

Vitale medewerkers in wendbare gemeentelijke organisaties?

Wij zijn vóór

Beleidsplan 2021-2025

A&O
fonds
Gemeenten



Beleidsplan 2021-2025

De samenleving verandert en de rol van gemeenten verandert mee. De gemeente is de overheid die het dichtste bij de inwoners staat en is daarmee een belangrijke schakel in een gezonde, toekomstbestendige, inclusieve maatschappij. Dat vraagt om wendbare en vitale gemeentelijke organisaties en professionals. A&O fonds Gemeenten wil daarbij de ontwikkel- en kennispartner zijn voor mens en organisatie.

Verandering is een gegeven in het huidige tijdsgewricht. Een transitie hoogleraar muntte de uitspraak: "We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk". Digitalisering, gebruik van data, een veranderende bevolkingsopbouw, decentralisaties, globalisering en klimaatverandering hebben allemaal hun weerslag op gemeenten. De coronacrisis laat meer dan ooit zien dat zekerheden onstabiel zijn geworden. Ieders talent is nodig om met elkaar tot nieuwe oplossingen te komen.

Wat onverminderd blijft, is dat de medewerkers werken in de gemeenten omdat ze aan een maatschappelijk doel willen bijdragen. Daarvoor zijn in toenemende mate andere vaardigheden en competenties nodig. Hoe werk je samen, met collega's, met andere stakeholders, met inwoners? Hoe kom je tot innovatie om de samenleving optimaal te kunnen faciliteren? Hoe organiseer je het werk? Hoe blijf je vitaal? En: hoe blijft iedereen bij met de nieuwe ontwikkelingen?

Ook hier blijkt de coronacrisis een katalysator. Digitaal werken is in snel tempo voor veel medewerkers normaal geworden. Hybride constructies van werken op kantoor, locatie en thuis brengen vraagstukken met zich mee

op het gebied van werk-privé balans, vitaliteit, samenwerking, leiderschap en collegialiteit. Het bedienen, faciliteren en betrekken van de inwoner krijgt anders vorm. Ondertussen staan de gemeentelijke financiën meer dan ooit onder druk.

Geconcludeerd mag worden dat duurzame inzetbaarheid, een leven lang leren en vitaliteit in zicht moeten worden gehouden zodat gemeenten hun taken goed kunnen blijven uitvoeren. Voor A&O fonds Gemeenten is de uitdaging om, aan de hand van actuele thema's en vraagstukken, dwars door de hele gemeentelijke organisatie te inspireren en te ondersteunen.

Grote maatschappelijke vraagstukken vragen om een lange termijn visie, maar ook om ruimte voor innovatie. Technologische ontwikkelingen gaan razendsnel en de maatschappij verandert voortdurend. Door op kleine schaal te experimenteren wordt de creativiteit, leergierigheid en wendbaarheid van medewerkers aangesproken en ontstaat (gezamenlijk) eigenaarschap. A&O fonds Gemeenten wil daarbij ondersteunen door gemeentelijke vernieuwers in alle beleidsdomeinen te verbinden en te inspireren.



Blijvende missie: wendbaar en vitaal

A&O fonds Gemeenten, paritair bestuurd door werkgevers en werknemers, is het fonds van, door en voor alle gemeenten en hun medewerkers. We inspireren en ondersteunen bij de ontwikkeling van mens en organisatie met als doel dat gemeentelijke organisaties en medewerkers vitaal en wendbaar zijn en optimaal kunnen blijven aansluiten bij de veranderende samenleving.

Het fonds heeft drie functies:



We **agenderen** door initiatieven en ontwikkelingen te signaleren en te stimuleren



We vervullen een **gidsfunctie** door kennis en informatie te verzamelen, ontwikkelen, verrijken, delen en verspreiden



We **verbinden** gemeenten en medewerkers op thema's en projecten door het invullen van een platformfunctie

Unieke positie: paritaire samenwerking werkgevers en werknemers

In 1993 hebben de sociale partners in de gemeentelijke sector de Stichting Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds Gemeenten opgericht. De paritaire basis geeft het fonds een unieke positie: onafhankelijk en verbindend tussen gemeenten en de mensen die daar werken.

Als landelijk werkende organisatie voorziet het A&O fonds in de behoefte van de gemeenten naar de binnen de eigen sector toe te passen kennis op het gebied van houding en gedrag, de uitwisseling tussen en samenwerking met andere gemeenten en een gezamenlijke inspanning om te werken aan een aansprekend en reëel imago van de gemeentelijke sector als werkgever. Dit is van belang om ook de komende jaren de benodigde medewerkers te blijven (ver)binden. Daarnaast is het fonds er voor de medewerkers en helpt hen vitaal en deskundig in hun werk te blijven. Versterking van positieve mobiliteit is daarbij uitgangspunt.

Doelgroepen

A&O fonds Gemeenten richt zich tot iedereen binnen de gemeentelijke organisatie: bestuurders, leidinggevendenden, adviseurs, beleidsmakers en uitvoerenden. Om maximale aansluiting te vinden met de dagelijkse praktijk van gemeenten organiseren we activiteiten op het gebied van houding en gedrag vanuit de inhoudelijke praktijk van verschillende functies en maatschappelijke opgaves. Zo inspireren en ondersteunen we specifieke projecten rond bijvoorbeeld de consequenties van digitalisering voor administratieve functies en de transitie in het sociaal domein en klimaat/energie. Door het verbinden van medewerkers en leidinggevendenden willen we de komende jaren bouwen aan een sterkere relatie tussen beiden waardoor veranderingen ook in de dagelijkse praktijk verankerd kunnen worden.

Voor de komende jaren zetten we in op meer binding met het topambtelijk niveau van gemeentelijke organisaties, omdat veranderingen daar gesteund moeten worden om daadwerkelijk in de gemeentelijke organisatie te ankeren. Daarnaast blijven verantwoordelijken voor



bedrijfsvoering (inclusief HRM), organisatieontwikkeling, ARBO, en de OR belangrijke specifieke doelgroepen voor het fonds vanwege hun professionele focus op onze thema's, alsmede hun intermediaire rol in de gemeentelijke organisatie. Daarbij streven we er naar dat we dit netwerk actueel in kaart hebben en binnen alle gemeenten en gemeentelijke organisaties gekend zijn.

Zowel in de ontwikkeling van projecten als bij het bereiken van de doelgroepen zijn, naast gemeentelijke organisaties en de vakbonden zelf, branche en beroepsverenigingen belangrijke netwerkpartners. Ook werken we graag samen en delen kennis met andere A&O en O&O fondsen, onderzoeksinstituten en onderwijsinstellingen.

Verdere versterking van dit stakeholdermanagement blijft belangrijk.

Daar waar verbinding ligt met de actuele thema's wordt ook verbinding gezocht met de lokale overleggen tussen gemeenten en vakbonden.

“We organiseren onze activiteiten op het gebied van houding en gedrag vanuit de praktijk van gemeentelijke functies en maatschappelijke opgaves”

Aanpak: de enthousiaste verderbrenger

A&O fonds Gemeenten is een paritair fonds van sociale partners en werkt door en voor gemeenten. Hierdoor houden we continue gevoel met het werk in de gemeenten op zowel organisatie- als medewerkers-niveau. Onze vraaggestuurde aanpak is het uitgangspunt bij de ontwikkeling van projecten, met als belangrijk criterium dat voldoende verschillende gemeenten in bijvoorbeeld aantal, spreiding, omvang meedoen. In onze gidsende rol brengen we kennis en praktijk bij elkaar in praktische tools, gaan we samen het experiment aan en delen we ervaringen en voorbeelden.

A&O fonds Gemeenten heeft ook een agenderende rol, waarin we nieuwe ontwikkelingen signaleren en duiden. De komende jaren willen we hier meer invulling aan geven, waarbij kennisontwikkeling centraal staat.

Dit doen we altijd op een manier, al dan niet met andere partijen zoals de wetenschap, die bruikbaar materiaal oplevert voor de gehele gemeentelijke sector. Dat kan direct zijn, bijvoorbeeld met publicaties of bijeenkomsten die bewustwording, reflectie en discussie op gang brengen. Maar het kan ook indirect, waarbij de kennis voeding geeft aan de vormgeving van projecten van het fonds. Binnen een project worden dan vervolgens samen met gemeenten en medewerkers producten ontwikkeld die organisaties, leidinggevend en medewerkers helpen de veranderingen die uit de ontwikkelingen volgen op een adequate manier aan te pakken.

Thema's

Hoe blijf je als gemeente wendbaar en benut je ieders talent?
Hoe ga je als medewerker om met alle veranderingen en zorg je ervoor dat je je kunt blijven ontwikkelen ?
De ondersteuning van A&O fonds Gemeenten richt zich de komende jaren op vijf essentiële thema's, die leiden tot wendbare en vitale medewerkers en organisaties:

- Vitaliteit
- Talent voor de toekomst
- Leren en ontwikkelen
- Eigen regie in loopbaanontwikkeling
- Leiderschap en cultuur

Vitaliteit

Het is van groot belang dat gemeentemedewerkers gezond, vitaal en prettig blijven (samen)werken in deze veranderende tijden. Vitale medewerkers zijn productiever, hebben meer plezier in hun werk en verzuimen minder. Vitale medewerkers zitten lekker in hun vel; fysiek, mentaal en sociaal. Wat iemand nodig heeft om vitaal te zijn, verschilt per persoon.

Bij veel gemeenten is er aandacht voor duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. Het beperkt zich echter vaak tot een jaarlijkse impuls zoals een vitaliteitsweek of enkele losstaande activiteiten. Blijvende continue aandacht en een gestructureerde aanpak zijn nodig. Medewerkers kunnen zelf nog meer doen (eigen regie nemen) en kunnen beter gefaciliteerd worden door de organisatie.

A&O fonds Gemeenten heeft in 2018-2020 de BRUIS campagne ontwikkeld en geïmplementeerd: een vitaliteitsaanpak op zowel organisatie als medewerker-niveau. Op organisatieniveau faciliteren we de vitaliteitsaanjager (vaak HR) om een team te vormen en een organisatie brede aanpak te organiseren. Daarnaast heeft BRUIS tools die rechtstreeks ingezet kunnen worden voor medewerkers (individueel of in teamverband). Kernelementen in de vitaliteitsaanpak zijn: dialoog voeren (op meerdere niveaus), meten (bepalen startpositie, monitoren en impact meten) en maatwerk bieden (geen medewerker is immers hetzelfde).

De komende periode willen we de ervaringen en kennis over een structurele vitaliteitsaanpak verder delen, waar mogelijk in samenwerkingsverbanden. Daarnaast zetten we in op het creëren van urgentie voor vitaliteit zodat het onderwerp integraal en blijvend op de agenda komt te staan. Daarbij besteden we speciale aandacht aan de sleutelrol van de leidinggevende in relatie tot de medewerker

Nu hybride werken een vaste plek krijgt in onze manier van werken, vraagt dit ook andere aandacht voor de fysieke en mentale gezondheid. De werk-privé balans speelt daarbij een rol. We nemen daarbij de afspraken mee die hierover in de komende CAO-gemeenten worden opgenomen. Ook zien we dat verzuim opnieuw

aandacht vraagt. Het verzuimpercentage in de sector blijft boven het landelijk gemiddelde. De sector zal de komende jaren nog meer moeten inzetten op vitaliteit en inzetbaarheid van medewerkers als een preventieve aanpak om het verzuimpercentage te verlagen.

Talent voor de toekomst

Gemeenten hebben nog steeds volop vacatures en dat zal de komende jaren zo blijven. Dat blijkt onder andere uit de personeelsmonitor, het jaarlijkse benchmark-onderzoek van het A&O fonds, en de vacaturemonitor die we sinds 2020 ieder kwartaal publiceren. Gemeenten zoeken voor deze vacatures vaker dan voorheen kandidaten met een ander profiel dan het huidige personeelsbestand. Naast nieuwe rollen en veranderende opgaves en uitdagingen, spelen ook het belang van inclusiviteit en het aantrekken van jong talent hierbij een rol. Wat maakt dat mensen kiezen voor de lokale overheid en wat maakt dat ze blijven? Welke ontplooiingsmogelijkheden zijn er en hoe wordt dit gefaciliteerd? Arbeidsmarktpositionering en verdere professionalisering van werving en onboarding zullen daarom de komende jaren nog belangrijker worden.

Door kennisdeling organiseren we gezamenlijke slagkracht op deze onderwerpen. Daarbij faciliteren we het leren van elkaar, maar verkennen we ook de mogelijkheden van (nieuwe) samenwerkingsverbanden. Daarnaast worden praktische tools aangeboden, zoals factsheets met informatie voor het werven van specifieke, gewilde functies.

Voor een pro-actief personeelsbeleid zijn strategische planning en inzicht in toekomstige ontwikkelingen noodzakelijk. De jaarlijkse personeelsmonitor blijft belangrijke input voor strategische personeelsplanning en HR-analytics.

Daarnaast ontwikkelen we, samen met de sector en waar relevant met externe stakeholders, inhoudelijke rapportages en scenario's. Daarbij is speciale aandacht voor verdwijnende en nieuwe functies door onder andere digitalisering en dataficering, nieuwe vormen van werving en selectie zoals skillsmatching en de kansen van intersectorale mobiliteit.

Leren en ontwikkelen

De nieuwe wereld vraagt om andere competenties en vaardigheden. Digitale mogelijkheden en dataficering veranderen het werk ingrijpend. 21st century skills zoals communiceren, samenwerken, kritisch en creatief denken worden steeds belangrijker. Van medewerkers en leidinggevendenden vraagt dit het bewustzijn en de inzet om jezelf te blijven ontwikkelen, kennis bij te spijkeren en daarbij de mogelijkheden van digitalisering te omarmen. Voor gemeentelijke organisaties is het noodzakelijk om een leercultuur te stimuleren en te faciliteren. Het fonds ondersteunt en initieert dit bewustwordingsproces.

De gemiddelde leeftijd bij gemeenten is relatief hoog en door de aangepaste pensioenleeftijd zullen veel medewerkers langer blijven doorwerken. Ook zij staan voor de uitdaging om stil te staan bij de (komende) veranderingen, wat dat voor hen betekent en hoe daar op te acteren. Ook hierin ondersteunt het fonds.

Daarnaast verandert de rolverdeling tussen overheid en samenleving. Van medewerkers wordt een pro-actieve, dienstverlenende houding verwacht, maar soms ook een handhavende en controlerende rol en dan weer een leidende of faciliterende rol. Inwoners verwachten ruimte om te participeren, snelle en toegankelijke digitale dienstverlening en maatwerk. De invoering van de Omgevingswet, het vraagstuk van de energietransitie en de decentralisatie van het sociaal domein, hebben grote impact op de manier waarop gemeente-professionals samenwerken met elkaar en met partners in de keten en de inwoner.

Het A&O fonds ondersteunt binnen het thema 'leren en ontwikkelen' op zowel organisatie- als medewerkers-niveau. Voor medewerkers ligt daarbij het accent op het creëren van bewustzijn, stimuleren van veranderkracht en het trainen van relevante (basis-)vaardigheden en competenties. Op organisatieniveau ontwikkelen we kennis samen met de sector, onder meer door het faciliteren van tafelgesprekken en leersessies. Aanvullend initiëren we onderzoek en bundelen inzichten in publicaties en handleidingen. De activiteiten van het fonds zijn gericht op ontwikkeling van leer-modellen en het ondersteunen van een leercultuur.

Als bepalende invalshoeken zien we voor de komende jaren onder andere: upskilling (nieuwe vaardigheden

en competenties leren om een bestaande functie te kunnen blijven doen) en reskilling (mensen trainen voor een andere functie).

Eigen regie in loopbaanontwikkeling

Om wendbaar en vitaal te blijven is het essentieel dat medewerkers zelf de regie nemen over hun loopbaan, daarin gefaciliteerd door de organisatie. Belangrijke uitgangspunten zijn dat medewerkers zich bewust zijn van het belang, hun talenten (her)kennen en mogelijkheden in zicht hebben. Veel gemeentelijke organisaties bieden hiervoor persoonlijke begeleiding aan door loopbaanprofessionals. De verwachting is dat de komende jaren meer nadruk zal komen te liggen op de relatie tussen loopbaanpad en de arbeidsmarkt.

In maart 2019 introduceerde A&O fonds Gemeenten het digitale platform Allesuitjezelf.nl, als opvolger van de website meesterinjewerk.nl. Allesuitjezelf informeert de medewerker over veranderingen in gemeentewerk en het belang van loopbaanontwikkeling om hierop voorbereid te zijn. Daarnaast biedt het de medewerker via online tools de mogelijkheid om de eigen talenten in kaart te brengen en positie op de arbeidsmarkt te verkennen. Tenslotte kan de medewerker zelf aan de slag met online cursussen, e-books en informatie over coaching, netwerken en solliciteren. De aangeboden tools en informatie worden ondersteund door herkenbare en inspirerende verhalen van collega's en professionals. Uniek is dat de medewerker een eigen persoonlijk bestand aanlegt met de resultaten van de testen en gekozen informatie. Dit bestand is alleen voor de medewerker zelf toegankelijk. Leerambassadeurs kunnen ingezet worden om medewerkers te helpen zelfstandig stappen te zetten naar ontwikkeling en bijvoorbeeld verwijzen naar de mogelijkheden die het digitale platform Allesuitjezelf.nl biedt.

Voor gemeenten biedt het A&O fonds een eigen entree-pagina tot het platform, die gepersonaliseerd wordt met lokale inspiratieverhalen en links naar het eigen ondersteuningsnetwerk van loopbaanprofessionals.

De komende jaren willen we erop inzetten dat alle gemeenten deze toegang in hun interne communicatie opnemen.

Om medewerkers zelf de regie te laten nemen om duurzaam inzetbaar te blijven is het van belang dat dit binnen de organisatie actief gestimuleerd en gefaciliteerd wordt. Hierin spelen leidinggevers een sleutelrol en is het belangrijk dat hoger management is aangehaakt. A&O fonds Gemeenten wil daarvoor ondersteuning bieden aan loopbaanprofessionals om dit thema binnen hun eigen organisatie sterker te agenderen en te faciliteren. Daartoe brengen we loopbaanprofessionals landelijk samen in een netwerk en ontwikkelen we gezamenlijk trainingen en tools. Daarnaast dragen we op managementniveau bij met kennisontwikkeling ten behoeve van visievorming en de vertaling van cao afspraken in de praktijk.

Leiderschap en cultuur

Voor een flexibele en wendbare organisatie is sociaal leiderschap nodig. Dat betekent dat leidinggevers ruimte kunnen en durven geven aan medewerkers. Daarmee ontstaat gelijkwaardige samenwerking, waarin leidinggevers, medewerkers en waar mogelijk de samenleving elkaar versterken en samen complexe opgaves aanpakken.

Het realiseren van deze visie op leiderschap is in de gemeentelijke sector niet eenvoudig. Bestuurders en leidinggevers werken in een politiek speelveld met veel verschillende lagen. Aan de ene kant is er de processtructuur van de organisatie, met bijbehorende verantwoordingsplicht volgens vastgelegde spelregels. Aan de andere kant is er de roep om meer maatwerk en hantering van de menselijke maat. Het oplossen van dit spanningsveld vraagt om een integrale cultuurverandering, waarbij ook het hoger management, college en raadsleden meegaan in de vernieuwde denk- en werkwijze.

De coronacrisis zorgt ook hier voor extra uitdagingen. Thuiswerken noodt tot leidinggeven op afstand. Dat leidt tot meer behoefte aan sturing, sociaal contact en verbinding. Juist nu blijkt het gezamenlijk werken aan één doel essentieel te zijn voor het behouden van de samenhang en cohesie binnen de organisatie. Dat vraagt om een heldere visie en beleidskeuzes.

Welke keuzes gemaakt zullen worden, mede in het licht van de verslechterde financiële positie van gemeenten, zullen in hoge mate bepalend zijn voor welke eisen aan

direct leidinggevers gesteld gaan worden. Zij zullen de veranderingen vorm moeten geven met collega's en medewerkers. Daarbij spelen zij een sleutelrol in het faciliteren van de talentontwikkeling en -inzet, maar ook in het doorbreken van silo's van de verschillende domeinen.

Daarnaast zijn leidinggevers zelf ook medewerkers, die zich nieuwe vaardigheden eigen moeten maken. A&O fonds Gemeenten wil daarbij ondersteunen door te investeren in bewustwording en het stimuleren van de intrinsieke motivatie van leidinggevers om de nieuwe denk- en werkwijze van sociaal leiderschap eigen te maken. Alsmede de tools te faciliteren om de vereiste nieuwe vaardigheden aan te leren.

Sociaal leiderschap is niet mogelijk zonder inbedding in de dagelijkse werkwijze om te weten het sociaal, ruimtelijk en bedrijfsvoeringsdomein van gemeenten. Het vraagt om een andere structuur, cultuur en visie op onder andere verantwoording, ruimte voor maatwerk bij inwoners en domein-overstijgend werken. A&O fonds Gemeenten helpt daarbij met kennisdeling en maatwerk-ondersteuning van gemeentelijke en regionale projecten.

Bij 'leren en ontwikkelen' ligt het accent voor medewerkers op het creëren van bewustzijn, stimuleren van veranderkracht en het trainen van (basis-) vaardigheden en competenties.

Investeren in ontwikkeling in de gemeente of regionaal

Met onze projecten ondersteunt het A&O fonds de sector of (pilot)groepen gemeenten en/of medewerkers. Daarnaast ondersteunen we eigen lokale of regionale projecten van gemeenten of gemeentelijke organisaties. Dat doen we door het bieden van expertise, het verstrekken van subsidie en het stimuleren van verbindend leren. Zo blijven we ook de komende jaren investeren in de ontwikkeling van wendbare en vitale organisaties en medewerkers.

We bieden de ondersteuning pro-actief aan, bijvoorbeeld in het verlengde van lopende A&O projecten, maar nodigen gemeenten ook van harte uit hiervoor contact met ons op te nemen. Daarbij is het uitgangspunt dat de projecten nieuwe inzichten opleveren voor de betreffende organisatie, of voor de sector.

Naast een financiële bijdrage bieden we ook gerichte expertise aan, bijvoorbeeld procesbegeleiding om van een idee naar een plan te komen of om de resultaten van het project inzichtelijk te maken, zodat deze van meerwaarde zijn voor andere gemeenten.

Ook voor de komende jaren zien we het delen van de ervaringen binnen de sector als belangrijke toegevoegde waarde van de individuele ondersteuning. Dat delen doen we door de aanpak van verschillende initiatieven naast elkaar te leggen en de resultaten te duiden in een artikel of publicatie. Ook bieden we de betrokken koplopers een podium om hun ervaringen te delen met bijvoorbeeld een interview, video of podcast op de A&O website.



Het delen van ervaringen zien we als belangrijke toegevoegde waarde van de individuele ondersteuning



A&O fonds Gemeenten als organisatie

A&O fonds Gemeenten is een project- en netwerkorganisatie met een kernteam van circa 30 fte. Daaromheen zit een schil van flexibele medewerkers en experts, die afhankelijk van het karakter van projecten worden ingezet. Daarnaast werken we nauw samen met gemeentelijke samenwerkingsverbanden, branche- en vakverenigingen, vakbonden, opleidings- en adviesbureaus en wetenschap en universiteiten.

Vitaliteit en persoonlijke ontwikkeling zijn belangrijke pijlers binnen onze organisatie. Door te investeren, experimenteren en te blijven leren met verschillende rollen binnen de wisselende projecten werken we continue aan onze eigen wendbaarheid en vitaliteit. Communicatie maakt een integraal deel uit van al onze projecten. Zo werken we er aan dat onze doelgroepen (bestuurders, leidinggevenden, adviseurs, beleidsmakers en uitvoerenden) onze toevoegde waarde ervaren en weten waar en hoe we hen verder kunnen helpen.

Een belangrijk aandachtspunt voor de komende jaren is het verbeteren van de interne kennisdeling en kruisbestuiving tussen projecten. Daartoe willen we onze interne digitale platforms voor netwerkbeheer (crm) en projectmanagement verder verbeteren.

Daarnaast geven we extra aandacht aan het vergroten van onze impact. Hiervoor hanteren we een afwegingskader bij het starten van projecten en meten structureel de resultaten in relatie tot onze missie: **bijdragen aan vitale en wendbare gemeentelijke organisaties en professionals die optimaal kunnen aansluiten bij de veranderende samenleving.**

Fluwelen Burgwal 58
Postbus 11560
2502 AN Den Haag

070 763 00 30

secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

December 2020



A&O
fonds
Gemeenten