



Digitalisering, imagoverbetering en nieuwe werkvormen

Grip houden op de (on)voorspelbare arbeidsmarkt



In deze trendpaper

Voorwoord	3
1. Tijdelijke verschuivingen	4
2. Blijvende veranderingen	6
3. Ruimte voor oplossingen	8
4. Wat brengt de toekomst?	10
De overheid als werkgever	12
Trends binnen de sector overheid	14
Imago wordt belangrijker	15
Digitalisering gaat in sneltreinvaart	16
Hybride werken wordt structureel	18
Focus op klantgerichtheid	21
Klant aan het woord: Kadaster	19
Klant aan het woord: UWV	22
Tot slot: hoe blijven we toekomstbestendig?	23

De (on)voorspelbare arbeidsmarkt

In de afgelopen anderhalf jaar veranderden drukbezette kantoren in vrijwel verlaten gebouwen. Het fileprobleem was van de ene op de andere dag opgelost en Microsoft Teams is inmiddels het meest gebruikte zakelijke communicatiemiddel. De arbeidsmarkt is in hoog tempo veranderd sinds de eerste lockdown. Wie had ooit eerder van broncontactonderzoeker gehoord?

De arbeidsmarkt heeft, als gevolg van de pandemie, te maken met een aantal (tijdelijke) verschuivingen, maar laat ook een aantal blijvende veranderingen zien. Digitalisering, vergrijzing, om- en bijscholing en hybride werken zijn ontwikkelingen die nu in sneltreinvaart ons land binnen denderen. Flexibiliteit en wendbaarheid zijn hierdoor belangrijker dan ooit, zowel voor werkgevers als werknemers. Tegelijkertijd krijgen we te maken met een nieuwe CAO die de verschillen tussen vast en flexibel personeel verkleint. Hoe gaan we hiermee om?

In deze trendpaper nemen we de belangrijkste trends en ontwikkelingen onder de loep. Op de arbeidsmarkt in het algemeen en met name in de sector overheid. We kijken op een andere, vernieuwende manier naar de (on)voorspelbare arbeidsmarkt. Aan de hand van concrete voorbeelden, aangevuld met onderzoeksresultaten en interviews laten we zien hoe organisaties kunnen inspelen op een toekomst die zich niet makkelijk laat voorspellen.



Hoewel de toekomst **niet** te voorspellen is, zijn er **wel** degelijk substantiële veranderingen waar we **nú** op moeten anticiperen.

1. Tijdelijke verschuivingen

De pandemie heeft voor enorme verschuivingen op de arbeidsmarkt gezorgd. Zowel op macro- als op microniveau leidde verandering van consumentengedrag tot omzetsdalingen en -stijgingen en een gewijzigde behoefte aan personeel. Binnen een mum van tijd veranderde er ongekend veel.

Toen de cafés en restaurants hun deuren moesten sluiten en de meeste landen ‘code rood’ kregen, ontstond tijdelijke werkloosheid in de horeca en het toerisme. Ook in de detailhandel stonden banen op de tocht. Veel flexmedewerkers en andere professionals zochten naar nieuwe kansen. Die mogelijkheden werden onder andere bij de GGD’s geboden, waar in zeer korte tijd coronateststraten en klantcontact-centra voor het broncontactonderzoek uit de grond werden gestampt. Duizenden mensen werden aangetrokken voor tijdelijke functies. Na een korte, intensieve training kon het personeel meteen aan de slag.

Verandering binnen organisaties

Niet alleen op macroniveau, maar ook op microniveau ontstonden verschuivingen. Bijvoorbeeld bij snoepgoedfabrikanten waar de verkoop van kauwgom en mint met zo’n 10 procent daalde, blijkt uit een analyse van ABN Amro. De behoefte aan een frisse adem bleek minder noodzakelijk in een samenleving waar iedereen meer afstand houdt. De omzetsdaling werd goedge maakt door de hogere verkoop van snoepgoed, dat tijdens het thuiswerken gretig aftrek vond. Ook bij de overheid werd de focus verlegd. Omdat thuiswerken de norm werd, ontstond vrij plotseling behoefte aan nieuwe hard- en software. Bij medewerkers werden thuis werkplekken geïnstalleerd en er werd hard gewerkt aan een veilige online vergadertool.

Terug in balans

Zowel arbeidsmarktbreed, als binnen de diverse sectoren en bedrijven zijn veranderingen in korte tijd zichtbaar geworden. Inmiddels is duidelijk dat veel van deze gevolgen van tijdelijke aard zijn, zo blijkt ook uit de ‘Coronapublicatie’ van het Centraal Planbureau (CPB). Op korte termijn stijgt de werkloosheid, maar op langere termijn zal deze weer dalen naar het pre-corona niveau. Vooral laagopgeleiden lopen een groter risico om hun baan te verliezen, omdat zij vaker een flexibel contract hebben en banen hebben die minder geschikt zijn voor thuiswerken. De flexibele arbeidsmarkt maakt echter ook een snel herstel mogelijk. Het CPB verwacht daarom geen blijvende effecten op de werkloosheid.

Er ontstonden uitdagingen én kansen op de arbeidsmarkt. In zeer korte tijd werd een groot beroep gedaan op de flexibiliteit van medewerkers en organisaties.



2. Blijvende veranderingen

Digitalisering, automatisering en robotisering komen versterkt en versneld ons landschap binnen. Ook andere trends en ontwikkelingen zorgen voor blijvende veranderingen.

Digitalisering heeft vooral invloed op routinematige en repeterende werkzaamheden. Deze worden steeds vaker geautomatiseerd of zelfs overgenomen door robots. Met name lager opgeleiden lopen het risico hierdoor werkloos te raken. PwC stelt in haar rapport 'De toekomst van werk 2030' dat naar schatting 21 tot 35 procent van alle banen in Nederland geheel of gedeeltelijk zal worden geautomatiseerd. Bestaande functies maken dan plaats voor nieuwe beroepen. Want wat betekent de opkomst van chatbots voor klantcontactcentra? En wat zijn de gevolgen van digitalisering voor administratieve beroepen, zoals accountants en boekhouders? Het aantal administratief medewerkers is in de afgelopen 4 jaar tijd al met 19 procent afgenomen.

Krapte en werkloosheid

Volgens de arbeidsmarktprognose 2021 van het UWV zullen tussen 2019 en 2021 bijna 190.000 banen verdwijnen, vooral in horeca en industrie. Anderzijds komen er ook banen bij, onder andere in de sectoren zorg & welzijn, openbaar bestuur en informatie & communicatie. Er is vooral vraag naar: klantcontactcentermedewerkers, logistiek medewerkers, procesoperators, uitvoerende technische beroepen en professionals die data-driven kunnen werken.

 **1:10**

1 op de 10 medewerkers vindt de arbeidsmarkt in 2020 (zeer) gunstig). In 2021 is dat 1 op de 4.

De effecten van thuiswerken

Digitalisering is verder in een stroomversnelling geraakt als gevolg van het thuiswerken. Het is zeer waarschijnlijk dat het volledig thuiswerken in post-coronatijd wordt vervangen door hybride werkvormen. Het verkeer op de weg zal daardoor afnemen, wat weer van invloed is op de omzet van pomphouders, die sinds de invoering van de coronamaatregelen hun omzet met de helft zagen afnemen. Ook de automotive industrie ondervindt hier de gevolgen van. Het verminderde kantoorgebruik leidt ook tot banenverlies in de facilitaire sector. Want moeten kantoren nu wel dagelijks worden schoongemaakt en is bedrijfscatering nog in dezelfde vorm en omvang noodzakelijk? Hybride werken heeft dus veel invloed op verschillende branches en beroepen.

Bewustwording

De coronapandemie leidt er ook toe dat mensen bewuster bezig zijn met hun leven. Het nieuwe werken leidt tot meer momenten van reflectie. Voor veel mensen is het belangrijk(er) geworden om betekenisvol werk te doen. Het is een uitdaging om zowel als werkgever als werknemer een bevredigend antwoord te vinden op dit vraagstuk: word ik echt gelukkig van mijn werk? Maar dit is wel hét moment om hierover het gesprek aan te gaan.

De pandemie heeft bovendien de negatieve effecten van traditioneel ingericht werk extra zichtbaar gemaakt. Het voorkomen van depressie en burn-out heeft meer focus dan ooit. De komende jaren zal dan ook meer aandacht uitgaan naar vitaliteit en werkplezier.

Digitalisering en hybride werkvormen hebben **grote, blijvende impact** op de arbeidsmarkt.



29%

van de hoger opgeleiden schat hun eigen kansen positief in tegenover 14% van de lager opgeleiden.

3. Ruimte voor oplossingen

Zowel organisaties als medewerkers moeten wendbaar en flexibel blijven om mee te kunnen met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. De voorspelde mismatch die dreigt te ontstaan, kan hierdoor worden beperkt. Om- en bijscholen is onvermijdelijk.

In veel beroepsgroepen leidt digitalisering ertoe dat werk verandert en dat andere competenties nodig zijn om het werk te kunnen doen. Enerzijds is er een toenemende behoefte aan werkervaring met online tools en data. Bedrijven staan in de rij voor mensen die aan de slag kunnen als data-analist, informatietechnoloog, software- en app-ontwikkelaar. Tegelijkertijd is er meer focus op communicatievaardigheden. Klantgerichtheid en goed kunnen samenwerken zijn voorbeelden van skills die computers niet van mensen kunnen overnemen.

Mismatch

Naar verwachting ontstaat werkloosheid onder medewerkers die routinematig en repeterend werk uitvoeren. Deze groep heeft echter vaak niet de competenties om tekorten in andere beroepsgroepen te helpen aanvullen. Met andere woorden, er is een inhoudelijke mismatch.



Die nog versterkt wordt doordat de arbeidsmarkt als geheel door vergrijzing krimpt. Aandacht voor opleiden, ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid is onmisbaar.

Om- en bijscholing

In plaats van naar nieuwe instroom te vissen in een (te) kleine vijver, is om- en bijscholing van de huidige werkpopulatie evident. Aangezien dit soort trajecten enige tijd in beslag neemt, blijft er een tijdelijke mismatch op de arbeidsmarkt. Hoe sneller organisaties zich hiervan bewust zijn en investeren in opleiden, hoe sneller er weer sprake is van een 'match' op de arbeidsmarkt.

Duurzame inzetbaarheid

Omdat nieuwe ontwikkelingen en innovaties elkaar steeds sneller opvolgen, zal een leven lang leren de norm worden. Het stimuleren en faciliteren van scholing staat daarom bij veel organisaties hoog op de agenda. Het maakt niet alleen de organisatie toekomstbestendig, maar leidt ook tot duurzame inzetbaarheid op individueel niveau. Personeel dat meegaat met de toekomst en de ruimte krijgt om zich verder te ontwikkelen, voelt zich verbonden aan de werkgever. Vaardigheden, kennis en ervaring blijven dan geborgd binnen de organisatie.

Aandacht voor opleiden, ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid is onmisbaar.



Dit zeggen medewerkers over hun ontwikkelmogelijkheden

Een kwart van de Nederlandse beroepsbevolking vindt dat er onvoldoende aanbod is om zich te ontwikkelen bij de huidige werkgever. Bovendien vindt 45 procent dat er niet genoeg tijd en ruimte voor wordt vrijgemaakt. Hoger opgeleiden zijn over het algemeen meer tevreden over de opleidingsmogelijkheden dan mensen die laag opgeleid zijn.



25%
ONVOLDOENDE
AANBOD

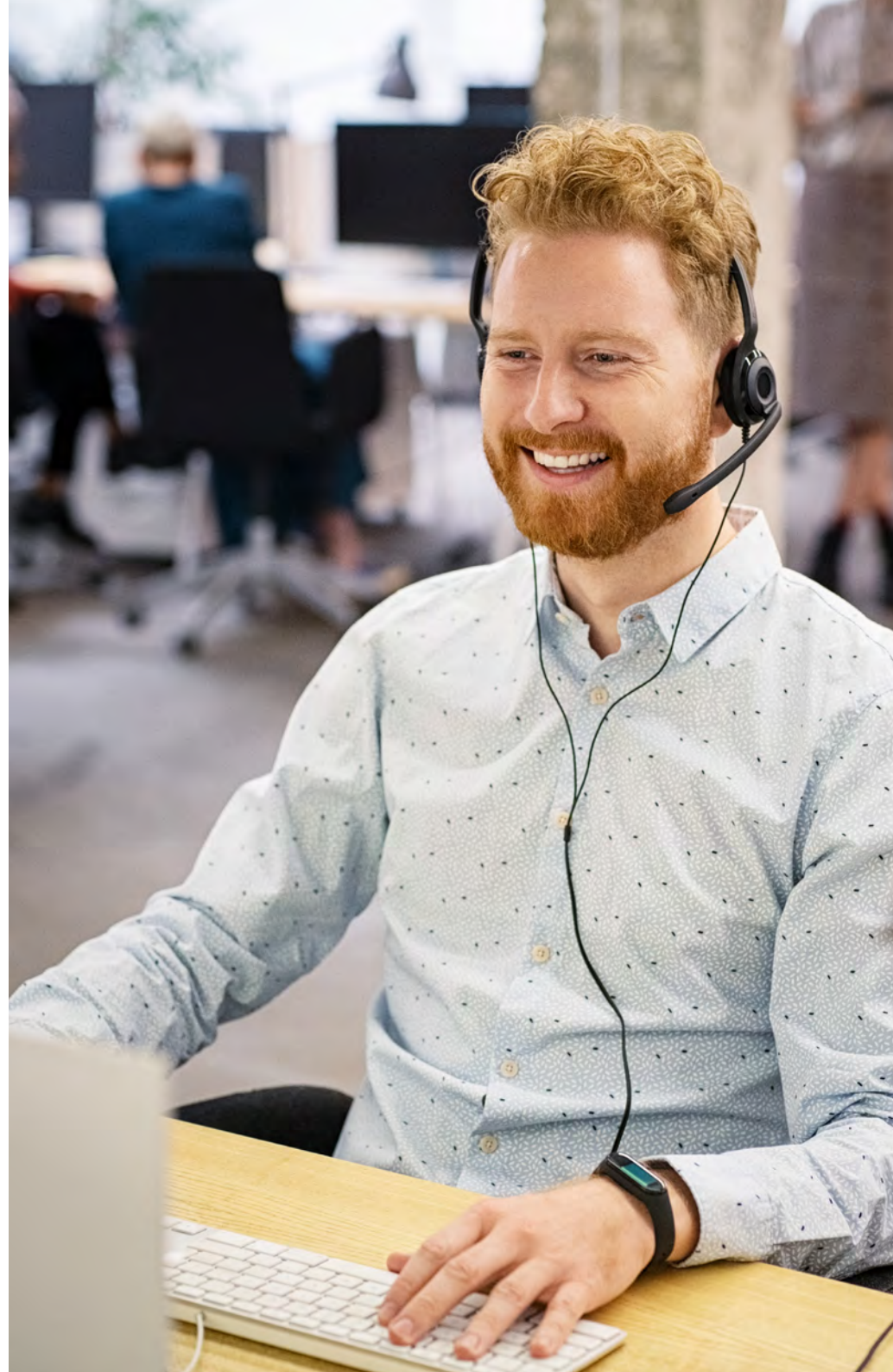


45%
ONVOLDOENDE
TIJD EN RUIMTE

4. Wat brengt de toekomst?

Naast de effecten als gevolg van corona, de versnelde digitalisering en opkomende vergrijzing hebben we anno 2021 ook met ieuwe wet- en regelgeving te maken. Zowel de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) als de aanbevelingen van de Commissie Borstlap hebben grote invloed op de (flexibele) arbeidsmarkt. Hoe kunnen organisaties hierop anticiperen?

De verschillen tussen flexibel en vast personeel worden kleiner. In de praktijk betekent het ook dat flexibiliteit duurder wordt. Toch is de verwachting dat deze behoefte blijvend is. De maatschappij en de vraag veranderen immers snel en daar moeten organisaties op kunnen reageren. Zo willen bijvoorbeeld overheidsinstellingen kunnen inspelen op actuele ontwikkelingen, zoals de gevolgen van Brexit en de toeslagenaffaire. Hier moet dan in korte tijd een klantcontactcentrum voor worden ingezet. Wanneer de behoefte aan capaciteit groeit, stabiliseert of afneemt, moet daar direct op worden geanticipeerd.



Wendbaar blijven

Flexibel personeel helpt organisaties om in te spelen op dit soort tijdelijke, soms trendgevoelige, macro-economische ontwikkelingen. Door samen met een HR-partner de behoefte van de organisatie in beeld te brengen, kan er kritisch(er) gekeken worden naar de verhouding tussen vaste en flexibele medewerkers, mogelijkheden tot om- en bijscholing, mobiliteitstrajecten en nieuwe instroom. De strategische personeelsplanning is een cyclisch proces, waarbij steeds meer nadruk ligt op het analyseren en interpreteren van data. Met voldoende kennis, ervaring, tijd en middelen kan elke organisatie een gedegen en bruikbare planning bepalen.

De macht van de medewerker

Door de krapte op de arbeidsmarkt moeten organisaties ook rekening houden met de luxe positie van medewerkers. Afhankelijk van het economisch klimaat, neemt deze 'macht' van de medewerker hoogstwaarschijnlijk toe. Organisaties moeten daarom nóg beter kunnen uitleggen hoe zij zich onderscheiden. Welke opleidings- en doorgroei-mogelijkheden zijn er? Hoe zit het met de beloning, met de sfeer op de werkvloer, werktijden en -locatie?

Het individueel keuze budget of aanvullende secundaire arbeidsvoorwaarden worden belangrijker. Misschien wil iemand een deel van zijn salaris krijgen uitbetaald in cryptomunten, zoals bij Domino's Pizza.

Employer branding

De individualisering van de maatschappij zorgt ervoor dat ook de wensen en behoeften van individuele medewerkers meer aandacht krijgen. Zo laat de generatie die momenteel de arbeidsmarkt opkomt, zien dat voldoening en zingeving een hogere prioriteit hebben dan de hoogte van het inkomen. Bovendien is er meer aandacht voor de balans tussen werk en vrije tijd. Door goed te luisteren naar (potentiële) medewerkers, kunnen organisaties hen verleiden om zich te verbinden. Employer branding wordt belangrijker dan ooit. De tijd waarin nieuw personeel zich eenvoudigweg aandiende en deed wat er van hem of haar werd gevraagd, is voorbij. Het is nu aan organisaties om te laten zien wat zij in huis hebben.





De overheid als werkgever

De overheid staat al decennialang in de top 3 van beste werkgevers. Ook tijdens de coronapandemie laat zij goed werkgeverschap zien, onder andere door opleidingstrajecten doorgang te laten vinden en flex-medewerkers niet tussentijds af te schalen. Toch staat ook de overheid voor een flinke uitdaging om toekomstbestendig te blijven.

54% 
10 JAAR+

Bij gemeenten is 54 procent van de werkenden 10 jaar of langer in dienst, bij provincies is dat zelfs 65 procent.

Naast aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, bieden overheidsorganisaties veelal een gedegen opleidingsaanbod en doorgroeimogelijkheden. Daarnaast is het een betrouwbare werkgever waar maatschappelijke betrokkenheid hoog in het vaandel staat. Flexmedewerkers die voor grote projecten tijdelijk worden ingezet, hebben een grote kans om nadien in (vast) dienstverband aan de slag te gaan. Behoud van kennis en ervaring is hierin essentieel. Medewerkers binnen overheidsinstellingen zijn in vergelijking met veel andere sectoren ook zelf minder geneigd om naar een andere werkgever over te stappen.

Werk dat ertoe doet

Overheidsmedewerkers doen zinvol werk. Zij kunnen vandaag betrokken zijn bij projecten waar de krant morgen over schrijft.

Denk aan Brexit, de toeslagenaffaire of het beleid op de aardbevingen in Groningen. Voor dit soort projecten is vaak op korte termijn een uitgebreid klantcontactcenter nodig met mensen die burgers van advies en ondersteuning voorzien.

Kansrijkheid en inclusiviteit

Ook voor medewerkers aan de onderkant van de arbeidsmarkt of mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn er kansen. Volgens de Wet Banenafpraak moeten er in 2024 25.000 banen zijn bij de overheid voor mensen met een arbeidsbeperking. De coronacrisis heeft hier nauwelijks invloed op gehad. Uit het rapport 'Verwachtingen werkgevers voor 2021' van UWV blijkt dat de werkgelegenheid bij de overheid het afgelopen jaar is gegroeid en in 2021 verder zal groeien.

Trends binnen de sector overheid

De overheid heeft laten zien dat zij zich in zeer korte tijd kan aanpassen aan de actuele situatie. Inmiddels worden ook substantiële blijvende veranderingen zichtbaar.



Trend

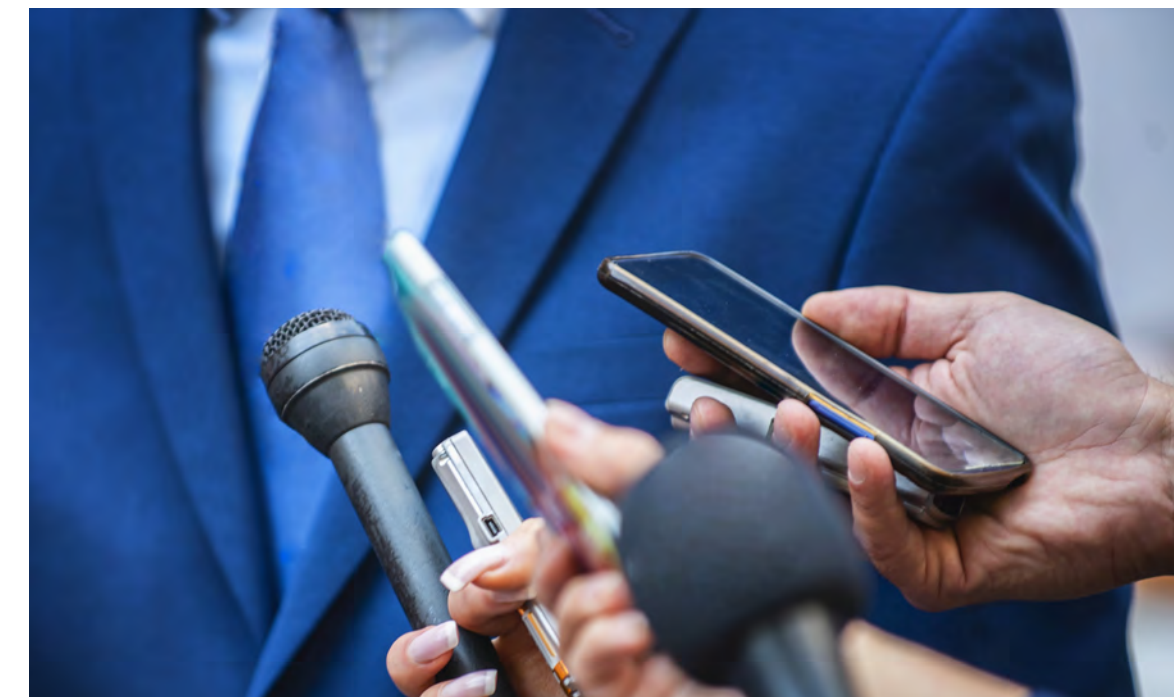
Imago wordt belangrijker

Zichtbaarheid

De coronapersconferenties haalden afgelopen anderhalf jaar de hoogste kijkcijfers. De coronamaatregelen, GGD-teststraten en vaccinatieperikelen waren het gesprek van de dag. De werkzaamheden van de overheid zijn nog nooit zo zichtbaar geweest. Burgers krijgen hierdoor een beter beeld van wat de overheid doet, maar deze zichtbaarheid heeft ook een keerzijde. Het imago ligt continu onder het vergrootglas. Zeker wanneer er fouten worden gemaakt of wanneer acties impact hebben op het dagelijks leven.

Delen van successen

Het gevolg hiervan is dat overheidsmedewerkers minder makkelijk iets delen over hun werk. Ook niet over zaken waar ze trots op zijn. Niemand deelt op LinkedIn welke positieve stappen zijn gezet in het rechtzetten van de problemen door de toeslagenaffaire. Het past ook niet binnen de cultuur en werkafspraken van de overheid om dit soort informatie naar buiten te brengen.



Employer branding

Hierdoor is de aantrekkelijkheid van de overheid als maatschappelijk betrokken werkgever vaak niet duidelijk zichtbaar. Bij de politie en defensie zijn voorbeelden van succesvolle wervingscampagnes, maar in veel andere overheidsinstellingen wordt niet gemakkelijk van de daken geschreeuwd hoe bijzonder het is om een bijdrage te leveren aan de verbetering van ons land. Toch is met de huidige krapte op de arbeidsmarkt employer branding juist meer dan welkom. Door op een discrete en gepaste manier uit te leggen dat de overheid belangrijk en zinvol werk doet, wordt het imago versterkt en dat stimuleert weer nieuwe instroom.

81%

van de overheidsmedewerkers vindt de overheid een aantrekkelijke werkgever

41%

van de Nederlandse beroepsbevolking denkt daar ook zo over.

Digitalisering gaat in sneltreinvaart

Opleidingsniveau verzwakt

Binnen de overheid zit digitalisering vooral in het automatiseren van processen. Denk aan de functie van brugwachter. Waar voorheen de brug ter plekke werd bediend, doet een brugwachter dit nu op afstand op basis van verschillende camerabeelden van meerdere bruggen. Ook waren er vroeger medewerkers die dossiers scanden en ze vervolgens rondbrachten bij de verschillende afdelingen. Dit soort routinematige en repeterende werkzaamheden wordt in veel gevallen overgenomen door computers. In het laatste voorbeeld is het werk zelfs volledig overgenomen door een scanstraat.

Adviesrol

Functionies aan de onderkant van de arbeidsmarkt nemen af door digitalisering, terwijl er juist meer behoefte ontstaat aan experts en mensen die kunnen omgaan met data en (computer)systemen. Degene die voorheen de scans maakte, moet nu de scanstraat bewaken en kwaliteitscontroles uitvoeren. Het opleidingsniveau van de werkpopulatie verzwakt. De IT-component wordt daarbij steeds belangrijker, maar in de meeste gevallen blijft er een adviesrol en mens-tot-mens contact.

Functionies aan de onderkant van de arbeidsmarkt nemen af door digitalisering, terwijl er juist meer behoefte ontstaat aan **experts die kunnen omgaan met data en (computer)systemen.**

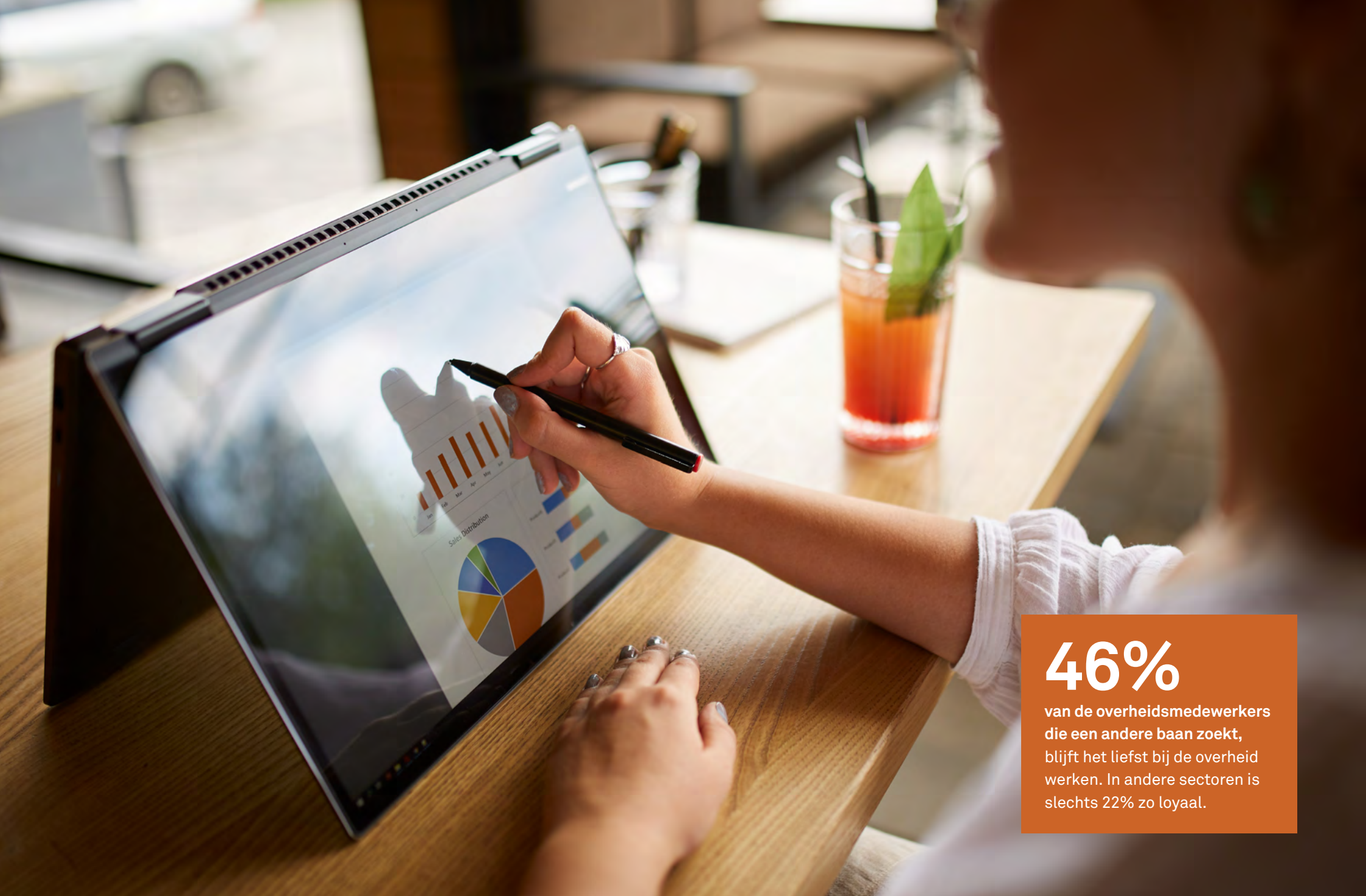
Nieuwe skills

Dit voorbeeld zien we bij de gemeente, waar de afdeling burgerzaken minder face-to-face contact heeft met burgers. Veel zaken kunnen immers online worden geregeld. Dit heeft tot gevolg dat vooral mensen met complexere vraagstukken of mensen die niet digitaal vaardig zijn, nog fysiek naar de balie komen. Dat vereist een andere deskundigheid van baliemedewerkers. Deze functies verdwijnen dus niet, maar krijgen een ander focuspunt. Bij- en omscholen van personeel om hen deze nieuwe vaardigheden bij te brengen, is onvermijdelijk.



67%

van de medewerkers binnen de overheid staat **positief tegenover digitalisering.**



46%

van de overheidsmedewerkers die een andere baan zoekt, blijft het liefst bij de overheid werken. In andere sectoren is slechts 22% zo loyaal.

Hybride werken wordt structureel

Groter wervingsgebied

Volgens verschillende onderzoeken wordt hybride werken ‘het nieuwe normaal’. Een neveneffect van deze ontwikkeling is dat het wervingsgebied voor nieuwe instroom groter wordt. Het wordt in veel gevallen immers minder belangrijk waar iemand woont ten opzichte van de standplaats van de organisatie. Zelfs klantcontactcentra zijn in coronatijd verplaatst naar het thuishkantoor. Met andere woorden: de vijver om in te vissen wordt groter.

Werkafspraken en KPI's

Het thuiswerken is echter niet alleen van invloed op de werklocatie, maar leidt ook tot nieuwe werkafspraken. Antwoorden op veel gestelde vragen moesten tijdens de eerste lockdown nog worden geformuleerd. Welke afspraken leggen we vast over werktijden en aanwezigheid? Hoe productief moeten we eigenlijk vanuit huis zijn? Hoe vindt de aansturing plaats? En hoe blijven we – nu er niet dagelijks op kantoor wordt gewerkt – toch met elkaar in verbinding? Nu de pandemie verder naar de achtergrond verschuift, is er meer ruimte om afspraken te concretiseren.



65%

van de overheidsmedewerkers werkt vanuit huis.

Waarschijnlijk speelt de voorbeeldfunctie van de overheid een belangrijke rol.

Praktische afspraken

Ook praktische afspraken krijgen meer vorm.

Is er een thuiswerkvergoeding in plaats van een reis-kostenvergoeding? Hoeveel tijd en ruimte krijgen medewerkers om aan hun vitaliteit te werken? Mag er onder werktijd gesport worden? Is een leaseauto nog noodzakelijk? Hebben mensen thuis een ingerichte werkplek nodig die voldoet aan de arbo-eisen?

Door de antwoorden op deze vragen te formuleren, ontstaat eenduidigheid over het hybride werken.

Klant aan het woord

Kadaster: digitalisering met ruimte voor de medewerkers

Het Kadaster bestaat ruim 185 jaar, maar het werk van de overheidsinstantie is door technologische innovaties enorm veranderd, zeker de afgelopen jaren. Als beheerder van diverse informatiebronnen over de Nederlandse bevolking en grondgebied maakt het Kadaster continu mooie stappen op het gebied van digitalisering. Daarbij richt het zich op het bieden van een betrouwbare en toegankelijke informatiebasis en draagt het onder meer bij aan de digitaliseringsagenda van de overheid.

Bij het Kadaster staan de 1.700 medewerkers centraal: een mooie mix van jong en oud. Ook als het gaat om digitalisering, zegt Jelle Post, HR beleidsadviseur. “We zijn momenteel druk bezig met het optimaliseren van de interactie tussen diverse systemen en processen. Dat vraagt zowel een verandering van onze structuren als van onze cultuur. We veranderen in kleine stappen en vertellen daarbij continu het verhaal erachter, het waarom. Bij dit soort verandering is het van belang dat je je medewerkers informeert én het vertrouwen geeft dat de verandering gaat bijdragen aan de toekomstbestendigheid van de organisatie. En leg hen vooral uit wat hun rol in digitalisering is en wat er voor hen inzit.

We zijn daar bewust mee bezig. Maar niet alleen medewerkers veranderen mee, ook de managementlagen erboven zullen hun toekomstbestendigheid moeten waarborgen door in competenties en vaardigheden te groeien.”

De ontwikkeling van de medewerkers is een speerpunt. Met het interne programma Ruimte voor jou geeft het Kadaster haar medewerkers letterlijk de ruimte om op zoek te gaan naar groei op het gebied van energie, ontwikkeling en samenwerking. Jelle: “Wij dagen onze mensen uit om na te denken waar ze goed in zijn en hoe ze die talenten op de juiste manier kunnen inzetten voor de maatschappij, zichzelf en de organisatie.” Maar hoe draagt dat bij aan de doelen van de organisatie? “Neem iemand die wil trainen voor een marathon. Wie zo’n afstand kan hardlopen is vitaal, zowel fysiek als mentaal. Zo’n collega verschijnt dus fit op zijn werk, is productiever, daardoor meer betrokken en loyaler. Dat is uiteindelijk ook goed voor de veranderingen die komen kijken bij digitalisering.”



“We vinden het belangrijk om onze medewerkers **goed te informeren, het waarom uit te leggen én het vertrouwen te geven** dat de veranderingen bijdragen aan onze toekomstbestendigheid.”



Focus op klantgerichtheid

Communicatievaardigheden

In het voorbeeld van de baliemedewerker bij de gemeente zagen we het al: nu digitalisering een deel van de routinematige en repeterende werkzaamheden overneemt, ligt bij medewerkers veel meer focus op klantgerichtheid. Dit komt ook voort uit de wens van de overheid om het imago te verbeteren. Door de toeslagenaffaire is deze behoefte in vogelvlucht toegenomen. De overheid zet alles op alles om dit soort situaties te voorkomen. Communicatievaardigheden en klantgerichtheid krijgen daarom veel aandacht.

Het **aanleren van nieuwe vaardigheden** gaat bij voorkeur (56 procent) via zelfstudie. Ook leren ‘on the job’ wordt door bijna de helft van alle ondervraagden als positief ervaren.

haar onderdeel af en zette het door naar de volgende collega. Nu is vaak één persoon als regisseur van het proces van a tot z verantwoordelijk. Regie en uitvoering zijn in deze werkvorm gescheiden en de regisseur richt zich op procesoptimalisatie. Omgaan met data is hierin heel belangrijk.

Positief imago-effect

Ook het zaakgericht werken heeft te maken met de toenemende behoefte aan klantgerichtheid. Waar burgers in het verleden nog wel eens ‘van het kastje naar de muur’ werden gestuurd, zorgt een vast aanspreekpunt voor duidelijkheid en overzicht. En dat heeft weer een positief effect op het imago van de overheid, ook als werkgever.

70%

van het overheidspersoneel vindt dat er voldoende tijd en ruimte is voor professionele ontwikkeling. In andere sectoren is dit 57%.

Procesoptimalisatie

Bij gemeenten, maar ook bij andere overheidsorganisaties, is bovendien een trend naar zaakgericht werken merkbaar. Voorheen werd het werk verdeeld tussen verschillende mensen. Iedereen vinkte zijn of

65%



van het overheidspersoneel is tevreden over het opleidingsaanbod tegenover een gemiddelde van 49% van de Nederlandse beroepsbevolking.

UWV: opschalen en behouden

In het voorjaar van 2020 kreeg uitkeringsinstantie UWV (naast haar reguliere taken) plotseling ook de verantwoordelijkheid over de uitvoering van twee specifieke ‘coronaregelingen’: de tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW) en de Tijdelijke Overbruggingsregeling voor Flexibele Arbeidskrachten (TOFA). Daarmee kwam er in een toch al hectische tijd opeens veel extra werk op UWV af, blikt HRM Business Partner Laura Wisse van UWV Klant & Service terug. “Al onze medewerkers – inclusief alle flexmedewerkers – werkten opeens verplicht thuis, met alle praktische uitdagingen van dien. Daar kwam de uitvoering van deze twee regelingen vervolgens nog bij.” Plotseling moest er een heel nieuwe infrastructuur worden opgetuigd, vult HRM-adviseur Gijanneke Cordes aan. “De content rondom de regelingen moest opgesteld worden en geplaatst op onze websites. Ook moesten er opleidingen worden ontwikkeld voor onze klantadviseurs... Het had al met al flink wat voeten in de aarde.”

Misschien nog wel de belangrijkste uitdaging: op korte termijn voldoende nieuwe klantadviseurs



vinden om alle aanvragen en informatieverzoeken goed te kunnen afhandelen. In nauwe samenwerking met UWV’s flexpartners (waaronder Start People) werden in korte tijd zo’n 125 nieuwe klantadviseurs geworven. Het werk van een klantadviseur is vrij complex, schetst Laura. “Je moet inhoudelijke kennis vergaren en overweg kunnen met verschillende computersystemen. En, misschien nog wel het belangrijkste: je moet tegen een stootje kunnen. Je krijgt soms behoorlijk emotionele verhalen te horen.”

Niet voor niets kiest UWV er nu bewust voor om de vorig jaar aangenomen klantadviseurs zoveel mogelijk te behouden, vertelt Gijanneke. “We willen

voorkomen dat deze bewezen geschikte mensen weer uitstromen. Nu de coronaregelingen zijn afgeschaald, besteden we de vrijkomende uren daarom aan extra opleidingen en coaching. Door te investeren in hun ontwikkeling, zorgen we ervoor dat medewerkers breder inzetbaar worden en dat hun functie dynamischer wordt. Zo vergroten we de kans dat mensen bij ons blijven én werken we actief aan kwaliteitsverbetering.”



Toekomstbestendig blijven in een (on)voorspelbare wereld

Het verhaal is duidelijk: overheidsmedewerkers hebben andere vaardigheden nodig om wendbaar en flexibel te blijven: IT-skills om mee te gaan in de digitalisering, sociale skills om klantgericht te kunnen werken en professionele skills, zoals samenwerken en overleggen. Hoe richt je hier de organisatie op in?

Vooruitlopen op de toekomst is niet gemakkelijk, maar stilstaan is geen optie. Er zijn genoeg vragen die om concrete uitwerking en actie vragen. Is er behoefte aan meer mobiliteit onder medewerkers of is het juist gewenst dat medewerkers jarenlang bij dezelfde organisatie blijven werken? Is het nodig om specifieke mensen in beweging te krijgen of ligt de focus op opleidings-trajecten om iederéén klaar te stomen voor de toekomst? Ligt bij instroom de primaire behoefte bij het vinden van zij-instromers of toch op onlangs afgestudeerde mensen? En kiezen we voor flexmedewerkers of zoeken we meteen naar vast personeel?

Strategische personeelsplanning
Door antwoord te vinden op dit soort vragen, ontstaat inzicht in wat de organisatie nodig heeft om ook in de toekomst de juiste capaciteit, ervaring en kennis in huis te hebben. Er zijn verschillende bewezen modellen en methodieken om – vaak onder begeleiding van een HR-partner – zicht te krijgen op wat nodig is voor de toekomst. Rustig afwachten totdat de digitalisering en het nieuwe werken hun intrede doen, is funest. We zitten er middenin en we gaan niet terug naar wat het was. Meebewegen met de ontwikkelingen is essentieel. Het is een cliché, maar niet minder waar: stilstand is achteruitgang.



Wilt u in gesprek over de gevolgen van de actuele arbeidsmarkttrends en de impact op uw HR-beleid? Mail naar info@startpeople.nl of neem contact op met uw vaste contactpersoon bij Start People.

 [company/start-people](https://www.linkedin.com/company/start-people)  [StartPeopleNederland](https://www.facebook.com/StartPeopleNederland)

Bronnen

Tendrapport Arbeidsmarkt en ontwikkeling 2021 - Motivation International B.V. (in opdracht van Start People)

https://www.cdho.nl/assets/uploads/2020/06/Factsheet_arbeidsmarkt_Overheid.pdf

<https://www.abnamro.nl/nl/zakelijk/insights/sectoren-en-trends/food/maatschappelijke-druk-dwingt-zoetwarenindustrie-tot-innovatie.html>

<https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Coronapublicatie-Langdurige-effecten-van-de-coronacrisis-voor-de-arbeidsmarkt.pdf>

<https://www.hrpraktijk.nl/topics/loopbaan-opleiding/nieuws/ruim-driekwart-van-de-beroepsbevolking-overweegt-omscholing>