

**a&o
fonds**
waterschappen

A photograph of two men in red jackets standing at a water treatment plant. They are surrounded by large, silver, insulated pipes and machinery. One man is pointing towards a piece of equipment, and the other is gesturing with his hand. The background shows a cloudy sky and some greenery.

**Verkenning werven en
opleiden technische
medewerkers sector
waterschappen**



Inhoud

Samenvatting	3
1. Inleiding	5
2. Analyse fase	
2.1. Arbeidsmarktvragestuk	7
2.2. Opleidingsvragestuk	13
2.3. Voorbeelden van huidige acties	16
2.4. Conclusies analysefase	17
3. Oplossingsrichtingen	
3.1. Oplossingsrichtingen arbeidsmarktvragestuk	18
3.2. Oplossingsrichtingen opleidingsvragestuk	22
3.3. Overkoepelende oplossingen	27
3.4. Conclusies oplossingsrichtingen	31
4. Slotconclusies	32



Samenvatting

In opdracht van A&O fonds Waterschappen is door CrossOver een verkenning uitgevoerd naar de huidige situatie rond het werven en opleiden van technisch personeel binnen de sector waterschappen alsmede naar toekomstige oplossingsrichtingen voor de onderliggende arbeidsmarkt- en opleidingsvraagstukken.

De verkenning geeft aan dat het tekort aan technische medewerkers op de arbeidsmarkt, zowel op mbo- als hbo-niveau, momenteel al voelbaar is in de sector waterschappen en tot zorgen baart. Ervaren technische medewerkers en gekwalificeerde afgestudeerden of starters vormen nog steeds de primaire doelgroep waarop organisaties zich richten bij het vervullen van vacatures voor technische medewerkers. Alternatieve doelgroepen zoals zij-instromers of mensen zonder juiste startkwalificaties zijn voor veel organisaties nog buiten beeld. De geringe bekendheid met het werken voor waterschappen onder potentiële medewerkers speelt volgens respondenten parten bij het werven van kandidaten. Onder organisaties is er daarnaast nog weinig structurele ervaring met het intern opleiden van technische medewerkers.

Als gevolg van de hoge vacaturedruk is de werkdruk onder hr-professionals en recruiters hoog. In veel organisaties is het wervings- en opleidingsbeleid nog onvoldoende ingericht om adequaat op de lange termijn effectief op deze tekorten te kunnen inspelen. De behoefte aan een meer structurele sectorale aanpak, samenwerking en kennisdeling op zowel het gebied van arbeidsmarktprofiel en werving, als op het gebied van (interne) opleidingen voor zowel jongeren, zij-instromers als ook eigen medewerkers met een technische achtergrond, is dan ook groot.

De verkenning geeft achttien oplossingsrichtingen voor de instroom, ontwikkeling en het behoud van technische medewerkers. Veel van de oplossingen hebben echter een effect dat breder is dan alleen op deze doelgroep. De oplossingen zijn complementair, maar kunnen ook afzonderlijk ingezet worden. Alvorens aan de slag te gaan met deze oplossingen is een aantal randvoorwaarden noodzakelijk om te komen tot een succesvol beleid.

1. Zowel op sectoraal als lokaal niveau erkennen en agenderen van de in deze verkenning geschetste knelpunten rond werven en opleiden van technische medewerkers.
2. Beschikbaar stellen van middelen om oplossingsrichtingen tot uitvoer te kunnen brengen.
3. Zorgen voor goed werkgeverschap als basis voor het werven en, wellicht nog belangrijker, behouden van technische medewerkers.
4. Het ontwikkelen van een strategische aanpak op zowel sectoraal als lokaal niveau en een heldere afstemming tussen beide.



Bij de hierboven beschreven opgave, ligt er zowel een rol voor sectorpartijen als voor individuele werkgevers van de 35 organisaties in de sector waterschappen. Van belang hierbij is dat partijen met elkaar en niet naast elkaar aan de slag gaan om zo een eenduidig sectoraal programma te ontwikkelen en uit te dragen.

Ondanks de zorgen die geuit zijn in deze verkenning rond de vraagstukken rond technische medewerkers, liggen er voor de sector voldoende kansen voor de toekomst. De sector heeft een sterke uitgangspositie. Recent sectoraal medewerkersonderzoek geeft aan dat gemiddeld genomen medewerkers in de sector tevreden en betrokken medewerkers zijn. Daarnaast draagt de sector bij aan de leefbaarheid en duurzaamheid van Nederland. Het maatschappelijk belang van de sector heeft een sterke aantrekkingskracht op de huidige generatie jongeren. Dit, in combinatie met aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, kan als troef worden ingezet bij de werving van technische medewerkers.



1. Inleiding

Aanleiding verkenning

Voor organisaties in de sector waterschappen is het ontwikkelen van toekomstbestendige en weerbare organisaties en medewerkers essentieel. De sector zorgt voor veilig, voldoende en schoon oppervlaktewater en is hiermee van cruciaal belang voor de leefbaarheid van Nederland. Om deze belangrijke maatschappelijke taken te vervullen heeft de sector waterschappen voldoende gekwalificeerde medewerkers nodig.

Het vervullen van vacatures voor technische medewerkers, zowel op mbo-niveau als hbo-niveau, verloopt voor organisaties in de sector echter steeds moeizamer. Dit is een landelijk fenomeen. Over de gehele breedte van technische sectoren zijn er uitdagingen: het aantal technische studenten daalt, concurrentie met andere technische bedrijven stijgt en het is niet meer vanzelfsprekend om de gehele arbeidscarrière bij dezelfde werkgever te blijven.

Voor de sector waterschappen kunnen deze ontwikkelingen grote gevolgen hebben, zoals een hogere druk op het huidige personeel en verstoring van processen. Vanwege de vitale functie die de sector in de maatschappij vervult, is het cruciaal om te verkennen welke mogelijke oplossingen voorhanden zijn om voldoende gekwalificeerde technische medewerkers voor de toekomst te garanderen. Dit om ervoor te zorgen dat de sector optimaal haar maatschappelijke taken kan blijven uitvoeren. Door A&O fonds Waterschappen is opdracht gegeven aan CrossOver om deze verkenning uit te voeren.

Doel en vraagstelling

Deze verkenning richt zich op twee aspecten van het vraagstuk rond de capaciteit van gekwalificeerde technische medewerkers in de sector waterschappen: het arbeidsmarkt- en opleidingsvraagstuk.

- **Het arbeidsmarktvraagstuk** richt zich op de vraag hoe organisaties in de sector waterschappen in de toekomst voldoende gekwalificeerde technische medewerkers kunnen blijven werven op een krappere wordende arbeidsmarkt.
- **Het opleidingsvraagstuk** spitst zich toe op de vraag in hoeverre organisaties en de sector als geheel in de toekomst naast de reguliere opleidingen ook zelf technische medewerkers kunnen opleiden.

Het doel van deze verkenning is tweeledig: enerzijds om voor beide vraagstukken een beeld te schetsen van de huidige knelpunten en activiteiten die organisaties en de sector hiervoor momenteel ondernemen. Anderzijds om voor beide vraagstukken inzicht te geven in mogelijke oplossingsrichtingen.



Werkwijze

Tijdens de verkenning is het arbeidsmarkt- en opleidingsvraagstuk bewust apart onderzocht. In veel organisaties in de sector zijn verantwoordelijkheden voor de arbeidsmarktcommunicatie, het werven van nieuwe technische medewerkers en het opleiden ervan namelijk apart belegd. Vanwege deze splitsing in verantwoordelijkheden is ervoor gekozen om deze ook te hanteren in deze verkenning. Om de vraagstellingen te kunnen beantwoorden zijn in deze verkenning verschillende onderzoeksvormen toegepast:

Fase 1: Verkenning van het arbeidsmarkt- en opleidingsvraagstuk

- Kwantitatieve methode: twee enquêtes zijn uitgezet onder alle 35 organisaties in de sector:
 - Eén onder arbeidsmarktprofessionals of hr-professionals met arbeidsmarkt in het takenpakket (door 30 organisaties ingevuld);
 - Eén onder opleidingsprofessionals of hr-professionals met opleidingen in het takenpakket (door 24 organisaties ingevuld).
- Kwalitatieve methode: na een eerste ruwe analyse van de enquêtes zijn 33 verdiepende interviews afgenomen met een selectie van de enquête-respondenten.
- Deskresearch: naast bovenstaande methoden is middels deskresearch ook gekeken naar bestaande oplossingsrichtingen vanuit andere technische sectoren. Daarnaast is deze methode ook gebruikt om te onderzoeken welke oplossingen vanuit organisaties in de sector waterschappen en overkoepelend al aangeboden worden.

Fase 2: Uitwerken van de oplossingsrichtingen

- Gezamenlijke cocreaties: in twee cocreatiesessies – één voor het arbeidsmarkt-vraagstuk op 19 mei 2022 en één voor het opleidingsvraagstuk op 23 mei 2022 – zijn bevindingen uit de eerdere verkenningsfase getoetst met een bredere groep arbeidsmarkt- en opleidingsprofessionals en verder uitgewerkt. In deze sessies konden de betrokkenen hun input leveren op mogelijke oplossingsrichtingen.

De informatie uit beide fasen is gebruikt om een breder beeld te vormen van de knelpunten en mogelijke oplossingsrichtingen. Voorbeelden en best practices vanuit organisaties binnen de sector waterschappen, alsmede vanuit andere sectoren, zijn gebruikt voor de verdere uitwerking van mogelijke oplossingsrichtingen voor de sector.

Leeswijzer

Het eerste deel van deze rapportage bestaat uit een analyse van de huidige knelpunten en activiteiten die organisaties en de sector momenteel ondernemen voor zowel het arbeidsmarkt- als opleidingsvraagstuk rond technische medewerkers (hoofdstuk 2). Het tweede deel van de rapportage is oplossingsgericht. Hierin zijn de uitgewerkte oplossingen voor de geïdentificeerde knelpunten uit de analysefase beschreven (hoofdstuk 3). Het rapport sluit af met een aantal slotconclusies (hoofdstuk 4).



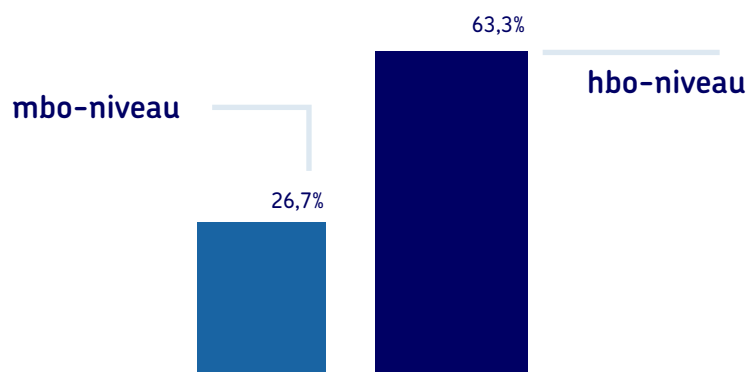
2. Analysefase

Dit hoofdstuk beschrijft de kwalitatieve en kwantitatieve bevindingen die opgehaald zijn met de enquêtes en de interviews. Er wordt apart ingegaan op de bevindingen rond het arbeidsmarkt-vraagstuk en het opleidingsvraagstuk. Het hoofdstuk sluit af met een samenvatting van de belangrijkste bevindingen.

2.1 Arbeidsmarkt-vraagstuk

Tekort aan technische medewerkers

Uit de enquêtes en interviews komt duidelijk naar voren dat het tekort aan technische medewerkers in de sector waterschappen momenteel al als een probleem wordt ervaren. Meer dan een kwart (27 procent) van de enquêterespondenten ervaart het tekort aan technische functies op mbo-niveau binnen hun organisatie momenteel als een 'heel groot probleem' (zie figuur 2.1). Voor functies op hbo-niveau zegt twee derde (67 procent) dit een 'heel groot probleem' te vinden. Vooral de specialistische hbo-functies blijken lastig te vervullen. Respondenten geven aan dat bij mbo-functies scholing en inwerktijd nog mogelijk is maar bij hoger gekwalificeerde functies je direct meer skills, kennis en ervaring nodig hebt. Men zoekt daar dan ook doorgaans naar 'het schaap met de 5 poten'. Dit maakt het vervullen van vacatures op hbo-niveau ingewikkelder. Het 'schaap met de 5 poten' is een populaire term die vaak gebruikt wordt in de discussie over het tekort aan technische arbeidskrachten en beschrijft iemand die aan dermate uitzonderlijke kwaliteitseisen moet voldoen dat hij/zij waarschijnlijk niet bestaat.



Figuur 2.1. Percentage respondenten dat aangeeft dat het tekort aan technische medewerkers binnen hun organisatie een 'heel groot probleem' is (n=30).



Vervullen van vacatures

De respondenten geven aan dat het vervullen van technische vacatures steeds lastiger wordt: er komen minder reacties binnen en de kwaliteit van sollicitaties gaat achteruit. Tabellen 2.1 en 2.2 laten op basis van de enquêteresultaten zien welke technische functies op mbo- en op hbo-niveau het moeilijkst te vervullen zijn. Op mbo-niveau is dit de technicus elektrisch en op hbo-niveau de functie van technisch specialist. Daarnaast worden in de interviews ook vaak de I(C)T-functies op hbo-niveau als moeilijk vervulbaar genoemd. Toch zijn er ook organisaties waar het vervullen van de vacatures 'nog wel redelijk gaat'.

Functie op mbo-niveau	Percentage van de respondenten
Technicus elektrisch	56,7%
Technicus mechanisch	36,7%
Technicus mechatronica	36,7%
Procesbeheerder	26,7%
Objectbeheer / locatiebeheer	3,3%
Weet niet	26,7%

Tabel 2.1. Percentage respondenten waarvoor specifieke technische functies op mbo-niveau moeilijk vervulbaar zijn (n=30).

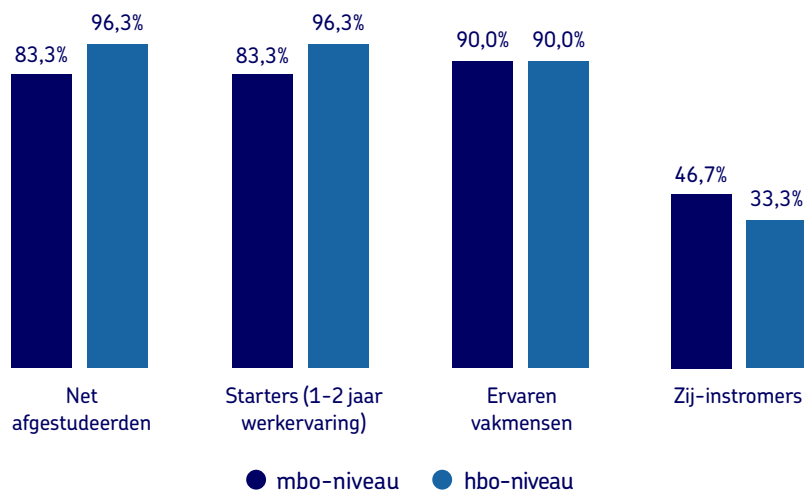
Functie op hbo-niveau	Percentage van de respondenten
Technisch specialist	63,3%
Technisch projectmanager	53,3%
Projectleider civiel	50,0%
Assetmanager	40,0%
Projectleider elektrisch	36,7%
Weet niet	20,0%

Tabel 2.2. Percentage respondenten waarvoor specifieke technische functies op hbo-niveau moeilijk vervulbaar zijn (n=30).



Doelgroepen

De voornaamste doelgroep op de arbeidsmarkt waarop respondenten zich richten voor het vervullen van technische mbo-functies zijn ervaren technische vakmensen en in iets mindere mate jonge technici (net afgestudeerden en starters) (figuur 2.2). Voor het vervullen van technische functies op hbo-niveau ligt de voornaamste aandacht op jonge technici: net afgestudeerden en starters. De doelgroep van zij-instromers is bij de meerderheid van de respondenten (nog) niet in beeld bij het vervullen van deze technische functies.

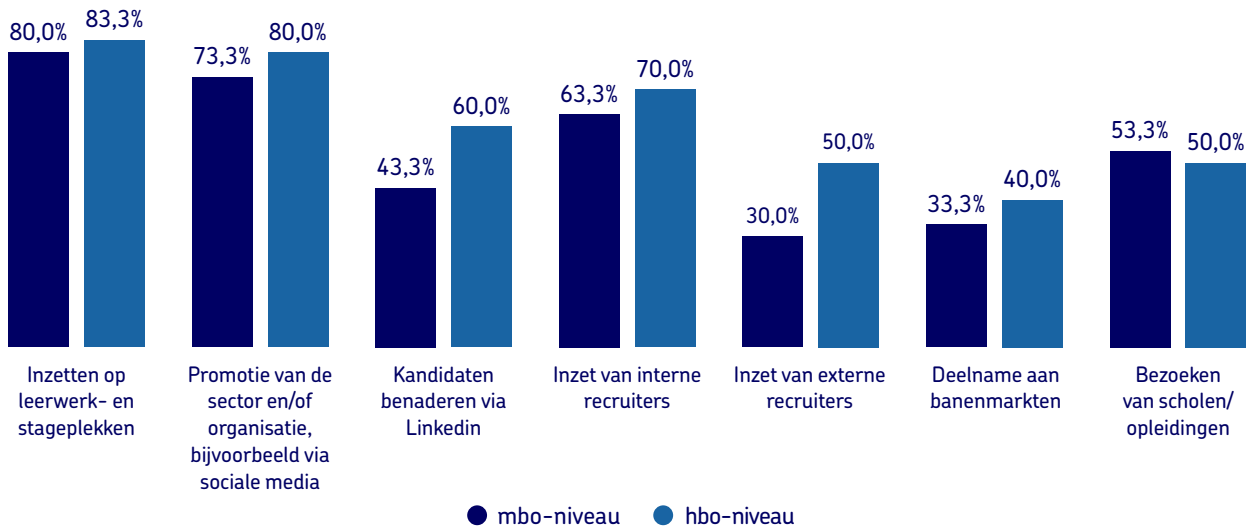


Figuur 2.2. Percentage respondenten dat aangeeft op welke doelgroepen op de arbeidsmarkt men zich richt bij het vervullen van technische functies (n=30).

Arbeidsmarktprofilering en wervingsacties

Respondenten geven aan dat hun organisaties verschillende activiteiten ondernemen om zich te profileren onder potentiële technische medewerkers op de arbeidsmarkt en de werving van deze doelgroep (figuur 2.3). Organisaties in de sector zetten veel in op het opzetten van leerwerk- en stageplekken alsook promotie van de organisatie via verschillende communicatiekanalen.

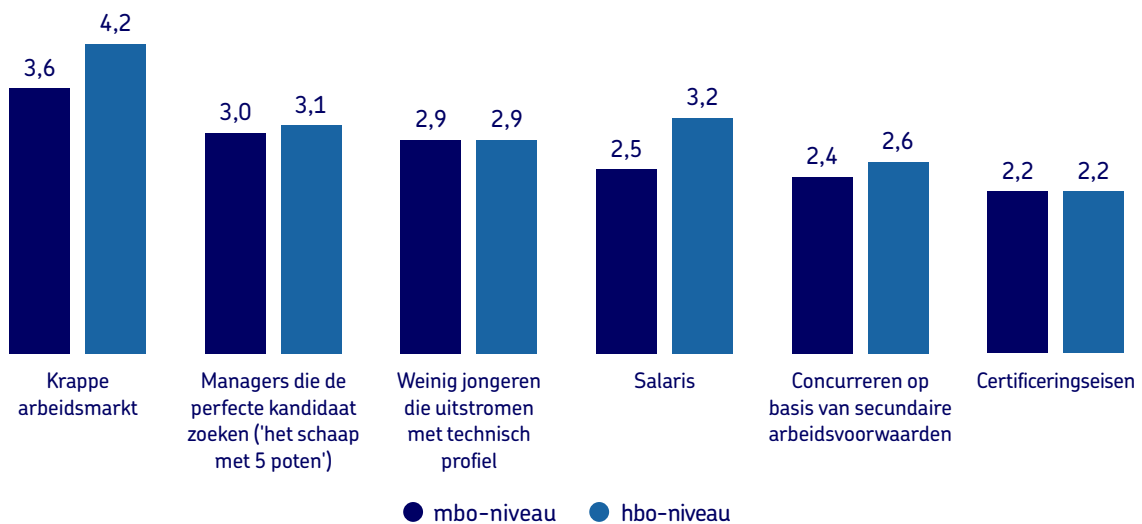
Ook de inzet van interne recruiters is de afgelopen jaren binnen de sector toegenomen. Niet alle acties die zijn uitgevraagd worden door alle organisaties ingezet, zoals het bezoeken van scholen of deelname aan banenmarkten. Geïnterviewden geven ook aan dat een duidelijke wervingsstrategie veelal nog ontbreekt. Uit de interviews komt verder naar voren dat veelal gezocht wordt naar reactieve oplossingen bij moeilijk vervulbare technische functies, zoals het inhuren van externe recruiters, het via tijdelijke inhuur vacatures invullen, het inzetten van advies- en wervingbureaus en het opnieuw plaatsen van vacatures. Daarnaast worden vacatures ook veel op LinkedIn en andere websites, zoals online jobboards, geplaatst.



Figuur 2.3. Percentage respondenten dat aangeeft specifieke acties te ondernemen om zich te profileren onder potentiële technische medewerkers op de arbeidsmarkt en de werving daarvan (n=30).

Belemmeringen werven technische medewerkers

Respondenten geven aan dat hun organisaties zowel externe als interne belemmeringen ervaren bij het werven van technische medewerkers (figuur 2.4). Voor het werven van kandidaten op mbo- en hbo-niveau is de krappe arbeidsmarkt de grootste belemmering. Daarnaast wordt volgens de respondenten intern ook nog te veel naar het 'schaap met de 5 poten' gezocht. Voor hbo-functies wordt ook salaris genoemd als relevante belemmering. Naast de in figuur 2.4 voorgeselecteerde belemmeringen in de enquête, worden door de respondenten ook nog andere obstakels genoemd, zoals weinig doorgroeimogelijkheden en beperkte bekendheid met de sector.

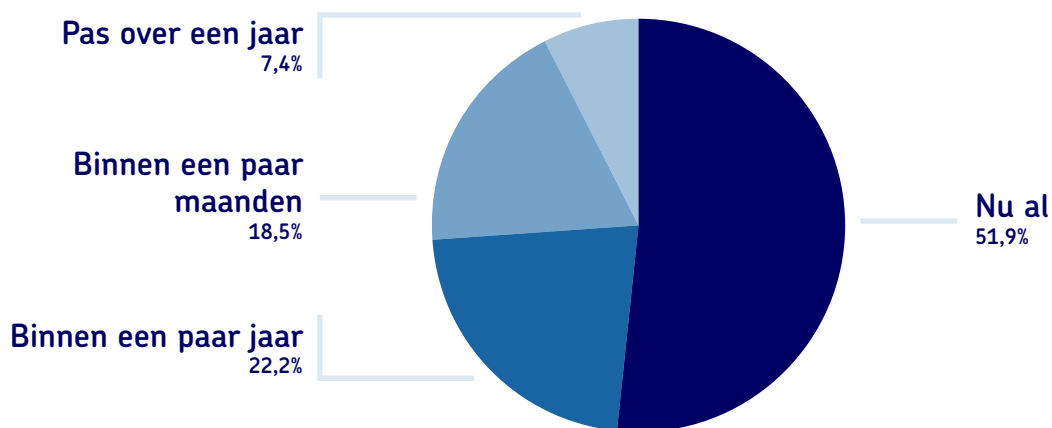


Figuur 2.4. Inschatting respondenten mate van belemmering van interne en externe factoren voor het werven van technische medewerkers, op schaal van 1 (geen belemmering) tot 5 (heel grote belemmering) (n=30).



Impact van het oplopende tekort

Een krappe meerderheid (52 procent) van de enquêterespondenten geeft aan dat het tekort aan technische medewerkers nu al impact heeft op hun organisatie (figuur 2.5). Uit de interviews blijkt dat er vacatures zijn die maandenlang of zelfs meer dan een jaar openstaan, of tot op heden niet vervuld zijn. Geïnterviewden geven verder aan dat de tekorten ook impact hebben op hun eigen werkzaamheden: de werkdruk loopt op door een toename van het aantal onvervulde vacatures. Het wordt voor hen steeds lastiger om goede kandidaten te vinden voor de vacatures. Daarnaast ervaren recruiters dat vanuit de business de druk wordt opgevoerd om zo snel mogelijk hun vacatures vervuld te zien. Vaak ontbreekt het recruiters echter aan capaciteit hiervoor.



Figuur 2.5. Percentage respondenten dat aangeeft wanneer men verwacht dat het tekort aan technische medewerkers impact heeft op de organisatie (n=54, beide enquêtes tezamen).

Overige enquêteresultaten

Van de enquêterespondenten maakt 64 procent zich zorgen over het vervullen van technische vacatures in de toekomst. Twee derde van de organisaties is de afgelopen twee jaar ook meer acties gaan ondernemen op het werven. Minder dan de helft van de respondenten geeft aan goed te weten wat ze kunnen doen om meer vacatures te vervullen. Daarnaast blijkt er behoefte te bestaan om als gezamenlijk front de uitdagingen van de toekomst tegemoet te gaan: 73 procent van de enquêterespondenten geeft aan graag te willen samenwerken met andere organisaties in de sector voor het vervullen van vacatures.



Aanvullende interviewobservaties

Aanvullend op de enquêteresultaten worden op basis van de interviews de volgende observaties gedaan rond het arbeidsmarktvragestuk.

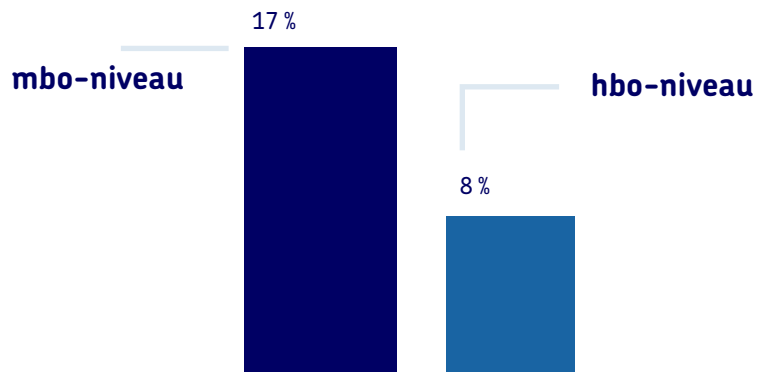
- De werkdruk onder veel hr-medewerkers en recruiters is door het grote aantal openstaande vacatures hoog, waardoor zij vaak krampachtig bezig zijn vacatures te vervullen. Dit heeft ook impact op de beschikbare tijd en capaciteit voor het ontwikkelen van een strategie voor het werven van technisch personeel en het aanwakkeren van nieuwe doelgroepen zoals zij-instromers en kandidaten zonder juiste startkwalificaties. Daar waar sommige recruiters normaal 15-20 vacatures open hebben staan, en men met 15 vacatures goed kan werken, loopt dat nu al vaak op tot wel 25 vacatures per recruiter.
- Het ontbreekt aan grootschalige samenwerking tussen organisaties binnen de sector voor het werven van technische medewerkers. Hoewel op regionaal gebied gezamenlijke programma's worden opgezet om vooral jonge medewerkers te werven, ontbreekt het aan structurele kennisdeling van deze programma's. Huidige momenten van kennisdeling worden als effectief beschouwd, zoals het platform arbeidsmarkt van A&O fonds Waterschappen. Daar waar wordt samengewerkt ontbreekt veelal een duidelijke verantwoordelijkheid en verwateren veel projecten.
- De sector lijkt homogeen, maar de organisaties zijn zeer heterogeen. Ze opereren in verschillende regio's, met diverse uitdagingen op de regionale arbeidsmarkten. Daarnaast zijn er verschillen in capaciteit van specialisten die kunnen worden ingezet (hr-professionals, recruiters, communicatieadviseurs etc.) en in beschikbaar gestelde financiën voor communicatieactiviteiten.
- Geïnterviewden geven verder aan dat de sector te maken heeft met een gebrek aan bekendheid onder potentiële kandidaten op de arbeidsmarkt. De concurrentie met andere water- en technische bedrijven is groot en er moet ook geconcurrereerd worden op arbeidsvoorwaarden. Een aantal organisaties in de sector heeft een eigen arbeidsmarktcampagne opgezet, om zo de naamsbekendheid in de regio te vergroten.
- Een aantal respondenten merkt op dat een prettige werksfeer en -omgeving, waarin medewerkers het gevoel hebben dat zij hun talenten optimaal kunnen inzetten en zich verder kunnen ontwikkelen ('goed werkgeverschap'), uiteindelijk de basis vormt voor een goed arbeidsmarktbeleid. Hiervan gaat een wervende functie uit en het voorkomt dat medewerkers die met veel moeite zijn binnengehaald ook weer snel vertrekken.



2.2 Opleidingsvraagstuk

Zoektocht naar gekwalificeerde medewerkers

Uit de enquête blijkt dat tot nu toe nog weinig organisaties kandidaten aannemen die (nog) onvoldoende gekwalificeerd zijn. Voor functies op mbo-niveau neemt 17 procent van de respondenten medewerkers aan die nog onvoldoende gekwalificeerd zijn. Voor functies op hbo-niveau ligt dit percentage lager, namelijk op 8 procent (figuur 2.6). Respondenten die in het geheel nog geen personeel aannemen zonder de juiste kwalificaties, geven aan dat hun organisatie toch voor de 'veilige' weg gaat. Zij nemen alleen iemand aan met de juiste ervaring of gaan anders over op inhuur. Uit de interviews komt naar voren dat het tot nu toe, al dan niet met veel moeite en na lang zoeken, nog veelal lukt om de technische vacatures in te vullen met ervaren mensen.



Figuur 2.6. Percentage respondenten dat aangeeft ook medewerkers aan te nemen die nog onvoldoende gekwalificeerd zijn (n=24).



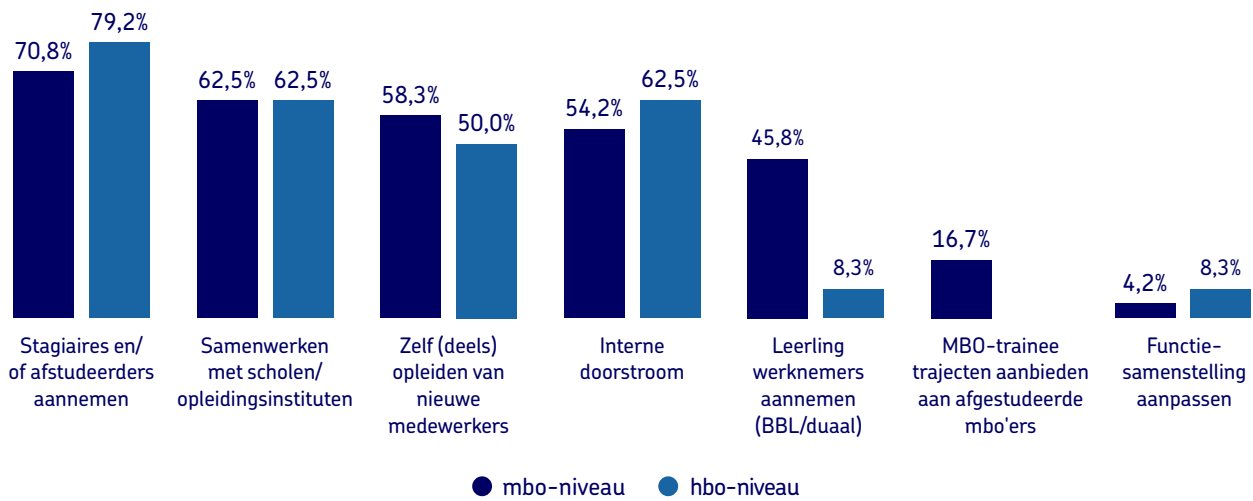
Belang technische achtergrond

Uit de interviews blijkt dat een technische achtergrond van kandidaten bij veel vacatures nog steeds een harde vereiste is. Daarnaast geven geïnterviewden aan dat sectorspecifieke kennis schaars is op de markt en vaak intern wordt bijgeschoold. Zo worden bijvoorbeeld zuiveringstechnici veelal door het waterschap zelf opgeleid, aangezien hier specifieke, locatiegebonden kennis voor nodig is. Voor deze opleiding wordt onder andere gebruik gemaakt van externe opleiders zoals Wateropleidingen. Voordat gestart kan worden met een interne opleiding is in de meeste gevallen een technische achtergrond een vereiste. Een technische achtergrond alvorens te kunnen starten met de interne opleiding is in de meeste gevallen een vereiste. Uit de interviews blijkt verder dat sommige organisaties hun doelgroep voor het vervullen van technische functies proberen te vergroten door te kijken naar het aannemen van technische BBL'ers (Beroeps Begeleidende Leerweg). De gevraagde begeleidingscapaciteit vormt hier echter soms een knelpunt.

Acties voor gekwalificeerde medewerkers

Organisaties ondernemen verschillende acties om het aantal gekwalificeerde medewerkers te borgen. De meeste acties zijn gericht op studenten die een technische opleiding volgen. Ongeveer driekwart van de organisaties onderneemt actie door het aannemen van stagiaires en net afgestudeerden (figuur 2.7).

Twee derde van de waterschappen werkt samen met opleidingsinstituten. Deze samenwerking neemt verschillende vormen aan: van het aanbieden van stages en rondleidingen, tot het geven van gastlessen en het gezamenlijk opzetten van (BBL-) trajecten en/of modules. Het merendeel van de geïnterviewden geeft aan dat de samenwerking met opleidingsinstituten geïntensiveerd kan worden, om zo de sector meer te promoten en de aanwas van jonge technische medewerkers te verhogen. Dit kan verschillende vormen aannemen, zoals het gezamenlijk ontwikkelen van curricula met scholen en het gestructureerd aannemen van grotere poules van stagiaires. BBL-trajecten en -stagiaires worden ervaren als succesvol. Aan de ene kant kan de organisatie iemand zelf opleiden, en aan de andere kant kan de nieuwe medewerker - indien enthousiast - ook fungeren als ambassadeur voor de sector.



Figuur 2.7. Percentage respondenten dat aangeeft specifieke acties te ondernemen om gekwalificeerde medewerkers te verkrijgen (n=24).

Intern opleiden

Ongeveer 55 procent van de waterschappen leidt zelf (deels) intern mensen op om te zorgen voor gekwalificeerd technisch personeel (figuur 2.7). Echter geeft maar 20 procent van de enquêterespondenten vervolgens aan te weten hoe de organisatie zelf medewerkers op kan leiden voor specifieke technische functies. Voor interne opleiding is in de meeste gevallen een technische opleidingsachtergrond vereist. Slechts een enkele organisatie past de functiesamenstelling aan aan de beschikbare kwalificaties van de medewerker.

Kansen voor samenwerking

Bijna 60 procent van de organisaties in de sector waterschappen staat ervoor open om op sectoraal niveau te kijken naar het opleiden van (nieuwe) medewerkers voor technische functies. Uit de interviews blijkt dat er interesse is om dit uit te voeren op zowel mbo- als hbo-niveau voor moeilijk vervulbare functies zoals procesoperator. Vooral is hierbij interesse in het opleiden van jonge medewerkers of van 'technische' zij-instromers; werkzoekenden die bijvoorbeeld eerst een andere baan in de techniek hebben gehad zoals automonteur. Slechts 20 procent van de respondenten geeft aan over de kennis te beschikken om dit soort opleidingen op te zetten. Samenwerking rondom opleidingsvraagstukken tussen organisaties richt zich nu dan ook nog met name op het vlak van kennisdeling.

Een aantal organisaties gaat verder dan kennisdeling en heeft zich regionaal verenigd om gezamenlijk opleidingen op te zetten zoals de Brabant Aquademie en Waterkracht. Geïnterviewden geven aan erg tevreden te zijn over deze manier van samenwerken. Vanuit organisaties is er interesse om te kijken of vanuit de sector gezamenlijk gewerkt kan worden aan opleidingsprogramma's.



2.3 Voorbeelden van huidige acties

In de enquêtes noemen organisaties verschillende acties om nieuwe technische medewerkers te werven en op te leiden. Hieronder staan verschillende acties die tijdens de interviews nader zijn toegelicht. Deze dienden in een paar gevallen als inspiratie voor de oplossingsrichtingen die zijn uitgewerkt in hoofdstuk 3.

Actie 1: Via-via

Het via-via werven en het uitzetten van vacatures in het eigen netwerk van bestaand personeel, is een succesvolle manier om te werven. Dit kan bijvoorbeeld door eigen medewerkers ambassadeur van de organisatie te maken en in te zetten om zo nieuwe medewerkers binnen te halen. Zo wordt er ook gesproken over referral programma's, waarbij de aandrager van een kandidaat een beloning krijgt. Dit staat in veel organisaties echter nog in de kinderschoenen.

Actie 2: Contact met scholen

Twee derde van de organisaties werkt samen met scholen en opleidingsinstituten. Dit contact wordt tijdens de interviews vaak genoemd als een goed middel voor het behoud en vergroten van de naamsbekendheid onder potentiële (toekomstige) kandidaten. Daarnaast wordt deze actie ingezet voor het werven van technische medewerkers. Door middel van rondleidingen, gastlessen en zichtbaar zijn op open dagen kunnen organisaties zich profileren bij studenten, met als doel dat zij zich uiteindelijk aanmelden als stagiair, BBL-leerling of trainee.

Ook wordt deze actie ingezet voor het opleiden van technische medewerkers. Zoals eerder genoemd biedt ongeveer driekwart van de organisaties stage- en BBL-plekken aan. Tijdens zo'n traject kan de organisatie iemand van begin af aan opleiden voor een baan in de sector waterschappen en bekijken of er een match is. Daarnaast zijn een paar organisaties bezig met het ontwikkelen van een curriculum samen met een opleider, aangezien huidige curricula niet altijd goed aansluiten bij de kenniseisen van organisaties.

Actie 3: Arbeidsmarktcampagnes- en communicatie

Organisaties investeren veel in employer branding om het werken bij organisaties in de sector waterschappen aantrekkelijker en zichtbaarder te maken. Individuele organisaties zetten hiervoor zelf acties op, zoals huis-aan-huisbladen, een eigen 'Werken bij' website en het ontwikkelen van filmpjes. Daarnaast wordt ook veel op LinkedIn gedeeld. Een aantal organisaties ontwikkelde een geheel nieuwe arbeidsmarktcampagne ondersteund met storytelling, foto's en videos. Ook is gekeken naar het veranderen van functienamen, zoals van IT-medewerker naar ICT Kickstarter. Volgens de hr-consultant van de desbetreffende gelieerde organisatie blijkt dit een positief effect te hebben op het aantal reacties.



Actie 4: Mbo-traineeship

Het mbo-traineeship is een manier om nieuwe jonge mensen aan te trekken, op een manier die nog niet veel toegepast is op deze doelgroep (wel voor doelgroep hbo/wo). De trainee krijgt de kans om zich te verdiepen in verschillende werkgebieden en kan zodoende aan het einde van het traject besluiten wat het beste past. Zo komen zij bijvoorbeeld ook in aanraking met een bestuurder en leren zij de sector van binnenuit kennen. Een groot deel van de trainees blijft na het traineeship aan de organisatie verbonden. Het is een manier om mensen te matchen en hen bekend te maken met de sector, zodat zij een goede keuze kunnen maken welke plek voor hen het beste is. Daarnaast kan iemand aan de slag, terwijl hij/zij een opleidingsprogramma en ontwikkelmogelijkheden krijgt.

2.4 Conclusies analysefase

Op basis van bovenstaande analyses van de resultaten uit de enquêtes en interviews zijn de volgende hoofdconclusies te formuleren:

- Organisaties ervaren momenteel al wervingsproblemen door het tekort aan technische medewerkers op de arbeidsmarkt, zowel op mbo- als hbo-niveau. Dit heeft ook al impact op meerdere organisaties en baart hen zorgen voor de toekomst.
- Ervaren technische medewerkers en gekwalificeerde afgestudeerden of starters vormen nog steeds de primaire doelgroep waarop organisaties zich richten bij het vervullen van vacatures voor technische medewerkers. Alternatieve doelgroepen zoals zij-instromers of mensen zonder juiste startkwalificaties zijn voor veel organisaties nog buiten beeld.
- Als gevolg van de hoge vacaturedruk is de werkdruk onder hr-professionals en recruiters hoog. Hierdoor ontbreekt het in veel organisaties aan tijd om te werken aan een strategisch beleidsplan voor arbeidsmarktcommunicatie en werving.
- De verschillen tussen organisaties in capaciteit en beschikbare financiën voor arbeidsmarktcommunicatie en werving en selectie zijn groot.
- De geringe bekendheid met het werken voor waterschappen onder potentiële medewerkers speelt volgens respondenten parten bij het werven van kandidaten.
- Onder organisaties is er nog weinig structurele ervaring met het intern opleiden van technisch medewerkers. Ook ontbreekt hierbij nog veelal de verbinding met het werven.
- Zowel op het gebied van arbeidsmarktprofilering, werving als interne opleidingen voeren veel organisaties nog een eigen beleid met bijbehorende acties, of soms samen met een aantal regionale collega-organisaties. Systematische kennisdeling of een structureel beleid op sectoraal niveau ontbreekt.
- Onder respondenten bestaat een grote behoefte aan een meer structurele sectorale aanpak, samenwerking en kennisdeling, zowel op het gebied van arbeidsmarktprofilering en werving, als op het gebied van (interne) opleidingen voor zowel jongeren, zij-instromers als ook eigen medewerkers met een technische achtergrond.



3. Oplossingsrichtingen

Tijdens de interviews en in de analysefase is een verkenning uitgevoerd naar oplossingsrichtingen voor de in het voorgaande hoofdstuk genoemde uitdagingen rond het werven en opleiden van technische medewerkers. Daarnaast is gekeken naar best practices uit andere sectoren. Dit heeft geleid tot een lijst met oplossingsrichtingen, waarvan sommige al bij een aantal organisaties in de sector waterschappen worden ingezet.

De oplossingsrichtingen zijn opgesplitst in oplossingen voor het arbeidsmarkt vraagstuk en voor het opleidingsvraagstuk. Voor elke oplossing geven we eerst aan voor welk probleem of welke uitdaging, geïdentificeerd in hoofdstuk 2, de oplossing van toepassing is. Daarna beschrijven we kort en bondig de inhoud. Vervolgens presenteren we de beoogde resultaten van de oplossing en de wijze van implementatie van de oplossing.

3.1 Oplossingsrichtingen arbeidsmarkt vraagstuk

1. Sectorale arbeidsmarkt campagne

Probleem

Lage bekendheid met werken voor waterschappen en van de inhoud van het werk bij de doelgroep van technische medewerkers.

Oplossing

Sectorale communicatie campagne voor het promoten van werken in de sector waterschappen onder potentiële doelgroepen op de arbeidsmarkt.

Beoogde resultaten

- Bekendheid geven aan de primaire opgaven van de sector waterschappen.
- Overzicht presenteren van de verschillende technische functiegebieden die voorkomen in de sector.
- Inzicht geven in aantrekkelijkheid van werken in de sector waterschappen: primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.
- Presenteren van actuele technische vacatures binnen de sector waterschappen.

Implementatie

Op sectoraal niveau een employee value proposition (EVP) ontwikkelen: hoe wil de sector zich presenteren op de arbeidsmarkt en wat heeft het nieuwe technische medewerkers te bieden? Op basis van deze EVP kunnen verschillende communicatie-uitingen worden ontwikkeld. Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt naar verschillende doelgroepen: technische medewerkers op mbo-niveau, ICT-medewerkers etc. Een algemene website, bijvoorbeeld werkenvoorwaterschappen.nl, kan dienen als centraal platform voor alle informatie. Hiernaar kan doorverwezen worden vanuit andere communicatie-uitingen via sociale media en andere kanalen. Ook kunnen fysieke campagnematerialen worden



ontwikkeld die door individuele organisaties op evenementen kunnen worden ingezet (zie oplossingsrichtingen 4 en 6).

2. Campagne ambassadeurs sector waterschappen

Probleem

Lage bekendheid met werken voor waterschappen en (nog) te weinig gebruikmaken van huidige medewerkers voor het werven van nieuw technisch personeel.

Oplossing

Huidige technische medewerkers in de sector waterschappen die als inspirerend voorbeeld (ambassadeurs) voor potentiële medewerkers dienen.

Beoogde resultaten

- Potentiële technische medewerkers een beeld geven van het werken en de functies in de sector waterschappen en van de mensen die daar werken.
- Authentieke verhalen creëren over het werken in de sector waterschappen (deze verhalen kunnen gebruikt worden in arbeidsmarktcampagnes).
- Huidige technische medewerkers in de schijnwerpers zetten en extra waarderen, zodat ze zich nog meer binden aan de organisatie en ze actief mensen in hun omgeving enthousiasmeren om te werken binnen de sector.

Implementatie

Medewerkers elkaar laten nomineren in een interne campagne om elkaar extra waardering te geven. Deze medewerkers dan via storytelling hun ervaringen van werken in de sector waterschappen laten vastleggen. Het gaat hierbij zowel om het overbrengen van de inhoud van het werk, de organisatiecultuur, primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden etc. Dit kan zowel in beeld als in tekst worden gecommuniceerd en toegesneden op verschillende doelgroepen. Deze verhalen kunnen goed onderdeel uitmaken van een sectorale arbeidsmarktcampagne (zie oplossingsrichting 1).

3. Kennisdeling wervingsstrategieën

Probleem

Ontbreken aan inzicht bij de organisaties in de sector over op welke effectieve en strategische manier er extra geworven kan worden voor technische functies en beperkte kennisdeling hierover tussen de organisaties.

Oplossing

Een diepere inventarisatie per organisatie in de sector naar de huidige stand van zaken omtrent wervingsstrategieën voor functies die schaars zijn en actieve kennisdeling tussen organisaties.



Beoogde resultaten

- Vergroten van het collectieve inzicht over het werven en het aannemen van technisch personeel.
- In kaart hebben per organisatie welke inspanningen zij doen om technisch personeel te werven en begeleiden en waar zij kunnen verbeteren.
- Effectievere kennisdeling tussen organisaties, zodat niet het wiel opnieuw uitgevonden hoeft te worden.

Implementatie

Verder inzichtelijk krijgen van alle wervingsacties per organisatie door middel van een scan die over verschillende categorieën (beleid en transparantie, inzicht en meten, acties en interventies, kennisdelen en participatie) per organisatie laat zien waar de organisatie staat, en dit gebruiken om een benchmark op te stellen. De uitkomsten worden gebruikt om meerdere communities of practice op te zetten, waar organisaties op een laagdrempelige en informele manier kennis met elkaar delen over werving en selectie. Dit kan ook verwerkt worden in bestaande structuren, zoals het platform arbeidsmarkt van A&O fonds Waterschappen.

4. Gezamenlijk contact met scholen

Probleem

Organisaties onderhouden veelal individueel het contact met dezelfde technische scholen in de regio, wat leidt tot inefficiëntie voor de organisaties en voor de scholen.

Oplossing

Intensievere samenwerking met scholen, waarbij organisaties in de sector waterschappen samenwerken en gezamenlijk het contact onderhouden en activiteiten organiseren.

Beoogde resultaten

- Efficiënter contact met scholen onderhouden, waarbij organisaties de contactmomenten kunnen bundelen en gezamenlijke acties kunnen ondernemen.
- Meer zichtbaarheid op scholen en bij studenten, wat bijdraagt aan een betere bekendheid van de sector onder de doelgroep.

Implementatie

Een poule van organisaties in een regio richt een werkgroep op om contact met technische scholen te onderhouden. Hier kunnen afspraken gemaakt worden over het benaderen van scholen, en het opzetten van gezamenlijke programma's. Zo hoeft niet elke organisatie te onderzoeken hoe scholen het beste benaderd kunnen worden en hoe een programma invulling krijgt. Vanuit de sectorale arbeidsmarktcampagne (oplossingsrichting 1) kunnen hiervoor algemene communicatieproducten van de sector ter beschikking worden gesteld. In een aantal regio's vindt deze samenwerking al plaats tussen organisaties. De ervaringen hiervan kunnen worden opgehaald en gedeeld met andere organisaties.



5. Uitwisselingstrajecten tussen organisaties

Probleem

Technische medewerkers die niet meer goed op hun plek zitten of intern niet verder kunnen doorstromen en hierdoor de sector verlaten.

Oplossing

Het uitwisselen van technische werknemers tussen organisaties die niet meer goed op hun plek zitten of zich verder willen ontwikkelen en van organisatie willen veranderen.

Beoogde resultaten

- Technische werknemers behouden voor de sector.
- Goed werkgeverschap, doordat medewerkers die niet meer goed op hun plek zitten of niet verder kunnen doorstromen een mooi alternatief aangeboden wordt.
- Kostenbesparing voor de sector.

Implementatie

Een communicatieplatform waar hr-professionals, recruiters en interne loopbaancoaches contact kunnen opnemen met collega's bij andere waterschappen indien een technische medewerker een transfer wil maken. Dit is vooral mogelijk voor organisaties die geografisch dicht bij elkaar in de buurt liggen, of breder in het geval de medewerker bereid is te verhuizen of een langere reistijd te hebben.

6. Evenementen voor potentiële medewerkers

Probleem

Lage bekendheid van werken bij waterschappen en inefficiënt contact per waterschap met scholen.

Oplossing

Gezamenlijke open dagen, banenmarkten en tours voor potentiële medewerkers organiseren zoals studenten en scholieren, werknemers arbeidsmarkt en zij-instromers.

Beoogde resultaten

- Sector aantrekkelijk maken voor potentiële technische medewerkers.
- Kennis over werken voor waterschappen vergroten bij doelgroep.

Implementatie

Organisaties nodigen potentiële technische medewerkers uit om langs te komen om het werkveld van de waterschappen te ontdekken. Hierbij kunnen organisaties op regionaal niveau met elkaar samenwerken en gezamenlijk een banenmarkt, open dag of tour organiseren, waarbij ze bijvoorbeeld gebruik kunnen maken van campagnematerialen van de sectorale campagne (zie oplossingsrichting 1). Deze oplossingsrichting kan verder



gecombineerd worden met oplossingsrichting 4: Gezamenlijk contact met scholen en oplossingsrichting 2: Campagne voor ambassadeurs, waarbij ambassadeurs hun werkplek laten zien en vertellen over hun werk.

7. Poule van schaarse technische specialisten

Probleem

Moeilijk vacatures te vervullen voor schaarse technische functies, zoals functies in de ICT of data-analyse.

Oplossing

Een poule van schaarse technische specialisten, die niet in dienst zijn van één organisatie, maar van de sector.

Beoogde resultaten

- Eerder vervullen van vacatures van functies waar veel schaarste heerst.
- Talent vinden voor kortere opdrachten of tijdelijke functies.
- Medewerkers de mogelijkheid bieden om in meerdere organisaties te werken en zich zo verder te ontwikkelen

Implementatie

In deze constructie zijn medewerkers niet in dienst van één organisatie, maar van de sector. Hierdoor kunnen zij voor verschillende organisaties worden ingezet. Voor functies in de ICT zouden de medewerkers bijvoorbeeld in dienst kunnen komen van het reeds bestaande sectorale Waterschapshuis. Allereerst zullen de organisaties moeten benoemen voor welke functies zo'n constructie waardevol kan zijn. Daarna moet een overkoepelend orgaan geïdentificeerd worden die de medewerkers in dienst kan nemen en als het ware uitleent aan de organisaties.

3.2 Oplossingsrichtingen opleidingsvraagstuk

8. Multidisciplinair mbo-traineeship

Probleem

Ontbreken van duidelijke en voldoende ontwikkelmogelijkheden voor nieuwe technische mbo-medewerkers.

Oplossing

Een traineeship waarin technische starters op mbo-niveau, binnen één of wisselend tussen meerdere organisaties in de sector waterschappen aan de slag gaan met technische (harde) en zachte skills en gezamenlijk werken aan een relevant thema voor de sector.



Beoogde resultaten

- Aantrekken en werven van jonge medewerkers, door hen een interessant loopbaanperspectief te bieden en in aanraking te laten komen met verschillende werkvelden binnen de sector.
- Duurzaam laten instromen van nieuwe medewerkers.
- Een oplossing, aangedragen door technische medewerkers, voor een thema/uitdaging dat relevant is voor de sector.

Implementatie

Trainees gaan multidisciplinair met medestarters aan de slag om de sector goed te leren kennen en te werken aan hun technische vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling. Tegelijkertijd werken zij ook aan een specifiek thema dat relevant is voor de sector, zoals ook gebeurt tijdens het hbo-/wo-traineeship. Het hbo-/wo-traineeship wordt als zeer succesvol bestempeld tijdens de interviews voor het goed matchen van talent. Daarnaast kunnen starters met nog niet volledig juiste kennis en achtergrond aangenomen worden en kunnen zij gezamenlijk opgeleid worden in dit traineeship. Er kan ook gekeken worden naar een breder sectoroverstijgend traineeship, zoals bijvoorbeeld het mbo-traineeship vakman Water dat door CIV Water in het noorden van Nederland wordt georganiseerd, waarbij wordt samengewerkt met andere externe partijen.

In deze oplossingsrichting zijn meerdere opties mogelijk rond de vorm van het multidisciplinaire traineeship. Dit kan namelijk worden opgezet binnen een organisatie of tussen verschillende organisaties in de sector, of zelfs met de provincie en gemeenten. Ervaringen vanuit de diverse hbo-traineeships en bestaande mbo-traineeships in de sector zijn waardevol om mee te nemen in de opzet van een pilot mbo-traineeship.

9. Interne doorstroom en bijscholen van huidige medewerkers

Probleem

Het steeds lastiger worden om goed gekwalificeerde medewerkers te vinden die functies kunnen opvullen waarvoor ervaring vereist is.

Oplossing

Analyseren van het huidige talent binnen een organisatie en nagaan welke mogelijkheden er voor interne doorstroom zijn door het in kaart brengen van benodigde en ontwikkelbare skills.

Beoogde resultaten

- Het intern invullen van openstaande vacatures waar geen geschikte externe kandidaat voor wordt gevonden.
- Huidige medewerkers binden door hen doorgroeimogelijkheden aan te bieden.



Implementatie

Naast het opleiden van nieuwe medewerkers, liggen er ook mogelijkheden in de doorstroom van huidige medewerkers naar technische functies, zowel op mbo- als hbo-niveau, waarvoor in eerste instantie extern 'het schaap met de 5 poten' voor werd gezocht. Dit vraagt om een goede interne analyse van de beschikbare, ontwikkelbare en benodigde talenten, kennis en vaardigheden. De output van een strategische personeelsplanning (SPP) kan hiervoor worden gebruikt. Op basis van deze informatie kunnen interne kandidaten voor doorstroom worden geïdentificeerd, gematcht met relevante functies en opleidingsmogelijkheden worden aangeboden. Dit creëert tevens weer een plek op een functie waarvoor een externe of interne kandidaat geworven kan worden.

10. Opleiding voor zij-instromers

Probleem

Tekort aan goed gekwalificeerd personeel en technische studenten.

Oplossing

Een gezamenlijke opleiding voor zij-instromers, waarbij deelnemers zonder volledige (technische) voorkennis met elkaar de opleiding volgen.

Beoogde resultaten

- Het opvullen van vacatures waar geen geschikte kandidaat extern voor wordt gevonden.
- Het arbeidsmarktpotentieel vergroten en uit een grotere poule van kandidaten kunnen putten.
- Kennis en kunde delen tussen organisaties.

Implementatie

Het aannemen van zij-instromers is een uitdaging voor elke organisatie, klein of groot, en in alle sectoren. Deze uitdaging gezamenlijk als sector oppakken kan dus een mooie kans zijn om de investering hierin te verdelen, bijvoorbeeld door gezamenlijk te onderzoeken hoe zij-instromers het beste zijn op te leiden. Daarnaast kost dit opleiden veel capaciteit en is het dus efficiënter om hen gezamenlijk een opleidingsgroep te laten vormen. Voor deze oplossingsrichting zullen organisaties contact moeten zoeken met partijen die in contact staan met zij-instromers, zoals het UWV, ServicePunt Techniek of publiek-private samenwerkingen in de regio. Daarna zal een opleidingsplan opgesteld moeten worden, eventueel in samenwerking met een externe opleidingspartij, met een duidelijke routekaart van de opleiding en de stappen die een zij-instromer zal moeten zetten. Organisaties in de sector kunnen dit met elkaar in een werkgroep oppakken. Wel blijkt uit andere zij-instroomprogramma's (in andere sectoren) dat de output nog relatief laag blijft vanwege de hoge obstakels voor zowel de zij-instromer als de werkgever.



11. Gezamenlijke academie – regionaal of sectoraal

Probleem

Organisaties in de sector waterschappen kampen met dezelfde opleidings- en ontwikkelbehoeftes, maar werken daarin nog relatief weinig samen.

Oplossing

Een gezamenlijke academie, waarbij organisaties op regionaal of op sectoraal niveau kunnen samenwerken voor het opleiden van medewerkers in technische functies.

Beoogde resultaten

- Efficiënter een groep medewerkers opleiden.
- Kandidaten zonder juiste technische voorkennis kunnen aantrekken en hen een opleidingsperspectief bieden.

Implementatie

Een gezamenlijke academie vindt al plaats bij sommige organisaties in de sector, zoals de Brabant Aquademie van de Brabantse waterschappen. Meerdere technische functies zijn bij alle waterschappen hetzelfde. Door gezamenlijk voor deze functies op te leiden, is een opleidingsgroep sneller gevuld. De Brabant Aquademie wordt in de interviews als een succesvol initiatief gezien. Het kan bijdragen aan het ontwikkelen van huidige en nieuwe medewerkers en het concept kan ook als blauwdruk in andere regio's worden toegepast, eventueel uit te breiden met een focus op nieuwe medewerkers. Daarnaast kan ook gedacht worden aan een meer sectorale academie voor de sector, of verbindende structuur tussen bestaande regionale academies. Ook hierbij kan worden samengewerkt met externe opleidingspartijen.

12. In samenwerking met scholen een curriculum ontwikkelen

Probleem

Huidige curricula sluiten niet altijd goed aan bij de behoeftes van organisaties in de sector waterschappen voor technische functies.

Oplossing

Samen met andere waterschappen het contact met scholen onderhouden en gezamenlijk een curriculum ontwikkelen dat relevant is voor organisaties in de sector waterschappen.

Beoogde resultaten

- Efficiënter contact met scholen onderhouden.
- Afgestudeerden hebben de juiste kennis om bij organisaties in de sector waterschappen aan de slag te gaan.
- Kennisoverdracht en -borging van ervaren medewerkers.



Implementatie

Een gezamenlijke academie vindt al plaats bij sommige organisaties in de sector, zoals de Brabant Aquademie van de Brabantse waterschappen. Meerdere technische functies zijn bij alle waterschappen hetzelfde. Door gezamenlijk voor deze functies op te leiden, is een opleidingsgroep sneller gevuld. De Brabant Aquademie wordt in de interviews als een succesvol initiatief gezien. Het kan bijdragen aan het ontwikkelen van huidige en nieuwe medewerkers en het concept kan ook als blauwdruk in andere regio's worden toegepast, eventueel uit te breiden met een focus op nieuwe medewerkers. Daarnaast kan ook gedacht worden aan een meer sectorale academie voor de sector, of verbindende structuur tussen bestaande regionale academies. Ook hierbij kan worden samengewerkt met externe opleidingspartijen.

13. Gepensioneerden inzetten voor o.a. gastlessen, rondleiding, opleiden

Probleem

Tekort aan capaciteit voor het aannemen, begeleiden en inwerken van stagiaires, starters of zij-instromers.

Oplossing

Inzetten van gepensioneerde oud-medewerkers om hun kennis en ervaring te delen met nieuwe medewerkers, door middel van gastlessen, rondleidingen en het begeleiden van nieuwe medewerkers.

Beoogde resultaten

- Begeleidingscapaciteit vergroten.
- Kennis van vertrekkende vakmensen binnenhouden.

Implementatie

Gepensioneerd oud-personeel bezit een schat aan kennis en ervaring. Er is onder deze groep vaak belangstelling om een dag(deel) een bijdrage te leveren aan de sector, bijvoorbeeld door het overbrengen van kennis, gastlessen geven en het begeleiden van nieuwe medewerkers. Organisaties kunnen recent gepensioneerden of mensen die binnenkort met pensioen gaan hiervoor benaderen en hen aanbieden om op een laagdrempelige manier 'in dienst' te blijven om zo hun ervaring te blijven delen. Er wordt ook naar deze mogelijkheid gekeken in andere technische sectoren waar gepensioneerden worden ingezet voor kennisoverdracht.

14. Samenwerken met andere partijen: ingenieursbureaus, aannemers

Probleem

De sector concurreert met andere organisaties die dezelfde technische voorkennis vereisen van kandidaten, zoals ingenieursbureaus en aannemers.



Oplossing

Samenwerken met partijen die dezelfde doelgroep benaderen, zoals ingenieursbureaus en aannemers, in plaats van concurreren.

Beoogde resultaten

- Aantrekkelijker zijn voor jonge medewerkers.
- In plaats van concurreren samenwerken met andere partijen en hierdoor een grotere doelgroep aan kunnen trekken.

Implementatie

Net zoals verschillende organisaties in de sector waterschappen samenwerken, kunnen deze organisaties er ook voor kiezen om deze samenwerking uit te breiden naar partijen die in dezelfde sector opereren. Een respondent stelt in de interviews dat samenwerking met partijen die in eerste instantie als concurrent bestempeld zijn, toch kan bijdragen aan het goed opleiden van nieuw personeel, omdat kennis onderling gedeeld kan worden. Deze respondent ziet bijvoorbeeld ingenieursbureaus op dezelfde manieren werven als de eigen organisatie. De organisaties hebben elkaar nodig en dit is dus een mooie kans om samen naar de toekomst te kijken: wat hebben we nodig qua skills en opleiding?

3.3 Overkoepelende oplossingen

Een aantal oplossingsrichtingen sluit aan bij bredere vragen rondom werving en arbeidsmarkt die in de sector spelen, zoals goed inspelen op toekomstige ontwikkelingen, het onboarden van nieuw geworven medewerkers, zodat medewerkers duurzaam in kunnen stromen nadat ze geworven zijn en het duurzaam binden van medewerkers.

15. Inventarisatie organisaties van de toekomst

Probleem

Ontbreken aan helder inzicht hoe de sector, de organisaties en de markt zich zullen ontwikkelen in de toekomst en hoe organisaties zich daarop goed kunnen voorbereiden.

Oplossing

Gezamenlijke inventarisatie van functies en skills die nodig zijn in de toekomst, ontwikkeling van de arbeidsmarkt en het implementeren van oplossingen.



Beoogde resultaten

- Antwoord krijgen op vragen zoals:
 - Hoe ziet de personele behoefte er over x jaar uit?
 - Hoe ziet de arbeidsmarkt er dan uit?
 - Welke functies gaan verdwijnen en verschijnen?
 - Wie gaan allemaal uitstromen en wie moeten we nu opleiden om dat gat te dichten?
 - Kunnen we functies afpellen?
 - Hoe gaan we zij-instromers aannemen en opleiden?
 - Moeten we allianties vormen, met elkaar of met externe organisaties?
 - Welke talenten, vaardigheden en ambities zijn er nu aanwezig in de organisatie en wie kan er doorstromen?
- Duidelijk plan voor elke organisatie en de sector als geheel met handvatten om doelgericht te gaan werven en opleiden.
- Effectieve kennisdeling tussen partijen.
- Grotere pool van kandidaten kunnen benaderen.

Implementatie

Het is lastig om een goed toekomstbeeld te schetsen van de sector, de arbeidsmarkt en de ontwikkeling van functies. Toch is het belangrijk om een goede strategische personeelsplanning (SPP) op te stellen en hierop te acteren, zeker nu een grote groep in de komende decennia met pensioen gaat. Intern binnen organisaties in de sector waterschappen worden SPP's opgesteld, maar de kennis hierover wordt tussen organisaties nog weinig gedeeld. Deze kennis kan ook gebruikt worden om concrete tools of handleidingen op te stellen, bijvoorbeeld een takendatabase, waarbij functies beschreven worden in taken, die verbonden kunnen worden aan skills. Daarnaast kan bijvoorbeeld - indien er behoefte is - een skillspaspoort geïntroduceerd worden. Uiteindelijk levert het zowel sectoraal als per organisatie een visie op hoe organisaties en de sector zich ontwikkelen qua omvang (krimp en groei) en qua samenstelling en hoe in de personeelsbehoefte kan worden voorzien.

16. Mbo-traineeship voor huidige medewerkers

Probleem

Ontbreken van duidelijke en voldoende ontwikkelmogelijkheden voor huidige mbo-medewerkers en beperkte zichtbaarheid van de waterschappen als aantrekkelijke werkgever.

Oplossing

In het medewerkerstraineeship wordt gewerkt aan persoonlijke ontwikkeling en zelfleiderschapskills van de technische medewerkers.



Beoogde resultaten

- Profilering van waterschappen als aantrekkelijke werkgever bij toekomstige werknemers.
- Op een laagdrempelige manier technische medewerkers die al in dienst zijn stimuleren om met hun persoonlijke en professionele ontwikkeling aan de slag te gaan.
- Het binden en hiermee behouden van medewerkers aan de organisatie.
- Ambassadeurs die hun loopbaan in eigen hand nemen.
- Input en draagvlak van een bredere groep jonge medewerkers om de organisatie te verbeteren.

Implementatie

In deze oplossingsrichting gaan medewerkers binnen een organisatie met elkaar werken aan persoonlijke ontwikkeling en persoonlijke leiderschapsvaardigheden. Daarnaast kunnen medewerkers gematcht worden met buddy's, mentors en carrièrecoaches, en zullen zij zich verdiepen in hun loopbaan. Deze oplossingsrichting is laagdrempeliger dan het multidisciplinair mbo-traineeship, omdat de medewerkers in dienst zijn en blijven van de deelnemende organisaties. In een poule binnen of tussen de organisaties waterschappen kunnen medewerkers meedenken over een belangrijk thema binnen de sector. Ook dit traineeship biedt starters een loopbaanperspectief en ondersteunt hen in het ontwikkelen van zelfleiderschapsvaardigheden, wat iemand een meer allround medewerker maakt. Een voorbeeld van zo'n traject is al uitgevoerd bij Waterschap Rijn en IJssel.

17. Gezamenlijke onboarding

Probleem

Ontbreken van duidelijk onboardingproces (uitkomst van het hbo/wo-traineeship onderzoek).

Oplossing

De organisaties organiseren een gezamenlijk onboardingproces waarbij nieuwe medewerkers met elkaar en met de organisatie kennismaken.

Beoogde resultaten

- Goed laten landen van een nieuwe werknemer, die zich sneller thuis voelt en de sector leert kennen.
- Betere verbinding tussen 'concullega's' en de organisaties.
- Voorkomen van vroegtijdige uitstroom.

Implementatie

Nieuwe medewerkers in contact met elkaar brengen door middel van fysieke en online bijeenkomsten en e-learnings. Daarnaast kunnen medewerkers een buddy of mentor krijgen, die hen de organisatie en sector laat zien. Organisaties kunnen in een regionale poule medewerkers met elkaar in verbinding brengen, die dan samen trainingen doorlopen.



18. Gezamenlijke e-learning

Probleem

Organisaties in de sector waterschappen kampen met dezelfde opleidings- en ontwikkelbehoeftes, maar werken nog te weinig samen.

Oplossing

Het gezamenlijk ontwikkelen van e-learning voor opleidingsdoeleinden en met andere organisaties delen.

Beoogde resultaten

- Als organisatie niet opnieuw het wiel hoeven uit te vinden met online opleidingen.
- Kennis en capaciteit delen tussen organisaties.
- Borgen van technische kennis medewerkers.

Implementatie

E-learning zijn makkelijk overdraagbaar naar andere organisaties en kunnen makkelijker door meer mensen gevolgd worden dan fysieke trainingen. Voor het opleiden van nieuwe én huidige medewerkers, maar ook het onboarden en kennismaken met de sector, kunnen e-learning ingezet worden. De investering in een e-learning wordt lager naarmate meer mensen of organisaties er gebruik van maken. Daarnaast kunnen bepaalde modules één op één worden overgenomen, maar blijft er ook ruimte voor maatwerk per organisatie doordat modules eenvoudig gepersonaliseerd en/of aangepast kunnen worden. Ervaren medewerkers kunnen betrokken worden bij het ontwikkelen van e-learning specifiek gericht op technische functies. Hiermee wordt specifieke praktische waterschapskennis ingebracht en wordt tevens hun kennis ook voor de toekomst geborgd.



3.4 Conclusie oplossingsrichtingen

In dit hoofdstuk zijn 18 oplossingsrichtingen voor de in hoofdstuk 2 genoemde uitdagingen beschreven voor de instroom, ontwikkeling en het behoud van technische medewerkers. Het zijn oplossingen die kunnen bijdragen aan het werven en opleiden van medewerkers voor technische functies binnen de sector waterschappen. Veel van de oplossingen hebben echter een effect dat breder is dan alleen op deze doelgroep.

De oplossingen zijn complementair, maar kunnen ook afzonderlijk ingezet worden. Om een duurzaam effect te bewerkstelligen voor de sector, is echter een zorgvuldige strategische aanpak noodzakelijk, waarbij een samenhangend pakket aan sectorale, regionale en lokale oplossingsrichtingen wordt ontwikkeld en geïmplementeerd. Uit het onderzoek en de cocreatiesessies blijkt dat er veel draagvlak is voor een combinatie van duurzame oplossingen die kijken naar het werven, opleiden en ook behouden van technische medewerkers. Hierbij denken deelnemers aan bijvoorbeeld een combinatie van de oplossingsrichtingen sectorale arbeidsmarktcampagne en campagne-ambassadeurs sector waterschappen, het persoonlijk ontwikkelen van nieuwe medewerkers (bijvoorbeeld met het multidisciplinair mbo-traineeship) en het doorontwikkelen van huidige medewerkers (bijvoorbeeld door de inventarisatie organisaties van de toekomst), terwijl tegelijkertijd intensiever wordt samengewerkt en kennis gedeeld in de sector.

Er is draagvlak voor de oplossingsrichtingen, maar over wat de meest effectieve combinatie is kan nog geen eenduidige uitspraak worden gedaan. Dit zal mede afhankelijk zijn van de context waarbinnen de oplossingsrichtingen op lokaal, regionaal en sectoraal niveau worden geïmplementeerd. Pilots kunnen hierin meer duidelijkheid verschaffen, alvorens oplossingsrichtingen sectorbreed worden ingezet.

Voor elke oplossingsrichting is het van belang om een geschikte eigenaar verantwoordelijkheid te geven voor het verder ontwikkelen en implementeren van de oplossing en het bewaken van de voortgang. Ook dient zoveel als mogelijk te worden aangesloten en voortgebouwd op initiatieven die reeds lokaal of op sectoraal niveau zijn gestart. Daarnaast dient de doelgroep actief te worden betrokken bij het opzetten van programma's, dus zowel technische vakmensen als jongeren.



4. Slotconclusies

Tekort technische medewerkers

In dit rapport zijn de resultaten beschreven van een verkenning naar de huidige situatie rond het werven en opleiden van technisch personeel binnen de sector waterschappen alsmede naar toekomstige oplossingsrichtingen voor de onderliggende arbeidsmarkt- en opleidingsvraagstukken.

De verkenning geeft aan dat het tekort aan technische medewerkers op de arbeidsmarkt, zowel op mbo- als hbo-niveau, momenteel al voelbaar is in de sector waterschappen en tot zorgen baart. In veel organisaties is het wervings- en opleidingsbeleid nog onvoldoende ingericht om adequaat op de lange termijn effectief op deze tekorten te kunnen inspelen. De behoefte aan een meer structurele sectorale aanpak, samenwerking en kennisdeling op zowel het gebied van arbeidsmarktprofilering en werving, als op het gebied van (interne) opleidingen voor zowel jongeren, zij-instromers als ook eigen medewerkers met een technische achtergrond, is dan ook groot.

Randvoorwaarden succesvol beleid

Dit rapport beschrijft 18 oplossingsrichtingen die uit de verkenning naar voren zijn gekomen. Alvorens aan de slag te gaan met deze oplossingen is een aantal randvoorwaarden noodzakelijk om te komen tot een succesvol beleid.

1. Zowel op sectoraal als lokaal niveau erkennen en agenderen van de in deze verkenning geschetste knelpunten rond werven en opleiden van technische medewerkers. Zowel op sectoraal als lokaal niveau dient draagvlak te bestaan voor het ontwikkelen van beleid voor deze knelpunten.
2. Beschikbaar stellen van middelen om oplossingsrichtingen tot uitvoer te kunnen brengen. Het gaat hierbij zowel om financiële middelen als om capaciteit (hr, recruitment, communicatie, leren en ontwikkelen etc).
3. Zorgen voor goed werkgeverschap als basis voor het werven en, wellicht nog belangrijker, behouden van technische medewerkers. Hierin ligt zowel een verantwoordelijkheid van sectorpartijen als individuele werkgevers.
4. Het ontwikkelen van een strategische aanpak op zowel sectoraal als lokaal niveau en een heldere afstemming tussen beide. In deze strategische aanpak dient een samenhangend pakket aan sectorale, regionale en lokale oplossingsrichtingen te worden opgenomen.

Rollen sectoraal en lokaal

Bij de hierboven beschreven opgave, ligt er zowel een rol voor sectorpartijen als voor individuele werkgevers van de 35 organisaties in de sector waterschappen. Op sectoraal niveau betreft dit meerdere partijen: Unie van Waterschappen, Vereniging werken voor



waterschappen, A&O fonds Waterschappen en de cao-tafel. Van belang hierbij is dat partijen met elkaar en niet naast elkaar aan de slag gaan om zo een eenduidig sectoraal programma te ontwikkelen en uit te dragen. Al deze organisaties kunnen hierbij hun specifieke expertise uit huidige activiteiten en netwerken inzetten. Op lokaal niveau hebben individuele werkgevers een rol om met hun eigen opgave hierin aan de slag te gaan, waarbij aansluiting wordt gevonden met sectorale initiatieven en daar waar mogelijk regionale samenwerking plaatsvindt met collega-werkgevers.

Kansen voor de toekomst

Ondanks de zorgen die geuit zijn in deze verkenning rond de vraagstukken rond technische medewerkers, liggen er voor de sector voldoende kansen voor de toekomst. De sector heeft een sterke uitgangspositie. Recent sectoraal medewerkersonderzoek geeft aan dat gemiddeld genomen medewerkers in de sector tevreden en betrokken medewerkers zijn. Daarnaast draagt de sector bij aan de leefbaarheid en duurzaamheid van Nederland. Het maatschappelijk belang van de sector heeft een sterke aantrekkingskracht op de huidige generatie jongeren. Dit, in combinatie met aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, kan als troef worden ingezet bij de werving van technische medewerkers. Gelet op de urgentie van de situatie, is het voor de sector van belang om nu hierin gezamenlijk concrete strategische stappen te zetten. De verkenning geeft aan dat de behoefte en het draagvlak voor sectorale samenwerking bij stakeholders binnen organisaties op dit moment groot is .

Suggesties voor vervolgonderzoek

Uit deze verkenning komen een aantal onderzoeksgebieden naar voren die nader onderzoek vereisen. Allereerst is meer kennis nodig over hoe de sector zich zal gaan ontwikkelen op het gebied van technische functies en wat hiervan de impact is op de vraag naar technisch geschoolde arbeidskrachten. Daarnaast is het ook wenselijk om te kijken naar de huidige functieprofielen in de sector om te bepalen of en hoe deze aangepast zouden kunnen worden aan het huidige aanbod van technische medewerkers.

Ten slotte geeft de verkenning aan dat veel organisaties in de sector waterschappen nog niet optimaal van elkaars kennis en kunde gebruik maken. Het zou goed zijn om inzichtelijk te maken hoe organisaties het meest efficiënt kennis kunnen delen en van elkaar kunnen leren, zonder dat dit extra rompslomp met zich meebrengt. Deze twee mogelijke vervolgonderzoeken zullen ook ieder bijdragen aan de verdere ontwikkeling en implementatie van de eerder genoemde oplossingsrichtingen.

Colofon

A&O fonds Waterschappen,
Den Haag, september 2022

Tekst Julia Bolk & Josje Damsma | CrossOver

Tekstredactie Walter Baardemans | BNB Teksten

Vormgeving Beeldr

Foto voorkant Fotobeeldbank A&O fonds Waterschappen | Kees Winkelman

A&O fonds Waterschappen
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
070 7630020

info@aenowaterschappen.nl



VERENIGING
WERKEN VOOR
WATERSCHAPPEN

