Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Human Capital Agenda | Rijkswaterstaat 2019-2023

Werken aan een lerende en toekomstbestendige organisatie



Inhoudsopgave

	Voorwoord	5
	Human Capital Agenda	6
	Feiten en cijfers	8
Speerpunt 1 |	Werving en selectie	10
Speerpunt 2 |	Instroom en doorstroom	14
Speerpunt 3 |	Inzet van medewerkers	16
Speerpunt 4 |	(Decentrale) onboarding	18
Speerpunt 5 |	Leren en ontwikkelen	20
Speerpunt 6 |	Kennis in kaart	22



Voorwoord

De samenleving verandert snel en ingrijpend. Rijkswaterstaat ondervindt dat dagelijks in zijn werk. De techniek ontwikkelt zich snel, het klimaat verandert en vele bruggen, tunnels en viaducten zijn toe aan vervanging of ‘verjonging’. Bovendien houden we het verkeer in beweging en werken we aan een duurzame leefomgeving.

Op al die ontwikkelingen wil Rijkswaterstaat krachtig en wendbaar inspelen. In de komende vier jaar, maar ook in de periode daarna: de periode waarin we als beheerder en ontwikkelaar van de rijksinfrastructuur voor een grote, ingewikkelde productieopdracht staan.

Tegelijkertijd weten we dat Nederland vergrijst, de arbeidsmarkt krapper wordt en kennis schaarser wordt. Van onze 9.000 medewerkers gaan er elk jaar zo’n 250 met pensioen. In 2030 heeft een derde van onze huidige medewerkers afscheid genomen.

Hoe halen we voldoende kundig personeel binnen? Hoe krijg je voldoende (jonge) mensen met de juiste kennis en vaardigheden op de juiste plek in de organisatie? Hoe zorgen we voor een divers en inclusief Rijkswaterstaat? En wat vraagt dat van ons werkgeverschap? Dergelijke vragen vormen het lastigste personeelsvraagstuk uit onze geschiedenis.

Daarop geeft deze Human Capital Agenda van Rijkswaterstaat een antwoord. Zes concrete speerpunten met bijbehorende maatregelen laten zien hoe wij willen omgaan met ons menselijk kapitaal. Flexibiliteit, personeelsmobiliteit, kennis en goed werkgeverschap zijn daarin sleutelwoorden.

Die aanpak en inzichten wil ik graag met u delen. Strategisch personeelsmanagement lukt in deze tijd niet meer zonder samenwerking. De overheid, de kennissector en het bedrijfsleven vissen de komende jaren in dezelfde personeelsvijver. Daarom moeten we ook samen investeren in een gezonde, toekomstbestendige arbeidsmarkt.

Deze Human Capital Agenda is daarvoor een inspiratiedocument. Lees hoe Rijkswaterstaat zich voorbereidt op de snel veranderende maatschappelijke ontwikkelingen. Door quick wins te benutten. Maar ook door vertrouwde maatregelen slim te combineren met vernieuwende inzichten, oplossingen en samenwerkingsinitiatieven.

Ik wens u veel inspiratie toe!

Michèle Blom
Directeur-generaal, Rijkswaterstaat

Human Capital Agenda

Al meer dan tweehonderd jaar verandert Rijkswaterstaat mee met de omgeving om antwoorden te geven op de vraagstukken van een nieuwe tijd. Ook de komende jaren moeten we deze wendbare organisatie blijven. De wendbaarheid van deze tijd is anders dan de wendbaarheid van voorheen, de dynamiek en complexiteit waarin we werken is toegenomen.

Ons werk verandert: door technologische ontwikkelingen, en doordat ons werk zich meer gaat richten op vervanging, renovatie en beheer in plaats van aanleg. Dit heeft invloed op de manier waarop we werken, de samenstelling van het personeelsbestand en de vaardigheden en competenties die nodig zijn.

Wij willen ook de komende jaren tijdig inspelen op de ontwikkelingen en aan onze opgave voldoen. Dit betekent dat we aan een aantal randvoorwaarden moeten voldoen. Zo moet ons personeelsbestand flexibel en divers zijn. Samen met onze partners willen we gericht werken aan onze maatschappelijke opgaven. We willen een aantrekkelijke werkgever zijn die behoort tot de beste (overheids)werkgevers van Nederland. We willen een veilige werkomgeving bieden, waar mensen graag en met trots kunnen werken. Om medewerkers zo goed mogelijk te verbinden aan onze organisatie en om voldoende nieuwe medewerkers te werven.

Een Human Capital Agenda is een bepalende succesfactor om te voldoen aan deze voorwaarden. Deze agenda beschrijft hoe RWS zijn menselijk kapitaal, zijn kennis, de komende jaren in huis haalt en houdt. We hebben maatregelen opgesteld die eraan bijdragen dat RWS een kwantitatief en kwalitatief personeelsbestand heeft én houdt dat kan voldoen aan de opgave van de toekomst.

De maatregelen hebben we onderverdeeld in zes speerpunten:

1. Werving en selectie
2. Instroom en doorstroom
3. Inzet van medewerkers
4. (Decentrale) onboarding
5. Leren en ontwikkelen
6. Kennis in kaart

Per speerpunt leest u met welke maatschappelijke, economische, technologische of interne ontwikkelingen wij te maken hebben. Vervolgens beschrijven we met welke maatregelen we inspelen op die ontwikkelingen.



Feiten en cijfers

2018

48

48,7 jaar
gemiddelde leeftijd van de RWS'ers (eind 2018)

2023

>50

+/- 5000
medewerkers zijn 50 jaar of ouder (in 2023)

2023

>60

+/- 1850
medewerkers zijn 60 jaar of ouder (in 2023)

2023

RWS wil **15% jonge medewerkers** *(tot 36 jaar) in 2023*

2023

363 medewerkers
met afstand tot de arbeidsmarkt in 2023

2020

in 2020 gaan er **+/- 250** *RWS'ers met pensioen*

2030

in 2030 zijn er **+/- 3150** *RWS'ers met pensioen gegaan*

2018 **8700** *fte*

2021 **9100** *fte*

2019

in 2019 heeft **6,2%** *van de RWS'ers een niet-westerse achtergrond*

2022

in 2022 heeft **8%** *van de RWS'ers in de schalen 11-14 een niet-westerse achtergrond*

ongeveer **1 op de 5** *jonge RWS'ers beweegt jaarlijks naar een ander organisatieonderdeel*

bij 55+ is dit minder dan **1 op de 150**

Gemiddelde doorlooptijd van werving tot productie
6 maanden

Landelijke arbeidsparticipatie
70,5% *(in 2018)*

Speerpunt 1
Werving en selectie

In het kort

Doel:
- Realiseren van flinke wervingsopgave door groei van de organisatie en uitstroom van gepensioneerden
- Slim inspelen op krapte op de arbeidsmarkt en schaarste in de kritieke functiegroepen
- Evenwichtige personeelsopbouw met minstens 15% jong
- Verkorten van de doorlooptijd werving- en selectieproces

Maatregelen:
- Procyclisch werven
- Generiek werven
- Onderzoek naar uitstroom kennis

Om te zorgen dat we de komende jaren ook voldoende gekwalificeerd personeel in huis hebben, gaan we generiek werven en procyclisch werven. Bij de werving van kandidaten krijgen houding en gedrag net zo'n belangrijke rol als bijvoorbeeld technische kennis.

Ontwikkelingen binnen en buiten RWS

Onze productieopgave groeit en hierdoor ook onze behoefte aan meer personeel en personeel met nieuwe of andere kennis en vaardigheden. Daarnaast gaat er de komende jaren een groot aantal medewerkers met pensioen. Tegelijkertijd werkt RWS aan een meer evenwichtige personeelsopbouw: we streven naar minimaal 15% 'jonge' medewerkers (tot 36 jaar) in 2023. We staan hierdoor voor een flinke wervingsopgave.

De vijver waarin we vissen voor nieuw personeel is schaars: het Centraal Plan Bureau stelt dat de krapte op de arbeidsmarkt voorlopig blijft aanhouden. Voor zeer specialistische functies zoals inkoop- en contract-managers, civiel technisch ingenieurs, adviseurs elektrotechniek en adviseurs industriële automatisering blijkt het nog net iets lastiger om de vacatures in te vullen. Dit zijn wat we noemen 'kritieke functiegroepen'. Juist die functies zijn cruciaal om ons werk goed uit te voeren.

Door deze ontwikkelingen moeten we op andere manieren nieuwe medewerkers binnenhalen. We moeten allereerst de doorlooptijden van ons werving- en selectieproces verkorten. Vervolgens moeten we zorgen dat deze medewerkers zich thuis voelen in onze organisatie en dat ze voortdurend kunnen leren en ontwikkelen. Onze maatregelen zijn daarop gericht. We bieden maatschappelijk relevant werk dat de diverse generaties aanspreekt, waarin medewerkers zich kunnen (blijven) ontwikkelen, plezier in hun werk hebben en zich gewaardeerd voelen.

Onze aanpak

Om te zorgen dat we de komende jaren ook voldoende gekwalificeerd personeel in huis hebben, gaan we generiek werven en procyclisch werven. Bij de werving van kandidaten krijgen houding en gedrag net zo'n belangrijke rol als bijvoorbeeld technische kennis. Dat levert een groter aanbod van potentiële mede-werkers op en een snellere invulling van openstaande vacatures. We ontwikkelen zelf trajecten om deze medewerkers op te leiden. En door procyclisch te werven – dus voordat de medewerkers daadwerkelijk nodig zijn

voorkomen we dat we mensen tekortkomen. Daarnaast willen we de doorlooptijden van het werving- en selectieproces zo kort mogelijk maken. Als dit te lang duurt, lopen we het risico dat kandidaten aanbiedingen van concurrenten krijgen. En dat willen we uiteraard voorkomen. Voor diverse categorieën functies werven we niet voor de afzonderlijke functie, maar gaan we gelijk breed werven voor een groot aantal plekken. We zetten daarvoor een professioneel selectieteam in. Waar een kandidaat daadwerkelijk landt, bepalen we op een later moment en is afhankelijk van het profiel én de urgentie binnen de organisatie. Treedt de medewerker vervolgens in dienst, dan zorgen we dat hij snel is ingewerkt en aan de slag kan. Door een goede ervaring tijdens de inwerkperiode weten we de medewerker aan onze organisatie te binden en te behouden.

Concrete maatregelen

- Om kennis over te dragen en binnen RWS te houden, is het belangrijk dat wij procyclisch werven. Dat betekent dat we vaker medewerkers werven en inwerken voordat ze daadwerkelijk nodig zijn.
- Om de vaart in het wervings- en selectieproces te houden, werven we personeel aan de hand van generieke profielen en zetten we in op de zogeheten ‘selectie in 1 dag’. Afhankelijk van het profiel én de urgentie wordt de kandidaat op een bepaalde plek binnen de organisatie ingezet.
- Voor de moeilijk vervulbare vacatures stellen we generieke profielen op waarbij gedrag en competenties net zo’n belangrijke rol spelen als inhoudelijke kennis en ervaring.
- We gaan onderzoeken wanneer en waar er een piek is in de uitstroom van ouderen. En op welke gebieden er dan kennis verloren gaat.

Praktijkvoorbeeld

Nieuw personeel werven behelst meer dan het plaatsen van vacatures. Het is belangrijk dat de doelgroep ons in het vizier krijgt en houdt. Kijken we bijvoorbeeld naar mensen met als specialisme Inkoop- en Contractmanagement, dan zijn dat vaak geen actief werkzoekenden. We moeten ze dus op andere manieren bereiken dan via vacatures. Daarom voeren we doelgroeponderzoeken uit. Hierdoor weten we hoe groot deze doelgroep is, welk opleidingsniveau ze hebben, wat ze belangrijk vinden in hun werk en van welke (online)kanalen ze gebruikmaken. Met behulp van deze informatie stellen wij onze wervingsaanpak op en bepalen we onze boodschap en het kanaal waarmee we die boodschap verspreiden. Dat kan een artikel op LinkedIn zijn, of juist in een vakblad. Tweede- en derdestappers zijn mensen die al enige werkervaring hebben en toe zijn aan de volgende stap in hun carrière. Voor deze potentiele kandidaten stellen we wervingsprofielen op waarbij competenties centraal staan in plaats van inhoudelijke kennis en ervaring. We handelen zo vanuit de visie dat kandidaten met de juiste competenties en het juiste denkniveau alle inhoudelijke kennis door middel van gerichte opleidingstrajecten kunnen ontwikkelen. Specifiek voor Inkoop- en Contractmanagement ontwikkelen we een opleidingstraject, waardoor we op ten duur in staat zijn om zelf mensen op te leiden.



Speerpunt 2
Instroom en doorstroom

In het kort

Doel:
- Instroom van nieuwe kennis en competenties voor toekomstige productieopgave
- Gewenste personeelsomvang te bereiken
- Inspelen op grote vervangingsopgave

Maatregelen:
- Instroom en doorstroom reguleren
- Inventarisatie benodigde instroom

Ontwikkelingen binnen en buiten RWS

Ons werk verandert: door technologische, maatschappelijke en ecologische ontwikkelingen, en door de veranderende rol van de overheid. Maar ook doordat ons werk zich meer gaat richten op vervanging, renovatie en beheer in plaats van aanleg. De productieopgave van de toekomst vraagt om nieuwe kennis en vaardigheden. Kennis en vaardigheden die RWS soms niet of nog niet (voldoende) in huis heeft, omdat ontwikkelingen vaak snel gaan.

Omdat de onderhoudsopgave toeneemt, heeft RWS de afgelopen jaren al extra mensen geworven. Onze inschatting is dat die onderhoudsopgave alleen maar zal toenemen de komende jaren. Dat betekent dat we nog meer mensen nodig hebben dan de afgelopen jaren. En dat terwijl we onze gewenste sterkte nog niet hebben bereikt. Daarnaast gaan flink wat RWS'ers met pensioen. Dat zorgt voor een grote vraag aan gekwalificeerd personeel.

Wij zien mobiliteit als een essentieel onderdeel van een vitale organisatie. We vinden het waardevol dat medewerkers, na zich een aantal jaar ontwikkeld te hebben in een functie, zich in een andere functie verder ontplooien en kennis zich door de organisatie beweegt. Maar we hebben ook gezien dat als gevolg van interne doorstroom op nieuwe vacatures (40%) er per saldo geen groei is van de organisatie. Om te zorgen dat we groeien, zetten we in op interne doorstroom én externe instroom van personeel.

Onze aanpak

Ons werk verandert en ons personeelsbestand verandert mee met die opgave. We moeten daarom meer extern personeel binnenhalen. Op die manier komt er ook nieuwe kennis binnen. We brengen in kaart waar we mensen nodig hebben en aan welke eisen de kandidaten moeten voldoen. We stellen vast welke functies we intern kunnen invullen en welke kennis en expertise we van buiten willen halen. Vervolgens openen we de vacature voor externen, of we plaatsen de vacature zowel extern als intern.

Concrete maatregelen

- We stellen vast hoeveel externen we willen binnenhalen (voor met name de moeilijk vervulbare (zeer specialistische) functies). Dit percentage bepaalt hoeveel collega's er intern mogen doorstromen.
- We kijken voor welke functies we externe instroom nodig hebben. We plaatsen de vacature vervolgens zowel intern als extern.

Praktijkvoorbeeld

Om intern en extern duidelijk te maken wat een bepaalde functie bij RWS precies inhoudt, maken we gebruik van een aantal middelen die dat op een aantrekkelijke manier presenteren. Zo plaatsen we op werkenbij.rws.nl korte filmpjes die een kijkje in de keuken geven. Ook nemen we regelmatig podcasts op waarin RWS'ers hun functie en vakgebied toelichten. Deze serie promoten we via LinkedIn, YouTube, Spotify en kanalen van de Persgroep. Hiermee bereiken we een relatief jonge doelgroep. Een andere online manier om meer te vertellen over ons werk is een webinar. Tijdens een webinar laten we geïnteresseerden kennismaken met een sector van ons werk en bieden we ze de mogelijkheid om vragen te stellen. We organiseren zogenaamde "pizza-sessies"; doel van deze sessies is om collega's bekend te maken met onze organisatie en het werk dat wij bijvoorbeeld doen op het gebied van data. We zetten daarbij onze eigen medewerkers in als ambassadeur door hen te vragen om mensen in hun netwerk uit te nodigen via sociale media. Zo wordt de uitnodiging gedeeld in groepen die affiniteit hebben met het werk.

Speerpunt 3
Inzet van medewerkers



In het kort

Doel:
- Huidig personeel continu laten leren en ontwikkelen
- Opgavegerichte en organisatiebrede inzet

Maatregelen:
- Meer organisatiebrede mobiliteit
- Meer uitwisseling tussen regio's
- Hogere doorstroom tussen organisatie-onderdelen bevorderen

Ontwikkelingen binnen en buiten RWS

Wat we doen begint niet bij onszelf, maar altijd bij de ander: de gebruiker, de politiek, het (lokale) bestuur en de samenleving. De klantwens en bijbehorende opgaven zetten we steeds meer centraal en als gevolg daarvan gaat RWS steeds vaker opgavegericht werken. Opgavegericht werken betekent dat je als organisatie voortdurend de maatschappelijke opgaven in de gaten houdt en aansluit of initiatief neemt waar nodig. Omdat door maatschappelijke ontwikkelingen de complexiteit en dynamiek in ons werk toeneemt, moeten we steeds meer disciplines combineren om een vraagstuk te kunnen oppakken. De opgave wordt de leidraad, niet de organisatiestructuur. Dit heeft invloed op hoe we onze mensen inzetten.

Alhoewel er flink wat nieuwe medewerkers bijkomen de komende jaren, zal RWS zijn taken voor een groot deel blijven uitvoeren met het huidige personeel. Deze groep bevat vakkennis, kennis van RWS en jarenlange ervaring. Het investeren in deze medewerkers en hun duurzame inzetbaarheid is van groot belang. RWS kan alleen succesvol zijn als alle medewerkers gedurende hun hele loopbaan en in elke levensfase energiek, met veel plezier en gemotiveerd aan het werk zijn. Regelmatig doorstromen naar een andere functie of organisatieonderdeel draagt hieraan bij. Echter is binnen RWS een grote groep mensen nog onvoldoende mobiel. Daarnaast is er nog te veel mobiliteit binnen het eigen onderdeel. De doorstroom tussen organisatieonderdelen is laag. Ongeveer 1 op de 5 jonge RWS'ers beweegt jaarlijks naar een ander organisatieonderdeel, bij 55+ is dit nog geen 1 op de 150.

Onze aanpak

Opgavegericht werken betekent dat we over de grenzen van het eigen organisatieonderdeel heen kijken, personeel met de opgave mee laten bewegen en ook dat we medewerkers opgavegericht wérven. Door medewerkers tussen de organisatieonderdelen flexibel en multidisciplinair in te zetten, voorkom je ook dat organisatieonderdelen te veel of te weinig medewerkers hebben. Hiervoor werken we ook samen met partijen in de regio. Zo richt de samenwerking van RWS Noord Nederland met regiopartijen zich samen op het uitwisselen van kennis en mobiliteit. Andere regio's volgen binnenkort dit voorbeeld.

Daarnaast biedt opgavegericht werken nog ander voordeel. Medewerkers die van functie of organisatie wisselen, hebben veelal een bredere maatschappelijke oriëntatie, meer plezier in hun werk en een betere arbeidsmarktpositie, omdat ze beter en breder inzetbaar zijn. Op een andere plek doen medewerkers nieuwe kennis en ervaring op, die belangrijk is voor hun professionele ontwikkeling. Met een personeelsbestand dat zich geleidelijk en gedeeltelijk vernieuwt, kan RWS beter inspelen op de uitdagingen waarvoor RWS komt te staan. Bovendien maakt een zekere mate van mobiliteit de organisatie aantrekkelijker om voor te werken, en draagt het uiteindelijk ook bij aan de kwaliteit van het werk. RWS stimuleert dan ook dat medewerkers regelmatig doorstromen binnen het eigen organisatieonderdeel en naar andere organisatieonderdelen.

Concrete maatregelen

- Belemmeringen voor opgave gerichte en organisatie brede inzet van medewerkers worden opgelost.
- De regio's kijken per opgave of en hoe ze personeel kunnen uitwisselen.
- We werken samen met partijen in de regio.

Speerpunt 4
(Decentrale) onboarding



In het kort

Doel:
- Sneller inwerken en inzetten van nieuwe collega's
- Nieuwe medewerkers zich thuis laten voelen in de organisatie
- Risico op vroegtijdige uitstroom verlagen

Maatregelen:
- Uniforme onboarding
- Kortere inwerktijd

Ontwikkelingen binnen en buiten RWS

Door de hoogconjunctuur en de daardoor ontstane krapte op de arbeidsmarkt is het een uitdaging om nieuwe medewerkers binnen te halen. RWS steekt hier veel energie in, maar tegelijkertijd zien we ook dat nieuwe medewerkers in sommige gevallen ook weer snel uitstromen. Vooral bij jongeren is dat het geval. Door nieuwe medewerkers op goede wijze te laten 'landen' in de organisatie, zijn ze sneller productief, voelen ze zich meer betrokken en vertrekken ze minder snel. Dat doen we onder andere door een efficiënt en duidelijk inwerktraject. Anders lopen we het risico dat kandidaten vroegtijdig afhaken of door de concurrentie worden binnengehaald. Door een goede ervaring tijdens de inwerkperiode weten we de medewerker aan onze organisatie te binden en te behouden.

Onze aanpak

Het goed en vlot inwerken ("onboarden") van nieuwe medewerkers is belangrijk voor onze organisatie. De afgelopen jaren hebben wij geïnvesteerd in het centrale introductie- en inwerkprogramma. Het daadwerkelijke inwerken gebeurt echter op de afdelingen en in de teams op de werkvloer. Door middel van decentrale onboarding zorg je dat medewerkers zo snel mogelijk ingewerkt en inzetbaar zijn, en dat zij zich thuis voelen in onze organisatie. Tijdens het inwerken leert de nieuwe medewerker zijn (directe) collega's en de organisatie kennen, en vice versa. Dit geldt ook voor jongeren die bij RWS in dienst treden. Het is niet alleen van belang jongeren 'aan de voorkant' enthousiast te maken voor ons bedrijf. We moeten ook bij binnenkomst zorgen dat de medewerker niet hoeft te 'watertrappelen' of dat er een kloof ontstaat tussen hooggespannen verwachtingen en de realiteit van de praktijk. Het verloop van jong talent willen we zo laag mogelijk houden.

RWS wil zijn nieuwe werknemers een vlotte en fijne inwerktijd bieden. Daarom is er een groep samengesteld met medewerkers uit alle organisatieonderdelen. Zij delen kennis en ervaringen op het gebied van onboarding. We verkorten de inwerktijd door structuur aan te brengen in het inwerkprogramma. Elke nieuwe medewerker krijgt van zijn manager en collega's persoonlijke aandacht tijdens de onboarding. Zo heten we hen een warm welkom en vergroten we de binding met onze organisatie.

Concrete maatregelen

- We zorgen voor een uniform proces voor decentrale onboarding.
- RWS'ers uit alle organisatieonderdelen wisselen kennis en ervaring uit op het gebied van onboarding.
- We verkorten de inwerktijd van de nieuwe werknemer.

Praktijkvoorbeeld

Een goed voorbeeld van fijne en vlotte onboarding is er bijvoorbeeld bij West-Nederland Noord (WNN) en Grote Projecten en Onderhoud (GPO). Het afdelingshoofd maakte tijdens de inwerkperiode van een nieuwe medewerker echt tijd vrij voor hem of haar. Ze zorgt ervoor dat de onboarding al tijdens het arbeidsvoorwaardengesprek ter sprake komt. Zo weet de nieuwe medewerker wat hij kan verwachten. Elke nieuwe medewerker krijgt een buddy, en ze brengt ook de directe collega's op de hoogte van de komst van een nieuwe kracht. Daar stopt het niet: tijdens de inwerkperiode heeft ze wekelijks een gesprek met de nieuweling, om te vragen hoe het gaat. Naast oprechte aandacht, stimuleert ze de medewerker ook om (binnen RWS) een netwerk op te bouwen en de organisatie te leren kennen. Ze geeft de nieuwe medewerker de tijd om alles en iedereen te leren kennen, maar geeft vanaf het begin ook concrete opdrachten om aan de slag te gaan.

Speerpunt 5
Leren en ontwikkelen

In het kort

Doel:
- Continu voldoende capaciteit in de kritieke functiegroepen
- Eigen personeel laten leren en ontwikkelen

Maatregelen:
- Leer- en ontwikkeltrajecten continu verbeteren
- Learning by doing

Ontwikkelingen binnen en buiten RWS

Technologische ontwikkelingen, zoals de sensortechnologie, smart mobility, big data en internet of things zorgen ervoor dat de wereld snel verandert. Deze ontwikkelingen gaan zo rap dat nieuwe kennis snel ontstaat en oude kennis steeds sneller veroudert. Kennis raakt bovendien steeds meer versnipperd. De uitdagingen worden voor RWS groter en complexer. Dat maakt permanente aandacht voor leren en ontwikkelen essentieel.

Door de krapte op de arbeidsmarkt is het werven van nieuw personeel een uitdaging. Zeker voor zeer specialistische functies als civieltechnisch ingenieur of inkoopadviseur. Daarnaast heeft RWS als gevolg van technologische ontwikkelingen ('groei met technologie') en een verschuiving in het werkpakket van aanleg naar vervanging, renovatie en beheer de opgave om (tijdig) nieuwe kennis en competenties te organiseren. Dat doen we met nieuw personeel met nieuwe kennis en vaardigheden en door bestaand personeel te vragen om zich voortdurend te ontwikkelen. Daardoor zijn en blijven we een wendbare organisatie.

Onze aanpak

Daarom moeten we bij de werving van personeel ook oog hebben voor andere belangrijke kwaliteiten. Als we bij het zoeken naar nieuw personeel enkel kijken naar inhoudelijke kennis, dan kunnen we niet alle vacatures invullen. Ook gedrag en competenties zijn belangrijke aspecten van de selectieprocedure. We zijn ervan overtuigd dat iemand met de juiste houding door middel van gerichte leer- en ontwikkeltrajecten de benodigde vaardigheden kan ontwikkelen.

We kijken niet alleen naar de kwaliteiten van nieuw personeel van buiten, maar we stimuleren ook dat onze huidige medewerkers leren en ontwikkelen. Hiervoor willen we maatwerk leveren. En waar dat nodig is, werken samen met onze partners.

Voor een aantal kritieke functiegroepen zijn we al bezig met leer- en ontwikkeltrajecten, zoals voor Inkoop, Contractmanagement en Informatievoorziening. De ervaringen uit deze trajecten gebruiken we weer als input voor nieuwe ontwikkeltrajecten voor onder andere Techniek en Industriële Automatisering.

Concrete maatregelen

- We werken aan het ontwikkelen en verbeteren van onze leer- en ontwikkeltrajecten voor onze organisatieonderdelen. En tegelijkertijd zijn we in een aantal organisatieonderdelen al bezig met deze trajecten ('learning by doing').
- De ervaringen uit de al bestaande leer- en ontwikkeltrajecten gebruiken we weer voor het ontwikkelen en verbeteren van nieuwe trajecten.

Praktijkvoorbeeld

Om werk en talent aan elkaar te koppelen, organiseert RWS Midden-Nederland regelmatig een marktplaats. Deze bijeenkomsten zijn gericht op het ontmoeten van medewerkers en hoe we van elkaar kunnen leren. De bedoeling is dat we verder kijken dan onze eigen vakdiscipline en de talenten van anderen zien en inzetten.

Speerpunt 6
Kennis in kaart

In het kort

Doel:
- Kennisvoorraad en kennisstroom op orde
- Leer- en productieopgave in evenwicht

Maatregelen:
- Onderzoek naar behoefte
- Overzicht (ontbrekende) kennis en vaardigheden
- Concrete afspraken over leren en ontwikkelen

Ontwikkelingen binnen en buiten RWS

Om als RWS nu en in de toekomst goed ons werk te kunnen doen, is het essentieel dat we voldoende gekwalificeerd personeel hebben. Medewerkers die zich continu ontwikkelen leveren beter werk.

Leren en ontwikkelen zijn belangrijke thema's voor RWS als we kijken naar de toekomst. Als gevolg van onder andere technologische, ecologische en maatschappelijke ontwikkelingen hebben we de opgave om (tijdig) nieuwe kennis en competenties te organiseren. We gaan ook meer "opgavegericht werken". Gevolg hiervan is dat 'hoe' en 'met wie' we ons werk doen even belangrijk worden als 'wat' we doen. Dit vraagt om andere manieren van werken: integraal, klantgericht en in wisselende teams. Die veranderingen vragen om nieuwe kennis, vaardigheden, houding en gedrag.

Onze aanpak

Het kennisniveau op peil houden is een van onze belangrijkste speerpunten. Daarvoor moeten we weten welke kennis we in huis hebben en welke we nog graag zouden toevoegen. We vragen daarom bij alle organisatieonderdelen wat de behoefte aan kennis is. Zo ontstaat er een overzicht van de kwaliteit van onze kennisvoorraad. Met deze informatie ontwikkelen we vervolgens opleidingen.

We stimuleren dat medewerkers aan hun ontwikkeling werken. We zien graag dat ze opleidingen volgen en maken hier ruimte en budget voor vrij. De manager maakt hier met de medewerker concrete afspraken over.

Concrete maatregelen

- We vragen bij alle organisatieonderdelen wat de behoefte is qua kennisvoorraad en kennisstroom. Zo ontstaat er een overzicht van de kwaliteit van onze kennisvoorraad.
- We werken met een overzicht van de kennis en vaardigheden die we in huis hebben en welke nog nodig zijn. Met deze informatie ontwikkelen we opleidingen.
- We maken met alle medewerkers concrete afspraken over leren en ontwikkelen.

Praktijkvoorbeeld

Het organisatieonderdeel Water, Verkeer en Leefomgeving (WVL) is volop bezig met kennis en wendbaarheid. Om deze thema's vorm te geven en in te vullen, zijn er verschillende proeftuinen opgericht. Hierin worden drie onderwerpen besproken waarop WVL het verschil wil maken. Te weten: medewerkers, organisatie en werk. Zo zijn er proeftuinen Kennisborging, Juiste Mensen op de Juiste Plaats en Opgavegericht Werken. Deelnemers bespreken welke veranderingen ze willen zien en hoe ze die kunnen bereiken. Succesvolle initiatieven hieruit worden vervolgens binnen heel WVL toegepast.

Dit is een uitgave van

Rijkswaterstaat

www.rijkswaterstaat.nl
0800 - 8002

januari 2020 | BS0120TP503