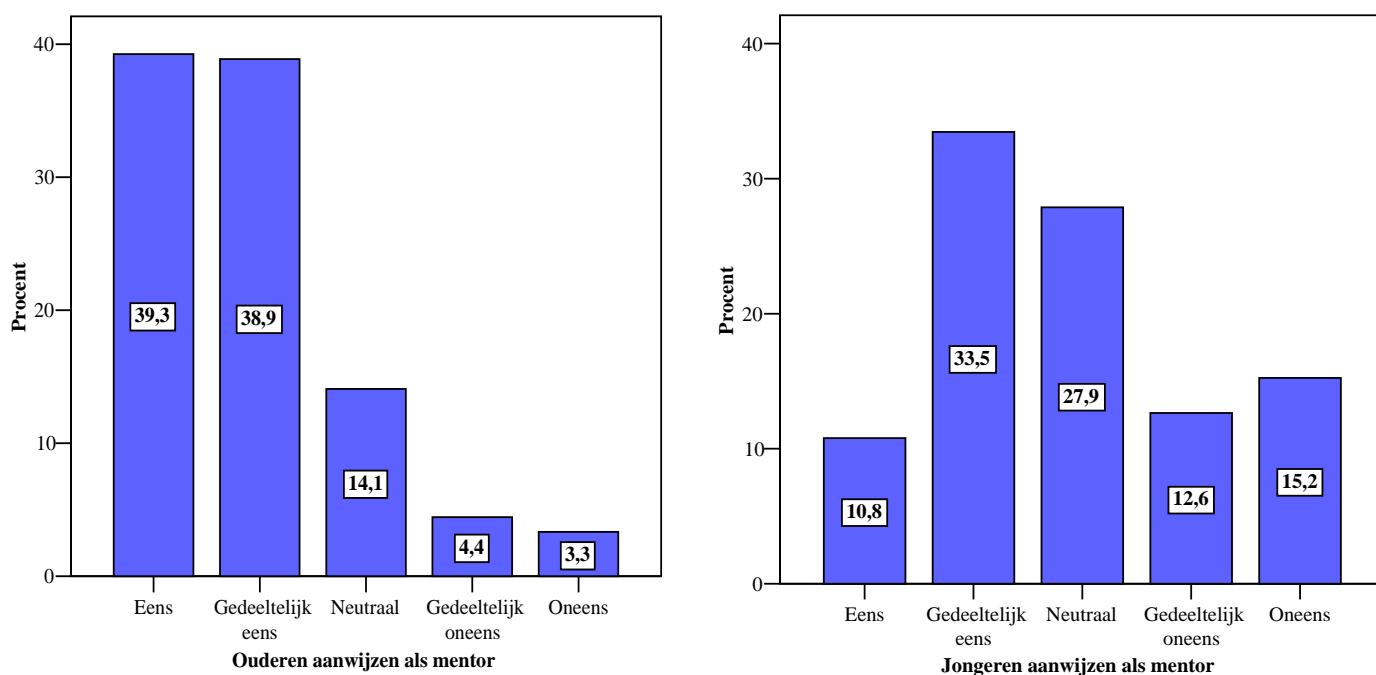
Met dit instrument, het automatisch ontlasten van medewerkers bij zwaar werk, is het merendeel van de geënquêteerden het eens: 37,1 % (101 medewerkers) en 36% (98 medewerkers) geven aan het hier respectievelijk gedeeltelijk mee eens en eens te zijn. Bij de verdeling naar geslacht is hetzelfde beeld waar te nemen: 81 mannen (39,5%) en 17 vrouwen (30,4%) geven aan het hier mee eens te zijn en 70 mannen (34,1%) en 25 vrouwen (44,6%) zijn het hier gedeeltelijk mee eens. Ook is het algemene beeld te zien bij de leeftijdscategorieën: 6 jongeren (60%), 47 medewerkers (29,9%) uit de middengroep en 45 ouderen (47,9%) zijn het eens en 3 jongeren (30%), 58 medewerkers (36,9%) uit de middengroep en 34 ouderen (36,2%) zijn het gedeeltelijk eens. Bij de analyse naar afdeling zijn wederom geen afwijkingen te constateren.

De aandacht bij invoeren van nieuwe technieken voor ouderen

Dit instrument is in verband gebracht met het volgende instrument. Om ouderen aandacht te geven bij het invoeren van nieuwe technieken, is het ook mogelijk om jongeren aan te wijzen als mentoren, zodat ouderen up to date kunnen blijven. De resultaten van deze twee stellingen, ouderen aanwijzen als mentoren en jongeren aanwijzen als mentoren, zullen daarom bij het volgende instrument behandeld worden.

De ouderen als mentor

Zoals hiervoor aangegeven, wordt bij dit instrument nog een instrument behandeld dat hier nauw samen mee hangt: jongeren aanwijzen als mentor om ouderen up to date te houden. Met het instrument ouderen aanwijzen als mentor zijn de meeste geënquêteerden het eens, zoals te zien is in figuur 4.4. Bij het aanwijzen van jongeren als mentor, is toch een ander beeld waar te nemen. Het merendeel van de geënquêteerden heeft hier gekozen voor de opties ‘gedeeltelijk eens’ en ‘neutraal’. Ook is er hier een groter gedeelte van de geënquêteerden dat aangeeft het hier ‘gedeeltelijk oneens’ of zelfs ‘oneens’ mee te zijn. Van de mannen zijn er 86 (41,7%) en 79 (38,3%) die het respectievelijk eens en gedeeltelijk eens zijn over het aanwijzen van ouderen als mentor. Bij het aanwijzen van jongeren als mentor liggen deze aantallen op respectievelijk 23 (11,2%) en 66 (32%) bij de mannen. Bij de vrouwen liggen deze aantallen op respectievelijk 19 (33,9%) en 23 (41,1%) bij het aanwijzen van de ouderen als mentor en op 5 (8,9%) en 22 (39,9%) bij het aanwijzen van de jongeren als mentor. ‘Neutraal’ is hier ook als optie gegeven en bedraagt 27 (13,1%) bij de mannen en 8 (14,3%) bij de vrouwen bij het aanwijzen van ouderen als mentoren. Bij het aanwijzen van jongeren als mentor, bedraagt deze optie 60 (29,1%) bij de mannen en 14 (25%) bij de vrouwen. Vervolgens de verdeling in leeftijdscategorieën. Hier geven de jongeren (4; 40%) en de middengroep (62; 39,2%) aan het gedeeltelijk eens te zijn met het aanwijzen van ouderen als mentoren. Bij de ouderen geeft het merendeel aan dat zij het eens zijn met dit instrument. Bij het aanwijzen van de jongeren als mentor, liggen deze aantallen iets anders. Hier zijn 6 jongeren (60%) en 57 medewerkers (36,1%) uit de middengroep die het hier gedeeltelijk mee eens zijn. Bij de ouderen geeft het merendeel (29; 30,9%) aan hier neutraal over te zijn.



Figuur 4.4 Ouderen respectievelijk jongeren aanwijzen als mentor in procenten

Bij de splitsing naar afdeling komt bij het aanwijzen van ouderen als mentor geen afwijkend beeld naar boven. Bij het aanwijzen van jongeren als mentor, springt de afdeling zuivering- en installatiebeheer er enigszins bovenuit: het merendeel (11 medewerkers) geeft aan het hier oneens mee te zijn en er zijn ook 11 medewerkers die hier neutraal over blijven. 8 medewerkers geven aan het hier gedeeltelijk oneens mee te zijn en in totaal 11 medewerkers zijn het eens en gedeeltelijk eens.

De Senior-power

Met dit instrument is 30,9% (84 medewerkers) het eens en 26,8% (73 medewerkers) het gedeeltelijk eens. Een percentage van 30,5 geeft aan hier neutraal over te zijn. Tussen de mannen en de vrouwen is een afwijkend beeld waar te nemen: het merendeel van de mannen (65; 31,4%) is het eens, maar bij de vrouwen is dit beeld anders. Het merendeel (18; 32,7%) geeft namelijk aan hier neutraal over te zijn, maar dit getal ligt dicht bij het aantal dat het er wel mee eens is: 17 (30,9%). Daarnaast zijn er 15 vrouwen (27,3%) die het gedeeltelijk eens zijn. Bij de onderverdeling naar leeftijd is een iets afwijkend beeld te constateren. Het merendeel van de jongeren (5; 50%) en de middengroep (54; 34,6%) blijft neutraal over dit onderwerp. Bij de ouderen is echter het merendeel (49; 51%) het eens met deze stelling. Bij de afdelingen is geen afwijkend beeld te zien.

Het deeltijdpensioen

De stelling over deeltijdpensioen is van de andere kant bekeken: niet het pensioen staat centraal, maar het ouderen parttime werk aanbieden staat centraal (zie bijlage 2). Het merendeel van de geënquêteerden is het eens met deze stelling: 46% (125 medewerkers). Daarnaast geeft 29% (79 medewerkers) aan het gedeeltelijk eens te zijn met deze stelling en 12,5% (34 medewerkers) blijft hier neutraal over. Bij de splitsing naar geslacht is dit algemene beeld ook te herkennen: 100 mannen (48,3%) en 24 vrouwen (4,4%) zijn het eens, 57 mannen (27,5%) en 17 vrouwen (31,5%) zijn het gedeeltelijk eens en 24 mannen (11,6%) en 8 vrouwen (14,8%) blijven hier neutraal over. Bij de leeftijdscategorieën wijkt het beeld enigszins af. De jongeren geven aan het hier meer gedeeltelijk eens dan eens te zijn. De middengroep en de ouderen laten het algemene beeld terugkomen. Ook de splitsing naar afdeling laat geen afwijkend beeld zien.

4.4.4 Overkoepelend

De personeelsplanning

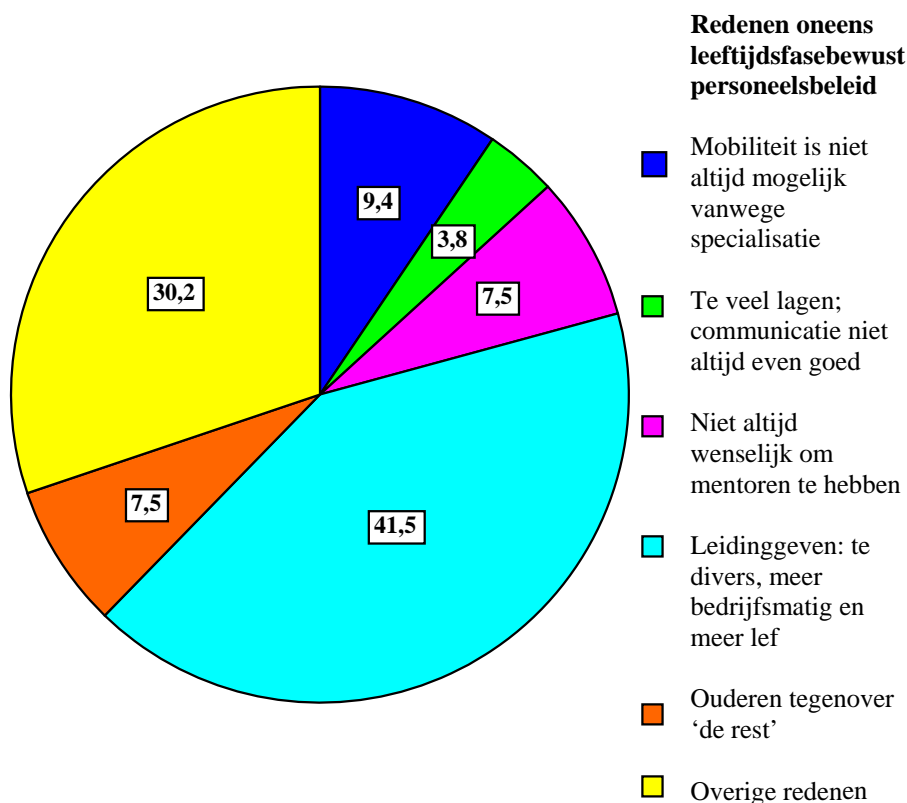
Zoals omschreven in het theoretisch kader van deze masterthesis, is het doel van personeelsplanning ervoor zorgen dat een organisatie altijd over de juiste personeelsbezetting is (Dekker & Schlundt Bodien, 2001:45). Dit is een onderwerp waar iedereen het mee eens zal zijn en daarom is er voor gekozen om over dit onderwerp geen vragen te stellen in de enquête.

De stijl van leidinggeven

Het merendeel van de geënquêteerden (30,5%; 83 medewerkers) houdt zich neutraal op dit gebied. Daarnaast geeft 13,6% (37 medewerkers) het eens te zijn met de stelling, “De stijl van leidinggeven binnen het waterschap bevalt mij goed”: 27,2% (74 medewerkers) is het gedeeltelijk eens met deze stelling, 15,8% (43 medewerkers) is het gedeeltelijk oneens en 12,1% (33 medewerkers) is het oneens. Het is opvallend dat deze stelling tot meer verdeling leidt dan de andere stellingen over leeftijdsfasebewust personeelsbeleid. Een verklaring hiervoor is te halen uit de redenen die de geënquêteerden hebben opgegeven: de stijl van leidinggeven is te divers en er zou meer bedrijfsmatig en met meer lef leiding moeten worden gegeven. In de volgende paragraaf zal nader in worden gegaan op de redenen waarom geënquêteerden het oneens zijn met het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid. Bij zowel de mannen als de vrouwen is het algemene beeld terug te vinden: 63 mannen (30,4%) en 18 vrouwen (32,7%) houden zich neutraal op dit gebied, 25 mannen (12,1%) en 12 vrouwen (21,8%) zijn het eens en 59 mannen (28,5%) en 14 vrouwen (25,5%) zijn het gedeeltelijk eens. De splitsing naar leeftijd wijkt iets af van dit beeld: de jongeren en de middengroep volgen het algemene beeld wel, maar de ouderen (30 medewerkers; 31,3%) geven aan het gedeeltelijk eens te zijn met deze stelling. Bij de splitsing naar afdeling springt het stafbureau er iets bovenuit: hier worden alleen de opties ‘gedeeltelijk oneens’ en ‘oneens’ gebruikt.

4.4.5 De redenen

De reden waarom de geënquêteerden één of meer keer gedeeltelijk oneens of oneens hebben geantwoord, hangt samen met de stijl van leidinggeven, zoals reeds aangegeven. Dit is ook te zien in figuur 4.5. De stijl van leidinggeven zou meer bedrijfsmatig en met meer lef moeten. De ‘overige redenen’ hebben ook een groot aandeel in figuur 4.5. Onder de overige redenen worden onder andere genoemd: oudere medewerkers automatisch ontlasten is niet goed; dit moet per persoon worden bekeken, de ‘specialismen’ van het waterschap uitbesteden, zodat jongeren daar op af komen, ouderen en jongeren moeten in evenwicht zijn; de ouderen hoeven niet meer ‘power’ te hebben dan de jongeren, kijk meer naar talenten en minder naar leeftijden en veel zaken zouden afhankelijk zijn van de wensen en de capaciteiten van de medewerkers. De analyses naar geslacht, leeftijd en afdeling laten geen afwijkingen van de totale respons zien.



Figuur 4.5 Redenen oneens met leeftijdsfasebewust personeelsbeleid in procenten

4.5 Het functionerings- en beoordelingssysteem

Binnen dit onderwerp is gekeken naar de motivatie van het management en de medewerkers. Dit onderwerp is gemeten door te vragen of zij gemotiveerd worden door functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken. Tevens is gevraagd aan hen of zij jaarlijks één gesprek zouden willen in plaats van twee gesprekken. In de komende paragrafen zullen de resultaten van deze vragen besproken worden.

4.5.1 De motivatie

45,6% (124 medewerkers) van de geënquêteerden geeft aan gemotiveerd te worden door een functioneringsgesprek en 40,5% (110 medewerkers) geeft aan hier niet gemotiveerd door te worden. Daarnaast is er 13,6% (47 medewerkers) die de optie 'misschien' heeft gebruikt. Er zijn 89 mannen (43%) die aangeven wel gemotiveerd te worden door een functioneringsgesprek, maar er zijn 88 mannen (42,5%) die aangeven niet gemotiveerd te worden door een functioneringsgesprek. Daarnaast zijn er 30 mannen (14,5%) die aangeven misschien door een functioneringsgesprek gemotiveerd te worden, dit is dan met name afhankelijk van het verloop van het gesprek. Bij de vrouwen worden er 32 (57,1%) wel gemotiveerd, 18 (32,1%) niet en 6 vrouwen (10,7%) geven aan misschien gemotiveerd te worden. De splitsing naar leeftijdscategorieën laat het algemene beeld weer zien: 5 jongeren (50%) worden gemotiveerd door een functioneringsgesprek 3 jongeren (30%) niet en 2 jongeren (20%) geven aan hier misschien door gemotiveerd te worden. In de middengroep zijn er 71

medewerkers (45,2%) die gemotiveerd worden door een functioneringsgesprek, 65 (41,4%) niet en 21 (13,4%) misschien. Bij de ouderen zijn er 45 (46,9%) die wel gemotiveerd worden, 38 (39,6%) die niet gemotiveerd worden en 13 (13,5%) die misschien gemotiveerd worden. Bij de splitsing naar afdeling zijn er 2 afdelingen die opvallen: onderhoud waterkeringen en wegen en zuivering- en installatiebeheer. Zij geven met name aan niet gemotiveerd te worden door een functioneringsgesprek. Een eventuele verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat dit afhankelijk is van de leidinggevendenden. Dit wordt namelijk ook als reden genoemd door de geënquêteerden. In paragraaf 4.5.3 zal nader in worden gegaan op de redenen voor het functionerings- en beoordelingsysteem.

De motivatie door het beoordelingsgesprek laat een ander beeld zien: 47,4% (129 medewerkers) geeft namelijk aan niet gemotiveerd te worden door een beoordelingsgesprek. Daarnaast is er 37,9% (103 medewerkers) dat aangeeft wel gemotiveerd te worden en 14,7% (40 medewerkers) dat aangeeft misschien te worden gemotiveerd door dit gesprek. Bij de splitsing naar geslacht is dit algemene beeld niet volledig terug te vinden. Er zijn namelijk 27 vrouwen (48,2%) die aangeven wel gemotiveerd te worden door een beoordelingsgesprek en 22 vrouwen (39,3%) die hier niet gemotiveerd door worden. Verder zijn er 7 vrouwen (12,5%) die aangeven hier misschien door gemotiveerd te worden. Bij de mannen is het algemene beeld wel terug te vinden: 101 mannen (48,6%) worden niet gemotiveerd, 74 mannen (35,6%) wel en 33 mannen (15,9%) geven aan hier misschien door gemotiveerd te worden. Bij de leeftijdscategorieën is het algemene beeld weer te herkennen: 5 jongeren (50%) worden niet gemotiveerd, 4 jongeren (40%) wel en 1 jongere (10%) geeft als mogelijkheid misschien. In de middengroep geven 75 medewerkers (47,5%) aan niet gemotiveerd te worden, 58 medewerkers (36,7%) wel en 25 medewerkers (15,8%) misschien. In de laatste leeftijdscategorie zijn er 43 medewerkers (44,8%) die niet gemotiveerd worden door een beoordelingsgesprek, 39 (40,6%) wel en 14 (14,6%) misschien. Bij de analyse naar afdeling is er een aantal afdelingen waarvan de meerderheid aangeeft wel gemotiveerd te worden door een beoordelingsgesprek. Het betreft de volgende afdelingen: directieteam, belastingen en invordering, financiën, planning & control, projectrealisatie, muskusrattenbestrijding en beheer en onderhoud waterbeheer. Een mogelijke verklaring hiervoor kan ook weer zijn dat dit afhankelijk is van de leidinggevendenden.

Dan de laatste vraag over de motivatie. Het betreft hier de vraag of het management en de medewerkers het beter vinden om jaarlijks één gesprek te hebben in plaats van twee. Het merendeel van de medewerkers geeft aan dit niet willen: 48,2% (131 medewerkers). Daarnaast is er een percentage van 37,1 (101 medewerkers) die dit wel zouden willen en 14,7% (40 medewerkers) geeft aan dit misschien te willen. Voor een aantal van hen zou het afhankelijk zijn welke vorm dit gesprek dan zou krijgen: een functionerings- of een beoordelingsgesprek. Bij de splitsing naar geslacht is het algemene beeld weer zichtbaar: 91 mannen (43,8%) geven aan dit niet te willen, 87 mannen (41,8%) wel en 30 mannen (14,4%) geven aan misschien. Bij de vrouwen liggen deze aantallen op

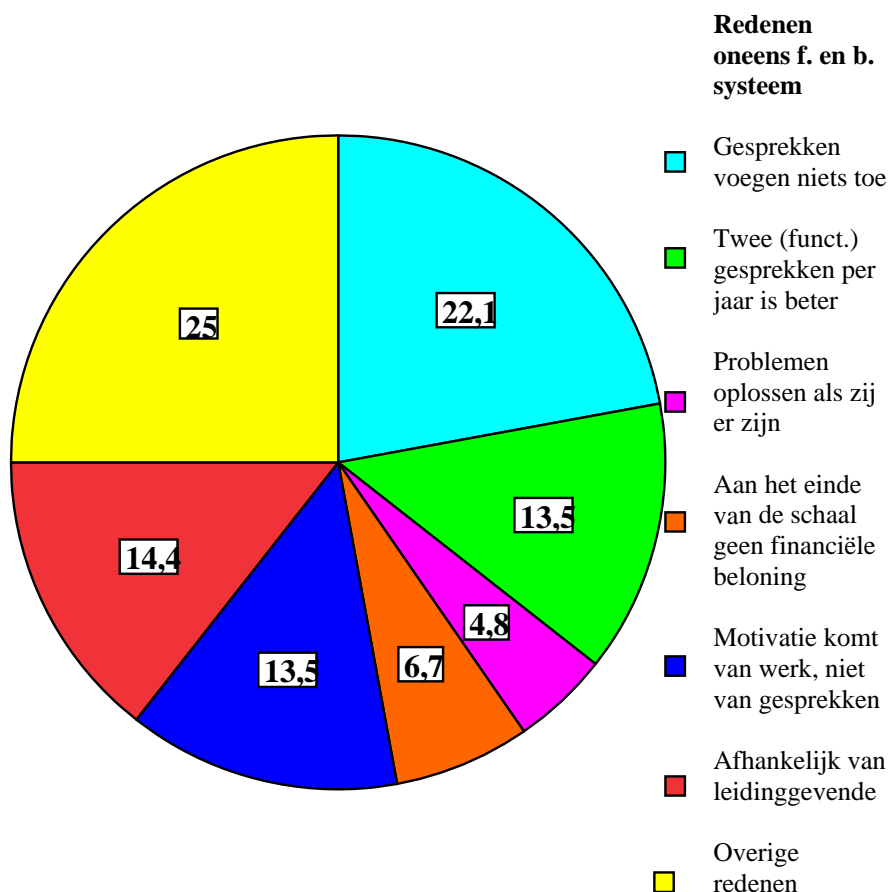
respectievelijk 35 (62,5%), 12 (21,4%) en 9 (16,1%). De verdeling over de leeftijdscategorieën laat een ander beeld zien. Er zijn namelijk 48 ouderen (50%) die aangeven dat zij wel één gesprek in plaats van twee gesprekken zouden willen. Daarnaast zijn er 36 (37,5%) die dit niet willen en 12 (12,5%) die dit misschien zouden willen. De jongeren en de middengroep geven duidelijk aan dat zij dit niet willen: 6 jongeren (60%) en 84 medewerkers (53,2%) uit de middengroep. Tevens zijn er 3 jongeren (30%) en 48 medewerkers (30,4%) uit de middengroep die dit wel willen en 1 jongere (10%) en 26 medewerkers (16,5%) uit de middengroep die dit misschien willen. Bij de afdelingen is er een aantal afdelingen dat aangeeft wel voor één gesprek per jaar te zijn: directieteam, beheer en planvorming waterkeringen en wegen, onderhoud waterkeringen en wegen, beheer en onderhoud waterbeheer en zuivering- en installatiebeheer. Een reden hiervoor kan zijn dat zij van mening zijn dat de gesprekken niets toevoegen of dat het afhankelijk is van de leidinggevenden.

4.5.2 Performance management

Performance management wordt hier gebruikt in de zin van belonen. Aangezien deze beloningen voor waterschappen in de Sectorale Arbeidsvoorwaardenregelingen Waterschaps personeel (SAW), de CAO van de waterschappen, worden geregeld, zijn hier geen vragen over gesteld in de enquête. De onderhandelingen over deze SAW zijn nog op het moment nog bezig en daarom kan er niet worden gezegd hoe dit systeem er uit zal gaan zien.

4.5.3 De redenen

In figuur 4.6 is weergegeven waarom een aantal geënquêteerden het oneens is met dit onderwerp. Het grootste aandeel van dit cirkeldiagram is voor de 'overige redenen'. Hieronder vallen onder andere: de leidinggevende moet voeling houden met de medewerkers, ook al gaat alles goed, er wordt niets gedaan met de uitkomsten van de gesprekken, weinig ambitie om verbeteringen door te voeren, afhankelijk van wat er besproken is en gesprekken op aanvraag. Vervolgens geeft 22,1% aan dat zij van mening zijn dat de functionerings- en beoordelingsgesprekken niets toevoegen: vaak is het een herhaling van het voorgaande gesprek. De analyse naar geslacht laat zien dat er meer vrouwen (7) zijn dan mannen (6) die aangeven dat zij liever twee (functionerings)gesprekken per jaar hebben. De analyses naar leeftijd en afdeling laten geen bijzonderheden zien.



Figuur 4.6 Redenen oneens functionerings- en beoordelingssysteem in procenten

4.6 De schaarste op de arbeidsmarkt

In deze paragraaf worden de resultaten van het onderwerp schaarste op de arbeidsmarkt besproken. Ingegaan zal worden op het opleiden, de innovatie en de arbeidsmarktcommunicatie.

4.6.1 Het opleiden

Met het aanbieden van opleidingen om de schaarste op de arbeidsmarkt het hoofd te bieden, is 19,1% (52 medewerkers) het eens en 39,7% (108 medewerkers) het gedeeltelijk eens. Daarnaast geeft 26,8% (73 medewerkers) aan zich neutraal te houden op dit gebied. Het aandeel gedeeltelijk oneens en oneens is dus klein. Zowel de mannen als de vrouwen vertegenwoordigen dit algemene beeld: 37 mannen (17,9%) zijn het eens, 84 mannen (40,6%) zijn het gedeeltelijk eens, 14 vrouwen (25,5%) zijn het eens en 20 vrouwen (36,4%) zijn het gedeeltelijk eens. Daarnaast zijn er 53 mannen (25,6%) en 19 vrouwen (34,5%) die aangeven hier neutraal over te zijn. De jongeren wijken enigszins af van dit beeld: het merendeel (5; 50%) geeft namelijk aan hier neutraal over te zijn. Daarnaast zijn er 2 jongeren (20%) die het eens zijn met deze stelling en 2 jongeren (20%) die het gedeeltelijk eens zijn. De middengroep en de ouderen geven het algemene beeld weer wel weer. Respectievelijk zijn 34 (21,8%), 65 (41,7%) en 38 medewerkers (24,4%) uit de middengroep het eens, gedeeltelijk eens en neutraal. Bij de ouderen zijn deze aantallen als volgt: 15 (15,6%), 37 (38,5%) en 29 (30,2%). Bij de

analyse naar afdeling zijn er 3 afdelingen die aangeven meer neutraal te zijn over deze stelling, dan het er eens of gedeeltelijk eens mee te zijn. Het betreft de afdelingen financiën, planning & control, muskusrattenbestrijding en zuivering- en installatiebeheer.

4.6.2 De innovatie

Bij het instrument innovatie om schaarste het hoofd te bieden, is het beeld ongeveer hetzelfde als bij het opleiden. Het merendeel van de geënquêteerden (37,1%; 101 medewerkers) geeft aan het gedeeltelijk eens te zijn met dit instrument. Daarnaast geeft 30,5% (83 medewerkers) aan dat zij het eens zijn met dit instrument. Ook hier zijn geënquêteerden die aangeven neutraal te zijn over dit instrument. Het betreft hier 22,1% (60 medewerkers). Wederom geeft de splitsing naar geslacht het algemene beeld weer: 65 mannen (31,6%) en 16 vrouwen (29,1%) zijn het eens, 73 mannen (35,4%) en 24 vrouwen (43,6%) zijn het gedeeltelijk eens en 46 mannen (22,3%) en 12 vrouwen (21,8%) zijn neutraal over dit instrument. Ook alle leeftijdscategorieën geven dit algemene beeld weer. Er zijn 2 jongeren (20%) die het eens zijn, 6 jongeren (60%) die het gedeeltelijk eens zijn en 2 jongeren (20%) die neutraal zijn. Bij de middengroep liggen deze aantallen op respectievelijk 47 (30,1%), 54 (34,6%) en 38 (24,4%) en bij de ouderen op 32 (3,7%), 37 (38,9%) en 18 (18,9%). Bij de analyse naar afdeling zijn er 3 afdelingen die aangeven het meer eens te zijn met dit instrument dan gedeeltelijk eens: directieteam, personeelszaken, communicatie en ondersteuning en onderhoud waterkeringen en wegen.

4.6.3 De arbeidsvoorwaarden

De resultaten van dit instrument zullen worden besproken bij het onderwerp innovatie. Dit instrument kan namelijk bij meerdere onderwerpen in worden gezet.

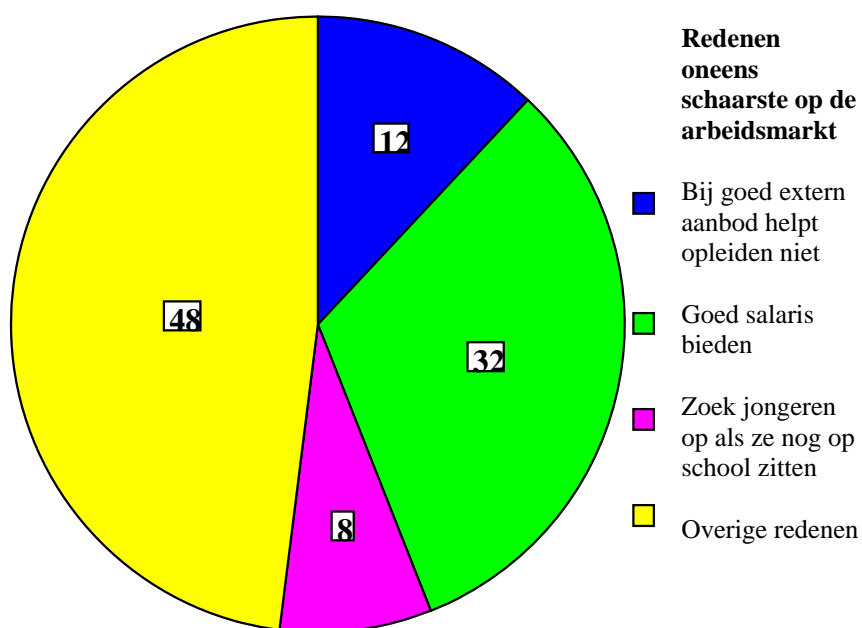
4.6.4 De arbeidsmarktcommunicatie

De meningen over dit instrument lopen enigszins uiteen: 33,8% (92 medewerkers) is het eens en 28,7% (78 medewerkers) is het gedeeltelijk eens. Daarnaast geeft 28,3% (77 medewerkers) aan neutraal te zijn over dit instrument. Ook hier geldt dus dat het aandeel gedeeltelijk oneens en oneens klein is. Dit beeld wordt weer zichtbaar bij de analyse van de splitsing naar geslacht. Respectievelijk zijn 70 (34,1%), 59 (28,8%) en 57 (27,8%) mannen het eens, gedeeltelijk eens en neutraal. Bij de vrouwen liggen deze aantallen op 19 (34,5%), 17 (30,9%) en 18 (32,7%). Bij de analyse naar leeftijd wijkt de middengroep iets af van de andere twee categorieën: hier zijn namelijk 49 medewerkers (31,6%) die het gedeeltelijk eens zijn en 46 (29,7%) die het eens zijn. Daarnaast zijn er 45 (29%), die neutraal zijn. Bij de jongeren zijn er 5 (50%), 1 (10%) en 4 (40%) die het respectievelijk eens, gedeeltelijk eens en neutraal zijn. Bij de ouderen liggen deze aantallen op 38 (40%), 26 (27,4%) en 26 (27,4%). Bij de analyse naar afdeling is er een aantal afdelingen dat enigszins afwijkt van dit beeld: zij geven aan het gedeeltelijk eens of neutraal te zijn over dit instrument. Hieronder vallen onder andere

de afdelingen belastingen en invordering, muskusrattenbestrijding en beheer en onderhoud waterbeheer.

4.6.5 De redenen

Het merendeel van de geënquêteerden is het eens met dit onderwerp. De leden van het management en de medewerkers die het niet eens zijn met dit onderwerp, hebben aangegeven waarom zij dit niet zijn. De redenen die hiervoor genoemd zijn, zijn terug te vinden in figuur 4.7. Het grootste aandeel wordt gevormd door de overige redenen. Redenen die hieronder vallen zijn onder andere: iets nieuws invoeren mag geen doel op zichzelf zijn, let op wat je doet: het gaat om geld van de burgers, afhankelijk van hoe dit gerealiseerd wordt en schaarste geldt voor een aantal functies en niet voor het hele waterschap. De analyse naar geslacht laat zien dat er maar 1 vrouw is, die aangegeven heeft waarom zij het hier niet mee eens is. De overige geënquêteerden, die dit hebben ingevuld, zijn mannen. De analyses naar leeftijd en afdeling tonen geen bijzonderheden.



Figuur 4.7 Redenen oneens schaarste op de arbeidsmarkt in procenten

4.7 De innovatie

Bij dit onderwerp wordt gekeken met welke instrumenten het waterschap zich kan onderscheiden van andere overheidsinstellingen en bedrijven, om een aantrekkelijke werkgever te zijn. Er wordt gevraagd aan het management en de medewerkers of dit zou kunnen met behulp van performance management, kennismanagement, de arbeidsvoorwaarden en het gezondheidsbeleid. Hieronder zullen de resultaten van deze vragen worden gepresenteerd.

4.7.1 Performance management

Ondanks het feit dat beloningen in de SAW worden geregeld, is er toch aan het management en de medewerkers gevraagd of zij van mening zijn dat een systeem van resultaat gericht belonen een onderscheidend instrument is. De geënquêteerden hebben hier verschillende meningen over. Een kleine meerderheid (34,9%; 95 medewerkers) geeft aan dat dit systeem niet werkt. Daarnaast geeft 32,7% (89 medewerkers) aan dat dit wel zou werken en 31,3% (85 medewerkers) geeft aan dat dit misschien kan werken. Bij de splitsing naar geslacht geven de mannen het algemene beeld weer: 69 mannen (33,5%) zeggen dat het wel zou werken, 78 mannen (37,9%) zijn van mening dat het niet werkt en 59 mannen (28,6%) geven aan dat dit misschien kan werken. Bij de vrouwen liggen deze aantallen respectievelijk op 20 (35,7%), 11 (19,6%) en 25 (44,6%). Hieruit kan worden geconcludeerd dat vrouwen positiever denken over een systeem van resultaat gericht belonen. Bij de splitsing naar leeftijdscategorieën komt naar voren dat met name de jongeren aangeven dat zij niet zeker zijn over de werking van dit systeem. De ouderen geven dit ook aan, maar de aantallen bij de andere twee opties liggen er dicht bij: 30 ouderen (31,9%) zeggen 'ja', 31 ouderen (33%) zeggen 'nee' en 33 ouderen (35,1%) zeggen 'misschien'. De middengroep geeft met een kleine meerderheid aan dat het niet zal werken: 58 medewerkers (36,6%). Daarnaast zijn er 56 medewerkers (35,4%) in deze leeftijdscategorie die aangeven dat het wel zal werken en 44 medewerkers (27,8%) uit de middengroep geven aan dat dit misschien kan werken. Bij de splitsing naar afdeling komt naar voren dat er veel afdelingen zijn die aangeven dat dit misschien kan werken, zoals directieteam, personeelszaken, communicatie en ondersteuning, beheer en onderhoud waterbeheer en het laboratorium.

4.7.2 Kennismanagement

Van de geënquêteerden geeft 57,7% (157 medewerkers) aan dat zij van mening zijn dat kennismanagement een goed instrument is om je te onderscheiden. Slechts 14,7% (40 medewerkers) geeft aan dat dit niet werkt voor dit doel en 25,4% (69 medewerkers) geeft aan dat dit misschien kan werken. Zowel de mannen als de vrouwen laten dit beeld zien. Er zijn namelijk 126 mannen (61,5%) en 29 vrouwen (52,7%) die van mening zijn dat kennismanagement een onderscheidend instrument is. Daarnaast zijn er 33 mannen (16,1%) en 5 vrouwen (9,1%) die denken dat dit niet werkt en 46 mannen (22,4%) en 21 vrouwen (38,2%) die hier over twijfelen. Bij de leeftijdscategorieën is dit beeld ook te herkennen: respectievelijk zijn 5 (50%), 90 (57,7%) en 60 (63,8%) jongeren, medewerkers uit de middengroep en ouderen het er mee eens. Daarnaast zijn er 1 jongere (10%), 25 medewerkers (16%) uit de middengroep en 12 ouderen (12,8%) die het hier niet mee eens zijn. Bij de analyse naar afdeling zijn er 2 afdelingen die aangeven dat zij hier meer over twijfelen: belastingen en invordering en het laboratorium.

4.7.3 De arbeidsverhoudingen

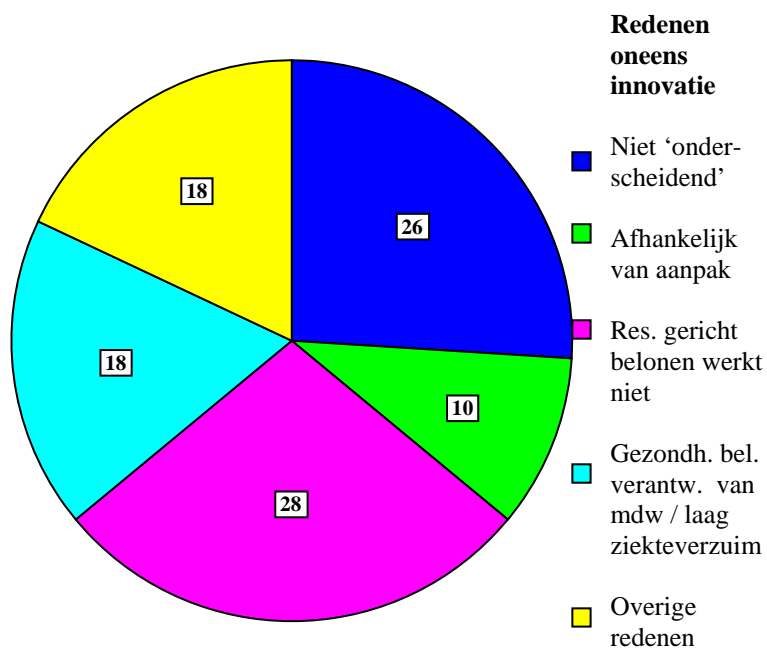
In de theorie is aangegeven dat er in de arbeidsverhoudingen geïnvesteerd kan worden, door de medewerkers onder andere de CAO à la carte aan te bieden. De primaire arbeidsvoorwaarden worden echter, zoals reeds aangegeven, bepaald door de SAW. Van de secundaire arbeidsvoorwaarden zoals voorgesteld in de SAW, mag het waterschap echter afwijken. Hiermee zouden zij zich dus kunnen onderscheiden van andere overheidsinstellingen en bedrijven. Van de geënquêteerden is 75,4% (205 medewerkers) het hier mee eens. Slechts 7,4% (20 medewerkers) geeft aan het hier niet mee eens te zijn en 15,8% (43 medewerkers) zegt hierover te twijfelen. Bij de analyse naar geslacht is dit beeld ook te herkennen: 161 mannen (78,2%) en 38 vrouwen (69,1%) zijn het hier mee eens en 18 mannen (8,7%) en 2 vrouwen (3,6%) zijn het hier niet mee eens. Ook bij de splitsing naar leeftijd komt dit beeld terug: 8 jongeren (80%), 119 medewerkers (76,3%) uit de middengroep en 72 ouderen (75,8%) zijn het hier mee eens. Bij de analyse naar afdeling is er één afdeling waarbij een kleine meerderheid aangeeft dat dit instrument niet zal werken: het stafbureau.

4.7.4 Het gezondheidsbeleid

Ook dit instrument wordt positief benaderd door de geënquêteerden: een meerderheid van 52,2% (142 medewerkers) geeft aan het hier eens mee te zijn. Daarnaast is er een percentage van 19,1 (52 medewerkers) dat aangeeft dat zij van mening zijn dat dit niet zal werken en 26,8% (73 medewerkers) geeft aan hier over te twijfelen. De splitsing naar geslacht laat dit beeld ook zien: 107 mannen (52,5%) en 32 vrouwen (57,1%) zijn het hiermee eens. Ook de splitsing naar leeftijd laat dit beeld zien. Zowel de jongeren (6; 60%), als de middengroep (75; 48,1%) en de ouderen (58; 61,7%) geven aan het hier eens mee te zijn. Bij de analyse naar afdeling komen geen bijzonderheden voor.

4.7.5 De redenen

Er worden met name twee redenen genoemd indien geënquêteerden het oneens zijn met dit onderwerp of deze instrumenten. Het betreft hier de redenen dat de geënquêteerden het geen ‘onderscheidende’ instrumenten vinden en dat zij van mening zijn dat resultaat gericht belonen niet werkt. Dit laatste kan verklaard worden door het feit dat er in het verleden van het waterschap al verschillende systemen van belonen geweest zijn en dat deze in de praktijk niet werkten. Het aandeel van de ‘overige redenen’ is ook vrij groot. Hiertoe behoren onder andere: het moeten zaken zijn die geen discussie of verschillen opleveren, verandering vraagt om een andere stijl van leidinggeven en iedereen belonen, niet individuen apart. De analyse naar geslacht toont geen bijzonderheden. De analyse naar leeftijd laat zien dat met name de middengroep van mening is dat het geen onderscheidende instrumenten zijn en dat resultaatgericht belonen niet werkt. De analyse naar afdeling laat wederom geen bijzonderheden zien.



Figuur 4.8 Redenen oneens innovatie in procenten

4.8 De integriteit

Dan ten slotte het laatste onderwerp, integriteit. De integriteit is gemeten door onder andere te vragen naar de bewustwording. Hierin worden de instrumenten workshops, een folder en beëdiging behandeld. Vervolgens is er ingegaan op het bewaken van de integriteit met behulp van het doorlichten van de bedrijfsprocessen. Daarna zal het onderhouden van integriteit worden behandeld. Hier is gevraagd naar functioneringsgesprekken in relatie tot integriteit en het periodiek onderzoek doen naar kwetsbare functies. Als laatste is gevraagd naar functieroulatie als instrument in relatie tot integriteit.

4.8.1 De bewustwording

Het eerste instrument dat gemeten is, is het gebruik maken van workshops. 44,9% (122 medewerkers) van de geënquêteerden is het hiermee eens, 21% (57 medewerkers) zegt 'nee' en 33,1% (90 medewerkers) geeft aan dat zij dit niet weten. Bij de verdeling naar geslacht is dit beeld hetzelfde: 90 mannen (43,5%) en 29 vrouwen (51,8%) zien dit wel zitten en 48 mannen (23,2%) en 7 vrouwen (12,5%) geven aan dat zij dit niet willen. Daarnaast zijn er 69 mannen (33,3%) en 20 vrouwen (35,7%) die dit nog niet weten. Bij de analyse naar leeftijd wat betreft dit instrument, komt dit beeld ook naar voren. 6 jongeren (60%), 66 medewerkers (42%) uit de middengroep en 47 ouderen (49%) geven aan het hiermee eens te zijn. Bij de analyse naar afdeling komt naar voren dat er één afdeling is die aangeeft dat zij dit niet zien zitten: directieteam. Daarnaast is er een aantal afdelingen dat aangeeft hier meer over te twijfelen dan zij het eens of oneens zijn. Het betreft hier onder andere belastingen en invordering, muskusrattenbestrijding en het laboratorium.

Het tweede instrument voor de bewustwording van de integriteit is een folder. Hier is een meerderheid van de geënquêteerden het echter niet mee eens. 40,1% (109 medewerkers) geeft namelijk aan dit niet te willen. Een groep van 27,9% (76 medewerkers) geeft aan dit wel te willen en 30,1% (82 medewerkers) weet dit nog niet. Bij de mannen en vrouwen is dit algemene beeld weer terug te vinden. Er zijn 84 mannen (41%) en 22 vrouwen (39,3%) die aangeven dit niet te willen en 58 mannen (28,3%) en 17 vrouwen (30,4%) zouden dit wel willen. De jongeren wijken enigszins af van dit beeld. Er zijn namelijk 5 jongeren (50%) die aangeven hier over te twijfelen, 3 jongeren (30%) die dit wel willen en 2 jongeren (20%) die dit niet willen. Bij de middengroep en de ouderen is het algemene beeld weer wel te herkennen. 41 medewerkers (26,1%) uit de middengroep willen dit wel, 69 (43,9%) niet en 47 (29,9%) weten het niet. Bij de ouderen liggen deze aantallen op respectievelijk 31 (33%), 35 (37,2%) en 28 (29,8%). Bij de analyse naar afdeling over dit instrument, komt naar voren dat er 2 afdelingen zijn die overwegend 'ja' zeggen in plaats van 'nee': directieteam en facilitair bedrijf. Het laboratorium neigt meer naar 'misschien'.

Vervolgens het laatste instrument voor de bewustwording, de beëdiging. Ook hierbij geven de geënquêteerden aan dit niet per se te willen: 37,5% (102 medewerkers). Er is 28,7% (78 medewerkers) dat aangeeft dit wel te willen en 30,1% (82 medewerkers) dat aangeeft dit misschien te willen. Bij de vrouwen ligt dit beeld iets anders: 16 vrouwen (28,6%) willen dit wel, 19 (33,9%) niet en 21 vrouwen (37,5%) weten dit niet. Bij de mannen liggen deze aantallen respectievelijk op 60 (29,3%), 82 (40%) en 63 (30,7%). Bij de analyse naar leeftijd loopt het beeld uiteen. Er zijn 3 jongeren (30%) die wel willen, 3 jongeren (30%) die niet willen en 4 jongeren (40%) die het niet weten. Bij de middengroep liggen deze cijfers respectievelijk op 41 (26,1%), 67 (42,7%) en 49 (31,2%) en bij de ouderen op 32 (34%), 31 (33%) en 31 (33%). Dit geeft dus aan dat de ouderen er meer waarde aan hechten dan de jongeren en de middengroep. De analyse naar afdeling over beëdiging laat geen afwijkende beelden zien.

4.8.2 Het doorlichten van de bedrijfsprocessen

Dit instrument wordt door een meerderheid als positief gezien: 52,2% (142 medewerkers) geeft aan dat het doorlichten van de bedrijfsprocessen een goed instrument is voor het bewaken van de integriteit. Slechts een klein percentage van 8,8 (24 medewerkers) geeft aan dit geen goed instrument te vinden hiervoor en 37,1% (101 medewerkers) geeft aan dit niet te weten. Bij de splitsing naar geslacht is wederom het algemene beeld duidelijk te herkennen. Respectievelijk geven 109 (52,9%), 21 (10,2%) en 76 (36,9%) van de mannelijke geënquêteerden aan het dat zij dit wel, niet en misschien willen. Bij de vrouwelijke geënquêteerden liggen deze aantallen respectievelijk op 30 (54,5%), 2 (3,6%) en 23 (41,8%). Ook de leeftijdscategorieën laten dit beeld mooi terugkomen: achtereenvolgens geven 7 jongeren (70%), 79 medewerkers (50,6%) uit de middengroep en 53 ouderen (55,8%) aan dit een goed instrument te vinden voor het bewaken van de integriteit. Daarnaast zijn er 1 jongere (10%),

20 medewerkers (12,8%) uit de middengroep en 2 ouderen (2,1%) die dit hier geen goed instrument voor vinden. De analyse naar afdeling laat zien dat er een aantal afdelingen is waarbij meer medewerkers aangeven hier niet geheel zeker over te zijn. Het betreft de volgende afdelingen: belastingen en invordering, beheer en planvorming waterkeringen en wegen, muskusrattenbestrijding en planvorming waterhuishouding.

4.8.3 Het onderhouden van integriteit

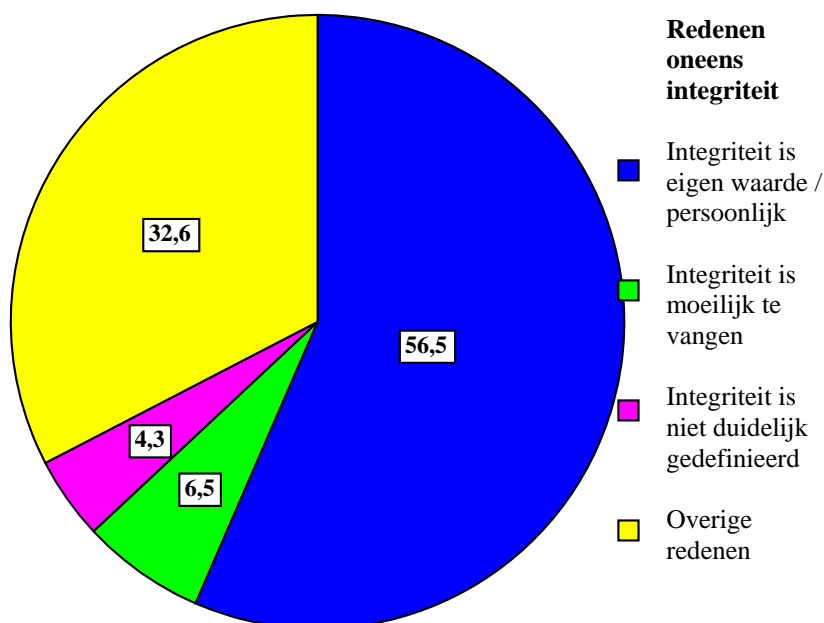
Aan de geënquêteerden is gevraagd of zij denken dat de integriteit onderhouden kan worden met behulp van functioneringsgesprekken en het periodiek onderzoek doen naar kwetsbare functies. Een meerderheid van 54,8% (149 medewerkers) geeft aan dat zij beide instrumenten hier geschikt voor vinden. Daarnaast geeft 10,3% (28 medewerkers) aan dat zij alleen functioneringsgesprekken hier zinvol voor achten en 19,9% (54 medewerkers) geeft aan dat alleen het periodieke onderzoek naar kwetsbare functies hier geschikt voor is. Een klein percentage van 9,6 (26 medewerkers) geeft aan dat zij geen van beide instrumenten hier nuttig voor vinden. Bij de analyse naar de splitsing naar geslacht, komt dit beeld weer naar voren: 107 mannen (54,3%) en 41 vrouwen (75,9%) vinden deze twee instrumenten hier zinvol voor. Ook in de leeftijdscategorieën zijn de geënquêteerden het met elkaar eens: 9 jongeren (90%), 89 medewerkers (58,9%) uit de middengroep en 50 ouderen (55,6%) vinden dit goede instrumenten voor het onderhouden van de integriteit. Bij de analyse naar afdeling springt er niets bovenuit.

4.8.4 De functieroulatie

Bij functieroulatie geeft een kleine meerderheid (37,1%; 101 medewerkers) aan dit een goed instrument te vinden in relatie tot integriteit. Daarnaast geeft 24,6% (67 medewerkers) aan dit geen goed instrument te vinden hiervoor en 36% (98 medewerkers) geeft aan dit hier misschien een goed instrument voor is. De vrouwen twijfelen meer over dit instrument dan de mannen. Er zijn namelijk 81 mannen (39,7%) die dit wel een goed instrument vinden en 18 vrouwen (32,1%) geven dit ook aan, maar er zijn 71 mannen (34,8%) en 25 vrouwen (44,6%) die hier over twijfelen. Bij de vrouwen is het aandeel twijfelenden dus iets groter. Bij de analyse naar leeftijdscategorieën is toch een iets ander beeld waar te nemen. Jongeren zijn verdeeld: 4 jongeren (40%) vinden het een goed instrument, 2 jongeren (20%) niet en 4 jongeren (40%) twijfelen. Binnen de middengroep zijn er 54 medewerkers (34,6%) die het eens zijn met dit instrument, 42 (26,9%) niet en 60 medewerkers (38,5%) twijfelen. De ouderen geven het algemene beeld wel weer: 41 (43,6%) zijn het eens, 21 (22,3%) niet en 32 (34%) twijfelen. Bij de analyse naar afdeling valt één afdeling op: beheer en planvorming waterkeringen en wegen. Van deze afdeling geven 9 medewerkers aan het niet eens te zijn met dit instrument, 4 medewerkers vinden het wel een goed instrument en 7 medewerkers twijfelen.

4.8.5 De redenen

Bij de redenen waarom geënquêteerden het oneens zijn met dit onderwerp, springt er, zoals te zien in figuur 4.9, één reden uit: integriteit is een eigen waarde / integriteit is persoonlijk. Geënquêteerden geven aan dat je integer bent of niet, dit is afhankelijk van de persoon zelf. Onder de overige redenen vallen onder andere: het bewust zijn is er, maar mensen moeten meer gestraft worden, dit is te overtrokken, functieroulatie is niet voldoende; het blijft een kleine wereld, dit onderwerp moet al voldoende bekend zijn binnen WZE en let op de kennis bij functieroulatie. De analyse naar geslacht laat zien dat vrouwen (8) in verhouding meer van mening zijn dat integriteit een eigen waarde is dan mannen (16). De analyses naar leeftijd en afdeling tonen geen bijzonderheden.



Figuur 4.9 Redenen oneens integriteit in procenten

4.9 De veranderingsbereidheid

In de theorie is aangegeven dat in dit onderzoek gekeken zal worden naar de veranderingsbereidheid en de veranderingsgezindheid. Uit de opmerkingen die gegeven zijn in de enquête, maar die hier niet allemaal genoemd zijn in verband met privacy, kan ik concluderen dat er sprake is van veranderingsbereidheid. Het management en de medewerkers van WZE zijn bereid te veranderen, vanwege het feit dat de omgeving dit van hen vraagt. De omgeving vraagt immers om iets te doen aan de schaarste op de arbeidsmarkt en ook aan het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid. Ik ben van mening, na het verrichten van dit onderzoek, dat er in mindere mate sprake is van veranderingsgezindheid. Indien de omgeving niet zou vragen om deze veranderingen, zal het waterschap zich zelf niet makkelijk aanpassen. Dit heeft met name te maken met ervaringen uit het verleden, zoals het POP. Indien de medewerkers bereid waren te veranderen, dus veranderingsgezind, is het in het verleden voorgevallen dat de verandering bij nader inzien niet door kon gaan. Deze

ervaringen hebben er voor gezorgd dat er bij WZE nu sprake is van veranderingsbereidheid en minder van veranderingsgezindheid. Dit is een ontwikkeling geweest die zich genesteld heeft in de ongeschreven regels van het waterschap, ofwel in de cultuur. Dit is, zoals reeds vermeld, onder andere te halen uit de opmerkingen die geënquêteerden hebben opgeschreven, maar die niet vermeld zijn in deze masterthesis in verband met de privacy van de medewerkers. Het gaat namelijk om een aantal specifieke gevallen die zich hebben voorgedaan binnen het waterschap.

4.10 Tot slot: verwerpen of niet verwerpen van de verwachtingen

In hoofdstuk 3 van deze masterthesis is een tweetal verwachtingen genoemd. Nu de resultaten van de enquête bekend zijn, kan worden bekeken of de geformuleerde verwachtingen verworpen of niet verworpen moeten worden. De verwachtingen luiden als volgt:

<p><i>Verwachting 1</i></p> <p>De personeelsinstrumenten worden niet gedragen vanwege de organisatiecultuur.</p> <p><i>Toelichting: In de organisatiecultuur zitten ervaringen uit het verleden, die er toe hebben geleid dat veranderingen niet makkelijk door te voeren zijn.</i></p> <p><i>Verwachting 2</i></p> <p>Het management en de medewerkers staan wel achter de nieuwe personeelsinstrumenten, vanwege het feit dat het nieuwe personeelsbeleidsplan zich meer zal richten op de ‘zachte’ kant van HRM.</p> <p><i>Toelichting: De organisatie is nu meer resultaatgericht. Met behulp van de in te voeren personeelsinstrumenten kan het mogelijk zijn dat het management en de medewerkers het idee krijgen dat er meer op de mensen gelet zal worden.</i></p>
--

Figuur 4.10 Geformuleerde verwachtingen

Er kan worden geconcludeerd dat de eerste verwachting te verwerpen is. Op één instrument na, zijn het management en de medewerkers het namelijk eens met cluster Personeelszaken. Het enige instrument waar de geënquêteerden niet of in mindere mate achter staan, betreft de functionerings- en beoordelingsgesprekken terug brengen naar één gesprek per jaar. De tweede verwachting kan niet worden verworpen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat het waterschap zich meer zal gaan richten op de ‘zachte’ kant van HRM. Kortom, verwachting 1 wordt verworpen en verwachting 2 wordt niet verworpen.

5. Conclusies en aanbevelingen

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de vraagstelling van dit onderzoek. De vraagstelling van dit onderzoek is:

Welke opvattingen en meningen hebben managers en medewerkers van Waterschap Zeeuwse Eilanden over de nieuwe personeelsinstrumenten, die cluster Personeelszaken voornemens is om in te voeren? Welke verklaringen kunnen worden gegeven voor de diversiteit aan opvattingen en meningen?

Het antwoord op deze vraag luidt als volgt. Uit dit onderzoek is gebleken dat het management en de medewerkers voor een groot gedeelte dezelfde opvattingen en meningen hebben als cluster Personeelszaken. De verklaringen, die ik kan geven voor deze bevinding, zitten in het feit dat er meer gelet zal worden op de ‘zachte’ kant van HRM en dat de ervaringen uit het verleden een zeer minimale rol spelen. Deze ervaringen betreffen met name de instrumenten waar de geënquêteerden minder enthousiast over zijn in het onderzoek, zoals functieroulatie, het POP en het functionerings- en beoordelingssysteem.

Om ook dit hoofdstuk overzichtelijk te houden, zullen hieronder de conclusies per onderwerp worden behandeld. Tevens zullen hier nogmaals de verklaringen die genoemd zijn in de analyse van het empirisch onderzoeksmateriaal worden vermeld. Dit hoofdstuk zal worden afgesloten met een aantal aanbevelingen naar aanleiding van dit onderzoek aan Waterschap Zeeuwse Eilanden.

5.2 De doorstroom

Over het algemeen zijn het management en de medewerkers positief over doorstroom. De enige instrumenten waar minder enthousiasme over is of die negatief worden beoordeeld, zijn functieroulatie in de vorm van stage, structurele functieroulatie, POP en externe doorstroom. Indien er gekeken wordt naar geslacht, kan worden geconcludeerd dat mannen en vrouwen voor het grootste gedeelte hetzelfde denken over de genoemde instrumenten. Er zijn echter 2 instrumenten waar verschillen te ontdekken zijn: POP en opleiding. Bij het POP zeggen mannen meer ‘nee’ en vrouwen meer ‘misschien’. Bij de opleiding zeggen mannen vaker ‘ja’ en vrouwen vaker ‘misschien’. Bij de splitsing naar leeftijd zijn meer verschillen te ontdekken. Er zijn 3 onderwerpen waar hetzelfde over gedacht wordt: kweekvijver, capaciteitenonderzoek en vaardigheden. Bij de andere instrumenten zijn verschillen te ontdekken. Zo zien ouderen het meelopen met een andere functie minder zitten dan de jongeren en de middengroep. Over functieroulatie in de vorm van stage, denken de 3 groepen anders:

jongeren zeggen ‘misschien’, de middengroep zegt ‘ja’ en de ouderen zeggen ‘nee’. Bij structurele functieroulatie noemen jongeren en de middengroep vaker de mogelijkheid ‘misschien’ en ouderen vaker ‘nee’. Bij het POP is deze verdeling hetzelfde. Bij het opleiden denken de drie groepen anders: jongeren weten het niet, de middengroep wil wel opleidingen en de ouderen willen dit niet. Bij de externe doorstroom geven jongeren en de middengroep het algemene beeld weer en ouderen zeggen ‘nee’. Deze korte samenvatting laat zien dat jongeren en de middengroep wel bereid zijn door te stromen en ouderen in mindere mate. De analyse naar afdeling laat zien dat er een aantal afdelingen is dat afwijkt van de andere afdelingen. Dit zijn muskusrattenbestrijding, onderhoud waterkeringen en wegen, directieteam en stafbureau. Voor alle 4 deze afdelingen zijn verklaringen genoemd in deze paragraaf. De muskusrattenbestrijders geven aan dat zij het naar de zin hebben in hun functie, onderhoud waterkeringen en wegen is een afdeling waar bij eerder onderzoek ook weinig behoefte was aan doorstroom, het directieteam zit in hoge functies en het stafbureau bestaat uit functies die sterk verschillen van de andere afdelingen. Redenen waarom geënquêteerden het oneens zijn met dit onderwerp, zijn het feit dat de huidige functie goed bevalt en het feit dat ouderen zich te oud vinden om door te stromen. Kortom, er is interesse voor doorstroom, maar functieroulatie, het POP en de externe doorstroom hebben minder enthousiaste aanhang dan de andere genoemde instrumenten. Dit betekent echter niet dat deze niet ingevoerd zouden kunnen worden. Er is een deel van de medewerkers dat deze instrumenten wel ziet zitten.

5.3 Het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid

Met het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid zijn de geënquêteerden het over het algemeen eens. Er zijn geen instrumenten waar zij echt tegen zijn, zoals bij de doorstroom. Het enige waar een aantal geënquêteerden moeite mee heeft, is het aanwijzen van jongeren als mentor. Dit is echter geen reden om het instrument uit te sluiten. Er is immers ook een aantal medewerkers dat hier wel behoefte aan heeft. Verder valt de stijl van leidinggeven op. Hier geven namelijk meer geënquêteerden aan neutraal over te zijn. Dit is echter een instrument dat verder reikt dan alleen leeftijdsfasebewust personeelsbeleid. Wat geconcludeerd kan worden bij de stijl van leidinggeven, is dat deze stijl binnen het waterschap nu meer neigt naar het Michigan-model, ofwel het harde model van HRM. Met het invoeren van het nieuwe personeelsbeleidsplan, zoals omschreven in deze masterthesis, zal het waterschap meer richting het Harvard-model gaan en daarmee dus meer naar de ‘zachte’ kant van HRM. Verschillen in de splitsingen naar geslacht, leeftijd en afdeling zijn zo klein, dat zij hier niet noemenswaardig zijn. Kortom, over het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid wordt positief gedacht. Alle instrumenten die hierbij genoemd zijn, kunnen worden ingevoerd, zonder dat medewerkers hier tegen zouden zijn.

5.4 Het functionerings- en beoordelingssysteem

De conclusie over het functionerings- en beoordelingssysteem is dat het huidige systeem bij het merendeel van de geënquêteerden niet bevalt. Het management en de medewerkers worden grotendeels wel gemotiveerd door een functioneringsgesprek, maar niet door een beoordelingsgesprek. Wat hierbij opvallend is, is dat vrouwen meer gemotiveerd worden door een beoordelingsgesprek. De reden waarom de geënquêteerden het niet eens zijn, is met name dat deze gesprekken naar hun mening niets toevoegen. Ook willen de geënquêteerden niet dat er jaarlijks maar één gesprek plaats zou vinden. Een aantal van hen geeft aan dat zij jaarlijks twee functioneringsgesprekken zouden willen en geen beoordelingsgesprekken meer. Kortom, op het functionerings- en beoordelingssysteem is meer kritiek dan op de andere onderwerpen. Om dit instrument aan te laten slaan, is het verstandig om twee gesprekken per jaar plaats te laten vinden, in plaats van dit om te zetten naar één gesprek per jaar. Een aantal geënquêteerden ziet deze twee gesprekken het liefst beide in de vorm van een functioneringsgesprek.

5.5 De schaarste op de arbeidsmarkt

Zoals reeds gezegd, zijn het management en de medewerkers het eens met dit onderwerp en met de instrumenten die hiervoor ingezet zouden kunnen worden. De analyses naar geslacht, leeftijd en afdeling laten geen uitschieters zien. De voornaamste reden waarom geënquêteerden het hier niet mee eens zouden zijn, is dat zij van mening zijn dat er een goed salaris moet worden geboden om de schaarste het hoofd te bieden. Kortom, dit onderwerp kan in worden gevoerd op de wijze waarop dit gepland is.

5.6 De innovatie

De conclusie van innovatie is dat de geënquêteerden het eens zijn over dit onderwerp. Zij zijn van mening dat er geïnnoveerd moet worden om een aantrekkelijke werkgever te blijven. Over drie van de vier instrumenten zijn zij van mening dat deze zullen werken; het betreft hier kennismanagement, de arbeidsvoorwaarden en het gezondheidsbeleid. Over resultaat gericht belonen zijn zij minder tevreden; in het verleden zijn er verschillende systemen geweest van resultaat gericht belonen en geen van deze systemen was binnen WZE succesvol. Een andere reden die genoemd wordt indien er geënquêteerden zijn die het oneens zijn met dit onderwerp, betreft dat de instrumenten niet ‘onderscheidend’ zouden zijn; andere overheidsinstellingen en bedrijven zijn namelijk ook bezig met deze instrumenten. Bij de analyses naar geslacht, leeftijd en afdeling, zijn geen bijzonderheden te vermelden. Kortom, ook over dit onderwerp zijn de geënquêteerden het eens. Het enige instrument waar zij hun twijfels over hebben, betreft het systeem van resultaat gericht belonen. WZE zal echter de SAW volgen op dit punt.

5.7 De integriteit

Over integriteit wordt in het algemeen positief gedacht door het management en de medewerkers. De enige twee instrumenten waar minder positief over gedacht wordt, zijn de folder en de beëdiging. Er wordt echter niet zo negatief over gedacht dat deze twee instrumenten niet ingevoerd zouden kunnen worden. De mening van de geënquêteerden kan namelijk nog veranderen nadat zij de workshops hebben gedaan; indien zij weten wat integriteit precies inhoudt, vinden zij deze twee instrumenten wellicht wel interessant. Over de rest van de instrumenten wordt positief gedacht en deze kunnen dan ook zonder problemen worden ingevoerd. De analyses naar geslacht, leeftijd en afdeling laten geen noemenswaardige bijzonderheden zien. De reden waarom een aantal geënquêteerden het met name oneens is over dit onderwerp, betreft het feit dat zij van mening zijn dat integriteit persoonlijk is: je bent integer of je bent het niet. Kortom, alle instrumenten die gebruikt kunnen worden voor dit onderwerp kunnen ingevoerd worden.

5.8 De veranderingsbereidheid

Bij het waterschap is sprake van veranderingsbereidheid en niet van veranderingsgezindheid, vanwege ervaringen uit het verleden. Dit houdt in dat de medewerkers bereid zijn te veranderen, indien de omgeving hier om vraagt. Deze ervaringen uit het verleden, hebben zich genesteld in de cultuur. Kortom, de medewerkers van WZE zijn wel bereid om veranderingen toe te laten, indien de omgeving hierom vraagt.

5.9 Tot slot: enkele aanbevelingen

Om deze masterthesis af te sluiten, wil ik graag een aantal aanbevelingen doen aan WZE. Hieronder zullen deze aanbevelingen besproken worden.

Laat zien dat er geluisterd wordt naar de medewerkers

Om de medewerkers te laten weten dat er echt naar hen geluisterd wordt, raad ik aan om de instrumenten waar zij tegen zijn, aan te passen. Het betreft hier met name het houden van één gesprek per jaar. Het merendeel van de medewerkers heeft aangegeven hier tegen te zijn. Daarom zou ik aan willen raden om jaarlijks twee gesprekken te houden. Dit kan zijn in de huidige systematiek, namelijk eerst een functioneringsgesprek en daarna een beoordelingsgesprek, maar dit kan ook aangepast worden. Er kan bijvoorbeeld worden gekozen voor twee functioneringsgesprekken per jaar, zoals de geënquêteerden ook aangeven. Hierin zou eventueel ook een beoordelingsmoment in verwerkt kunnen worden. Een andere manier om aan de medewerkers aan te geven dat er naar hen geluisterd wordt, is aangeven dat een aantal instrumenten, zoals jongeren aanwijzen als mentor en functieroulatie in zowel de vorm van een stage als een structurele vorm, geheel vrijblijvend is. Medewerkers die dit willen, kunnen hier gebruik van maken, maar het is absoluut niet verplicht. Ook kan het in verschillende mate worden toegepast. De ene medewerker zal meer willen weten van de jongere die is aangewezen als

mentor, dan de andere medewerker. Let tevens op de afspraken die gemaakt worden in het kader van het nieuwe personeelsbeleidsplan. In het verleden zijn er afspraken waar de organisatie zich niet aan gehouden heeft. Dit blijkt uit het feit dat er in het verleden bijvoorbeeld afspraken zijn gemaakt met medewerkers over een POP, maar dat deze medewerkers hier niets meer van vernomen hebben. Het is daarom beter om afspraken ook na te komen. Hiermee wordt aangegeven dat er geluisterd wordt naar de medewerkers.

Laat het veranderingsproces verlopen volgens de genoemde stappen

Om dit nieuwe personeelsbeleidsplan tot een goed succes te laten leiden, is het van belang dat dit gebeurt met behulp van het veranderingsproces zoals omschreven in paragraaf 3.10.2. Door dit proces te laten verlopen in de genoemde stappen, wordt er niets overgeslagen. Tevens raad ik aan om de medewerkers er op zo veel mogelijk manieren bij te blijven betrekken. Hierbij speelt communicatie een belangrijke rol. Het is van belang om medewerkers het gevoel te geven dat zij er bij betrokken worden, zodat er zo min mogelijk weerstand ontstaat. Indien zij dus tegen een instrument zijn, raad ik aan om dit instrument dan ook aan te passen of niet in te voeren.

Maak een draaiboek voor functies / afdelingen

Ik raad aan om een draaiboek te maken voor functies en / of afdelingen. Met behulp van een draaiboek is de schaarste op de arbeidsmarkt beter het hoofd te bieden, doordat er duidelijk op papier is gezet wat de functie en / of de afdeling inhoudt, wat de taken zijn en hoe deze taken verricht moeten worden. Er is een aantal bronnen waar dit voor een gedeelte te vinden is. Zo kent het waterschap het systeem 'Fu-water'. Hierin staat beschreven wat de taken zijn van de functies die te vinden zijn binnen het waterschap. Daarnaast is cluster Personeelszaken momenteel bezig om alle opleidingen bij de functies in kaart te brengen. In één overzicht kan dus bekeken worden welke opleidingen nodig zijn om een bepaalde functie te kunnen vervullen. Ook heeft iedere afdeling een afdelingsplan gemaakt. Hierin staan de procedures van de betreffende afdeling beschreven. Om dit echter overzichtelijk te krijgen, raad ik aan om de gegevens van deze drie bronnen in één document samen te voegen. In één opslag moet te zien zijn wat de functie en / of de afdeling inhoudt, wat de taken zijn en hoe deze taken verricht moeten worden. Op deze wijze kan een persoon in een bepaalde (moeilijk vervulbare) functie weg, zonder dat de organisatie in de problemen komt. Om nader in te gaan in de moeilijk vervulbare functies, is het ook mogelijk om bij deze functies vraag en aanbod van de markt te beschrijven.

Behandel iedere medewerker als individu

Het nieuwe personeelsplan dat geschreven wordt, is toepasbaar op alle medewerkers van het waterschap. Probeer echter wel voor ieder individu apart te kijken wat op hem of haar van toepassing is, indien deze medewerker hierom vraagt. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat een medewerker van 58 jaar nog door wilt stromen en hiervoor een opleiding wilt volgen of dat een jongere medewerker dé

baan van zijn of haar dromen heeft gevonden. Bij het onderwerp integriteit is een aantal instrumenten, de folder en de beëdiging, waar geënquêteerden het niet helemaal eens mee zijn. Ik raad echter aan om deze instrumenten wel in te voeren, vanwege het feit dat hun mening wellicht veranderd wordt door de workshops. Ook hier is het echter raadzaam om aan te geven dat de medewerkers die dit echt niet willen, geen folder krijgen. Bij dit onderwerp is het dus ook mogelijk om iedereen individueel te behandelen. Dit is ook wel nodig, gezien het feit dat geënquêteerden dit ook aangeven: integriteit is een persoonlijke waarde.

Afkortingen

AV	Algemene Vergadering
B& I	Belastingen en Invordering
B&O WB	Beheer en Onderhoud Waterbeheer
BP	Bestuursprogramma
BPL WW	Beheer en Planvorming Waterkeringen en Wegen
BZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CDA	Christen-democratisch Appèl
CU	ChristenUnie
DB	Dagelijks Bestuur
DT	Directieteam
EFQM	European Foundation for Quality Management
FB	Facilitair Bedrijf
FP&C	Financiën, Planning & Control
HRM	Human Resource Management
INK	Instituut Nederlandse Kwaliteit
JVH	Juridische Zaken, Vergunningsverlening en Handhaving
Mdw.	Medewerkers
MTO	Medewerkertevredenheidsonderzoek
MURA	Muskusrattenbestrijding
LAB	Laboratorium
NPM	New Public Management
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OR	Ondernemingsraad
O WW	Onderhoud Waterkeringen en Wegen
PBP	Personeelsbeleidsplan
PCO	Personeelszaken, Communicatie en Ondersteuning
POP	Persoonlijk Ontwikkelingsplan
PDCA	Plan, do, check, act
PL WB	Planvorming Waterhuishouding
PR	Projectrealisatie
PRP	Performance-related Pay
PvdA	Partij van de Arbeid
PSM	Public Service Motivation

ROP	Raad voor het Overheidspersoneelsbeleid
SAW	Sectorale Arbeidsvoorwaardenregelingen Waterschapspersoneel
SER	Sociaal Economische Raad
SMC	Sturings- en managementconcept
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities en threats.
TOP	Technologie, Organisatie en Personeel
WZE	Waterschap Zeeuwse Eilanden
Z&I	Zuivering- en Installatiebeheer

Literatuur

Artikelen en boeken

Alblas, G. & Wijsman, E. (2001). *Gedrag in organisaties*. Derde druk. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Alonso, P. & Lewis, G.B. (2001). 'Public Service Motivation and Job Performance. Evidence from the Federal Sector. In: *American Review of Public Administration*. 31 (4): 363-380.

Bercx, T, Buitenhuis, R. & Zanten, M. van (red.) (2004). *De babyboomexit*. Arnhem: Stichting Human Talent Trophy.

Boin, R.A. (1996). 'De recalcitrante organisatie'. In: *Bestuurskunde*. 5 (9): 145 – 155.

Boonstra, J.J., Steensma, H.O. & Demenint M.I. (2005). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. Eerste druk, achtste oplage. Den Haag: Reed Business Information.

Bovens, M.A.P. (2003). *De digitale republiek. Democratie en rechtsstaat in de informatiemaatschappij*. Amsterdam: University Press.

Boyne, G., Jenkins, G. & Poole, M. (1999). 'Human Resource Management in the Public and Private Sectors: An Empirical Comparison'. In: *Public Administration*. 77 (2): 407-420.

Burgess, S & Ratto, M. (2003). The role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence. *Oxford Review of Economic Policy*. 19:285-300.

Capra. (2003). *Bestuurlijke en ambtelijke integriteit*. 's-Gravenhage: Elsevier Juridisch, onderdeel van Reed Business Information bv.

Conijn, J. (2005). *Recruiters over High Potentials*. Amsterdam: Nobiles.

Dalen, E. van. *Het succes van leeftijdsbewust personeelsbeleid*. TNO Arbeid.

Dekker, N.H.M. & Schlundt Bodien, G.L. (2001). *Personeelsbeleid heden en morgen*. Elfde geheel herziene druk. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Guiver- Freeman, M. (2004). *Praktisch competentie management*. Eerste druk, vierde oplage. Schoonhoven: Academic Service.

Haastrecht, R. van. (1995). *Kantelen: het realiseren van organisatieverandering. Een praktische handleiding*. Utrecht: Lemma BV.

Haentjes, G. (2003). *Beter functioneren en beoordelen voor leidinggevende en medewerker*. Zaltbommel: Thema, bedrijfswetenschappelijke en educatieve uitgeverij van Schouten & Nelissen.

Hakvoort, J.L.M. (1995). *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*. Delft: Eburon.

Hakvoort, J.L.M. & Klaassen, H.L. (2004). *Bedrijfsvoeringstechnieken voor overheid en non-profitorganisaties*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Harris, L. (2001). Rewarding employee performance: line managers' values, beliefs and perspectives. *International Journal of HRM Management*. 12 (7):1182-1192.

Harrison, M.I. (1990). *Organisatiediagnose: methoden, modellen, processen*. Tweede druk. Assen: Van Gorcum.

Hoogduin, C.A.L. & Hoogduin, W.A. (2003). *Omgaan met moeilijke mensen. Naar een professionele aanpak*. Nijmegen: Cure & Care Publishers.

Houston, D.J. (2000). Public Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 10 (4):713-728.

Human Capital Group. (2006). *Leeftijdsebewust personeelsbeleid (Loopbaanbeleid passend in de levensfase)*. Capelle aan den IJssel.

Jeurissen, R.J.M. & Musschenga, A.W. (red.). (2002). *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Karssing, E. (2006). *Integriteit in de beroepspraktijk*. Assen: Van Gorcum BV.

Lane, J.E. (1994). "Will public management drive out public administration?" In: *Asian Journal of Public Administration*. 16 (2):139-151.

Lips, M., Bekkers, V. & Zuurmond, A. (2005). *ICT en openbaar bestuur. Implicaties en uitdagingen van technologische toepassingen voor de overheid*. Utrecht: Lemma BV.

Nagelkerke, A. & De Nijs, W. (2003). *Sturen in het laagland. Over continuïteit en verandering van de Nederlandse arbeidsverhoudingen*. Delft: Eburon.

Noordegraaf, M., Veenswijk, M. & Vermeulen, J. (2004). Culturen identificeren. Een nieuwe agenda voor cultuuranalyses in de publieke sector. In: *Bestuurskunde*, 13 (3):102-109.

Manders, F. & Vloeberghs, D. (1994). *Leerboek strategisch personeelsbeleid*. Tweede druk. Utrecht: Lemma BV.

O'Donnell, M. & Shields, J. (2002), 'Performance Management and the Psychological Contract in the Australian Federal Public Sector'. 44 (3):435-453.

OECD (2005). 'Chapter 6: Organising and Motivating Public Servants: Modernising Public Employment'. *Modernising Government: The Way Forward*.

Pröpper, I.M.A.M. (1993). *Inleiding in de organisatietheorie*, 's-Gravenhage: VUGA Uitgeverij B.V.

Raad voor het Overheidspersoneelsbeleid. (2001). *Aanbeveling van de ROP aan de sectoren inzake de arbeidsmarkt van de overheid: investeren in mensen*.

Raad voor het Overheidspersoneelsbeleid. (2005). *Advies van de Raad voor het Overheidspersoneelsbeleid. Vluchten kan niet meer. Leeftijdsbewust personeelsbeleid bij overheid en onderwijs een noodzaak*.

Roe, R.A. & Daniëls, M.J.M. (1994). *Personeelsbeoordeling. Achtergrond en toepassing*. Derde gewijzigde druk. Assen: Van Gorcum.

Sels, L. & Winne, S. de. (2006). *HRM in breedbeeld. Een toetsing van retoriek aan realiteit*. Tweede druk. Leuven: Uitgeverij Acco.

Selznick, Ph. (1957). *Leadership in Administration: A sociological interpretation*. New York: Harper & Row.

Scharenborg, M.H.G. (2005). *Fraude en Integriteitsbeleid*. Haren: Marborg.

Steijn, B. (2004a). *Werken in de informatiesamenleving*. Tweede druk. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Steijn, B. (2004b). 'HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector'. In: *Bestuurswetenschappen* 20 (4):289-307.

Vlist, R. van der (1993) Geplande verandering van organisaties en organisatieontwikkeling in de jaren negentig. In Drenth, P.J.D. Thierry, H.K. & Wolff, Ch. J. de, (red) *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie*. Deventer: Van Loghum Slaterus.

Wissema, J.G., Messer, H.M. & Wijers, G.J. (1993). *Angst voor veranderen? Een mythe! Of: Hoe u veranderingsbereidheid op de werkvloer vergroot*. Zesde druk. Assen: Van Gorcum.

Rapporten en onderzoeken

Appelo, M.T. (2007). *Workshop "Socratisch motiveren"*. Arnhem: Cure & Care Development.

CDA, PvdA & CU. (2007). *Regeerakkoord tussen de Tweede Kamerfracties van CDA, PvdA en ChristenUnie*.

Glas, P.C.G. Voorzitter werkgeversdelegatie LAWA (Landelijk Arbeidsvoorwaardenoverleg Waterschappen) (2007). *CAO-inzet waterschappen*. Den Haag.

Maas, E. van der & Vaandrager, L. (2005). „Gezond werken tot je 67ste“. *Overzichtsrapport maatregelen in Nederland*. Woerden: NIGZ- Werk & Gezondheid.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2003). *Handboek Integriteitsonderzoek. Leidraad voor preventief zelfonderzoek naar kwetsbaarheden binnen overheidsorganisaties*. Vierde gewijzigde druk. Den Haag: Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Interprovinciaal Overleg, Unie van Waterschappen & Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2007). *Integriteit van politieke ambtsdragers bij gemeenten, provincies en waterschappen. Een modelgedragscode*.

Output. (2005). *Jubileum congres Output 7 oktober 2005. Innovatief HRM: de sleutel tot de toekomst! Wie durft?.* Nuenen.

Sociaal Economische Raad (2006). *Welvaartsgroei door en voor iedereen. Themadocument Sociale innovatie.* Den Haag.

Staatscourant. (2006). *Employability, een veelal onbenutte kans.* Nummer 95.

Stichting van de Arbeid. (2002). *'En morgen weer gezond op!'. Over gezondheidsbeleid in ondernemingen en de relatie tussen onderneming en arbodienst.* Den Haag.

Taskforce Sociale Innovatie. (2005). *Sociale Innovatie de Andere Dimensie. Eindrapport van de Taskforce Sociale Innovatie.* Den Haag.

Tweede Kamer der Staten-Generaal. (1996). *Integriteitsbeleid bij het Rijk: stand van zaken.* 's-Gravenhage: Sdu Uitgevers.

Tweede Kamer der Staten-Generaal. (2006). *Wijziging van de Waterschapswet.* 's-Gravenhage: Sdu Uitgevers.

Literatuur van Waterschap Zeeuwse Eilanden

Waterschap Zeeuwse Eilanden. (1997). *Personeelsbeleidsplan.*

Waterschap Zeeuwse Eilanden. *Uitslag enquête loopbaanwensen. 2001-2002.*

Waterschap Zeeuwse Eilanden. (2003a.). *Leidraad 'Integer handelen binnen én buiten waterschap Zeeuwse Eilanden.* Versie 1.

Waterschap Zeeuwse Eilanden. (2003b). *Stagebeleid.*

Waterschap Zeeuwse Eilanden. (2004). *Brochure Waterschap Zeeuwse Eilanden.*

Waterschap Zeeuwse Eilanden. (2005a). *Job-rotation.*

Waterschap Zeeuwse Eilanden. (2005b). *Een loopbaan bij waterschap Zeeuwse Eilanden.*

Waterschap Zeeuwse Eilanden. (2006a). *Doorstroom. Eerste aanzet.*

Waterschap Zeeuwse Eilanden. (2006b). *Leeftijdsebewust personeelsbeleid. Eerste aanzet.*

Waterschap Zeeuwse Eilanden. (2006c). *Functionerings- en beoordelingsstelsel. Eerste aanzet.*

Waterschap Zeeuwse Eilanden. (2006d). *Schaarste op de arbeidsmarkt. Eerste aanzet.*

Waterschap Zeeuwse Eilanden. (2006e). *Sturings- en Managementconcept.*

Waterschap Zeeuwse Eilanden. (2006f). *Innovatie. Eerste aanzet.*

Waterschap Zeeuwse Eilanden. (2006g). *Personeelsbeleidsplan naar INK-systematiek.*

Waterschap Zeeuwse Eilanden. (2006h). *Leeftijdsebewust personeelsbeleid. Tweede aanzet.*

Waterschap Zeeuwse Eilanden. (2006i). *Integriteit: beleid en implementatie.*

Waterschap Zeeuwse Eilanden. (2006j). *Vergadering directieteam. Plan van aanpak implementeren integriteitsbeleid.*

Waterschap Zeeuwse Eilanden. (2006k). *Bestuursprogramma algemene vergadering. Hoofdpijnen van beleid voor de zittingsperiode 2006 – 2009. Financieel meerjarenperspectief 2006 – 2011.*

Waterschap Zeeuwse Eilanden. (2007a). *Vergadering directieteam.*

Waterschap Zeeuwse Eilanden. (2007b). *Afdelingsplan 2007. Personeelszaken, Communicatie en Ondersteuning.*

Waterschap Zeeuwse Eilanden. (2007c). *Innovatie Tweede versie.*

Internetbronnen

Aanholt, A. van. *Arbeidsmarktcommunicatie. Een stappenplan.* Functiemediair.

(www.functiemediair.nl/kenniscentrum/kennisbank/dsp_detail.cfm?content=7M1CR8ZU). (15 februari 2007).

APS Adviesbureau. (www.aps.nl/APSite/Marktvensters/Leiderschap/Kweekvijver/). (8 februari 2007).

AWVN. *Gezondheidsbeleid* (www.awvn.nl/smartsite.shtml?id=8810). (8 februari 2007).

Instituut Nederlandse Kwaliteit. *Uitgangspunten*. (www.ink.nl). (6 februari 2007)

Right Marktonderzoek en Advies (2007).

(www.rightmarktonderzoek.nl/methoden/kwantitatief-onderzoek.asp). (3 april 2007).

Universiteit Utrecht. *Kwalitatief en kwantitatief onderzoek*.

<http://studion.fss.uu.nl/Bouwstenenonline/2b3kwalitatiefenkwantitatief.doc> (5 juli 2007)

Waterschap Zeeuwse Eilanden. (www.wze.nl). (5 januari 2007)

Waterschap Zeeuwse Eilanden. *Intranet*.

Wijbenga, D. *Assessment Center, niet alleen bij de poort*. Funktiemediair

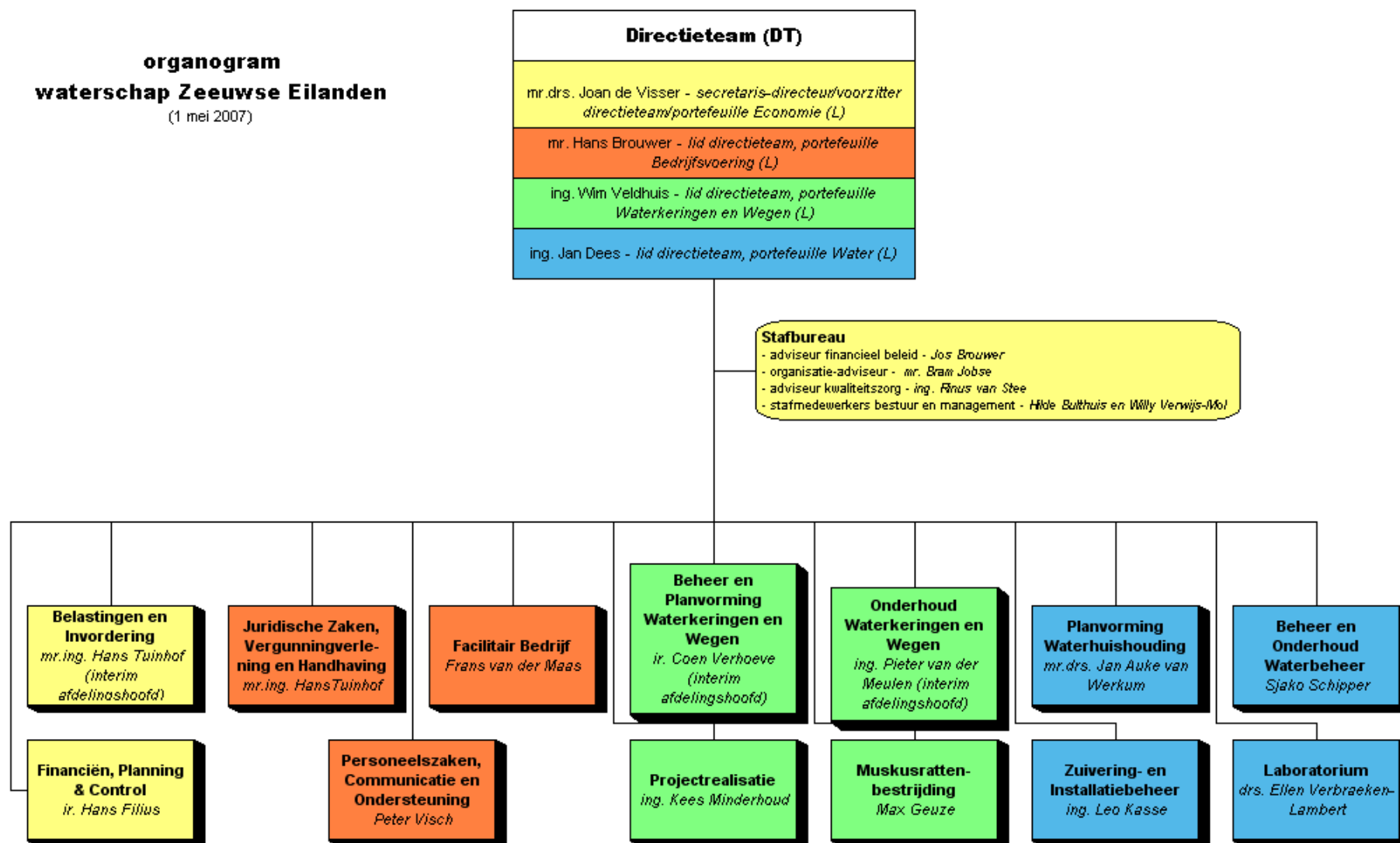
(www.funktiemediair.nl/kenniscentrum/kennisbank/dsp_detail.cfm?content=7LZA9AZH). (7 februari 2007).

Zeelandwerkt. (www.zeelandwerkt.nl). (8 februari 2007).

Bijlagen

Bijlage 1: Organogram

organogram
waterschap Zeeuwse Eilanden
 (1 mei 2007)



Bijlage 2: Enquête

Enquête over het nieuwe personeelsbeleid van Waterschap Zeeuwse Eilanden

Inleiding

Misschien bent u er al van op de hoogte: personeelszaken gaat een nieuw personeelsbeleidsplan maken. In dit nieuwe personeelsbeleidsplan zal een aantal onderwerpen speciale aandacht krijgen, namelijk:

- het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid;
- de schaarste op de arbeidsmarkt;
- de doorstroom van personeel;
- het functionerings- en beoordelingssysteem;
- de innovatie;
- de integriteit.

Personeelszaken heeft aan mij, Diana Hoornick, gevraagd of ik wil onderzoeken of u, management en medewerkers van Waterschap Zeeuwse Eilanden, wel wil dat er veranderingen plaats gaan vinden in het personeelsbeleid en dan met name op de eerder genoemde onderwerpen. Ik studeer bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Binnen deze opleiding volg ik de specialisatie Arbeid, Organisatie en Management. Ik zit nu in het laatste jaar en dit onderzoek vormt dan ook mijn eindschrift.

Deze enquête zal anoniem worden afgenomen. Niemand komt er dus achter wat u heeft ingevuld. Het is in het belang van u en uw collega's om deze enquête in te vullen. De uitkomst ervan is namelijk mede bepalend voor de inhoud van het nieuwe personeelsbeleidsplan. De enquête zit op de volgende manier in elkaar: bij ieder onderwerp staat een korte inleiding. Vervolgens volgt er een aantal vragen of stellingen waar u uw mening over de in te zetten personeelsinstrumenten, ofwel hulpmiddelen, kunt geven. Aan het eind worden er nog enkele achtergrondvragen gesteld. De enquête zal ongeveer 15 minuten van uw tijd in beslag nemen. De resultaten zullen bekend worden gemaakt via Intranet.

Er zijn twee punten waar u op dient te letten:

- Met behulp van deze enquête wordt uw mening gemeten. De genoemde personeelsinstrumenten zijn allemaal voorstellen en het is niet zeker of deze ook daadwerkelijk ingevoerd zullen worden.
- Dit is niet het medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO 2007) waarover te lezen was in de Eilbode van februari 2007! Het MTO 2007 zal plaatsvinden in juni 2007.

Zou u zo vriendelijk willen zijn om deze enquête voor 27 april 2007 te retourneren in bijgevoegde envelop?

Alvast heel erg bedankt voor uw medewerking en veel succes bij het invullen van deze enquête!

Onderwerp 1: Het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid

Binnen een leeftijdsfasebewust personeelsbeleid wordt door de organisatie rekening gehouden met de leeftijdsfasen van de medewerkers. Hiervoor is een indeling gemaakt in leeftijden. Er zijn drie categorieën:

- jongeren (medewerkers van 30 jaar en jonger): bij deze categorie is het belangrijk om hen binnen de organisatie te krijgen en te houden.
- middengroep (medewerkers van 30 – 50 jaar): deze groep wordt gekenmerkt door het feit dat zij vaak werk, zorg en studie willen combineren. Daarnaast is het voor deze categorie van belang dat zij carrière kunnen maken. Hier wordt dus aandacht besteed aan de mogelijkheden van doorstroom van personeel. De doorstroom wordt nader behandeld bij onderwerp 3.
- ouderen (medewerkers van 50 jaar en ouder): het kan voorkomen dat deze categorie het wat rustiger aan wil gaan doen en dat zij hun kennis en ervaring over willen dragen aan jongeren.

Onderstaande vragen zijn bedoeld om uw mening te meten. Het is niet zeker of deze instrumenten ingevoerd zullen worden.

	Eens	Gedeeltelijk eens	Neutraal	Gedeeltelijk oneens	Oneens
1. Het is voor jongeren belangrijk dat de organisatie hen voldoende opleidingsmogelijkheden biedt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Flexibiliteit moet gestimuleerd worden. Onder flexibiliteit wordt onder andere verstaan dat medewerkers zelf kunnen bepalen wanneer hun werkdag begint en eindigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mobiliteit moet gestimuleerd worden. Dit houdt in dat medewerkers op meerdere functies in de organisatie inzetbaar zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Voor het waterschap is het belangrijk dat er 'high-potentials' binnen stromen. Dit zijn mensen waarvan verwacht wordt dat zij goed zijn of kunnen worden in unieke functies.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Eens	Gedeeltelijk eens	Neutraal	Gedeeltelijk oneens	Oneens
5. Het zou goed zijn dat medewerkers worden opgeleid door de organisatie zelf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Stages van scholieren en studenten moeten gestimuleerd worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Met name bij de middengroep (30 – 50 jaar) is het belangrijk dat er aandacht wordt besteed aan de doorstroom. (De instrumenten hiervoor zullen worden behandeld bij onderwerp 3).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Het is van belang dat er een gezondheidsbeleid komt. Hiermee kan het ziekteverzuim in de hand worden gehouden en het bevordert de inzetbaarheid en productiviteit van medewerkers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Het is belangrijk dat oudere medewerkers automatisch ontlast worden bij zware werkzaamheden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Het is belangrijk dat oudere medewerkers worden aangewezen als mentor, zodat zij de jongeren kennis bij kunnen brengen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Het is belangrijk dat jongeren worden aangewezen als mentor, zodat zij ouderen up-to-date kunnen houden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Eens	Gedeeltelijk eens	Neutraal	Gedeeltelijk oneens	Oneens
12. Het is goed om ‘senior-power’ te promoten. Dit houdt in dat er een positief beeld wordt gegeven van ouderen tegenover de rest van de organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Het is belangrijk om ouderen parttime werk aan te bieden. Op deze manier kunnen zij langzaam naar het pensioen toewerken en verliest het waterschap niet ineens van de ene op de andere dag medewerkers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. De stijl van leidinggeven binnen het waterschap bevalt mij goed.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Indien u de stellingen vaak met ‘oneens’ of ‘gedeeltelijk oneens’ hebt beantwoord, kunt u dan aangeven wat de reden hiervoor is?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Onderwerp 2: De schaarste op de arbeidsmarkt

In Nederland krijgen we te maken met twee ontwikkelingen: vergrijzing en ontgroening. Vergrijzing houdt in dat er steeds meer ouderen komen en dat er dus veel medewerkers zullen vertrekken bij het waterschap (circa 50 medewerkers mogen binnen 5 jaar stoppen). Ontgroening houdt in dat er steeds minder jongeren op de arbeidsmarkt komen. Ook dit onderwerp zal met behulp van stellingen worden gemeten.

Ook bij dit onderwerp geldt dat onderstaande vragen bedoeld zijn om uw mening te meten. Het is niet zeker of deze instrumenten ingevoerd zullen worden.

	Eens	Gedeeltelijk eens	Neutraal	Gedeeltelijk oneens	Oneens
16. Het waterschap zou minder nadelen ondervinden van de schaarste op de arbeidsmarkt indien zij opleidingen aanbiedt aan de medewerkers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Met behulp van innovatie kan het waterschap zich onderscheiden van andere organisaties. Innovatie is het invoeren van iets nieuws, Dit kan zijn op technisch gebied, zoals een nieuwe machine of op sociaal gebied, waar bij onderwerp 5 meer over te lezen is.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Om op de schaarste op de arbeidsmarkt in te spelen, zou het waterschap meer moeten doen aan arbeidsmarktcommunicatie. Hiermee wordt namelijk de stroom van geschikte kandidaten voor een vacature vergroot.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Indien u vaak 'oneens' of 'gedeeltelijk oneens' heeft ingevuld, kunt u dan uitleggen wat de reden hiervoor is?

.....

.....

Onderwerp 3: De doorstroom

Met de doorstroom van personeel wordt bedoeld dat medewerkers van functie kunnen veranderen binnen de eigen organisatie.

Ook onderstaande vragen zijn bedoeld om uw mening te meten. Het is niet zeker of deze instrumenten ingevoerd zullen worden.

20. Met behulp van een kweekvijver kunnen medewerkers die dat willen worden opgeleid voor een andere (hogere) functie. Op deze manier heeft u dus meer kans om door te stromen binnen WZE. Ook is het mogelijk dat u meeloopt met een andere functie, om te kijken of die functie iets voor u zou zijn. Indien er een kweekvijver zou worden opgezet binnen WZE, zou u hier dan aan willen deelnemen, zonder dat uw inspanningen misschien tot de gewenste resultaten leiden?

- Ja
- Nee
- Misschien

21. Zou u mee willen lopen met een andere functie?

- Ja
- Nee
- Misschien

22. Een capaciteitenonderzoek houdt in dat u kunt laten testen wat uw sterke en zwakke punten zijn en welke functies u daarmee zou kunnen bekleden binnen het waterschap. Zou u deel willen nemen aan een capaciteitenonderzoek indien dat ingevoerd zou worden?

- Ja
- Nee
- Misschien

23. Functieroulatie houdt in dat u van functie kunt wisselen, zodat u ook eens buiten uw eigen afdeling kunt kijken. Dit instrument is eerder geïntroduceerd onder de naam 'jobrotation'. Functieroulatie kan tijdelijk zijn, dus een soort 'stage' of structureel. Indien er gebruik zou worden gemaakt van functieroulatie in de vorm van een 'stage', zou u hier dan gebruik van willen maken?

- Ja
- Nee
- Misschien

24. Indien er gebruik zou worden gemaakt van structurele functieroulatie, zou u hier dan gebruik van willen maken?

- Ja
- Nee
- Misschien

25. Vindt u dat WZE functieroulatie zou moeten realiseren of dat u zelf op zoek zou moeten gaan naar een medewerker die met u zou willen ruilen?

- WZE zou dit moeten regelen
- Ik zou zelf iemand zoeken om mee te ruilen
- Geen mening

26. Met behulp van een loopbaanbeleid kunt u makkelijker aangeven waar uw interesses liggen. Het waterschap maakt hiervoor gebruik van een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP). Bij een POP gaat het om meer dan alleen een opleiding. U kunt in een POP bijvoorbeeld ook aangeven dat u functieroulatie zou willen toepassen. Zou u zelf een POP willen opstellen?

- Ja
- Nee
- Misschien

27. Met competentie management wordt ingegaan op vaardigheden, zoals analytisch denken. U kunt vaardigheden trainen die te maken hebben met uw huidige functie, maar het kan ook gaan om andere vaardigheden. Met behulp van het trainen van vaardigheden kunt u wellicht in meerdere functies binnen het waterschap inzetbaar zijn. Heeft u er interesse voor om vaardigheden te trainen?

- Ja
- Nee
- Misschien

28. Met behulp van een opleiding wordt de kans groter dat u door kunt stromen binnen het waterschap. Opleiden is een instrument wat samenhangt met competentie management en loopbaanontwikkeling. Heeft u er interesse voor om een opleiding te volgen, zodat u makkelijker kunt doorstromen?

- Ja
- Nee
- Misschien

29. Met de externe doorstroom wordt bedoeld op de uitstroom van personeel. Het is niet altijd mogelijk om binnen het waterschap door te stromen. Daarom is het waterschap ook samenwerkingsverbanden aangegaan, zoals in Zeelandwerkt. Indien u niet binnen het waterschap kunt doorstromen, zou u dan elders een baan gaan zoeken?

- Ja
- Nee
- Misschien

30. Indien u vaak 'nee' of 'misschien' heeft ingevuld, kunt u dan uitleggen wat de reden hiervoor is?

.....

.....

.....

.....

.....

Onderwerp 4: Het functionerings- en beoordelingssysteem

Het functionerings- en beoordelingssysteem zal worden geactualiseerd. Nu is het zo dat een medewerker een functioneringsgesprek heeft en een half jaar later een beoordelingsgesprek.

Ook hier geldt: onderstaande vragen zijn bedoeld om uw mening te meten. Het is niet zeker of deze instrumenten ingevoerd zullen worden.

31. Wordt u gemotiveerd door een functioneringsgesprek?

- Ja
- Nee
- Misschien

32. Wordt u gemotiveerd door een beoordelingsgesprek?

- Ja
- Nee
- Misschien

33. Denkt u dat het beter is om jaarlijks één gesprek te hebben in plaats van jaarlijks twee gesprekken?

- Ja
- Nee
- Misschien

34. Indien u vaak ‘nee’ of ‘misschien’ heeft ingevuld, kunt u dan uitleggen wat de reden hiervoor is?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Onderwerp 5: De innovatie

Met innovatie wordt niet alleen op technische innovatie gedoeld. Het betreft hier ook met name de sociale innovatie. Sociale innovatie kan worden gedefinieerd als: “vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximale benutting van competenties, gericht op verbetering van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent”.

Onderstaande vragen zijn bedoeld om uw mening te meten. Het is niet zeker of deze instrumenten ingevoerd zullen worden.

Denkt u dat het waterschap zich kan onderscheiden van andere organisaties met behulp van:

	Ja	Nee	Misschien
35. een systeem van resultaat gericht belonen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. kennismanagement? Hiermee houdt het waterschap de kennis van medewerkers binnen de organisatie, indien medewerkers de organisatie zouden verlaten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. het versterken van de arbeidsvoorwaarden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. een gezondheidsbeleid? Hiermee kan de organisatie ervoor zorgen dat de medewerkers beter inzetbaar zijn en meer productief zijn doordat er beter wordt omgegaan met hun gezondheid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

39. Indien u vaak ‘nee’ of ‘misschien’ heeft ingevuld, kunt u dan uitleggen wat de reden hiervoor is?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Onderwerp 6: De integriteit

Integriteit is een onderwerp waar al een beleid voor is, maar het is ook een onderwerp wat in de schijnwerpers moet blijven staan. Daar gaat Personeelszaken nu aan werken.

Onderstaande vragen zijn bedoeld om uw mening te meten. Het is niet zeker of deze instrumenten ingevoerd zullen worden.

Bent u van mening dat medewerkers zich meer bewust worden van integriteit door middel van:

- | | Ja | Nee | Misschien |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 40. Workshops? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 41. Een folder? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 42. Beëdiging? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
43. Bij het doorlichten van de bedrijfsprocessen wordt gekeken naar de kwetsbare functies bij het waterschap. Deze kwetsbare functies zullen zoveel mogelijk worden afgedekt van de risico's die zij lopen. Denkt u dat dit een goede wijze is om de integriteit te bewaken?
- Ja
 - Nee
 - Misschien
44. Het onderhouden van het onderwerp integriteit zal worden gedaan met behulp van functioneringsgesprekken en periodiek onderzoek naar kwetsbare functies. Denkt u dat deze twee instrumenten zinvol zijn voor het onderhouden van integriteit?
- Ja, beide instrumenten zijn hier zinvol voor.
 - Alleen functioneringsgesprekken zijn hier zinvol voor.
 - Alleen het periodiek onderzoek doen naar kwetsbare functies is hier zinvol voor.
 - Nee, geen van beide instrumenten is hier zinvol voor.
45. Functieroulatie is ook een instrument wat ingezet kan worden bij de integriteit. Met behulp van functieroulatie kan namelijk worden voorkomen dat ambtenaren die bevoegd zijn om besluiten te nemen, in een nauw contact raken met bedrijven en burgers. Denkt u dat dit helpt bij het integer blijven in een bepaalde functie?
- Ja
 - Nee
 - Misschien
46. Indien u vaak 'nee' of 'misschien' heeft ingevuld, kunt u dan uitleggen wat de reden hiervoor is?

.....
.....

Ten slotte nog enkele achtergrondvragen:

47. Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

48. In welke leeftijdscategorie valt u?

- Jonger dan 30 jaar
- 30 – 50 jaar
- Ouder dan 50 jaar

49. Op welke afdeling bent u werkzaam binnen het waterschap?

- Directieteam
- Stafbureau
- Belastingen en Invordering
- Financiën, Planning & Control
- Juridische Zaken, Vergunningsverlening en Handhaving
- Personeelszaken, Communicatie en Ondersteuning
- Facilitair Bedrijf
- Beheer en Planvorming Waterkeringen en Wegen
- Onderhoud Waterkeringen en Wegen
- Projectrealisatie
- Muskusrattenbestrijding
- Planvorming Waterhuishouding
- Beheer en Onderhoud Waterbeheer
- Zuivering- en Installatiebeheer
- Laboratorium

Heeft u verder nog opmerkingen over en/of wensen voor het nieuwe personeelsbeleid?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Bedankt voor uw medewerking!