



Aan de leden van de
verenigde vergadering

V.V: 7 oktober 2020
Agendapuntnr. K.2
Kenmerk 2020.06162
Onderwerp Bestuurlijk Onderzoek Werving &
Selectie

Datum 28 juli 2020
Bijlagen 2

Kennisgeving

Inleiding

In de programmabegroting van 2019 heeft het college van dijkgraaf en hoogheemraden, overeenkomstig de verordening "Onderzoeken doelmatigheid en doeltreffendheid", opdracht gegeven om een onderzoek uit te voeren naar het proces van werving en selectie van medewerkers. Dit onderzoek is samen met een extern adviseur in de periode februari – april 2020 uitgevoerd door team Concern Control. De bevindingen zijn hieronder samengevat weergegeven. Het volledige rapport treft u als bijlage aan.

Achtergrondinformatie

Een tekort aan goed personeel is een reëel risico voor de toekomst; tot nu toe is onze organisatie met extra inzet gelukt om de vacatures die ontstaan te vervullen. Dat heeft onder andere geleid tot langere doorlooptijden in het proces van werving en selectie. Dat heeft geresulteerd in een behoefte om onderzoek te doen en te kijken naar mogelijkheden om in de komende jaren dit proces te optimaliseren.

De centrale onderzoeksvraag in ons onderzoek was: "Is het mogelijk om het huidige proces van werving en selectie aan te passen zodat bij nieuwe vacatures een geschikte kandidaat sneller kan worden gevonden, geselecteerd en aangenomen?" Uitdaging: "Wat is nodig om het proces van werving en selectie zo in te richten en uit te voeren dat bij nieuwe vacatures een geschikte kandidaat zo snel mogelijk (het liefst binnen twee tot vier weken) is gevonden, geselecteerd en aangenomen.

Het onderzoek is daarmee breder dan een (interne) toetsing van het beleid. In het stuk wordt nadrukkelijk ingegaan op de effectiviteit van het huidige werving-en-selectieproces en ook over hoe de buitenwereld (de kandidaten) dit ervaart. Dit laatste is gebaseerd op de ervaring van de ingehuurde adviseur alsmede op best practices op het gebied van werving en selectie. Daarmee krijgen we een aantal praktische handreikingen om onze werving en selectie te optimaliseren en toekomstbestendig te maken.

Het onderzoek heeft zich gericht op de volgende onderwerpen:

- Het huidige proces 'werving en selectie' binnen HHSK
- De knelpunten en succesfactoren binnen het huidige proces
- De 'best practices' en bijbehorende randvoorwaarden
- De verhouding van genoemde randvoorwaarden en de knelpunten en succesfactoren die binnen het huidige proces zijn geïdentificeerd
- De stappen die nodig en mogelijk zijn om het proces werving en selectie binnen HHSK te optimaliseren.

In het rapport wordt vaktaal gebruikt. Voor de duidelijkheid geven wij u hieronder een **korte uitleg van de belangrijkste begrippen**:

Employer Branding

Een goede Employer branding strategie is veel meer dan een creatieve wervingscampagne; het is de richting van het merk HHSK voor een lange strategische periode van meerdere jaren. Het beeld dat de branding oproept bij alle verschillende potentiële doelgroepen zal aantrekkelijk, éénvoudig en transparant moeten zijn. Dit betekent dat de organisatie dezelfde boodschap geeft richting de schaarse doelgroepen en de niet schaarse doelgroepen. Ook de huidige medewerkers moeten zich herkennen in de uitingen op de verschillende kanalen.

Referral Recruitment

Een werkwijze voor het werven van kandidaten, waarbij medewerkers van HHSK optreden als ambassadeur voor de organisatie en daarmee (mede) zorgdragen voor het attenderen van kandidaten op vacatures bij HHSK.

Onboarden

Onboarden is een proces gericht op nieuwe medewerkers. Het proces houdt het midden tussen een persoonlijk warm welkom en het wegwijs maken in de werkwijze, organisatie, besluitvorming etc. van de nieuwe organisatie. Onboarding wordt gezien als de eerste stap in een succesvolle samenwerking.

Workflow

Een workflow is een voorgedefinieerd en herhaalbaar werkpatroon binnen een organisatie. Een workflow beschrijft een werkwijze waarin medewerkers in een vaste volgorde de benodigde handelingen uitvoeren. Zo kunnen mensen, bronnen en tijd zo effectief worden ingezet.

Conclusies

De conclusies van het rapport zijn gevormd rond bovengenoemde deelvragen en kunnen als volgt worden samengevat:

1. Het proces van werving en selectie biedt onvoldoende duidelijkheid, zowel bij vacaturehouders als recruitment. Dit leidt tot onnodige ruis en langere doorlooptijden tussen het stellen van vacatures tot het invullen van vacatures. Het recruitmentteam heeft nog onvoldoende regie op het proces. De gemiddelde periode dat medewerkers in dienst blijven, daalt.
2. De belangrijkste knelpunten zijn het huidige proces zijn:
 - a. Onduidelijkheid in het proces;
 - b. Het recruitmentsysteem is nog niet goed ingericht;
 - c. De organisatie is te intern gericht en denkt en acteert vanuit het eigen belang en te weinig vanuit de het perspectief en belang van de kandidaat;
 - d. Vacatureteksten zijn vooral inhoudelijk informatief, maar geven weinig beeld van de organisatie (sfeer, ontwikkelmogelijkheden);
 - e. Er is geen duidelijke employer branding/ arbeidsmarktstrategie.
3. Best practices zijn het hebben van een goed ingericht recruitmentsysteem, zodat de doorlooptijd kan worden geoptimaliseerd en het invoeren van employer branding/ arbeidsmarktstrategie. De randvoorwaarde die hierbij van toepassing is: procesinrichting.
4. De randvoorwaarden die beschikbaar zijn binnen HHSK om de knelpunten op te lossen en die de succesfactoren ondersteunen zijn onder meer het recruitmentsysteem (ruim voldoende), het recruitmentteam (nog onvoldoende sterk) en employer branding (wordt in 2020 ontwikkeld).
5. De belangrijkste mogelijkheden voor optimalisatie liggen op het vlak van duidelijkheid in het proces en regievoering op het proces, het werken en denken vanuit de doelgroep en inzicht hebben in de doelgroep en het optimaliseren van het recruitmentsysteem.

Naast de conclusies gerelateerd aan de deelvragen, zijn nog enkele aanvullende conclusies getrokken:

6. Er is geen mobiliteitsadviseur aangewezen. Eventueel boventallige medewerkers of onderkende talenten, moeten in het proces een formele plek krijgen, waar wordt bepaald of zij voorrang krijgen bij een vacature.
7. Voor externe inhuur is nu nog geen geautomatiseerd systeem beschikbaar. De mogelijkheden hiertoe worden momenteel onderzocht.

Aanbevelingen

Het rapport geeft de volgende aanbevelingen:

1. Stel een duidelijk werving-en-selectieproces vast, met een heldere workflow en heldere rollen.
2. Versterk het recruitmentteam, bijvoorbeeld met een tijdelijke senior recruiter.
3. Richt het recruitmentsysteem beter in en maak beter gebruik van de mogelijkheden van het systeem.
4. Ontwikkel een employer branding strategie, waarbij aandacht wordt gegeven aan de sfeer binnen HHSK en aansprekende verhalen van medewerkers.
5. Stel een mobiliteitsmedewerker aan en neem het onderdeel mobiliteit op in de workflow.
6. Onderzoek de processen rondom externe inhuur.
7. Verbeter het onboarden van medewerkers en verbeter het referral recruitment (medewerkers als ambassadeur voor HHSK).

Beschouwing resultaten onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd op basis van documentenonderzoek en interviews met 9 leden van het management, de recruiter en de senior adviseur HR. Er zijn geen recente nieuwe medewerkers of andere betrokkenen die een rol hebben in het werving- en selectie dan wel inhuurproces geïnterviewd. Hierdoor geeft het onderzoek met name een beeld over de uitvoering van het werving-en-selectieproces op basis van betrokken documenten en de invalshoek van het management. Het onderzoek is gebaseerd op een procesbeschrijving uit 2013, waarbij nieuwere, maar niet vastgestelde, versies van de procesbeschrijving niet zijn meegenomen. Het algemene beeld uit het onderzoek is dat HHSK nog belangrijke stappen te zetten heeft om tot een optimaal proces te komen, maar dat het overgrote deel van de succesfactoren en randvoorwaarden die nodig zijn voor een optimaal proces, zoals beschreven in dit onderzoeksrapport, binnen HHSK reeds beschikbaar zijn dan wel binnenkort beschikbaar komen.

Vanaf ongeveer medio 2018 ervaart HHSK vaker dan voorheen dat het moeilijker wordt om bepaalde vacatures op te vullen. Een oorzaak hiervan is de krapte op de arbeidsmarkt. Verder hebben we, vanwege de aard van het werk van het hoogheemraadschap, te maken met verschillende schaarse doelgroepen. Ondanks dat is HHSK er in 2019 in geslaagd om bij 42 van de 44 geplaatste vacatures (=95%) tot invulling te komen, met een gemiddelde doorlooptijd van 10 weken, vanaf het moment van publiceren van de vacature. We merken dat het invullen van vacatures steeds meer inspanning vereist en specifieke kennis over de doelgroepen vraagt.

HHSK heeft de afgelopen jaren ten aanzien van Werving en Selectie een aantal belangrijke stappen in de goede richting gezet en bijbehorende resultaten geboekt. Ook zijn in genoemde periode stappen gezet om de werving en de selectie te verbeteren, zowel op het personele vlak als op het vlak van processen en systemen. Hierbij is bewust gekozen voor een iteratieve aanpak waarbij we vanuit een (eenvoudige) basis stapje voor stapje verder gaan, hierbij gebruikmakend van voortschrijdend inzicht. De aanbevelingen uit het onderzoeksrapport bieden aanknopingspunten voor verdere ontwikkeling en verbetering.

Aanbevelingen in relatie tot ingezette verbeteracties

In dit onderdeel wordt per aanbeveling aangegeven op welke wijze wij reeds stappen hebben gezet in lijn met de aanbeveling dan wel op korte termijn in gang gaan zetten.

Aanbeveling 1 betreft het vaststellen van een duidelijk werving-en-selectieproces, met een heldere workflow en heldere rollen. Dit wordt herkend, daarom is in 2019 reeds een project

gedefinieerd met betrekking het evalueren van het proces. Deze activiteit is opgenomen in het HR-project Goed Werkgeverschap en is eind Q3 2020 gereed.

Aanbeveling 2 betreft het versterken van het recruitmentteam, bijvoorbeeld met een tijdelijke senior recruiter. Deze aanbeveling wordt herkend en daarom is in het meerjarenperspectief van dit jaar reeds 0,5 fte formatie gevraagd voor een recruiter in schaal 11.

Aanbeveling 3 betreft het inrichten van het recruitmentsysteem en het beter gebruikmaken van de mogelijkheden van dit systeem. Het recruitmentsysteem is een module van het sectorale personeelsinformatiesysteem e-HRM, wat voor de waterschappen is ontwikkeld. De inrichting en doorontwikkeling van het e-HRM-systeem wordt gecoördineerd vanuit het Waterschapshuis en heeft continu de aandacht. HHSK is in diverse werkgroepen rondom het inrichten en doorontwikkelen van e-HRM vertegenwoordigd.

Aanbeveling 4 betreft het ontwikkelen van een employer branding strategie, waarbij o.a. meer aandacht dan nu wordt gegeven aan de sfeer binnen HHSK en aansprekende, authentieke verhalen van medewerkers. Deze activiteit is als project opgenomen in het HR-project Goed Werkgeverschap en is eind Q3 2020 gereed, met uitloop naar Q4 2020 vanwege Corona.

Aanbeveling 5 betreft het aanstellen van een mobiliteitsmedewerker en het opnemen van het onderdeel mobiliteit op in de workflow. Binnen HHSK zijn in de afgelopen jaren geen boventallige medewerkers geweest en ook de komende tijd zijn die niet te verwachten.

Ten aanzien van mobiliteit richting het proces van werving en selectie vinden we het belangrijk om een duidelijk en transparant proces te borgen, waarbij we gelijke kansen bieden aan alle medewerkers.

Aanbeveling 6 betreft het onderzoeken van de processen rondom externe inhuur. In lijn met de aanbeveling zal het proces in 2020 worden onderzocht en geëvalueerd. Daarnaast wordt bekeken of het systeem Negometrix, wat op dit moment voor een klein deel van inkoop binnen HHSK wordt gebruikt, ook voor het inhuurproces gebruikt kan worden, zodat er minder handmatig werk nodig is. Dit onderzoek wordt eveneens naar verwachting in 2020 afgerond.

Aanbeveling 7 betreft het verbeteren het onboarden van medewerkers en het verbeteren van het referral recruitment (medewerkers als ambassadeur voor HHSK). Deze activiteit is als project opgenomen in het HR-project Goed Werkgeverschap en is eind Q2/begin Q3 2020 gereed. Ook het inzetten van medewerker als ambassadeur is een project wat binnenkort wordt opgestart. Wanneer het project 'employer branding' is afgerond, wordt dit project uitgerold en zal eind Q4 2020 gereed zijn.

Dijkgraaf en hoogheemraden van Schieland en de Krimpenerwaard,

secretaris-directeur,

dijkgraaf,

M.J.H. van Kuijk

drs. A.J.B. van der Klugt