

In de toekomst moet HHNK beter sturen op doelmatigheidsverbetering

*HHNK is een doelmatige organisatie maar externe ontwikkelingen
noodzaken de sturing op doelmatigheid te verbeteren*

Resultaten van data- en documentenanalyse (deskresearch doelmatigheid)

21 mei 2025

HIEMSTRA  DE VRIES

Corsanummer: 25.0390452



Aanleiding en doel



- Het College van Hoofdingelanden (CHI) van HHNK stelde in de vergadering van 12 juni 2024 over het Meerjarenperspectief (MJP) vragen over de **doelmatigheid van de organisatie**. In de vergadering deed de heer Simon Ruiter (Hoogheemraad, portefeuillehouder middelen en participatie) de toezegging om een deskresearch te laten uitvoeren naar de doelmatigheid van de organisatie.
- Deze toezegging heeft geleid tot dit onderzoek en rapportage die we baseren op:
 - Een analyse van de openbare beschikbare data en documenten.
 - Een analyse van de context waarin je de doelmatigheid kunt beschouwen.
 - Een agenda van te ondernemen acties die bijdragen aan een hogere doelmatigheid van de organisatie.

Onze conclusies baseren we op openbare data



- Onder een **hoge doelmatigheid** verstaan wij het realiseren van output met een zo beperkt mogelijke inzet van middelen. Of zoals dat in de brief aan het algemeen bestuur (motie, begroting 2021 HHNK) werd omschreven als ‘Doelmatigheid gaat over een minimale of in ieder geval zeer efficiënte manier van het inzetten van mensen en middelen om het gewenste doel (van de organisatie) te bereiken’.
- In dit onderzoek gebruiken we ook het woord **productiviteit** van medewerkers. Productiviteit is de hoeveelheid output per medewerker. Een hoge productiviteit van medewerkers is het effect van hoge personele doelmatigheid.
- In dit onderzoek richten we ons op de doelmatigheid van de inzet van mensen en financiën. We maken geen analyses van andere input zoals grondstoffen en energie.
- Dit onderzoek baseren we op **openbare data en beschikbare documenten** van HHNK (zie bronnenlijst bijlage A). We onderzoeken de omvang en groei van de ingezette middelen van HHNK in vergelijking met andere waterschappen en overheden. Hiervoor gebruikten we vooral de data van de benchmark *Venster voor Bedrijfsvoering*. Daarnaast probeerden we de output te relateren de inzet van middelen waarvoor de benchmark *Waves* de basis zou moeten zijn. Deze benchmark *Waves* presenteert thema-gewijs de outputs op bijvoorbeeld het terrein van het thema ‘gezuiverd water’ (zoals hoeveelheid ontvangen rioolwater in m3) of dienstverlening (zoals aantal vergunningsaanvragen ontvangen) maar deze benchmark bevat geen gegevens over de middelen die hiervoor worden ingezet. Daarom is *Waves* beperkt gebruikt. De doelmatigheidsbeoordeling in deze rapportage is hierdoor vooral een oordeel over de relatieve doelmatigheid gebaseerd op de vergelijking van ingezette middelen ten opzichte van andere waterschappen (en publieke organisaties).
- Het onderzoek werd begeleid door een **klankbordgroep** met experts van HHNK, waarbij we gesprekken hebben gevoerd met individuele leden en de groep over zowel het proces van dit onderzoek als de inhoud van de verschillende onderwerpen. De leden staan in bijlage C.

Inhoudsopgave

- | | | | |
|---|---|---|----------------------|
| 1 | Hoofdconclusie: In de toekomst moet HHNK beter sturen op doelmatigheidsverbetering | A | Bronnen |
| 2 | HHNK is in het algemeen een doelmatige organisatie in vergelijking tot andere waterschappen en de publieke sector | B | Tabellen |
| 3 | Externe ontwikkelingen zullen HHNK gaan dwingen de doelmatigheid te vergroten | C | Leden klankbordgroep |
| 4 | HHNK stuurt onvoldoende samenhangend op de effecten van doelmatigheidsverbetering | | |

1. Hoofdconclusie: In de toekomst moet HHNK beter sturen op doelmatigheidsverbetering

Hoofdconclusies

1. HHNK is in het algemeen een doelmatige organisatie in vergelijking tot andere waterschappen en de publieke sector.
2. Externe ontwikkelingen zullen HHNK gaan dwingen de doelmatigheid te vergroten.
3. HHNK onderneemt activiteiten die doelmatigheid kunnen vergroten, maar de sturing op de effecten daarvan zijn te beperkt.



Hoofdconclusie

In de toekomst moet HHNK beter sturen op doelmatigheidsverbetering

HHNK is in het algemeen een doelmatige organisatie in vergelijking tot andere waterschappen en de publieke sector

- HHNK heeft in vergelijking met andere waterschappen een gematigde groei van personeel en beperkte externe inhuur.
- Ziekteverzuim is laag en vergelijkbaar met andere waterschappen en lager dan in de publieke sector.
- Huisvestingskosten en ICT-kosten per fte zijn lager of gemiddeld.
- Overheadpercentage is relatief hoog bij HHNK vooral door lage span of control management.

Externe ontwikkelingen zullen HHNK gaan dwingen de doelmatigheid te vergroten

- De tekorten op de arbeidsmarkt zullen sterk toenemen na 2030, waar ook HHNK mee te maken krijgt.
- Er is een grote vraag naar geld en personeel de komende jaren uit andere publieke sectoren.
- De loonkosten stegen sterk en de productiviteitsverbetering in de publieke sector is in het algemeen te beperkt.
- Het implementeren van (nieuwe) wetgeving vraagt extra personeel en geld voor implementatie en procedurele waarborgen.

HHNK stuurt onvoldoende samenhangend op de effecten van doelmatigheidsverbetering

- HHNK heeft geen duidelijke strategie hoe ze doelmatigheid weegt ten opzichte van andere waarden.
- Er zijn verschillende initiatieven voor verbetering maar er wordt niet gestuurd op een samenhangend portfolio en de opbrengsten.
- HHNK heeft geen samenhangende strategie voor innovatie en verbetering van doelmatigheid.

Advies

1. Maak als bestuur en de ambtelijke top doelmatigheid expliciet onderdeel van de HHNK strategie en positioneer doelmatigheid ten opzichte van andere waarden.

Doelmatigheid is een van de publieke waarden waarop De Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB) de kwaliteit van het openbaar bestuur beoordeelt (Wegingskader goed openbaar bestuur, 2024). Volgens de ROB kunnen verschillende waarden in uiteenlopende situaties elkaar versterken, los van elkaar staan of zelfs botsen. In de bestuurlijke praktijk hebben bestuurders en ambtenaren afwegingen te maken tussen deze verschillende waarden. Bijvoorbeeld tussen waarden als *doelmatigheid* en *participatie van betrokkenen*.

HHNK maakt in haar documenten niet helder hoe belangrijk HHNK doelmatigheid vindt in relatie tot andere belangrijke waarden. Ook is het vergroten van doelmatigheid niet een speerpunt in de organisatieontwikkeling. Bestuurlijke, richtinggevende uitspraken over de zwaarte waarmee HHNK inzet op het verhogen van doelmatigheid zal de ambtelijke organisatie helpen deze publieke waarde in perspectief te plaatsen.

HHNK werkt aan een strategie voor het realiseren voor de grote wateropgaven de komende jaren. De notitie *Toekomstvisie 2050+ (2025)* vormt hiervoor de basis en is het startpunt voor de nieuwe strategische koers. Maak de discussie over de waarden onderdeel van deze discussie. In welke mate wenst HHNK maatschappelijke en organisatorische risico's te accepteren om kosten en personele inzet te besparen? Hoe zwaar gaat doelmatigheid wegen ten opzichte van andere waarden zoals participatie?

Het komende decennium zal de vraag naar mensen, geld en grond groter zijn dan het aanbod van deze middelen. Traditioneel sturen veel publieke organisaties vooral op de financiële aspecten (begroting sluitend houden) bij het maken van keuzes. Ons advies is om in de besluitvorming en bestuurs- en managementvoorstellen veel explicieter meerdere alternatieven met hun consequenties voor financiën, personele inzet en bijbehorende risico's voor te leggen. Een van de varianten kan in die voorstellen dan een maximale personele en kosten-efficiënte variant zijn.



Advies

2. Stuur als ambtelijke top op een samenhangend portfolio van verschillende categorieën doelmatigheidsverbetering: van meer incrementele verbeteringen tot meer systeeminnovatie met elk een eigen aanpak.

HHNK onderneemt verschillende activiteiten die tot verbetering en in het bijzonder het verhogen van doelmatigheid kunnen leiden. De organisatie heeft nu geen samenhangend zicht op de verschillende innovatie- en doelmatigheidsverbeteringsinitiatieven. Het laatste overzicht dateert van 2020. Ook zijn de opbrengsten niet uit de documenten af te leiden.

Als HHNK beter wil sturen op het realiseren van doelmatigheidsverbetering (zie de te maken keuze bij aanbeveling 1) – dan is ons advies om dit te doen vanuit een samenhangend portfolio. Portfoliomanagement is het samenhangend aansturen van initiatieven die samen bijdragen aan het realiseren van het doel, waarbij vanuit overzicht periodiek keuzes worden gemaakt waarin wél en niet wordt geïnvesteerd.

Het is belangrijk om de lopende én mogelijke nieuwe innovatieve en doelmatigheidsverhogende initiatieven samen te brengen en te categoriseren. De eerste categorie omvat incrementele verbeteringen (zoals procesoptimalisaties, AI-toepassen in deelstappen), de tweede categorie productinnovaties (zoals digitale vergunningen en e-facturering) en de derde categorie keteninnovaties (slim samenwerken en met andere partijen keten herdefiniëren). Door de initiatieven vanuit één samenhangend portfolio van innovatie en doelmatigheidsverbetering aan te sturen en de progressie periodiek te evalueren, ontstaat er binnen HHNK overzicht. Door de opbrengsten (geld, arbeid, kwaliteit, energie) te monitoren kan HHNK leren van zowel fouten als successen.

Als HHNK besluit een samenhangend portfolio van verschillende categorieën doelmatigheidsverbetering vorm te geven dan is een vraag hoe de projecten en initiatieven betaald moeten worden. De kost gaat voor de baat uit. We zouden in overweging mee willen geven hiervoor een fonds te starten waarin de bespaarde middelen in worden teruggestort (een zogenaamd revolverend fonds).



Advies

3. Neem het initiatief om benchmarks en andere vormen van doelmatigheidsonderzoek meer in een lerende en stimulerende rol vorm te geven om het effect ervan te vergroten.

Benchmarking kan een instrument zijn om de effectieve inzet van beschikbare menskracht te verbeteren in publieke sector. HHNK neemt al meerdere jaren deel aan verschillende benchmarkonderzoeken. Dit zijn WAVES (*Waterbeheerprestaties Vergelijken en Stimuleren*) en Venster voor Bedrijfsvoering. Uit WAVES wordt de Waterschapsspiegel en Waterschapspeil vanuit de Unie van Waterschappen gerapporteerd. Uit Vensters voor Bedrijfsvoering wordt informatie over kosten, prestaties en bedrijfsvoering vergeleken aan de hand van data van publieke organisaties zoals gemeenten, provincies en waterschappen. Ook voert HHNK regelmatig doelmatigheid- en doeltreffendheidsonderzoek uit (rekenkamer en artikel 109a-onderzoek) en krijgt HHNK incidenteel doelmatigheidsadviezen van de accountant.

HHNK onderneemt samengevat verschillende initiatieven die de doelmatigheid van de organisatie vergroten. De benchmarks hebben geleid tot verdiepende vragen en de onderzoeken resulteren in adviezen waar HHNK nauwgezet de opvolging ervan volgt. Toch leiden de resultaten van de doelmatigheidsonderzoeken niet tot een verhoogde doelmatigheid. De adviezen richten zich eerder op het verhogen van kwaliteit of het beter voldoen aan wet- en regelgeving.

HHNK is nu een doelmatige organisatie voor zover wij dat op basis van de openbare data kunnen beoordelen. Als HHNK met meer focus wil sturen op het vergroten van de doelmatigheid dan zal er moeten worden bepaald welke prikkels hiervoor nodig zijn. Uit onderzoek komt naar voren dat generieke productiviteitskortingen onder zeer strikte voorwaarden zouden kunnen werken, maar dit makkelijk kan ontaarden in platte bezuinigingen zonder doelmatigheidswinst. Een meer stimulerende variant is om bestaande werkbezoeken, kennissessies en netwerken te benutten om met een gerichte focus doelmatige praktijken te ontdekken en bij HHNK te implementeren.



Advies

4. Verzamel data over de factoren die de doelmatigheid kunnen vergroten waar we geen conclusies over kunnen trekken op basis van de data en documentenanalyse.

Uit onderzoeken weten we dat twee factoren de doelmatigheid beïnvloeden die we niet konden analyseren omdat er geen openbare data over beschikbaar is. We raden aan om deze twee factoren te bespreken op managementniveau en mee te nemen in het medewerkerstevredenheidsonderzoek.

A. Regeldruk of red tape is een containerbegrip voor verloren tijd die ontstaat door diverse vormen van administratie en verantwoording. Regeldruk is in de publieke sector in toenemende mate een probleem volgens de SER (2023). Door regeldruk blijft er minder tijd over voor het uitvoeren van de primaire taken en daarmee draagt regeldruk bij aan ondoelmatigheid. Bovendien is het direct of indirect (werk druk, ziekteverzuim) een belangrijke reden voor professionals om uit te stromen. ICT speelt een belangrijke rol bij regeldruk: alhoewel automatisering de administratielast kan verminderen (wat in de praktijk nog onvoldoende gebeurt), wordt het met de digitalisering ook steeds makkelijker medewerkers met verschillende applicaties tot allerlei administratieve handelingen te dwingen. Nu is enige administratieve last nodig en nuttig om een organisatie te kunnen sturen maar dit kan ook teveel zijn zoals de SER constateert. Ons advies om in het medewerkerstevredenheidsonderzoek te bevragen in welke mate medewerkers onnodige administratieve lastendruk ervaren.

B. Leiderschap en sturing. De onderzoeken bij HHNK geven de indruk dat medewerkers tevreden zijn met de leidinggevenden. Maar in welke mate sturen leiders op het realiseren van een doelmatige praktijk? Onderzoeksbureau IPSE wijst erop dat er vaak door leiders niet wordt gestuurd op output en outcome maar op input en proces (budget, FTE's, proceskwaliteit). Dit leidt volgens IPSE tot een situatie waarin: a) Meer geld niet automatisch meer of betere prestaties; b) Er weinig prikkels zijn om productiever te werken; c) Een politieke afrekencultuur bijdraagt aan risicomijdend gedrag (behoud van bestaande structuren en tegendruk op innovatie). De wijze van sturing hebben we op basis van documenten niet kunnen beoordelen. We adviseren in een medewerkerstevredenheidsonderzoek een vraag te stellen over het sturen op doelmatigheid en of medewerkers risicomijdend zijn als gevolg van de politieke (afreken)cultuur.



2. HHNK is in het algemeen een doelmatige organisatie in vergelijking tot andere waterschappen en de publieke sector

HHNK is in het algemeen een doelmatige organisatie in vergelijking tot andere waterschappen en de publieke sector

HHNK is over het algemeen een doelmatige organisatie, omdat:

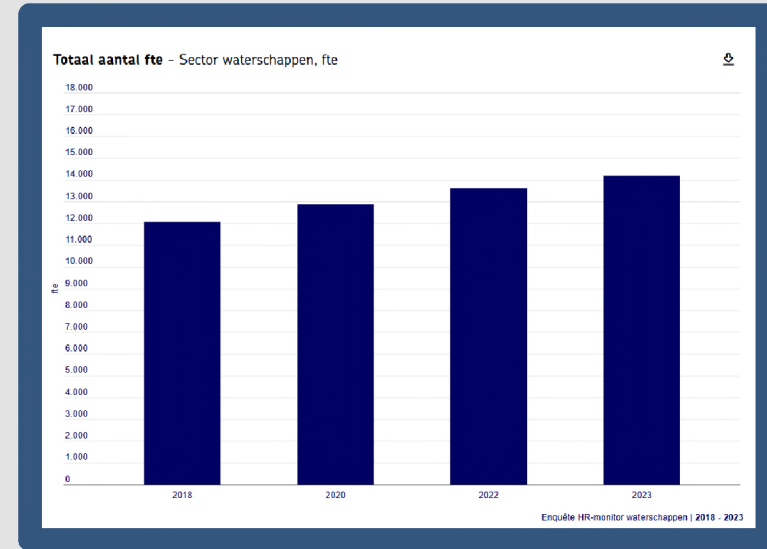
- HHNK heeft in vergelijking met andere waterschappen een iets lagere groei van personeel en beperkte inhuur.
- Ziekteverzuim is laag en vergelijkbaar met andere waterschappen en lager dan in de publieke sector.
- Huisvestingskosten en ICT-kosten per fte lager zijn of gemiddeld.
- Overheadpercentage is relatief hoog bij HHNK vooral door lage span of control management.



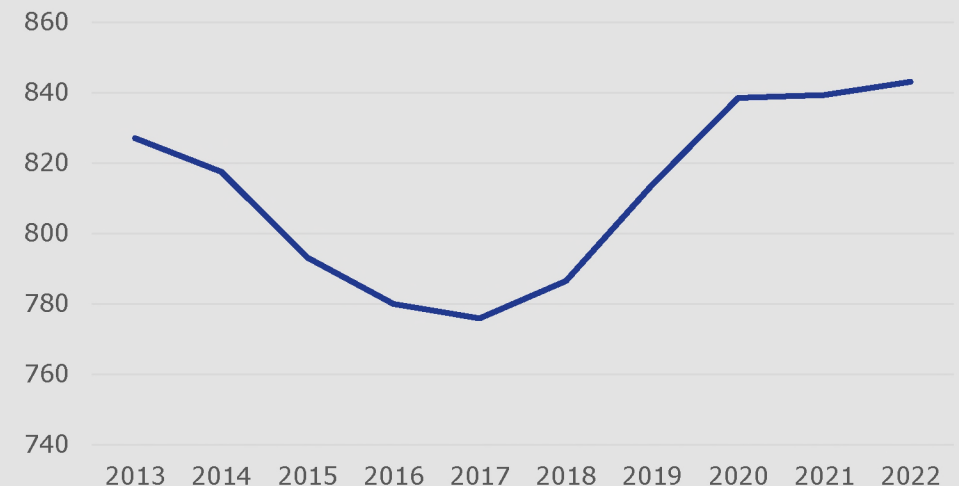
Gematigde groei personele omvang

- Relatieve groei van personele omvang is een indicator voor doelmatigheid. Sterkere personele groei van een organisatie in vergelijking met referentieorganisaties is een signaal van mogelijke ondoelmatigheid.
- De personele omvang bij verschillende overheidslagen neemt toe. Tussen 2015 en 2023 is het openbaar bestuur (Rijk, gemeenten, provincies, waterschappen en gemeenschappelijke regelingen) met bijna 90 duizend voltijdbanen gegroeid, dat staat gelijk aan een toename van 31 procent (Kennis van de overheid, 2024).
- Bij waterschappen zien we ook een stijging in het aantal fte (zie afbeelding 1). Zo steeg het aantal fte van 12.060 in 2018 naar 14.181 in 2023 (een groei van 17,6%; A&O Fonds Waterschappen, 2023). Deze groei is veel gematigder dan bij andere publieke organisaties.
- De groei in fte bij HHNK bedroeg 16,8% in de periode van 2018 (786 personen) tot 2024 (918 personen; zie tabel B2). Deze groei was iets lager dan de groei van 17,6% in de waterschapssector als geheel.
- De formatie van HHNK is na een daling tussen 2013 en 2017, aan het groeien (zie grafiek 1). De daling in de formatie volgt uit de in 2013 aangekondigde krimp 'Route 66'. Dit traject leidde tot een reductie van 48 fte tot 2018. Vanaf 2018 groeide het aantal fte. De externe inhuur daalde en is lager dan gemiddeld (zie hoofdstuk 3).
- Onze conclusie is dat de personele groei bij HHNK tussen 2018 en 2024 met 16,8% iets lager ligt dan die van de waterschapssector als geheel (17,6%) en aanzienlijk lager is dan de groei binnen het openbaar bestuur (31% tussen 2015 en 2023).

Afbeelding 1. De totale omvang van het personeelsbestand in waterschappen groeit gestaag door (A&O fonds Waterschapssector, 2024)



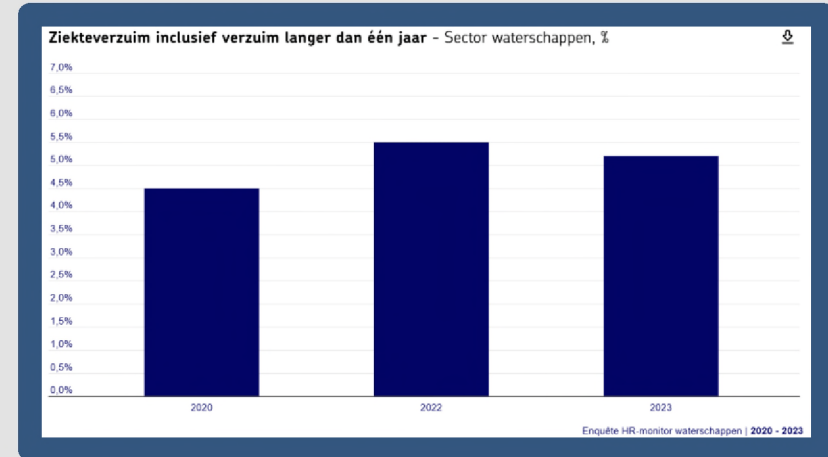
Grafiek 1. HHNK Bezetting eindejaar fte 2013-2022 eerst krimp en daarna groei (SPP 2023-2027)



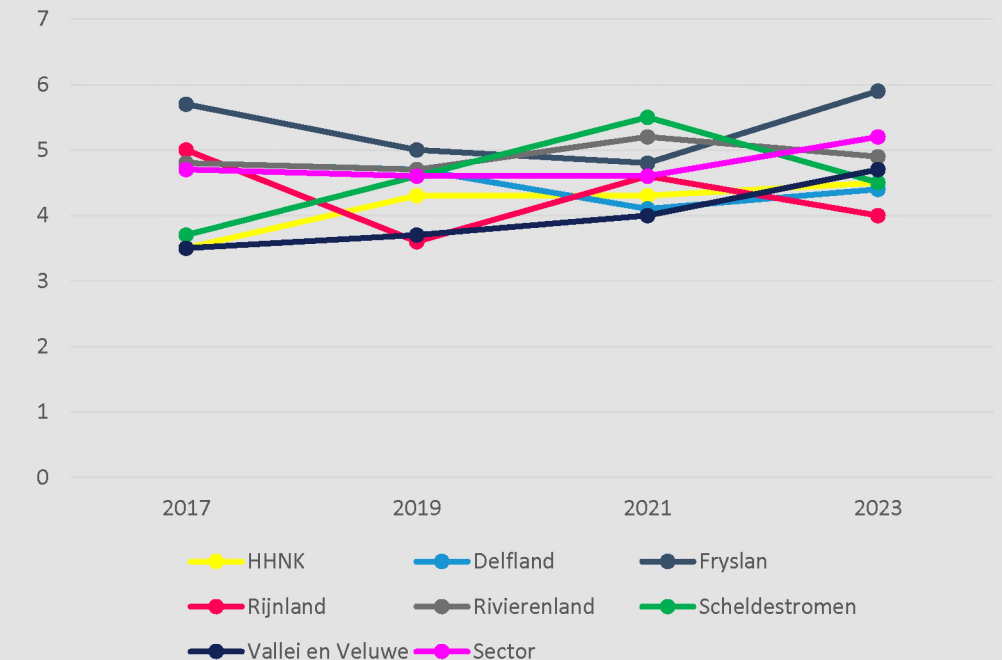
Gemiddeld ziekteverzuim

- Een hoger ziekteverzuim heeft een negatieve invloed op de doelmatigheid. Het eerste kwartaal van 2024 was het gemiddelde ziekteverzuim in alle Nederlandse sectoren 5,5%. Het ziekteverzuim in de publieke sector ligt meestal circa 1% hoger dan in andere sectoren (CBS, 2024).
- Het ziekteverzuim bij waterschappen is gedurende de coronajaren flink gestegen: van 4,5% in 2020 naar 5,5% in 2022. In 2023 was het ziekteverzuimpercentage gedaald naar 5,2% (zie afbeelding 2; A&O fonds waterschappen, 2023).
- HHNK had in 2017 een van de laagste ziekteverzuimpercentages (3,5%) in vergelijking met andere waterschappen (zie grafiek 2 en tabel B3). Het laatste bekende ziekteverzuimpercentage bij HHNK is van 2023. Toen was het ziekteverzuimpercentage 4,5%, wat lager is dan het gemiddelde bij andere waterschappen (in 2023: 5,2%) en lager dan het gemiddelde in alle Nederlandse sectoren (in 2023: 5,3%).
- Onze conclusie is dat HHNK een lager ziekteverzuim heeft dan andere waterschappen en het landelijk gemiddelde en dat dit aspect positief bijdraagt aan de doelmatigheid. Wel is er nog een potentiële winst van circa 1%, kijkend naar het lage percentage in 2017.

Afbeelding 2. Het ziekteverzuim is gemiddeld 5,2 in de sector waterschappen (A&O fonds, HR monitor 2023)



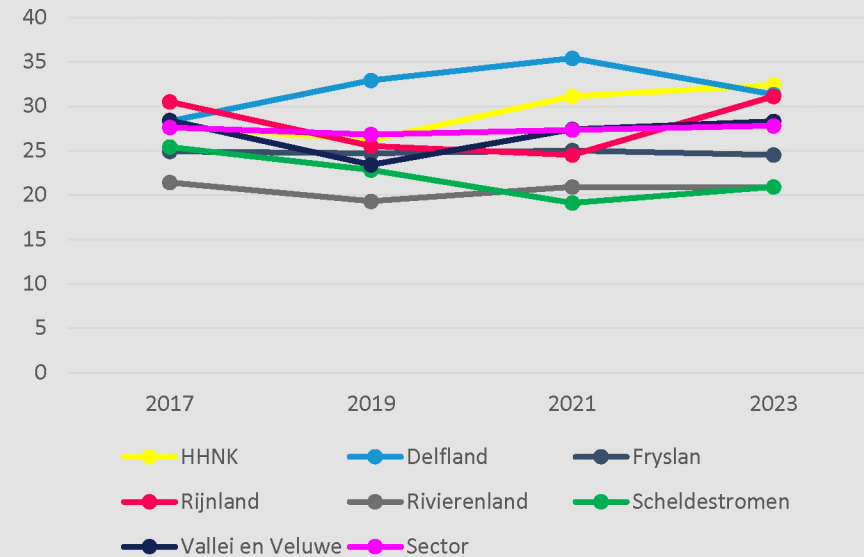
Grafiek 2. HHNK heeft een relatief laag ziekteverzuim in vergelijking met een aantal referentiewaterschappen



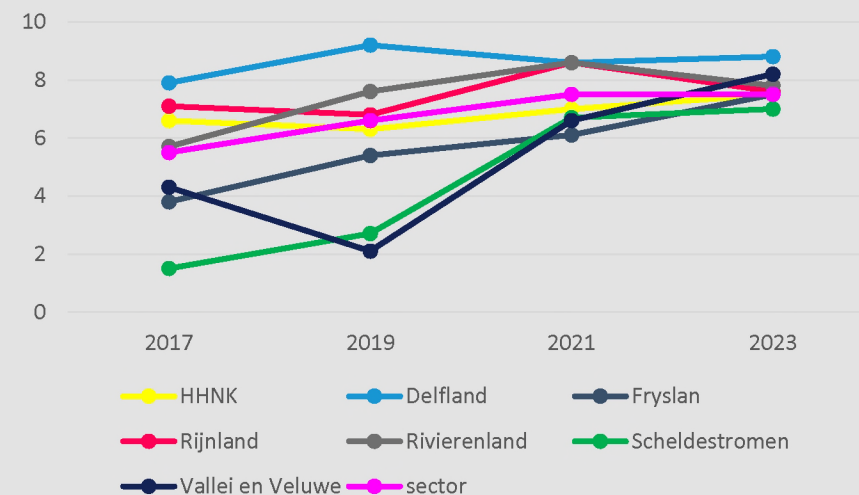
Overhead is relatief hoog

- Overhead verschilt sterk in overheidsorganisaties. Die kan variëren van 25% tot 52% (Huijben & Strieker, 2019). De gemiddelde overhead in publieke organisaties ligt tussen de 20% en 30%, maar verschillen zijn groot. Een organisatie heeft overhead nodig om besluitvormings- en ondersteunende processen vorm te kunnen geven. Groeiende overhead (overheadkosten) leidt ertoe dat de kosten per output toenemen en de organisatie minder doelmatig maken.
- Het overheadpercentage van HHNK lag in 2023 met 32,4% hoger dan het gemiddelde van de hele waterschapssector (27,8%) en van vergelijkbare waterschappen (26,2%; zie grafiek 3 en tabel B4).
- De span of control van leidinggevenden bij HHNK is een belangrijke verklaring voor de relatief hoge overhead. De span of control bij HHNK in 2023 is 14,5 fte. Het gemiddelde in de sector is 22,3. Dit betekent dat het aantal medewerkers dat een leidinggevende gemiddeld aanstuurt bij HHNK lager is in vergelijking tot andere waterschappen.
- Medewerkers zijn in het algemeen tevreden met het werk en de uitstroom bij HHNK is vergelijkbaar met het gemiddelde bij andere waterschappen (zie grafiek 4 en bijlage B2 voor algemene cijfers).
- Onze conclusie is dat de doelmatigheid van HHNK in eerste aanleg negatief wordt beïnvloed door een relatief hoge overhead die het gevolg is van een keuze om het aantal medewerkers per leidinggevende te beperken. Een lagere span of control zou indirect kunnen bijdragen aan een hogere werktevredenheid en vermindering van verloop (wat bijdraagt aan doelmatigheid), maar het effect komt niet naar voren in de cijfers.

Grafiek 3. Trend overheadpercentage incl. lijnmanagers (in percentages; Vensters van Bedrijfsvoering, 2024)



Grafiek 4. Uitstroom (in percentages; Vensters van Bedrijfsvoering, 2024)



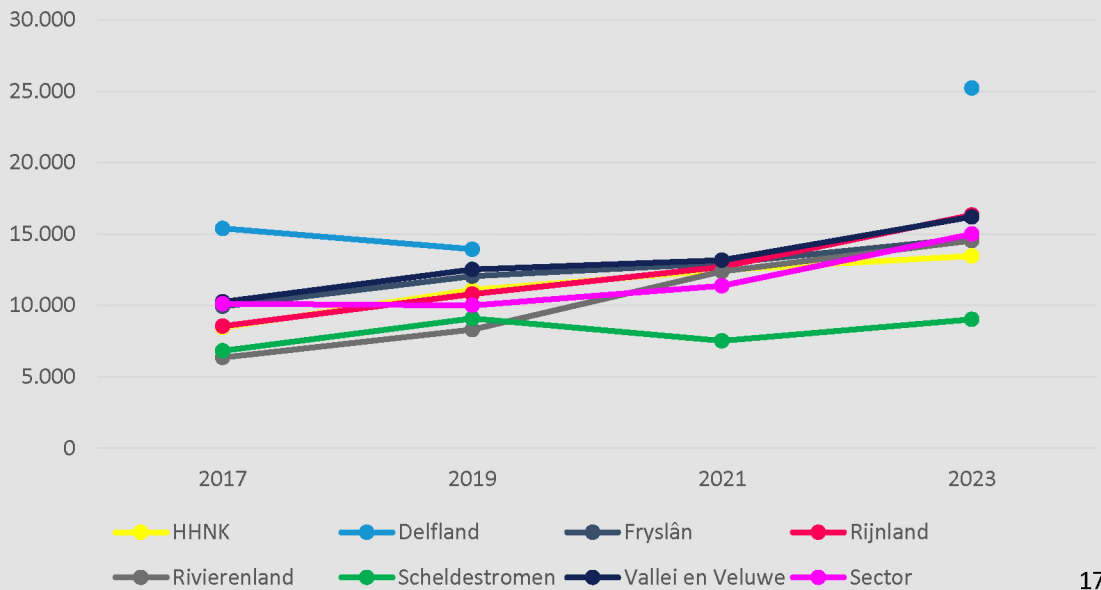
Huisvesting en IT doelmatig georganiseerd

- De kosten van huisvesting worden in verschillende benchmarks onderzocht. Voor HHNK geldt dat de huisvestingskosten ten opzichte van apparaatskosten, in vergelijking tot vergelijkbare waterschappen, laag liggen (zie tabel 1). Daarnaast zijn deze kosten over de jaren relatief laag. Dat de kosten laag zijn, blijkt ook uit het feit dat de huisvestingskosten per fte laag liggen bij HHNK in vergelijking tot de andere waterschappen: gemiddeld is deze € 4.782 en bij HHNK € 2.819 (zie tabel B5).
- Uit een onderzoek in gemeenten blijkt dat een hogere ICT-intensiteit leidt tot een hogere efficiëntie van de gemeentelijke publieke dienstverlening. Een hoger aandeel ICT-kosten in de totale organisatiekosten lijkt gerechtvaardigd om de efficiëntie te verwezenlijken (ESB: 2023, *ICT leidt tot hogere efficiëntie in gemeentelijke dienstverlening*). Er is maatschappelijke discussie of ICT-kosten als overhead gezien moeten worden of als onderdeel van het primair proces.
- De ontwikkeling van ICT-kosten van HHNK is in lijn met die in de sector (zie grafiek 5 en tabel B6). De ICT-kosten stijgen voor alle waterschappen. In de periode 2021 tot 2023 laat HHNK een minder sterke stijging van ICT-kosten zien dan andere waterschappen en de kosten bij HHNK (€13.456) zijn lager dan gemiddeld €14.988 in 2023. De verschillen tussen Delfland en Scheldestromen vinden we onverklaarbaar groot.
- We kunnen de conclusie trekken dat HHNK de huisvesting ICT op een doelmatige wijze vormgeeft en deze overheadfuncties op een lager kostenniveau vormgeeft. Onderzoek geeft ook aanleiding om te overwegen de ICT investeringen te vergroten met als doel de doelmatigheid te vergroten.

Tabel 1. Huisvestingskosten als deel van de apparaatskosten zijn bij HHNK laag (in %; Vensters voor Bedrijfsvoering, 2024)

Jaar	HHNK	Delfland	Fryslân	Rijnland	Rivieren-land	Schelde-stromen	Vallei en Veluwe	Sector
2023	2,44	3,84	3,16	4,20	2,43	8,15	3,05	3,9
2021	2,25	-	2,67	4,55	2,60	5,59	3,60	4,7
2019	2,47	4,84	2,38	5,43	3,61	5,71	3,03	3,9
2017	2,33	4,95	2,70	7,14	3,15	4,97	2,82	4,8

Grafiek 5. ICT-kosten per te servicen medewerker (in euro's)*



*Gemiddelde ICT kosten Delfland ontbreken. Deze zijn niet aangeleverd in Vensters voor bedrijfsvoering.

Onderzoek leidt niet tot doelmatigheidsverbetering

- HHNK heeft als onderdeel van de sturing verschillende maatregelen getroffen die kunnen bijdragen aan een continue verbetering van de doelmatigheid. HHNK werkt zowel aan kortcyclische verbetering van doelmatigheid, bijvoorbeeld via LEAN, neemt deel aan benchmarkonderzoeken (Vensters, Waves) en voert doelmatigheds- en doeltreffendheidsonderzoeken uit.
- De LEAN optimalisaties leiden tot optimalisaties, maar de doelmatigheidswinst wordt niet gekwantificeerd. De doelmatigheidsonderzoeken en adviezen richten zich vooral op het verhogen van doeltreffendheid, kwaliteit en procesvoering/risicobeheersing. De benchmarkts leiden tot inzichten, maar niet tot best-practices die als basis dienen voor doelmatigheidsverbetering.
- De nog openstaande aanbevelingen van doelmatigheidsonderzoeken laten zien dat de organisatie nog meerdere verbeteringen kan doorvoeren.
 - om betere resultaten te halen (o.a. inkoop/contractmanagement en financieel management, KCC, informatieveiligheid & privacy, rechtmatigheid).
 - om beter risico's te beheersen (o.a. inkoop/contractmanagement en financieel management, informatieveiligheid & privacy, afwegingskader investeringen).
 - om het energiemanagement te verbeteren met mogelijk als effect beperking van energiekosten
- Onze conclusie is dat, ondanks het feit dat HHNK verschillende instrumenten inzet die potentieel kunnen bijdragen aan het vergroten van de personele en financiële doelmatigheid, de resultaten daarvan in de vorm van een betere doelmatigheid niet zichtbaar zijn in de beschikbare data of documenten.

Continue verbetering van doelmatigheid door doelmatigheidsonderzoek

- HHNK doet regelmatig doelmatigheid- en doeltreffendheidsonderzoek (rekenkamer en art. 109a onderzoek) en krijgt incidenteel doelmatighedsadviezen van de accountant.
- Het Algemeen Bestuur (AB) ontvangt de adviezen ter informatie. De auditcommissie van het AB monitort de voortgang op bestuurlijke aanbevelingen. D&H is bestuurlijk verantwoordelijk voor opvolging van aanbevelingen en rapporteert hierover in de jaarstukken. De concerncontroller monitort en toetst adequate voortgang aanbevelingen en adviseert.
- HHNK heeft in 2024 een verbeterslag gemaakt in het opvolgen van en het rapporteren over de opvolging van aanbevelingen. Onder andere de prioritering en planning met behulp van risico-classificatie en SMART omschrijvingen.

Continue verbetering van doelmatigheid bijvoorbeeld door LEAN

- HHNK investeert sinds 2020 LEAN. In 2023 waren meer dan 25 werkprocessen door de LEAN wasstraat gegaan met voor een aantal processen als resultaat: korte doorlooptijden en effectievere behandelzeiten. Concrete doelstellingen voor de lean-aanpak ontbraken. Voortgangrapportage is op proces/product niveau.

Overige (indirecte) doelmatigheidsindicatoren

- Het Medewerkersonderzoek (MO) laat zien dat de **werkdruk** bij het HHNK een verbeterpunt is. Uit de cijfers blijkt dat 25% van de HHNK-medewerkers een hoge werkdruk ervaart (zie tabel B7 en B8). Dit is hoog en vergelijkbaar met andere overheden. De werk-privébalans binnen HHNK wordt anderzijds als ruim voldoende (7,1) beoordeeld (zie tabel B9). De ervaren werkdruk bij HHNK is relatief hoog, maar leidt (nog) niet tot hoog ziekteverzuim en daarmee een aantasting van de doelmatigheid.
- **Bevlogenheid** leidt vaak tot hogere productiviteit, innovatie en proactief gedrag (Bakker & Demerouti, 2007). Uit de cijfers blijkt dat HHNK een 7,3 scoort op de bevlogenheid van haar medewerkers (zie tabel B10). Respondenten zijn bovengemiddeld geïnspireerd (7,3) en hebben over het algemeen zin om aan het werk te gaan (6,8; zie tabel B11). Daarnaast beoordelen medewerkers de inhoud van hun werk gemiddeld met een 8,0. Dit zijn vergelijkbare cijfers als de referentie: de sector waterschappen en de benchmark openbaar bestuur en veiligheid.
- **Leiderschap** is cruciaal bij het realiseren van een goed functionerende organisatie. In het MO wordt alleen inclusief leiderschap gemeten. Inclusief leiderschap omvat activiteiten vanuit de leidinggevende die erop gericht zijn dat ieder teamlid erbij hoort en zichzelf kan zijn. Deze stellingen worden door HHNK met een (ruim) voldoende beoordeeld en beter dan in de sector (zie tabel B12). We hebben geen zicht hoe leidinggevendens sturen op doelmatigheid in relatie tot andere waarden.
- **Interne regeldruk** (afspraken en verplichtingen) en **organisatiecomplexiteit** (overleggen, controles) kunnen een veroorzaker zijn van een lagere doelmatigheid. Administratieve lasten ontstaan door interne en externe verantwoording, hoeveelheid en frequentie van secundaire taken naast de 'hoofdwerkzaamheden' en het aantal regels dat van toepassing is op het werk. Schattingen uit verschillende onderzoeken naar de administratieve lasten variëren van 6 uur per week in het onderwijs, oplopend tot zelfs 15 uur per week in de zorg en het sociaal domein in gemeenten (SER, 2023, p.124; DenkWerk, 2020). Negatieve of positieve effecten van regeldruk en de wijze van organiseren binnen HHNK kunnen we niet afleiden uit documenten of data.
- **De wijze van sturing kan een negatieve invloed hebben op productiviteit.** IPSE wijst erop dat er in de publieke sector niet wordt gestuurd op de output en outcome maar op input en proces (budget, FTE's, proceskwaliteit). Dit leidt tot een situatie waarin: a) Meer geld niet automatisch meer of betere prestaties; b) Er weinig prikkels zijn om productiever te werken; c) Een politieke afrekencultuur bijdraagt aan risicomijdend gedrag (behoud van bestaande structuren en tegendruk op innovatie). Dit culturele fenomeen hebben we op basis van documenten niet kunnen beoordelen.

3. Externe ontwikkelingen zullen
HHNK gaan dwingen de
doelmatigheid te vergroten

Het is noodzakelijk de doelmatigheid te vergroten

Het is noodzakelijk de doelmatigheid te vergroten, omdat:

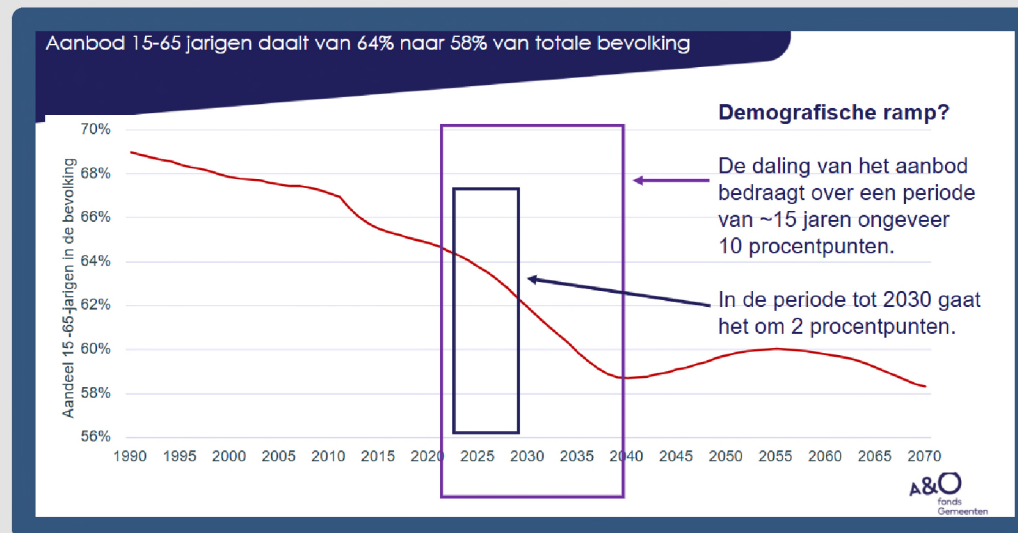
- De tekorten op de arbeidsmarkt zullen sterk toenemen na 2030, waar ook HHNK mee te maken krijgt.
- Er is een grote vraag naar geld en personeel de komende jaren uit andere publieke sectoren.
- De loonkosten stegen sterk en de productiviteitsverbetering in de publieke sector is te beperkt.
- Het implementeren van (nieuwe) wetgeving vraagt extra personeel en geld voor implementatie en procedurele waarborgen.



Arbeidsmarktkrapte zal verder toenemen

- Vergroten doelmatigheid is noodzakelijk omdat de arbeidsmarktkrapte toeneemt, vooral na 2030 (SER, 2023; ter Weel, 2023). Hogere doelmatigheid van een organisatie leidt tot een lagere vraag naar personeel.
- De grote arbeidsmarkttekorten moeten nog komen. Het aandeel 15- tot 65-jarigen van totale bevolking daalt van 64% naar 58% (SER, 2023; ter Weel, 2023). Sommige publieke organisaties ervaren nu al grote problemen om goed personeel te vinden. Dit noodzaakt hen ertoe tegen hoge kosten personeel in te huren.
- HHNK heeft nu geen grote problemen met het vinden van het juiste personeel. In 2023 had HHNK 11 moeilijk in te vullen vacatures van de 132 vacatures die totaal uitstonden. Deze 11 vacatures stonden langer dan drie maanden open. In 2024 zijn 153 vacatures vervuld. Hoeveel daarvan moeilijk in te vullen waren, is onbekend. HHNK heeft in 2024 een top 15 van vooral specialistische vacatures geformuleerd die langer dan 23 weken open stonden. Van de klankbordgroep hoorden we signalen dat het vinden van juist personeel lastiger wordt.
- Bij HHNK daalde het percentage inhuur in de periode 2012 tot 2021. Vanaf 2021 groeide het percentage inhuur. In 2023 werd 14,5% van personeelskosten ingehuurd. Sectorbreed is dit 21,7% (A&O fonds HR-Monitor waterschappen 2023).
- Onze conclusie is dat HHNK, ondanks de arbeidsmarktkrapte, goed in staat is personeel te behouden (gemiddelde uitstroom ten opzichte van andere waterschappen, zie tabel B2) en vinden, en ook de dure externe inhuur weet te beperken. HHNK opereert op dit aspect doelmatig. Het is echter te verwachten dat de uitdagingen rond het aantrekken van personeel in opmaat naar en na 2030 zullen toenemen, wat de druk vergroot om doelmatigheid verder te verbeteren – zowel bij HHNK als bij andere publieke organisaties.

Afbeelding 3. De krimp in de beroepsbevolking neemt vooral na 2030 toe wat leidt tot een verdere verkrapping van de arbeidsmarkt (A&O Fonds gemeenten, 2023)



Afbeelding 4. Percentage van de totale personeelskosten dat wordt uitgegeven aan externe inhuur daalt sinds 2012 en is stijgt licht sinds 2022 (SPP 2023-2027)



Strijd om personeel en geld door teveel claims

- Naast de grote wateropgaven wil Nederland ook andere transitie (o.a. energie) en opgaven (o.a. defensie) realiseren (DenkWerk, 2025). De optelsom van die opgaven leidt tot een onhoudbare grote samengestelde claim op mensen (600.000 extra mensjaren voor publieke sector: 260k zorg + 330k andere sectoren), geld (€115 miljard publieke uitgaven extra) en grond (17% meer Nederland).
- HHNK besteedt aandacht aan de grote opgave die de komende jaren gerealiseerd moet worden, zie bijvoorbeeld de bestuurlijke notitie *De Grote Verbouwing van de waterketen* (2025).
- De realisatie van grote opgaven moeten we zien in context waarin de begroting van HHNK groeit. De begrotingsomvang van HHNK groeide tussen 2007 en 2023 met 166% (gemiddelde voor de waterschappen: 183%), en het aandeel kapitaallasten in het begrotingstotaal is voor HHNK gedaald tot 62% in 2023 ten opzichte van 2009 (gemiddelde voor de waterschappen: 81%; Waves Databank)
- HHNK moet haar ambities - en de daaruit voortvloeiende vraag naar geld, mensen en grond - realiseren in concurrentie en afstemming met claims van andere overheden en private partijen.
- Onze conclusie is dat de 'onmogelijke puzzel' in de eerste plaats vraagt om het maken van scherpere keuzes door bestuurders, omdat anders het verdienvermogen en de kwaliteit van publieke diensten eroderen. Tegelijkertijd zal de ambitie - en daaruit voortvloeiende grote vraag naar geld en mensen - ook druk zetten op het verbeteren van doelmatigheid, en in het bijzonder personele productiviteit.

Afbeelding 5. Overzicht van benodigd publiek geld, arbeid en ruimte voor de ambities in Nederland leidt tot een onhoudbare puzzel (DenkWerk, 2025)

		Publiek geld (in €) ^A	Arbeid	Ruimte	Jaar ^C
Zorg en welzijn	OPEX	+55 mld. (in 2035) +110 mld. (in 2045)	+260.000 fte (in 2035)	+10 km ²	Structureel
Defensie	OPEX	+10 mld. (in 2035) +15 mld. (in 2045)	+40.000 fte (in 2035)	+150 km ²	Structureel
Aanpakken van klimaatverandering	CAPEX	+23 mld.	+156.000 fte	+5000 km ²	2050
Voorbereiden op klimaatverandering	CAPEX	+2 mld.	+8.000 fte	+120 km ²	2050
Woningbouw	CAPEX	+5 mld.	GEEN ^B	+250 km ²	2035
Infrastructuur	CAPEX	+16 mld.	+125.000 fte	+100 km ²	2030
Huidige activiteit (2024)		486 mld.	8.300.000 fte	33.670 km ²	2024

A) Per categorie is aangegeven of het voornamelijk OPEX of CAPEX betreft. Structurele ambities betreffen met name OPEX-investeringen, transitie met name CAPEX-investeringen.
 B) Er is capaciteit voor de bouw van 90.000 woningen, daarom is geen extra capaciteit benodigd. Wel zal voor het aanpakken van klimaatverandering, voorbereiden op klimaatverandering en de infrastructuur worden geput uit dezelfde pool van arbeidskrachten, wat mogelijk wel tot een tekort voor de woningbouw zal leiden.
 C) Betreft het uiterste jaar dat als doel is gesteld om de ambitie te halen. Voor infrastructuur geldt dat dit 'slechts' de uitbreidingsplanning tot 2030 zijn die concreet zijn. Een aantal zaken zijn dan nog niet klaar, denk aan de verzwaring van het energienet (er wordt op moment van schrijven gesproken over €219 miljard dat benodigd is tot 2040).

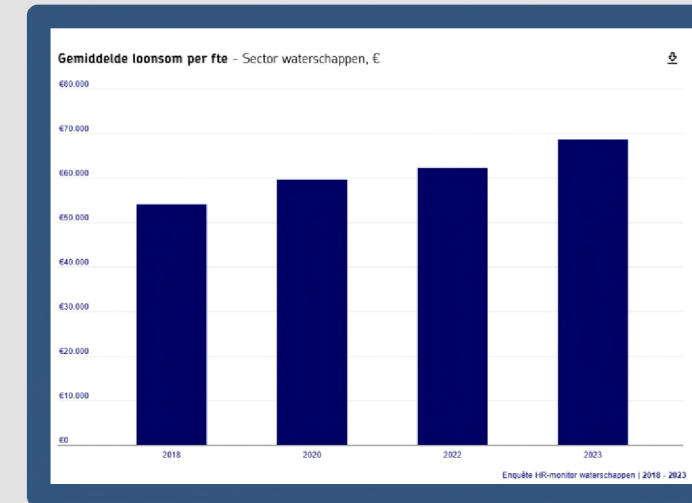
Bron: DenkWerk-analyse

Stijging van loonkosten

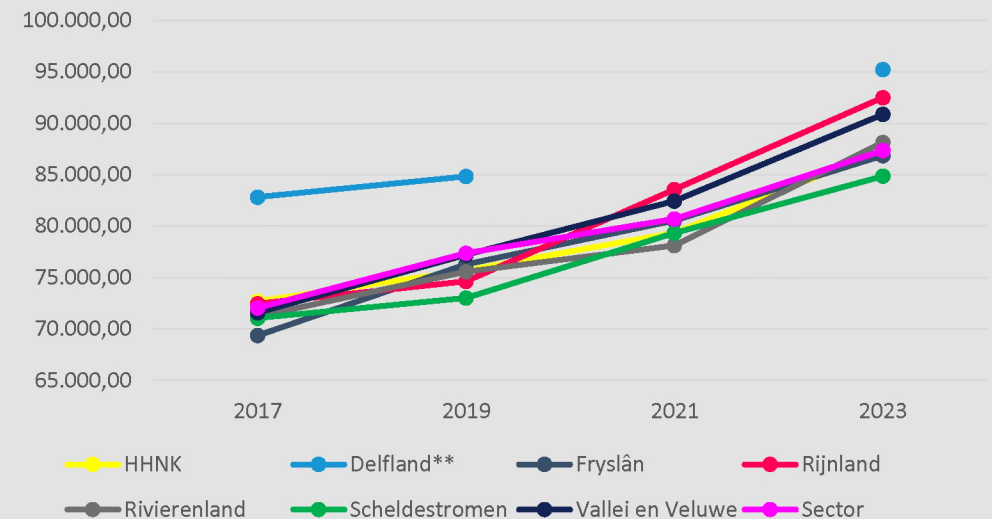
- De loonkosten van waterschappen stegen de afgelopen jaren aanzienlijk (zie afbeelding 6; A&O Fonds Waterschappen, 2024). De gemiddelde loonsom bij waterschappen (exclusief bestuur) steeg van € 54.041 (2018) naar € 68.582 (2023).
- De gemiddelde loonsom per fte van HHNK* is gegroeid van € 72.681,90 in 2017 naar € 87.303,80 in 2023 (zie tabel B1 en grafiek 6). Dit is een stijging van 20,12% in 6 jaar. Deze stijging van de gemiddelde loonsom is in lijn met de cijfers van andere waterschappen; de loonsom stijgt voor de gehele sector. In 2023 behoort de gemiddelde loonsom van HHNK (87.303,80) een fractie onder de gemiddelde loonsom van de sector (87.326,26), maar laag in vergelijking tot Delfland, Rijnland en Vallei en Veluwe.
- Hogere loonkosten leiden bij een gelijkblijvende output tot lagere doelmatigheid.
- Onze conclusie is dat de stijgende loonkosten een risico vormen voor de doelmatigheid, tenzij deze gepaard gaan met een gelijkmatige verhoging van de productiviteit. Waterschappen en HHNK doen echter geen onderzoek naar productiviteit.

* De gemiddelde loonsom uit Vensters van Bedrijfsvoering wijkt af van de gemiddelde loonsom van het A&O Fonds Waterschappen (2024). Bij de laatst genoemde wordt het bestuur niet meegenomen in de cijfers, terwijl deze wel wordt meegenomen in de gemiddelde loonsom van Vensters van Bedrijfsvoering.

Afbeelding 6. Gemiddelde loonsom per fte neemt toe (Waterschapssector, 2024)



Grafiek 6. Gemiddelde loonsom* per fte (in euro's; Vensters voor bedrijfsvoering)



* Met de gemiddelde loonsom per fte is op basis van de bezetting (gemiddelde van de bezetting op 01-01 en 31-12). De loonsom bestaat uit het brutojaarsalaris en alle werkgeverslasten.

** Gemiddelde loonsom per fte in 2021 voor Delfland ontbreekt. Deze zijn niet aangeleverd in Vensters voor bedrijfsvoering.

Achterblijvende productiviteit

- Het verbeteren van productiviteit is noodzakelijk om met dezelfde hoeveelheid werknemers meer te kunnen doen. Vooral bij de rijksoverheid zijn productiviteitsonderzoeken uitgevoerd (SER, 2023, p.113; IPSE Studies, 2019). De conclusie in het algemeen is dat de productiviteit de afgelopen tien jaar nauwelijks is toegenomen en in sommige gevallen zelfs is afgenomen.
- De conclusies van de productiviteitsonderzoeken bij de rijksoverheid zijn:
 - 1) De productiviteitsgroei is vaak laag of zelfs negatief, ondanks stijgende budgetten.
 - 2) Efficiëntieverbetering is geen vanzelfsprekend resultaat van beleidshervormingen of schaalvergroting.
 - 3) Veel publieke organisaties slagen er onvoldoende in om technologische vooruitgang en personeel beter te benutten voor hogere output per eenheid input.
- Volgens SER (2023) moet het sturen op productiviteit en kwaliteit in de (semi)publieke sectoren een centralere plaats krijgen in beleid, evenals het rapporteren over de opbrengsten ervan in de verantwoording.
- Bij HHNK en in de waterschapssector zijn geen productiviteitsonderzoeken uitgevoerd.
- Onze conclusie is dat we op basis van openbare data en documenten geen uitspraak kunnen doen over de vraag of de productiviteit bij HHNK en andere waterschappen is verbeterd of verslechterd de afgelopen jaren, omdat hier geen onderzoek naar wordt gedaan. De vraag is ook op welke terreinen dit goed mogelijk is: de output en context moet scherp gedefinieerd kunnen worden.

Afbeelding 7: In 2024 verschenen er verschillende artikelen over de stagnerende productiviteitsverbetering bij de rijksoverheid en haar uitvoeringsorganisaties (Financieel dagblad).

Bureaucratie binnen Rijksoverheid uitgegroeid tot 'absurde' proporties

- Helpt ambtenaren Rijksoverheid is alleen bezig met controle en ondersteuning andere helft.
- Ministeries zijn daarmee met grote afstand de meest bureaucratische van alle overheden.
- Onderwerp was lang taboe binnen het Rijk, maar wordt sinds enkele jaren beter gemonitord.

Van de Hinder, Pim Kalkbender en John van der Schoot
De bureaucratie bij de Rijksoverheid is in de laatste jaren steeds vaker het onderwerp van kritiek. Het is niet alleen de omvang van de bureaucratie die wordt betwijfeld, maar ook de manier waarop de bureaucratie werkt. De bureaucratie wordt vaak gezien als een obstakel voor innovatie en efficiëntie. Dit artikel onderzoekt de rol van de bureaucratie in de Rijksoverheid en de impact van de laatste jaren op de bureaucratie.

De laatste jaren hebben we gezien hoe de bureaucratie in de Rijksoverheid is uitgegroeid tot een enorme machine. Dit is vooral te zien aan de toename van het aantal ambtenaren en de complexiteit van de procedures. Dit heeft geleid tot een vertraging in de afhandeling van zaken en tot een toename van de kosten. Dit is niet alleen een probleem voor de Rijksoverheid, maar ook voor de burgers die met de Rijksoverheid te maken hebben.

De vraag is hoe we de bureaucratie kunnen verbeteren. Dit kan door de procedures te vereenvoudigen, de samenwerking te verbeteren en de rol van de ambtenaren te verduidelijken. Het is belangrijk om te beseffen dat de bureaucratie niet alleen een obstakel is, maar ook een hulpmiddel kan zijn om de Rijksoverheid efficiënter te maken.

Productiviteitsgroei overheid blijft ver achter bij bedrijfsleven

Edwin van der Schoot, Martijn Pols



Foto: Laurens van Putten/ANP

Wetgeving hogere overheden beïnvloedt doelmatigheid

- Wetgeving van hogere overheden (Rijksoverheid, EU) hebben vaak extra wettelijke verplichtingen tot gevolg. Als nieuwe verplichtingen niet worden voorzien van middelen moeten deze taken 'erbij' worden gedaan.
- De afgelopen jaren hebben ook waterschappen te maken met veel nieuwe wetgeving zowel in het beleid, bedrijfsvoering en in het bijzonder de ICT onder de vlag van de 'digital decade' (zie 'impressie nieuwe wetgeving'). Wetgeving kan in theorie bijdragen tot vereenvoudiging en collectieve doelrealisatie. Vaak gaat wetgeving gepaard met vast te leggen procedurele waarborgen die extra menskracht en geld vragen van de organisatie (zoals monitoring en audits).
- Op grond van landelijk onderzoek en een blik op de planning- en controldocumenten kunnen wij niet beoordelen wat de extra werklast voor HHNK was van deze nieuwe wettelijke verplichtingen. Ook kunnen we op basis van beschikbare data en documenten, niet beoordelen of de organisatie per saldo doelmatiger is gaan werken, omdat ze deze wettelijke taken (deels) uitvoerde binnen het bestaande financiële en personele kader.
- Er is een maatschappelijk debat gaande over de omvang en samenhang van wettelijke verplichtingen voor zowel de private als de publieke sector. Door toenemende personeelsschaarste wordt dit een urgenter thema. HHNK kan met andere waterschappen (Unie van Waterschappen) proberen de werklast die gepaard gaat met nieuwe wetgeving te beperken.

Impressie nieuwe wetgeving

Richtlijn Toegankelijkheid van Websites en Mobiele Applicaties voor Overheidsorganisaties (2016)

Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) (2018)

Tijdelijk besluit digitale toegankelijkheid overheid (2018)

Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) (2019)

Richtlijn Open Data en Hergebruik van Overheidsinformatie (2019)

Single Digital Gateway (SDG) (2020)

Wet open overheid (Woo) (2022) waar het Open Data Directive onderdeel van is

Digitale Dienstenwet (Digital Services Act, DSA) (2022)

Data Governance Act (DGA) (2022)

NIS 2-richtlijn (Network and Information System Directive) (2024)

Cyber Security Act

Wet Digitale Markten (Digital Markets Act, DMA) (2023)

eIDAS-verordening (Electronic Identification and Trust Services) (2023 herziening)

AI-verordening (Artificial Intelligence Act) (2024)

Archiefwet (2026)

Wet versterking decentrale rekenkamers (2025)

Waterwet (2017)

Kaderrichtlijn Water (KRW) (2022-2027)

Herziening Europese Richtlijn Stedelijk Afvalwater (HRSA)

Nationaal Water Programma (2022-2027)

Omgevingswet (2023)

4. HHNK stuurt onvoldoende
samenhangend op
doelmatigheidsverbetering

HHNK stuurt onvoldoende samenhangend op doelmatigheidsverbetering

HHNK stuurt onvoldoende samenhangend op doelmatigheidsverbetering, omdat:

- HHNK heeft geen duidelijke strategie hoe ze doelmatigheid weegt ten opzichte van andere waarden.
- Er zijn verschillende initiatieven voor verbetering, maar er wordt niet gestuurd op een samenhangend portfolio en de opbrengsten.
- HHNK heeft geen samenhangende strategie op innovatie en verbetering van doelmatigheid op verschillende niveaus (zoals incrementeel of in de keten).



In strategie is mate van focus op doelmatigheid niet helder

- In de private sector hebben organisaties te kiezen welke strategie ze volgen en waar het management de focus op moet liggen. Kiezen ze voor een primaire focus op *Operational excellence* (sterke focus op doelmatige uitvoering), *Product leadership* (focus op productinnovatie) of juist *Customer intimacy* (aandacht voor de klant)? (Treacy & Wiersema, 1997)
- In de publieke sector hebben bestuurders ook keuzes te maken over hoe ze verschillende waarden tegen elkaar afwegen. Gaan ze voor de meest doelmatige en kostenefficiënte keuze (lage inzet van mensen en geld), of kiezen ze bijvoorbeeld voor de hoogste kwaliteit, burgers tevredenheid of de meest duurzame keuze (laagste CO₂-uitstoot)? En welke risico's wensen ze te accepteren: een dure keuze die veel onzekerheid uitsluit, of een keuze met lagere kosten en personele inzet waar risico's worden geaccepteerd?
- Een doelmatige uitvoering wordt als een van de belangrijke waarden gezien in het openbaar bestuur, maar er zijn ook andere waarden die meewegen in keuzes (zie afbeelding 9 met Code goed openbaar bestuur). HHNK heeft in haar organisatievisie staan dat ze de volgende waarden belangrijk vindt: effectief, collectief, creatief en adaptief. Er is geen algemene richtinggevend uitspraak hoe het bestuur en de ambtelijke organisatie het belang van doelmatigheid wegen ten opzichte van andere waarden. In openbare besluitvormende stukken zien we geen voorbeelden waarin verschillende keuzes (varianten) worden voorgelegd die gebaseerd zijn op verschillende waarden.
- Onze conclusie op basis van de documenten is dat het bestuur en de ambtelijke top geen heldere uitspraken hebben gedaan over hoe zij het vergroten van doelmatigheid willen wegen ten opzichte van andere waarden in de besluiten die ze nemen en of doelmatigheid een belangrijke waarde is waar ze zich op willen richten.

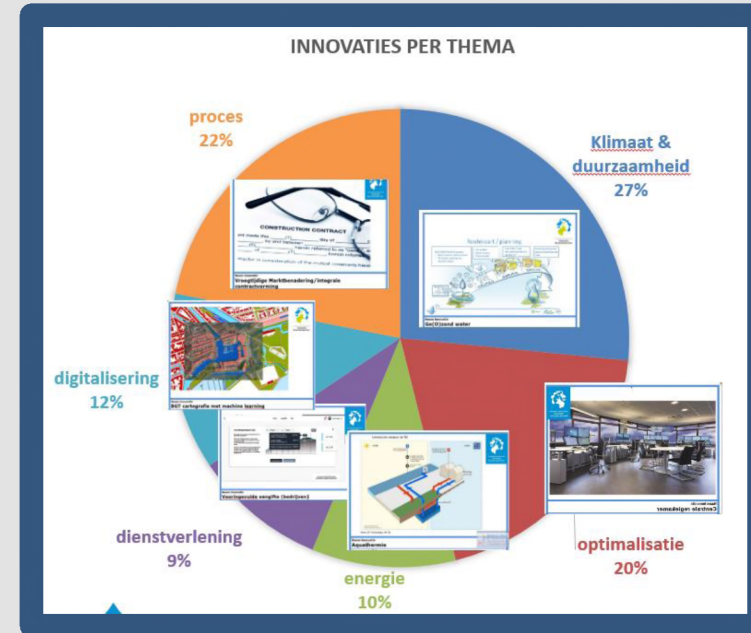
Afbeelding 9. In het openbaar bestuur hebben bestuurders doelmatigheid als waarde af te wegen tegen de andere waarden van goed openbaar bestuur (ROB, 2024)

VIER WAARDEDIMENSIES VAN GOED BESTUUR	WAARDEN VAN DE NEDERLANDSE CODE GOED OPENBAAR BESTUUR
Democratisch bestuur	Openheid Participatie Verantwoording
Behoorlijk bestuur	Legitimiteit (zoals in rechtmatigheid) Behoorlijke contacten met burgers
Onkreukbaar bestuur	Integriteit
Presterend bestuur	Doelgerichtheid Doelmatigheid Lerend en zelfreinigend vermogen

Geen goed zicht op portfolio van innovatieprojecten

- Organisaties die werk maken van doelmatigheidsverbetering en innovatie, sturen gericht op een portfolio van projecten en initiatieven die bijdragen aan het verhogen van onder andere doelmatigheid.
- Het laatste (onvolledige) overzicht van innovaties binnen HHNK is van 2020. Dit overzicht stelt dat 128 innovaties vorm kregen op het gebied van processen, klimaat en duurzaamheid, digitalisering, dienstverlening, energie en optimalisatie. Het merendeel (57%) van de innovaties was in 2020 nog in uitvoering en de effecten daarvan waren nog onbekend.
- De directie van HHNK koos eerder voor een bottom-up gerichte innovatieaanpak. Veel organisaties kozen aanvankelijk voor een dergelijke aanpak maar kwamen daarop terug omdat die te weinig effectief was (Onderzoek Leaseplan, 2019).
- Het is een bekend fenomeen in de publieke sector dat doelmatigheidswinst als gevolg van innovatie vaak wordt gebruikt om de kwaliteit te vergroten (IPSE Studies, 2019). Uit de overzichten van HHNK kunnen we ook niet afleiden of, en welke, opbrengsten er zijn in termen van geld of personele inzet. Hierdoor blijven de opbrengsten onzichtbaar.
- Onze conclusie is dat HHNK op dit moment niet samenhangend stuurt op de effecten van innovatieve projecten of projecten die bijdragen aan het vergroten van doelmatigheid.

Afbeelding 10. HHNK had in 2020 een overzicht van innovaties maar dit overzicht ontbreekt sindsdien (HHNK, Analyse Innovaties, 2020)



Afbeelding 11. Rietzetmachine is een voorbeeld van een nieuwe werkwijze die leidt tot hogere doelmatigheid



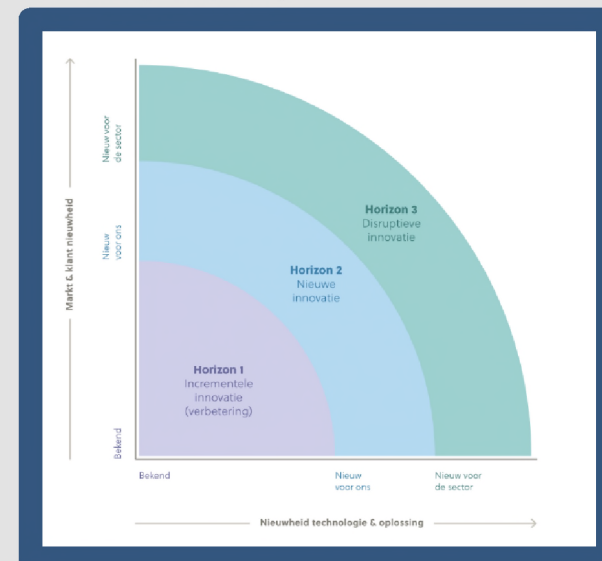
Verschillende categorieën doelmatigheidsverbetering en innovatie

- Doelmatigheidsverbetering kan op verschillende manieren vorm krijgen. Het kan een optelsom van kleine stapjes zijn (incrementeel de bestaande processen verbeteren), tot meer radicale innovaties (het doel op een andere manier realiseren) en systeeminnovaties waarbij de positie in de keten transformeert. Het onderscheid is vaak niet strikt te maken, maar de theorie maakt duidelijk dat er verschillende tijdshorizonnen, risico's en opbrengsten zijn (The Alchemy of Growth, 1999).
- Succesvolle innoverende en doelmatige publieke organisaties hebben een visie hoe zij innovatie en doelmatigheidsverbetering vormgeven in de organisatie. Centraal in een strategie staat het 'oplossen' van de spanning tussen exploitatie en innovatie. Succesvolle organisaties zijn vaak slecht in innovatie, omdat ze de bestaande succesvolle praktijk willen voortzetten (Christensen, 2024).
- Door de steeds verdergaande digitalisering wordt de basis van organisaties steeds meer een (digitaal) platform. Door samenwerking kunnen organisaties grote voordelen behalen (De Man, Hoeksema & Plotnikova, 2022). Deze innovaties gaan ook gepaard met forse investeringen en risico's. De potentie is echter groot.
- Uit de documenten blijkt dat HHNK veel verschillende initiatieven onderneemt van procesoptimalisatie (o.a. bestuurlijke besluitvorming) tot samenwerking met ketenpartners (*Winnovatie*) en waterschappen (*'Vaarkaat digitale transformatie'*), maar dat er geen strategische mix is van initiatieven met verschillende horizonnen en de(beoogde) opbrengsten te impliciet zijn.

Afbeelding 12. De 'Vaarkaat digitale transformatie' is een initiatief van de Unie van Waterschappen en het Waterschapshuis en opgesteld in samenwerking met alle waterschappen met afspraken over onder andere standaardisatie



Afbeelding 13. er zijn verschillende horizonnen in innovatie en doelmatigheidsverbetering met ieder een eigen aanpak en kansen en risico's (White, 2000)





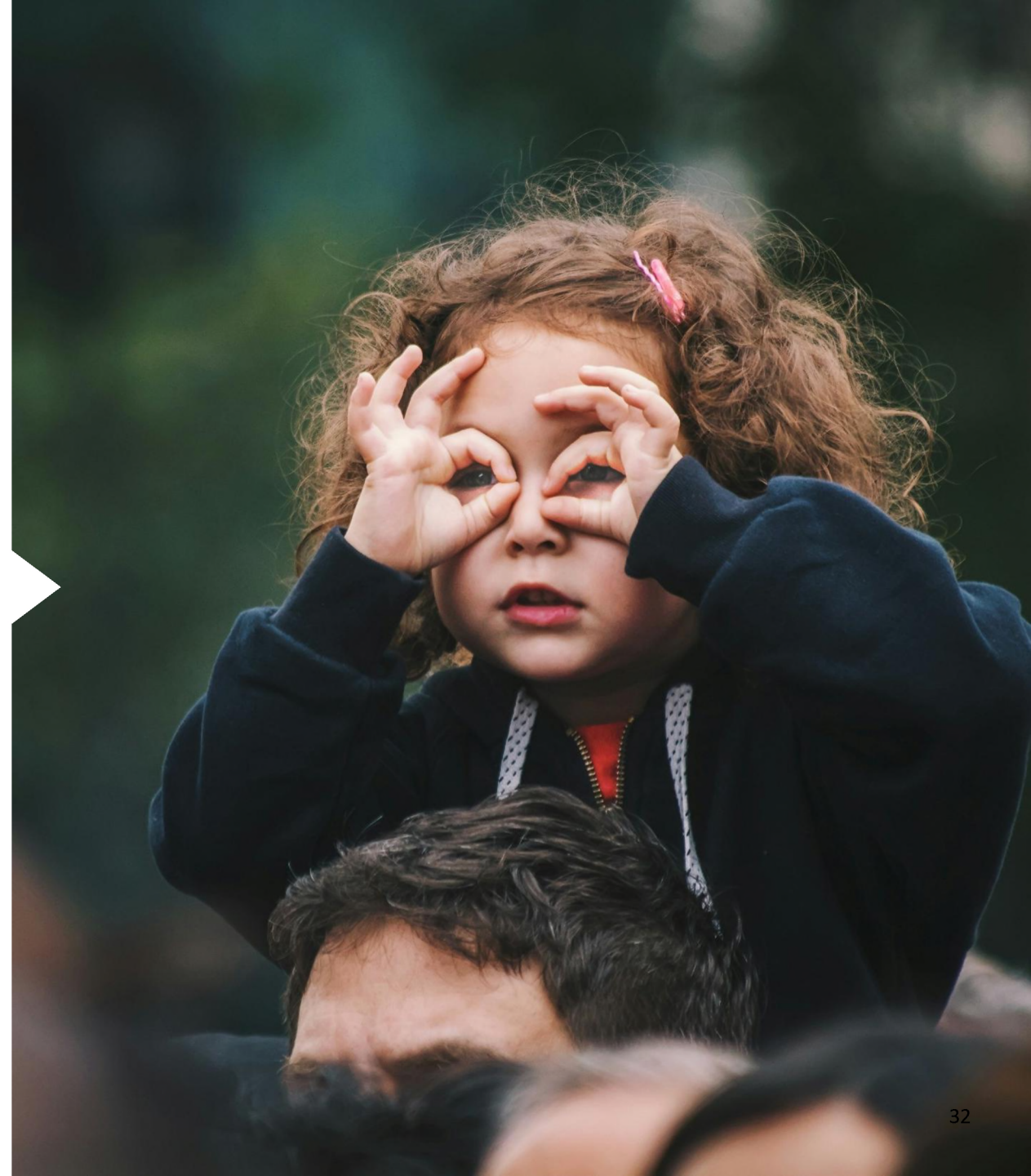
Jaring Hiemstra



Sterre van Beek



Lenny Putman



Bijlagen



Bijlage A. Bronnenlijst (1)

- A&O fonds Waterschappen. (2023). HR-sector Waterschappen. <https://hr-sectorwaterschappen.databank.nl/>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources model: State of the art*. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). *Job Demands-Resources Theory*. In Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide (Vol. 3, pp. 8-23).
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). *Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance*. Human Resource Management, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). *How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication*. Anxiety, Stress, and Coping, 21(3), 309-324.
- Bas ter Weel. (2023). SEO presentatie.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2024). *Daling ziekteverzuim zet door in eerste kwartaal 2024*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2024/24/daling-ziekteverzuim-zet-door-in-eerste-kwartaal-2024>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2024). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2023: Onderzoeksbeschrijving*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/rapportages/2024/nationale-enquete-arbeidsomstandigheden--nea---2023-onderzoeksbeschrijving>
- Christensen, C. M. (2024). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*.
- de Man, A.-P., Hoeksema, L., & Plotnikova, A. (2022). Einde van strategie!? Tussen wendbaarheid en koers houden. Mediawerf.
- Deleeck, H. (z.d.). *Elementen voor sociologische ontleiding van de sociale zekerheid*. Open Journals Universiteit Gent. <https://openjournals.ugent.be/sociologos/article/85766/galley/203672/view/>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). *The job demands-resources model of burnout*. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499-512.
- DenkWerk. (2020). *Publiek en effectief, het kan!*
- DenkWerk. (2025). *Kiezen én delen: Werken en investeren voor morgen met een contract voor de toekomst*. <https://denkwerk.online/rapporten/kiezen-%C3%A9n-delen-januari-2025/>
- Ecorys. (2023). *Onderzoek doelmatigheid en doeltreffendheid energiemangement Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier*
- Guggenberger, P., Maor, D., Park, M., & Simon, P. (2023, 26 april). *The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>
- H2O Waternetwerk. (2023). *HR-monitor: Nu meer dan 15.000 waterschappers*. <https://www.h2owaternetwerk.nl/h2o-actueel/hr-monitor-nu-meer-dan-15-000-waterschappers>
- Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. (2020). *Analyse innovaties 2020*.
- Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. (2025, 19 maart). *Bestuurlijke notitie: De Grote Verbouwing van de waterketen*.
- Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. (2024, 19 december). *CHI-themasessie over Novex en De Grote Verbouwing van de waterketen*.
- Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. (2020). *Excel overzicht Analyses innovaties*.
- Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. (2023). *Presentatie SPP 2023-2027*.
- Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. (2023). *Verdieping op het Strategisch Personeelsplan 2023-2027*.
- Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. (2024). *Concept H18 jaarstukken 2024 – afrondingen aanbevelingen*
- Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. (2024). *GAP en verder. Analyse HR*.
- Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. (2024). *HHNK Analyse bedrijfsvoering 2017-2023*.
- Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. (2024). *Recruitmentoverzicht 2024 en archief anoniem*.
- Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. (2024). *Tussentijdse rapportage bestuurlijke aanbevelingen eerste en tweede trivaal 2024*. Memo aan D&H en Auditcommissie CHI.
- Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. (2025). *Presentatie Aftrap proces MJP 2026-2030 Sessie D&H*.
- Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. (2024, 4 december). *Memo Medewerkersonderzoek 2023*.
- Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. (2024, 24 oktober). *Tussentijdse rapportage bestuurlijke aanbevelingen eerste en tweede trial 2024*.
- Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. (z.d.). *Factsheet Markermeerdijken-alliantie*.
- Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. (2025). *Meerjarenperspectief HHNK 2025*.
- Huijben, M., & Strieker, J. (2019). *Hogere productiviteit van de overheid: wenselijk en haalbaar*.
- InternetSpiegel & Effectory. (2023). *De resultaten van Medewerkersonderzoek HHNK 2023 voor Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier*.
- Inspectie Werk en Inkomen. (2004). *Rapport over de doelmatigheid van het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI)*. <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-26448-285-b2.pdf>
- IPSE Studies. (2019). *Productiviteit van de overheid*. https://www.ipsestudies.nl/wp-content/uploads/2019/10/IPSE1801-3_Productiviteit-overheid.pdf

Bijlage A. Bronnenlijst (2)

- Kennis van de Overheid. (2023). *Lonen in de publieke sector*. <https://www.kennisvandeoverheid.nl/cijfers-overheidspersoneel/lonen>
- Kennis van de Overheid. (2024). *Omvang en samenstelling personeelsbestand*. <https://www.kennisvandeoverheid.nl/cijfers-overheidspersoneel/omvang-en-samenstelling-personeelsbestand>
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). *Antecedents and outcomes of organizational support for development*. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485-500.
- LeasePlan. (2019). *Organisations in an Increasingly Digital World*. LeasePlan Corporation N.V.
- M&I/Partners. (2021). *ICT Benchmark Gemeenten 2021: Algemene conclusies*. <https://mxi.nl/uploads/files/page/ict-benchmark-gemeenten-2021-conclusies%281%29.pdf>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2024, 15 mei). *Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2023*. Rijksoverheid. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/jaarverslagen/2024/05/15/jaarrapportage-bedrijfsvoering-rijk-2023>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (z.d.). *Omvang en samenstelling personeelsbestand*. Kennis van de overheid. <https://www.kennisvandeoverheid.nl/cijfers-overheidspersoneel/omvang-en-samenstelling-personeelsbestand>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2003). *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2004*. <https://www.kennisopenbaarbestuur.nl/binaries/kennisbankopenbaarbestuur/documenten/rapporten/2003/09/01/trendnota-arbeidszaken-overheid-2004/Trendnota-Arbeidszaken-Overheid-2004.pdf>
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Oerlemans, W., Watzel, C., Brinkman, D., Taris, T., Bakker, A., & Wielaard, P. (2013, januari). *Dossier Werkdruk*.
- Raad voor het openbaar bestuur (2024). *Wegingskader goed openbaar bestuur*.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- SER. (2023). *Waardevol werk: Publieke dienstverlening onder druk. Oplossingsrichtingen voor de arbeidsmarktkrapte*. <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2023/arbeidsmarktkrapte-publieke-sectoren.pdf>
- Sorenson, S. (2013). *How employee engagement drives growth*. Gallup Business Journal. <https://businessjournal.gallup.com>
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1997). *The discipline of marketleaders Choose Your Customers*
- Unie van Waterschappen. (2024). *Leerkring inhoudelijk en financieel (meer) vooruitkijken*.
- Unie van Waterschappen, Vewin, IPO, VNG, RIONED, & Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. (2024). *Landelijke visie, strategie en uitvoeringsagenda voor de waterketen richting 2050*. <https://unievanwaterschappen.nl/wp-content/uploads/Visie-en-strategie-waterketen-11-december-definitief.pdf>
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) & M&I/Partners. (2023). *Analyse cloud-ontwikkelingen gemeenten: ICT in perspectief*. https://vng.nl/sites/default/files/2023-12/rapportage_mi_analyse_cloud_ontwikkelingen_gemeenten_v1.0_003.pdf
- Waterschapssector. (z.d.). *HR-sector Waterschappen*. <https://hr-sectorwaterschappen.databank.nl/>
- White, D., Coley, S. & Baghai M. (2000). *The alchemy of growth. Practical Insights for Building the Enduring Enterprise*. Basic Books.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). *Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.

Bijlage B. Tabellen

Tabel B1. Gemiddelde loonsom

Jaar	HHNK	Delfland	Fryslân	Rijnland	Rivierenland	Schelde- stromen	Vallei en Veluwe	Sector
2023	87.303,80	95.219,00	86.843,60	92.485,10	88.113,90	84.838,70	90.846,60	87.328,26
2021	79.341,00	-	80.532,40	83.540,00	78.108,40	79.300,40	82.420,20	80.677,50
2019	75.669,60	84.816,40	76.259,40	74.606,40	75.541,20	72.996,40	77.197,70	77.369,91
2017	72.681,90	82.813,80	69.347,30	72.447,00	71.204,10	71.049,30	71.575,10	72.029

Tabel B2. Gegevens personele ontwikkeling (Vensters voor Bedrijfsvoering, 2024)

Jaar	HHNK					Delfland					Fryslân					Rijnland					Rivierenland					Scheldestromen					Vallei en Veluwe				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
2023	860,5	14,5	10,5	7,5	4,5	568,5	29,4	17,7	8,8	4,4	616,4	12,0	10,7	7,5	5,9	773,0	10,1	11,3	7,6	4,0	986,1	16,3	10,3	7,8	4,9	457,5	14,1	10,5	7,0	4,5	586,8	11,7	9,1	8,2	4,7
2021	839,3	12,0	6,8	7,0	4,3	494,0	-	13,0	8,6	4,1	588,6	10,0	4,9	6,1	4,8	761,4	10,2	9,0	8,6	4,6	857,1	17,8	10,4	8,6	5,2	450,4	9,7	6,3	6,7	5,5	545,1	11,2	8,4	6,6	4,0
2019	808,4	14,8	8,5	6,3	4,3	433,1	20,3	6,8	9,2	4,7	582,9	11,5	7,2	5,4	5,0	730,5	10,4	11,3	6,8	3,6	797,0	6,9	9,2	7,6	4,7	446,2	7,3	6,1	2,7	4,6	479,5	11,7	5,5	2,1	3,7
2017	775,8	15,2	6,1	6,6	3,5	428,6	10,5	7,7	7,9	4,8	555,1	8,0	5,0	3,8	5,7	642,0	17,5	6,8	7,1	5,0	752,1	5,8	7,3	5,7	4,8	429,8	8,0	2,2	1,5	3,7	452,1	19,7	10,5	4,3	3,5

A = Formatie (in fte)
B = Percentage inhuur (Het gaat hier om de totale kosten externe inhuur t.o.v. de totale loonsom + kosten externe inhuur)
C = Percentage instroom
D = Percentage uitstroom
E = Percentage Ziekteverzuim

Tabel B3. Percentage ziekteverzuim (Vensters voor Bedrijfsvoering, 2024)

	HHNK	Delfland	Fryslan	Rijnland	Rivieren- land	Schelde- stromen	Vallei en Veluwe	Sector
2023	4,5	4,4	5,9	4,0	4,9	4,5	4,7	5,2
2021	4,3	4,1	4,8	4,6	5,2	5,5	4,0	4,6
2019	4,3	4,7	5,0	3,6	4,7	4,6	3,7	4,6
2017	3,5	4,8	5,7	5,0	4,8	3,7	3,5	4,7

Tabel B4. Gegevens overhead onderverdeelt in zes categorieën (Vensters voor Bedrijfsvoering, 2024)*

Jaar	HHNK						Delfland						Fryslân						Rijnland						Rivierenland						Scheldestromen						Vallei en Veluwe					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
2023	32,4	4,7	2,6	23,4	14,5	1,7	31,3	1,7	0,9	27,5	30,7	1,2	24,5	3,8	0,9	18,0	20,5	1,8	31,1	3,0	1,2	24,9	19,7	2,0	20,9	5,7	0,6	13,1	15,8	1,6	20,9	4,4	0,6	15,2	16,4	0,7	28,3	3,2	2,0	21,5	21,4	1,6
2021	31,1	4,4	2,5	22,5	15,2	1,7	35,4	2,1	1,7	28,6	28,6	3,0	25,0	4,7	0,6	17,3	16,7	2,4	24,5	3,6	1,2	18,5	18,4	1,2	20,9	6,4	0,5	12,6	13,7	1,4	19,1	2,6	0,4	15,8	26,2	0,3	27,4	4,3	1,7	19,5	19,5	1,9
2019	26,2	4,6	2,2	19,6	15,1	-	32,9	2,8	2,0	24,5	23,3	3,6	24,7	4,7	0,9	19,3	14,7	-0,2	25,5	3,6	1,7	18,9	17,8	1,4	19,3	4,0	0,5	13,5	19,0	1,4	22,8	4,3	0,4	17,7	15,0	0,3	23,4	2,9	0,9	17,7	22,9	2,0
2017	27,7	3,7	2,1	19,7	16,8	2,2	28,3	4,2	1,6	19,2	16,7	3,3	24,9	5,2	0,7	18,5	13,2	0,5	30,5	4,4	1,5	22,7	15,3	1,8	21,4	4,4	0,5	14,6	15,6	1,8	25,4	5,5	0,5	19,3	10,7	0,1	28,4	3,8	0,4	21,8	18,8	2,3

*Note:
A = Overheadpercentage (incl. lijnmanagers)
B = Percentage lijnmanagers
C = Percentage bestuurszaken en bestuursondersteuning
D = Omvang bedrijfsvoering (overheadpercentage excl. lijnmanagers)
E = Span of control (gemiddeld aantal medewerkers per leidinggevende)
F = Percentage managementondersteuning primair proces

Tabel B5. Huisvesting per fte (in euro’s; Vensters voor Bedrijfsvoering, 2024)

Jaar	HHNK	Delfland	Fryslân	Rijnland	Rivieren-land	Schelde-stromen	Vallei en Veluwe	Sector
2023	2.819	5.750,55	3.993	5.017	2.864,47	6.655	3.538,16	4.782
2021	2.342	-	2.957	4.881	2.803,68	6.444	3.235,55	4.538
2019	2.588	6.088,66	2.619	5.299	3.513,17	6.159	3.607,13	4.010
2017	2.253	6.086,77	2.761	6.093	2.858,66	7.641	2.800,13	4.289

Tabel B6. ICT kosten per te servicen medewerker (in euro’s; Vensters voor Bedrijfsvoering, 2024)

Jaar	HHNK	Delfland	Fryslân	Rijnland	Rivieren-land	Schelde-stromen	Vallei en Veluwe	Sector
2023	13.456	25.209	14.706	16.322	14.531	9.008	16.192	14.988
2021	12.463	-	12.926	12.685	12.373	7.504	13.167	11.362
2019	11.081	13.929	12.037	10.778	8.304	9.075	12.513	9.985
2017	8.435	15.384	9.921	8.535	6.333	6.809	10.233	10.107

Bijlage B. Tabellen

Tabel B7. Beoordeling op de vraag ‘Ik vind mijn werkdruk..’ (MO, 2024)

<i>Ik vind mijn werkdruk</i>	HHNK (huidige situatie)	HHNK (vorig onderzoek)	Sector waterschappe n	Top 3 sector waterschappe n	Benchmark openbaar bestuur en veiligheid	Top 3 Benchmark openbaar bestuur en veiligheid
Veel te laag	1%	0%	0%	-	1%	1%
Te laag	3%	5%	4%	-	3%	3%
Goed	68%	66%	66%	-	64%	68%
Te hoog	25%	25%	27%	-	28%	25%
Veel te hoog	3%	4%	3%	-	4%	3%

Tabel B8. Beoordeling op de vraag ‘Dit kan beter binnen deze organisatie’ (MO, 2024)

<i>Verbeterpunten voor de organisatie</i>	HHNK (huidige situatie)	Ingenieurs -bureau	Management	P&OCF	VHIJG	Waterketen	Watersystemen
Werkdruk	13%	13%	29%	15%	24%	5%	23%
Leiderschap	9%	3%	0%	19%	7%	5%	11%
Informatie-voorziening	6%	3%	0%	8%	5%	9%	8%
Mate van invloed	3%	0%	8%	3%	3%	1%	2%
Zelfstandig werken	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Anders	6%	8%	13%	6%	9%	5%	5%

Tabel B9. Medewerkersonderzoek scores voor Herstelbehoefte en Werk-Privé balans

	HHNK (huidige situatie)	HHNK (vorig onderzoek)	Sector waterschappen	Top 3 sector waterschappen	Benchmark openbaar bestuur en veiligheid	Top 3 Benchmark openbaar bestuur en veiligheid
Herstelbehoefte	6.0	6.2	5.9	6.4	5.7	6.6
Na een werkdag ben ik volledig uitgeput	5.9	6.2	5.8	6.3	5.7	6.6
Na een werkdag moeten ze me even met rust laten	6.0	6.1	5.8	6.3	5.7	6.8
Het komt vaak voor dat ik na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekom aan andere dingen	6.1	6.3	6.0	6.4	5.8	6.7
Balans werk/privé	7.1	7.1	7.0	7.3	6.9	7.5

Bijlage B. Tabellen

Tabel B10. Medewerkersonderzoek scores voor bevlogenheid (MO, 2024)

	HHNK (huidige situatie)	HHNK (vorig onderzoek)	Sector waterscha ppen	Top 3 sector waterschapp en	Benchmark openbaar bestuur en veiligheid	Top 3 Benchmark openbaar bestuur en veiligheid
Bevlogenheid	7.3	7.3	7.3	7.7	7.2	7.8
Mijn werk inspireert me	7.3	7.5	7.2	7.7	7.3	7.9
Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben	7.7	7.8	7.7	8.1	7.7	8.2
Als ik 's ochtends wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan	6.8	6.7	6.8	7.2	6.6	7.5

Tabel B11. Medewerkersonderzoek scores voor inhoud werk (MO, 2024)

	HHNK (huidige situatie)	HHNK (vorig onderzoek)	Sector waterscha ppen	Top 3 sector waterschapp en	Benchmark openbaar bestuur en veiligheid	Top 3 Benchmark openbaar bestuur en veiligheid
Inhoud werk	8.0	7.5	7.7	8.2	7.8	8.3
Ik heb inhoudelijk leuk werk	8.3	7.8	8.3	8.6	8.2	8.6
Mijn werk is voldoende uitdagend	8.0	7.5	7.9	8.3	7.7	8.3
Mijn capaciteiten komen in mijn baan goed tot hun recht	7.7	7.1	7.5	7.29	7.3	8.0

Tabel B12. Medewerkersonderzoek scores voor inclusief leiderschap (MO, 2024)

	HHNK (huidige situatie)	HHNK (vorig onderzoek)	Sector waterschap pen	Top 3 sector waterschapp en	Benchmark openbaar bestuur en veiligheid	Top 3 Benchmark openbaar bestuur en veiligheid
Mijn leidinggevende probeert te voorkomen dat teamleden subgroepen vormen die andere collega's kunnen uitsluiten	6.2	-	5.9	6.7	6.0	6.7
Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat elk teamlid zichzelf kan zijn in het team	7.2	-	6.9	7.7	7.0	7.7
Mijn leidinggevende probeert te voorkomen dat teamleden in negatieve stereotypen denken over andere teamleden	6.6	-	6.4	7.1	6.4	7.1

Bijlage C. Leden klankbordgroep

Vanuit HHNK zijn vijf personen onderdeel van het Kernteam, namelijk:

- Concerncontroller
- Adviseur Concerncontrol
- Afdelingshoofd FCB
- Adviseur HRVCF
- Afdelingssecretaris FCB

