



De werknemers- ervaring bij de overheid

Focus op personeelsbehoud,
onboarding en recruitment



Focus op de werknemerservaring: recruitment, onboarding en personeelsbehoud

Net als veel bedrijven zitten overheden te springen om goede mensen. Vaak wordt daarbij vooral gekeken naar de voorkant: hoe kunnen we nieuwe mensen binnenhalen? De vervolgstappen, zoals onboarding en aan boord houden, zijn echter net zo belangrijk. Het begint allemaal met de vraag: naar wat voor mensen ben ik op zoek? Traditioneel ligt de focus hier op het vervullen van functies. En daar ligt precies het probleem, want iedereen is op zoek naar hetzelfde schaap met vijf poten. Daarom is het verstandig de focus te verleggen van functies naar de skills die nodig zijn binnen de organisatie. Dat zorgt niet alleen voor veel meer potentiële collega's, het maakt een loopbaan binnen overheden ook een stuk interessanter voor veel ambtenaren. Want qua functie is de overstap van bijvoorbeeld communicatie naar projectmanagement geen logische. Maar qua skills is het misschien wél voor minstens 80% een match. Die overige 20% kan wellicht ontwikkeld worden.

De recruitmentfase: eenvoudig en effectief

De ervaring van een medewerker start al bij de zoektocht naar een nieuwe baan. Dit vraagt om een optimaal ontwerp, waarin de kandidaat centraal staat. De juiste inzet van digitale tools zorgt ervoor dat solliciteren zo gemakkelijk mogelijk wordt: anytime, anywhere. En vergeet vooral niet om op de juiste momenten wél live contactmomenten in te bouwen. Digitaal is prima, maar echt contact is ook noodzakelijk. Juist bij recruitment is het belangrijk om de focus te verleggen van functies naar skills. Denk minder na over de functies die je wilt invullen en meer over de skills die je teams nodig hebben. Dat betekent ook intern een cultuurverandering. Draai desnoods testcases met teams die daar aan toe zijn. Zorg er verder voor dat deze recruitmentfase naadloos overloopt in de contractfase. Zodat aangenomen medewerkers niet al hun gegevens en documenten opnieuw hoeven in te dienen. Ook dat is onderdeel van de ervaring.

Onboarding: denk aan de werknemerservaring

Onboarding is een van de belangrijkste 'momenten die ertoe doen' in een medewerkerservaring. De meeste mensen beslissen namelijk binnen zes maanden of ze ergens blijven of niet. Een optimale onboarding draagt daarmee bij aan het behoud van medewerkers en zorgt er ook voor dat medewerkers een stuk sneller productief kunnen zijn. Wat onboarding betreft, kan het vooral een stuk gestroomlijnder. Zorg voor de juiste (digitale) tools om dit te bereiken: makkelijk in gebruik, effectief, passend bij wat de werknemers van vandaag verwachten. Denk daarbij ook na over in hoeverre maatwerk nodig is, vaak is het nu one size fits all. Maar een starter vers van school heeft een andere introductie nodig dan een ervaren nieuwe teamleider. De grote uitdaging is wie verantwoordelijk is voor dit proces. Vaak liggen verschillende taken bij verschillende diensten. Het aanstellen van een ketenregisseur voor het onboardingproces kan hiervoor de oplossing zijn.



Loopbaan: houd mensen aan boord door te focussen op skills in plaats van functies

Onderdeel van het personeelstekort bij overheden (en bij bedrijven overigens ook) is het personeelsverloop. Naast recruitment en onboarding is de focus op mensen aan boord houden een logische. Zorg ervoor dat het ontwikkelpad van medewerkers duidelijk is en vooral dat de groeimogelijkheden duidelijk zijn. Nog te vaak ligt de focus op verticale groei. Om dit te veranderen, is het van belang om intern niet alleen naar functies te kijken, maar vooral ook naar skills. Dit biedt medewerkers een veel breder scala aan ontwikkelingsmogelijkheden, waarmee je als overheid aantrekkelijker wordt voor jong talent, dat ontwikkeling zeer belangrijk vindt. Om dit te kunnen realiseren, moet je eerst een goed inzicht krijgen in de benodigde skills, de reeds aanwezige skills en hoe eventuele 'gaps' in skills kunnen worden overbrugd. Daarnaast vraagt het om het optimaal faciliteren van de ontwikkelpaden van medewerkers, bij voorkeur ook vanuit het perspectief van 'learning in the flow of work' en met gebruik van digitale leerplatformen.

Inclusiviteit. Do you walk the walk?

Het is een van de belangrijkste thema's van vandaag: ben je als organisatie inclusief? Vaak staat het in mooie woorden in de visie en missie, zeker bij overheden 'die er voor iedereen willen zijn'. Maar wat betekent dat in de praktijk? Heb je uitgezocht waar de eventuele bias zit en zo ja, wat doe je daar dan aan als organisatie? Zijn je vacature-teksten en manieren van werven inclusief? Zijn er genderneutrale toiletten? Zijn inclusieve aanspreekvormen normaal? Zijn er mensen getraind op dit vlak? Hoe toegankelijk/ werkbaar zijn de kantoren? De spelregels op dit vlak zijn vaak nieuw en veel is niet duidelijk, dus kijk hoe je de hele organisatie op dit vlak vooruithelpt vanuit het principe van gelijkheid.

Hoe kunnen wij je helpen?

Bij KPMG helpen we met het ontwikkelen van een heldere recruitmentstrategie waarbij digitaal en persoonlijk contact elkaar ondersteunen. We denken mee over hoe de werknemerservaring centraal kan komen te staan en nemen onboarding-trajecten onder de loep. Verder kunnen we ondersteunen bij de switch van functiegericht naar meer skillsgericht en hoe dat geïmplementeerd kan worden in de organisatie. We praten graag verder over alle mogelijkheden.

Van functies naar skills

Een van de oplossingen voor het personeelstekort bij overheden is om opnieuw te bekijken hoe we werk bij die overheden indelen. Traditioneel kijken we vooral naar functies. Dat doen de meeste bedrijven trouwens ook. Het loont de moeite om te kijken naar welke skills bij die functies horen en ze meer los van elkaar te trekken. Functies zijn namelijk specifiek en we zijn gewend om alles wat erbij hoort te zoeken in kandidaten.

Ze moeten én communicatief vaardig zijn én de juiste opleiding hebben én relevante ervaring voor specifiek die functie en ga zo maar door. Deel van het probleem is dat dit soort specifieke werknemers zeldzaam is. Dat schrikt potentiële kandidaten af. Die wellicht genoeg te bieden hebben om het werk prima te doen, maar zich niet in het totaalplaatje herkennen.

Als je kijkt naar skills, ontstaat er een heel ander beeld. Dan kun je functies verdelen in clusters, taken en skills (die je ook nog kunt onderverdelen in primaire en secundaire skills). Een communicatiespecialist die wat anders wil en geweldige organisatorische skills heeft, kan dan ineens verrassend goed passen bij de skills die een projectleider nodig heeft. Een beleidsmedewerker die goed is in het vertalen van complexe materie naar hoofd- en bijzaken zou ook als strateeg aan de slag kunnen. En een zeer sociale balie-medewerker met mensenkennis zou prima passen bij de communicatieafdeling.

De ontbrekende skills of taken kunnen, zolang ze niet primair zijn, in korte tijd bijgeleerd worden. Een extra voordeel: mensen van buiten de bubbel brengen vaak een nieuw, interessant perspectief aan tafel. Bepaalde skills kunnen eventueel ook van buitenaf gehaald worden als ze binnen de organisatie niet beschikbaar zijn. Of – en daar zijn veel mogelijkheden voor – ze kunnen worden uitgevoerd door AI. Dit zorgt voor een veel flexibelere bezetting. Goed voor overheden, want de opties voor nieuwe mensen worden veel ruimer. Voor ambtenaren zelf is het ook goed; als werkgever kunnen overheden veel meer interessante carrièrekansen bieden. En dat is meteen weer een belangrijke boodschap bij het werven.

Contact

Meer informatie?

Bent u benieuwd naar meer details of heeft u andere vragen? Wij gaan graag met u in gesprek. Neem contact op met een van onze experts.



Annemieke van der Laan

Director

vanderlaan.annemieke@kpmg.nl
+31 6 50 73 16 15



Tijmen Schipper

Manager

schipper.tijmen@kpmg.nl
+31 6 57 12 15 14



www.kpmg.nl



Alle verstrekte informatie in dit document is van algemene aard en is niet gericht op de omstandigheden van een individu of bedrijf. Hoewel we ernaar streven de meest nauwgezette en tijdige informatie te verstrekken, kan er geen garantie worden gegeven dat dergelijke informatie correct is op de datum waarop deze wordt ontvangen noch dat deze in de toekomst nauwkeurig zal blijven. Derhalve dienen op basis van dergelijke informatie geen handelingen te worden verricht zonder passend professioneel advies na een grondig onderzoek van de specifieke situatie. In dit document hebben de termen "wij", "ons" en "onze" betrekking op KPMG. Sommige of alle hierin beschreven diensten zijn mogelijk niet toegestaan voor KPMG-auditcliënten, aan hen gelieerde ondernemingen of gerelateerde entiteiten.

© 2023 KPMG N.V., een Nederlandse naamloze vennootschap en lid van de wereldwijde KPMG-organisatie van onafhankelijke ondernemingen gelieerd aan KPMG International Limited, een Engelse vennootschap "limited by guarantee".

Oktober 2023

Alle rechten voorbehouden.