



AbelTalent

ervaringsversnellers

Zo pak je als moderne teamleider het personeelstekort aan



Vrijwel alle Nederlandse overheidsorganisaties hebben te maken met oplopende personeelskrapte, maar bij gemeenten en provincies is het tekort aan medewerkers misschien wel het meest voelbaar.

Het groeiende gebrek aan medewerkers bij gemeentelijke en provinciale organisaties heeft diverse oorzaken, waaronder krapte op de arbeidsmarkt, uitbreiding van het decentrale takenpakket en vergrijzing. Daarnaast kost het gemeenten en provincies vaak veel moeite om jongeren te bereiken. Structureel personeelstekort heeft onwenselijke gevolgen: stress op de werkvloer, oplopende werk-achterstanden en versnelde uitstroom.

Kwaliteit en snelheid van de dienstverlening aan burger en bedrijfsleven dreigen door het tekort aan medewerkers serieus in gevaar te komen. Vacatures blijken voor gemeenten en provincies extra lastig in te vullen. Gemeenten en provincies kunnen zelf een deel van de personeelskrapte proberen te verlagen, bijvoorbeeld door hun wervingsstrategie te stroomlijnen en te focussen op jongere doelgroepen.

Maar alleen het verbeteren van de wervingsstrategie is waarschijnlijk onvoldoende om de personeelskrapte binnen de perken te houden. Extern personeel inhuren is en blijft noodzakelijk. Werk uitbesteden aan externe partijen biedt gemeentelijke en provinciale organisaties enerzijds veel voordelen, maar stuit ook op nadelen en gevoeligheden. Daarom kan het zinnig zijn om ook de inhuurstrategie eens kritisch onder de loep te nemen.

Zo blijken gemeenten en provincies zich bij externe inhuur voor het uitvoeren van taken binnen de fysieke leefomgeving vooral op hoog-opgeleide vakmensen te richten in essentiële functiegroepen, daar waar de nood het hoogst is. Deze inhuurstrategie is begrijpelijk maar brengt nadelen met zich mee: hoge personeelskosten, gebrek aan flexibiliteit en het inefficiënt inzetten van de aanwezige kennis en ervaring. Daarom kan het de moeite waard zijn om na te denken over alternatieven.

Een van die alternatieven is het (vaker) uitbesteden van digitale basiswerkzaamheden. Dit kan zorgen voor een betere balans in het uitbestedingsbeleid en een kostenefficiënter, duurzamer en meer toekomstbestendig personeelsbeleid.

Dit whitepaper gaat allereerst kort in op de oorzaken en gevolgen van personeelskrapte bij gemeenten en provincies. Het reikt daarna praktische handvatten aan om het tekort aan medewerkers te verlagen, waarbij zowel het verbeteren van de interne wervingsstrategie als de externe inhuurstrategie aandacht krijgen. Tot slot zoomt het whitepaper in op het uitbesteden van digitale basiswerkzaamheden als onderdeel van de oplossing om tijdige en kwalitatieve uitvoering te kunnen borgen: op korte termijn én verder in de toekomst.

Oorzaken van de arbeidskrapte

Het tekort aan medewerkers bij gemeenten en provincies is nijpend.

Het probleem is niet nieuw: al in 2019 had 73% van de gemeenten volgens de VNG moeite met het werven van nieuwe medewerkers en in 2021 kreeg 19% van de gemeentelijke vacatures het stempel ‘moeilijk vervulbaar’ in een onderzoek van A&O-fonds Gemeenten. Bij de provincies is een vergelijkbaar beeld te zien. Een bondig overzicht van de belangrijkste oorzaken.

1.1 Krappe arbeidsmarkt

Er zijn simpelweg meer vacatures dan werkzoekenden. Daardoor is de vijver met personeel om in te vissen automatisch kleiner.

Het aantal openstaande vacatures in de publieke sector vertoont dan ook een stijgende lijn.

Gemeenten hadden tussen 2020 en 2023 te maken met een enorme groei van het aantal nieuwe vacatures: van 20.000 naar bijna 34.000.

Ook bij de provincies neemt de vraag naar personeel snel toe: van 1300 nieuwe vacatures in 2020, naar bijna 3000 in 2022.

Aantal nieuwe vacatures bij gemeenten

2020	2023
20.000	34.000

Bovendien blijkt het vervullen van al die vacatures lastig. Gemeenten konden in 2022 bijna een op de vijf openstaande vacatures niet vervullen (18,4%); de provincies wisten gemiddeld voor 10% van hun vacatures geen geschikte medewerker te vinden.

1.2 Meer taken

Gemeenten en provincies hebben in korte tijd veel extra taken en verantwoordelijkheden op hun bordje gekregen. Vooral gemeenten kregen te maken met flinke uitbreidingen van hun takenpakket: van de invoering van de Omgevingswet en de Wet open overheid tot opgaven rondom de energietransitie en verduurzaming. Vanaf 2022 kwamen daar nog een asielcrisis, stikstofcrisis en woningcrisis bovenop.

Ook de provincies kregen er flink wat werk bij dankzij de stikstofproblematiek en een toenemend aantal aanbestedingsprocedures (zoals die voor OV-contracten). Ook krijgen provincies steeds meer taken toebedeeld op het gebied van ruimtelijke ordening, natuurbeheer en milieu. Gemeenten en provincies moeten als gevolg hiervan hun organisaties uitbreiden in een periode van chronische krapte op de arbeidsmarkt. Een dubbele uitdaging!

1.3 Gebrek aan specialisten

Ook de beperkte beschikbaarheid van specialisten draagt bij aan het personeelstekort. Dit speelt vooral in middelgrote gemeenten en in het bijzonder op het gebied van de fysieke leefomgeving, ICT en sociaal domein.

Zo hebben veel middelgrote gemeenten de grootste moeite om beleidsmedewerkers Verkeer en Milieu te vinden, evenals generalisten binnen de Ruimtelijke Ordening. Kernfuncties, zoals adviseur ruimtelijke ordening en financieel adviseur, horen ook vaak bij de lastig te vullen vacatures.

Daar komt bij dat digitalisering bij gemeentelijke en provinciale organisaties zorgt voor meer vraag naar kennis van ICT en online dienstverlening en -communicatie. Maar hevige concurrentie van het bedrijfsleven maakt het voor provincies en gemeenten extra lastig om ICT'ers binnen te halen.



1.4 Hoge uitstroom

De relatief hoge uitstroom van medewerkers is een andere belangrijke oorzaak van het personeelstekort.

Volgens het rapport 'Waardevol werk' van de Sociaal Economische Raad uit 2023 zijn bij gemeentelijke organisaties de meest voorkomende redenen voor tussentijds vertrek: hoge werkdruk, gebrek aan autonomie, de manier van leidinggeven en beperkte doorgroeimogelijkheden.

Nog een reden voor de hoge uitstroomcijfers is vergrijzing. Bij gemeenten en provincies werken relatief veel oudere werknemers. Naast een hoge pensioenuitstroom zorgt vergrijzing voor meer ziekteverzuim. In 2025 is nog altijd meer dan 30% van de gemeentelijke medewerkers ouder dan 55 jaar. Ook bij provinciale organisaties vergrijst het personeelsbestand. Naar verwachting is het percentage 50-plussers dat werkt bij de provincies in 2025 opgelopen naar 60%.

Vergrijzing blijft de komende jaren een belangrijke bijdrage leveren aan de hoge uitstroomcijfers bij gemeenten en provincies.

1.5 Aanwas jongeren blijft achter

Voor het werven en behouden van 35-minners is voor gemeenten en provincies een uitdaging. Veel organisaties hebben moeite zich aan te passen aan wensen van jongere generaties, zoals een hoge mate van flexibiliteit, pro-activiteit en autonomie.

Daarnaast snijden overheidsorganisaties zichzelf in de vingers door bij het invullen van vacatures vaak de nadruk te leggen op werkervaring, waardoor starters meteen al afhaken.

Ook sluit de arbeidsmarktcommunicatie van gemeenten en provincies vaak niet goed aan bij de manier waarop jongeren naar werk zoeken. Verder genieten provincies en gemeenten als werkgever onvoldoende bekendheid onder jongeren.

Behalve een gebrek aan instroom van jongeren, is ook de hoge uitstroom onder deze doelgroep onderdeel van de personeelskrapte.



Gevolgen van het personeelstekort

Een langdurig tekort aan medewerkers heeft uiteenlopende gevolgen, waaronder werkachterstanden en stress op de werkvloer en een haperende dienstverlening. Een korte rondgang langs de consequenties voor zowel overheidsmedewerkers als overheidsorganisaties en de maatschappij als geheel.



2.1 Stress → ziekteverzuim → uitstroom

De organisatie kan te maken krijgen met een neerwaartse spiraal, waarbij het oplopende personeelstekort, werkdruk, ziekteverzuim en uitstroom elkaar allemaal versterken. Onderzoek van ABU en TNO uit 2020 laat zien dat gemeenten, provincies en waterschappen te maken hebben met een relatief hoog ziekteverzuim onder hun medewerkers, met als belangrijkste oorzaken werkdruk en stress. Ook uit een enquête van Binnenlands Bestuur en FNV Overheid in 2021 blijkt dat gemeenten te maken hebben met een toenemende werkdruk bij hun medewerkers als gevolg van het personeelstekort.

2.2 Werkachterstanden

Gemeenten en provincies hebben als gevolg van personeelsgebrek in toenemende mate te kampen met werkachterstanden. Het onderzoek ‘Vergunningverlening en Handhaving’ van het ministerie van Binnenlandse Zaken concludeert dat bijna de helft van de gemeenten kampt met capaciteitsproblemen op het gebied van vergunningverlening en handhaving. Het onderzoek wijst uit dat er ook bij veel provincies sprake is van achterstanden op het gebied van vergunningverlening en handhaving. De invoering van de Omgevingswet zal naar verwachting leiden tot extra werkachterstanden.

2.3 Stijgende personeelskosten

Uit onderzoek van Berenschot uit 2019 blijkt dat gemeenten steeds meer zijn gaan uitgeven aan personeel. Doordat het moeilijker is om geschikt personeel te vinden, moeten gemeenten vaak hogere salarissen bieden om vacatures te kunnen vervullen. Ook zien gemeenten zich vaker genoodzaakt om over te gaan op externe inhuur van personeel. Ook dit leidt tot hogere kosten.

2.4 Imagoschade

Aanhoudende personeelskrapte kan het beeld creëren dat gemeenten en provincies niet in staat zijn om goede arbeidsvoorwaarden te bieden, of dat het werk te zwaar en veeleisend is. Dit maakt het werven van nieuwe medewerkers (nog) lastiger.

2.5 Dienstverlening in de knel

Op termijn merken ook burgers en ondernemingen de gevolgen van personeelstekorten door oplopende wachttijden, uitval van dienstverlening en een lagere kwaliteit van dienstverlening. Binnenlands Bestuur en FNV Overheid concluderen naar aanleiding van een enquête dat de toegenomen werkdruk leidt tot een lagere kwaliteit van dienstverlening. Tot die conclusie komen ook de provincie Limburg en de Raad voor het Openbaar Bestuur in 2021.

2.6 Bedreiging voor algehele welvaart en economie

Op de lange termijn vormt personeelstekort bij de overheid een bedreiging voor het functioneren van de maatschappij en de economie als geheel. Dat schrijft de Sociaal Economische Raad (SER) in het adviesrapport 'Waardevol werk: publieke dienstverlening onder druk' uit 2023.

Volgens de SER dreigen 'een lagere brede welvaart, toenemende sociale ongelijkheid en vertraging in de aanpak van transities en grote maatschappelijke opgaven.' Een tekort aan personeel kan leiden tot minder innovatie. 'Er is immers minder ruimte voor creativiteit en experimenten als er onvoldoende capaciteit is. De economie en samenleving als geheel ondervinden daarvan nadeel.'



In 6 stappen naar een gestroomlijnde wervingsstrategie

Op de huidige krappe arbeidsmarkt zijn gemeenten en provincies gedwongen om pro-actief personeel werven om de tekorten niet verder op te laten lopen. Om dat succesvol te kunnen doen, is het zaak de basis van het wervingsbeleid op orde te brengen. Dat kan aan de hand van 6 stappen.

Personeelskrapte treft gemeenten en provincies hard en kan de dienstverlening en uitvoering in gevaar brengen. De tijd dringt en effectieve maatregelen zijn gewenst. Het stroomlijnen van de wervingsstrategie geldt als 'laaghangend fruit' en is voor veel organisaties de meest logische eerste stap in het oplossen van het personeelstekort. Uit de vorige hoofdstukken kwam naar voren

dat het personeelstekort bij gemeenten en provincies het resultaat is van een samenloop van diverse omstandigheden en dat de gevolgen van aanhoudende personeelskrapte schade toebrengen aan individuen, organisaties en de samenleving als geheel. Dat rechtvaardigt de grote behoefte aan snelle oplossingen die tegelijkertijd duurzaam zijn.



Stap 1**Neem bedrijfskritische functies onder de loep**

Deze stap omvat het in kaart brengen van essentiële en/of bedrijfskritische functiegroepen binnen jouw afdeling of verantwoordelijkheidsgebied en per relevante functiegroep beschrijven welke uitdagingen er liggen op het gebied van werving. Bepaal ook welke kennis en competenties bij de betreffende functies horen.

Stap 2**Maak de 'probleemfuncties' aantrekkelijker**

Ga na of het mogelijk is om moeilijk in te vullen functies aantrekkelijker te maken voor de doelgroepen. Gemeenten en provincies kunnen de grootste slag slaan op het gebied van secundaire arbeidsvoorwaarden.

Jongeren hechten bijvoorbeeld relatief minder waarde aan de hoogte van het salaris; werksfeer en flexibiliteit zijn voor hen bijna net zo belangrijk.

Dat beeld tekent zich nog duidelijker af bij de doelgroepen die intrinsiek geïnteresseerd zijn om bij de overheid te werken en in hun keuze voor werk sterker worden gedreven door idealistische argumenten.

Organisaties die hiermee rekening houden bij het inrichten van functies en het schrijven van vacatureteksten, hebben een grotere kans op een succesvolle match. Daarnaast kan het zinvol zijn om het aantal functie-eisen te beperken tot het noodzakelijke. Een overdaad aan eisen schrikt potentiële nieuwe medewerkers af, vooral de jongere kandidaten met minder ervaring.



Stap 3**Schrijf duidelijke en aantrekkelijke wervingsprofielen**

Maak duidelijke wervingsprofielen per functie-groep en/of doelgroep. Beperk waar mogelijk het aantal functie-eisen in de tekst. Te veel of te hoge eisen schrikken potentiële werknemers af. Schrap de niet-noodzakelijke competenties en bekijk waar bijvoorbeeld bijscholing een oplossing is.

Stap 4**Zoek ook binnen de eigen organisatie**

Het loont de moeite om eerst na te gaan of er binnen de eigen organisatie al mensen werken die in aanmerking komen voor een openstaande functie, al dan niet na aanvullende training of opleiding. Wellicht is de vacature die vrijkomt eenvoudiger in te vullen met een professional van buitenaf. Daarmee kan veel tijd, moeite en budget worden bespaard.

Stap 5**Focus op jonge(re) doelgroepen**

Vanwege vergrijzing van het personeelsbestand, is het voor gemeentelijke en provinciale organisaties noodzakelijk om meer jongere medewerkers aan te trekken tegelijkertijd de uitstroom van jongeren te beperken.

Om voldoende jongeren te kunnen bereiken en te enthousiasmeren, verdient het de aanbeveling om bij de arbeidsmarktcommunicatie extra aandacht te besteden aan de deze doelgroep.

Starters op de arbeidsmarkt zijn over het algemeen onvoldoende bewust van de mogelijkheid om te gaan werken bij een lokale of regionale overheid. Het is daarom van belang om de zichtbaarheid van provincies en gemeenten bij jongeren te vergroten. Dat kan onder meer door voorlichting geven en werven op scholen open dagen te organiseren en aanwezig te zijn bij onderwijs-evenementen.

Ook traineeships zijn een effectieve en duurzame manier om meer jongeren aan te trekken (zie [hoofdstuk 6](#)).

Overheidsorganisaties doen er echter verstandig aan zich voor wat betreft de jongerendoelgroep niet te beperken tot scholieren, studenten en starters. Uit onderzoek van A&O-fonds Gemeenten blijkt namelijk dat gemeenten het meest kansrijk zijn bij het werven in de groep ‘oudere jongeren’ tussen de 27 en 35 jaar.

Om succesvoller personeel te werven onder jongeren is het zaak om kennis te hebben van hun waarden, wensen en belevingswereld. Salaris en de inhoud van het werk zijn ook onder de huidige jongere generatie nog altijd belangrijke factoren bij het zoeken naar een baan, maar een prettige werksfeer en een acceptabele reistijd volgen op de voet. Flexibele werktijden worden zelfs nog iets belangrijker gevonden dan salarishoogte en ook de mogelijkheid om op afstand te werken staat hoog op de wensenlijst van de jongere generaties werkzoekenden.

Stap 6**Zoek de samenwerking met HR**

Niet zelden vormen de afdelingen en HR gescheiden werelden. Zonde, want HR beschikt over kennis, kunde en een netwerk op het gebied van werving. Werk daarom vaker samen met HR om voldoende – en de juiste – mensen binnen te halen.

Suggesties:

Gezamenlijk de doelgroepen in kaart brengen.

Om gericht te kunnen zoeken is het belangrijk om per functiegroep in kaart te brengen naar wat voor soort professionals de afdeling op zoek is en welke wensen, voorkeuren en eigenschappen kenmerkend zijn voor specifieke doelgroepen. Bij HR kunnen ze dat, zolang ze actuele input krijgen vanuit de afdelingen.

Samen de arbeidsmarktcommunicatie

verbeteren. Een essentiële factor voor een succesvolle wervingsstrategie is het afstemmen van de arbeidsmarktcommunicatie van de gehele organisatie op de verschillende afdelingen en doelgroepen. Zorg er daarom samen met HR voor dat content, vorm en (social) mediakanalen aansluiten bij de beoogde doelgroepen.

Sourcing onder de aandacht brengen.

Sourcing staat voor het pro-actief en persoonlijk benaderen van potentiële kandidaten door de eigen organisatie. Deze aanpak werkt vooral goed bij jongeren, maar is bij overheden nog betrekkelijk onbekend. Verken de mogelijkheden samen met HR.



Externe inhuur als oplossing

Het inhuren van externe medewerkers is een effectieve remedie om de gevolgen van het oplopende personeelstekort binnen de perken te houden.

Wat zijn de voor- en nadelen van externe inhuur en wat zijn slimme manieren van werk uitbesteden en waarom?

4.1 Cijfers en feiten externe inhuur

Gemeenten en provincies geven bijna ieder jaar weer een aanzienlijk deel van hun salarisbudget uit aan externe medewerkers. Bij de gemeenten steeg in 2017 het percentage externe inhuurkosten ten opzichte van de totale loonkosten van 15% naar 16%, volgens de Personeelsmonitor van A&O-fonds Gemeenten. In 2021 groeide dat percentage door naar 16,5%. De grootste stijging was te zien bij middelgrote gemeenten, waar het percentage inhuur ten opzichte van de totale loonkosten binnen een jaar steeg van 15% naar 17%.

Percentage inhuur - totale loonkosten



Bij de provincies daalde het percentage van de totale loonsom dat werd besteed aan externe inhuur, van 21,1% in 2017 naar 17,1% in 2021.

Hierdoor hebben gemeenten en provincies vergelijkbare percentages inhuurkosten. Wel waren de onderlinge verschillen tussen provincies groot; het aandeel uitgaven aan externe inhuur lag tussen de 7% en 34%.

4.2 Definitie externe inhuur

Er is sprake van externe inhuur als de volgende kenmerken allemaal van toepassing zijn:

- A. Er is sprake van een inspanningsverplichting aan de hand van bestelde uren.
- B. De externe medewerker heeft een plek binnen de hiërarchische structuur van de overheidsorganisatie en wordt dan ook aangestuurd door een leidinggevende van binnen de overheidsorganisatie.
- C. Het intermediaire bedrijf factureert de overheidsorganisatie voor de inspanningen op basis van gewerkte uren en uurtarief.

4.3 Vormen van externe inhuur

Gemeenten en provincies maken gebruik van vier verschillende vormen van externe inhuur, met elk hun eigen voor- en nadelen.

Alle vormen van inhuur delen twee belangrijke voordelen: veel flexibiliteit en weinig (financiële) risico's als gevolg van werkgeversverantwoordelijkheid. Daarnaast kan het uitbesteden van werkzaamheden leiden tot een betere interne focus op de kerntaken van de overheidsorganisatie, waardoor deze beter in staat is haar doelen te bereiken.

Gedeelde nadelen van externe inhuur zijn er ook: hoge(re) kosten, minder binding van externen met de organisatie en risico's voor verlies van kennis en continuïteit op de lange termijn.

De vier vormen van externe inhuur

I. Detachering

Een van de vaakst gebruikte inhuurvormen door gemeenten en provincies, meestal voor gespecialiseerde functies. Het detacheringsbureau rekruteert de professional zelf en neemt hem of haar in dienst. Vervolgens wordt hij of zij als consultant tewerkgesteld bij gemeente of provincie. Gedetacheerde consultants hebben een formele arbeidsrelatie met het detacheringsbureau en daardoor meer rechten en zekerheden dan uitzendkrachten.

Voordelen: hoge kwaliteit, werving en selectie uitbesteed aan gespecialiseerde partij, goede optie voor specialistische functies die moeilijk in te vullen zijn.

Nadelen: hoge kosten, bemoeilijkt het borgen van kennis binnen de organisatie, risico op afhankelijkheid van detacheerders met betrekking tot essentiële functies, afhankelijk van een beperkt aantal detacheerders.

II. Payrolling

De gemeente of provincie is verantwoordelijk voor de werving en selectie, maar het formele werkgeverschap wordt overgedragen aan een payrollonderneming. Payrollmedewerkers worden vaak langdurig en exclusief ter beschikking gesteld aan de organisatie.

Voordelen: lagere kosten dan detachering of directe inhuur, geen administratieve rompslomp, grotere mate van toewijding aan organisatie.

Nadelen: gemeente of provincie moet de werving en selectie zelf doen.

III. Directe inhuur (ZZP)

Bij directe inhuur benadert de gemeente of provincie zelf ZZP'ers, zonder dat er een intermediair aan te pas komt. Meestal gaat het om hoger ingeschaalde, tijdelijke functies, bijvoorbeeld binnen projectverband.

Voordelen: hoge kwaliteit, tijdelijke expertise, weinig begeleiding

Nadelen: hoge kosten, kan slecht afstralen op het werkgeversimago van de organisatie.

IV. Uitzending

Doorgaans voor de minder complexe operationele of ondersteunende functies en voor korte periodes. Uitzendkrachten hebben geen recht op doorbetaling bij het (tussentijds) stopzetten van de opdracht of ziekte. Na een uitzendperiode van anderhalf jaar (78 weken) krijgt de uitzendkracht meer zekerheden.

Voordelen: flexibel en snel, groot aanbod, relatief goedkoop, nauwelijks financiële risico's

Nadelen: kwaliteit wisselend, kan de continuïteit binnen de organisatie negatief beïnvloeden vanwege het kortstondige karakter, meestal beperkt tot lager ingeschaalde functies, vaak langere inwerktijd en meer begeleiding nodig, kan het werkgeversimago van de organisatie schaden vanwege de beperkte inkomsten en zekerheden voor de uitzendkracht.

4.4 Motieven voor externe inhuur

Capaciteitsgebrek is de meest voorkomende reden om extern personeel in te huren. Het gebrek aan medewerkers bij gemeenten en provincies heeft verschillende achterliggende oorzaken, zoals in [hoofdstuk 1](#) naar voren kwam.

Gemeenten hebben vooral behoefte aan specialisten voor moeilijk in te vullen vacatures. Externe medewerkers kunnen vaak in die behoefte voorzien. Hierbij gaat het vooral om vacatures in de functiegebieden ruimtelijke ordening, civiele techniek, ICT, financieel-economisch en juridisch. Maar ook specialistisch personeel in het sociaal domein is schaars en daardoor moeilijk te werven.

Capaciteitsgebrek heeft tijdelijke en structurele componenten. Een tijdelijke component is piekbelasting: meer werk door nieuwe regels en taken, seizoensgebonden werkzaamheden. Ook kortstondige vervanging van medewerkers als gevolg van ziekte, verlof of zwangerschap zijn tijdelijke componenten, net als het invullen van een projectfunctie waarvoor intern de kennis ontbreekt.

Meer structureel van aard zijn de krappe arbeidsmarkt, vergrijzing, hoge personeelsuitstroom en een algeheel gebrek aan specialisten in bepaalde vakgebieden.

Naast capaciteitsgebrek als motief, kan een gemeente of provincie externe inhuur ook doelbewust inzetten als onderdeel van het SSP-beleid (Strategische Personeelsplanning). Inhuur maakt dan standaard deel uit van de flexibele schil van de organisatie die het mogelijk maakt om sneller in te spelen op veranderingen. Veel gemeenten en provincies hanteren zo'n inhuurstrategie vanwege externe factoren als flexibilisering en digitalisering van de arbeidsmarkt en de toenemende arbeidsmarktcrisp.

Welk motief voor externe inhuur het zwaarst weegt, hangt waarschijnlijk af van waar de vraag wordt gesteld. HR ziet inhuur vaak als onderdeel van de SSP; een mogelijkheid om de organisatorische flexibiliteit te vergroten. De inkoopverantwoordelijke is geneigd om te sturen op optimalisering van prijs- kwaliteitverhouding, maximale efficiëntie van het inhuurproces en een rechtmatige besteding van middelen. Voor afdelingsmanagers wegen weer andere argumenten zwaarder, zoals verlagen van de werkdruk, waarborgen van de dienstverlening en een (tijdige) uitvoering van de wettelijke taakstellingen.

4.5 Redenen voor terughoudendheid bij externe inhuur

Ondanks de voordelen die het inhuren van externe medewerkers met zich meebrengt, zijn de meeste overheidsorganisaties hierin waar mogelijk terughoudend. Redenen daarvoor zijn specifieke wet- en regelgeving waarmee overheidsorganisaties te maken hebben alsook complexe organisatiestructuren en -processen, het omgaan met gevoelige informatie en de wettelijk verankerde verantwoordelijkheden die horen bij hun publieke taken.

Bovendien spelen de hoge kosten van externe inhuur een rol bij de terughoudendheid. Overheidsinstanties hebben en voelen de verantwoordelijkheid om verstandig om te gaan met hun uit publieke middelen gefinancierde budgetten.

Het uitgeven van belastinggeld aan 'dure externe medewerkers' ligt onder een vergrootglas. Vanuit vakbonden en brede lagen van de politiek klink regelmatig kritiek op de (oplopende) kosten voor externe inhuur. Overheidsorganisaties zouden te gemakkelijk weer 'een blik externen' openen en te weinig moeite doen om personeelskrapte intern oplossen. "Externe consultants, adviseurs en managers zijn heel duur. En als zij vertrekken, verdwijnt kennis en expertise", stelt SP-Kamerlid Ronald van Raak in het AD.

Een ander vaak gehoord argument voor het binnen de perken houden van het aandeel tijdelijke medewerkers is de voorbeeldfunctie die de overheid heeft. Vakbond FNV pleit bij de NOS voor minder inhuur en meer vaste medewerkers. "Externe krachten hebben vaak minder perspectief en een slechtere rechtspositie. De overheid zou het goede voorbeeld moeten geven." De afgelopen jaren riepen diverse ministers en staatssecretarissen overheidsinstellingen op om minder geld uit te geven aan het inhuren van externe medewerkers. De overheden zelf willen daar best aan tegemoet komen.

Zo sprak in 2020 maar liefst 70% van de gemeenten de wens uit om het aandeel tijdelijke medewerkers te verminderen.



4.6 Strategische doelstellingen inhuur

Op het gebied van externe inhuur heeft iedere organisatie haar specifieke aandachtspunten, maar in grote lijnen is de inhuurstrategie van de meeste Nederlandse gemeenten en provincies vergelijkbaar.

Veelvoorkomende strategische doelstellingen voor externe inhuur zijn:

- 1. Personeelsbezetting op orde houden, zowel kwantitatief als kwalitatief.**
- 2. Beheersing van de mate van externe inhuur en de kosten daarvan door het stellen van duidelijke kaders.**
- 3. Structurele taken invullen met structurele banen.**
- 4. De beschikbare begroting is leidend ten opzichte van de ambitie.**

4.7 Raamcontracten

In algemene zin geldt dat inhuurstrategie bij gemeenten en provincies vooral is gericht op het aangaan van raamcontracten en tijdelijke contracten via een inhuurdesk.

In een raamcontract formuleren de gemeente/provincie de kaders met betrekking tot inhuur van personeel met en een detacheringsbedrijf of uitzendbureau de kaders met betrekking tot de inhuur van personeel. Het raamcontract geldt meestal voor meerdere jaren en bevat afspraken over tarieven, werving en selectie, leveringsgaranties en verantwoordelijkheden.

Het raamcontract is populair bij gemeenten en provincies omdat het organisaties veel werk en tijd bespaart. Raamcontracten voorkomen dat de gemeentelijke of provinciale organisatie voor iedere benodigde externe medewerker een nieuwe zoektocht moet opstarten. Het steeds opnieuw onderhandelen over tarieven en andere voorwaarden behoort grotendeels tot het verleden. Raamcontracten zijn daarnaast – als het goed is – nauwlettend getoetst op het voldoen aan alle relevante wetten, regels en (interne) afspraken en doelstellingen.

Ook op een andere manier besparen raamcontracten overheidsorganisaties veel werk. Strenge Europese regels verplichten tijdrovende aanbestedingstrajecten en stimuleren zo een bulk-aanpak. Ook raamcontracten zijn aanbestedingsplichtig, maar ze gelden voor

meerdere jaren en dekken grote delen van de (toekomstige) vraag naar extern personeel af. Dankzij deze alles-in-één-aanpak hoeven gemeenten en provincies het Europese aanbestedingstraject veel minder vaak te doorlopen.

Raamcontracten hebben ook nadelen. Zo is het aantal aanbieders om uit te kiezen beperkt. Dit beperkt de flexibiliteit en vergroot de afhankelijkheid van externe partijen. Ook gelden voor raamcontracten meestal hogere uurtarieven, hetgeen de kosten van de gemeente of provincie voor inkoop en aanbesteding opdrijft.

4.8 Bekostiging inhuur

De meeste gemeenten en provincies hebben niet de beschikking over afzonderlijke budgetten voor externe inhuur, maar dekken de kosten van externe inhuur uit het algehele loonbudget van de organisatie.

Eenmalige programma's en projecten voorzien vaak wél in een apart budget voor het inhuren van specialistische medewerkers.

Ook maakt een aantal gemeenten gebruik van afzonderlijke potjes met inhuurbudgetten voor specifieke 'speciale gevallen', zoals ziekte of het opvangen van piekdrukke. In sommige gemeenten moeten managers zich houden aan marktconforme tariefmarges.

4.9 Valkuilen van de huidige aanpak

De standaard inhuurstrategie heeft een aantal nadelen en valkuilen. De belangrijkste op een rij:

- Hoge kosten door focus op de dure en/of moeilijk in te vullen functies
- Te grote afhankelijkheid van detacheerders
- Raamcontracten werken prijsopdrijvend en beperken de flexibiliteit
- Nadruk ligt op functies invullen in plaats van uit te voeren taken
- Groter risico op de welbekende ‘inhuurreflex’
- Te veel tijd vanuit de organisatie nodig voor het (herhaaldelijk) inwerken van externen
- Vermindering van binding met de organisatie
- Gebrek aan verankering van deskundigheid in de organisatie
- Continuïteit van samenwerkingsverbanden met externe partners komt onder druk te staan

Provincie Overijssel: nieuwe inhuurstrategie

De provincie Overijssel koos vanaf 2012 bewust voor een groot aandeel externe inhuur. In 2021 lag het percentage inhuurkosten ten opzichte van de totale loonkosten op 33%, veruit het hoogste percentage van alle provincies.

Volgens de provincie was dit nodig vanwege de grote hoeveelheid projecten waarvoor eenmalig specialistische expertise nodig was. Daarnaast had Overijssel te maken met grote infraprojecten waarbij verschillende overheden betrokken waren en waarbinnen de provincie de rol had van initiatiefnemer en regisseur.

Inmiddels heeft de provincie een nieuwe inhuurstrategie die erop gericht is om het aandeel vaste medewerkers weer te vergroten. Reden: de organisatie ondervond op de lange termijn te veel nadelen van het grote percentage tijdelijke medewerkers.



Tips voor het verbeteren van de inhuurstrategie

5.1 Werk output-gestuurd

Verander de standaardreflex van ‘bestaande functies invullen met externe medewerkers’ naar de output-gestuurde benadering ‘taken uitbesteden aan externen’.

Te veel organisaties staren zich blind op het vullen van (complete) functies, terwijl het (her) verdelen van werkzaamheden binnen bestaande functies vaak efficiënter en goedkoper is en meer zekerheid biedt op tijdige en kwalitatief goede resultaten.

Een goed voorbeeld van het verbeteren van de efficiency via sturen op het uitvoeren van taken is het vaker uitbesteden van (digitale) basiswerkzaamheden. In hoofdstuk 6 wordt hier dieper op ingegaan.

5.2 Splits basiswerkzaamheden en senior-functies

Basiswerkzaamheden maken nu vaak nog onderdeel uit van het takenpakket van medior- en senior-medewerkers. Naar schatting besteden zij gemiddeld 80% van hun tijd aan het uitvoeren van taken onder hun kennis- en ervaringsniveau. Dat gaat ten koste van de kerntaken, óf ten koste van basiswerkzaamheden. Beide opties zijn onverstandig. Haal daarom zoveel mogelijk basiswerkzaamheden uit de functies voor de meer ervaren en gespecialiseerde medewerkers. Neem extra medewerkers aan voor de uitvoering van basiswerkzaamheden of besteed deze uit via externe inhuur.

Zie verder: [hoofdstuk 6](#).



5.3 Breng toekomstige inhuurbehoefte in kaart

De inhuurbehoefte van een organisatie zijn afhankelijk van veel interne en externe factoren en veranderen continu. Gemeenten en provincies lopen op het gebied van inhuur vaak achter de feiten aan omdat ze worden verrast door veranderingen. Dat zorgt voor te late invulling van vrijgekomen vacatures of hogere uurtarieven (tot wel 15%) als gevolg van last-minute inhuurverzoeken.

5.4 Betrek HR en/of inhuurdesk

Op HR-afdelingen is doorgaans veel kennis en kunde aanwezig met betrekking tot inhuur. Gebruik die kennis en betrek HR vaker bij inhuurprocessen.

HR-specialisten kunnen – al dan niet in samenwerking met een controller – uitzoeken welke vorm van inhuur in bepaalde situaties het meest passend is. HR regelt vaak ook zaken als registratie en termijnbewaking.

Ook het betrekken van een inhuurdesk kan een goed idee zijn. Inhuurdesks bieden ondersteuning bij aanbesteding en digitale procedures.

5.5 Maak heldere afspraken en evalueer

Maak vooraf duidelijke afspraken met personeelspartners en externe medewerkers en evalueer tijdens en na de inhuurperiode of de afspraken ook worden nagekomen.

Afspraken die je vooraf maakt gaan niet alleen over wat er moet gebeuren en welke resultaten er worden verwacht, maar ook over de kwaliteit van het geleverde werk. Daarnaast is het van belang om vooraf duidelijkheid te scheppen over het budget en de duur van de opdracht, zodat het juiste proces gevolgd kan worden en alles conform de regels verloopt.

Let op dat inhuur meestal niet langer dan één of twee jaar mag duren volgens de aanbestedingsregels van de EU.

Tot slot: evalueer tijdens en na afloop van de inhuurperiode of de opdracht wordt uitgevoerd conform de gemaakte afspraken. Draag daarbij zorg voor adequate en goed gestructureerde dossiervorming, liefst digitaal.



Het uitbesteden van (digitale) basiswerkzaamheden



6.1 Digitale basiswerkzaamheden

Eén van de manieren om op korte termijn een slimmere inhuurstrategie te bewerkstelligen – en het capaciteitsprobleem te verkleinen – is het uitbesteden van (digitale) basiswerkzaamheden.

Bij de meeste gemeenten en provincies ligt het zwaartepunt van hun inhuurstrategie op het invullen van zwaardere, gespecialiseerde functies. Dat heeft verschillende nadelen, zoals duidelijk werd in het [vorige hoofdstuk](#).

Naar schatting driekwart van de werkzaamheden bestaat bij provincies en gemeenten uit basiswerk-

zaamheden: minder complexe werkzaamheden met een hoog repetitief karakter waarbij het meestal draait om het opzoeken, invoeren, rangschikken, verzamelen en/of uitdraaien van data.

Het aandeel basiswerkzaamheden neemt de komende jaren naar verwachting verder toe. De belangrijkste oorzaak daarvan is digitalisering. De noodzaak tot automatisering en informatisering bij gemeentelijke en provinciale organisaties leidt tot een groeiend aantal ICT-projecten, die op hun beurt een piek aan digitale basiswerkzaamheden tot gevolg hebben.

Belangrijke thema's digitalisering & informatisering

Een vijftal actuele thema's rondom digitalisering en informatisering zorgt voor een forse toename van de basiswerkzaamheden en, als gevolg daarvan, een zwaardere belasting van het personeel:

1. Wet- en regelgeving

Onder andere de Wet open overheid en de Omgevingswet zorgen voor veel extra ICT-werkzaamheden. Steeds meer informatie moet openbaar toegankelijk zijn, maar is lang niet altijd op orde of geschikt voor publicatie.

2. Informatiebeveiliging

Focus op de aanschaf van systemen en het verbeteren van de digitale infrastructuur. Cyberveiligheid is belangrijker dan ooit door de groei van online criminaliteit en toenemende dreiging vanuit o.a. Rusland en China.

3. Digitale volwassenheid

Het verbeteren van de digitale dienstverlening en het optimaliseren van back-officeprocessen.

Dit omvat product- en procesverbetering en het vergroten van digitale kennis binnen de organisaties.

4. Informatie gestuurd beleid

Data wordt steeds vaker ingezet om beleid en beslissingen mee te onderbouwen. Dashboards bieden inzicht en overzicht, maar dan moet de onderliggende data wel kloppen.

5. Samenwerken in de keten

Samenwerking en informatieuitwisseling in de keten is nodig om antwoord te geven op complexe maatschappelijke vraagstukken en de integrale benadering daarvan. Bijvoorbeeld met uniforme data-uitwisselingen en goede metadata.

Om alle digitale ontwikkelingen te kunnen bijhouden en implementeren, hebben lokale en regionale overheden nieuwe expertises en vaardigheden nodig op het gebied van ICT. Er is in de eerste plaats een grote behoefte aan medewerkers op specialistische terreinen als data-analyse en -interpretatie, cybersecurity, privacywetgeving, online communicatie en digitale innovatie.

Het doel van digitalisering en automatisering is om projecten en werkprocessen beter, efficiënter en medewerker- of klantvriendelijker in te richten.

Systems engineering kan zorgen voor inzicht, overzicht en aantoonbaarheid binnen projecten. Dat klinkt mooi, maar vaak wordt vergeten dat digitalisering – naast een grotere vraag naar ICT-expertise – veel extra basiswerkzaamheden met zich meebrengt. Correcte en geactualiseerde data is een absolute voorwaarde om procesmethodieken succesvol te kunnen digitaliseren, automatiseren en informatiseren. Tijdige en correcte uitvoering van digitale basiswerkzaamheden zoals het corrigeren, ordenen, actualiseren en opschonen van databestanden is noodzakelijk om het digitaliseringsproces te laten slagen.

Bij gemeenten en provincies hebben digitale basiswerkzaamheden veelal een relatie met de fysieke leefomgeving, in het bijzonder met bodem-, water- en milieu-gerelateerde projecten. Het gaat bijvoorbeeld om het structureren en ordenen van data in het BIS-systeem, om bodemkundige vooronderzoek of om zoek- en invoerwerkzaamheden als voorbereiding op vergunningverlening.

Voorbeelden van digitale basiswerkzaamheden bij gemeenten en provincies zijn:

- Invoer van geografische informatie
- Voorbereiden van vergunningen
- Ophalen van locatiegegevens
- Datamigratie
- Data-updates
- Historisch (bodem)onderzoek
- Informatie verzamelen en verwerken voor dashboarding en rapportages
- Data anonimiseren

Een relatief nieuwe digitale basistaak is het anonimiseren van data in het kader van de Wet open overheid. Deze taak brengt met name voor gemeenten extra werkdruk met zich mee vanwege de wettelijk geldende maximale behandeltermijn. Om die reden kiezen veel organisaties voor preventief anonimiseren. Dat kan weliswaar grotendeels geautomatiseerd, maar handmatige controles blijven noodzakelijk waardoor het pakket met basiswerkzaamheden verder uitdijt.

Het uitbesteden van digitale basiswerkzaamheden kan een belangrijke bijdrage leveren aan het betaalbaar verlagen van de werkdruk binnen gemeentelijke en provinciale organisaties.

6.2 Waarom basiswerkzaamheden uitbesteden?

Digitale basiswerkzaamheden zoals genoemd in de vorige paragraaf bevinden zich meestal onder het kennis- en vaardigheidsniveau van gespecialiseerde medior- en senior-medewerkers. Desondanks nemen ze een grote hap van hun (kostbare) tijd in beslag.



De praktijk leert dat senior-medewerkers gemiddeld zeker voor 20% van de werkzaamheden die ze uitvoeren overgekwalificeerd zijn. De tijd die ze besteden aan basiswerkzaamheden kunnen ze niet besteden waar hun expertise en ervaring het hardst nodig is: bij de langlopende, grote(re) projecten. De wildgroei aan basiswerkzaamheden zorgt ervoor dat medior- en senior-medewerkers steeds moeilijker toekomen aan het uitvoeren van hun kerntaken. Een dure en contraproductieve ontwikkeling in tijden van ernstige personeelskrapte.

De achterstanden op het uitvoeren van digitale basiswerkzaamheden lopen snel op wanneer de werkdruk toeneemt en meer ervaren, specialistische medewerkers zich gedwongen voelen om taken te prioriteren. Logisch en begrijpelijk maar ook onwenselijk. Digitale basiswerkzaamheden zijn immers essentieel in het proces van digitalisering, automatisering en informatisering en dus voor de organisatorische continuïteit, kwaliteit en snelheid van dienstverlening en het (correct) uitvoeren van taakstellingen.

Dankzij het uitbesteden van digitale basiswerkzaamheden aan minder ervaren (jongere) externe medewerkers die zich volledig toelagen op het uitvoeren van de basiswerkzaamheden, kunnen de meer ervaren, gespecialiseerde medewerkers effectiever worden ingezet voor werk dat meer inhoudelijke kennis en ervaring vraagt. Deze aanpak is niet alleen goedkoper en efficiënter, maar biedt ook belangrijke aanvullende voordelen.

6.3 De beste aanpak voor digitale basiswerkzaamheden

De meer ervaren specialisten mogen dan overgekwalificeerd zijn voor het uitvoeren van basiswerkzaamheden, dat wil niet zeggen dat iedere externe kandidaat geschikt is voor dit werk. Daarom is het belangrijk om te kiezen voor een passende aanpak voor extra capaciteit.

Om basiswerkzaamheden bij gemeenten en provincies goed uit te kunnen voeren, moet degene die het werk uitvoert beschikken over voldoende analytisch vermogen en over de vaardigheid om gestructureerd en nauwkeurig te werken. Daarnaast dient hij of zij te beschikken over de nodige juridische en inhoudelijke (basis) kennis en gevoel te hebben voor de organisatiestructuur en de bijbehorende dynamiek die kenmerkend is voor overheidsorganisaties.

Ook is het prettig als de betreffende externe medewerker zich terdege bewust is van zijn of haar verantwoordelijkheden. Eén verkeerde invoer of wijziging kan grote gevolgen hebben.

Mede om die reden zijn gemeenten en provincies nogal eens terughoudend met inhuur of uitbesteding van basiswerkzaamheden, terwijl dit een belangrijk deel van de oplossing kan vormen voor hun capaciteitsgebrek. Een geslaagde strategie begint bij het kiezen van de meest passende aanpak.

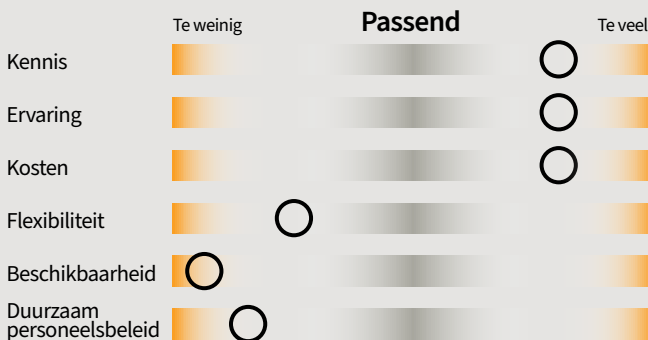


Kies de slimste oplossing

1. Detachering / directe inhuur

Detachering en directe inhuur (ZZP) zijn met name gericht op de (meer) ervaren, gespecialiseerde vakmensen in de hogere functieniveaus, vanaf schaal 10. Consultants en ZZP'ers zijn dus meestal overgekwalificeerd en onnodig duur voor het uitvoeren van digitale basiswerkzaamheden.

Daarbij is er ook op de detacheringmarkt inmiddels een *war on talent* gaande en is het al lastig genoeg om überhaupt een consultant of ZZP'er binnen te halen, ook voor functies die aansluiten bij diens werkervaring en -niveau. In de praktijk zal het vrijwel onmogelijk blijken om een zelfstandige of consultant te vinden die zich wil toeleggen op het uitvoeren van basiswerkzaamheden.



2. Uitzendkracht

Het inhuren van uitzendkrachten is bij gemeenten en provincies een populaire aanpak voor het laten uitvoeren van minder complexe werkzaamheden. Uitzendbureaus hebben vaak op korte termijn mensen

beschikbaar, zijn flexibel en vergeleken met een consultant en ZZP'er zijn de kosten van een uitzendkracht laag. Op het eerste gezicht lijkt het inschakelen van een uitzendbureau dan ook een goede oplossing voor het uitvoeren van digitale basiswerkzaamheden.

Toch blijkt de uitzend-aanpak in de praktijk weinig rendabel en duurzaam. Een belangrijke reden daarvoor is dat uitzendbureaus meestal niet beschikken over personeel met een relevante HBO- of WO-vooropleiding. Kennis en vaardigheden blijken al snel onvoldoende voor het succesvol uitvoeren van basiswerkzaamheden binnen gemeentelijke en provinciale organisaties.

Zo'n mismatch kost medior- en senior-medewerkers uiteindelijk juist extra veel tijd. De uitzendkracht heeft een lange inwerktijd en intensieve begeleiding nodig en ook het achteraf herstellen van fouten blijkt tijdsverslindend. Daar komt bij dat uitzendkrachten doorgaans weinig binding hebben met de organisatie en na het afronden van de klus weer vertrekken. De bijgebrachte kennis en vaardigheden lopen met de uitzendkracht mee de deur uit.



3. Traineeship

Het traineeship kan, mits goed uitgevoerd, een duurzame aanpak vormen voor het uitbesteden van digitale basiswerkzaamheden. Deze oplossing combineert de flexibiliteit en het gunstige kostenplaatje van de uitzend-optie met de aanwezigheid van voldoende basiskennis en analytisch denkniveau.

Traineeships draaien om het aanbieden van een leer-werkplek aan pas-afgestudeerde werkzoekenden, afkomstig van een relevante opleiding. Het kan een goede aanvullende manier van werven zijn in een tijd dat gemeenten en provincies last hebben van vergrijzing van hun personeelsbestand en tegelijkertijd veel moeite hebben met het aantrekken van nieuwe jonge medewerkers.

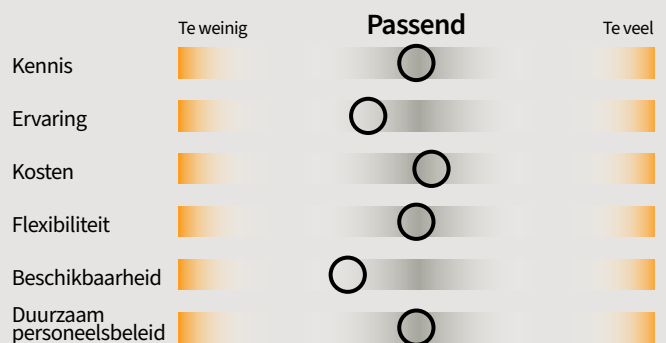
Relevant geschoolde starters vormen in feite de ideale doelgroep voor het uitvoeren van digitale basiswerkzaamheden. Zij hebben weliswaar nog weinig praktische werkervaring in het vakgebied, maar vanwege hun opleidingsachtergrond hebben ze wel de belangrijkste theoretische kennis op zak. Trainees zijn daarnaast gemotiveerd om na jaren van studie eindelijk écht aan de slag te gaan in hun domein en hebben ze doorgroeiambities. Dit bevordert commitment voor zowel de baan als de organisatie.

Bovendien is de nieuwe generatie gewend aan digitale systemen en maken ze zich het werken met nieuwe software snel eigen.

Bijkomend strategisch voordeel van traineeships is dat starters de mogelijkheid krijgen om een kijkje in de keuken te nemen bij een gemeente of provincie. Het gebeurt regelmatig dat een traineeship leidt tot een (vaste) aanstelling bij de overheidsorganisatie.

Een keerzijde van de medaille is dat de trainee onervaren is en daarom intensieve begeleiding nodig heeft, zeker in de opstartfase. Een traineeship is vooral aan te raden als het tegelijkertijd onderdeel vormt van de wervingsstrategie.

Uiteraard is het van belang dat vooropleiding, voorkeur en ambities van de trainee aansluiten bij de uit te voeren basiswerkzaamheden. Kwalitatieve werving- en selectie speelt hierbij een belangrijke rol. Om het risico op een gebrek aan continuïteit te minimaliseren, is het belangrijk om het traineeship te borgen binnen de organisatie. Het kan verstandig zijn om de samenwerking te zoeken met een gespecialiseerde externe partner.



4. Uitbesteden van resultaat

In plaats van het inhuren of detacheren van mensen, kan ook uitbesteding van het resultaat een slimme oplossing vormen. In dat geval voert een externe partij de digitale basiswerkzaamheden uit, meestal op afstand.

Basiswerkzaamheden op het gebied van de fysieke leefomgeving lenen zich goed voor deze aanpak, zoals vergunningverlening en historisch (bodem)onderzoek. Het uitbesteden van resultaat aan een gespecialiseerde partij heeft verschillende voordelen boven het inhuren van een externe medewerker.

- Continuïteit waarborgen: de externe partij zorgt voor vervanging bij uitval
- Piekbelasting opvangen: snel opschalen mogelijk
- Tijd besparen: inwerken en begeleiden is niet of nauwelijks nodig
- Geen kosten voor 'loze uren': betalen op basis van resultaat
- Heldere afspraken: levertijden, doorlooptijden, kwaliteit
- Digitale structuur op orde brengen: gespecialiseerde partij kan adviseren over verkregen inzichten

Deze aanpak is slim, maar kan ook nadelen hebben. Zo is de toegang tot digitale systemen op afstand soms lastig te managen. Daarnaast is de flexibiliteit beperkt voor wat betreft de inhoud en processen. Verder is het van belang dat de processen en werkbeschrijvingen op orde zijn voordat een gemeente of provincie op een efficiënte, veilige manier resultaat kan uitbesteden.



Conclusie

De vraag naar personeel bij gemeenten en provincies is groot en neemt bovendien snel toe. Het is momenteel erg lastig om vacatures tijdig te vervullen. Dit capaciteitsprobleem heeft ernstige gevolgen voor overheidsorganisaties, zoals werkdruk, uitval en uitstroom, oplopende werkachterstanden, stijgende personeelskosten en imagoschade. Ook de dienstverlening lijdt eronder en kan uiteindelijk serieuze maatschappelijke en economische consequenties hebben.

Om de personeelstekorten niet verder op te laten lopen is het zaak om zowel de wervingsstrategie als de inhuurstrategie onder de loep te nemen en waar mogelijk slimmer in te richten. De wervingsstrategie kan op afdelingsniveau worden verbeterd in enkele overzichtelijke stappen.

Het verbeteren van de inhuurstrategie is een essentiële schakel bij het oplossen van capaciteitsproblemen. Bij gemeenten en provincies ligt de nadruk vaak nog op het invullen van complete functies met (dure) consultants, ZZP'ers en uitzendkrachten.

Deze organisaties kunnen een flinke efficiencyslag slaan als ze hun capaciteitsprobleem vaker output-gestuurd benaderen; de nadruk komt meer te liggen op specifieke taken uitbesteden, in plaats van hemel en aarde bewegen om de meest passende persoon te vinden bij een moeilijk te vervullen vacature.

Een manier om meer output-gestuurd te werken, is het splitsen van basiswerkzaamheden en kerntaken binnen senior-functies die onder druk staan, zodat senior-medewerkers meer tijd kunnen

besteden aan hun kerntaken en minder werkdruk ervaren. En het tegelijkertijd makkelijker wordt om de medior functie in te vullen of taken uit te besteden.

Gemeenten en provincies hebben te maken met een groeiend aantal digitale basiswerkzaamheden als gevolg van voortschrijdende digitalisering, automatisering en informatisering. Deze basiswerkzaamheden worden in veel gevallen uitgevoerd door overgekwalificeerde medewerkers, wat resulteert in een inefficiënte inzet van kostbare tijd en oplopend capaciteitsgebrek voor langlopende projecten.

Specifieke basistaakgerichte inhuur is een resultaatgerichte werkwijze om het capaciteitsprobleem het hoofd te bieden: achterstanden kunnen worden weggewerkt en gespecialiseerde medewerkers komen weer toe aan hun kerntaken. Deze strategie valt of staat wel bij de gekozen aanpak. De twee meest logische oplossingen voor het succesvol implementeren van deze strategie zijn traineeships en het uitbesteden van resultaat. Traineeships zijn vooral effectief op de middel- en lange termijn, terwijl het uitbesteden van resultaat in veel gevallen de snelste en meest stabiele oplossing vormt.

Welke strategie je ook kiest: zoek waar mogelijk de samenwerking. Kijk daarbij zowel intern als richting externe partijen die gespecialiseerd zijn op gebieden als werving- en selectie, of de uitvoering van digitale basiswerkzaamheden op afstand.

Aan de hand van slimme oplossingen in combinatie met capabele, betrouwbare partners is het mogelijk om een gedegen antwoord te geven op het personeelstekort de komende jaren.

Pak je personeelstekort aan met AbelTalent

Wil je complexe vraagstukken effectief aanpakken
en capaciteit efficiënt inzetten?

NEEM CONTACT OP



AbelTalent

Kosterijland 70
3981 AJ Bunnik

030-225 56 60
info@abeltalent.nl



AbelTalent

ervaringsversnellers