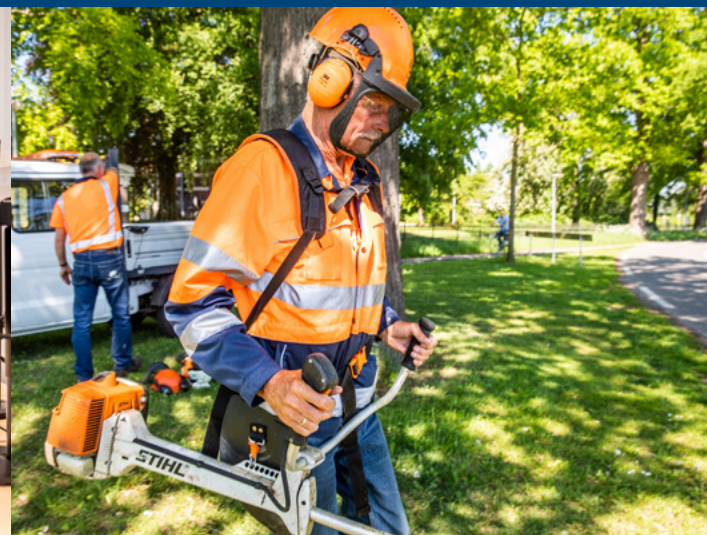


De uitdagingen op de gemeentelijke arbeidsmarkt
én handreikingen om vacatures te vervullen

A&O fonds Gemeenten

WAAR HAAL JE ZE VANDAAN?



INHOUDSOPGAVE

INLEIDING 3

Leeswijzer 4

MANAGEMENTSAMENVATTING 5

De belangrijkste uitkomsten met betrekking tot personeelswerving en vacaturevervulling 6

De belangrijkste kanalen die gemeenten inzetten om vacatures onder de aandacht te brengen 6

De door de meeste gemeenten gekozen maatregelen voor het vervullen van vacatures 7

De belangrijkste maatregelen van gemeenten om hun proces van werving en selectie te optimaliseren 7

De belangrijkste activiteiten van gemeenten om de instroom van jongeren te bevorderen 7

Samenwerking tussen gemeenten 7

Knelpunten en ondersteuningsbehoefte op het vlak van arbeidsmarktcommunicatie 7

WERVING VAN PROFESSIONALS 8

Knelpunten en functiegroepen 9

Wat wordt er al gedaan? 16

De latente groep: andere kanalen 19

Ondernomen acties 19

Werving en selectie optimaliseren 20

Pullfactoren 21

Arbeidsvoorwaarden 22

INSTROOM JONGEREN 23

Gemiddelde leeftijd 24

Wat wordt er al gedaan? 24

Potentie benutten 25

GEZAMENLIJKE STAPPEN 27

Samenwerking met andere gemeenten 28

Behoeften aan ondersteuning 29

HANDREIKINGEN & TIPS 31

Proactieve aanpak 32

Weet wat je wilt en ken je doelgroep 32

De vacaturetekst 33

Optimaliseer de communicatie 33

Zelf aan de slag met het binnenhalen van kandidaten 34

Samenwerken met andere gemeenten 34

Verbeteren van het werkgeversimago 35

Focus op jongeren en starters 35

BIJLAGE 1: BEHOUD VAN PERSONEEL 36

Redenen uitstroom 37

Beleid 39

Tips & Handreikingen 41

Tips van collega's 42

BIJLAGE 2: OVER ONS EN ONZE AANPAK 44

Over ons 44

Aanpak 44

Online enquête 45

Expertinterviews 45

Analyse Personeelsmonitor 46

Doelgroepinformatie 46

Inleiding

Management-
samenvatting →

Werving van
professionals →

Instroom jongeren →

Gezamenlijke
stappen →

Handreikingen
& Tips →

BIJLAGEN

Behoud van
personeel →

Over ons en
onze aanpak →

FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg →

Ruimtelijke ordening →

Financieel →

Jongeren →

ICT →

Bouwkunde →

INLEIDING

Inleiding

Management-
samenvatting



Werving van
professionals



Instroom jongeren



Gezamenlijke
stappen



Handreikingen
& Tips



BIJLAGEN

Behoud van
personeel



Over ons en
onze aanpak



FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg



Ruimtelijke ordening



Financieel



Jongeren



ICT



Bouwkunde



In opdracht van A&O fonds Gemeenten voerden Intelligence Group en Motivaction een verkenning uit naar de belangrijkste knelpunten die gemeenten ervaren bij vervullen van vacatures en het werven van nieuw personeel. Ook verkenden ze welke activiteiten gemeenten ontplooiën voor het werven van personeel, en waar er eventueel behoefte is aan ondersteuning voor de versterking van deze activiteiten.

De aanleiding voor deze verkenning is de Cao Gemeenten 1 mei 2017 – 1 januari 2019. Daarin is afgesproken dat er een campagne komt om nieuwkomers op de arbeidsmarkt te informeren over het werken bij de gemeente. Het doel van de verkenning is meer inzicht te krijgen in hoe ver een dergelijke campagne waarde kan toevoegen aan de bestaande arbeidsmarktcommunicatie van gemeenten. Daarom is het antwoord gezocht op de volgende vragen:

- Welke knelpunten ervaren gemeenten met betrekking tot personeelswerving en vacaturevervulling?
- Welke kanalen zetten gemeenten in om vacatures onder de aandacht te brengen?
- Welke maatregelen nemen gemeenten om hun proces van werving en selectie te optimaliseren?
- Welke specifieke activiteiten ondernemen gemeenten om de instroom van jongeren te bevorderen?
- Welke activiteiten ondernemen gemeenten met andere gemeenten voor het invullen van moeilijk vervulbare vacatures?
- Welke knelpunten op het vlak van arbeidsmarktcommunicatie ervaren gemeenten en waarin vinden ze (sectorbrede) ondersteuning wenselijk?

Met de inzichten die dat opleverde, kan A&O fonds Gemeenten toetsen welk beleid wenselijk is voor de gerichte ondersteuning van gemeenten. De inzichten heeft Intelligence Group in dit rapport ook vertaald naar een aantal praktische handreikingen en tips waar gemeenten direct mee aan de slag kunnen. Daarnaast heeft Intelligence Group tips en adviezen opgenomen die voortkomen uit haar eigen expertise en ervaring.

LEESWIJZER

Direct na deze inleiding volgt de managementsamenvatting. Daarna lees je in hoofdstuk 1 over de knelpunten die de bevraagde gemeenten ervaren met betrekking tot het aantrekken van professionals en de activiteiten die de gemeenten in dat kader ondernemen. Hoofdstuk 2 beschrijft hoe gemeenten de uitdagingen rond de instroom van jongeren aanpakken. En hoofdstuk 3 beschrijft de wervingsactiviteiten die gemeenten gezamenlijk ontplooiën, en in hoeverre ze deze samenwerking als effectief beoordelen. Datzelfde hoofdstuk beschrijft ook de knelpunten die gemeenten ervaren op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie, en wat hierin hun ondersteuningsbehoefte is. Het rapport eindigt met het vierde hoofdstuk: praktische handreikingen en tips die gemeenten kunnen gebruiken voor een effectievere arbeidsmarktcommunicatie.

Na het rapport volgt nog een aantal bijlagen. Bijlage 1 bevat de inzichten die de verkenning heeft opgeleverd met betrekking tot het behoud van personeel. Bijlage 2 bevat informatie over Intelligence Group en Motivaction en de aanpak van deze verkenning. In bijlage 3 vind je tabellen en cijfers met detailinformatie over de resultaten van het kwantitatieve onderzoek. Goed om te weten: de cijfers uit de enquête onder HR-professionals zijn gebaseerd op het totaal aantal ondervraagde gemeenten (n=109), en zijn niet gewogen tegen bijvoorbeeld CBS-data. Ze geven dus een goed beeld van wat er speelt, maar zijn niet per definitie representatief voor alle gemeenten.

In dit rapport worden verschillende quotes aangehaald. Die quotes komen uit interviews die voor deze verkenning gehouden zijn met zes mensen uit de sector, die actief bezig zijn met arbeidsmarktcommunicatie of er verantwoordelijk voor zijn. De quotes herken je aan de quotebox. Voor de leesbaarheid zijn de quotes geredigeerd.

Naar aanleiding van de resultaten van het onderzoek is een zestal factsheets ontwikkeld. Deze factsheets bevatten doelgroepinformatie over de belangrijkste functiegroepen waarvan gemeenten aangeven dat ze er wervingsuitdagingen hebben of verwachten. De factsheets geven inzicht in het arbeidsmarktgedrag van deze doelgroepen en kunnen dus helpen om een richting te bepalen voor arbeidsmarktcommunicatie. De factsheets zijn te vinden op de [website van A&O fonds Gemeenten](#).

Inleiding

Management-samenvatting



Werving van professionals



Instroom jongeren



Gezamenlijke stappen



Handreikingen & Tips



BIJLAGEN

Behoud van personeel



Over ons en onze aanpak



FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg



Ruimtelijke ordening



Financieel



Jongeren



ICT



Bouwkunde



MANAGEMENTSAMENVATTING

Inleiding

Management-
samenvatting

Werving van
professionals →

Instroom jongeren →

Gezamenlijke
stappen →

Handreikingen
& Tips →

BIJLAGEN

Behoud van
personeel →

Over ons en
onze aanpak →

FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg →

Ruimtelijke ordening →

Financieel →

Jongeren →

ICT →

Bouwkunde →



Motivaction en Intelligence Group hebben bij de verkenning de volgende databronnen gebruikt:

1. Een online enquête die afgenomen is onder HR-professionals binnen gemeenten (uitgevoerd door Motivaction, 2018).
2. Zes kwalitatieve interviews die afgenomen zijn met mensen uit de sector die actief bezig zijn met arbeidsmarktcommunicatie of er verantwoordelijk voor zijn. Het gaat daarbij om twee leden van het college van B&W die portefeuillehouder P&O zijn én betrokken bij de cao-onderhandelingen, en vier HRM-adviseurs (uitgevoerd door Motivaction, 2018).
3. Personeelsmonitor 2017 van het A&O fonds Gemeenten.
4. Factsheets over de functiedoelgroepen waarbinnen de meeste vacatures open staan. Deze factsheets zijn gebaseerd op:
 - a. ArbeidsmarktGedragOnderzoek (AGO) van Intelligence Group (AGO data van het eerste kwartaal van 2018).
 - b. Vacaturedatabases zoals Jobfeed en Jobdigger, en openbare databronnen van onder meer het CBS, UWV, DUO en Eurostat.

DE BELANGRIJKSTE UITKOMSTEN MET BETREKKING TOT PERSONEELSWERVING EN VACATUREVERVULLING

- 92% van de bevroegde gemeenten geeft aan openstaande vacatures te hebben.
- 14% van alle vacatures die gemeenten in 2017 uitzetten, was moeilijk vervulbaar (stond langer dan een half jaar open).
- De meeste vacatures (moeilijk vervulbaar of niet) staan open in de functiegebieden 'Automatisering en ICT', 'Ruimtelijke ordening en milieu', 'Bouw en civiele techniek', 'Financieel en economisch' en 'Welzijn en jeugdzorg'.
- In deze functiegebieden staan voornamelijk hbo- en wo-functies open.
- 39% van de gemeenten heeft problemen met het verkrijgen van inzicht in het arbeidsmarktgedrag van doelgroepen voor specifieke functies.

- De top drie van meest genoemde knelpunten om personeel te vinden:
 1. de landelijke schaarste op de arbeidsmarkt (85%)
 2. het imago van gemeenten weerhoudt mensen ervan te solliciteren (45%)
 3. leidinggevers die te grote waarde hechten aan werkervaring (34%)
- Meer dan een kwart van de gemeenten (28%) ondervindt belemmeringen in het aannemen van jongeren. Volgens de ondervraagde HR-professionals zijn de belangrijkste belemmeringen:
 - leidinggevers hechten grote waarde aan werkervaring
 - een gebrek aan mogelijkheden om jongeren in te werken
 - een overheids carrière is niet interessant genoeg voor veel jongeren
 - jongeren zijn onvoldoende bekend met de gemeente als werkgever

DE BELANGRIJKSTE KANALEN DIE GEMEENTEN INZETTEN OM VACATURES ONDER DE AANDACHT TE BRENGEN

- De top drie van meest ingezette kanalen:
 1. eigen website van de gemeente (92%)
 2. sociale media (90%)
 3. regionaal mobiliteitsnetwerk (76%)
- Het meest ingezette kanaal (eigen website gemeente) wordt door de gemeenten als minst effectief genoemd voor het onder de aandacht brengen van vacatures.
- De top drie van kanalen die de gemeenten als meest effectief ervaren:
 1. werving- en selectiebureaus (80%)
 2. sociale media (78%)
 3. detacheringbureaus (76%)

Inleiding

Management-samenvatting

Werving van professionals →

Instroom jongeren →

Gezamenlijke stappen →

Handreikingen & Tips →

BIJLAGEN

Behoud van personeel →

Over ons en onze aanpak →

FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg →

Ruimtelijke ordening →

Financieel →

Jongeren →

ICT →

Bouwkunde →

DE DOOR DE MEESTE GEMEENTEN GEKOZEN MAATREGELEN VOOR HET VERVULLEN VAN VACATURES

- De top drie van meest gekozen maatregelen:
 1. inhuren van werving- en selectiebureaus (64%)
 2. verbeteren van de primaire arbeidsvoorwaarden (53%)
 3. concessies doen aan de functie-eisen (28%)

DE BELANGRIJKSTE MAATREGELEN VAN GEMEENTEN OM HUN PROCES VAN WERVING EN SELECTIE TE OPTIMALISEREN

- Bijna alle bevroagde gemeenten (91%) zijn zelf bezig om het proces van werving en selectie te optimaliseren.
- De top drie van de genomen maatregelen:
 1. het houden van exitinterviews (69%)
 2. het laten beoordelen van vacatureteksten door communicatieadviseurs (67%)
 3. het evalueren van het inwerkproces van nieuwe medewerkers (59%)

DE BELANGRIJKSTE ACTIVITEITEN VAN GEMEENTEN OM DE INSTROOM VAN JONGEREN TE BEVORDEREN

- Bijna alle bevroagde gemeenten (93%) ondernemen specifieke activiteiten om de instroom van jongeren te bevorderen.
- De top drie van de daartoe genoemde maatregelen:
 1. stageplekken (74%)
 2. traineeprogramma's (62%)
 3. startersfuncties (53%)

SAMENWERKING TUSSEN GEMEENTEN

- De top drie van de meest ondernomen activiteiten met andere gemeenten:
 1. vacature plaatsen op een gezamenlijke website van het regionale mobiliteitsnetwerk (87%)
 2. vacature plaatsen via het intranet of loopbaanportal van gemeentelijke organisaties in de regio (54%)
 3. collega's van andere gemeenten vragen of zij nog potentiële geschikte kandidaten weten voor specifieke vacatures (48%)
- 59% van de bevroagde gemeenten vindt dat de samenwerking met andere gemeenten *niet* of in (zeer) kleine mate bijdraagt aan een oplossing voor moeilijk vervulbare vacatures.
- Slechts 7% heeft in (zeer) grote mate het gevoel dat de samenwerking van toegevoegde waarde is.

KNELPUNTEN EN ONDERSTEUNINGSBEHOEFTE OP HET VLAK VAN ARBEIDSMARKTCOMMUNICATIE

- 79% van de bevroagde gemeenten ervaart knelpunten op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie.
- De top drie belangrijkste knelpunten is:
 - gebrek aan inzicht in arbeidsmarktgedrag van de doelgroep voor specifieke functies (39%)
 - het formuleren van een passende arbeidsmarktcommunicatiestrategie (39%)
 - het opzetten van employer branding (werkgeversmerk) campagnes (36%)
- De top drie van activiteiten waarop de bevroagde gemeenten sectorbrede ondersteuning wenselijk vinden:
 - een algemene campagne om de gemeente als werkgever onder de aandacht van kandidaten te brengen (57%)
 - onderzoek naar arbeidsmarktontwikkelingen (44%)
 - training/opleiding op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie (35%)

Inleiding

Management-samenvatting

Werving van professionals →

Instroom jongeren →

Gezamenlijke stappen →

Handreikingen & Tips →

BIJLAGEN

Behoud van personeel →

Over ons en onze aanpak →

FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg →

Ruimtelijke ordening →

Financieel →

Jongeren →

ICT →

Bouwkunde →

WERVING VAN PROFESSIONALS

Inleiding →

Management-
samenvatting

Werving van
professionals

Instroom jongeren →

Gezamenlijke
stappen →

Handreikingen
& Tips →

BIJLAGEN

Behoud van
personeel →

Over ons en
onze aanpak →

FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg →

Ruimtelijke ordening →

Financieel →

Jongeren →

ICT →

Bouwkunde →



KNELPUNTEN EN FUNCTIEGROEPEN

In Nederland staat een recordaantal vacatures open en daalt de werkloosheid. Voor werknemers is dat goed nieuws, voor werkgevers kan het ook een uitdaging zijn. Ook gemeenten merken dat het lastiger wordt om voldoende, goed personeel te werven. De praktijk laat zien dat vacatures steeds langer open staan. En dat de vraag hoe die vacatures ingevuld moeten worden voor veel gemeenten relevant is, blijkt wel uit het aantal gemeenten dat aangeeft vacatures open te hebben staan: maar liefst 92%. Binnen de volgende functiegebieden staan de meeste vacatures open:

GRAFIEK 1



Bron: Enquête HR-professionals, Motivaction (2018)

Binnen deze functiegebieden zijn het voornamelijk hbo- en wo-functies die openstaan. Dat is overigens op de hele Nederlandse arbeidsmarkt het geval. Hieronder een aantal voorbeelden van functies uit deze functiegebieden.

Automatisering en ICT

Functioneel applicatiebeheerder, medewerker informatievoorziening, data-analist, security engineer

Financieel en economisch

Financieel adviseur, beleidsmedewerker financieel, contractbeheerder, financieel analist

Ruimtelijke ordening en milieu

Planeconoom, beleidsmedewerker Ruimtelijke Ordening, milieukundige, planoloog

Bouwkunde en civiele techniek

Adviseur civiele techniek, bouwkundig inspecteur, weg- en waterbouwkundige

Welzijn en jeugdzorg

WMO-consulent, beleidsmedewerker jeugd, maatschappelijk werker, inkomensconsulent

Een derde van de gemeenten geeft aan dat de bezetting te klein is

Vacatures ontstaan doordat een collega vertrekt, doordat de hoeveelheid werk toeneemt of doordat er nieuwe functies bij komen. Als vacatures niet ingevuld kunnen worden, blijft er werk liggen - of het wordt herverdeeld, met grotere druk bij de medewerkers tot gevolg. Een derde van de gemeenten geeft aan dat de huidige bezetting (veel) te klein is om het werk goed uit te kunnen voeren. Twee derde vindt dat de huidige bezetting redelijk tot goed is (respectievelijk 53% en 14%).

Verder geeft twee derde van de gemeenten (68%) aan dat de bezetting in 2017 is toegenomen ten opzichte van 2016. In 17% van de gemeenten bleef de bezetting gelijk en in 10% nam de bezetting af. 5% van de gemeenten weet niet of de bezetting veranderd is.

Knelpunten in moeilijk vervulbare vacatures

De moeite die gemeenten hebben om vacatures in te vullen, heeft verschillende interne en externe oorzaken. Gemeenten noemen de landelijke schaarste verreweg het vaakst als knelpunt om personeel te vinden.

Inleiding



Management-samenvatting

Werving van professionals

Instroom jongeren



Gezamenlijke stappen



Handreikingen & Tips



BIJLAGEN

Behoud van personeel



Over ons en onze aanpak



FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg



Ruimtelijke ordening



Financieel



Jongeren



ICT



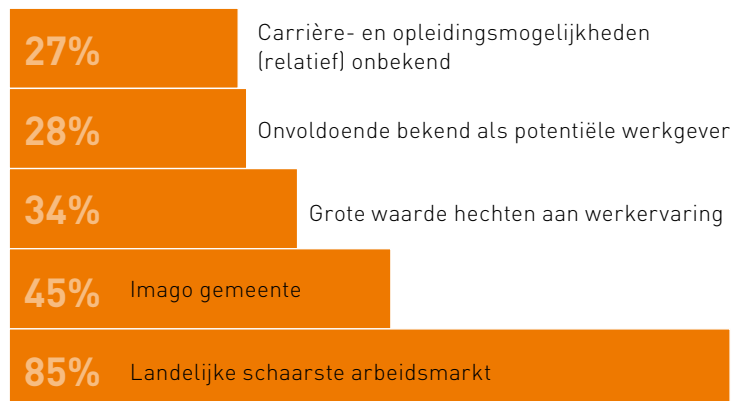
Bouwkunde





We vissen allemaal in dezelfde lege vijver.

GRAFIEK 2



Bron: Enquête HR-professionals, Motivaction (2018)

Externe factoren die genoemd worden, zijn bijvoorbeeld de schaarste. De interne factoren zijn factoren waar gemeenten vaak zelf iets aan kunnen doen. Neem het belang dat gehecht wordt aan werkervaring. Dat vergroot, zeker bij schaarse doelgroepen, het probleem. Terwijl gebrek aan werkervaring mogelijk opgelost kan worden met bijscholing en jobcrafting.

Ook het imago en de onbekendheid van gemeenten als werkgever worden genoemd als knelpunten. Een gemeente die gericht wil kunnen werken aan een beter imago, moet eerst onderzoeken wat het huidige imago van de gemeentelijke sector en de individuele gemeente is bij het beoogde talent. Vervolgens kan worden bepaald wat het gewenste imago is, en kan een plan gemaakt worden om dat te bereiken.

In een sterk concurrerende markt wordt het werkgeversimago steeds belangrijker

Op de vraag 'Op welke terreinen met betrekking tot arbeidsmarktcommunicatie ervaart u knelpunten?' antwoordt ongeveer een derde (36%) van de gemeenten: bij het opzetten van employer branding campagnes. En 1 op de 4 (25%) gemeenten wil graag ondersteund worden bij het opzetten van zo'n campagne. Die ondersteuning kan dan bijvoorbeeld bestaan uit workshops en trainingen, of een landelijke campagne.

Een succesvolle landelijke campagne lanceren om de gemeente op de kaart zetten als potentiële werkgever is niet eenvoudig - en ook niet voldoende. Het succes hangt af van het samenspel tussen het employer brand, de interne cultuur en job marketing (het vermarkten van functies en vacatures). Daarbij geldt dat een stevig employer brand neerzetten tijd nodig heeft (gemiddeld 2 jaar) en dus niet direct een oplossing biedt. Reden te meer om zo snel mogelijk te beginnen met het opbouwen van zo'n brand.



Als gemeente moeten we onszelf goed neerzetten, promoten en ons verhaal vertellen. Dat zijn we niet gewend. Dat heeft met bescheidenheid te maken, maar ook met het feit dat het nog niet eerder zo nodig was.

Inleiding →

Management-samenvatting

Werving van professionals

Instroom jongeren →

Gezamenlijke stappen →

Handreikingen & Tips →

BIJLAGEN

Behoud van personeel →

Over ons en onze aanpak →

FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg →

Ruimtelijke ordening →

Financieel →

Jongeren →

ICT →

Bouwkunde →

Verschillende gemeenten zijn echter al volop bezig met het werken aan hun werkgeversmerk.



We werken hard aan ons imago. Bijvoorbeeld met testimonials op de website, waarin we medewerkers interviewen en portretteren. Dat geeft al een meer sprekend beeld van de mensen die hier werken. We plaatsen deze ook op LinkedIn. En we hebben recent een vlog gemaakt van een fris type en op de website gezet.”

Moeilijk vervulbare vacatures

Er zijn vacatures die (ondanks wervingsactiviteiten) niet binnen een half jaar vervuld worden. Zulke vacatures noemen we moeilijk vervulbare vacatures. Hoe moeilijk het is om een bepaalde vacature in te vullen, hangt onder meer af van het totale aanbod in de regio, het gevraagde opleidingsniveau en de gevraagde werkervaring.

Gemeenten kampen met moeilijk vervulbare vacatures. In de Personeelsmonitor (2017) is dit 11% en in de Enquête HR-professionals (2018) 14%. Uit beide bronnen blijkt dat in de volgende functiegroepen de vacatures het moeilijkst vervulbaar waren:

GRAFIEK 3



Bron: Enquête HR-professionals, Motivaction (2018)

Voor de werving van hoger opgeleid personeel vormt een uitdaging (zie figuur hierna). Daarom heeft Intelligence Group factsheets voor deze functiegroepen op hbo- en wo-niveau ontwikkeld, waarin inzicht wordt gegeven in het arbeidsmarktgedrag van deze doelgroepen.

Specifiek voor opleidingsniveaus

Voor de moeilijk vervulbare vacatures is per functiegebied gevraagd op welk opleidingsniveau de vacature was uitgevraagd. De cijfers in deze figuur zijn als volgt te lezen: 8% van alle ondervraagde gemeenten had een moeilijk vervulbare functie op vmbo/mbo-niveau in het functiegebied buitendienst/groenvoorziening. 29% van de ondervraagde gemeenten had een moeilijk vervulbare functie op hbo-niveau in het functiegebied automatisering.

[Inleiding](#) →

[Management-samenvatting](#)

[Werving van professionals](#)

[Instroom jongeren](#) →

[Gezamenlijke stappen](#) →

[Handreikingen & Tips](#) →

BIJLAGEN

[Behoud van personeel](#) →

[Over ons en onze aanpak](#) →

FACTSHEETS

[Welzijn Jeugdzorg](#) →

[Ruimtelijke ordening](#) →

[Financieel](#) →

[Jongeren](#) →

[ICT](#) →

[Bouwkunde](#) →

GRAFIEK 4

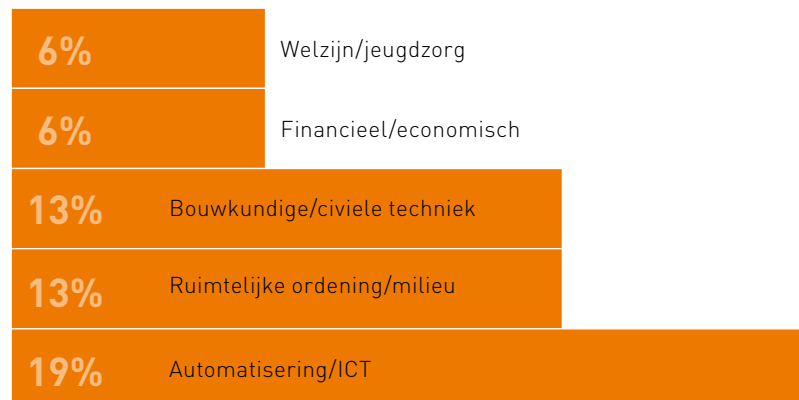
vmbo/mbo



hbo



wo



In een sterk concurrerende arbeidsmarkt is doelgroepenkennis essentieel. Antwoord krijgen op vragen als: 'Hoe groot is de doelgroep? Hoe schaars zijn de mensen uit die doelgroep in onze regio? Via welke kanalen kan ik ze bereiken? En wat vinden ze belangrijk in werk?' helpt om ook in een schaarse markt, de juiste mensen met de juiste boodschap te bereiken. Zo vergroot het de effectiviteit van wervingsactiviteiten. 39% van de gemeenten beschikt naar eigen zeggen onvoldoende over dit essentiële inzicht in doelgroepen voor specifieke functies.

De vragen uit de alinea hierboven zijn door de Intelligence Group inmiddels beantwoord. De uitkomsten daarvan vind je in de tabel hieronder én in de [factsheets](#). Met deze cijfers kunnen gemeenten op een objectieve manier hun wervingsstrategie onderbouwen.

[Inleiding](#) →

[Management-samenvatting](#)
[Werving van professionals](#)
[Instroom jongeren](#) →

[Gezamenlijke stappen](#) →

[Handreikingen & Tips](#) →

BIJLAGEN

[Behoud van personeel](#) →

[Over ons en onze aanpak](#) →

FACTSHEETS

[Welzijn Jeugdzorg](#) →

[Ruimtelijke ordening](#) →

[Financieel](#) →

[Jongeren](#) →

[ICT](#) →

[Bouwkunde](#) →

GRAFIEK 5

Arbeidsmarktgedrag per doelgroep

	Totale doel- groepgrootte	Actief op zoek naar werk	Latent op zoek naar werk	Vacaturedruk* en schaarste	Wervings haalbaarheid	Sourcings- druk*
Automatisering en ICT	259.300 ●	8% actief op zoek naar werk ●	50% latent op zoek naar werk	6:1, zeer schaars	Zeer moeilijk te werven	55% ●
Financieel en economisch	157.200 ●	12% actief op zoek naar werk ●	50% latent op zoek naar werk	5:2, schaars	Moeilijk te werven	38% ●
Ruimtelijke ordening en milieu	30.900 ●	11% actief op zoek naar werk ●	51% latent op zoek naar werk	2:1, schaars	Moeilijk te werven	30% ●
Bouwkunde en civiele techniek	18.900 ●	6% actief op zoek naar werk ●	66% latent op zoek naar werk	8:1, zeer schaars	Zeer moeilijk te werven	52% ●
Welzijn en jeugdzorg	111.700 ●	10% actief op zoek naar werk ●	54% latent op zoek naar werk	5:4, licht schaars	Gemiddeld te werven	18% ●

De bolletjes geven weer of u meer (rode bolletjes) of minder (groene bolletjes) inspanning dan gemiddeld zult moeten leveren om uw doelgroep te werven.

* Vacaturedruk: het aantal vacatures per actief werkzoekende.

* Sourcingsdruk: De mate waarin de doelgroep actief benaderd wordt voor een nieuwe baan.

Bron: ArbeidsmarktgedragsOnderzoek (AGO), Intelligence Group (2018)

Inleiding →

Management-
samenvatting

Werving van
professionals

Instroom jongeren →

Gezamenlijke
stappen →

Handreikingen
& Tips →

BIJLAGEN

Behoud van
personeel →

Over ons en
onze aanpak →

FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg →

Ruimtelijke ordening →

Financieel →

Jongeren →

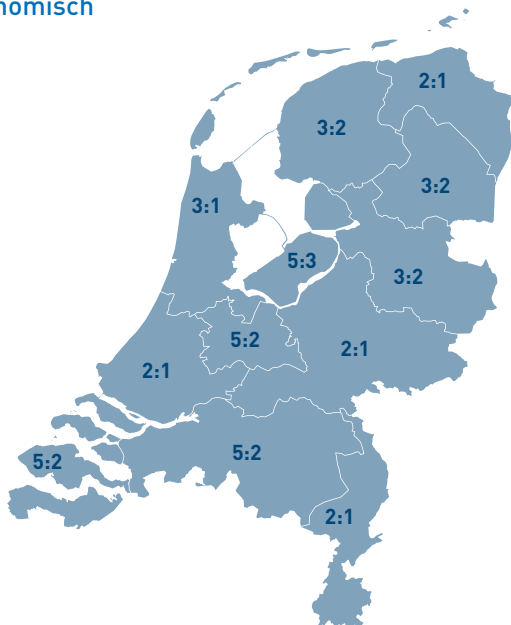
ICT →

Bouwkunde →

Inzicht in schaarste per functiegroep – en per regio

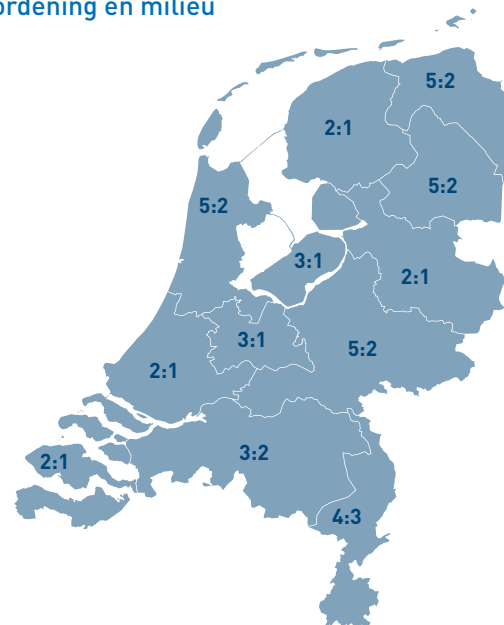
De schaarste van doelgroepen wordt bepaald door de verhouding tussen vraag (vacatures) en actief aanbod (kandidaten) op de arbeidsmarkt. Zo is de totale groep ICT'ers (mensen die in de IT werken) met 259.300 relatief groot ten opzichte van andere doelgroepen, maar is de groep weinig actief op zoek naar werk en is de vraag naar ICT'ers substantieel groter. Gemiddeld staan er zo'n 6 vacatures open voor elke actief zoekende ICT'er. Bij Ruimtelijke ordening en milieu ligt die verhouding met 2 vacatures per actief werkzoekende veel lager, ondanks dat die groep substantieel kleiner is. Daarnaast verschilt de vacaturedruk, en daarmee de schaarste, per regio. Ter illustratie:

GRAFIEK 6
Financieel/economisch



Vaak moeten we intern de vraag nog stellen: wie is dan precies je doelgroep? En dan begint de zoektocht. Er kan bij afdelingen niet altijd een heel duidelijk antwoord op die vraag geformuleerd worden.

Ruimtelijke ordening en milieu



Inleiding →

Management-samenvatting

Werving van professionals

Instroom jongeren →

Gezamenlijke stappen →

Handreikingen & Tips →

BIJLAGEN

Behoud van personeel →

Over ons en onze aanpak →

FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg →

Ruimtelijke ordening →

Financieel →

Jongeren →

ICT →

Bouwkunde →



We hebben nu een proces waarbij de afdelingsmanager, een P&O-adviseur en een communicatieadviseur gericht kijken naar wie we zoeken. Wat voor type is het? Hoe oud is hij, wat voor opleiding heeft hij gedaan? We maken echt een persona. Dat helpt om te bepalen welke kanalen we moeten inzetten en hoe we onze boodschap gaan vertellen. Als we bijvoorbeeld een keiharde senior met 15 jaar ervaring zoeken, dan spreken we die anders aan dan wanneer we iemand zoeken met 2 jaar werkervaring.

Latente baanzoekers

De mate waarin je jouw strategie afstemt op de arbeidsmarktactiviteit van je doelgroep, is een belangrijke bepaler voor het succes van jouw wervingsstrategie. We onderscheiden drie categorieën in arbeidsmarktactiviteit: actief op zoek naar werk, latent (niet op zoek, maar staat er open voor) en niet op zoek. Van de Nederlandse beroepsbevolking is 12% actief, 43% latent en 45% niet actief op zoek naar werk (Arbeidsmarkt GedragsOnderzoek, 2018).

In de functiegroep bouwkunde en civiele techniek is slechts 6% actief op zoek naar een nieuwe baan, veel minder dan gemiddeld dus. Daartegenover staat dat 66% van deze functiegroep latent op zoek is naar een nieuwe baan. Dat betekent iets voor je manier van werven. Mensen die zich niet actief oriënteren op vacatures via vacaturesites, zul je immers op een andere manier moeten benaderen. Afhankelijk van de interesses en het mediagedrag van de doelgroep kun je hen bijvoorbeeld bereiken door artikelen te publiceren, aan speciale fora deel te nemen of door een expertvraagstuk uit te zetten. Ook het vergroten van bekendheid van de sector, en van de gemeente als potentiële werkgever, kan helpen om de interesse van deze groep te wekken.

Werven met gerichte profielen

Een gericht, herkenbaar profiel schrijven, helpt om de juiste keuzes te maken en de juiste mensen te bereiken. Zo is het belangrijk om te kijken naar het gevraagde ervaringsniveau. Op basis van de leeftijden uit de factsheets kun je bepalen waar de grootste potentie zit binnen jouw doelgroep. Bestaat de doelgroep met name uit seniors, zoals bij ICT bijvoorbeeld het geval is? Dan sluit je belangrijk potentieel uit als je alleen vacatures uitzet voor juniors. Tegelijkertijd leveren heel generieke vacatureteksten waarin geen concrete eisen worden gesteld vaak weinig op. Kijk daarom naar wat voor type mens je zoekt, wat hij of zij belangrijk vindt in werk en in privéleven. Dat soort vragen helpt bij het nadenken over wie je zoekt en welke kanalen ingezet moeten worden om diegene te bereiken. En om te bepalen wat je boodschap is en hoe je iemand moet aanspreken.

[Inleiding](#)[Management-samenvatting](#)[Werving van professionals](#)[Instroom jongeren](#)[Gezamenlijke stappen](#)[Handreikingen & Tips](#)

BIJLAGEN

[Behoud van personeel](#)[Over ons en onze aanpak](#)

FACTSHEETS

[Welzijn Jeugdzorg](#)[Ruimtelijke ordening](#)[Financieel](#)[Jongeren](#)[ICT](#)[Bouwkunde](#)

En is het gewenste profiel eenmaal helder? Dan is het zaak om informatie over de doelgroep te verzamelen (bijvoorbeeld uit de [factsheets](#)). Hoe oriënteren ze zich op werk? Welke kanalen zetten we per doelgroep in? En wat zijn de budgetten die per kanaal nodig zijn?

Specifieke wervingsplannen en -kanalen

Elke doelgroep heeft eigen drijfveren en behoeften. Dat vraagt om een eigen wervingsplan met specifieke wervingskanalen. Als je de doelgroep leert kennen, kun je quick wins behalen in de werving. Dan kun je met weinig inspanning een grote impact hebben. Denk bijvoorbeeld aan het aanpassen van de vacaturetekst en het opnieuw beoordelen en eventueel aanpassen van de kanalen waarop de vacature gedeeld wordt.

Ook is het belangrijk om te weten welke kanalen de doelgroep gebruikt om zich te oriënteren op een nieuwe baan. Zo zoekt een ICT-er voornamelijk op vacaturesites ([ictergezocht.nl](#), [tweakers.net](#) en [ictvacatures.nl](#)) of via bekenden naar een nieuwe baan (zie ook de [factsheets](#)). Dat doen bouwkundeprofessionals en civiele techniekprofessionals ook. Daarnaast richten deze zich op interne vacatures en profileren zichzelf juist sterk online via cv-databases, sociale media en werving- en selectiebureaus. Het netwerk is voor hen ook veel belangrijker dan voor de andere functiegroepen. En een financieel of economisch professional is juist weer te vinden op vacaturesites als [Accountancyvacatures.nl](#) of [gemeentebanen.nl](#).

WAT WORDT ER AL GEDAAN?

Effectiviteit van verschillende kanalen

De meeste gemeenten zetten hun eigen website in om vacatures onder de aandacht te brengen. Wat opvalt is dat minder dan de helft van de gemeenten die dat doet, de gemeentelijke website ook als een effectief kanaal beschouwt. De website wordt blijkbaar eerder gezien als een plek om naar te linken vanaf vacaturesites of sociale media, dan als zelfstandig wervingskanaal.

- Websites zijn een visitekaartje:
 - Zorg dat je website up-to-date is. Als een website sterk verouderd is, of bijvoorbeeld niet geschikt voor smartphones is, kan dat schadelijk zijn voor je werkgeversimago.
 - Zet testimonials in om te vertellen wat voor werkgever de gemeente is en hoe leuk, uitdagend en dynamisch het is om voor jouw gemeente te werken.

Sociale media worden bijna net zo vaak ingezet als de eigen website. Meer gemeenten ervaren sociale media als effectief (78%), dan de eigen website (45%).

- Het gebruik van verschillende sociale media kanalen draagt bij aan het versterken en verbeteren van het imago. Facebook, Instagram en Youtube zijn uitstekende kanalen om te laten zien wat de gemeente doet, en ze kunnen de attentiewaarde van de gemeente verhogen. LinkedIn brengt je juist dichterbij de professional en is een goed kanaal om vacatures onder de aandacht te brengen.
- Gemeenten doen er goed aan om te onderzoeken wat voor andere sociale mediakanalen of websites hun doelgroep gebruikt, en die kennis te gebruiken bij het bepalen van een wervingsstrategie.



We moeten inderdaad onze boodschap via andere kanalen verkondigen. Voor employer branding en arbeidsmarktcommunicatie zetten we in op Snapchat, Instagram, Facebook en LinkedIn. En Twitter natuurlijk. We willen juist op de sociale kanalen aanwezig zijn.

Inleiding →

Management-samenvatting

Werving van professionals

Instroom jongeren →

Gezamenlijke stappen →

Handreikingen & Tips →

BIJLAGEN

Behoud van personeel →

Over ons en onze aanpak →

FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg →

Ruimtelijke ordening →

Financieel →

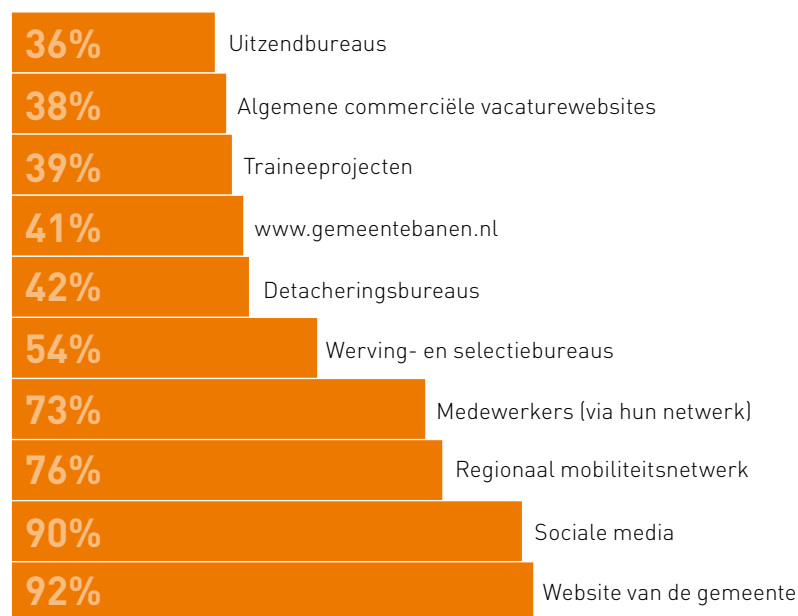
Jongeren →

ICT →

Bouwkunde →

GRAFIEK 7

Top 10 meest gebruikte kanalen



We hebben een abonnement bij LinkedIn. Eerder gebruikten we de gratis versie. Dat leverde op zich wel wat op, vooral doordat mensen de vacature delen in hun netwerk, maar het was toch wel een beetje als schieten met hagel. Nu merken we dat we dichterbij de professionals komen die we zoeken.

Werving- en selectiebureaus als meest effectief ervaren

Werving- en selectiebureaus spelen een belangrijke rol op de arbeidsmarkt. Zij zitten vaak dichterbij de markt, kennen hun kandidaten heel goed en passen vernieuwende wervingsstrategieën toe. De effectiviteit is hoog, maar dat zijn de kosten ook. Het beter inzetten van de eigen kanalen, doelgroepkennis en leren van de werving- en selectiebureaus (wat bieden ze? wie werven ze?) helpt om het eigen proces te verbeteren en de inhuurkosten te verlagen.

Sourcen: zelf de kandidaat benaderen

In een arbeidsmarkt waarin kandidaten het voor het kiezen hebben, is actieve benadering noodzakelijk. Waar 'werven' vaak bestaat uit het plaatsen van een vacature, worden kandidaten bij sourcen persoonlijk benaderd. Dat kan via online kanalen als LinkedIn en cv-databases, of via indirecte kanalen als vakbeurzen en netwerkbijeenkomsten. Belangrijk is daarbij natuurlijk wel de juiste boodschap. De professionals binnen Ruimtelijke ordening en milieu vinden inhoud van het werk bijvoorbeeld de belangrijkste factor in de keuze voor een baan (zie [factsheet](#)). Door hier bij het eerste contact al een goed beeld van te geven, wordt hun interesse gewekt.

Zeker als jouw doelgroep nog niet veel benaderd wordt (dit zie je aan de sourcingsdruk) liggen daar kansen. Om erachter te komen of de doelgroep daarvoor openstaat, zou je kunnen kijken naar het percentage dat heeft aangegeven een cv te uploaden bij een vacaturesite, of dat heeft aangegeven online vindbaar te zijn als oriëntatiemiddel (zie [factsheets](#)). 40% van de zeer schaarse functiegroep bouwkunde en civiele techniek zorgt er bijvoorbeeld voor online vindbaar te zijn. Dat duidt erop dat zij wel benaderd willen worden. Toch gebeurt dat niet altijd. Iets soortgelijks geldt voor welzijn- en jeugdzorgprofessionals. 31% van hen zorgt ervoor online vindbaar te zijn, maar slechts 18% wordt minimaal eens per maand benaderd. Sourcing biedt dus nog kansen voor werkgevers.

[Inleiding](#)[Managementsamenvatting](#)[Werving van professionals](#)[Instroom jongeren](#)[Gezamenlijke stappen](#)[Handreikingen & Tips](#)

BIJLAGEN

[Behoud van personeel](#)[Over ons en onze aanpak](#)

FACTSHEETS

[Welzijn Jeugdzorg](#)[Ruimtelijke ordening](#)[Financieel](#)[Jongeren](#)[ICT](#)[Bouwkunde](#)

GRAFIEK 8

Sourcingsdruk en vindbaarheid

Automatisering en ICT



Financieel en economisch



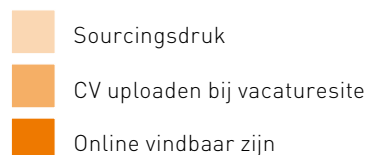
Ruimtelijke ordening en milieu



Bouwkunde en civiele techniek



Welzijn en jeugdzorg

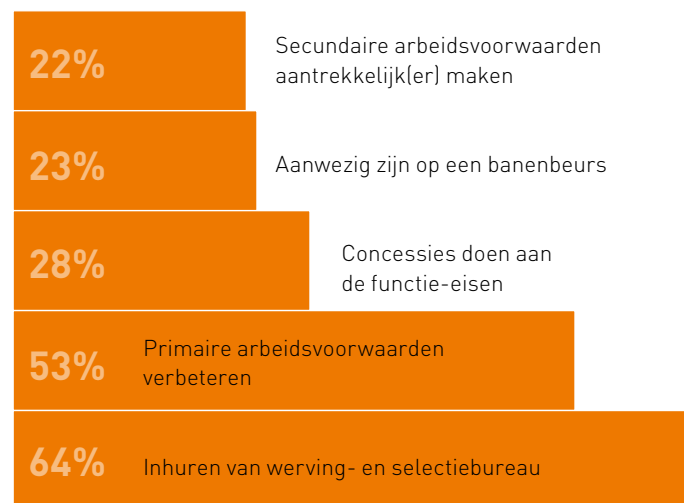


Inhuren van werving- en selectiebureaus

De meest gekozen maatregel om een vacature te vervullen, is het inzetten van werving- en selectiebureaus.

GRAFIEK 9

Gekozen oplossingen voor vervulling vacatures



Arbeidsvoorwaarden

Primaire arbeidsvoorwaarden zijn belangrijk, maar gemeenten kunnen meer bereiken met secundaire arbeidsvoorwaarden.

Kijk daarom goed naar de behoeften van de doelgroep – bijvoorbeeld in de factsheets. Dan zie je dat werksfeer bijvoorbeeld voor jongeren één van de belangrijkste factoren is in hun werk.

Functie-eisen

Hoe meer functie-eisen gevraagd worden, hoe meer je het aantal potentiële kandidaten verkleint. Stel daarom altijd de vraag: wat is écht nodig voor de functie en wat valt er te leren? Door concessies te doen, wordt de visvijver groter.

Inleiding →

Management-samenvatting

Werving van professionals

Instroom jongeren →

Gezamenlijke stappen →

Handreikingen & Tips →

BIJLAGEN

Behoud van personeel →

Over ons en onze aanpak →

FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg →

Ruimtelijke ordening →

Financieel →

Jongeren →

ICT →

Bouwkunde →

Banenbeurs

De banenbeurs is een uitgelezen moment om te laten zien wie de gemeente is als werkgever en wat de gemeente te bieden heeft. Gebruik bijvoorbeeld de jonge starter of de stagiair om de gemeente te promoten op een beurs, want wie kan beter die doelgroep overtuigen dan de doelgroep zelf?

DE LATENTE GROEP: ANDERE KANALEN

Beurzen en vakbladen

Gemeenten kiezen er geregeld voor om aanwezig te zijn op een banenbeurs. Naast banenbeurzen zijn vakbeurzen een goede manier om écht met de doelgroep in contact te komen. Met name op vakbeurzen en -events is de kans groot dat je latente baanzoekers tegenkomt. Voor ICT'ers zijn dat bijvoorbeeld de vakbeurs van ICT Waarborg, en de meetups van Tweakers.

Een andere manier om met de latente banenzoekers in contact te komen, is via vakinhoudelijke websites en bladen. Zeker als je weet dat bepaalde groepen inhoudgedreven zijn, kun je met een expertartikel de aandacht van deze groep trekken. En ICT'ers zijn bijvoorbeeld weer te verleiden door hackatons te organiseren.

ONDERNOMEN ACTIES

GRAFIEK 10

Welke maatregelen ondernemen gemeenten zelf om het proces van werving en selectie te optimaliseren? Top 10

[Inleiding](#)[Management-samenvatting](#)[Werving van professionals](#)[Instroom jongeren](#)[Gezamenlijke stappen](#)[Handreikingen & Tips](#)

BIJLAGEN

[Behoud van personeel](#)[Over ons en onze aanpak](#)

FACTSHEETS

[Welzijn Jeugdzorg](#)[Ruimtelijke ordening](#)[Financieel](#)[Jongeren](#)[ICT](#)[Bouwkunde](#)

WERVING EN SELECTIE OPTIMALISEREN

Bijna alle gemeenten (91%) zijn bezig om het proces van werving en selectie te optimaliseren. De top drie van meest genomen maatregelen bestaat uit exitinterviews (69%), het laten beoordelen van vacatureteksten door communicatieadviseurs (67%) en het evalueren van het inwerkproces van nieuwe medewerkers (59%). In de grafiek zie je welke methoden ze daarbij inzetten. Een belangrijke vraag is echter wel wat er met de uitkomsten gebeurt. Zo zijn exitgesprekken met name waardevol als de uitkomsten ook worden geanalyseerd om beleid en interne processen te verbeteren.

Een goede vacaturetekst is maatwerk. Teksten moeten concreet zijn. Voorkom dat mensen denken: 'Dit gaat niet over mij'. Daarnaast moet de boodschap van de tekst toegankelijk zijn: wie ben je als werkgever? En wat houdt het werk in?



Wat vinden ICT-medewerkers bijvoorbeeld belangrijk? Dat ze een eigen bureau hebben, dat er geen clean desk policy is en dat ze ook flexibel mogen werken. En bijvoorbeeld dat ze een telefoon krijgen. Als je weet dat dat triggers zijn, dan is het belangrijk om dat ook in je vacaturetekst te vermelden.



De grootste valkuil voor gemeenten? Dat is het vasthouden aan werkervaring.

Als teksten bij verschillende personen verschillende beelden oproepen, kunnen mensen afhaken op de vacature. Daarom moeten vacatureteksten concreet zijn. Het moet duidelijk zijn wat iemand in de praktijk gaat doen en wat voor werkgever de gemeente is.

Verder moet de toon passen bij de doelgroep. In de factsheets vind je meer informatie over de drijfveren en voorkeuren van verschillende doelgroepen.

Veel gevraagde functie-eisen blijken in de praktijk vaak niet (heel hard) nodig. Het advies is om kritisch te kijken naar de gevraagde werkervaring en gestelde functie-eisen.

Er zijn natuurlijk altijd functies met veel verantwoordelijkheid waar een kandidaat aan alle gevraagde functie-eisen en (gemeentelijke) werkervaring moet voldoen. Het is belangrijk dat leidinggevendend zich altijd afvragen of alle gestelde eisen echt nodig zijn om de functie goed uit te voeren, of dat bepaalde systemen geleerd kunnen worden 'on the job'. Daarbij zouden leidinggevendend kunnen kijken naar competenties en intrinsieke motivatie en minder naar diploma's en werkervaring. Gemeenten worden steeds meer netwerkorganisaties, en dat vraagt om andere competenties.

Daarnaast is het aan te raden om binnen de afdeling te kijken wat voor kennis en ervaring er al rondloopt. Door te schuiven in de huidige bezetting kan misschien een 'lichtere' kandidaat aangetrokken worden voor de functie.

[Inleiding](#)[Management-samenvatting](#)[Werving van professionals](#)[Instroom jongeren](#)[Gezamenlijke stappen](#)[Handreikingen & Tips](#)

BIJLAGEN

[Behoud van personeel](#)[Over ons en onze aanpak](#)

FACTSHEETS

[Welzijn Jeugdzorg](#)[Ruimtelijke ordening](#)[Financieel](#)[Jongeren](#)[ICT](#)[Bouwkunde](#)



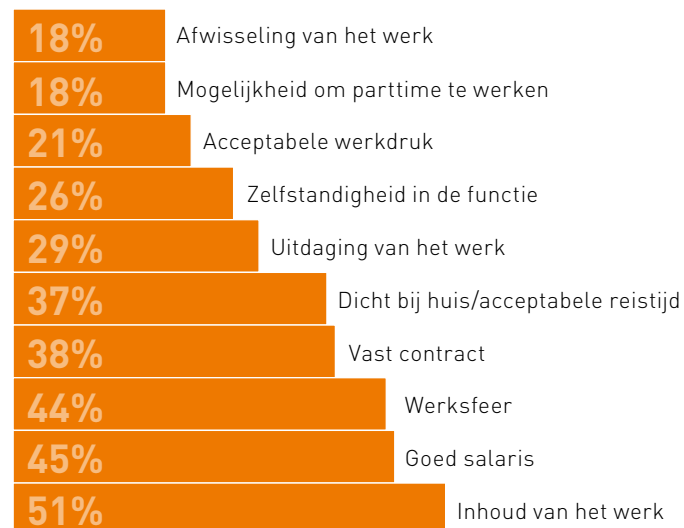
We zetten voor iedere levensfase bewust andere dingen in de vacature. Want wat jij belangrijk vindt, vinden anderen misschien niet belangrijk. Werksfeer staat bijvoorbeeld bij vijftigers niet op één, maar misschien wel op plek vier. Als je je bewust bent van die verschillen, kun je je doelgroep beter treffen.”

PULLFACTOREN

Wat is belangrijker bij de keuze voor een baan? Een goed salaris of de inhoud van het werk?

Uit het doelgroeponderzoek blijkt dat verschillende doelgroepen, verschillende zaken belangrijk vinden in hun werk. Factoren die een baan aantrekkelijk maken, noemen we pull-factoren.

GRAFIEK 11
Welzijn/jeugdzorg



Bouwkunde civiele techniek



Inleiding →

Management-samenvatting

Werving van professionals

Instroom jongeren →

Gezamenlijke stappen →

Handreikingen & Tips →

BIJLAGEN

Behoud van personeel →

Over ons en onze aanpak →

FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg →

Ruimtelijke ordening →

Financieel →

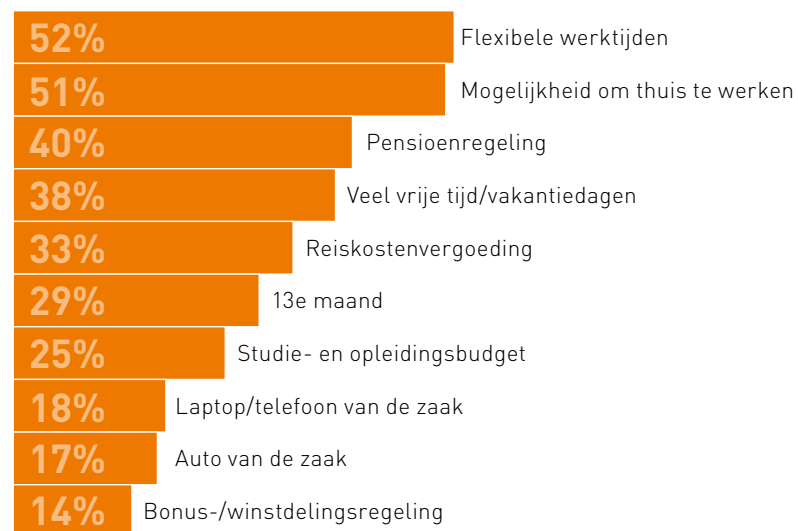
Jongeren →

ICT →

Bouwkunde →

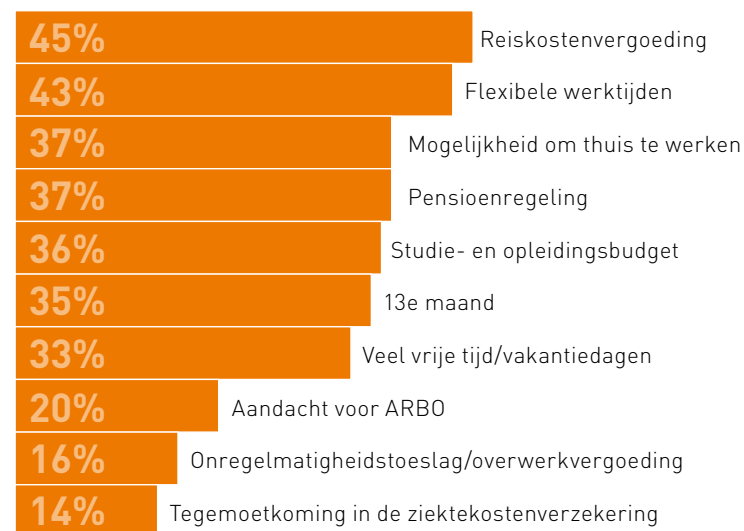
GRAFIEK 12

Top 10 arbeidsvoorwaarden ICT



Bron: ArbeidsmarktgedragsOnderzoek (AGO), Intelligence Group (2018)

Top 10 arbeidsvoorwaarden Welzijn en jeugdzorg



Bron: ArbeidsmarktgedragsOnderzoek (AGO), Intelligence Group (2018)

ARBEIDSVORWAARDEN

Welke arbeidsvoorwaarden (met uitzondering van salaris) zijn belangrijk?

Arbidsvoorwaarden zijn net als pullfactoren belangrijke randvoorwaarden in een baan. Ook daarin worden per functiegroep verschillen zichtbaar. In onderstaande tabel tonen we de tien belangrijkste arbeidsvoorwaarden van een ICT'er en van een Welzijn- en jeugdzorgprofessional. Ook hier geldt weer: komen ze overeen met de arbeidsvoorwaarden die je als gemeente biedt? Waar kun je aan voldoen? Wanneer er voorwaarden bij staan waar je niet aan kunt voldoen, is het belangrijk om nog meer de pullfactoren te benadrukken die voor de doelgroep belangrijk zijn. Hierbij is het ook belangrijk om te kijken naar je concurrenten buiten de gemeenten. Wat bieden zij? Waarmee kun je je onderscheiden?

Inleiding →

Management-samenvatting

Werving van professionals

Instroom jongeren →

Gezamenlijke stappen →

Handreikingen & Tips →

BIJLAGEN

Behoud van personeel →

Over ons en onze aanpak →

FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg →

Ruimtelijke ordening →

Financieel →

Jongeren →

ICT →

Bouwkunde →

INSTROOM JONGEREN

Inleiding →

Management-
samenvatting →

Werving van
professionals →

Instroom jongeren

Gezamenlijke
stappen →

Handreikingen
& Tips →

BIJLAGEN

Behoud van
personeel →

Over ons en
onze aanpak →

FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg →

Ruimtelijke ordening →

Financieel →

Jongeren →

ICT →

Bouwkunde →

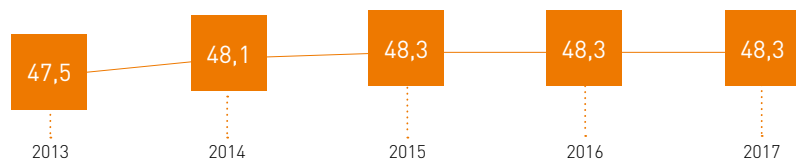


GEMIDDELDE LEEFTIJD

Een belangrijk thema binnen gemeenten is het 'verjongen' van de organisatie. Omdat veel personeel de komende jaren met pensioen gaat, en omdat jongeren (mensen tussen de 21 en 35 jaar) vaak andere ervaringen en inzichten meebrengen. De gemiddelde leeftijd van de Nederlandse beroepsbevolking is 43,2 jaar. Binnen de gemeentelijke overheid is de gemiddelde leeftijd al drie jaar onveranderd 48,3. Positief is wel dat 43% van de instroom in 2017 bestond uit personeel onder de 35 jaar. (Bron: Personeelsmonitor, 2017).

GRAFIEK 13

Gemiddelde leeftijd binnen de gemeentelijke overheid per jaar



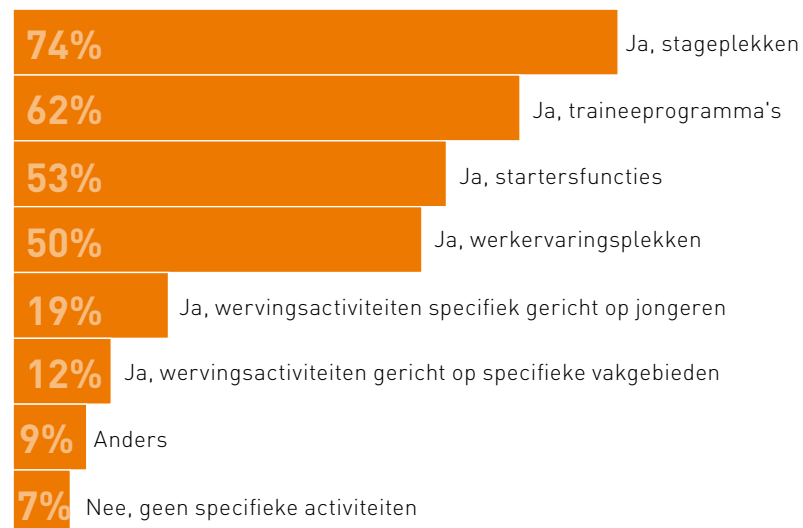
WAT WORDT ER AL GEDAAN?

93% onderneemt specifieke activiteiten om de instroom van jongeren te bevorderen

Bijna alle gemeenten ondernemen specifieke activiteiten om de instroom van jongeren te bevorderen. Gezien het type activiteiten richten ze zich daarbij vooral op bijna of net afgestudeerden.

GRAFIEK 14

Onderneemt uw gemeente specifieke activiteiten om de instroom van jongeren te bevorderen?



Inleiding →

Management-samenvatting →

Werving van professionals →

Instroom jongeren

Gezamenlijke stappen →

Handreikingen & Tips →

BIJLAGEN

Behoud van personeel →

Over ons en onze aanpak →

FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg →

Ruimtelijke ordening →

Financieel →

Jongeren →

ICT →

Bouwkunde →



Gelukkig hebben we de tijd mee. Jongeren zijn veel bewuster op zoek naar zingeving. Die is bij de gemeente duidelijk aanwezig. Je ziet dat je ertoe doet.

Meer dan een kwart van de gemeenten ervaart belemmeringen bij de instroom van jongeren

Ondanks de specifieke activiteiten om jongeren aan te trekken, ervaart meer dan een kwart van de gemeenten (28%) belemmeringen bij het aannemen van jongeren. De belangrijkste belemmeringen zijn:

- Leidinggevendens hechten grote waarde aan werkervaring.
- Jongeren zijn onvoldoende bekend met de gemeente als werkgever.
- Er is geen mogelijkheid om jongeren in te werken.
- Jongeren vinden een overheids carrière niet interessant.

(Bron: Personeelsmonitor, 2017)

De belemmeringen werkervaring en onbekende werkgever spelen ook bij de werving van schaarse doelgroepen. Dat jongeren een overheids-carrière niet interessant vinden, kunnen gemeenten veranderen door zich als werkgever anders te positioneren. Hierna lees je hoe je dit kunt doen.

POTENTIE BENUTTEN

9% van de jongeren tussen de 27 en 35 werkt bij de gemeente, of zou er willen werken

Er zijn zeker jongeren die aangetrokken kunnen worden door gemeenten. Zo werkt 5% van de 20-26 jarigen en 9% van de 27-35 jarigen bij de gemeente of zou er willen werken. De potentie voor het aantrekken van jongeren lijkt het grootst bij de groep 27-35 jaar, terwijl de focus van

gemeenten bij de werving nu vooral ligt bij de bijna of net afgestudeerden (stages en traineeships). Daarom hebben we de factsheet 'Jongeren' gebaseerd op deze specifieke leeftijdsgroep en haar voorkeuren.

We richtten ons daarbij op de jongeren die aangaven bij de gemeente (te willen) werken. We hebben bijvoorbeeld gekeken naar het type organisatie waar zij zouden willen werken. Een grote concurrent is bijvoorbeeld de Rijksoverheid en andere overheidsinstellingen. Met deze data kunnen gemeenten hun strategie vormgeven. Zo geeft bijvoorbeeld 8% van de doelgroep ook aan bij een start-up te willen werken. Daarbij vinden de jongeren met name de werkomgeving en manier van werken belangrijk. Dus als je als gemeente een innovatieafdeling hebt waar veel geëxperimenteerd wordt, dan zou je er voor kunnen kiezen om niet de gemeente te profileren, maar juist die afdeling. Veel jongeren geven verder aan bij een middelgrote organisatie (10 tot 50 werknemers) te willen werken. Wanneer je een heel kleine gemeente bent, dan zou een samenwerking met omliggende gemeenten mogelijk een interessante werkomgeving bieden voor deze groep.

GRAFIEK 15

Type bedrijven waar de doelgroep zou willen werken



Bron: ArbeidsmarktgedragsOnderzoek (AGO), Intelligence Group (2018)

Inleiding



Management-samenvatting



Werving van professionals



Instroom jongeren

Gezamenlijke stappen



Handreikingen & Tips



BIJLAGEN

Behoud van personeel



Over ons en onze aanpak



FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg



Ruimtelijke ordening



Financieel



Jongeren



ICT



Bouwkunde



Jongeren willen meer flexibiliteit en vrijheid

De groep jongeren die bij de gemeente wil werken, is de makkelijkste groep om te verleiden, maar dan moet wel de juiste boodschap worden uitgedragen. Ook hierbij spelen pullfactoren een belangrijke rol. Uit de factsheet 'Jongeren' blijkt dat jongeren de volgende pullfactoren en arbeidsvoorwaarden belangrijk vinden.



Jongeren willen vrijheid, ruimte om te groeien, te ontwikkelen. Ze willen als professional waarde toevoegen. Als je die pullfactoren kent, kun je daar ook je arbeidsmarktcommunicatie op richten.

GRAFIEK 16
Pullfactoren jongeren



Arbidsvoorwaarden jongeren



Bron: ArbeidsmarktgedragsOnderzoek (AGO), Intelligence Group (2018)

[Inleiding](#) →

[Management-samenvatting](#) →

[Werving van professionals](#) →

Instroom jongeren

[Gezamenlijke stappen](#) →

[Handreikingen & Tips](#) →

BIJLAGEN

[Behoud van personeel](#) →

[Over ons en onze aanpak](#) →

FACTSHEETS

[Welzijn Jeugdzorg](#) →

[Ruimtelijke ordening](#) →

[Financieel](#) →

[Jongeren](#) →

[ICT](#) →

[Bouwkunde](#) →

GEZAMELIJKE STAPPEN

Inleiding →

Management-samenvatting →

Werving van professionals →

Instroom jongeren →

Gezamenlijke stappen

Handreikingen & Tips →

BIJLAGEN

Behoud van personeel →

Over ons en onze aanpak →

FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg →

Ruimtelijke ordening →

Financieel →

Jongeren →

ICT →

Bouwkunde →



SAMENWERKING MET ANDERE GEMEENTEN

84% van de gemeenten heeft een samenwerkingsverband (in de breedste zin van het woord) met één of meerdere andere gemeenten. Daarvan geeft 51% aan dat het regionale samenwerkingsverband bestaat uit meer dan alleen gemeentelijke organisaties. Het plaatsen van vacatures op een gezamenlijke website is de meest voorkomende samenwerkingsvorm.

GRAFIEK 18

Meest ondernomen activiteiten met andere gemeenten



De top drie van de meest ondernomen activiteiten met andere gemeenten:

1. vacature plaatsen op een gezamenlijke website van het regionale mobiliteitsnetwerk (87%)
2. vacature plaatsen via het intranet of loopbaanportal van gemeentelijke organisaties in de regio (54%)
3. collega's van andere gemeenten vragen of zij nog potentiële geschikte kandidaten weten voor specifieke vacatures (48%)

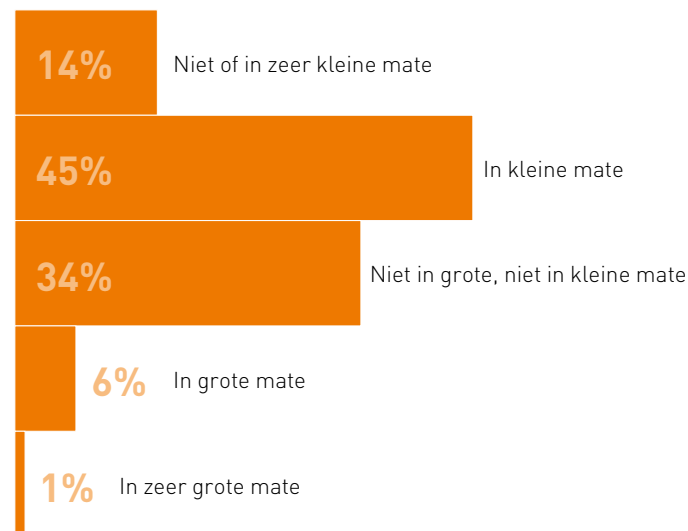
Samenwerking draagt volgens gemeenten vaak niet bij aan een oplossing voor moeilijk vervulbare vacatures

Meer dan de helft van de ondervraagde gemeenten (59%) vindt dat de samenwerking met andere gemeenten niet of in (zeer) kleine mate bijdraagt aan een oplossing voor moeilijk vervulbare vacatures.

Slechts 7% heeft in (zeer) grote mate het gevoel dat de samenwerking van toegevoegde waarde is. Deze groep gemeenten heeft het idee dat zij door de samenwerking sneller een kandidaat vinden. Met de huidige krapte voor specifieke functies kan het lonen om te kijken of gemeenten één functie voor meerdere gemeenten kunnen inzetten. Een security officer vinden voor 0,4 fte valt bijvoorbeeld niet mee, maar als diezelfde security officer ook voor 0,4 fte bij de buurgemeente aan de slag kan, wordt het realistischer.

GRAFIEK 19

Mate waarin samenwerken met andere gemeenten bijdraagt aan oplossing voor moeilijk vervulbare functies



Inleiding →

Management-samenvatting →

Werving van professionals →

Instroom jongeren →

Gezamenlijke stappen

Handreikingen & Tips →

BIJLAGEN

Behoud van personeel →

Over ons en onze aanpak →

FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg →

Ruimtelijke ordening →

Financieel →

Jongeren →

ICT →

Bouwkunde →

GRAFIEK 20

Knelpunten en ondersteuningsbehoefte



Vaak is er ook een tekort aan die functies bij andere gemeenten. Je 'steelt' dan als het ware iemand weg en daardoor creëer je ergens anders een probleem.

BEHOEFTE AAN ONDERSTEUNING

88% van de gemeenten heeft behoefte aan ondersteuning

In de arbeidsmarktcommunicatie ervaart ongeveer een derde van de gemeenten knelpunten bij het krijgen van inzicht in de doelgroep voor specifieke functies (39%), bij het formuleren van een passende arbeidsmarktstrategie (39%), bij employer branding campagnes (36%), bij het schrijven van effectieve wervings- en vacatureteksten (34%) en het kiezen van de juiste wervingskanalen (31%). Gemeenten willen vooral bij de eerste drie punten graag ondersteuning. Die gaan over arbeidsmarktkennis, strategiebepaling en de vertaling hiervan naar de praktijk.

Een vijfde van de gemeenten (21%) ervaart geen knelpunten in haar arbeidsmarktcommunicatie of is zich daarvan niet bewust. Circa één op de tien gemeenten (6%) weet niet of ze knelpunten ervaart en circa een op de tien gemeenten (12%) heeft geen behoefte aan ondersteuning.

In grafiek 20 geeft lichte balk het aandeel gemeenten weer dat het specifieke terrein als knelpunt ervaart. De donkere balk geeft vervolgens het aandeel gemeenten weer dat behoefte heeft aan ondersteuning op dit terrein.

Inleiding →

Management-samenvatting →

Werving van professionals →

Instroom jongeren →

Gezamenlijke stappen

Handreikingen & Tips →

BIJLAGEN

Behoud van personeel →

Over ons en onze aanpak →

FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg →

Ruimtelijke ordening →

Financieel →

Jongeren →

ICT →

Bouwkunde →



De samenwerking staat nog in de kinderschoenen. Als we samen werven, geven we dat vorm door een aanstelling bij de initiatiefnemer en een detacheringsovereenkomst voor een aantal uren bij de andere gemeente.

Campagne om gemeente onder de aandacht te brengen

Ongeveer zes op de tien ondervraagde gemeenten hebben behoefte aan een algemene campagne om de gemeente als werkgever onder de aandacht van kandidaten te brengen. Andere sectorbrede activiteiten waarbij ondersteuning wenselijk is, zijn onderzoek naar arbeidsmarktontwikkelingen en training/opleiding op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door trainingen op gebied van vacatureteksten schrijven, door het maken van persona's en door de inzet van sociale media.

De regionale en landelijke samenwerking tussen gemeenten vindt ongeveer twee op de tien ondervraagde gemeenten belangrijk. Ze geven aan behoefte te hebben aan een onafhankelijke, gezamenlijke vacaturebank en een werken-bij-site voor gemeenten. Een belangrijke voorwaarde voor het slagen van deze samenwerkingen is dat gemeenten zich hieraan committeren.

GRAFIEK 21

Op welke van de volgende sectorbrede activiteiten vindt u ondersteuning wenselijk? Allen, n=109



We moeten oppassen om elkaars concurrenten te worden. Het is belangrijk mensen van buiten de regio te krijgen, dat is moeilijk.

[Inleiding](#) →

[Management-samenvatting](#) →

[Werving van professionals](#) →

[Instroom jongeren](#) →

[Gezamenlijke stappen](#)

[Handreikingen & Tips](#) →

BIJLAGEN

[Behoud van personeel](#) →

[Over ons en onze aanpak](#) →

FACTSHEETS

[Welzijn Jeugdzorg](#) →

[Ruimtelijke ordening](#) →

[Financieel](#) →

[Jongeren](#) →

[ICT](#) →

[Bouwkunde](#) →

HANDREIKINGEN & TIPS

Inleiding

Management-
samenvatting



Werving van
professionals



Instroom jongeren



Gezamenlijke
stappen



Handreikingen
& Tips

BIJLAGEN

Behoud van
personeel



Over ons en
onze aanpak



FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg



Ruimtelijke ordening



Financieel



Jongeren



ICT



Bouwkunde



PROACTIEVE AANPAK

Er zijn al veel verschillende initiatieven die door gemeenten worden ondernomen om de knelpunten bij werving aan te pakken. Alleen het plaatsen van een vacature en hopen dat er iemand reageert, werkt niet op de huidige arbeidsmarkt. Kandidaten hebben het voor het kiezen en de concurrentie is groot. Dit vraagt om een proactieve aanpak waarin doelgroepgericht werven de kern is en je als werkgever veel meer naar de doelgroep toe moet bewegen.

Quick wins

Op de volgende pagina's wordt een aantal handreikingen en tips gegeven waar gemeenten direct mee aan de slag kunnen. Het belangrijkste is om eerst de basis op orde te krijgen met onderstaande 'quick wins':

1. Krijg inzicht in bedrijfskritische functies.
2. Stel een duidelijk wervingsprofiel op.
3. Verzamel doelgroepinformatie.
4. Zoek potentiële kandidaten binnen de eigen organisatie.
5. Bepaal welke doelgroep je met welk medium kunt bereiken.

Op de volgende pagina's worden de bovenstaande punten stapsgewijs uitgewerkt in praktische handreikingen en tips.

WEET WAT JE WILT EN KEN JE DOELGROEP

Krijg inzicht in bedrijfskritische functies

Breng in kaart wat voor jouw gemeente de meest essentiële of bedrijfskritische functiegroepen zijn. Bedenk of jouw gemeente daarvoor (op dit moment of in de toekomst) wervingsuitdagingen heeft. En breng in kaart welke kennis en competenties bij de functie horen.

Stel een duidelijk wervingsprofiel op

Leidinggevend kunnen kritischer kijken naar de functie-eisen. Welke competenties zijn echt noodzakelijk? En wat kan de gemeente nieuwe collega's zelf leren? Met name het eisen van gemeentelijke ervaring kan talentvolle kandidaten uitsluiten. Maak onderscheid tussen 'nice to

have' en 'need to have'. Het stellen van teveel of te hoge eisen beperkt het aantal potentiële kandidaten. Stel het functieprofiel op in samenwerking met management en medewerkers.



TIP: De informatie in de [factsheets](#) helpt om belangrijke strategische keuzes te maken en intern het gesprek te voeren over: wie zoeken we? En hoe realistisch is dat?

Verzamel doelgroepinformatie

Is het gewenste profiel duidelijk? Dan is de volgende stap informatie te verzamelen over de doelgroep. Werven is meer dan ooit maatwerk en elke doelgroep vraagt om een eigen wervingsplan. En daar is kennis voor nodig over het arbeidsmarktgedrag van potentiële kandidaten. Vragen die je daarbij moet stellen zijn: hoe oriënteert de doelgroep zich op werk en welke media of events gebruikt hij daarvoor? Objectieve informatie over de arbeidsmarktactiviteit, drijfveren, interesses en veelgebruikte mediakanalen maken dat je jouw budgetten effectiever kunt inzetten. Deze informatie kun je uit de factsheets in de bijlage halen. De informatie is generiek voor een heel vakgebied en biedt een goede basis.



TIP: Niet alleen de actief werkzoekende, maar juist ook de latente doelgroep is interessant. Deze bestaat uit mensen die niet actief op zoek zijn naar werk, maar hier wel voor open staan. Zij kijken niet op vacaturesites, maar zijn wel via andere kanalen te bereiken.

Zoek potentiële kandidaten binnen de eigen organisatie

Welke medewerker zou (eventueel met enige bijscholing) geschikt zijn voor de functie? Zou die medewerker belangstelling hebben voor een nieuwe baan en onder welke condities dan? Wat voor vacature zou die medewerker op zijn beurt achterlaten? En is daar iemand voor te vinden? Als je weet wat de ambities en talenten van je medewerkers zijn, kun je openstaande vacatures wellicht eerder opvullen.

Inleiding

Management-
samenvatting



Werving van
professionals



Instroom jongeren



Gezamenlijke
stappen



Handreikingen
& Tips

BIJLAGEN

Behoud van
personeel



Over ons en
onze aanpak



FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg



Ruimtelijke ordening



Financieel



Jongeren



ICT



Bouwkunde



DE VACATURETEKST

Beschrijf ook de werksfeer en -dynamiek van de organisatie in vacatureteksten

De basis van werving wordt gevormd door een goede omschrijving van het gewenste profiel en de drijfveren die daarbij horen. Daarnaast zijn creativiteit en beleving belangrijk. Standaardteksten zijn niet voldoende meer. Het is belangrijk om concreter en met meer gevoel te omschrijven wat iemand gaat doen, wat de impact van zijn werk zal zijn. Daardoor krijgt de potentiële kandidaat een beter beeld van de functie én van de gemeente als werkgever.



TIP: De interne dialoog is een belangrijke bron voor de inhoud van jouw vacatureteksten. Ga bijvoorbeeld eens bij je collega's na wat hen aantrekt in het werk en in het werken bij de gemeenten. Vertaal dat naar een aansprekende vacaturetekst die aansluit bij de behoeften van de doelgroep.

Breng de secundaire arbeidsvoorwaarden in vacatureteksten goed onder de aandacht

Primaire arbeidsvoorwaarden zijn belangrijk, maar gemeenten kunnen zich met secundaire arbeidsvoorwaarden en pullfactoren beter onderscheiden. Kijk goed naar de behoeften van je doelgroep. (De factsheet 'Jongeren') laat bijvoorbeeld zien dat werksfeer en flexibele werktijden belangrijke factoren zijn in het werk van jongeren.) Geef potentiële kandidaten een goed beeld van de secundaire arbeidsvoorwaarden en pullfactoren die typerend zijn voor jouw organisatie of voor gemeenten in het algemeen.



TIP: Uit analyses van Intelligence Group blijkt dat het verwerken van de belangrijkste arbeidsvoorwaarden en pullfactoren in vacatureteksten tot wel 12,5 keer meer sollicitanten kan leiden. Kijk daarom nog eens kritisch naar het aanbod dat je professionals doet in jouw teksten. Is het geschreven vanuit wat je als werkgever belangrijk vindt, of juist vanuit de prioriteiten van de doelgroep?

OPTIMALISEER DE COMMUNICATIE

Wees actief op sociale media

Sociale media worden zeer veel gebruikt en zijn erg effectieve wervingskanalen. Hier kun je bijvoorbeeld testimonials van collega's verspreiden en communiceren over de prestaties die geleverd worden. Ook kun je updates geven over de uitgevoerde werkzaamheden. Niet spammen met vacatures, maar laten zien wat de (werk)sfeer, de inhoud en uitdaging van de organisatie, afdeling of baan is. Dat helpt bij een juiste profilering.

Gebruik de website als visitekaartje

De website is het visitekaartje van jouw organisatie. Als potentiële kandidaten meer willen weten, zullen ze als eerste naar de website gaan. Het is niet alleen een plek om vacatures op te plaatsen, maar ook een plek om jezelf als werkgever te presenteren. Dat kun je bijvoorbeeld doen door te laten zien aan welke projecten er gewerkt wordt, en door testimonials (met foto's en/of filmpjes) te plaatsen op je website. Voor de testimonials kun je collega's interviewen over de volgende vragen: waarom werken zij bij de gemeente en wat vinden zij aantrekkelijk aan hun baan? Waar krijgen zij energie van? Kijk ook eens op de website van concurrenten: wat doen zij goed? Is dat bruikbaar voor jouw organisatie?



TIP: Check of de website ook goed werkt als je hem opent via een smartphone.

Evalueer de huidige sollicitatieprocedure

Houd je eigen sollicitatieprocedures kritisch tegen het licht. Hoe verloopt het proces precies? Is de procedure gebruiksvriendelijk? Passen de selectiemethoden en vragen bij de functie-eisen? Dit zijn punten waarop je kandidaten kunt verliezen: overbodige sollicitatievragen, te lage gebruiksvriendelijkheid, trage of ontbrekende respons en onduidelijkheid over de doorlooptijd van het proces.

Inleiding

Management-samenvatting



Werving van professionals



Instroom jongeren



Gezamenlijke stappen



Handreikingen & Tips

BIJLAGEN

Behoud van personeel



Over ons en onze aanpak



FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg



Ruimtelijke ordening



Financieel



Jongeren



ICT



Bouwkunde





TIP: Houd je eigen procedures eens tegen het licht. Bijvoorbeeld door mystery sollicitanten in te zetten. Zo leer je hoe sollicitanten het selectieproces bij jouw organisatie ervaren. En als je dat kunt verbeteren, verbeter je ook de effectiviteit van je werving.

ZELF AAN DE SLAG MET HET BINNENHALEN VAN KANDIDATEN

Benader zelf kandidaten: sourcing

Gemeenten stellen zich nog vaak bescheiden op, terwijl kandidaten bij de juiste benadering, met een aansprekende boodschap wellicht overtuigd kunnen worden om bij de gemeente te komen werken. Deze aanpak is zeker nodig bij het deel van de werkenden dat niet actief op zoek is naar werk, maar hier wel voor open staat. Effectieve kanalen hiervoor zijn sociale media en vakbeurzen (niet alleen banenbeurzen).



TIP: Wil je de latente doelgroep benaderen? Organiseer bijvoorbeeld een inhoudelijk evenement. Het doel is dan niet direct om werknemers te werven, maar om potentiële kandidaten op een positieve manier kennis te laten maken met jouw gemeente en met jou als werkgever.

Inzetten van eigen medewerkers: referral recruitment

Het inzetten van eigen medewerkers voor werving levert kwalitatief de beste kandidaten op. Veel specialisten vinden het fijner om met vakgenoten te praten in plaats van met recruiters, omdat vakgenoten inhoudelijk meer te vertellen hebben. Bij externe events en inhouse-dagen is het dus goed om eigen medewerkers in te zetten om in contact te komen met de doelgroep. Het zorgt er tegelijkertijd voor dat die medewerkers trotser worden op hun werk en meer betrokken zijn bij hun organisatie. Belangrijk is om medewerkers hierbij voldoende te ondersteunen in de voorbereiding en te belonen voor hun inspanningen.

SAMENWERKEN MET ANDERE GEMEENTEN

Organiseer samen wervingsevenementen

Door met andere gemeenten gezamenlijk wervingsevenementen te organiseren zoals hackathons, speeddates of matchtafels, heb je een groter bereik en kan de kandidaat ervaren welke gemeente het beste bij hem of haar past. Iedere gemeente heeft immers een eigen 'DNA'.

Breng niet-geselecteerde kandidaten in contact met andere gemeenten

Als je meer goede kandidaten hebt voor een bepaalde functie dan je kunt aannemen, kunnen de overige sollicitanten (met hun toestemming uiteraard) worden voorgesteld aan een andere gemeente.

Zet gezamenlijk een vacature in de markt

In kleine gemeenten komt het voor dat er bijvoorbeeld een privacy officer voor maar 0,4 fte nodig is. Dan is het handig om met een aantal gemeenten gezamenlijk één privacy officer aan te stellen, zodat een fulltime baan kan worden aangeboden. Ook de werving kan dan gezamenlijk gedaan worden. En werken voor meerdere gemeenten is weer aantrekkelijk voor kandidaten die houden van afwisseling in hun werk(plek).

Stel samen een corporate recruiter aan

Deel een corporate recruiter met andere gemeenten. Het gezamenlijk inzetten van een corporate recruiter of expertisecentrum gericht op werving van medewerkers is een manier om kennis én inzet te delen. En het is een mooi voorbeeld van kostendeling.

Inleiding

Management-
samenvatting



Werving van
professionals



Instroom jongeren



Gezamenlijke
stappen



Handreikingen
& Tips

BIJLAGEN

Behoud van
personeel



Over ons en
onze aanpak



FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg



Ruimtelijke ordening



Financieel



Jongeren



ICT



Bouwkunde



VERBETEREN VAN HET WERKGEVERSIMAGO

Bepaal met welk werkgeversimago je naar buiten wil treden

Parallel aan de wervingsinspanningen kan gewerkt worden aan het verbeteren van het werkgeversimago door middel van campagnes, sociale media, ludieke acties en events. Belangrijk is om eerst te bepalen wat de waarden van de organisatie zijn. Wat wil je uitstralen en waarin onderscheidt jouw organisatie zich van andere gemeentes? Of kies je voor een profilering van de regio, samen met andere gemeentes? Met de antwoorden op deze vragen kun je bepalen wat de boodschap wordt en welke vorm van arbeidscommunicatie je kiest.

Werken aan het werkgeversimago is een continu proces. Dat is óók nodig op het moment dat er niet geworven wordt. Zo heb je een voor-sprong als je wel weer een vacature hebt en het helpt ook om professionals binnen de organisatie te behouden.

Zet sociale media in, én doe dat slim

Voor het kenbaar maken van je imago zijn sociale media zoals LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram of Snapchat zeer geschikt. Het bereik is namelijk enorm. Maar bedenk wel welke (media)kanalen de doelgroep gebruikt en op wat voor manier. Een artikel op LinkedIn is iets anders dan een post op Facebook en die kun je dus niet één-op-één kopiëren. En een foto op Instagram kan goed de sfeer weergeven op de werkvloer, maar zegt nog niets over de inhoud van het werk.

FOCUS OP JONGEREN EN STARTERS

De aanbevelingen en tips in de voorgaande pagina's hebben betrekking op het werven van ervaren professionals én op het werven van jongeren. Onderstaande aanbevelingen zijn specifiek gericht op het aantrekken van starters tot 27 jaar en jongeren tussen de 27 en 35 jaar.

Vergroot de zichtbaarheid van de gemeente onder starters

De concurrentie in de werving van starters op de arbeidsmarkt is erg groot. Starters worden vaak al via hun onderwijsinstelling geworven door de grotere organisaties. Opvallend is dat gemeenten hier nog relatief weinig zichtbaar zijn, waardoor starters geen goed beeld hebben van werken bij een gemeente. Gemeenten kunnen inzetten op traineeships (in de regio en intersectoraal), open dagen en onderwijs events.



TIP: Gebruik de jongere collega's voor de werving van jongeren. Zij kunnen het beste aansluiten bij de doelgroep en hun vertellen waarom ze zo graag bij de gemeente werken.

Focus op groep met meeste potentie

Opvallend is dat de meeste activiteiten voor de instroom van jongeren gericht zijn op starters. Dit is echter de groep waar de concurrentie het grootst is en waar dus meer inspanning nodig is. Uit ons onderzoek blijkt dat de groep 27- tot 35-jarigen gemiddeld vaker open staat voor een baan bij de gemeente. Hier ligt dus de meeste potentie voor het verjongen van de sector.



TIP: Laat de eis 'gemeentelijke ervaring' los. Dit verhoogt voor jongeren de drempel om te solliciteren.

Sluit aan bij de belevingswereld van jongeren

In (arbeidsmarkt)communicatie gericht op jongeren is het van belang aandacht te besteden aan aspecten die zij belangrijk vinden, zoals persoonlijke ontwikkeling, de mogelijkheid om thuis te werken, flexibele werktijden en het kunnen leveren van een maatschappelijke bijdrage (zie ook de factsheets in de bijlage). Wees je bewust van het feit dat jongeren andere interesses en drijfveren hebben dan medewerkers die ouder zijn en al een aantal stappen hebben gemaakt in hun carrière.



TIP: Maatschappelijke betrokkenheid wordt een steeds belangrijker thema. En je kunt dit goed gebruiken in de arbeidsmarktcommunicatie om jongeren aan te trekken. Gemeenten onderscheiden zich hiermee namelijk van veel andere werkgevers.

Inleiding

Management-samenvatting →

Werving van professionals →

Instroom jongeren →

Gezamenlijke stappen →

Handreikingen & Tips

BIJLAGEN

Behoud van personeel →

Over ons en onze aanpak →

FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg →

Ruimtelijke ordening →

Financieel →

Jongeren →

ICT →

Bouwkunde →

BIJLAGEN



[Inleiding](#)

[Management-
samenvatting](#)



[Werving van
professionals](#)



[Instroom jongeren](#)



[Gezamenlijke
stappen](#)



[Handreikingen
& Tips](#)



BIJLAGEN

[Behoud van
personeel](#)



[Over ons en
onze aanpak](#)



FACTSHEETS

[Welzijn Jeugdzorg](#)



[Ruimtelijke ordening](#)



[Financieel](#)



[Jongeren](#)



[ICT](#)



[Bouwkunde](#)



BIJLAGE 1: BEHOUD VAN PERSONEEL

REDENEN UITSTROOM

Het behoud van personeel valt buiten de directe scope van dit onderzoek. Toch verdient het aandacht in dit rapport. Je kunt namelijk wel werken aan de instroom van werknemers, maar als ze net zo hard weer uitstromen, heeft het weinig zin. Daarnaast zien we ook dat in een aantrekkelijke arbeidsmarkt personeel in beweging komt. Met name kansrijke medewerkers, zullen om zich heen gaan kijken. In deze bijlage laten we zien wat volgens gemeenten de redenen voor uitstroom zijn, wat gemeenten al doen om personeel te behouden en wat gemeenten kunnen doen om uitstroom in kaart te brengen. Als je dat weet, kun je namelijk gericht actie ondernemen.

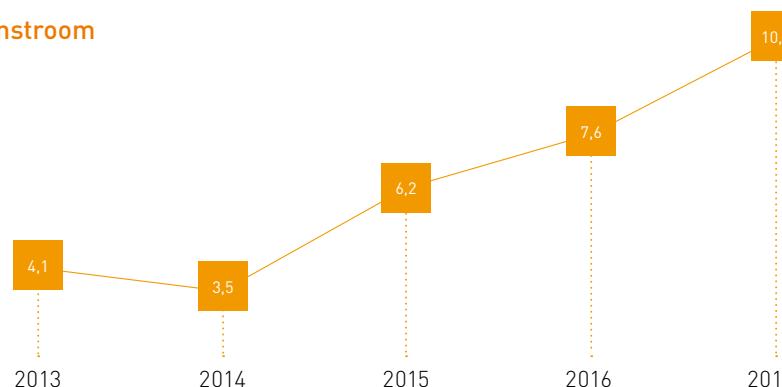


Ik denk dat het ook een uitdaging wordt om mensen die je hebt, te binden aan de organisatie. Dus ervoor zorgen dat het werk leuk blijft en dat ze blijven. Wij hebben hele goeie mensen rondlopen, maar in deze arbeidsmarkt worden zij ook gehunt.

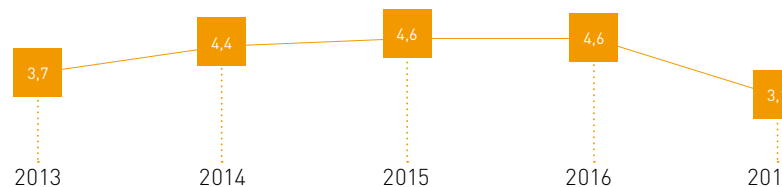
GRAFIEK 22

Instroom-, doorstroom- en uitstroompercentage bij de gemeentelijke overheid per jaar

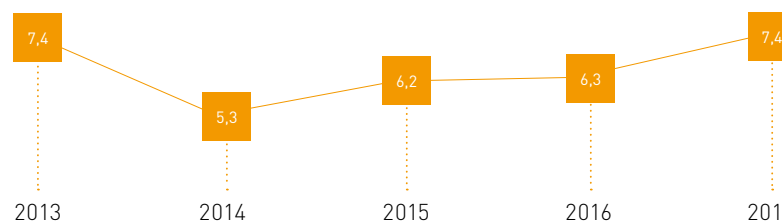
Instroom



Doorstroom



Uitstroom



Inleiding

Management-
samenvatting →

Werving van
professionals →

Instroom jongeren →

Gezamenlijke
stappen →

Handreikingen
& Tips →

BIJLAGEN

**Behoud van
personeel**

Over ons en
onze aanpak →

FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg →

Ruimtelijke ordening →

Financieel →

Jongeren →

ICT →

Bouwkunde →

In de figuur hierboven wordt duidelijk dat in 2017 zowel het instroom- (nieuwe medewerkers die bij de gemeenten in dienst treden) als uitstroompercentage (werknemers die uit dienst treden) stegen. Het doorstroompercentage is daarentegen gedaald. Als we kijken naar het totale aantal werknemers bij gemeenten, is dat gegroeid in 2017. De instroom was immers hoger dan de uitstroom.

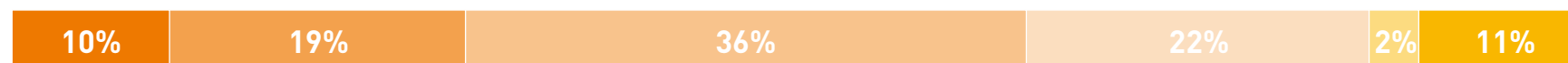
Hoeveelheid werk

Onvrede met de hoeveelheid werk is de meest genoemde reden voor uitstroom. Ongeveer een kwart van de gemeenten gaf deze als vermoedelijke reden. Andere relatief veel genoemde motieven zijn onvrede over loopbaanmogelijkheden (17%) en onvrede over de beloning (16%).

GRAFIEK 23

In hoeverre denkt u dat deze motieven bij de uitstromende medewerkers binnen uw gemeente een rol spelen? Allen, n=109

Onvrede met de hoeveelheid werk



Onvrede over de beloning



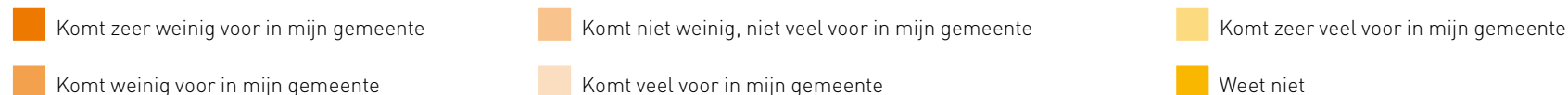
Onvrede over loopbaanmogelijkheden



Onvrede over de informatievoorziening en communicatie binnen de gemeente



Onvrede over de mate waarin medewerkers het gevoel hebben dat zij invloed hebben binnen de organisatie



Inleiding

Management-samenvatting →

Werving van professionals →

Instroom jongeren →

Gezamenlijke stappen →

Handreikingen & Tips →

BIJLAGEN

Behoud van personeel

Over ons en onze aanpak →

FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg →

Ruimtelijke ordening →

Financieel →

Jongeren →

ICT →

Bouwkunde →

Onvrede met de (gebrekkige) resultaatgerichtheid van de gemeente



Onvrede over de wijze waarop de leidinggevende leiding geeft



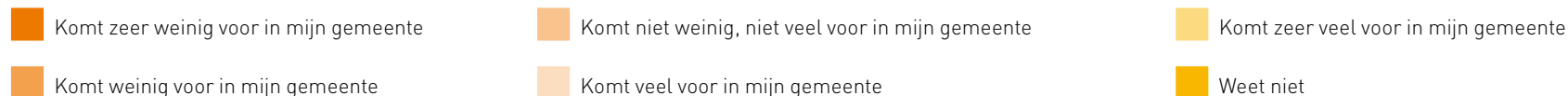
Onvrede over de wijze waarop de beoordeling plaatsvindt



Onvrede met de inhoud van het werk



Onvrede van medewerkers over (het gebrek aan) aandacht voor persoonlijk welzijn



Exitgesprekken zijn waardevol

Er zijn gemeenten die een actief beleid hebben op het monitoren van uitstroom door goede, gestructureerde exitgesprekken. Deze exitgesprekken zijn waardevol. Want als de gesprekken worden geanalyseerd en er is een rode draad in te ontdekken, dan kun je beleid maken. Wat moet er dan in kaart worden gebracht? Bijvoorbeeld de duur van het dienstverband, de redenen van uitstroom en de werkgever/branche waar werknemers naar uitstromen. Met name dat laatste is in veel gevallen onbekend, terwijl het relevant is om te kijken of ze bij een andere gemeente gaan werken of de (publieke) sector verlaten.

BELEID

Opleiding meest ingezette maatregel bij behoud

Gemeenten zetten verschillende maatregelen in om medewerkers te behouden. Veel genoemde maatregelen zijn: opleidingsmogelijkheden, tijdelijke projecten, tijdelijke detachering, (loop)baancoaching en intervisie en de mogelijkheid om plaats- en tijdonafhankelijk te werken.

In de praktijk blijkt dat het bieden van perspectief voor veel medewerkers belangrijk is. Wat zijn mogelijke loopbaanpaden? Waarin kan iemand zich verder ontwikkelen? Dit geldt met name ook voor de jongere

Inleiding

Management-samenvatting →

Werving van professionals →

Instroom jongeren →

Gezamenlijke stappen →

Handreikingen & Tips →

BIJLAGEN

Behoud van personeel

Over ons en onze aanpak →

FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg →

Ruimtelijke ordening →

Financieel →

Jongeren →

ICT →

Bouwkunde →

doelgroep, waar persoonlijke ontwikkeling een belangrijke drijfveer voor is. Leidinggevend zijn daarin een belangrijke schakel.

GRAFIEK 24

Gebruikte maatregelen om medewerkers te behouden



Weinig actief beleid voor het behoud van jongeren

71% van de gemeenten voert (nog) geen actief beleid om jongeren te behouden en uitstroom te voorkomen. Het is echter zonde als er veel tijd en energie wordt gestoken in de werving, maar vervolgens niet in het behoud van jongeren. In 2017 bestond 12% van het gemeentelijke personeelsbestand uit jongeren, en vormden zij 15% van de uitstroom. Ten opzichte van het jaar ervoor (2016) is dit niet afgenomen. De manieren die het vaakst worden gebruikt om jongeren te behouden of de uit-

stroom te beperken zijn: het bieden van opleiding & ontwikkeling, binden & boeien en baanaanbod (Personeelsmonitor, 2017). Zicht op het aantal mensen dat nodig is en dat behouden kan worden, is essentieel om een goede balans te vinden tussen in- en uitstroom van jongeren. Mogelijk kan er dan zelfs boven de formatie aangenomen worden, als voorbereiding op de toekomst.

Problemen met behoud jongere werknemers

33% van de gemeenten geeft aan problemen te ervaren in het behouden van werknemers onder de 35 jaar. Daarnaast geeft een kwart van de gemeenten aan moeite te hebben met het behouden van werknemers die korter dan vijf jaar bij de organisatie werken (28%).

Om jongeren te behouden, is het belangrijk ervoor te zorgen dat ze zich niet alleen voelen. Dat kan door ze met anderen, en vooral met elkaar, te verbinden. Ook als er maar weinig jongeren binnen de organisatie werkzaam zijn. Bijvoorbeeld door meerdere jongeren tegelijk te laten starten of door netwerken tussen (kleinere) gemeenten aan te leggen, waarbinnen jongeren regelmatig samenwerken of bij elkaar komen.



Wat ik vooral hoor van nieuwe medewerkers is dat ze verrast zijn door de dynamiek die een gemeentelijke organisatie heeft. En dat de werkdruk hoger is dan ze verwachtten. Dus alle geluiden over ambtenaren die liever lui dan moe zijn, die zijn onzin.

Inleiding

Management-samenvatting →

Werving van professionals →

Instroom jongeren →

Gezamenlijke stappen →

Handreikingen & Tips →

BIJLAGEN

Behoud van personeel

Over ons en onze aanpak →

FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg →

Ruimtelijke ordening →

Financieel →

Jongeren →

ICT →

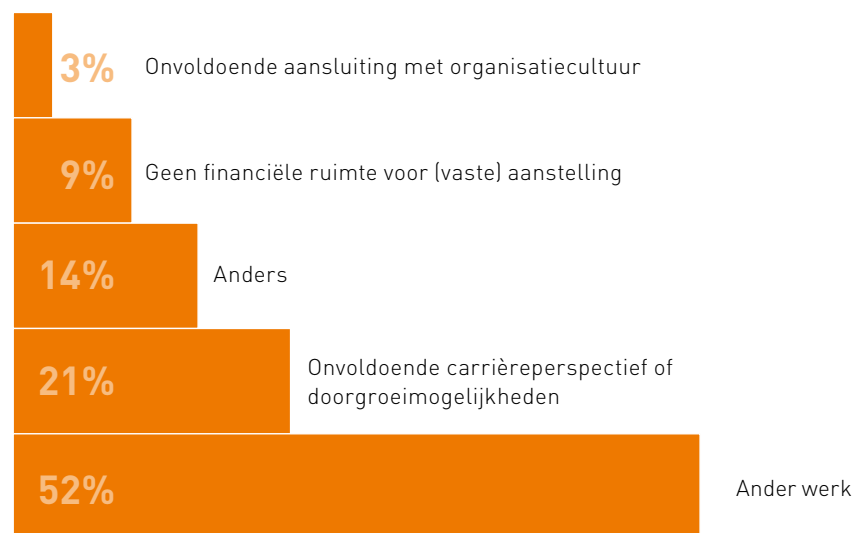
Bouwkunde →

Ander werk is meest genoemde reden voor uitstroom jongeren

Jongeren verlaten de gemeente veruit het vaakst vanwege het feit dat zij een andere baan hebben gevonden. Op de tweede plaats volgt dat er onvoldoende carrièreperspectief of doorgroeimogelijkheden zouden zijn. Onder de categorie 'Anders' vallen onder andere: te weinig uren kunnen werken, secundaire arbeidsvoorwaarden, onbekwaamheid en nog niet direct zicht op benodigde capaciteit.

GRAFIEK 17

Oorzaken uitstroom jongeren



Bron: Personeelsmonitor (2017)

TIPS & HANDREIKINGEN

De ervaring leert dat onderstaande acties een positief effect hebben op het behoud van personeel. Deze werden door gemeenten niet genoemd in de enquête. Daarom zetten we ze hier op een rij.

Dialogo aangaan met huidige personeel

De arbeidsmarkt trekt aan en dat betekent dat je eigen personeel ook aantrekkelijk wordt voor andere werkgevers. De beloften die je aan nieuwe collega's doet, moet je ook aan je huidige medewerkers doen. In een overspannen arbeidsmarkt loont overstappen, omdat er vaak meer onderhandelingsruimte is. Er ligt een taak voor HR en het management om met medewerkers in gesprek te gaan over hun wensen en behoeften. Te vaak wordt dit gesprek vermeden, vanwege de angst dat mensen weggaan. Het omgekeerde is echter waar: wanneer het gesprek niet wordt gevoerd, is de kans groter dat mensen de organisatie verlaten. Dan kun je immers niet ingrijpen op de dingen die fout lopen.

Samenwerken met andere gemeenten

Een manier om uitdaging en voldoende afwisseling te bieden kan door detachering bij een andere gemeente. Of door in de regio denktanks te organiseren voor vakgenoten. Als iemand je organisatie wil verlaten, kun je dit niet altijd voorkomen. Door samenwerking met andere gemeenten kun je wel proberen om iemand binnen de sector te behouden.

Behoud van jongeren: generatiemanagement en samenwerken

Jongeren willen zich graag (door)ontwikkelen. Een mogelijkheid om dit te stimuleren is om jongeren samen te brengen en een netwerk op te zetten. Zo kunnen zij ervaringen en ideeën uitwisselen. Overigens is samenwerking tussen verschillende generaties ook erg nuttig. Daardoor leren zij van elkaar en voelen zij zich meer betrokken bij elkaar. Voorkom de 'oud-is-foutgedachte' door generatiebewustzijn te creëren. Alle generaties hebben belangrijke eigenschappen, vaardigheden en kennis die voor een gemeente van belang zijn.

Inleiding

Management-samenvatting



Werving van professionals



Instroom jongeren



Gezamenlijke stappen



Handreikingen & Tips



BIJLAGEN

Behoud van personeel

Over ons en onze aanpak



FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg



Ruimtelijke ordening



Financieel



Jongeren



ICT



Bouwkunde



Employee journey

Niet alleen een goede werving, maar ook een goede onboarding en opvolging is belangrijk om medewerkers te behouden. Breng de employee journey eens in kaart. Vindt er een goede onboarding plaats? Worden beloften waargemaakt? Is er voldoende carrièreperspectief? En hoe ziet de offboarding eruit? Medewerkers die de organisatie verlaten zijn in potentie belangrijke ambassadeurs van jouw organisatie, ook in de werving van nieuwe medewerkers. Met name jongeren vallen nog weleens tussen wal en schip na hun traineeship. Tijdens het traineeship is er veel aandacht voor afwisseling, groei en ontwikkeling. Wanneer ze daarna in het 'echte' werkproces komen, is deze aandacht er veel minder. Dit kan een reden voor vertrek zijn.

Naast het in kaart brengen van de employee journey is het ook belangrijk om inzicht te hebben in de uitstroom. Stroom medewerkers uit binnen de sector of buiten de sector naar een commerciële partij? Exitgesprekken helpen inzicht te krijgen in waarom mensen ervoor kiezen de organisatie verlaten. Ook kom je er dan achter wat er goed gaat in de organisatie en wat er beter kan.

TIPS VAN COLLEGA'S

In het onderzoek hebben we gevraagd wat gemeentes al doen om personeel te behouden. Een aantal antwoorden hebben we ter inspiratie hieronder geplaatst.

Kennis uitwisselen en samenwerken



We hebben tweetallen gemaakt van collega's. Zij zijn samen beheerder van een aantal portefeuilles en ze delen kennis. Daardoor kunnen ze hun eigen kwaliteit goed inzetten en gebruik maken van de kwaliteit van de collega's waar ze mee samenwerken. Dat is heel succesvol.

Die kennisuitwisseling vindt vaak ook plaats als diverse generaties met elkaar samenwerken. De jongere generatie die op die manier veel leert van de oudere generatie en vice versa.



Gebruik de ervaren mensen in jouw organisatie, mensen die echt weten hoe de hazen lopen. Zoek uit wie de informele leiders zijn en gebruik die. Zij zijn superbelangrijk, want dan creëer je niet – zoals dat bij ons is gebeurd – zo'n 'oud is fout imago'. Dan zeg je: jij bent zó belangrijk, ik wil dat jij mij gaat helpen deze jonge mensen te begeleiden. Jouw kennis en ervaring is zó waardevol, die hebben wij heel hard nodig. Alle vier de generaties hebben hele belangrijke eigenschappen. Gebruik die allemaal.

[Inleiding](#)[Management-samenvatting](#)[Werving van professionals](#)[Instroom jongeren](#)[Gezamenlijke stappen](#)[Handreikingen & Tips](#)

BIJLAGEN

[Behoud van personeel](#)[Over ons en onze aanpak](#)

FACTSHEETS

[Welzijn Jeugdzorg](#)[Ruimtelijke ordening](#)[Financieel](#)[Jongeren](#)[ICT](#)[Bouwkunde](#)

Inhouse-dagen, inspiratiedagen en summer schools

Met inhouse-dagen, inspiratiedagen of summer schools staat het verbreden van de horizon en kruisbestuiving bij de gemeente centraal. Kruisbestuiving tussen afdelingen bijvoorbeeld, maar ook tussen ambtenaren en burgers.



Collega's kunnen tijdens een inspiratiedag zelf workshops aanbieden. Vorig jaar was er bijvoorbeeld een collega bij handhaving die zei: "Kom eens een dag of een ochtend met mij meelopen. Dan kun je zien wat ik doe en hoe ik in contact sta met inwoners. Er zijn ook workshops, die wat persoonlijker zijn, bijvoorbeeld kleurenanalyse. Buiten stonden foodtrucks met lekkere broodjes, koffie en smoothies. Er zijn uitstapjes naar samenwerkingspartners. Dan lopen collega's bijvoorbeeld een dag mee op een basisschool. Zo leren wij van elkaar.

Ook persoonlijke ontwikkeling of bepaalde vaardigheden aanleren kan een manier zijn om personeel te blijven boeien en te binden aan de gemeente.



Wij hebben de Zomer Academie. De zomer is een periode waarin je het wat rustiger hebt en dan kun je workshops volgen, zoals een workshop LinkedIn. Dat zijn zaken die wel gerelateerd zijn aan je werk, maar waar je normaal gesproken door de drukte geen tijd voor hebt.

Inleiding

Management-samenvatting



Werving van professionals



Instroom jongeren



Gezamenlijke stappen



Handreikingen & Tips



BIJLAGEN

Behoud van personeel

Over ons en onze aanpak



FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg



Ruimtelijke ordening



Financieel



Jongeren



ICT



Bouwkunde



BIJLAGE 2: OVER ONS EN ONZE AANPAK

OVER ONS

Intelligence Group

Intelligence Group verzamelt al sinds 2003 relevante arbeidsmarktda-
ta met als doel de arbeidsmarkt transparanter te maken en vraag en
aanbod beter op elkaar aan te laten sluiten. Intelligence Group werkt
voor de top 200 werkgevers in Nederland binnen de profit en non-profit
sector en voorzien hen van relevante, objectieve inzichten op het gebied
van recruitment, employability, employer branding en arbeidsmarkt-
communicatie.

Als enige partij in Nederland beschikt Intelligence Group over kennis
van en jarenlange ervaring met het opzetten, uitvoeren en rapporteren
van marktonderzoek dat specifiek gericht is op de arbeidsmarkt. Dank-
zij deze kennis en ervaring is Intelligence Group in staat om werkgevers
van concreet advies te voorzien dat hen helpt om reeds morgen meer
rendement te halen uit de inspanningen op het gebied van werving en
arbeidsmarktcommunicatie.

Motivaction

Als onafhankelijk marktonderzoeks- en adviesbureau onderzoekt Moti-
vation de waarden, motieven en leefstijl van mensen. Sinds de oprich-
ting in 1984 toetst Motivaction innovatieplannen, ideeën, producten en
beleid op succes, voor de korte en lange termijn. Dit doen zij empirisch,
met kritische blik en innovatieve onderzoeksmethoden. Motivaction
is een marktonderzoeksbureau dat zakelijke belangen, academische
diepgang en maatschappelijke drijfveren combineert en vertaalt naar
concrete kansen. Ook op het gebied van arbeidsmarktvraagstukken
heeft Motivaction ruime ervaring.

A&O fonds Gemeenten

Het A&O fonds Gemeenten inspireert en ondersteunt de gemeentelijke
sector op het gebied van arbeidsmarkt- en HRM-beleid. Daarbij richten
we ons zowel op de organisaties als de mensen die er werken. Ons doel
is er mede voor te zorgen dat gemeenten aantrekkelijke, dynamische
en creatieve organisaties zijn, met een gezond arbeidsklimaat. En dat
medewerkers in gemeenten weerbaar en wendbaar zijn en zelf verant-
woordelijkheid nemen voor hun werk en loopbaan. Dat doen we onder
andere door onderzoek, subsidies, het faciliteren van kennisdeling en
verschillende programma's en producten die ondersteuning bieden aan
gemeenten en hun medewerkers.

AANPAK

Kwantitatief en kwalitatief onderzoek

Om inzicht te kunnen bieden in de actuele arbeidsmarktsituatie, de ac-
tuele knelpunten en de verwachtingen met betrekking tot toekomstige
knelpunten is zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek uitgevoerd.
De combinatie van beiden biedt een uitstekend inzicht in de kloof tus-
sen de interne en externe arbeidsmarkt. Dit biedt aanknopingspunten
voor een strategie voor arbeidsmarktcommunicatie.

4 onderzoeken

Er zijn vier onderzoeken uitgevoerd voor het A&O fonds Gemeenten.

1. Kwantitatief onderzoek: online enquête
2. Kwalitatief onderzoek: expertinterviews
3. Kwantitatief onderzoek: analyse Personeelsmonitor
(interne data)

[Inleiding](#)[Management-
samenvatting](#) →[Werving van
professionals](#) →[Instroom jongeren](#) →[Gezamenlijke
stappen](#) →[Handreikingen
& Tips](#) →

BIJLAGEN

[Behoud van
personeel](#) →[Over ons en
onze aanpak](#)

FACTSHEETS

[Welzijn Jeugdzorg](#) →[Ruimtelijke ordening](#) →[Financieel](#) →[Jongeren](#) →[ICT](#) →[Bouwkunde](#) →

4. Kwantitatief onderzoek: doelgroepinformatie: factsheets met arbeidsmarkttrends en ontwikkelingen. Deze zijn gebaseerd op:
- a. ArbeidsmarktGedragsonderzoek (AGO) van Intelligence Group (AGO data van het eerste kwartaal van 2018).
 - b. Vacaturedatabases zoals Jobfeed en Jobdigger, en openbare databronnen van onder meer het CBS, UWV, DUO en Eurostat.

ONLINE ENQUÊTE

Doelstelling

Er is in kaart gebracht wat reeds gedaan wordt op het vlak van personeelswerving en het blijven boeien en verbinden van de jongere doelgroep. Ook is in kaart gebracht waar een belangrijke behoefte ligt om de verwachte en ervaren knelpunten te kunnen ondervangen.

Methode

In een online enquête is de doelgroep gevraagd hoe zij de actuele gemeentelijke arbeidsmarktsituatie ervaren en hoe zij ermee omgaan.

Doelgroep

De doelgroep van de online enquête bestond uit functionarissen, die uit hoofde van hun functie te maken hebben met de gemeentelijke arbeidsmarkt en HRM-beleid. Dit kunnen hoofden P&O zijn, maar ook P&O-medewerkers, W&S- en HR-strategen en -specialisten en gemeentesecretarissen. De enquête is 109 keer afgenomen.

Vragenlijst

Er zijn 21 inhoudelijke vragen gesteld. Deze vragen hebben betrekking op de gemeentelijke arbeidsmarkt en hoe de doelgroep ermee omgaat. Bijvoorbeeld: welke belemmeringen er ervaren worden bij de vervulling van vacatures? Welk beleid er wordt gehanteerd in de werving? En: hoeveel vacatures staan er uit?

EXPERTINTERVIEWS

Doelstelling

Aan de hand van kwalitatieve interviews met sleutelfiguren op verschillende niveaus binnen de gemeentelijke overheid wordt er inzicht verkregen in de context van de gemeentelijke overheid en de knelpunten waar men momenteel en in de toekomst mogelijk mee te maken krijgt. Met deze interviews kunnen deze sleutelfiguren hun visie en expertise delen en zijn zij betrokken bij het proces. Het gaat om zes mensen uit de sector, die actief bezig zijn met arbeidsmarktcommunicatie of er verantwoordelijk voor zijn. Twee van hen zijn leden van het college van B&W die portefeuillehouder P&O zijn én betrokken bij de cao-onderhandelingen, en vier van hen zijn HRM-adviseur.

Methode

Er zijn telefonisch single-interviews uitgevoerd.

Doelgroep

Er zijn zes individuele telefonische interviews uitgevoerd. De sleutelfiguren zijn samen met het A&O fonds Gemeenten vastgesteld.

Inhoud expert interviews

Vragen die de revue gepasseerd zijn, zijn de ervaren ontwikkelingen op de gemeentelijke arbeidsmarkt. Hierbij valt te denken aan de sterktes, zwaktes, mogelijkheden en bedreigingen van de eigen gemeente in de huidige arbeidsmarkt. Ook naar de verwachte knelpunten in de toekomst en de activiteiten die men onderneemt (of voornemens is te ondernemen) om de eigen positie op de arbeidsmarkt te verbeteren is gevraagd.

Van de interviews zijn aantekeningen en opnamen gemaakt.

Inleiding

Management-samenvatting



Werving van professionals



Instroom jongeren



Gezamenlijke stappen



Handreikingen & Tips



BIJLAGEN

Behoud van personeel



Over ons en onze aanpak

FACTSHEETS

Welzijn Jeugdzorg



Ruimtelijke ordening



Financieel



Jongeren



ICT



Bouwkunde



ANALYSE PERSONEELSMONITOR

De Personeelsmonitor wordt jaarlijks onder gemeenten afgenomen in opdracht van het A&O fonds Gemeenten. Deze data zijn gedeeld met Intelligence Group en daar is een analyse van gemaakt.

Doelstelling

De interne data-analyse richt zich voornamelijk op het achterhalen van de wervingsbehoeften, nu en in de toekomst, de uitdagingen die men daar voorziet en de mate waarin men inspanningen heeft gedaan. Daarbij ligt tevens de nadruk op het werven en behouden van jongeren voor de gemeente als werkgever.

Inzichten

Met de kwantitatieve analyse zijn de volgende vragen beantwoord:

- Voor welke type functiegroepen worden de meeste knelpunten verwacht?
- Welke belemmeringen worden ervaren bij de aanname van jongeren?
- Welke manieren worden gebruikt om jongeren te behouden of om de uitstroom van jongeren te beperken?

DOELGROEPINFORMATIE

Op basis van de uitkomsten van onderzoek 1 tot en met 3 zijn de meest essentiële of bedrijfskritische functiegroepen vastgesteld waarbij de gemeenten op dit moment en/of in de toekomst wervingsuitdagingen hebben.

Doelstelling

Trends en ontwikkelingen in kaart brengen die relevant zijn voor functiegroepen die deel uitmaken van de knelpunten én de oplossingen van de gemeenten met betrekking tot de arbeidsmarkt van vandaag en de komende jaren.

Inzichten

Per functiegroep wordt het volgende in kaart gebracht met een factsheet:

- Wervingshaalbaarheid
- Concurrentie
- Achtergrondkenmerken
- Geografie en mobiliteit
- Bewegen, bereiken en benaderen

Verantwoording data

De data voor het onderdeel Arbeidsmarkttrends en ontwikkelingen zijn deels afkomstig uit het Arbeidsmarkt GedragsOnderzoek (AGO) van Intelligence Group en vacaturedatabases zoals Jobfeed en Jobdigger. Wij maken gebruik van de meest recente, volledig onafhankelijke en betrouwbare data. Het AGO wordt elk kwartaal uitgevoerd en onze database met profielen en arbeidsmarktinformatie wordt elk kwartaal geüpdatet. De data waarmee wij werken zijn afkomstig uit het onderzoek van het eerste kwartaal van 2018.

Onze schaarste-/arbeidsmarktkansberekeningen zijn gevalideerd door de onafhankelijk bureaus SEOR en RiskQuest en worden ook gebruikt door banken voor de hypotheekaanvraag van flexkrachten. Daarnaast maakt Intelligence Group gebruik van openbare databronnen van het CBS, UWV, DUO, Eurostat en dergelijke andere relevante bronnen.

[Inleiding](#)[Management-samenvatting](#)[Werving van professionals](#)[Instroom jongeren](#)[Gezamenlijke stappen](#)[Handreikingen & Tips](#)

BIJLAGEN

[Behoud van personeel](#)[Over ons en onze aanpak](#)

FACTSHEETS

[Welzijn Jeugdzorg](#)[Ruimtelijke ordening](#)[Financieel](#)[Jongeren](#)[ICT](#)[Bouwkunde](#)

Opdrachtgever

Stichting A&O fonds Gemeenten
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
070 763 00 30
secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

Coördinatie

A&O fonds Gemeenten: Mireille Stuart en Sonja Swart

Aan deze verkenning en aan het rapport werkten mee:

Intelligence Group
Motivaction
Suggestie & Illusie, vormgeving en productie
Tekstbureau Veurinc, redactie
Kees Winkelman, fotografie

Met dank aan

De leden van de expertgroep, de geïnterviewden en alle respondenten.

Uitgave



© Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten,
Den Haag, oktober 2018

Stichting A&O fonds Gemeenten bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op www.aeno.nl

Rechten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerwijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opname of eniger andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de Stichting A&O fonds Gemeenten. Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

