

A man in a grey sweater stands at the front of a meeting room, pointing with a green pen at a large digital screen. The screen displays a map on the left and handwritten text 'Proces', 'Beeld', 'Oordeel', and 'Result' on the right. Five people are seated around a long wooden table, facing the presenter. The room has large windows with blue curtains on the right side.

Handreiking
**Leren en ontwikkelen als
strategie bij arbeidsmarktkrapte**

Inleiding

Net als in veel andere sectoren merken ook organisaties in de sector waterschappen de gevolgen van de krapte op de arbeidsmarkt. Als we zoeken naar oplossingen voor deze krapte, denken we als eerste aan recruitment: specifieke wervingscampagnes, arbeidsmarktcommunicatie, referral recruitment etc. Dat is zeker zinvol, maar ook leren en ontwikkelen kan een belangrijke bijdrage leveren aan verlichting van de druk die de krapte legt op organisaties.

In deze beknopte handreiking tref je drie strategieën met elk een aantal oplossingen vanuit leren en ontwikkelen. Ze geven inspiratie voor een aanpak. Gebruik deze handreiking als gespreksdocument om met elkaar tot een keuze te komen van oplossing(en) die bij de organisatie en situatie passen.

De handreiking is bedoeld voor professionals die betrokken zijn bij de beleidsontwikkeling rond arbeidsmarkt en leren en ontwikkelen.

Bronnen

Bij de beschrijving van de oplossingen en voorbeelden is gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

- Waardevol werk: publieke dienstverlening onder druk. Oplossingsrichtingen voor de arbeidsmarktkrapte (SER, februari 2023)
- Personeelstekorten aanpakken. 34 oplossingen voor werkgevers (UWV, maart 2023)
- Schaarste biedt een kans om te investeren in mensen (Tv00, februari 2023)



Strategieën wiel

Op het wiel tref je drie strategieën om vanuit leren en ontwikkelen de arbeidsmarktkrapte te verlichten:

1. Medewerkers betrokken en bevlogen houden met ontwikkelmogelijkheden.
2. Medewerkers toerusten voor een effectieve inzet in huidig en toekomstig werk.
3. Opleidingsactiviteiten en -processen slim inrichten.

Elke strategie kent meerdere oplossingen, deze tref je op de volgende pagina's.

Breng het wiel 'in gesprek' en kom met elkaar tot een keuze en/of maak combinaties met wat voor jouw organisatie en situatie aantrekkelijk en mogelijk is.





1. Betrokken en bevlogen

1a. Leiderschap ontwikkelen

Bekwame leidinggevenden zorgen voor een aantrekkelijk werkklimaat.

Ontwikkel leidinggevenden tot goede mensenmanagers.

Leer leidinggevenden hoe ze:

- Zorgen voor een professionele en veilige cultuur waarin alle teamleden goed met elkaar samenwerken.
- Steun en vertrouwen geven.
- Een hitteschild bieden voor onproductieve regeldruk van bovenaf.

“Leidinggevenden die medewerkers inspireren te dromen over hun toekomst en aanzetten om te blijven leren, zorgen voor een cultuur waar talenten kunnen groeien en medewerkers willen blijven werken bij de organisatie.”

Waterschap Brabantse Delta



1. Betrokken en bevlogen

1b. Leerrijk werk organiseren

Mensen zoeken werk dat mogelijkheden biedt voor groei, leren en verbetering.

Bied ruimte aan autonomie, om te kunnen experimenteren en leren van ervaringen.

Zoek naar uitdagende, steeds complexere taken, onder andere door taakverbreding en -verdieping.

Maak werk op maat met jobcrafting.

Geef voldoende begeleiding, zeker aan starters.

Stimuleer dat mensen elkaar vragen stellen, helpen en constructieve feedback geven.

Organiseer dat mensen kunnen samenwerken en kennisdelen.

“Onze samenwerking richt zich op Waterkracht (vijf samenwerkende waterschappen), opleidingsplatforms als Maester, convenanten met scholen uit onze doelgroepen.”

Waterschap Rijn en IJssel



1. Betrokken en bevlogen

1c. Opleiding en loopbaanperspectief bieden

Om mensen te behouden.

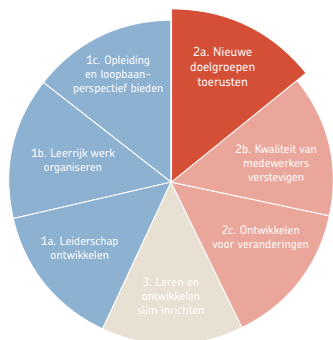
Maak inzichtelijk welke mogelijkheden er zijn, in het algemeen of -liefst- persoonlijk.

Maak leren uitnodigend en toegankelijk, creëer rust en ruimte en organiseer het.

Breid de mogelijkheden uit, door een ruimer aanbod en ruimhartige faciliteiten.

"We gaan meer inzicht geven in verschillende loopbaanpaden binnen de organisatie en welke opleiding nodig is om de volgende stap te maken."

Waternet



2. Medewerkers toerusten

2a. Nieuwe doelgroepen

Door bijscholing kunnen mensen zonder alle kwalificaties ook hun bijdrage aan de organisatie leveren.

Begeleid interne doorstroom naar lastige vacatures en van verdwijn- naar verschijnwerk. Denk aan zittende mensen, maar ook aan talentvolle stagiaires en trainees.

Ontwikkel scholing voor zij-instromers, jongeren, statushouders, mensen met een arbeidsbeperking, gepensioneerden, talentvolle stagiaires, trainees en BBL'ers, etc.

Werk skillsbased, lever maatwerk en bied extra begeleiding.

Zoek samenwerking met andere partijen, zoals opleidingsinstituten, andere waterschappen, organisaties in andere sectoren etc.

"In het kader van campus recruitment ontwikkelen we stage-opdrachten, traineeships, begeleiding en coaching voor talentvolle studenten en starters."
Hoogheemraadschap van Rijnland

"We bieden afgestudeerde MBO'ers een traineetraject waarin zij naast een persoonlijk ontwikkelprogramma ook andere kennis en vaardigheden opdoen."
Waterschap Rijn en IJssel



2. Medewerkers toerusten

2b. Kwaliteit van de medewerkers verstevigen

Vakbekwame medewerkers werken efficiënter, dus meer doen met minder mensen en minder werkdruk.

Breng en houd de kwalificaties van iedereen op peil.

Investeer in generieke skills als technische en digitale vaardigheden, kennis van wet- en regelgeving en communicatie en samenwerking.

Geef nieuwe medewerkers een vliegende start.

Leer mensen hoe ze hun werkgeluk en hun duurzame inzetbaarheid kunnen verstevigen.

“We zorgen voor een goed onboardingsproces voor nieuwe medewerkers binnen onze organisatie.”

Wetterskip Fryslân



2. Medewerkers toerusten

2c. Ontwikkelen voor verandering

Organisatorische veranderingen vragen om ontwikkeling.

Bereid mensen voor op innovaties voor slimmer werken:

- Technologische innovaties, waaronder automatisering en digitalisering.
- Procesinnovaties, waaronder taakafsplitsing en vermindering bureaucratie.

Bereid mensen voor op wijzigingen in kerntaken voor slimmer werken:

- Specialisatie op kerntaken van de organisatie.
- Gezamenlijke taakuitvoering met andere organisaties.
- Uitbesteding van taken.

Bereid mensen voor op functiewijzigingen door nieuwe taken of uitbreiding of beperking van bestaande taken.

Investeer in verandervermogen, zoals vaardigheden voor co-creatie en implementatie van veranderingen (lean, design thinking etc.).

“Door automatisering en robotisering geven we onze hoger gekwalificeerde medewerkers meer ruimte en tijd voor uitdagingen en projecten en minder voor administratie.”

GBLT



3. Opleidingsactiviteiten en -processen slim inrichten

3a. Slimme keuzes

Slimme keuzes beperken de belasting voor de organisatie.

Vereenvoudig de eigen processen om bureaucratische rompslomp te verminderen.

Prioriteer ontwikkelvragen.

Kies voor laagbelastende interventies:

- Korte, gerichte interventies.
- Leren op de werkplek.
- Skillsgericht ontwikkelen.
- Gepersonaliseerd aanbod.
- E-learning.

“Wij zorgen voor diverse leer- en ontwikkelmogelijkheden. Ze zijn live en online te volgen, voor zowel het individu als voor teams. Zo kan iedereen overal en altijd een opleiding doen.”

Waterschap Rivierenland

Colofon

A&O fonds Waterschappen,
Den Haag, september 2023

Auteurs **Judith Barneveld & Erika Nehmelman** |

A&O fonds Waterschappen

Vormgeving **Beeldr**

Fotografie **Fotobeeldbank A&O fonds Waterschappen** |

Kees Winkelman

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

info@aenowaterschappen.nl



VERENIGING
WERKEN VOOR
WATERSCHAPPEN

