



**- SAMEN INVESTEREN IN
NIEUW RUIMTELIJK TALENT**

BLAUWDRUK —

**RUIMTE
— VOOR
GROEI —**

– INLEIDING

Nieuwe aanpakkers voor het ruimtelijk domein

Onze leefomgeving staat onder hoogspanning. Denk aan de stikstof- en wooncrisis, de energietransitie, klimaatadaptatie en de nieuwe Omgevingswet. Stuk voor stuk complexe uitdagingen, waar overheden een flinke kluif aan hebben. En die kluif is groter dan de huidige professionals in het ruimtelijk domein aankunnen. Maar het tekort aan beleidsadviseurs is op de krappe arbeidsmarkt niet zomaar opgelost. De Vereniging Brabantse Gemeenten (VBG) en de provincie Noord-Brabant ontwikkelden daarom Ruimte voor Groei: een innovatief ontwikkeltraject voor carrièreswitchers, waarbij het mes aan twee kanten snijdt.

In deze blauwdruk leggen we uit hoe het ontwikkeltraject in Brabant werkt en wat de ervaringen zijn die we samen hebben opgedaan. Hiermee hopen we andere regio's te inspireren om anders om te gaan met personeelswerving voor de fysieke leefomgeving. Uiteraard is dit document geen rigide format. Zie het als een handleiding die per regio toegespitst kan worden op de eigen behoeften, schaalgrootte en organisatiecultuur. De blauwdruk biedt bouwstenen en inzichten die flexibel in te zetten zijn, met ruimte voor maatwerk. Zo kan elke regio haar eigen versie van Ruimte voor Groei vormgeven. Passend bij de lokale context, maar met dezelfde gezamenlijke ambitie: talent aantrekken, ontwikkelen én behouden voor het ruimtelijk domein.

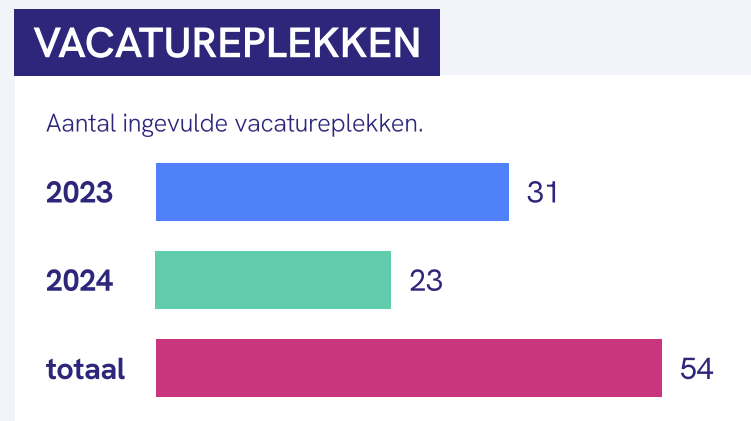
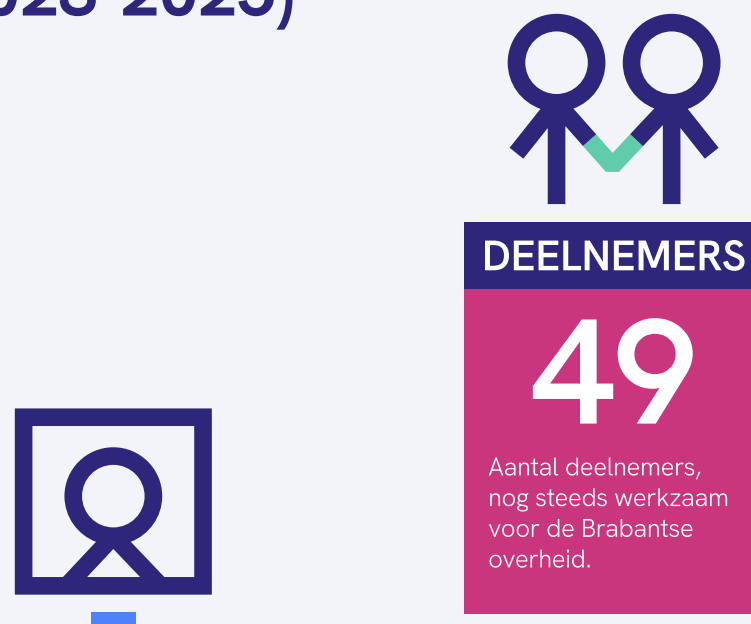
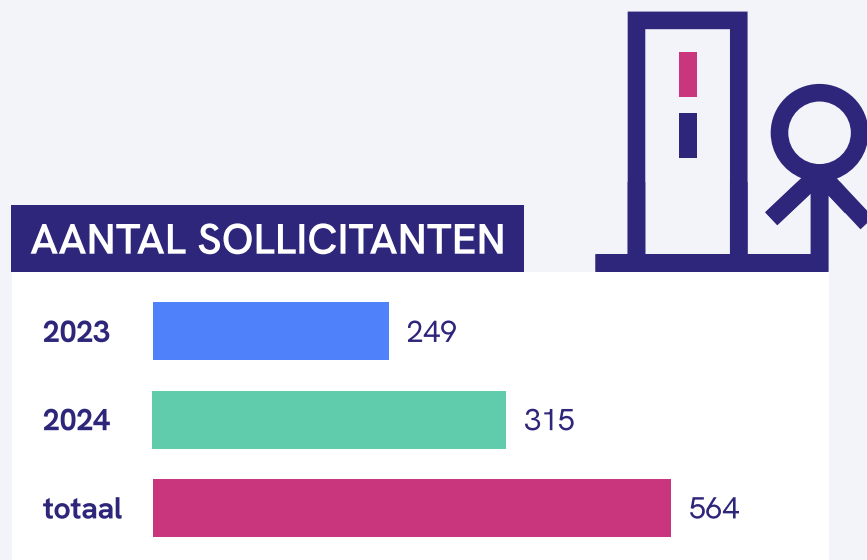


— INHOUD —

INFOGRAPHIC	4	PROCES EN FASERING	18
Ruimte voor Groei in cijfers (2023-2025)	4	Onze aanpak stap voor stap	18
AANLEIDING EN DOEL	5	WERVING EN SELECTIE	21
Samen lef tonen	5	Focus op zij-instromers	21
COLLECTIEVE AANPAK	6	OPLEIDING	24
Van gedeelde urgentie naar gezamenlijke actie	6	Kennis gekoppeld aan de praktijk	24
Eigenaarschap en regie	8	BURGEMEESTER AAN HET WOORD	27
Financiële werkwijze	9	ERVARINGSVERHALEN	28
GEMEENTESECRETARIS AAN HET WOORD	11	‘Zij-instromer moet zich veilig voelen’	28
INTERVIEW	12	Carrièreswitchers aan het woord	30
VNG ondersteunt Ruimte voor Groei	12	‘Als gemeente word je grotendeels ontzorgd’	32
ORGANISATIESTRUCTUUR	13	LESSONS LEARNED	35
Governance en verantwoordelijkheden	13	Van wervingscampagne tot werkvloer	35

– INFOGRAPHIC

Ruimte voor Groei in cijfers (2023-2025)



— AANLEIDING EN DOEL



Veerle Hendriks | projectleider en coach en
Jeroen Smarius | directeur provincie Noord-Brabant en
voorzitter van de stuurgroep Ruimte voor Groei

Samen lef tonen

Ruimte voor Groei draait in de kern om samenwerking en lef. Lef om als overheden niet af te wachten, maar samen het initiatief te nemen voor een oplossing van een gedeeld probleem: de krapte op de arbeidsmarkt.

En dan vooral in het ruimtelijk domein. “We merkten dat veel overheden worstelen met het vinden van geschikte kandidaten”, vertelt Jeroen Smarius, directeur provincie Noord-Brabant en voorzitter van de stuurgroep Ruimte voor Groei. “Vaak zijn gemeenten aangewezen op relatief dure inhuur. Om dit te doorbreken, hebben we de krachten gebundeld voor een nieuwe manier van werven in overheidsland.” Volgens projectleider en coach Veerle Hendriks is bewust gekozen voor zij-instromers. “Met Ruimte voor Groei krijgen carrièreswitchers - met een andere achtergrond en frisse blik - de kans om zich in één jaar te ontwikkelen tot volwaardige beleidsprofessionals. Niet alleen zij stappen in iets nieuws, ook de gemeenten tonen durf. Want werken met mensen zonder overheidservaring vraagt om vertrouwen en een open houding. Juist dat maakt Ruimte voor Groei zo krachtig: het is collectief, inclusief en toekomstgericht. En bovenal: het werkt beide kanten op.”

– COLLECTIEVE AANPAK



Van gedeelde urgentie naar gezamenlijke actie

Het begon met een groeiend probleem: gemeenten in Brabant kregen vacatures binnen het ruimtelijk domein nauwelijks meer ingevuld. En dus moest er iets gebeuren. Vanuit deze gedeelde urgentie ontstond het idee van Ruimte voor Groei. De essentie: niet afhankelijk blijven van de arbeidsmarkt, maar samen met de provincie investeren in een eigen ontwikkeltraject. Inmiddels participeren tientallen gemeenten in het traject en hebben al evenveel zij-instromers een carrièreswitch gemaakt.

COLLECTIEVE AANPAK

Het doel van Ruimte voor Groei is helder: vanuit een collectieve aanpak nieuwe mensen aantrekken én ze duurzaam aan het werk houden binnen de lokale overheid. De grote vraag was: durven we als gemeenten en provincie zelf te investeren in een ontwikkeltraject en hebben we het lef om hier samen voor te gaan? Er werd externe expertise binnengehaald om een businesscase op te stellen. Uitgangspunt was dat het traject effectief moest zijn, maar ook schaalbaar en herhaalbaar. Ook moesten alle gemeenten in Brabant kunnen meedoen, van de kleinste dorpen tot de grote steden. Die inclusiviteit zat ook in de praktische keuzes. Zo werd het salaris voor iedere carrièreswitcher gelijkgesteld, ongeacht in welke gemeente de zij-instromer terecht zou komen.



COEN BOODE

DRAAGVLAK CREËREN

Om draagvlak te creëren voor het plan, werden in de vier Brabantse regio's bijeenkomsten voor gemeentesecretarissen bezocht. Ook het netwerk van de Vereniging Brabantse Gemeenten (VBG) werd ingezet om steun te vergaren. En om het eigenaarschap van het initiatief te verbreden, nam vanuit elke regio een gemeentesecretaris zitting in de stuurgroep. Dit orgaan denkt mee over de (door)ontwikkeling van het traject. De overtuigingskracht zat niet in beloftes, maar in logica. De keuze was: óf blijven investeren in tijdelijke, dure inhuur, óf meedoen aan een traject dat mogelijk nieuwe vaste krachten oplevert tegen lagere kosten.

'Je hebt twee opties: doorgaan met dure inhuurkrachten of een jaar investeren in het traject met kans op succes. Niet meedoen is dus eigenlijk geen optie'

Coen Boode | voormalig gemeentesecretaris en bestuursscretaris VBG - medegrondlegger van Ruimte voor Groei

BEPERKTE INVESTERING

Met een beperkte investering per gemeente werd het ontwikkeltraject financieel haalbaar en kreeg Ruimte voor Groei handen en voeten. De provincie en gemeenten leverden input en een projectorganisatie, een wervings- en selectiebureau nam de selectieprocedure op zich en een opleidingsbureau ontwikkelde het opleidingsprogramma. De animo voor de eerste lichting carrièreswitchers was enorm: 249 kandidaten meldden zich aan, van wie er 31 een jaarcontract kregen bij een gemeente via het traject Ruimte voor Groei. Ook werden er buiten het ontwikkeltraject om nog matches gemaakt voor andere openstaande vacatures. Hoewel niet elke match even succesvol bleek, kreeg het overgrote deel van de deelnemers na afloop van het ontwikkeljaar een vaste aanstelling.

DOORONTWIKKELING

Dat het traject is ontwikkeld vóór en dóór gemeenten is de kracht van Ruimte voor Groei. Het gaat om publieke samenwerking waarin kennis, risico's, opbrengsten én successen worden gedeeld. Vanaf het begin is ingezet op doorontwikkeling: niet éénmalig, maar een traject van meerdere lichtingen, dat inhoudelijk uit te breiden is naar andere beleidsterreinen. Na twee succesvolle lichtingen en een derde op komst bewijst het ontwikkeltraject een innovatief instrument te zijn om gemotiveerde, maatschappelijk betrokken zij-instromers binnen te halen. Dat andere regio's in Nederland inmiddels belangstelling hebben getoond voor deze nieuwe manier van werven, laat zien dat lef loont.





Eigenaarschap en regie

Een belangrijk succesfactor van Ruimte voor Groei is dat de provincie, samen met de VBG, het eigenaarschap pakte en de kar trekt. Zij zagen het gezamenlijke belang en brachten de partijen bij elkaar om het initiatief van de grond te krijgen.

Die centrale rol blijkt als vliegwiel te fungeren: doordat er regie werd genomen, kwam er beweging en groeide het initiatief stap voor stap uit tot een volwaardig ontwikkeltraject. Tegelijkertijd geldt dat dit alleen kans van slagen heeft als de behoefte er is. Pas wanneer er voldoende vraag is, ontstaat er een stevige basis om de kar te trekken. In theorie zou ook een grote gemeente deze rol kunnen vervullen, maar in de praktijk ontbreekt daar vaak de ruimte en capaciteit voor.

SLEUTELPOSITIE

De Brabantse ervaring laat zien dat juist provincies hier een sleutelpositie kunnen innemen. Door eigenaarschap te tonen en regie te nemen, kunnen zij concreet bijdragen aan het versterken van de gemeentelijke uitvoeringskracht – en daarmee van de provincie als geheel. Want goed functionerende gemeenten zijn de basis voor een goed functionerende provincie. Zeker binnen het ruimtelijk domein, waar voldoende capaciteit onmisbaar is.





Financiële werkwijze

Een heldere financiële onderbouwing is belangrijk om gemeenten over de streep te krijgen. Bij Ruimte voor Groei hebben we vooraf een duidelijk financieel plaatje geschetst. Naast de voorbereidingskosten, de ontwikkeling van een businesscase en de aanbesteding, gaat het om de onderdelen werving & selectie, opleiding en projectmanagement.

Onder projectmanagement vallen de kosten voor het projectteam, locatie en catering voor bijeenkomsten, en de organisatie van netwerk- en coachingsactiviteiten. De gemiddelde investering komt tot nu toe neer op € 18.500 per deelnemende carrièreswitcher, naast het reguliere salaris.

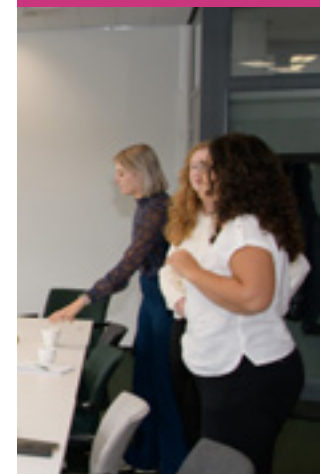
De exacte hoogte van de kosten hangt mede af van het aantal deelnemers en opleidingsgroepen. Hoe meer deelnemers, hoe gunstiger de prijs per deelnemer wordt. De gezamenlijke aanpak zorgt dus voor schaalvoordelen: kosten voor zaken als aanbesteding en organisatie worden gedeeld. Zeker bij grotere aantallen kan dit bedrag per deelnemer dalen. Belangrijk om te benadrukken: het gaat om een incidentele investering. Die betaalt zich terug doordat gemeenten minder afhankelijk worden van dure inhuur en op termijn beschikken over goed opgeleide, gemotiveerde vaste krachten.



Kenmerkend voor de financiële werkwijze is dat deze zo pragmatisch mogelijk is ingestoken. Er is onderzocht of en hoe risico's gespreid konden worden, bijvoorbeeld via een collectieve reserve of een terugbetalingsregeling. Daar is bewust niet voor gekozen, omdat dit niet bijdraagt aan een doelgerichte, snelle en heldere werkwijze. Voornaamste overwegingen:

- Collectieve reserve: het risico ligt bij de individuele gemeente, niet bij het collectief. Wanneer een deelnemer uit het traject stapt, kan dit uiteenlopende redenen hebben, die niet per se collectief gedragen hoeven te worden.
- Terugbetalingsregeling:
 - Deze werpt een mogelijke drempel op om te solliciteren, terwijl de overstap al groot genoeg is.
 - Het kostenverhaal is onzeker, mede door veranderende wetgeving.
 - Uit evaluatieonderzoek blijkt dat deelnemende gemeenten hieraan geen behoefte hebben.

Tegelijkertijd blijven we onderzoeken hoe we de financiële werkwijze waar nodig kunnen aanscherpen. Dit stemmen we af met de wensen van gemeenten.



– GEMEENTESECRETARIS AAN HET WOORD

“Als grote gemeente hebben we misschien minder moeite om vacatures in te vullen, maar dat ontslaat ons niet van onze gezamenlijke verantwoordelijkheid. Door deel te nemen aan Ruimte voor Groei dragen we bij aan een structurele oplossing voor het arbeidstekort in het ruimtelijk- en mobiliteitsdomein. Bovendien brengen zij-instromers weer andere werkervaringen mee – een waardevolle aanvulling, óók voor onze eigen organisatie.”

Berend van der Ploeg | gemeentesecretaris
gemeente 's-Hertogenbosch



BEREND VAN DER PLOEG

– INTERVIEW

VNG ondersteunt Ruimte voor Groei

Ruimte voor Groei heeft impact. Ook landelijk zijn de ogen inmiddels gericht op het ontwikkeltraject. Zo ondersteunt en stimuleert de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) het vernieuwende initiatief. “Voor het versterken van de uitvoeringskracht van gemeenten moet je aan verschillende knoppen draaien”, zegt Bart Geerdink, programmamanager Uitvoeringskracht en arbeidsmarktkrapte bij de VNG.

‘De nadruk moet niet liggen op het werven alleen, maar juist op het behouden van mensen’

Bart Geerdink | programmamanager Uitvoeringskracht en arbeidsmarktkrapte

Voor nieuwe opgaven zijn creativiteit en nieuwe werkvormen volgens Geerdink heel belangrijk om tot nieuwe oplossingen te komen. “Dat is precies wat Ruimte voor Groei doet: Brabantse gemeenten en de provincie trekken samen op, over gemeentegrenzen heen. Onder meer om de woningbouwopgave te versnellen. Daarbij kijken ze verder dan de standaardwerving: ze boren met carrièreswitchers andere doelgroepen aan voor de maatschappelijke opgaven waar we samen voor staan.”

INCLUSIEF WERVEN

Vanuit het landelijke collectief van gemeenten is het waardevol om te kijken hoe je kunt leren van een regionale aanpak als Ruimte voor Groei, zegt Geerdink. “Daarbij draait het ook om inclusief werven. Want als gemeente wil je het liefst de diversiteit in de samenleving terugzien in je organisatie. De uitdaging voor Ruimte voor Groei is om met zij-instromers die diversiteit te realiseren én te behouden. Niet met een mooi verhaal, maar door de werkelijkheid van de gemeentelijke praktijk te laten zien. En door ervoor te zorgen dat mensen zich thuis voelen. Want de nadruk moet niet liggen op het werven alleen, maar juist op het behouden van mensen.”



— ORGANISATIE- STRUCTUUR



Governance en verantwoordelijkheden

Het ontwikkeltraject Ruimte voor Groei is een intensieve samenwerking tussen meerdere partijen. Om het programma succesvol te organiseren en uit te voeren, is een duidelijke rolverdeling met verantwoordelijkheden essentieel.

STUURGROEP

De stuurgroep is het strategisch sturend orgaan van het ontwikkeltraject en bestaat uit vertegenwoordigers van de Vereniging Brabantse Gemeenten (VBG) en de provincie Noord-Brabant. De leden zijn een provinciedirecteur (voorzitter en opdrachtgever) en vijf gemeentesecretarissen, ieder uit een andere regio en één van hen gelieerd aan de VBG. Zij nemen gezamenlijk besluiten over de koers van het traject en treden op als ambassadeurs, ook richting hun collega-gemeentesecretarissen. De voorzitter is opdrachtgever en stuurt het projectteam aan.

WERKGROEP

De werkgroep fungeert als klankbord voor het projectteam en geeft gevraagd en ongevraagd advies. Dit orgaan bestaat uit medewerkers van deelnemende gemeenten met vakinhoudelijke expertise op het gebied van HR en ruimtelijke ontwikkeling.

‘Als gemeenten moeten we daar veel meer naartoe: mensen aannemen op potentieel, niet alleen op inhoud. Het gaat om mindset, leervermogen en vaardigheden’

Peggy Hurkmans | stuurgroeplid Ruimte voor Groei
en gemeentesecretaris/algemeen directeur gemeente Bernheze

PROJECTTEAM

Het projectteam bestaat uit een projectleider en een projectmedewerker. Het team vormt de spil in de dagelijkse uitvoering en doorontwikkeling van het ontwikkeltraject. De projectleider is hierbij eindverantwoordelijk voor de uitvoering, financiën en inhoudelijke kwaliteit van het programma. Ook onderhoudt de projectleider het contact met gemeenten, buddy's en leidinggevendenden, bewaakt ze de groepsdynamiek en coacht ze deelnemers. De projectmedewerker zorgt voor de praktische organisatie van het traject en onderhoudt samen met de projectleider contacten met gemeenten. Verder organiseren ze extra-curriculaire activiteiten voor de deelnemers en intervisiebijeenkomsten voor buddy's en leidinggevendenden. Ook voeren ze evaluaties uit.





WERVINGS- EN SELECTIEBUREAU

Op basis van een Europese openbare aanbesteding zijn we een contract aangegaan met een wervings- en selectiebureau. Dit bureau is verantwoordelijk voor het hele werving- en selectietraject van de deelnemers. Dit omvat het contact met gemeenten en kandidaten, de overdracht van geplaatste kandidaten aan de opleider en het bijhouden van de actuele kandidatenstatus. Als de projectorganisatie hier behoefte aan heeft, verzorgt het bureau ook de werving van een nieuwe deelnemer bij uitval.

OPLEIDER

Op basis van een Europese openbare aanbesteding hebben we ook een contract gesloten met een opleidingsinstituut. De opleider ontwikkelt en verzorgt het hele opleidingsprogramma van Ruimte voor Groei: van de inhoud, planning en coördinatie tot de communicatie met trainers en deelnemers. Samen met het projectteam pakt de opleider de logistieke organisatie op en worden er aanvullende activiteiten georganiseerd, zoals een intervisiebijeenkomst met buddy's. Waar nodig zorgt de opleider voor extra maatwerkoplossingen: bijvoorbeeld als er vanuit deelnemers vraag is naar bepaalde specifieke inhoud.

TALENTCOACH

De talentcoach werkt met elke deelnemer in een maandelijkse (online) sessie aan persoonlijke ontwikkeling en soft skills. Het doel: de deelnemers sterker maken in hun rol als beleidsadviseur. Zodat ze ook persoonlijk veerkrachtiger worden in de complexe, politieke werkomgeving die een gemeente is.

BUDDY

Voor de nog onervaren carrièreswitcher is inhoudelijke begeleiding op de werkvloer onmisbaar. De buddy speelt hierin een belangrijke rol: als laagdrempelig aanspreekpunt voor praktische en inhoudelijke vragen. Deze ervaren collega biedt houvast, helpt bij de vertaalslag van opleiding naar praktijk en zorgt ervoor dat de nieuwe collega zich welkom en zeker voelt. Dit vraagt vooral in de eerste maanden tijd en aandacht.

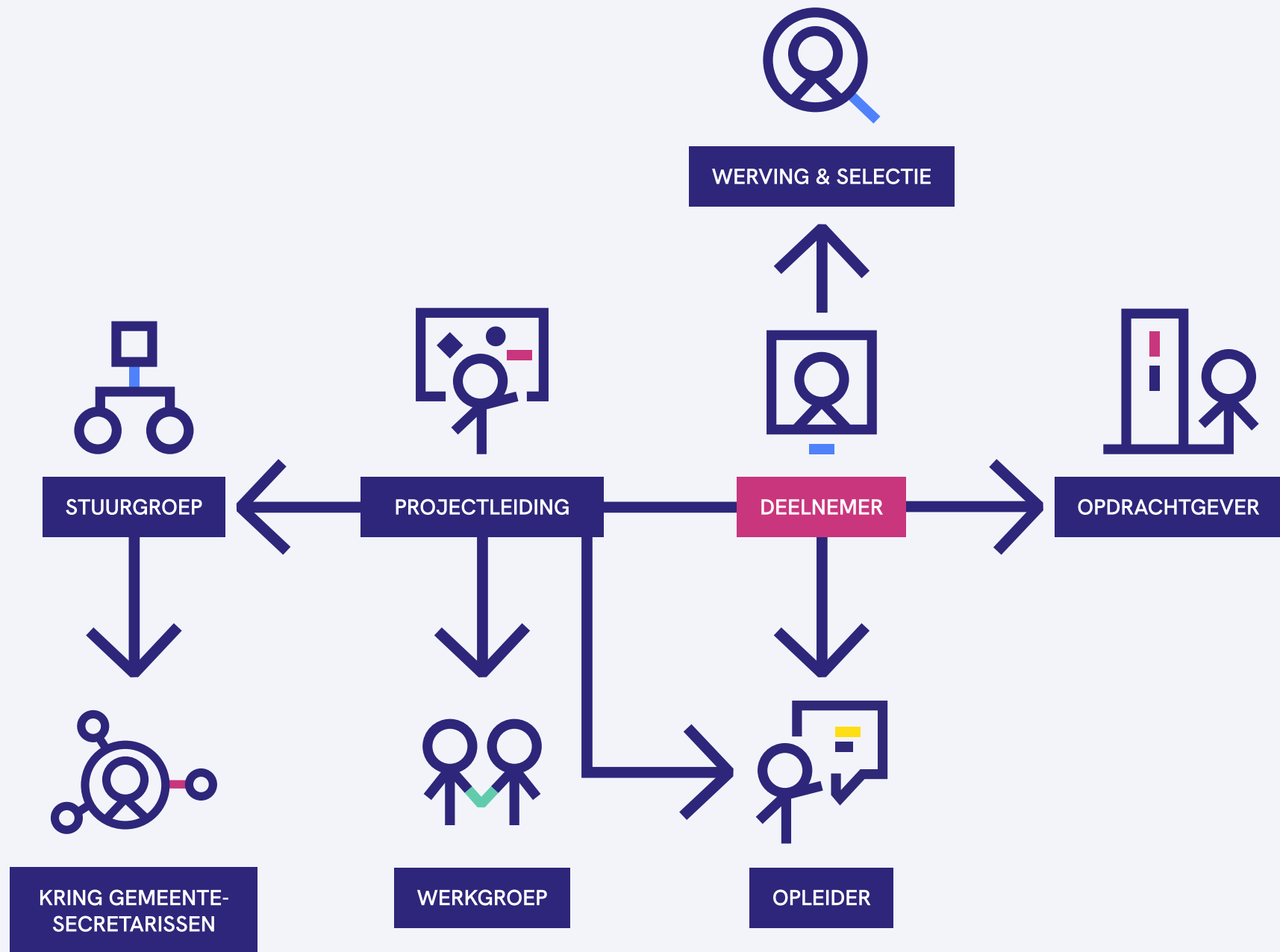
LEIDINGGEVENDE

Naast de buddy en talentcoach speelt ook de leidinggevende een belangrijke rol in de begeleiding van de carrièreswitcher. Waar de buddy vooral praktisch ondersteunt in de dagelijkse gang van zaken, biedt de leidinggevende meer overstijgende begeleiding. Door inzicht te geven in de gemeentelijke organisatie en de cultuur van werken, helpt de leidinggevende om goed te integreren in de nieuwe werksituatie.

CARRIÈRESWITCHER

En dan is er natuurlijk de carrièreswitcher zelf. Die heeft een sleutelrol in het verbinden van alles wat wordt aangereikt. De carrièreswitchers zijn nieuwsgierig, leergierig en stellen zich proactief op. Vragen en feedback delen ze actief met hun betrokken begeleiders. En de mogelijkheden die ze tijdens het programma krijgen aangeboden, benutten ze optimaal. Tegelijkertijd zoeken ze zelf actief verdieping. Bijvoorbeeld via e-modules, het contact met collega's of door aanwezig te zijn bij gemeentelijke bijeenkomsten. Fouten maken hoort erbij – belangrijk is dat ze hiervan leren.





PROCES EN FASERING



Onze aanpak stap voor stap

Hoe pak je als regio een ontwikkeltraject als Ruimte voor Groei aan? In Brabant kozen we voor een pragmatische, stapsgewijze aanpak. Laagdrempelig waar het kon, maar met genoeg structuur en commitment om er een succes van te maken. Hierbij doorliepen we de volgende stappen:

1. BUSINESSCASE OPSTELLEN

Om commitment te krijgen van zoveel mogelijk gemeenten, schakelden we een externe partij in voor het opstellen van een gedegen businesscase. Daarmee brachten we helder in beeld:

- welke functies en profielen we zochten.
- hoe breed we het traject wilden maken.
- wat er nodig was aan opleiding en begeleiding.
- wat de taken van het projectmanagement zijn.
- welke kosten gemeenten konden verwachten.

2. COMMITMENT OPHALEN

Aan de hand van de businesscase werden gemeenten benaderd om deel te nemen. Dat gebeurde met een online aanmeldformulier. Hierin gaven gemeenten akkoord op de ontwikkelkosten en verklaarden ze bereid te zijn om mee te doen. Dat was essentieel, want pas bij voldoende toezeggingen konden we verantwoord de aanbesteding starten en het traject gaan opbouwen. Gemeentesecretarissen speelden hierin een belangrijke rol door binnen hun gemeente draagvlak te creëren.



3. EUROPESE AANBESTEDING

In Brabant kozen we ervoor om zowel de werving & selectie als de opleiding uit te besteden via een aanbesteding. Dit zelf organiseren met een projectteam kan ook, maar dat kost tijd en capaciteit – en die zijn bij gemeenten vaak al schaars. Door het uit te besteden bleef de aanpak praktisch en schaalbaar, met de provincie als contractpartij richting de bureaus. Bovendien werden gemeenten op deze manier grotendeels ontzorgd en konden ze zich focussen op wat écht telt: het goed begeleiden van de nieuwe medewerkers. Daar komt bij dat het traject voor afzonderlijke gemeenten te kostbaar en complex zou zijn; door de gezamenlijke aanpak kan elke gemeente eenvoudig aanhaken.

4. FINETUNEN EN BIJSTUREN

Ruimte voor Groei is vanaf het begin opgezet als een lerend traject. Het plan van aanpak staat vast, maar uiteraard blijft er ruimte om het ontwikkeltraject op onderdelen te finetunen en waar nodig tussentijds bij te sturen. Dat betekent dat provincie, gemeenten, betrokken bureaus en deelnemers in een continu proces samen het traject blijven doorontwikkelen.



5. EVALUEREN EN DOORONTWIKKELEN

Belangrijk daarbij zijn de reguliere evaluaties. Hierin komen vragen aan bod als: hoe ervaren de deelnemers de begeleiding? Hoeveel tijd kost dit de buddy nou eigenlijk? En hoe verloopt de informatievoorziening? Deze feedback vormt de basis voor verbeteringen én voor een nieuwe businesscase. Zo ontstaat een cyclus: opstarten, uitvoeren, evalueren, doorontwikkelen en opnieuw beginnen.

Deze aanpak – van papier naar praktijk – vraagt ook om een stevig draagvlak en goede communicatie. Gemeentesecretarissen en andere sleutelpersonen worden actief betrokken via presentaties in overleggen en online informatiemomenten. Via herhaaldelijke behoefte- en evaluatieonderzoeken kunnen ze ook hun wensen en behoeften aangeven. Zo groeit het ontwikkeltraject voortdurend mee met de praktijk.



– WERVING EN SELECTIE



Focus op zij-instromers

Out-of-the-box. Zo kun je het ontwikkeltraject Ruimte voor Groei wel noemen. Een vernieuwende manier om carrièreswitchers aan te trekken voor gemeenten. Inclusief een eigentijdse aanpak van werving en selectie. Hierbij kijken we verder dan het cv. Motivatie, competenties en persoonlijkheid is waar het in de selectie om draait. In combinatie met het aanbieden van een ontwikkeltraject blijkt dit dé manier om gemotiveerde talenten aan te trekken en nieuwe energie binnen te halen.

Het structurele tekort aan beleidsmedewerkers in het ruimtelijk domein is nijpend. Om concurrentie tussen gemeenten te voorkomen, focust Ruimte voor Groei op zij-instromers. Voor de eerste twee lichtingen meldden zich in totaal 570 kandidaten aan uit allerlei sectoren. Hieruit werden 54 deelnemers geselecteerd. Stuk voor stuk gemotiveerd om bij te dragen aan de maatschappelijke uitdagingen in de fysieke leefomgeving van Brabant. De voorwaarden zijn helder: sollicitanten moeten een aantal jaren werkervaring hebben, een HBO+-werk- en denkniveau en de potentie en motivatie om zich te ontwikkelen tot adviseur Ruimtelijke Ordening of Verkeer en Mobiliteit.

ÉÉNJARIG OPLEIDINGSTRAJECT

Dat de animo voor Ruimte voor Groei zo groot is, is niet voor niets. Het traject biedt carrièreswitchers de kans om zich te ontwikkelen via een éénjarig opleidingstraject. Ze krijgen de mogelijkheid om zonder overheidservaring bij een gemeente aan de slag te gaan. En ze komen terecht in een werkomgeving waar ze een maatschappelijke bijdrage kunnen leveren. Hoeveel deelnemers per lichting meedoen, hangt af van het aantal gemeenten (minimaal twaalf) dat op zoek is naar geschikte adviseurs én hun vacature willen invullen met een zij-instromer. Deze gemeenten worden met hun deelname grotendeels ontzorgd op het gebied van de werving en selectie.

SELECTIEPROCEDURE

Na een eerste selectie van de kandidaten op motivatiebrief en cv volgt een online assessment. Dit bestaat uit een capaciteitentest, persoonlijkheidstest en drijfverentest. Kandidaten die hier goed op scoren, krijgen een online interview. In dit gesprek wordt vooral gekeken naar drijfveren, leervermogen, proactiviteit en communicatievaardigheden. Een selectie van de beste kanshebbers is welkom op de meet & greet-dag in het provinciehuis in 's-Hertogenbosch voor een gesprek met een aantal gemeenten. Aan het einde van de dag geven gemeenten én kandidaten hun voorkeur aan.

DEFINITIEVE MATCHES

Op basis hiervan bepaalt het betrokken wervings- en selectiebureau de beste matches. De geselecteerde deelnemers starten in een – door de werkgever betaald – ontwikkeltraject van een jaar met allemaal hetzelfde salaris (gemeentelijke schaal 9.6). Voor wie voortijdig afhaakt is er géén terugbetalingsregeling; de risico's van vroegtijdige uitstroom liggen bij de gemeenten. Zeker voor kleine gemeenten betekent dit een extra uitdaging. Toch zien zij het als een risico die het waard is om te nemen. Want het budget voor dure inhuur zetten ze nu in voor de werving en selectie, opleiding, begeleiding en loonkosten van een vaste kracht met doorgroeimogelijkheden.

INGE DE GROOT

‘Normaal zou ik bij een gemeente geen schijn van kans hebben gehad’

Inge de Groot (54) | voormalig kandidaat-notaris, nu adviseur Ruimtelijke Ontwikkeling bij MijnGemeenteDichtbij



ANDERE BELEIDSDOMEINEN

De focus van Ruimte voor Groei ligt op dit moment op het ruimtelijk domein en mobiliteit. Reden hiervoor is dat het personeelstekort hier het grootst is. Inmiddels krijgen we van gemeenten ook verzoeken voor werving van zij-instromers voor andere beleidsdomeinen. Bij voldoende animo onderzoeken we of en hoe we deze uitbreiding van het traject vorm kunnen geven.

STAPPENPLAN PROCES:



– OPLEIDING

Kennis gekoppeld aan de praktijk

Geen overheidservaring en toch bij een gemeente aan de slag. Via Ruimte voor Groei kan het, dankzij het op maat gesneden ontwikkeltraject. Naast hun werk doorlopen carrièreswitchers een jaar lang een intensief opleidingsprogramma. Inhoudelijke opleidingsdagen worden hierin afgewisseld met een flinke dosis leerinterventies over persoonlijk leiderschap. Ook competentieontwikkeling, intervisie en coaching komen aan bod.

De rode draad in het opleidingsprogramma van Ruimte voor Groei is een continue koppeling van kennis aan de praktijk. Deelnemers werken vanaf dag één bij een gemeente en volgen tegelijkertijd de opleiding. Leren 'on the job' dus. Uitgangspunt hierbij is het 70-20-10 model voor effectief leren en ontwikkelen. Volgens dit model leren mensen het beste door een combinatie van ervaringsgericht leren (70%), sociale interactie (20%) en formele opleidingen en trainingen (10%).



VAKINHOUDELIJKE TRAININGEN

In het eerste blok van drie weken dompelen de deelnemers zich onder in de wereld van ruimtelijke ordening en mobiliteit. Eén tot twee dagen per week kunnen ze zich alvast settelen bij hun gemeente. Gekoppeld aan een buddy maken ze kennis met collega's en de cultuur en werkwijze op hun nieuwe werkplek. De andere drie à vier dagen volgen ze vakinhoudelijke trainingen in het provinciehuis in 's-Hertogenbosch. Hoe werkt het nou bij een gemeente en provincie? Welke wet- en regelgeving gelden binnen het ruimtelijk- en mobiliteitsdomein? En hoe zit het met stakeholdermanagement? Met een kennistoets en bustour, inclusief werkbezoeken aan gemeenten, ronden we deze fase af.



SPECIFIEKE VAARDIGHEDEN

In het tweede blok volgen de deelnemers gemiddeld twee opleidingssessies per maand. Hierin komen theorie en praktijk samen. Onderdeel zijn trainingsdagen over thema's als politiek-bestuurlijke sensitiviteit en een groepsopdracht op basis van praktijksituaties. Ook komen beleid schrijven, proces- en projectmanagement en participatieprocessen aan bod. Verder krijgen de deelnemers trainingen gericht op specifieke vaardigheden, zoals conflictmanagement en advisering. En met gesimuleerde praktijkscenario's behandelen we voorbeelden uit de praktijk

PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

Naast de vakinhoudelijke trainingen krijgen de deelnemers training in persoonlijk leiderschap. In de eerste weken gaan ze aan de slag met een persoonlijk ontwikkelplan. Hiervoor starten ze met een persoonlijkheidsonderzoek op basis van de BIG5-test (die gedrag en drijfveren in kaart brengt) en de Belbin-test (die laat zien welke teamrol hen van nature ligt). De inzichten uit deze testen komen terug in de talentcoaching tijdens het traject. Daarnaast volgen ze trainingen om hun weerbaarheid te versterken. Zo stappen ze bijvoorbeeld de boksschool in om niet alleen fysiek, maar ook mentaal sterker te worden.



TALENTCOACHING

Het traject met de talentcoach start in de tweede maand van het opleidingsjaar. De talentcoach werkt met elke deelnemer in een maandelijkse (online) sessie aan persoonlijke ontwikkeling en soft skills. Het doel: de zij-instromers sterker maken in hun rol als beleidsadviseur. Zodat ze ook persoonlijk veerkrachtiger worden in de complexe, politieke werkomgeving die een gemeente is.

Aan het eind van het opleidingsjaar draait het vooral om het klaarstomen voor het aan de slag gaan als zelfstandig professional. Ook nu weer met inhoudelijke workshops, intervisie en coaching. Het opleidingsjaar sluiten we af met een slotbijeenkomst. Hier presenteren de deelnemers aan de andere Ruimte voor Groei'ers, hun collega's en begeleiders hoe ze zich hebben ontwikkeld. Zowel op inhoudelijk vlak, met een casusopdracht, als op persoonlijk vlak, door op hun ontwikkeling en hun toekomstperspectief te reflecteren. Een passend slotakkoord van een dynamisch jaar.



— BURGEMEESTER AAN HET WOORD

“Als Vereniging Brabantse Gemeenten zijn we trots op deze gezamenlijke aanpak. Het laat zien wat er mogelijk is wanneer gemeenten de handen ineenslaan: samen zorgen we voor ruimte om te groeien, leren we van elkaar en versterken we onze organisaties. Deze samenwerking is een mooi voorbeeld van de kracht van ons collectief.”

Boy Scholtze | burgemeester gemeente Drimmelen en
Voorzitter Vereniging Brabantse Gemeenten



BOY SCHOLTZE

— ERVARINGS- VERHALEN



Cees van Nuland | coördinator beleidsmedewerker Ruimtelijke
Ordering Son en Breugel en buddy/leidinggevende
Evi Dortmans | beleidsmedewerker RO, deelnemer lichting '25

‘Zij-instromer moet zich veilig voelen’

Ruimte voor Groei bestaat niet zonder buddy's. Op de gemeentelijke werkvloer zorgen zij als professionals voor een zachte landing van de carrièreswitchers. Want eerlijk is eerlijk: als zij-instromer 'on the job' word je toch in het diepe gegooid. In Son en Breugel werd Evi Dortmans gekoppeld aan collega Cees van Nuland. "Als buddy probeer ik veiligheid te bieden."

Na haar studie Hotel Management kwam de 27-jarige Dortmans terecht in de financiële dienstverlening. Veel ad-hocwerkzaamheden en te weinig maatschappelijke relevantie, vond ze. Via Ruimte voor Groei kreeg ze de kans om zonder ervaring als beleidsmedewerker Ruimtelijke Ordening aan de slag te gaan. Vooral de eerste maand vond ze pittig. "Het opleidingstraject was nog niet gestart. Zonder inhoudelijke kennis had ik voor mijn gevoel weinig toegevoegde waarde."



CEES VAN NULAND

VERWACHTINGEN DEMPEN

Volgens Van Nuland is het als buddy belangrijk om de verwachtingen van de carrièreswitcher een beetje te dempen. “Ook aan het einde van het jaar weet je nog lang niet alles. Dat is helemaal oké. Het gaat erom dat je je veilig voelt om te leren. Als buddy probeer ik die veiligheid te bieden. Door erop te hameren dat je ook zonder volledige inhoudelijke kennis al van waarde bent – juist door je frisse blik. Want dat is precies wat zij-instromers meebrengen: ze stellen vragen die mij, na 15 jaar vastgeroest in dit vakgebied, weer even aan het denken zetten. Dat is heel waardevol. Daarom investeren wij als opleidingsgemeente ook graag in nieuw talent.”

‘Binnen één dag hadden we een breed scala aan mensen gesproken én een geschikte kandidaat gevonden’

Cees van Nuland | coördinator beleidsmedewerker Ruimtelijke Ordening
Son en Breugel en buddy/leidinggevende

DRAAI GEVONDEN

Inmiddels heeft Dortmans haar draai gevonden en pakt ze zelfstandig dossiers op. “Ik voel me nu een stuk zekerder”, vertelt ze. “Natuurlijk moet ik nog veel leren, maar ik voel me niet meer zo onwetend als in het begin. Omdat ik altijd erg van de inhoud ben, zat dat me wel in de weg, ja. Dan kon Cees me tijdens een overleg opeens vragen wat ik ervan vond en stond ik met mijn mond vol tanden. Als ik het nu niet weet, stel ik vragen. Dat werkt een stuk beter.”

VOLLEDIG ONTZORGD

Wat de kracht is van Ruimte voor Groei voor een gemeente? “Dat je voor een heel groot deel wordt ontzorgd in het selectieproces en weet dat er een goed opleidingsprogramma achter zit”, zegt Van Nuland. “Binnen één dag hadden we een breed scala aan mensen gesproken én een geschikte kandidaat gevonden. Met minimale voorbereiding. Dat maakt het heel aantrekkelijk.”

VERBETERPUNTEN

Zoals het in een nieuw ontwikkeltraject gaat, zijn er ook verbeterpunten. Van Nuland zou als buddy meer betrokken willen zijn bij het ontwikkeltraject. “De deelnemers hebben veel gezamenlijke opleidingsmomenten. Het zou goed zijn om ook de buddy’s daar regelmatig bij te betrekken. Want de interactie tussen de begeleiders is minstens zo leerzaam.”



Carrièreswitchers aan het woord

Hoe ervaren de zij-instromers zelf hun deelname aan Ruimte voor Groei? Vier carrière-switchers blikken terug.



JORIEN MELSEN

Van een puur commerciële baan naar de functie van projectadviseur van het team Openbare Ruimte bij de gemeente Moerdijk. Jorien Melsen (35) waagde de overstap. Een goede keuze, zo bleek al snel. “De eerste maanden van het traject was het met twee tot drie lesdagen per week flink aanpoten. En ook de laatste maanden waren intensief. Ondertussen moest ik ook het politieke proces in de vingers krijgen, dat was natuurlijk compleet nieuw voor mij. Door bezig te zijn met maatschappelijk relevante thema’s, heb ik het gevoel dat ik nu een waardevolle bijdrage lever.”

‘Ik lever nu een waardevolle bijdrage’

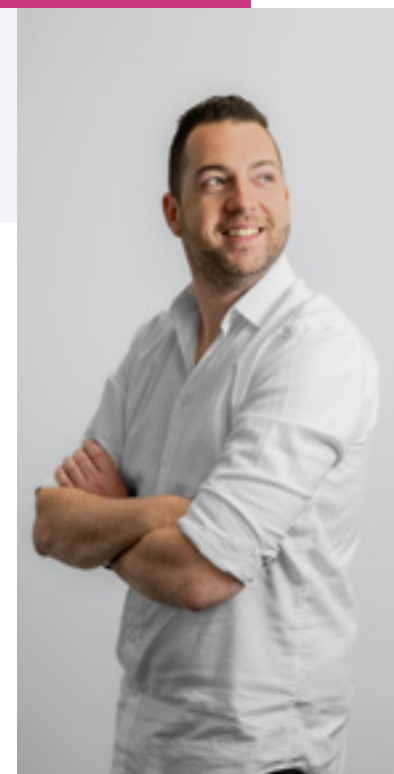
Jorien Melsen | projectadviseur van het team Openbare Ruimte bij de gemeente Moerdijk

MARK KOSTER

‘Het samenspel is heel interessant’

Mark Koster | planoloog

Na nogal wat omzwervingen landde Mark Koster (39) bij de gemeente Waalwijk. Eerst als coördinator Ruimtelijke Initiatieven, nu als planoloog. “Ik ben terug bij waar ik voor gestudeerd heb. Veel informatie die tijdens het ontwikkeltraject aan bod kwam, was me dus al bekend. Maar met de nieuwe Omgevingswet kwam er veel nieuws bij. De politiek-bestuurlijke context was wel even wennen. Ik kom uit de retail. Dat is snel, knopen doorhakken en gaan. Bij de gemeente is het meer een samenspel. Dat is vaak geduld hebben, maar wel heel interessant.”





GERRIE VAN RIJZINGEN

‘Ik breng een frisse inbreng mee’

Gerrie van Rijzingen | beleidsmedewerker Verkeer en Mobiliteit gemeente Bladel

Ze deed een hbo-studie Ruimtelijke Ordening. Maar de bouwcrisis in 2013 bracht Gerrie van Rijzingen (39) op een ander spoor: ze zette haar creativiteit in bij een productiebedrijf in de kantoorbranche. “Op een gegeven moment begon het te kriebelen. Ik wilde impact maken op de leefomgeving, niet alleen op de kantooromgeving. Als beleidsmedewerker Verkeer en Mobiliteit bij de gemeente Bladel doe ik dat nu. Het instapmoment is met de nieuwe Omgevingswet een schot in de roos: vanuit het ontwikkeltraject breng ik een frisse inbreng mee. Dat leidt tot een fijne wisselwerking.”

EMILE WOUTERS



‘Het traject samen doorlopen is leerzaam’

Emile Wouters | medewerker Planvorming en Ontwerp gemeente Maashorst

Vanuit de behoefte aan meer inhoudelijke uitdaging, stapte Emile Wouters (31) in het ontwikkeltraject van Ruimte voor Groei. “Ik was teammanager bij de supermarkt op wielen. Heel leuk, maar vooral gericht op kwantiteit. Als medewerker Planvorming en Ontwerp bij de gemeente Maashorst zit ik nu aan de kwaliteitskant. Precies wat ik zocht. Dat je het traject samen met andere carrièreswitchers doorloopt, is heel waardevol en leerzaam. We wisselen niet alleen kennis uit, maar ook onzekerheden en twijfels. Dan is de bevestiging die je bij elkaar vindt wel heel fijn, zeker in het begin.”



PEGGY HURKMANS

‘We vissen als gemeenten allemaal in dezelfde, steeds kleiner wordende vijver’

Peggy Hurkmans | stuurgroeplid Ruimte voor Groei
en gemeentesecretaris/algemeen directeur gemeente Bernheze

‘Als gemeente word je grotendeels ontzorgd’

“De huidige arbeidsmarkt vraagt om creatieve oplossingen. Ruimte voor Groei is daar een krachtig voorbeeld van.” Dat zegt Peggy Hurkmans, gemeentesecretaris en algemeen directeur bij de gemeente Bernheze. In die rol haakte ze vol enthousiasme aan bij het ontwikkeltraject van de Vereniging Brabants Gemeenten (VBG) en de provincie. Als lid van de stuurgroep van Ruimte voor Groei heeft ze nu ook een aanjagende rol.

De gemeente Bernheze is vanaf het begin te spreken over het initiatief van Ruimte voor Groei. “Uiteindelijk draait het erom dat je de juiste mensen op de juiste plek krijgt”, zegt Hurkmans. “De eerste keer dat we meededen, voelde een beetje als een sprong in het diepe. Maar het is ons zo goed bevallen, dat we bij de derde lichting ook weer instappen. Een groot voordeel bij dit ontwikkeltraject is dat je als gemeente grotendeels wordt ontzorgd. De werving en selectie worden professioneel begeleid, er zit een solide opleidingscomponent bij en er is veel aandacht voor een goede match tussen de zij-instromer en de gemeente.”

WIN-WIN-WIN

Nóg een sterk punt volgens Hurkmans: de selectie gebeurt op basis van competenties en minder op kennis. “De Ruimte voor Groei’ers komen vaak uit het bedrijfsleven, maar hebben wel een HBO+-werk- en denkniveau. In een jaar tijd wordt hun kennis bijgespijkerd en doen ze ervaring op. Het gaat bij de werving dus veel meer om mindset, leervermogen en vaardigheden. Als gemeenten moeten we daar veel meer naartoe: mensen aannemen op potentieel, niet alleen op inhoud. En ze zijn ook nog eens verfrissend voor de organisatie. Het zijn heel enthousiaste mensen die bewust de overstap naar de overheid maken en intrinsiek gemotiveerd zijn. Wat mij betreft dus een win-win-win.”

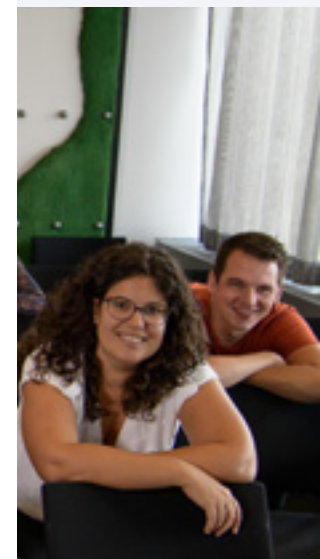


GROEPSPROCES

Ook met het groepsgewijze leren onderscheidt Ruimte voor Groei zich van andere trajecten. De carrièreswitchers doorlopen het programma samen, volgen gezamenlijke trainingen en doen aan intervisie. “Dat groepsproces versterkt niet alleen de leerervaring, maar ook het netwerk dat deelnemers opbouwen”, aldus Hurkmans. “Juist ook binnen gemeenten is zo’n netwerk heel belangrijk. Als je even niet weet hoe je iets moet aanpakken – inhoudelijk of bijvoorbeeld in de samenwerking met een bestuurder – is het fijn als je een andere deelnemer kunt spreken die hetzelfde doormaakt. Dat heeft ook met veiligheid te maken; een soort vangnet waar je altijd terecht kunt.”

INVESTERING

In de dagelijkse praktijk is het aan de leidinggevende en de buddy om de zij-instromer te begeleiden. Haar rol als gemeentesecretaris ziet Hurkmans meer als ondersteunend en sturend. “Een teamleider kijkt vaak op een wat korte termijn en vanuit een urgentie: ik heb nu een probleem, dus ik heb nu iemand nodig. Als secretaris kijk je meer naar de lange termijn en maak je vanuit een helicopterview strategische afwegingen. De doorstroom in het ruimtelijk domein is groot. Dan is het verstandig om nú te investeren in iemand die je in een jaar tijd kunt opleiden. Soms moet je daarin ook een risico durven nemen. Vanuit mijn rol kan ik dus draagvlak creëren én sturen op meer structurele oplossingen. Deelnemen aan Ruimte voor Groei zie ik als een investering voor de toekomst.”



DOORONTWIKKELING

Als lid van de stuurgroep van Ruimte voor Groei denkt Hurkmans strategisch mee over de doorontwikkeling van het traject. Zo worden ook waterschappen en omgevingsdiensten nu actief benaderd om te kijken of ze willen deelnemen. Want ook zij komen goede professionals tekort in het ruimtelijk domein. Verder slaat het ontwikkeltraject nu zijn vleugels uit buiten Brabant en verdiept de stuurgroep zich in de aanpak van de krapte op de arbeidsmarkt. “Dat is natuurlijk het grotere vraagstuk achter Ruimte voor Groei”, zegt Hurkmans. “We vissen als gemeenten allemaal in dezelfde, steeds kleiner wordende vijver. Vanuit de stuurgroep verkennen we daarom ook hoe we als overheden meer gezamenlijk kunnen optrekken. Dat we met zij-instromers nieuwe aanwas creëren en elkaar niet beconcurreren, is al puur winst.”



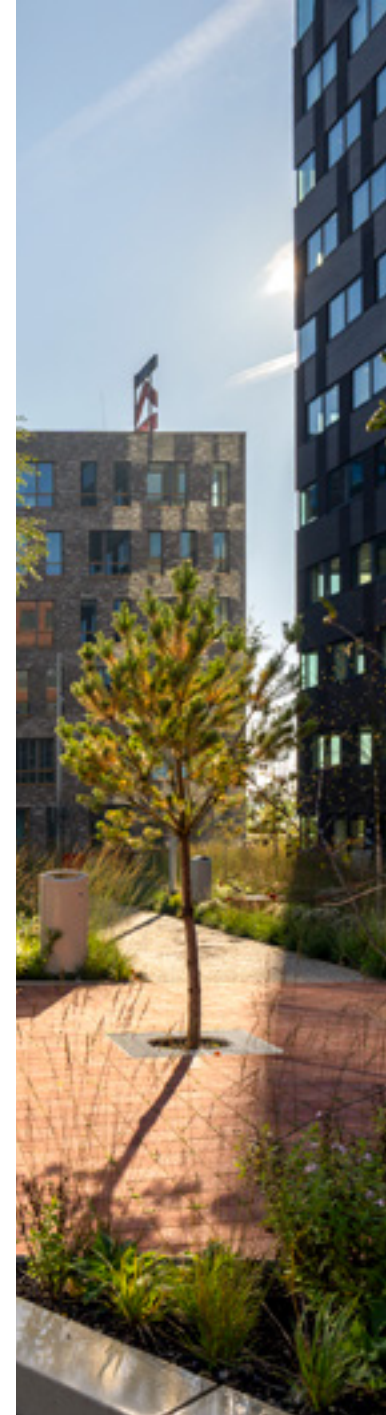
Deelnemers van lichting 2024-2025. Vlnr: Emile Wouters, Peter de Been, Dirk van den Heuvel, Helmi Schoof, Valeska Oudhof, Evi Dortmans, Burcu Coninx, Bram de Kort.



– LESSONS LEARNED

Van wervings- campagne tot werkvloer

Ruimte voor Groei is een traject dat volop in beweging is – en dat geldt niet alleen voor de deelnemers. Ook gemeenten, partners en het projectteam leren voortdurend bij. Wat werkt goed? Waar zit ruimte voor verbetering? En welke inzichten helpen om toekomstige lichten nóg beter te begeleiden? Hieronder delen we een aantal belangrijke lessen uit de eerste twee lichten van het ontwikkeltraject.





WERVINGSCAMPAGNE

Een belangrijke les uit de eerste edities van Ruimte voor Groei is dat deelnemers én gemeenten het traject niet moeten onderschatten. De wervingscampagne is aantrekkelijk en enthousiasmerend. Tegelijkertijd is de overstap naar een gemeentelijke functie ingrijpend en vraagt die veel van beide kanten. Daarom is er nu al tijdens de wervingscampagne aandacht voor verwachtingsmanagement en zorgen we voor nog duidelijkere communicatie. Zo weten deelnemers beter waar ze aan beginnen, en kunnen gemeenten zich nog beter voorbereiden op hun rol in het ontwikkeltraject. Dat verhoogt de kans op een duurzame match.



EUROPESE AANBESTEDING

In de aanbesteding voor de eerste lichting zij-instromers hadden we geen verlengingsclausule opgenomen. Daardoor moesten we voor de tweede lichting opnieuw een volledige Europese aanbesteding doorlopen. Dat kost onnodig tijd en energie die je met een goede verlengingsoptie kunt besparen. Dus: borg verlengingsmogelijkheden. En ook: blijf investeren in draagvlak en commitment van gemeenten. Dan kun je een traject als dit duurzaam laten groeien.



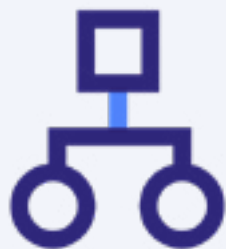
WERVING EN SELECTIE

Heldere informatie voor kandidaten en gemeenten is de sleutel tot een succesvolle werving en selectie. In de eerste lichting ontbrak het kandidaten aan voldoende inzicht in de cultuur, teamsamenstelling en opgaven van de deelnemende gemeenten. Daarom is voor de tweede lichting per gemeente nu een informatiepagina beschikbaar. Zo kunnen kandidaten beter inschatten waar ze het beste passen. Ook gemeenten kregen meer ondersteuning. Dat gebeurt via een aparte landingspagina en wekelijkse Q&A-sessies, waarin zij hun vragen direct konden stellen. Die Q&A-sessies zijn er ook voor kandidaten. Door eerlijke informatie en ervaringsverhalen van oud-deelnemers kunnen zij beter beoordelen of het traject bij hen past. Dat verhoogt de kwaliteit van de aanmeldingen.



OPLEIDINGSTRAJECT

Het opleiden van zij-instromers vraagt om maatwerk. Iedere deelnemer heeft immers een eigen startpunt en leerstijl. Kennis gaat pas echt leven als die wordt verbonden aan de praktijk. Casuïstiek, concrete opdrachten en het behandelen van echte verzoeken zorgen voor directe aansluiting met de werkvloer. Deze wisselwerking maakt het leren niet alleen relevant, maar ook effectief. De spreiding van het programma over twaalf maanden bleek een succesfactor. Hierdoor leren deelnemers 'door de tijd': nieuwe inzichten worden steeds in de praktijk toegepast. Via intervisie en coaching is er vervolgens ruimte voor reflectie. Zo groeien vaardigheden en competenties stapsgewijs van onbewust onbekwaam naar onbewust bekwaam. De komst van de Omgevingswet bood daarbij een extra kans. Omdat gemeenten zelf in een leerproces zaten, konden nieuwe collega's zonder 'oude gewoontes' direct instromen in de nieuwe manier van werken.



SAMENWERKING & GOVERNANCE

Een belangrijke pijler van Ruimte voor Groei is de stuurgroep. Naast de provincie en de VBG zijn hierin gemeentesecretarissen uit de vier Brabantse regio's vertegenwoordigd. Samen vormen zij een groep ambassadeurs die het traject strategisch sturen, besluiten nemen waar nodig en het draagvlak in hun regio versterken. Gebleken is dat de stuurgroep meer kan zijn dan een begeleidend orgaan: ze is ook een vliegwiel voor verdere samenwerking. Zo hebben gemeenten besloten om gezamenlijk extra middelen beschikbaar te stellen voor bredere arbeidsmarktvraagstukken, zoals innovatieve campagnes en nieuwe opleidingsprogramma's. Zo worden er concrete initiatieven ontwikkeld, variërend van AI-toepassingen voor vacatureteksten tot versterking van de onboarding middels een serious game.



BEGELEIDING OP DE WERKVLOER

Goede begeleiding op de werkvloer is voor de zij-instromers essentieel. De buddy's spelen dan ook een sleutelrol in het wegwijs maken van deelnemers en in de vertaalslag van opleiding naar praktijk. Belangrijk is dat de begeleiding niet te zwaar op één persoon leunt. We hebben geleerd dat het belangrijk is actief feedback te organiseren, bijvoorbeeld door contracteergesprekken en gezamenlijke intervisiesessies. De wisselwerking tussen buddy en deelnemer maakt de begeleiding praktisch en draagt bij aan een gevoel van welkom en vertrouwen op de werkvloer. Een suggestie uit de praktijk: breng buddy's wat vaker bij elkaar voor kennisdeling en intervisie. Dit vergroot het leereffect en versterkt het netwerk rondom de deelnemers van Ruimte voor Groei.

REDACTIE

Brigitte de Swart

FOTOGRAAF

Eddie Mol en Marieke Viergever

VORMGEVING

Communicatie Team

CONTACT

ruimtevoorgroei@brabant.nl

**RUIMTE
- VOOR
GROEI-**