



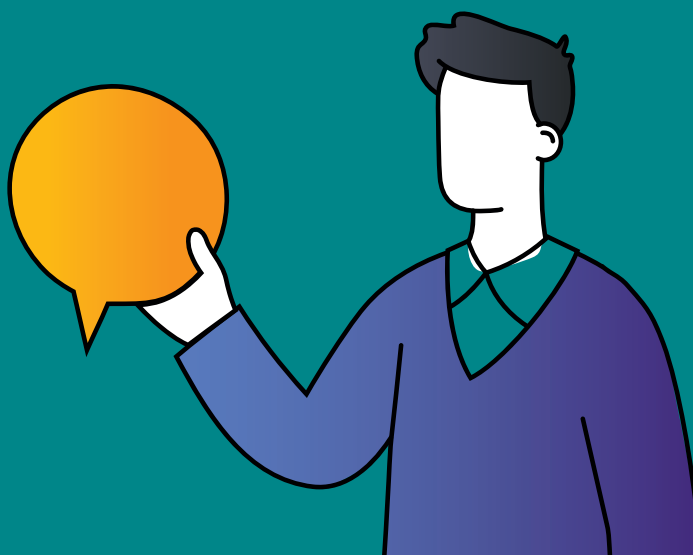
Onderzoek

Verkenning regionale samenwerking arbeidsmarkt Zuid-Holland

Provincie Zuid-Holland



Augustus 2024



Inleiding

Aanleiding

Er is een groeiend besef onder overheidsorganisaties dat regionale samenwerking op de arbeidsmarkt een noodzaak is. Organisaties vissen in dezelfde vijver en de arbeidsmarkt blijft de komende jaren krap. Daarnaast leiden de vele complexe gezamenlijke opgaven tot een steeds veranderende en flexibele behoefte aan expertise.

Om die reden hebben verschillende Zuid-Hollandse overheden het initiatief genomen om de handen ineen te slaan en een gezamenlijke verkenning te starten op het thema arbeidsmarkt, en opdracht te geven voor deze verkenning.

“Samenwerken is ook gewoon ontzettend leuk maar ook bittere noodzaak in deze arbeidsmarkt.”

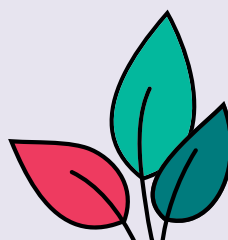
2

Aanpak verkenning

Via een reeks diepte-interviews van 1 uur onder 15 organisaties hebben wij de volgende vraag verkend:

Is er onder organisaties in Zuid-Holland behoefte aan verdere samenwerking op de arbeidsmarkt en hoe zou die samenwerking eruit kunnen zien?

Tijdens de interviews zijn we ingegaan op de urgentie die gevoeld wordt om samen te werken vanuit pijnpunten en behoeften. Vervolgens zijn we in gesprek gegaan over concrete kansen voor samenwerking in het heden en richting de toekomst.



Ook hebben we onderzocht welke succes- en faalfactoren worden gezien in het samenwerken. Om hiertoe te komen, hebben we geïnterviewden laten vertellen over ervaringen met eerdere succesvolle of beëindigde regionale samenwerkingen.

De interviews zijn per organisatie in de basis gevoerd met de secretaris en de eindverantwoordelijke op HR-gebied. In totaal hebben we 27 mensen bij 15 organisaties gesproken: 14 kleine en middelgrote gemeenten en 1 waterschap.

“Samenwerken is essentieel op alle strategische dossiers: Je kan tegenwoordig niet meer denken: We doen de luiken dicht.”

Na analyse zijn de uitkomsten verwerkt in dit rapport en gaan we achtereenvolgens in op de belangrijkste gezamenlijke pijnpunten, kansrichtingen, succesfactoren voor regionaal samenwerken en onze aanbevelingen voor het vervolg.

Met een ‘metertje’ is visueel weergegeven hoe vaak een pijnpunt of kansrichting is genoemd op een schaal van 1 tot 15 organisaties. Uiteraard vormt dit slechts een indicatie van de daadwerkelijk bereidheid om aan de slag te gaan met een thema.

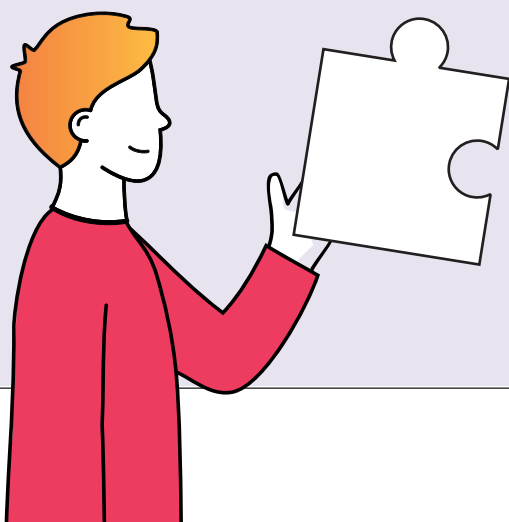
Algemeen sentiment

Het sentiment ten opzichte van regionaal samenwerken is binnen deze groep geïnterviewden opvallend positief ondanks dat er binnen de regio veel voorbeelden zijn van beëindigde samenwerkingen. Er is een bereidheid om actief bij te dragen aan nieuw op te zetten samenwerkingen.

Samenwerken op de arbeidsmarkt wordt gezien als noodzaak. Daarnaast wordt in de volle breedte aangegeven dat er op arbeidsmarktvlak nog veel te weinig wordt samengewerkt. De rol die Provincie Zuid-Holland pakt als aanjager wordt gezien als verrassend maar tevens als positief en verfrissend.

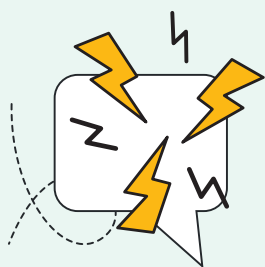
“We vinden het belangrijk om samen een stapje te zetten ook al levert het niet direct iets op.”

3



Gezamenlijke pijnpunten

Uit de interviews komen over de hele linie 3 gezamenlijke pijnpunten naar voren die een drijfveer en gezamenlijk belang kunnen vormen voor regionale samenwerking.



1. Te hoge inhuur door schaarste expertise in het fysiek domein en bedrijfsvoering



Op dit eerste pijnpunt wordt de hoogste urgentie gevoeld. Het betreft de te hoge inhuur op schaarse specialistische profielen, de politieke druk die dit met zich meebrengt en het onvermogen dat wordt gevoeld expertise te behouden of op het juiste moment aan de organisatie te verbinden.

Schaarse expertise fysiek domein

Vanwege de grote bouwopgave en de capaciteit die de implementatie van de nieuwe omgevingswet heeft gevraagd, wordt veruit de grootste pijn gevoeld binnen het fysiek domein en dan met name op de medior en senior expertise. Daarnaast leveren opleidingen te weinig aanwas om aan de groeiende vraag te voldoen.

“Inhuur van zzp'ers is nu echt een plaag. Onder vergunning-verleners is nu 50-80% inhuur.”

4

“Als we niet samenwerken staan bouwprojecten op het spel en kunnen we niet leveren.”

Met name voor kleine en middelgrote gemeenten zijn vacatures binnen het fysiek domein erg lastig te vervullen en is de expertise per individuele gemeente vaak maar tijdelijk nodig. In beide gevallen leidt dit tot hoge inhuur.

Wat een knelpunt vormt, is dat kleine gemeenten concurrentie ervaren met grotere gemeenten die betere arbeidsvoorwaarden kunnen bieden en een grotere aantrekkingskracht hebben op de arbeidsmarkt. Daarnaast kiezen ervaren specialisten steeds vaker voor het zzp-schap en het bedrijfsleven.

In de interviews worden de meest schaarse functies benoemd: Verkeerskundigen, vergunningverleners, directievoerders, planeconomen, RO-juristen, civiel ingenieurs en projectleiders.

Opvallend is dat waterschappen minder last lijken te hebben van schaarste in het fysiek domein. Deze organisaties hebben mogelijk binnen dit domein vanuit hun kerntaken een grotere aantrekkingskracht voor professionals en

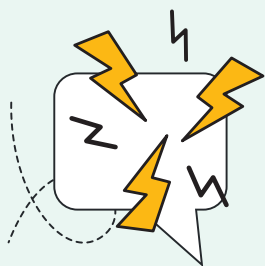
“Het stikt van de vacatures: Op dit moment moet er veel worden ingehuurd. Dat doet pijn.”

sterkere banden met kennisinstellingen. Hier ligt een kans voor gemeenten om samen te werken met de Waterschappen.

Schaarse expertise bedrijfsvoering

Naast functies in het fysiek domein wordt over de hele linie krapte ervaren in functies op het gebied van bedrijfsvoering. Genoemd worden: Financiële functies, juristen, hrm'ers, inkoopadviseurs en ict'ers.

“Kleinere gemeenten lukt het niet om senior expertise aan zich te binden.”



2. Behoud als centraal thema

Behoud is voor geïnterviewde organisaties een veel breder vraagstuk dan alleen het behoud van specialistische profielen zoals hierboven beschreven. Het is ook een vraagstuk dat gaat over het binden en boeien van nieuwe

generaties en het behoud van mensen voor de eigen regio en de publieke sector als geheel.



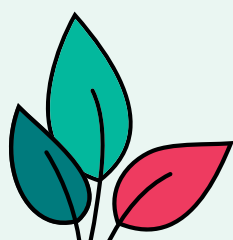
Binden en boeien van de nieuwe generatie

Organisaties ervaren een gezamenlijk pijnpunt op het binden en boeien van de nieuwe generatie. En dat is hard nodig, want organisaties voorzien dat een groot deel van hun oudere personeelsbestand binnen de komende circa vijf jaar uitstroomt. Ervaren wordt dat de nieuwe generatie heel anders aankijkt tegen werk. 'Werk is voor hen dienend aan het leven en niet andersom.' Als gevolg hiervan wil de nieuwe generatie vaak niet meer fulltime werken. Ze hechten veel waarde aan een goede werkprivé-balans. Ook verandert de nieuwe generatie sneller van baan. Hoe hen toch langer vast te houden door het aanbieden van voldoende uitdaging en ontwikkelpaden is een belangrijk thema.

“We lijken op achterstand te komen van het bedrijfsleven.”

“Nieuwe generaties kijken anders naar werk: Het moet dienend zijn aan het leven.”

Het vraagt organisaties en leidinggevendenden ook om anders te gaan kijken naar hoe het werk is georganiseerd en hoe dit beter aan te sluiten op de behoeften van de nieuwe generatie. In veel gevallen vraagt dit om een cultuuromslag. Voor een deel wordt dit proces vanzelf in gang gezet door de hoge uitstroom van oudere medewerkers terwijl de nieuwe generatie instroomt.



Behoud voor de publieke sector

'We hebben echt een strijd te voeren met het bedrijfsleven', is één van de uitspraken tijdens de interviews die door een groot deel van de organisaties wordt ondersteund. Hoe mensen te behouden voor de publieke sector in het algemeen is een punt van zorg. Organisaties geven ook aan dat dit streven de verschillende organisaties in Zuid-Holland kan binden voor de langere termijn. Hier ligt een groot gezamenlijk belang.

“De nieuwe generatie wil 3 dagen werken en daarnaast een moestuin.”

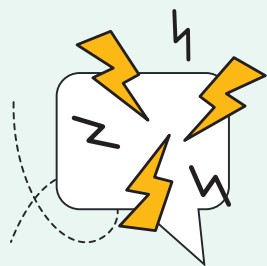
Concurrentiepositie kleinere gemeenten

Deze verkenning is uitgevoerd onder overwegend kleine en middelgrote gemeenten. Zij ervaren een sterke concurrentie met grotere gemeenten die meer doorgroeimogelijkheden hebben en voor vergelijkbare functies betere arbeidsvoorwaarden kunnen bieden. Onder starters en trainees hebben grotere gemeenten om deze redenen een grotere aantrekkingskracht.

“Medewerkers van kleinere gemeenten stromen na enkele jaren uit naar grotere gemeenten.”

Dit gegeven maakt dat kleinere gemeenten eerder geneigd zijn om regionaal samen te werken op arbeidsmarktgebied en grote gemeenten zich sneller naar binnen keren. Kleinere organisaties gaan hier op verschillende manieren mee om. De ene organisatie profileert zich als 'opleidingsgemeente'. Andere organisaties voelen juist een sterke drijfveer om los van de grote gemeenten samen te werken met organisaties van vergelijkbare omvang met als doel medewerkers te behouden binnen dit netwerk en de regio.

6



3. Profilering van de overheid als werkgever



Een belangrijk gezamenlijk pijnpunt is het imago van de overheid. Er leven nog steeds veel negatieve vooroordelen over ambtenaren, mensen weten niet wat het werken bij bijvoorbeeld een gemeente inhoudt en er is wantrouwen richting de overheid. Een groot deel van de organisaties

geeft aan dat hier in gezamenlijkheid veel te winnen valt en dat dit al begint bij beeldvorming in het onderwijs.

Individuele vs. collectieve profilering

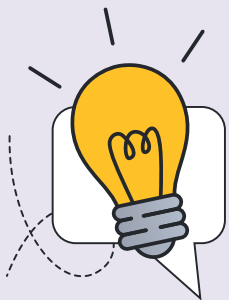
Naast de urgentie die wordt gevoeld om de overheid of gemeente als werkgever op de kaart te zetten, worstelen individuele organisaties ook met hun eigen profilering en onderscheidend vermogen. De uitdaging is hoe de collectieve en individuele profilering op een krachtige manier te combineren.

“Mensen weten echt niet wat de gemeente doet en er is wantrouwen richting de overheid.”



Kansrichtingen

Hieronder volgt een beschrijving van 7 kansrichtingen die in de verkenning naar voren zijn gekomen. Samen aan de slag met een oplossing voor het tekort aan expertise in het fysiek domein werd het meest genoemd als het eerste waar we samen mee aan de slag moeten.



1. Samen een flexibele schil of pool



Vanuit vrijwel alle organisaties wordt een kans gezien in het gezamenlijk creëren van een flexibele schil gericht op de invulling van de schaarse medior en senior profielen, met name in het fysiek domein maar ook een pool van financials is meerdere keren genoemd.

Een dergelijke flexibele schil of pool kan dienen als oplossing voor de flexibele behoefte aan en behoud van schaarse expertise waarbij het doel zou kunnen zijn dat een x-percentag van de schaarse profielen ingevuld zou kunnen worden via het samenwerkingsverband. Hierbij richt de pool zich op mensen die je niet doorlopend nodig hebt, maar wel iedere organisatie behoefte aan heeft. Een aanvullend positief effect is dat een pool zorgt voor kennisdeling over verschillende organisaties heen en je elkaars belangen leert kennen.

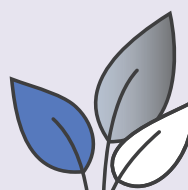
Zoals eerder genoemd, ligt er een kans om de aantrekkingskracht en het netwerk van de waterschappen in te zetten in de werving van medewerkers voor een pool in het fysiek domein.

“Als het een zekerheid is dat je 20% inhuur hebt, waarom regelen we het dan niet samen?”

“Het is belangrijk om te rouleren: Het gevoel van concurrentie zoveel mogelijk uitschakelen.”

(Opgavegericht) in- en uitvliegen

Interessant is om te kijken naar functies die in- en uitgevlozen kunnen worden in organisaties zodat alle deelnemende hiervan kunnen profiteren. Denk hierbij aan projectleiders, vergunningverleners of richt je op het uitvoeren van specifieke taken zoals het opstellen van milieueffectrapportages (MER). De pool kan ook opgabegericht worden opgezet aangezien organisaties allemaal werken aan dezelfde vraagstukken.



Roulerend karakter

In meerdere gesprekken werd erop gehamerd te streven naar een 'eerlijk' en roulerend systeem waarbij medewerkers 'samen in dienst genomen' worden, samen worden geworven en roulerend worden ingezet.

Een ander voorstel is om de inzet te baseren op een gezamenlijke regionale (eventueel meerjarige) planning van projecten waarbij helder wordt welke expertise op welk moment en op welke plek nodig is in de regio.

Tenslotte wordt voorgesteld de inzet te baseren op de ontwikkelbehoefte van de medewerker waardoor de pool ook zal bijdragen aan behoud.

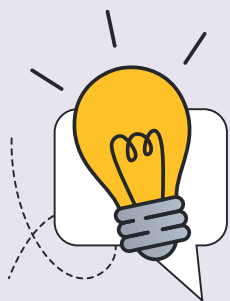
“Iedere gemeente heeft dezelfde opdrachten waar te weinig structureel mensen voor nodig zijn.”

De pool als middel voor behoud (jonge) experts

Een gezamenlijke pool wordt gezien als middel voor behoud. Het roulerende karakter appelleert aan de behoefte aan flexibiliteit van de nieuwe generatie en een aaneenschakeling van projecten bij verschillende organisaties kan voorzien in ontwikkelpaden.

Dit geldt ook voor de ontwikkelbehoefte van medior en senior medewerkers die hiervoor nu vaak de stap maken naar het bedrijfsleven of een grote gemeente. Via een pool kunnen kleinere gemeente expertise aan zich binden.

8

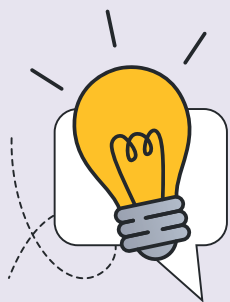


2. Samen meer inzicht in de regionale arbeidsmarkt



Organisaties geven aan samen meer inzicht te willen creëren in de regionale arbeidsmarkt. Het voorstel is om hierbij te starten met een analyse van de functies waar de meeste inhuur op plaatsvindt. Welke expertise missen we en wanneer hebben we deze expertise in de tijd nodig gekoppeld aan huidige en toekomstige opgaven? Op basis van een dergelijke analyse kunnen afspraken worden gemaakt met onderwijsinstellingen en kunnen loopbaanpaden inzichtelijk worden gemaakt. Ook kan deze analyse dienen als basis waarop een gezamenlijke flexibele schil of pool wordt ingezet.





3. Samen de synergie van recruitment versterken



Het creëren van meer synergie op het gebied van recruitment en HR wordt in een groot deel van de interviews genoemd als een belangrijke kans. Veel organisaties hebben hier in meer of mindere mate al positieve ervaringen mee in samenwerkingen als Werken in het Westen, Servicegemeente Dordrecht en in het verleden Werken in Haaglanden. Toch is het beeld dat hier nog veel te halen valt. Hieronder de kansen die bij dit onderwerp worden genoemd.

Creëren van een interne arbeidsmarkt

De ervaringen die organisaties, en dan met name de HR-afdelingen hebben, met de werking van een interne arbeidsmarkt zijn positief. Zelfs in de gevallen dat een samenwerking op dit vlak werd beëindigd, zoals bij de BAR-gemeenten en Werken in Haaglanden.

Er is dan ook draagvlak om hier opnieuw afspraken over te maken. Een interne arbeidsmarkt kan inhouden dat kandidaten van een samenwerkingspartner intern voorrang krijgen en vaste contracten bij een overstap behouden worden. Dit maakt voor medewerkers het overstappen naar een andere gemeente eenvoudiger wat positief bijdraagt aan behoud voor de regio en sector.

“We gaan nu een FG aanstellen met 4 gemeenten. Wat zijn de specialistische functies die we met elkaar kunnen delen?”

Samen werven en delen functies

Er worden veel kansen gezien in het gezamenlijk uitzetten van vacatures. Zo zijn er specialistische functies die organisaties samen met elkaar kunnen delen. Denk hierbij aan een functie als Functionaris Gegevensbescherming (FG) of samen werven van een applicatiebeheerder. Op deze manier kan gezamenlijk een fulltime functie worden geboden waar een kleine gemeente dat zelfstandig niet lukt.

Ook worden kansen gezien in het samenvoegen van recruitmentteams of de recruiters vaker fysiek laten samenwerken. Zo leren recruiters elkaars vacatures en belangen kennen en leer je beter wat de organisaties onderling onderscheidt.



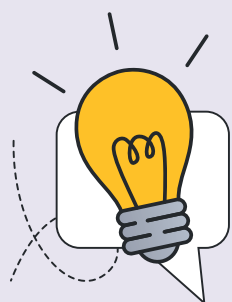
Uitwisseling en doorverwijzing medewerkers

“Ik zou uiteindelijk 1 interne arbeidsmarkt willen. Dat zorgt dat mensen makkelijk kunnen overstappen.”

De behoefte leeft om medewerkers vaker naar elkaar door te verwijzen, bijvoorbeeld bij afwijzing of wanneer medewerkers een loopbaanstap willen zetten. Dat recruiters elkaar kennen is daarbij cruciaal. Ook is er de behoefte om een stap verder te gaan en medewerkers uit te wisselen of te detacheren. Op deze manier kan inhuur vaker worden voorkomen, werk je aan behoud voor de sector en haal je een frisse blik en deskundigheid in huis. Een suggestie is om ook uit te wisselen met de Rijksoverheid bijvoorbeeld door aan te sluiten bij hun traineeshipprogramma's. Dit ook vanuit de gedachte dat het goed zou zijn als rijksambtenaren de gemeentewereld beter leren kennen.

Samenwerking richting onderwijsinstellingen

Meerdere geïnterviewde organisaties geven aan meer te kunnen halen uit samenwerking met onderwijsinstellingen en zien kansen om hier vaker samen in op te trekken vanuit een gezamenlijke behoefte aan specifieke expertise.



4. Samen opleiden

Samenwerken in de vorm van een traineeship komt in de verkenning meerdere keren naar voren. Er is echter geen eenduidig beeld over de inhoudelijke focus van het traineeship. Er worden kansen gezien in het aanboren van verborgen potentieel via een traineeship bijvoorbeeld voor zij-instromers vanuit

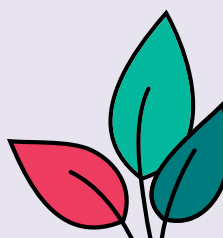
het bedrijfsleven. Deze groep zou via een gezamenlijk onboardingprogramma ingevoerd kunnen worden in hoe het is om te werken voor een gemeentelijke of overheidsorganisatie. Hierbij kan gekeken worden naar opleidingsaanbod dat op dit vlak al aanwezig is binnen de verschillende academies.

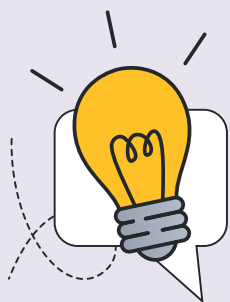
Een gezamenlijk traineeship haakt ook in op het binden en boeien van de nieuwe generatie. Via een traineeship kunnen zij in meerdere jaren kennismaken met verschillende organisaties.



10

“Laten we 60-plussers die nog werken verbinden aan Young Potentials. Hier zit veel ambtelijke ervaring die we hard nodig hebben.”





5. Samen benutten van verborgen potentieel



55-plussers

Meerdere organisaties zien kansen in het samen benutten van verborgen potentieel. Zo is er een groep 55-plussers op de arbeidsmarkt die nog graag wil werken, maar nu moeilijk aan het werk komt. De vraag is hoe deze groep gelukkig aan het werk te houden en te binden in hun levensfase. Onder deze groep bevinden zich mensen met veel ambtelijke ervaring die verbonden kunnen worden aan jonge medewerkers en zij-instromers zonder ambtelijke ervaring.

“Het is verfrissend om mensen vanuit het bedrijfsleven binnen te halen.”

Zij-instromers vanuit het bedrijfsleven

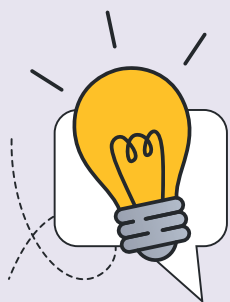
“Het is belangrijk dat we elkaars werelden en mensen kennen: Belangen, opgaven en buikpijndossiers.”

Een andere groep die nog niet voldoende wordt benut zijn de potentiële zij-instromers vanuit het bedrijfsleven. Nog te vaak wordt overheidservaring geëist terwijl we door de verwachtingen goed te managen, voorlichting en bijscholing kunnen zorgen dat zij-instromers goed op hun plek komen. De oproep wordt gedaan om meer competentiegericht te gaan werven.

Culturele diversiteit

Bij enkele organisaties wordt een kans gezien in het aantrekken van een meer cultureel diverse groep (internationale) medewerkers waarbij ook gekeken kan worden naar het benutten van asielzoekers.

11



6. Samen versterken van het HR-professionals-netwerk

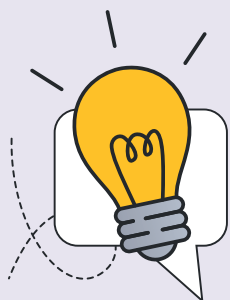


Er is behoefte aan het versterken en opzetten van netwerken van professionals op het gebied van recruitment en HR. Vanuit eerdere samenwerkingen als Werken in Haaglanden zijn recruiters al redelijk met elkaar verbonden gebleven. Voor HR professionals in het algemeen en HR-verantwoordelijken geldt dit echter niet, met uitzondering van regionale samenwerkingen als die van Servicegemeente Dordrecht waarbinnen wel al wordt samengewerkt.

Er liggen voordelen in het delen van vakgerichte kennis rondom opgaven en best practices, maar je leert ook elkaar, elkaars belangen en werelden kennen. Dit helpt om elkaar vervolgens op praktisch niveau te vinden. Kennisdeling heeft weinig afbreukrisico en is laagdrempelig te

“Een netwerk van hoofden P&O zou fijn zijn.”

organiseren. Tijdens de verkenning zijn we zowel met de directie als de HR-verantwoordelijke in gesprek gegaan en was de bereidheid tot samenwerken hoog. Laaghangend fruit is dan ook om deze groep van HR-verantwoordelijken met elkaar te blijven verbinden.



7. Samen profileren van de overheid



Dat de overheid er binnen de arbeidsmarkt niet altijd even goed op staat, is een belangrijk gezamenlijk pijnpunt. Hier samen iets aan doen wordt dan ook gezien als belangrijke kans.

Onbekend maakt onbemind:

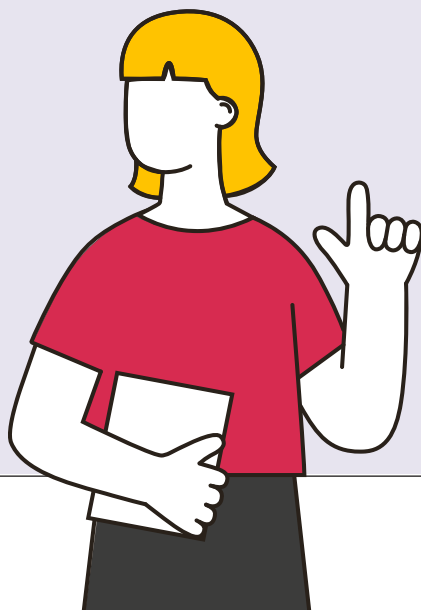
Het beeld is dat we veel te weinig laten zien wat het werken bij de overheid inhoudt en aan wat voor uitdagende projecten met maatschappelijke impact er wordt gewerkt. Onbekend maakt onbemind en dat begint al vroeg in het onderwijs. Vanuit de verkenning wordt het idee geopperd om bijvoorbeeld vanuit een regionale samenwerking op middelbare scholen te vertellen over het werken bij een gemeente. Een ander idee is dat de burgemeester langsgaat op basisscholen. Het is belangrijk om samen te laten zien dat werken bij de overheid niet 'stoffig' is.

“Er zijn mensen die terugkomen bij een kleinere gemeente omdat je daar veel meer impact kan maken.”

“Het merk ‘gemeente’ zouden we meer in de markt moeten zetten.”

Profilering kleinere gemeentes

Als het gaat om profilering van kleinere gemeenten wordt door veel organisaties genoemd dat de aantrekkingskracht kan zijn dat je bij een kleine gemeente ten opzichte van een grote gemeente meer afwisseling hebt en bredere ervaring kan opdoen, directer in contact staat met de bestuurslaag en meer te zeggen hebt terwijl de projecten waar je aan werkt dezelfde complexiteit hebben als bij grotere gemeenten. Er ligt een kans in het naar voren brengen van dit aspect in de arbeidsmarktcommunicatie.



Succesfactoren regionaal samenwerken

Tijdens de interviews hebben we ook uitgevraagd welke succesfactoren de organisaties zien voor een goede en duurzame samenwerking. Hier zijn 16 succesfactoren uitgekomen:



1. Betrek de politiek zorgvuldig

Houd samenwerking op arbeidsmarktvlak zoveel mogelijk in de categorie 'bedrijfsvoering' en betrek de politiek zorgvuldig waar het politiekgevoelige onderwerpen betreft of wanneer bestuurlijk draagvlak de samenwerking verder kan helpen. Het is belangrijk om te blijven afwegen waar je de politiek wel en niet betreft. Specifieke politieke doelen zijn vaak lastig te realiseren in een regionale samenwerking op de lange termijn en kunnen het succes daarmee ook in de weg staan is het beeld.



2. Ken elkaar en stimuleer de gunfactor

De gunfactor is essentieel voor succes. Dit begint met elkaar kennen: Elkaars belangen, positieve en negatieve punten op persoonlijke en professioneel vlak. Zeker in samenwerkingen met weinig randvoorwaarden en formele afspraken wordt gunnen belangrijker.



3. Zorg voor aansluiting op alle lagen en vooral HR

Verbind in een samenwerking op arbeidsmarktvlak de HR-professionals met elkaar. Daar ontstaat de visie op de arbeidsmarkt op lange termijn. Verbindt niet alleen de directie, maar juist de praktijk want daar moet het gebeuren.





4. Zorg voor toegewijde en vrijgemaakte aanjagers

Regionaal samenwerken wordt vaak gezien als iets dat erbij komt naast de eigen werkzaamheden. Op het moment dat de werkdruk in de eigen organisatie stijgt heeft dit direct effect op de inzet binnen de samenwerking. Zorg dat mensen in tijd en werkzaamheden echt worden vrijgemaakt, eventueel speciaal hiervoor worden geworven en verantwoordelijk worden gemaakt voor het aanjagen en realiseren van de samenwerking.



5. Verzeker een stevig commitment van de directie

Verzeker dat secretarissen zich committeren aan de samenwerking en overtuigend optreden als ambassadeur naar de buitenwereld en intern richting het operationele niveau.



6. Begin klein en laagdrempelig

Denk groot, maar begin klein. Begin bijvoorbeeld met een kleine groep organisaties met dezelfde behoefte op 1 thema gericht op 1 doelgroep. Zorg dat iedere organisatie intrinsiek gemotiveerd is er een succes van te maken in een 'coalition of the willing'. De huidige groep rondom Provincie Zuid-Holland biedt hiervoor een goede start.



7. Bied ruimte voor eigenheid in gezamenlijkheid

Er is behoefte om binnen een samenwerking ook eigenheid te behouden. Het is de kunst om met elkaar scherp te stellen wat je collectief doet en waar individueel maatwerk nodig is.



8. Denk groot: Geloof samen in een doel voor de toekomst

Definieer een gezamenlijk doel voor de toekomst. Denk hierbij niet alleen vanuit urgentie in het heden maar voor een duurzame samenwerking ook vanuit een gezamenlijke visie op de lange termijn. De urgentie in het heden kan namelijk veranderlijk zijn, maar de gezamenlijke visie voor de toekomst blijft overeind.



9. Formaliseer op het juiste moment

Start niet te formeel en te bureaucratisch, maar ga informeel aan de slag vanuit het netwerk en formaliseer gaandeweg.



10. Zorg voor voldoende aantrekkingskracht

Zorg samen voor voldoende aantrekkingskracht. Stel de checkvraag: Wordt onze aantrekkingskracht groter als we het samen doen? Denk in dit kader ook goed na over wie de juiste afzender is voor de samenwerking. Deelname van een grotere of overkoepelende organisatie kan de aantrekkingskracht van het collectief vergroten.



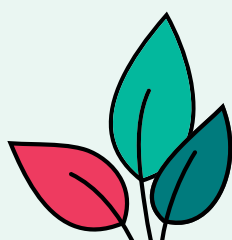
11. Afwezigheid grote gemeente geen struikelblok

Deelname van een grote gemeente in de samenwerking wordt niet gezien als vereiste. Het belangrijkste is dat deelnemers elkaar vinden op intrinsieke motivatie en er niet wordt samengewerkt om het samenwerken. Er worden zowel mogelijke voor- als nadelen genoemd van de betrokkenheid van een grote gemeente. Voordelen: Een grote gemeente kan de aantrekkingskracht van het collectief versterken, hebben een meer natuurlijke regierol en meer mogelijkheden qua inzet van ondersteunende afdelingen. Nadeel kan zijn dat het ongelijkheid tussen de deelnemers in de hand werkt en de samenwerking uit balans raakt.



12. Maak afspraken over ureninzet en kosten vanuit gelijkwaardigheid

Maak vooraf heldere afspraken over ureninzet en kosten vanuit een principe van gelijkwaardigheid. Bespreek met elkaar de verwachtingen over wat het gaat kosten en gaat opleveren. Het gevaar bestaat dat grotere organisaties het gevoel krijgen teveel aan het leveren zijn aan de kleinere organisaties. Als de samenwerking schaarse doelgroepen betreft sta dan samen stil bij de vraag: Hoe verdelen we samen de schaarste?





13. Verminder het eigenbelang

De 'what's in it for me'-gedachte is hardnekkig. Probeer dit samen te doorbreken door concurrentie met elkaar en met andere bestaande initiatieven in de opzet van de samenwerking te minimaliseren. Stel de checkvraag: Verminderen we met deze samenwerking de concurrentie? Maar stel ook de vraag: Levert het iets extra's op als we het samen doen? Zoek uiteindelijk naar een win-win voor alle partijen.

Stimuleer de deelnemers daarnaast zichzelf uit te dagen om het eigenbelang los te laten, bijvoorbeeld door naar elkaar uit te spreken een bepaalde periode te investeren in het gezamenlijk belang, los van wat het individueel oplevert.



14. Gezamenlijk karakter, omvang en loongebouw helpen

Het maakt de samenwerking op arbeidsmarktvlak makkelijker wanneer organisaties overeenkomsten hebben in cultuur, omvang en loongebouw. Zij hebben een vergelijkbaar speelveld als het gaat om het aantrekken en behouden van medewerkers. Dit betekent ook dat je niet altijd de beste samenwerking hoeft te vinden in de eigen regio.



15. Benut bestaande structuren, kennis en energie

Sluit organisaties aan met kennis en ervaring aangaande het onderwerp van samenwerking. Vanuit de samenwerking tussen de Drechtsteden is bijvoorbeeld veel kennis opgebouwd. Neem ook een kijkje in de keuken van succesvolle initiatieven buiten de eigen regio. Bouw voort op bestaande netwerken en initiatieven of op nog deels werkende overblijfselen van eerdere samenwerkingen.

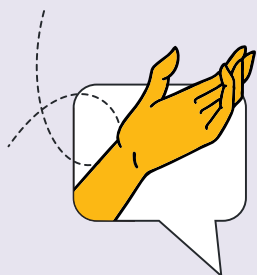


16. De kosten gaan voor de baten uit

Cultiveer het besef dat bij samenwerken de kosten voor de baten uitgaan. Houd er echter wel rekening mee dat een groot deel van de organisaties in 2026 te maken krijgt met bezuinigingen en gemeenteraden hierop zullen sturen. Maak dan ook heldere afspraken over de kosten.

Aanbevelingen

Op basis van de voorgaande uitkomsten van de verkenning, willen we vanuit Lüün de onderstaande 3 aanbevelingen doen.



1. Start een pool in het fysiek domein

Onder vrijwel alle organisaties wordt de urgentie gevoeld om samen iets te doen aan het tekort aan expertise in het fysiek domein.

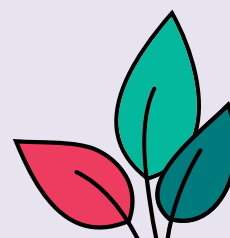
Onze eerste aanbeveling is dan ook om samen een pool in dit domein op te zetten. Start met een 'coalition of the willing' en houdt het in eerste instantie klein en laagdrempelig. Zo kan je de pool opzetten rondom 1 functiegroep, functieniveau, opgave of een specifieke groep vanuit het 'onbenut potentieel'. Een beknopte analyse van de functies waarop de meeste inhuur plaatsvindt kan helpen bij het maken van een keuze hierin.

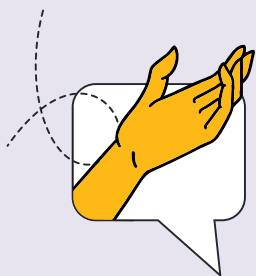
Het is aan te raden een expertise te kiezen die bij verschillende deelnemende organisaties in- en uit kan vliegen zodat alle deelnemers kunnen profiteren van extra slagkracht.

Ons advies zou zijn om waterschappen te betrekken vanwege hun grotere aantrekkingskracht op de doelgroep in het fysiek domein en hen in te zetten voor de werving. Sluit waar mogelijk slim aan bij bestaande initiatieven zoals de 'Vliegende Brigade'.

Betrek vanaf het eerste moment de HR-verantwoordelijken en zorg voor toegewijde aanjagers die hiervoor vrij worden gemaakt. Kom met de deelnemers vanuit co-creatie en gelijkwaardigheid tot keuzes op de volgende terreinen:

- Op welke doelgroep richten we ons?
- Wie is de afzender van de samenwerking richting de markt?
- Volgens welk systeem rouleren we expertise? Oftewel: Hoe verdelen we schaarste?
- Welke doelen hebben we collectief en individueel, bijvoorbeeld gerelateerd aan het verlagen van het percentage inhuur?
- Welke afspraken maken we over kosten en inzet uren?





2. Verbind de HR-verantwoordelijken

Er is behoefte aan het kennen van elkaars belangen en vakgerichte kennisdeling rondom opgaves. Recruiters lijken al redelijk met elkaar verbonden te zijn, maar HR-verantwoordelijken nog niet.

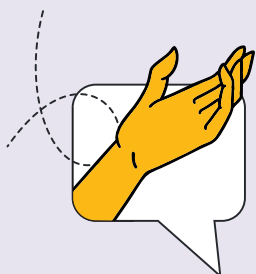
Onze tweede aanbeveling en laaghangend fruit zou dan ook zijn om de groep HR-verantwoordelijken met elkaar te verbinden met steun vanuit de secretarissen. Start hierbij met de groep die vanuit deze verkenning zijn geïnterviewd en breidt de groep hierna geleidelijk uit.

Zet binnen deze groep de synergie op het gebied van recruitment op de agenda met hierbij de verschillende kansrichtingen binnen dit thema:

- Creëren van een interne arbeidsmarkt
- Samen werven en delen functies
- Uitwisseling en doorverwijzing medewerkers
- Samenwerking richting onderwijsinstellingen

Zet tevens het thema 'samen benutten van verborgen potentieel' op de agenda. Stimuleer de groep in co-creatie te komen tot concrete, in eerste instantie informele, samenwerkingsafspraken.

18

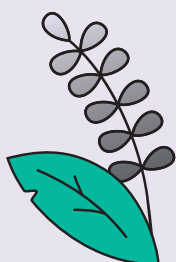


3. Proces: Creëer samen vanuit de inzichten

Naast de bovenstaande aanbevelingen biedt het rapport uiteraard nog veel meer kansen.

Zo is er draagvlak voor het samen opzetten van een traineeship, een pool op het gebied van bedrijfsvoering en het gezamenlijk op de kaart zetten van de gemeente als werkgever.

Het advies is echter om niet met teveel initiatieven tegelijk te starten. Kies liever voor een gefaseerde aanpak. Blijf met elkaar in gesprek en bepaal in co-creatie en vanuit voortschrijdend inzicht met welke initiatieven wordt gestart.



Met dank aan de geïnterviewden

Jeffrey Versluis	Gemeente Oegstgeest	<i>Gemeentesecretaris</i>
Paul Stad	Gemeente Oegstgeest / Gemeente Leiden	<i>Corporate Recruiter</i>
Ella Croonenberg-Borst	Gemeente Zwijndrecht	<i>Gemeentesecretaris</i>
Babette Stam	Gemeente Zwijndrecht	<i>HR Business Partner</i>
Marjolein Savert	Gemeente Hardinxveld-Giessendam	<i>HRM-adviseur</i>
Angelique Schepers	Gemeente Zoetermeer	<i>Afdelingshoofd P&O</i>
Ray Jie Sam Foek	Gemeente Katwijk	<i>Gemeentesecretaris</i>
Annette van Beelen-Kuyt	Gemeente Katwijk	<i>Senior HRM-adviseur</i>
Marc Weerts	Gemeente Westland	<i>Gemeentesecretaris</i>
Sander Duijmaer van Twist	Gemeente Capelle aan den IJssel	<i>Gemeentesecretaris</i>
Monique ten Hagen	Gemeente Capelle aan den IJssel	<i>HR-manager</i>
Martien van der Kraan	Gemeente Delft	<i>Gemeentesecretaris</i>
Paula Legen	Gemeente Delft	<i>Hoofd HR en Inkoop</i>
Peter Schuit	Gemeente Rijswijk	<i>Gemeentesecretaris</i>
Karin Handstede	Gemeente Wassenaar	<i>Gemeentesecretaris</i>
Lobke Zaalberg	Gemeente Wassenaar	<i>Senior HR-adviseur</i>
Leyla Tahsin	Gemeente Wassenaar	<i>HR-medewerker</i>
Ruud Bakker	Gemeente Gouda	<i>Gemeentesecretaris</i>
Janine van der Vlist	Gemeente Gouda	<i>Recruiter</i>
Nicolette Caspers	Gemeente Nieuwkoop	<i>Gemeentesecretaris</i>
Karin van Es	Gemeente Nieuwkoop	<i>Teamleider P&O</i>
Florus van der Linden	Gemeente Albrandswaard	<i>Gemeentesecretaris</i>
Pim Ensering	Gemeente Albrandswaard	<i>HRM-adviseur</i>
Mirjam van Houwelingen	Gemeente Nissewaard	<i>Manager dienstverlening</i>
Pieter Janssen	Hoogheemraadschap Delfland	<i>Algemeen Directeur</i>
Marit van den Broek	Hoogheemraadschap Delfland	<i>Recruitment Coördinator</i>
Laurens van Slooten	Hoogheemraadschap Delfland	<i>Afdelingsmanager HR</i>

Colofon

Auteur:

Samir ter Lüün (Driessen Groep / Lüün)

Contact: samir.terluun@luun-innoveert.nl

www.luun-innoveert.nl

Opdrachtgever:

Provincie Zuid-Holland