



Hoe gemeenten leren & ontwikkelen organiseren

Een benchmark en startpunt voor verdere
ontwikkeling van de L&O-functie

A&O
fonds
Gemeenten

Hoe gemeenten leren & ontwikkelen organiseren

Een benchmark en startpunt voor verdere
ontwikkeling van de L&O-functie



Inhoud

Inleiding	7
Managementsamenvatting	9
Aanbevelingen	12
1. De inbedding van Leren & Ontwikkelen	15
2. Activeren van medewerkers	25
3. L&O-visie	33
4. Monitoren en evalueren	39
5. De lerende gemeente	45
Bijlagen	51



Inleiding

Gemeenten zien in toenemende mate het belang van leren en ontwikkelen om hun taken goed te kunnen blijven uitvoeren. Nieuwe opgaven, de digitale transformatie, een deskundige overheid en een goede dienstverlening: het kan niet worden gerealiseerd zonder gemeenteambtenaren die beschikken over de juiste kennis en competenties. De krappe arbeidsmarkt maakt dit alles nog urgenter: zowel de eigen medewerkers als sollicitanten vinden L&O een steeds belangrijker onderdeel van een goed en plezierig werkklimaat.

Met deze ontwikkeling krijgt ook het vakgebied L&O binnen gemeenten meer aandacht en prioriteit. A&O fonds Gemeenten verbindt sinds een aantal jaar leerprofessionals in de sector met bijeenkomsten en een L&O-community. In die community deden in 2023 zo'n 430 medewerkers mee die een rol hebben bij L&O in hun organisatie. Zij zoeken elkaar op en wisselen kennis en ervaringen uit. Samen pakken zij de uitdaging op om leren en ontwikkelen binnen gemeenten verder te professionaliseren en van gemeenten lerende organisaties te maken.

Om een beeld te krijgen van de huidige stand van zaken heeft A&O fonds Gemeenten in 2023 een breed onderzoek uitgevoerd naar hoe leren en ontwikkelen bij gemeenten georganiseerd is. Als benchmark, maar ook als startpunt voor verdere ontwikkeling. Het onderzoek omvatte interviews, een enquête in samenwerking met de Hogeschool van Arnhem Nijmegen (HAN) en een bijeenkomst waarin we met L&O-professionals reflecteerden op de uitkomsten. In totaal droegen meer dan 200 gemeentelijke organisaties bij.

In deze publicatie delen we de uitkomsten van het onderzoek en doen een aantal aanbevelingen. De komende jaren blijft A&O fonds Gemeenten ondersteunen bij het verder professionaliseren van leren en ontwikkelen in de sector.

Meer weten?

Kijk op aeno.nl/leren-en-ontwikkelen.



Management-samenvatting

A&O fonds Gemeenten bracht in kaart hoe gemeenten leren en ontwikkelen (L&O) momenteel organiseren. Op basis van vijf thema's – respectievelijk de inbedding van de L&O-functie, activeren van medewerkers, de L&O-visie, monitoren en evalueren en tot slot de lerende gemeente – zijn dit de belangrijkste bevindingen. Aansluitend op de samenvatting worden zes aanbevelingen gedaan om leren en ontwikkelen binnen gemeenten verder te versterken.

L&O krijgt bij gemeenten steeds meer aandacht. Zo hebben er de laatste jaren veel gemeenten meer L&O-medewerkers aangesteld. Er zijn goede redenen om L&O meer aandacht te geven. Gemeenten opereren in een dynamisch werkveld met nieuwe opgaven, bezuinigingen, technologische ontwikkelingen, een veranderende verhouding overheid-samenleving en een structureel krappe arbeidsmarkt. L&O helpt de gemeentelijke organisatie en medewerkers goed om te gaan met deze ontwikkelingen en met plezier en resultaat hun persoonlijke en maatschappelijke opgaven te realiseren.

Gemeenten ontwikkelen meestal met eigen medewerkers een L&O-visie en beleid. Ook het adviseren van management en medewerkers over L&O gebeurt overwegend met eigen medewerkers. Bij het ontwikkelen van leerinterventies en vooral bij de uitvoering van leerinterventies huren de meeste gemeenten externe partijen in. Op deze manier blijft de regie op L&O binnen de gemeente.

Bij de meeste gemeenten wordt L&O zowel centraal als decentraal georganiseerd. Op organisatieniveau en op het niveau van diensten en/of afdelingen. Op centraal niveau gaat het bijvoorbeeld om de ontwikkeling van een L&O-visie, L&O-beleid en organisatiebrede thema's en programma's, decentraal gaat het meestal over specifiekere en vakinhoudelijke leerinterventies.

Gemeenten verschillen in de manier waarop ze L&O vormgeven, maar er zijn vooral veel overeenkomsten. De verschillen hebben vaak te maken met de grootte van de gemeente. Grotere gemeenten hebben meer budget en personeel dat zich specifiek op L&O richt. Ze maken ook meer gebruik van technologische middelen zoals een LMS. Los van de grootteklasse zijn er verschillen tussen gemeenten in de fase van L&O beleidsvorming. Sommige gemeenten hebben al jaren een L&O-visie en -beleid, andere gemeenten zijn er nu mee bezig om deze te ontwikkelen.

De gemeenten hebben veel overeenkomsten in de manier waarop ze L&O vormgeven, omdat ze vanuit dezelfde (landelijke) context werken. Daardoor richten gemeenten hun L&O-programma vaak op dezelfde onderwerpen. Ook de uitdaging om alle medewerkers in de organisatie te bereiken en te activeren in het werken aan hun ontwikkeling kennen ze allemaal. De omslag van "leren doe je als het werk het toelaat" naar "leren is een belangrijk onderdeel van mijn werk" is een uitdaging voor alle gemeenten.

Gemeenten ontwikkelen meestal met eigen medewerkers een L&O-visie en beleid

Gemeenten werken regelmatig samen op L&O-gebied, maar kunnen meer bereiken als ze intensiever gaan samenwerken. Een laagdrempelige manier van samenwerken is kennisnemen van elkaars aanpak, het mogen gebruiken van instrumenten die een ander heeft ontwikkeld, het gezamenlijk aanbieden van trainingen. Minder vaak wordt gezamenlijk een leerprogramma ontwikkeld of een LMS aangeschaft. Daar zijn grotere investeringen voor nodig en de steun van het management is noodzakelijk. Vooral kleinere gemeenten, met minder personele en financiële capaciteit, kunnen profiteren van meer samenwerking.

Het vrijmaken van voldoende budget voor leren en ontwikkelen is momenteel geen probleem voor gemeenten. Gemiddeld begrootten de gemeenten in 2023 ongeveer 1,9% van de loonsom voor L&O. De financiering van L&O is voldoende; meer dan helft heeft in 2022 minder uitgegeven dan begroot en de respondenten vinden het voldoende om L&O vorm te geven.

Het vrijmaken van voldoende tijd voor leren en ontwikkelen is wel een grote uitdaging voor gemeenten. Trainingen worden afgezegd omdat medewerkers veel werkdruk ervaren en hun eigen werk voorrang geven. L&O wordt nog vaak gezien als iets naast het werk en niet als onderdeel van het werk. Aan directie, bestuur, leidinggevenden en HR de taak om iedereen duidelijk te maken dat leren en ontwikkelen een belangrijk onderdeel is van het werk en past binnen de organisatievisie en gewenste organisatiecultuur. De leidinggevende is hierin extra belangrijk.

Hoewel in de meeste gemeenten het leeraanbod voor alle medewerkers toegankelijk is, maken nog niet alle medewerkers daar ook gebruik van. Niet alle medewerkers zijn bekend met de L&O-mogelijkheden.

Om L&O beter in te bedden in de organisatie, is het belangrijk dat leerprofessionals samenwerken met HR, leidinggevenden, directie en bestuur. Zo kunnen L&O-professionals ook meer vraaggericht werken. Als ze met het management en met medewerkers in gesprek gaan over de belangrijke ontwikkelingen voor het werk in de gemeente, kunnen ze samen in kaart brengen wat de leerbehoeften zijn. Zo kunnen zij passend L&O-aanbod ontwikkelen. Daarbij is het ook van belang om oog te hebben voor relevante doelgroepen van L&O en die te bereiken, zoals jonge en nieuwe en oudere en ervaren medewerkers, praktisch opgeleide medewerkers en leidinggevenden.

Gemeenten kunnen het monitoren en evalueren van het leeraanbod meer en beter inzetten om hun L&O-functie te verbeteren. In bijna driekwart van de gemeenten wordt L&O in (ontwikkel)gesprekken besproken tussen leidinggevende en medewerkers. Met name grotere gemeenten (die vaker een LMS hebben) maken daarnaast gebruik van een standaardevaluatie-lijst die deelnemers na deelname aan een training, workshop of e-learning ontvangen. Evaluatie heeft zo vaak vooral betrekking op de reacties van deelnemers, en minder op het geleerde en eventuele gedragsveranderingen. Het zijn met name de heel grote gemeenten die momenteel de expertise hebben om de impact van leerinterventies te onderzoeken. Het verdient aanbeveling dat gemeenten meer samenwerken bij het ontwikkelen en inzetten van goede evaluatie-tools. Door beter te monitoren en evalueren, kunnen gemeenten hun leeraanbod verbeteren. Worden de juiste leervormen ingezet, de beoogde doelgroepen bereikt en de leerdoelen behaald.

Op 16 november 2023 is A&O fonds Gemeenten in gesprek gegaan met leerprofessionals en is gesproken over hoe de L&O-functie kan worden versterkt. Daarbij bleek dat gemeenten veel van elkaar kunnen leren en graag willen samenwerken. In 2024 gaat A&O ook in gesprek met het management van gemeenten naar aanleiding van dit onderzoek, om te verkennen hoe de L&O-functie in gemeenten verder kan worden versterkt.

Gemeenten kunnen het monitoren en evalueren van het leeraanbod meer en beter inzetten om hun L&O-functie te verbeteren

Aanbevelingen

Hoe kunnen gemeenten leren en ontwikkelen binnen hun organisatie verder versterken?

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek formuleerden we zes aanbevelingen.

1

Maak L&O een zaak van iedereen:

Zet het thema op de agenda van organisatie, leiderschap en medewerkers. Investeer tijd en middelen om een lerende organisatie te maken. Daarmee vergroot je behoud en doorstroom van huidig personeel én de instroom van nieuwe medewerkers. Creëer een werkcultuur waarin leren en ontwikkelen niet slechts wordt gezien als belangrijk vóór het werk, maar als een vanzelfsprekend onderdeel van het werk. Maak L&O tot een vast agendapunt in team overleggen en in de beoordelingscyclus.

2

Maak van een gemeente een lerende organisatie met een gedragen L&O-visie en L&O-beleid:

Plaats de ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers centraal binnen L&O. Bespreek belangrijke ontwikkelingen in taken en opgaven van de gemeente in alle organisatiedelen, identificeer mogelijke effecten op het werk en bepaal gezamenlijk met medewerkers en management welke kennis en vaardigheden cruciaal worden. Maak hier een visie en een beleid op die op vaste momenten in de tijd (of als de tijd er om vraagt) wordt geactualiseerd.

3

Toon en beloon leergericht leiderschap:

Toon leergericht leiderschap door L&O als vast agendapunt in team overleggen op te nemen. Bespreek daar zowel ontwikkelactiviteiten als recente leermomenten van medewerkers. Leiderschap moet leren actief ondersteunen, zowel in woord als daad. En het goede voorbeeld geven.

4

Stimuleer informeel leren en leren in het werk:

Creëer een werkcultuur waarin leren & ontwikkelen een onderdeel is van het werk. Laat zien hoe breed en divers leren is en dat medewerkers heel veel leren tijdens de uitvoering van het werk. Maak afspraken over de tijd die medewerkers aan hun ontwikkeling besteden en ondersteun met het vinden van de juiste leervormen en inhoud. Maak informeel leren zichtbaar en waardeer de inspanningen en de resultaten.

5

Werk samen met andere gemeenten:

Vergroot de impact van L&O door samen te werken met andere gemeenten en werkgevers. Verken gezamenlijke uitdagingen en bijdragen aan landelijke ontwikkelingen. Overweeg gezamenlijke inkoop van bijvoorbeeld een Learning Management System (LMS) of ontwikkel samen leerinterventies.

6

Evalueer L&O als structureel onderdeel:

Maak monitoren en evaluatie een structureel onderdeel van het L&O-beleid. Volg het gebruik van leeraanbod door medewerkers, evalueer de effecten en stuur op verbetering van het aanbod. Zorg dat deze jaarlijkse cyclus vast onderdeel wordt van de organisatie.

A&O fonds Gemeenten blijft zich inzetten voor het thema Leren & Ontwikkelen, door stakeholders te verbinden, nieuwe en belangrijke ontwikkelingen te agenderen en te gidsen in gezamenlijke trajecten. Het programma kun je volgen via de website van A&O, de nieuwsbrief en de L&O community. aeno.nl/leren-en-ontwikkelen.



1. De inbedding van L&O

Dit hoofdstuk gaat over de inbedding van L&O in de gemeentelijke organisatie. Het gaat hier om het aantal medewerkers dat zich specifiek met L&O bezighoudt, het niveau waarop L&O wordt vormgegeven, de L&O-rollen die de gemeente zelf uitvoert en het budget.

1.1 Plaats in de organisatie

Inzet van capaciteit voor L&O

Hoeveel medewerkers van de gemeente hebben het organiseren van L&O als hoofdtaak? Bij de interviews viel op dat veel L&O-professionals zich pas in de laatste jaren bezig zijn gaan houden met L&O en dat bij veel gemeenten het L&O-team de afgelopen jaren is gegroeid. Veel van deze professionals stroomden door vanuit een meer algemene HR-functie. Het nieuwe aandachtsgebied wordt met veel energie en enthousiasme vormgegeven.

Gemeente Súdwest-Fryslân over een L&O-medewerker zijn

Anke Buma-Hobma en Marijke Scholten, adviseurs leren en ontwikkelen, gemeente Súdwest-Fryslân

"Onze belangrijkste boodschap is dat wij zelf op de goede plek zitten, met onze eigen missie en waarden het werk doen waar we zelf van voelen dat we veel kunnen toevoegen. Wij beleven zoveel werkplezier dat we dat ook uitstralen. Het wordt gezien en gevoeld. Dan is het geen kwestie meer van anderen moeten overtuigen: wij zijn de L&O-professional, en zo worden we gezien. We hebben een heldere missie die we uitdragen, met leidende principes en duidelijkheid over wat we belangrijk vinden. We merken dat mensen daar ook energie van krijgen! We delen veel van wat we doen waardoor collega's binnen en buiten nieuwsgierig en enthousiast worden. Dan schrijven we er bijvoorbeeld een blog over en dan lezen collega's en directie dat graag. We zijn dus echt zichtbaar in de organisatie als het gezicht van L&O. Wij vinden dit echt de leukste baan: we vullen elkaar aan op inhoud en we investeren echt in onze samenwerking."

De resultaten uit de enquête (figuur 1.1) laten het huidige aantal L&O-professionals zien.

Figuur 1.1 Aantal medewerkers in de gemeente dat L&O als hoofdtaak heeft

Gemiddeld aantal medewerkers met L&O als hoofdtaak	
< 20.000	1
20.000 - 50.000	2
50.000 - 100.000	2
> 100.000	5
G4	45
Totaal (N=129)	4

Het aantal medewerkers dat L&O als hoofdtaak heeft loopt op van gemiddeld 1 in de kleinste gemeenten tot 45 in de G4 gemeenten.

Uitvoer van verschillende rollen bij L&O in de organisatie

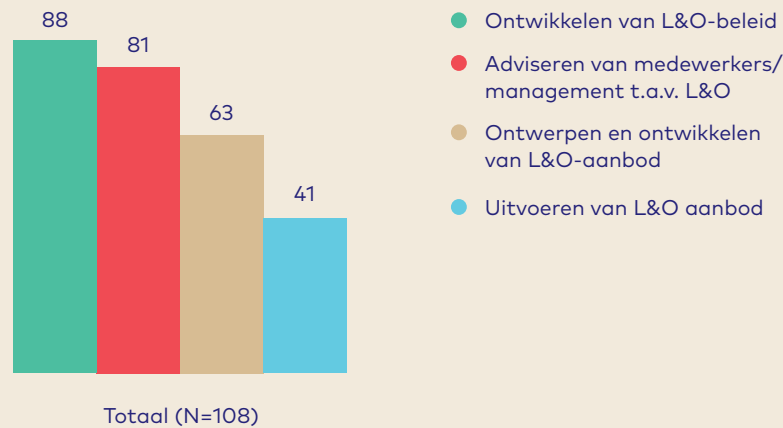
De L&O-functie vervult verschillende rollen. We volgen hier het onderscheid tussen de vier rollen die de Hogeschool Arnhem Nijmegen (HAN) in hun opleiding Learning & Development in organisations hanteert:

- Ontwikkelen van L&O-beleid
- Adviseren van management en medewerkers t.a.v. L&O (uitvoeren van beleid)
- Ontwerpen en ontwikkelen van leerinterventies
- Uitvoeren van leerinterventies

In figuur 1.2 wordt weergegeven welke rollen gemeenten met eigen medewerkers uitvoeren. Dat zijn vooral het ontwikkelen van L&O-beleid (88%) en het adviseren van en contact onderhouden met management en medewerkers (81%). Deze taken vragen veel organisatie-specifieke kennis en het is goed te begrijpen dat gemeenten deze zelf uitvoeren.

Het ontwikkelen van L&O-aanbod wordt minder vaak zelf opgepakt en vaker uitbesteed. Bij het uitvoeren van leerinterventies zoals het geven van trainingen kiezen de meeste gemeenten ervoor om externe adviseurs of opleiders in te huren.

Figuur 1.2 Percentage gemeenten dat de vier L&O-rollen met eigen personeel uitvoert



De meeste gemeenten werken samen met andere gemeenten op L&O-gebied

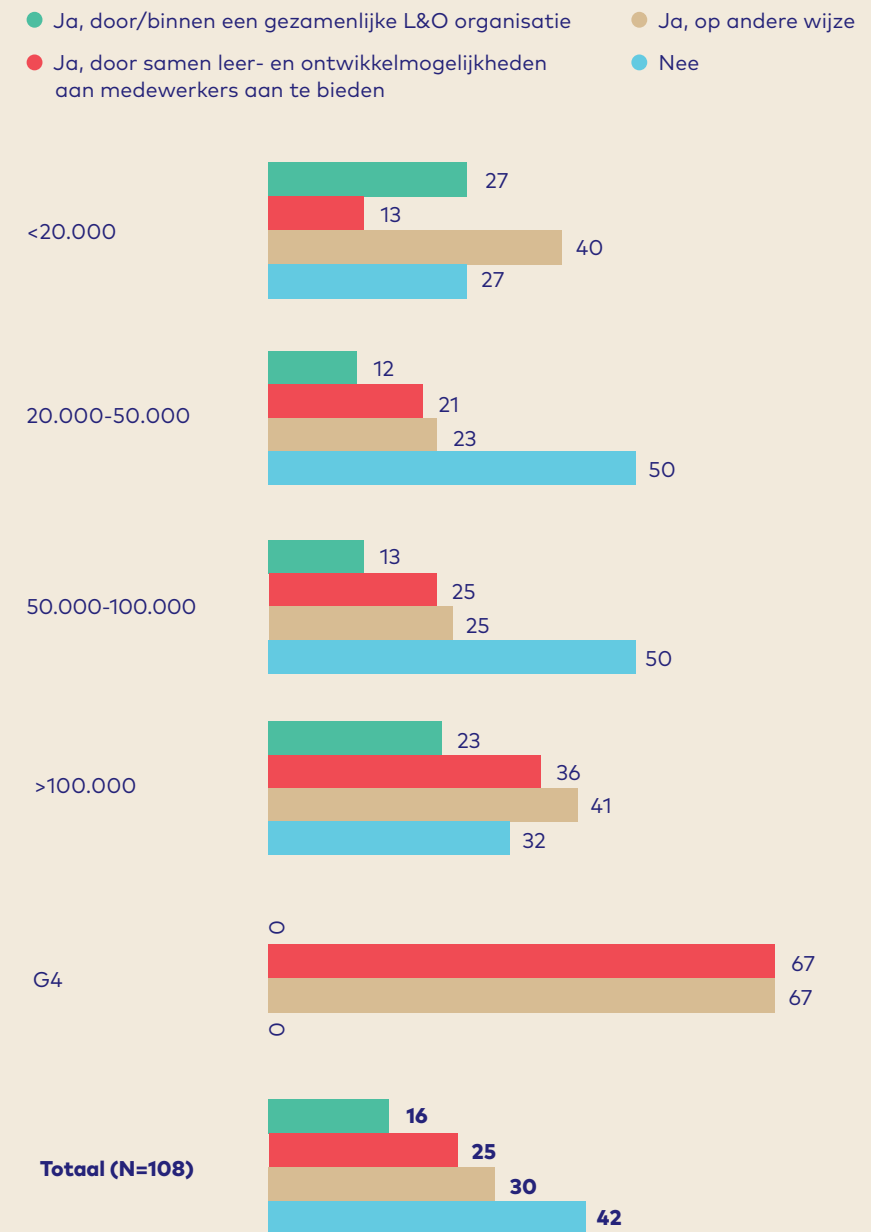
De meerderheid van de gemeenten werkt in een bepaalde vorm samen met andere gemeenten bij L&O (zie figuur 1.3). Dat is vruchtbaar voor de uitwisseling van kennis en ervaringen. Een aanzienlijk gedeelte, 42%, doet dit echter nog niet. Ook in bestaande samenwerkingsvormen is er de mogelijkheid voor uitbreiding en verdieping.

De samenwerking bestaat meestal uit een gezamenlijk aanbod voor medewerkers en soms (maar minder vaak) uit een gezamenlijke L&O-organisatie. Genoemd worden: een gezamenlijke academie of HRM-afdeling, een gezamenlijk loopbaan- of mobiliteitscentrum, regionale samenwerking, deelname in een netwerk van opleidingsadviseurs, en samenwerking via de community van het A&O fonds Gemeenten.

Op de bijeenkomst van 16 november 2023 kwam samenwerken ook ter sprake. Zo benoemden de deelnemers dat het gezamenlijk ontwikkelen van een aanpak om leerbeleid en leerinterventies te evalueren en de impact ervan te onderzoeken van meerwaarde is. Daarbij spraken de <50.000 gemeenten o.a. de wens uit om jaarlijks met meer gemeenten een gezamenlijke agenda en/of thema's te bepalen waarop vervolgens concreet kan worden samengewerkt. De middelgrote gemeenten (50.000-100.000) zijn vooral geïnteresseerd in samenwerkingen met betrekking tot het leeraanbod en de organisatie van de backoffice daarvan, bijvoorbeeld met een leermanagementsysteem (LMS).

Figuur 1.3 Wordt er ten aanzien van L&O samengewerkt met andere gemeenten?

%

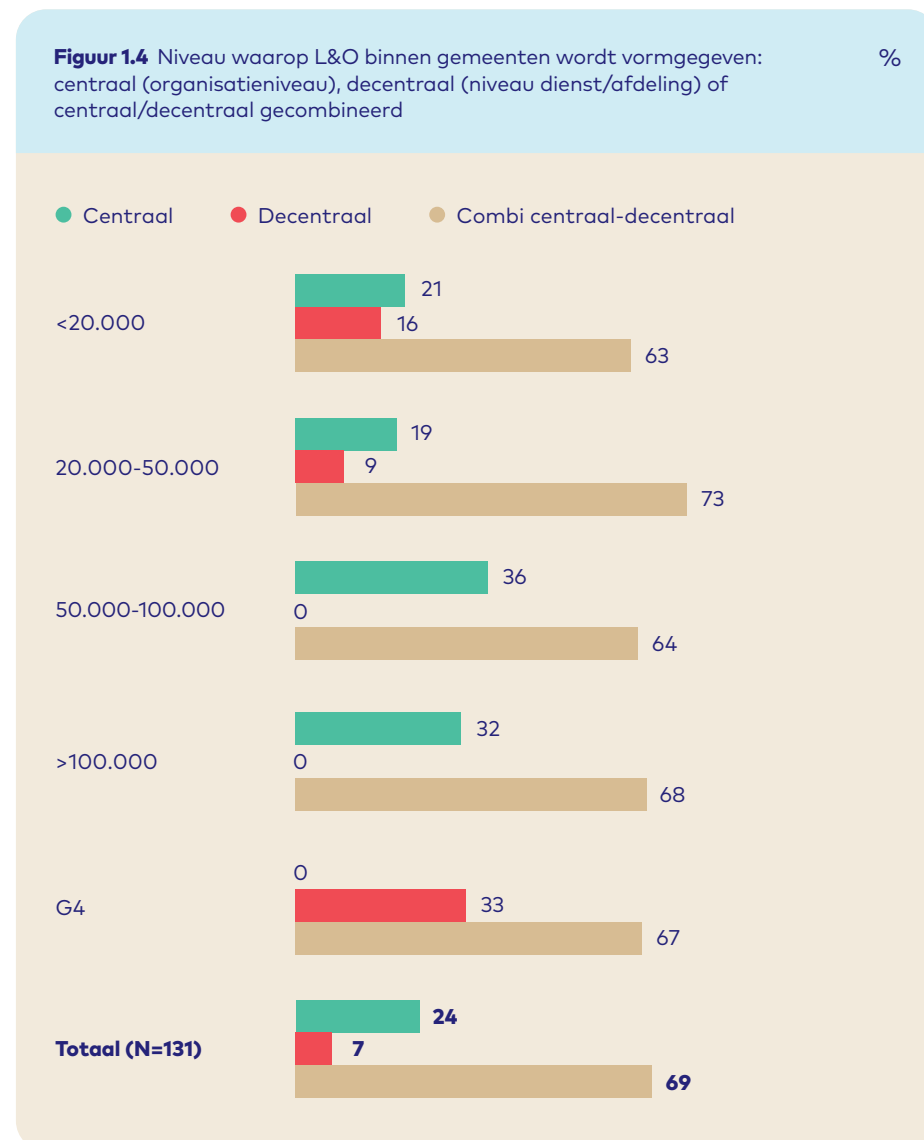


Meerdere antwoorden mogelijk

Niveau waarop L&O wordt vormgegeven

L&O kan centraal op organisatieniveau worden georganiseerd en decentraal op het niveau van een dienst of afdeling. Centraal gaat het dan over thema's die in de gehele of een groot deel van de gemeente spelen. Decentraal gaat het over thema's die vooral in bepaalde afdelingen belangrijk zijn en in andere minder. De meeste gemeenten (69%) combineren centraal en decentraal niveau. Bijna een kwart (24%) van de gemeenten organiseert L&O centraal. Slechts 7% van de gemeenten organiseert L&O decentraal (zie figuur 1.4).

In de interviews bleek dat vooral in grote gemeenten het veel aandacht vraagt om de afstemming tussen centraal en decentraal te waarborgen. Decentrale L&O-initiatieven moeten aansluiten op de centrale organisatie en vice versa.



1.2 L&O-budget

L&O-budget

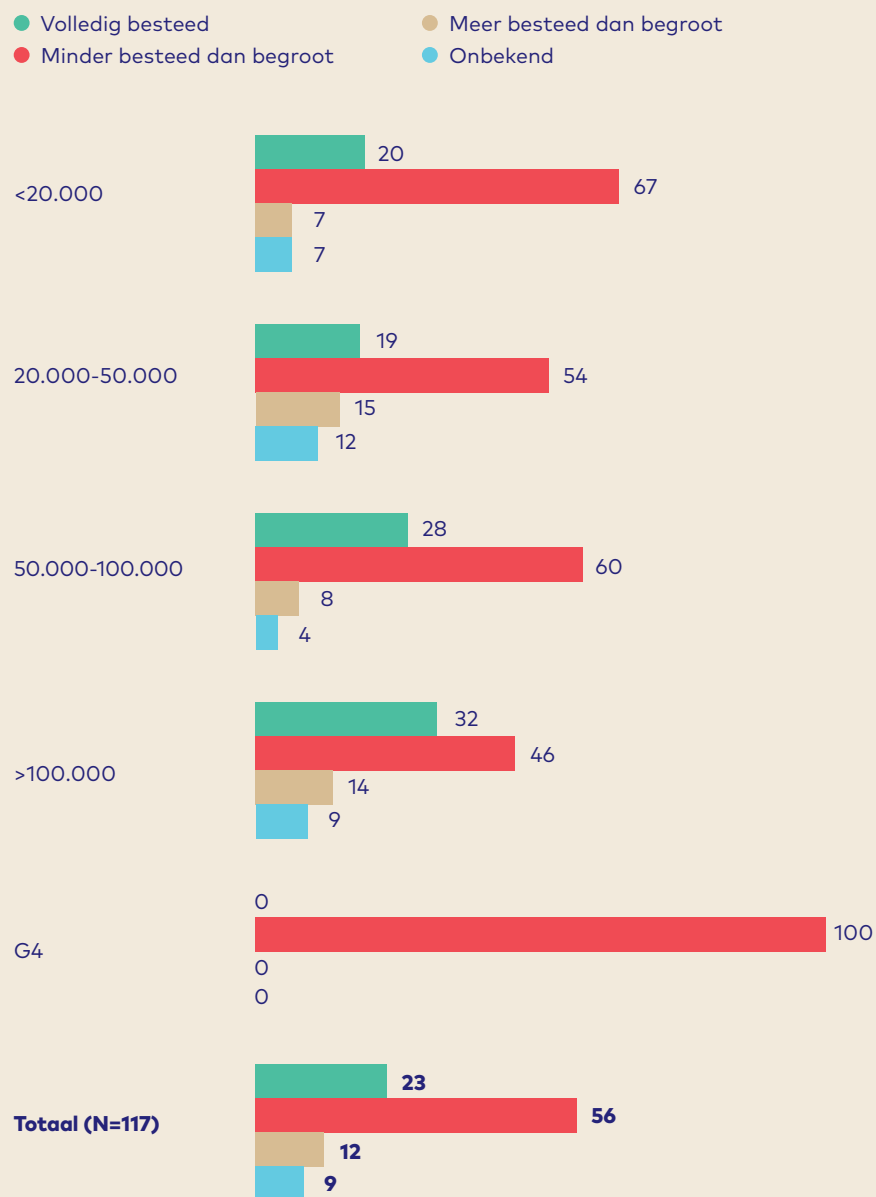
Figuur 1.5 geeft aan dat de gemeenten in 2023 bijna 1,9% van de loonsom hebben vrijgemaakt voor L&O. De verschillen tussen gemeentegrootteklassen zijn niet significant.



De meeste gemeenten geven minder geld uit aan L&O dan is begroot

In hoeverre wordt het bedrag dat is begroot voor L&O ook besteed? Figuur 1.6 toont dat ruim de helft (56%) van de gemeenten in 2022 minder heeft uitgegeven aan L&O dan begroot. Bijna een kwart heeft het budget in 2022 volledig besteed. Ongeveer 12% heeft meer besteed dan begroot.

Figuur 1.6 Besteding budget voor L&O in 2022

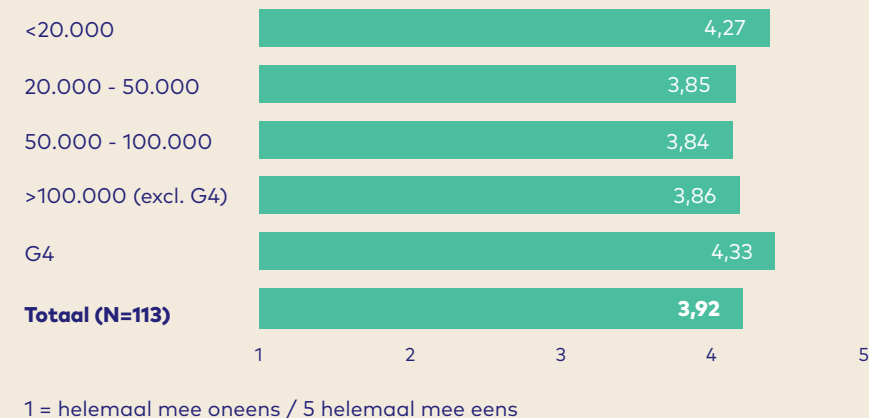


In de meeste gemeenten is er voldoende budget om L&O vorm te geven

Budget is geen probleem voor de organisatie en stimulering van L&O. Zoals te zien in figuur 1.7 zeggen respondenten dat er voldoende budget voor beschikbaar is binnen hun gemeente.

Figuur 1.7 Er is voldoende budget om het L&O binnen de gemeente op effectieve wijze vorm te geven

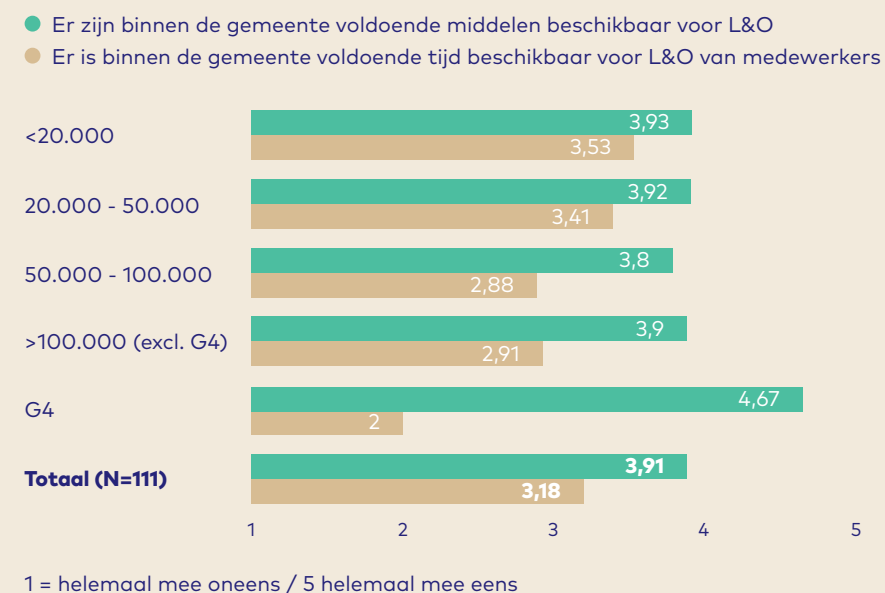
%



Stimuleren van L&O vraagt de beschikbaarheid van voldoende tijd en aandacht

Figuur 1.8 laat zien dat er doorgaans voldoende budget is voor L&O. Het maakt ook duidelijk dat er niet altijd voldoende tijd beschikbaar is voor L&O. Dit kan gedeeltelijk verklaren waarom budgetten vaak niet volledig worden besteed. Dit wordt verder behandeld in het volgende hoofdstuk.

Figuur 1.8 Voldoende beschikbaarheid van tijd en middelen voor L&O binnen de gemeente





2. Activeren van medewerkers

In gemeenten is het voor elke medewerker noodzakelijk, om te blijven leren en ontwikkelen. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vraag hoe medewerkers daartoe worden geactiveerd. Zijn de L&O-mogelijkheden binnen de gemeente toegankelijk voor iedereen? Zijn ze bekend en maken medewerkers er ook gebruik van?

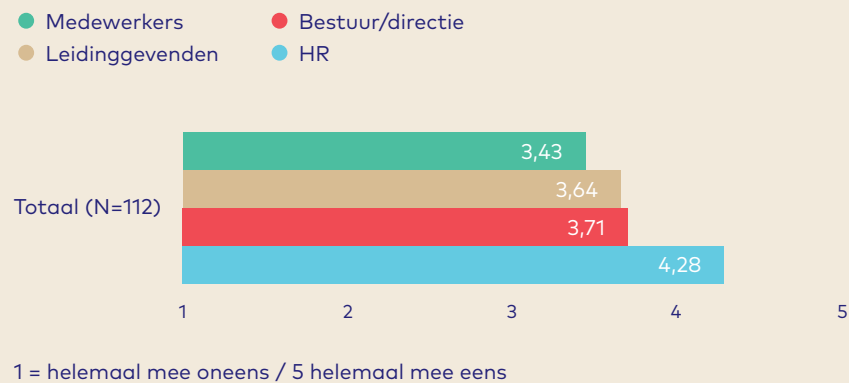
L&O als onderdeel van het werk

L&O-professionals vertellen dat zij ervan doordrongen zijn dat L&O voor alle medewerkers relevant is. Zij zijn op zoek naar manieren om L&O te stimuleren bij hun gemeente. De grootste uitdaging die ze zien bij het stimuleren van L&O is de door medewerkers ervaren werkdruk. De professionals geven aan dat medewerkers lastig over te halen zijn tijd vrij te maken voor L&O. Het werk afmaken gaat voor. Daarbij lijken medewerkers L&O niet als onderdeel van het werk te zien, maar als iets ernaast. Dit vormt een obstakel voor de leercultuur en vraagt dan ook om een nieuwe manier van kijken:

L&O is niet alleen belangrijk vóór je werk, maar ook een onderdeel ván je werk.

De aandacht voor L&O in de organisatie

Figuur 2.1 Binnen de gemeente krijgt L&O voldoende aandacht van...



Respondenten geven aan dat medewerkers niet voldoende aandacht hebben voor L&O. Dit onderschrijft het beeld dat medewerkers weinig tijd vrij (kunnen) maken voor L&O en dat daar veel winst te behalen is. HR heeft het meeste aandacht voor L&O: niet verrassend, zij werken vaak bij HR. Het bestuur, directie en leidinggevend zijn belangrijk bij het stimuleren en steunen van medewerkers om regie te nemen over hun ontwikkeling. Zij kunnen de urgentie benoemen. Zo kunnen zij voor de cultuur zorgen waarbij L&O als onderdeel van het werk gezien wordt.

Daarbij lijken medewerkers L&O niet als onderdeel van het werk te zien, maar als iets ernaast

Gemeente Deurne over de rol van leidinggevend in het stimuleren en steunen van medewerkers

Betty Helsloot, adviseur organisatieontwikkeling & HR-adviseur, Gemeente Deurne

"De allerbelangrijkste boodschap die een leidinggevende kan geven is dat de medewerker de ruimte krijgt om zich te kunnen ontwikkelen. Dat hardop uitspreken én daar dan ook daadwerkelijk de ruimte voor geven, iedere dag opnieuw.

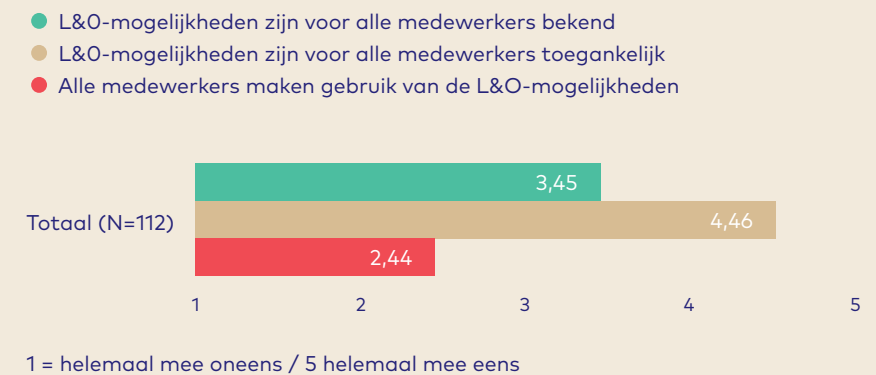
Natuurlijk met een knipoog naar onze ambtelijke status, maar daarom niet minder belangrijk, hebben wij de leidinggevend tegenover hun medewerkers laten zeggen: "Ik als leidinggevende leg bij deze de eed af dat ik jou alle ruimte geef om je te ontwikkelen".

2.1 Bereik en gebruik van L&O

Het gebruik van L&O-mogelijkheden door medewerkers

Figuur 2.2 laat zien dat de toegankelijkheid van L&O-mogelijkheden een hoge score krijgt van respondenten, maar dat er ruimte is voor het vergroten van de bekendheid en het gebruik door medewerkers.

Figuur 2.2 Toegankelijkheid van, bekendheid met en gebruik van L&O-mogelijkheden binnen de gemeente



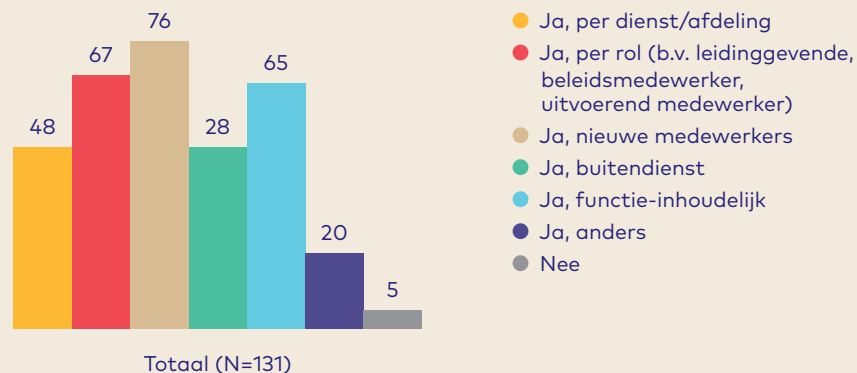
Afstemming van het leeraanbod op doelgroepen

Gemeenten hebben verschillende typen medewerkers en verschillende soorten functies. Daarom is het belangrijk om bij het ontwikkelen van leerinterventies aan te sluiten bij de behoeften van die verschillende groepen.

Figuur 2.3 laat zien dat vrijwel alle gemeenten het leeraanbod afstemmen op verschillende doelgroepen. Slechts 5% van de gemeenten doet dat helemaal niet.

De meeste (76%) gemeenten bieden specifiek aanbod voor nieuwe medewerkers. Verder richten ze zich vooral op medewerkers in specifieke rollen (67%) en functies (65%). De gemeenten hebben minder oog voor de buitendienst. Dat kan te maken hebben met het feit dat niet alle gemeenten meer een buitendienst hebben.

Figuur 2.3 Wordt het leeraanbod binnen de gemeente afgestemd op bepaalde doelgroepen? %

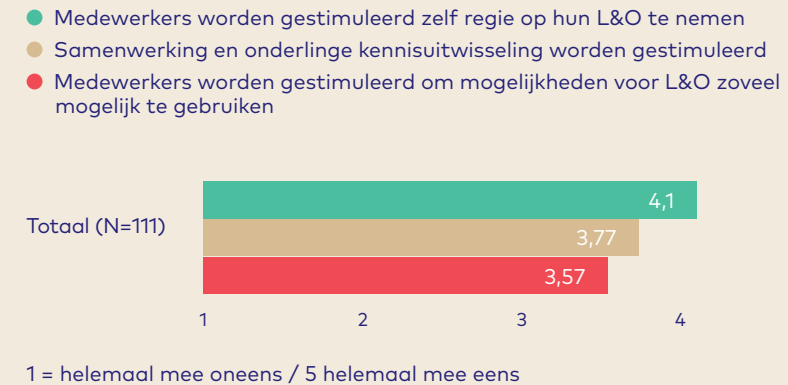


Meerdere antwoorden mogelijk

Stimuleren van L&O bij medewerkers

Om de leercultuur te bevorderen heeft een gemeente meerdere middelen. Zo is het van belang dat de organisatie de medewerkers stimuleert eigen regie op L&O te nemen, samen te werken en kennis uit te wisselen met collega's en gebruik te maken van L&O-mogelijkheden. De meeste respondenten geven aan dat hun gemeente dat inderdaad doet (figuur 2.4). Er zijn geen significante verschillen tussen de gemeentegrootte -klassen.

Figuur 2.4 Aspecten van een stimulerende leercultuur binnen de gemeente



Medewerkers steunen

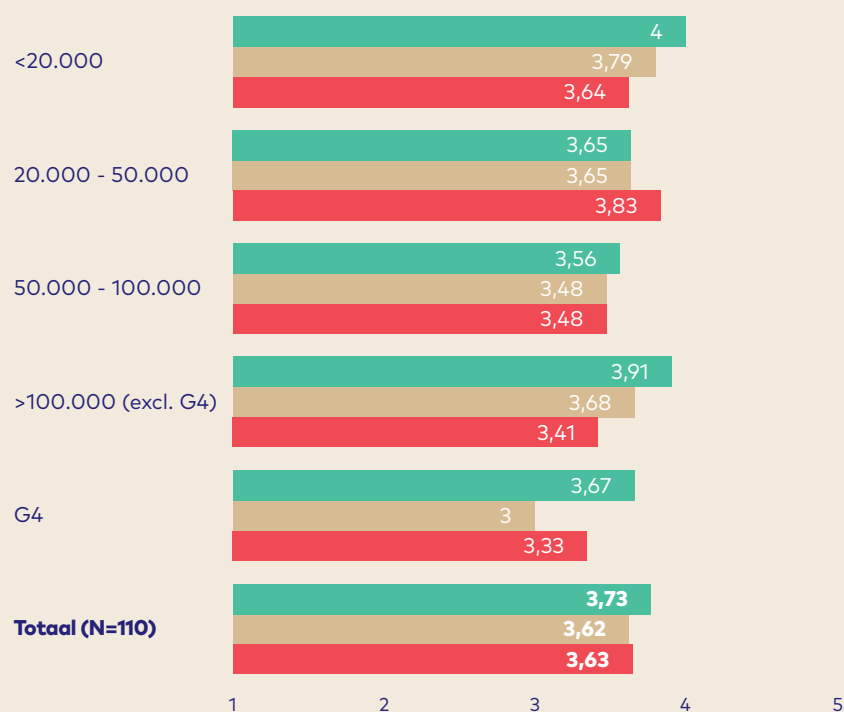
Medewerkers moeten niet alleen maar gestimuleerd worden, maar ook voldoende gesteund worden om te gaan leren. Daarbij hoort een bedrijfscultuur waarbij medewerkers de ruimte ervaren om te leren.

Bij een sterke leercultuur wordt L&O gezien als een onderdeel van het werk en L&O-gedrag wordt gezien en gewaardeerd in de organisatie. In de enquête (zie figuur 2.5) zijn de meeste respondenten van mening dat dit in hun gemeente enigszins aan de orde is, maar dat er ruimte voor verbetering is.

De leidinggevenden zijn een belangrijke informatiebron voor medewerkers om de L&O-mogelijkheden te ontdekken

Figuur 2.5 Waardering voor leren en ontwikkelen in het werk

- Deelnemen aan L&O wordt binnen de gemeente zichtbaar gewaardeerd
- Bij (de vormgeving van) L&O-activiteiten wordt aangesloten op persoonlijke interesse en talenten van medewerkers
- Leren wordt binnen de gemeente gezien als onderdeel van het werk



1 = helemaal mee oneens / 5 helemaal mee eens

Informereren van medewerkers over L&O-mogelijkheden

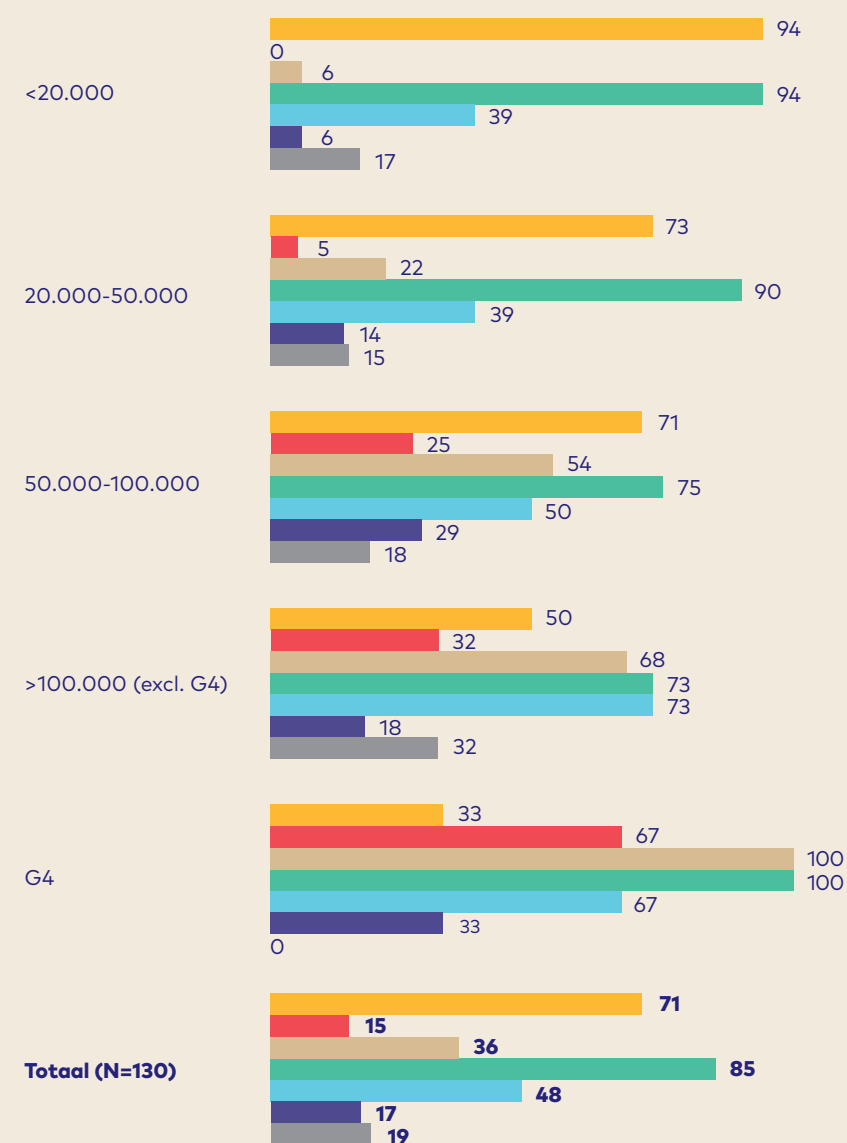
In figuur 2.6 is te zien op welke manieren medewerkers binnen gemeenten de mogelijkheden voor L&O kunnen vinden. De leidinggevenden zijn een belangrijke informatiebron voor medewerkers om de L&O-mogelijkheden te ontdekken.

Bij grotere gemeenten zijn er meer L&O-professionals en wordt er vaker met een LMS gewerkt. In figuur 2.6 zien we dat zij in 100.000+ gemeenten naast de leidinggevende ook een belangrijke informatiebron zijn.

Figuur 2.6 Manier waarop medewerkers L&O-mogelijkheden binnen de gemeente kunnen vinden

%

- HR-brede afdeling, b.v. HR of P&O
- Specifiek op L&O gerichte afdeling
- L&O-professional
- Leidinggevende (b.v. eigen afdeling)
- LMS
- Andere leeromgeving (geen LMS)
- Anders



Meerdere antwoorden mogelijk



3. L&O-visie

Als gemeenten lerende organisaties zijn, kunnen ze meebewegen met in- en externe veranderingen. De geïnterviewde L&O-professionals geven aan dat het hoger management in de gemeenten dit erkent. L&O wordt gezien als middel om maatschappelijke ontwikkelingen te volgen, nieuwe opgaven te realiseren, medewerkers duurzaam inzetbaar en flexibeler in te zetten én een aantrekkelijke werkgever te zijn op de krappe arbeidsmarkt.

Dit hoofdstuk gaat in op de L&O-visie, thema's en doelstellingen.

L&O is verbonden aan de ontwikkeling van de organisatie en onderdeel van de missie

Een duidelijke en motiverende visie op L&O wordt gezien als de basis van een lerende organisatie. In de meeste gemeenten is L&O onderdeel van de missie van de gemeente en nauw verbonden met de ontwikkeling van de gemeente als geheel (figuur 3.1).

Figuur 3.1 Is L&O onderdeel van de missie van de gemeente en verbonden aan ontwikkeling van de gemeente (organisatieontwikkeling)



3.1 Belangrijke thema's voor L&O

Wat zijn belangrijke thema's voor het L&O-aanbod? Op deze open vraag in de enquête noemden alle respondenten minimaal twee thema's. Hieronder staan de thema's of ontwikkelingen die meer dan tien keer zijn genoemd:

Gericht op context en opgaven

1. Omgevingswet
2. Transparantie / Wet Open Overheid / digitale veiligheid / privacy en veiligheid

Gericht op organisatie

3. Inclusie en diversiteit
4. Digitale transformatie
5. Lerende cultuur / opgabegericht werken
6. Aantrekkelijk werkgeverschap / binden en boeien / onboarding
7. Behoud en duurzame inzetbaarheid medewerkers
8. Veilige publieke taak
9. Regionaal samenwerken / netwerken

Gericht op vaardigheden van de medewerker

10. Opgavegericht werken / projectmatig werken
11. Heldere taal / krachtige stukken
12. Vakinhoudelijk / ontwikkelingen in eigen vakgebied / functiegericht
13. Persoonlijke ontwikkeling / team ontwikkeling / leiderschap
14. Ambtelijk vakmanschap/ integriteit / klantgerichtheid / politieke sensitiviteit
15. Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid

De genoemde onderwerpen gaan minder vaak over gemeentelijke opgaven, zoals de energietransitie en woningbouw. Alleen de Omgevingswet (ontwikkeling in wetgeving) en digitaliseringsthema's worden vaker genoemd. Dat is opvallend, want in de enquête wordt het realiseren van gemeentelijke opgaven wel als belangrijke doelstelling van L&O genoemd (zie fig. 3.2). De meeste thema's die worden genoemd gaan over medewerkercompetenties en de richting waar de organisatie op moet gaan. Dit zijn trainingen die de vakinhoud overstijgen, waardoor ze gemeentebreed ingezet kunnen worden. Vakinhoudelijke leerinterventies worden vaak decentraal geregeld en uitgevoerd. Mogelijk is dat de reden dat ze hier minder vaak zijn genoemd.

Een duidelijke en motiverende visie op L&O wordt gezien als de basis van een lerende organisatie

3.2 Doelstelling en urgentie

Uit het onderzoek (figuur 3.2) blijkt dat een belangrijke doelstelling van L&O is om bij te dragen aan het realiseren van gemeentelijke taken en opgaven. L&O draagt eveneens bij aan het vergroten van de aantrekkingskracht van gemeenten als werkgever op een krappe arbeidsmarkt. Maar het zorgt er ook voor dat de huidige medewerkers langer en breder inzetbaar zijn en dit kan interne doorstroom bevorderen.

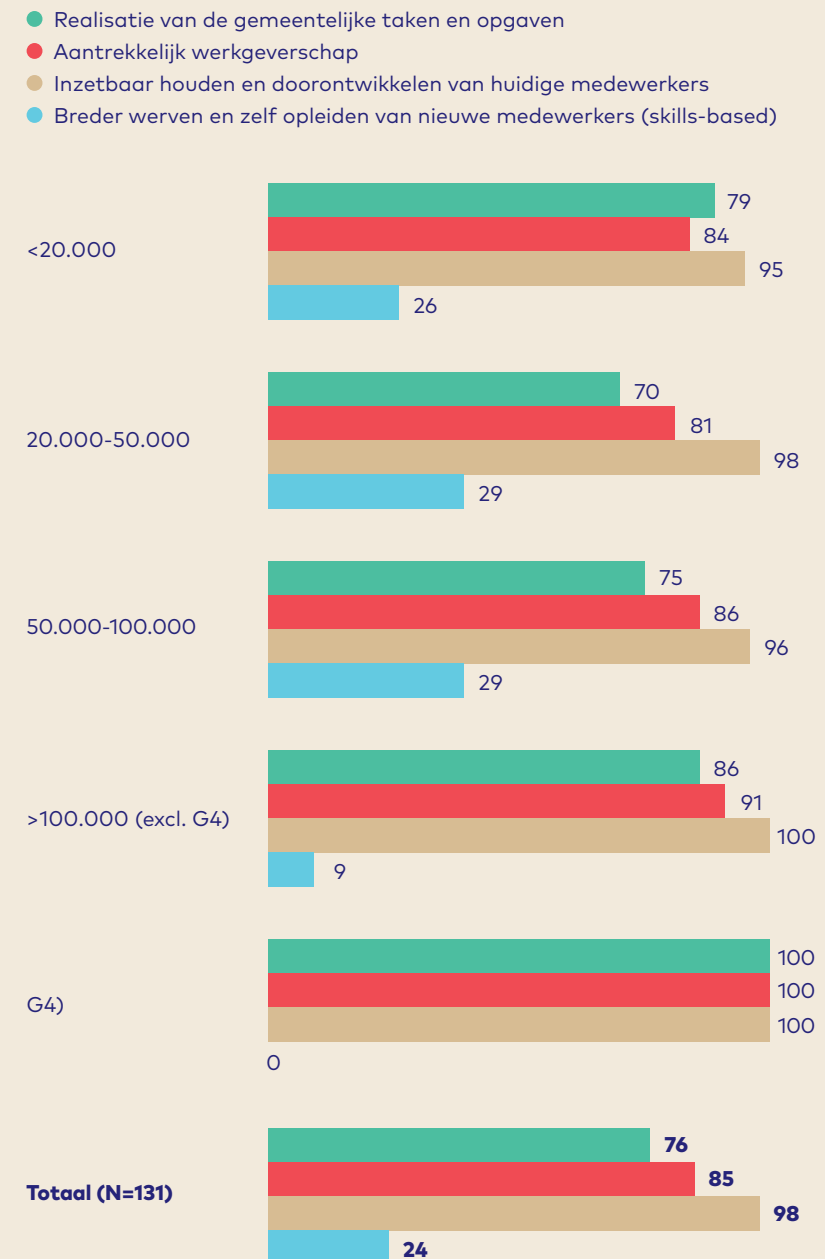
Nieuwe medewerkers – in het speciaal de jongere generatie – hechten volgens de geïnterviewden aan ontwikkelmogelijkheden en de mogelijkheid om flexibel te kunnen zijn in hun loopbaan. Voor enkele kleine gemeenten biedt dat ook kansen: Zij kunnen zich profileren als een plek waar een medewerker enkele jaren ervaring op kan doen alvorens naar een grotere gemeente te gaan.

Hiernaast speelt L&O ook een rol in het duurzaam inzetbaar houden van de medewerkers die de gemeente in dienst heeft. Door bijvoorbeeld medewerkers de mogelijkheden te bieden om binnen hun eigen vakgebied te leren, een ander vakgebied te verkennen of door personeel te trainen om mee te bewegen met maatschappelijke en technologische ontwikkelingen, kan L&O ervoor zorgen dat de krapte op de arbeidsmarkt gedeeltelijk wordt ondervangen met betere inzetbaarheid van de eigen medewerkers. Zij kunnen zo langer of effectiever hun positie vervullen of doorstromen naar een andere positie, maar ze worden ook gemotiveerd om in dienst te blijven bij hun eigen gemeente.

Een andere doelstelling van L&O die naar voren kwam in het onderzoek was het breder kunnen werven in een krappe arbeidsmarkt. Als er mogelijkheden zijn voor intern opleiden, kunnen er meer mensen – zonder de nodige vooropleiding – in aanmerking komen voor een vacature.

Deze vier doelstellingen komen naar voren uit de interviews en zijn voorgelegd in de enquête. Respondenten konden maximaal drie van deze doelstellingen selecteren als belangrijk voor de realisatie van L&O. Figuur 3.2 laat zien dat het inzetbaar houden en doorontwikkelen van medewerkers door bijna alle medewerkers genoemd wordt, gevolgd door aantrekkelijk werkgeverschap en de realisatie van de gemeentelijke taken en opgaven. Het breder werven en zelf opleiden van medewerkers heeft bij minder gemeenten prioriteit.

Figuur 3.2 Belangrijkste doelstellingen bij stimuleren en organiseren van L&O %



Maximaal 3 antwoorden mogelijk

L&O is een onderwerp dat ook in de komende jaren aandacht zal vragen van gemeenten. Uit de enquête blijkt dat alle respondenten het daarmee eens zijn (zie figuur 3.3).



4. Monitoren en evalueren

Om de L&O-functie in een gemeente te versterken is het waardevol om na te gaan of leerinterventies hun doelstellingen bereiken. Het monitoren en evalueren van de L&O-activiteiten hoort daarbij, maar lijkt nog weinig aandacht te krijgen. Dit hoofdstuk gaat in op hoe gemeenten L&O-impact evalueren.

In de interviews spreken we weinig gemeenten die de kwaliteit van de L&O-activiteiten structureel evalueren en monitoren. Wel worden regelmatig standaardevaluaties afgenomen na bijvoorbeeld trainingen. Meerdere respondenten geven aan dat er in individuele ontwikkelgesprekken wordt gereflecteerd op het leerproces van de medewerker.

Het lijkt erop dat veel gemeenten nog niet de impact van leerinterventies systematisch bijhouden. De nadruk ligt nog vooral op het vorm geven aan, stimuleren en positioneren van L&O.

Gemeenten evalueren leeraanbod maar meten nog weinig de impact ervan

In de enquête is er gevraagd welke monitormogelijkheden een gemeente gebruikt (zie figuur 4.1). Het bespreken van het leeraanbod tijdens ontwikkelgesprekken (73%) en een korte enquête na deelname aan een leeractiviteit (50%) zijn de meest gebruikte manieren van monitoring. Het gebruik van een standaardevaluatie stijgt met de omvang van de gemeente.

Impactonderzoek – waarbij het effect van de interventie in het werk wordt onderzocht – vindt nog weinig plaats (5%). De grote gemeenten doen dat vaker. Dit kan mogelijk verklaard worden door de capaciteit die nodig is voor een apart impactonderzoek.

Slechts 14% van de respondenten geeft aan dat de gemeente leerinterventies helemaal niet monitort of evalueert. Dit gebeurt eveneens voornamelijk bij de kleinere gemeenten – vermoedelijk door capaciteitsgebrek. Kleinere gemeenten zouden wellicht door samenwerking met andere gemeenten wel het L&O-aanbod kunnen evalueren.

Tijdens de focusgroepen bleek dat er soms vrij makkelijk een verbetering te bereiken is. Ook in een standaardevaluatie kun je vragen wat deelnemers hebben geleerd en wat ze in het vervolg anders willen gaan doen. Zo kun je vragen naar de impact van de leerinterventie.

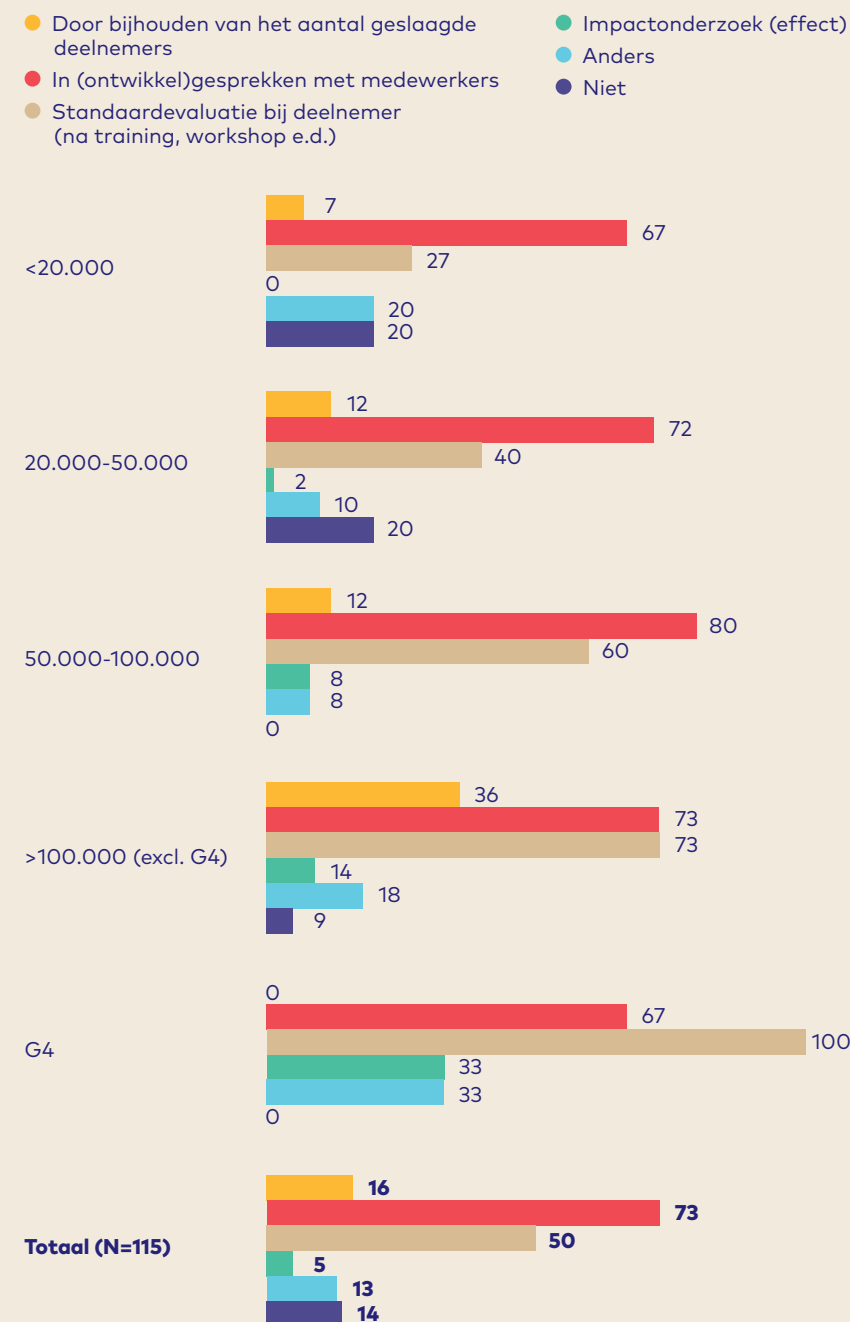
Respondenten is ook gevraagd naar hun mening over dat wát er geëvalueerd wordt, waarbij gerefereerd wordt aan de door Kirkpatrick¹ onderscheiden niveaus, welke op volgorde van oppervlakkig naar verdiepend zijn:

- de reactie van de deelnemer op de leerinterventie
- wat de deelnemer daadwerkelijk heeft geleerd
- wat de deelnemer toepast in het werk
- en tot slot wat de impact is op organisatieniveau van de leerinterventie.

Uit de enquête blijkt dat de reacties van deelnemers/medewerkers op de gevolgde L&O-activiteiten wel regelmatig worden gemeten, maar dat een evaluatie van daadwerkelijke leer- en/of transferresultaten niet gangbaar is (zie figuur 4.2). Bij dit onderwerp zijn er verschillen tussen de gemeentegrootteklassen; vooral

Figuur 4.1 Op welke manier worden L&O-activiteiten binnen de gemeente gemonitord/geëvalueerd?

%



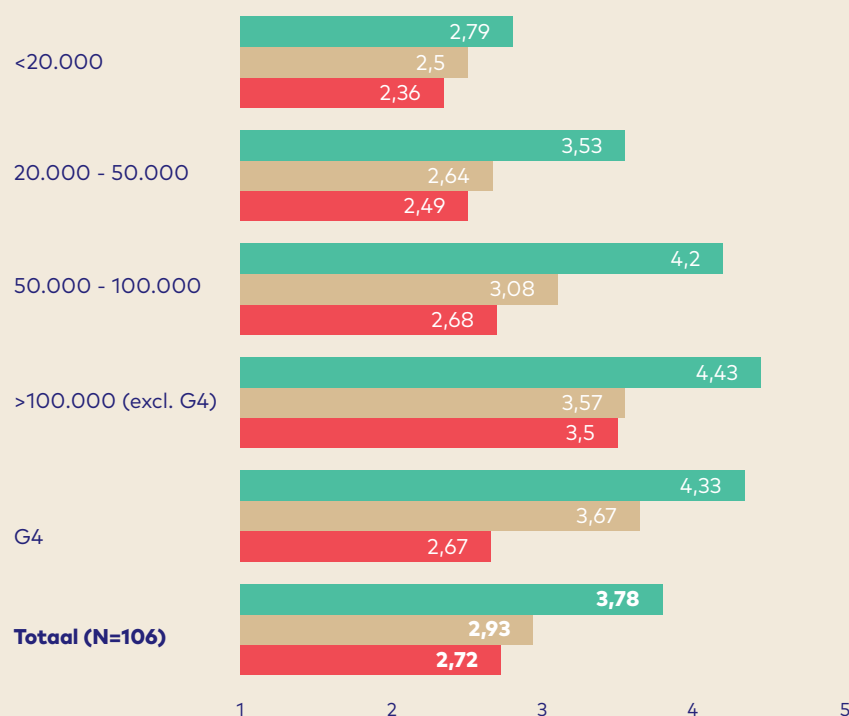
Meerdere antwoorden mogelijk

¹ Zie bijvoorbeeld Kirkpatrick, D. L. (1994). Evaluating training programs: the four levels. San Francisco: Berrett-Koehler.

de grotere gemeenten met 100.000 of meer inwoners evalueren hun L&O-activiteiten, en met name de gemeenten tot 50.000 inwoners doen dat weinig.

Figuur 4.2 Evaluatie van de eerste drie L&O-niveaus van Kirkpatrick binnen de gemeente

- Reacties van deelnemers op L&O-activiteiten worden meegenomen in evaluaties
- (Leer)Resultaten van L&O-activiteiten worden geëvalueerd, bv door toetsing
- De toepassing van nieuwe kennis en vaardigheden na deelname aan L&O-activiteiten wordt geëvalueerd
- Er wordt gebruik gemaakt van een geautomatiseerd systeem om L&O-activiteiten te beheren en registreren



1 = helemaal mee oneens / 5 helemaal mee eens

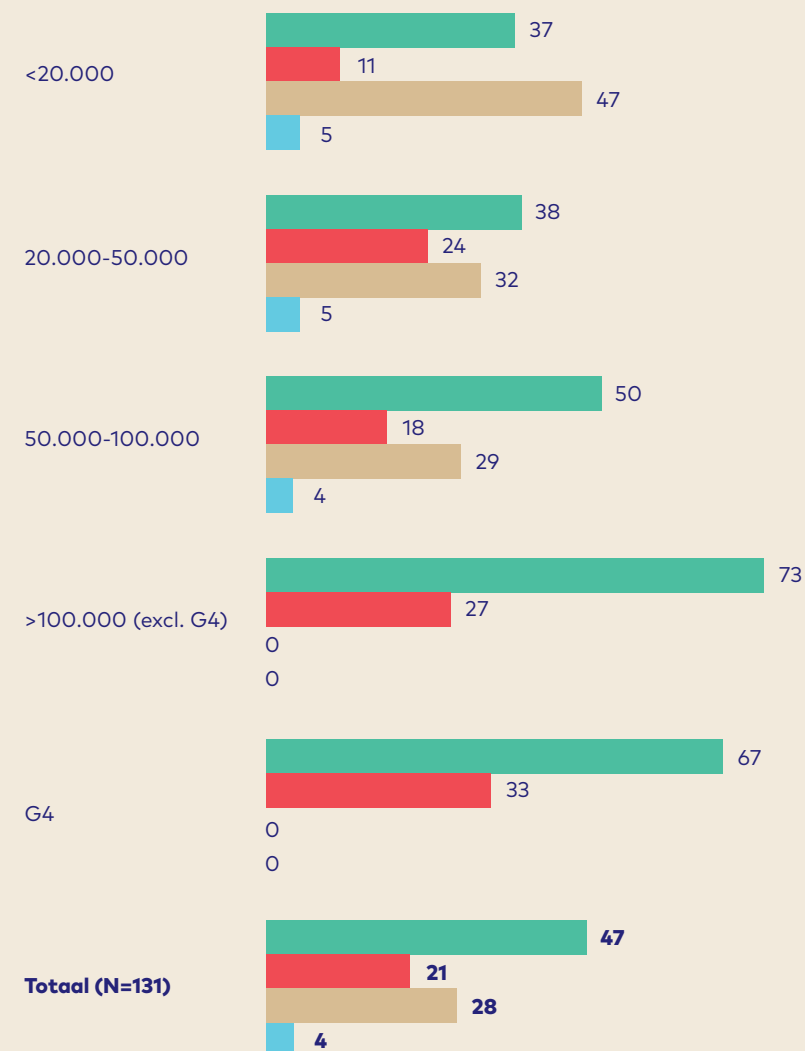
Leermanagementsysteem

Een Learning Management System (LMS) is software die helpt alle leeractiviteiten en trainingen binnen een organisatie te beheren. Het is vaak ook het platform waar e-learnings op worden aangeboden. Veel gemeenten hebben een LMS om leeraanbod te bieden en het gebruik daarvan te monitoren. In figuur 4.3 is te zien dat bijna de helft (47%) van de gemeenten gebruik maakt van een LMS. Ongeveer 21% van de gemeenten verwacht hier in de komende jaren gebruik van te gaan maken.

De grootte van de gemeente speelt hierbij een rol: hoe kleiner de gemeente, hoe minder vaak er een LMS is. Bij de 100.000+ gemeenten hebben gemeenten wel een LMS of zijn ze bezig er een aan te schaffen. Hierin ligt een kans tot samenwerking voor kleinere gemeenten, die ook gezamenlijk een LMS kunnen aanschaffen.

Figuur 4.3 Gebruik van een Learning Management System (LMS) voor L&O binnen de gemeente

- Ja
- Nog niet, naar verwachting in komende jaren
- Nee
- Weet niet



Gemeente Amsterdam over impact onderzoeken

Marjolein van Vossen en Hester Hubbeling, Adviseurs Leren en Ontwikkelen, Amsterdamse School, gemeente Amsterdam

"Bij evaluaties van leertrajecten richten we ons op werkgedrag. We zijn nieuwsgierig naar wat mensen anders gaan doen als ze een leertraject of training hebben gevolgd. Ook willen we weten hoe ander gedrag doorwerkt op beoogde team- en organisatiedoelen. Een aantal keer per jaar doen we een uitgebreid impactonderzoek, bijvoorbeeld omdat het leertraject kostbaar is of omdat er veel mensen aan meededen. We gebruiken daarvoor de methode van Verdonschot en Stevens (2021, gebaseerd op de succes casemethode van Brinkerhoff). We beginnen zo'n onderzoek met het maken van een impactmap om het verband te leggen tussen wat mensen gaan leren, wat je hoopt dat ze door het leertraject anders gaan doen in het werk, waaraan je ziet dat dit succesvol is, en hoe dat bijdraagt aan de organisatiedoelen. De impactmap gebruiken we ook vaak bij het ontwerpen van een leertraject en maken we samen met de opdrachtgever, inhoudsdeskundigen en mensen uit de doelgroep. Een paar maanden na afloop van het leertraject onderzoeken we of en welke impact is bereikt en wat hierbij heeft geholpen of in de weg stond. Dat doen we door een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Belangrijk tijdens zo'n impactonderzoek is dat alle betrokkenen ervan leren en reflecteren op wat werkt. Samen kijken we hoe we de leertrajecten verder kunnen versterken en zo de impact kunnen vergroten. Nog niet alle gemeenten zijn al zover, maar de eerste stap hoeft niet meteen heel groot te zijn. Je kunt in je standaardevaluatie ook impactvragen stellen. Bijvoorbeeld: wat ben je van plan anders of beter te gaan doen in je werk naar aanleiding van deze leeractiviteit? Aan welke verandering of verbetering blijf jij werken en wie wil je hierbij betrekken?"

Je kunt in standaardevaluaties ook impactvragen stellen

Marjolein van Vossen en Hester Hubbeling, Adviseurs Leren en Ontwikkelen, Amsterdamse School, gemeente Amsterdam

5. De lerende gemeente

Veel gemeenten hebben de ambitie om een lerende organisatie te zijn. Een organisatie waar medewerkers continu gefaciliteerd en gestimuleerd worden om te leren en innoveren, wat bijdraagt aan het adaptieve vermogen van de organisatie (TNO, 2020). Dit vergt een verandering in leercultuur op organisatieniveau, waarbij iedereen zijn rol moet oppakken.

In dit hoofdstuk wordt verder ingegaan op wat er al wordt gedaan om zo'n lerende gemeente te worden.

In L&O-visies staan de medewerker, eigen regie en de lerende organisatie centraal

Bepaalde thema's werden in de interviews regelmatig genoemd als bouwsteen voor de L&O-visie. In de enquête hebben we getoetst in hoeverre de gemeenten deze bouwstenen ook in hun eigen visie herkennen. Uit figuur 5.1 blijkt dat alle ondervraagde gemeenten wel een of meerdere bouwstenen herkennen in hun eigen L&O-visie. De nadruk op leren als onderdeel van de organisatie en de focus op de persoonlijke ontwikkeling en eigen regie van de medewerker komt het meest naar voren. Bij L&O staat zowel het ontwikkelen van de organisatie als die van de medewerkers centraal.

Figuur 5.1 Welk van de genoemde bouwstenen wordt herkend in de L&O-functie binnen de eigen gemeente?



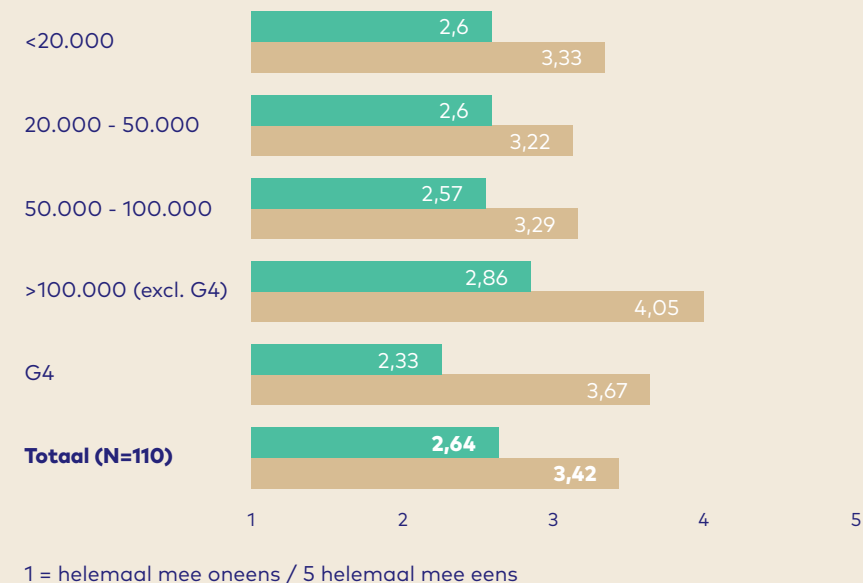
Geen van bovenstaande 0

Visie op L&O

Zoals in hoofdstuk 3 is besproken, is L&O vaak opgenomen in de organisatievisie. Veel respondenten geven echter aan dat deze L&O-visie (nog) niet breed herkend en gedragen wordt in hun gemeente. Er zijn hierbij geen grote verschillen tussen de kleinere en grotere gemeenten (zie figuur 5.2). Hieruit kan opgemaakt worden dat het opnemen van L&O in de organisatievisie enkel een eerste stap is richting het breed uitdragen van L&O binnen de organisatie.

Figuur 5.2 Visie op L&O binnen de gemeente

- De visie op L&O wordt binnen de gemeente door iedereen herkend en gedragen
- Er is een heldere en expliciete visie op L&O binnen de gemeente

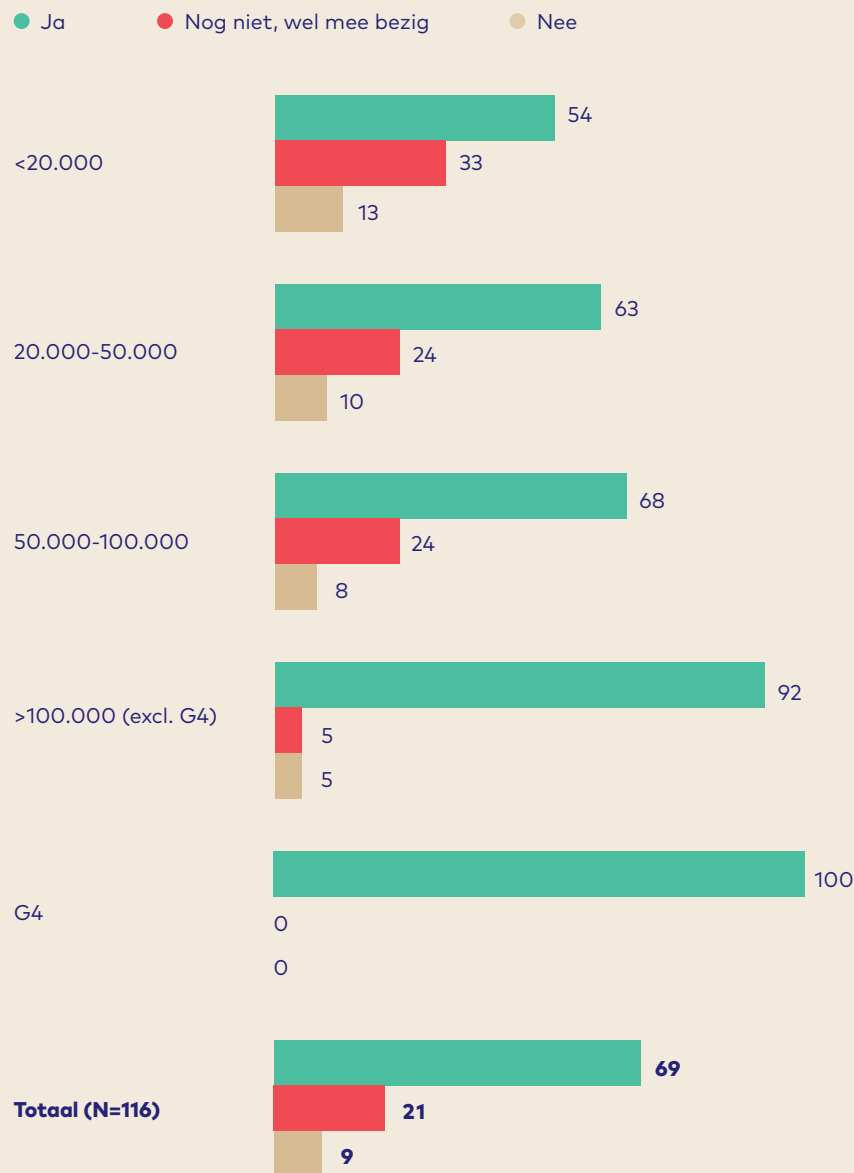


Aansluitend op de visie op L&O is er getoetst of gemeenten een opleidingsplan hebben (zie figuur 5.3). De meeste (69%) gemeenten hebben een opleidingsplan. Uit verdiepende vragen in de enquête bleek dit meestal op organisatieniveau of in een combinatie van organisatieniveau en afdelings- of dienstenniveau te zijn. Bij de kleinere gemeenten ontbreekt vaker een opleidingsplan.

“Veel respondenten geven echter aan dat deze L&O-visie (nog) niet breed herkend en gedragen wordt in hun gemeente”

Figuur 5.3 Aanwezigheid opleidingsplan binnen de gemeente

%



Gemeente Apeldoorn over de Lerende Gemeente

Yvonne Tomassen, Adviseur Leren en Ontwikkelen, gemeente Apeldoorn

"De opgave voor gemeenten is enorm veranderd. Dat heeft zijn weerslag op het werken voor onze inwoners en in de gemeentelijke organisatie. Als organisatie moeten we in staat zijn om op deze veranderingen in te spelen, en dat geldt ook voor onze medewerkers. In de organisatie ontstaan daardoor andere werkwijzen. Van ambtenaren worden nieuwe competenties, vaardigheden en kennis gevraagd. Om organisatie-leren en persoonlijk-leren bij elkaar te brengen, heeft de afdeling P&O in 2023 een Regietafel L&O ingericht. Aan deze tafel nemen collega's van P&O en collega's uit allerlei verschillende onderdelen van de organisatie deel. Wat ons verbindt, is de interesse in het faciliteren en organiseren van leren en ontwikkelen. De insteek van de regietafel is om dit meer dan in het verleden samen te doen. We zijn gestart om het L&O-aanbod dat beschikbaar en in ontwikkeling is in kaart te brengen. We relateren dit aan de ontwikkeldoelstellingen van de organisatie. Natuurlijk met als doel om een mooi aanbod voor medewerkers en leidinggevendenden te programmeren en de communicatie daarover te verbeteren.

Deze samenwerking is voor ons als regietafel in zichzelf ook leren: hoe krijgen we meer, tijdig en gestructureerd inzicht in de ontwikkelbehoeften van verschillende groepen medewerkers, hoe programmeren we het aanbod op een slimme manier, en op een herkenbare plek? Hoe werken we samen om ook andere manieren van leren en ontwikkelen te introduceren en leidinggevendenden en medewerkers daarvoor te enthousiasmeren? Hoe krijgen we inzicht in de effectiviteit van het aanbod? Kortom, we delen een ambitie om leren en ontwikkelen nog beter te faciliteren door samen te werken. Daarin volgen wij zelf ook een lerende aanpak."

Formeel, non-formeel leren en informeel leren

In de leercultuurmonitor van de SER (2023) wordt L&O onderscheiden in formeel leren, non-formeel leren en informeel leren:

- Formeel leren is een georganiseerde leeractiviteit met een formele erkenning zoals een diploma, bijvoorbeeld een opleiding bij een hogeschool of universiteit.
- Non-formeel leren zijn georganiseerde leeractiviteiten zonder formele erkenning, zoals trainingen, workshops en congressen.
- Informeel leren is leren tijdens het uitvoeren van werk, bijvoorbeeld door het uitvoeren van een nieuwe taak of project waarbij iemand zichzelf iets aanleert of van een collega of leidinggevende leert.

In de enquête is gevraagd om een inschatting te maken van de verhouding tussen formele, non-formele en informele leervormen binnen de eigen gemeente. Figuur 5.4 laat zien dat de respondenten inschatten dat het leren voor ongeveer de helft informeel plaatsvindt en dat non-formeel en formeel leren elk een kwart van het leren omvatten. Bij de G4 wordt informeel leren het hoogst ingeschat met 68%.

In een open vraag is gevraagd naar de meest aangeboden leervormen binnen de gemeente. Training komt met stip op de eerste plaats, 70% van de respondenten noemt dit als eerste. Daarna volgen als leervormen meelopen (18%) en het werken in projecten (9%). Verder worden ook genoemd: e-learning, microlearning, coaching.

Figuur 5.4 Geschatte verhouding informeel – non-formeel – formeel leren %



Bijlagen

Bijlage 1 Beschrijving opzet onderzoek

Het onderzoek bestond uit drie onderdelen: interviews, een enquête en een bijeenkomst met focusgroepen. De onderzoeksperiode liep van mei tot december 2023. De bevindingen worden in deze publicatie gecombineerd gepresenteerd. De enquête, het kwantitatieve deel van het onderzoek is door de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) uitgevoerd. Bij de interviews en de bijeenkomst was de HAN ook actief betrokken.

Deel 1: interviews

In de periode van mei tot juli 2023 sprak A&O fonds Gemeenten met L&O-professionals uit 24 gemeenten van verschillende gemeentegrootteklassen.

Gemeentegrootte (inwoners)	<20.000	20.000 - 50.000	50.000 - 100.000	>100.000	G4
Aantal gemeenten dat meewerkte aan interview	4	5	5	7	3

Figuur 1.1a Overzicht geïnterviewde gemeenten per gemeentegrootte (N=24)

De interviews hadden een semi-gestructureerde opzet en gingen in op onderwerpen als functierollen en rolverdeling, budget, monitoring, het (tot stand komen van het) leeraanbod, de leercultuur van de organisatie, de visie op leren & ontwikkelen, en belangrijke thema's en context. Deze vragen zijn met de onderzoekers van de HAN besproken en vastgesteld. Zij hebben ook een aantal interviews meegedaan. De respondenten zijn geworven en geselecteerd uit het eigen netwerk, onder andere de L&O-community van A&O fonds Gemeenten.

Deel 2: enquête

Gevoed door de uitkomsten van de interviews is door de HAN een enquête ontwikkeld. De vragenlijst bestond uit voornamelijk meerkeuzevragen en stellingen (helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens). Bij een deel van deze vragen is een aanvullende open antwoordmogelijkheid gegeven, daarnaast zijn enkele open vragen toegevoegd – onder andere met betrekking tot functietitel, aantal bij L&O betrokken medewerkers, en het voor L&O begrootte bedrag als percentage van de loonsom. De vragen zijn tot stand gekomen op basis van de resultaten van de interviews uit fase 1 van het onderzoek, alsmede op basis van eerder onderzoek naar L&O binnen gemeenten en de Personeelsmonitor Gemeenten.

Voor het invullen van de enquête is door A&O fonds bij alle 342 gemeenten één persoon geselecteerd en benaderd. Dit betrof de persoon van wie A&O wist danwel vermoedde dat deze actief of verantwoordelijk is voor L&O.

De vragenlijst is online via het platform Qualtrics gepubliceerd, in de periode van 18 juli 2023 tot en met 10 september 2023. De link naar de vragenlijst is in een eerste mailing via A&O naar één bekend e-mailadres per gemeente verstuurd, met het verzoek de lijst door 1 L&O-verantwoordelijke binnen de gemeente te laten invullen. Daarna zijn eind augustus en begin september op gelijke wijze herinneringsmails verstuurd. In september en oktober heeft de HAN de resultaten van de enquête geanalyseerd en gerapporteerd.

Het bestand na sluiting van de vragenlijst bestond uit 159 cases. Vanwege een risico op meerdere ingevulde vragenlijsten per gemeente zijn alle cases gescreend op dubbelingen, aan de hand van IP-adressen en een aantal variabelen in de vragenlijst (oa functietitel, gemeentegrootte, provincie en grootte(klasse)). Daarnaast zijn alleen cases meegenomen waarvan de respondent minimaal de helft van de vragen heeft ingevuld. Er bleven toen nog 133 respondenten over.

De analyses zijn uitgevoerd op het resulterende bestand van 133 respondenten. In onderstaande tabel is te zien hoe de verdeling van respondenten over de grootteklassen van gemeenten is, waarbij van 2 respondenten geen gegevens over de gemeentegrootte waren ingevuld. Deze respondenten zijn wel in het totaal meegenomen.

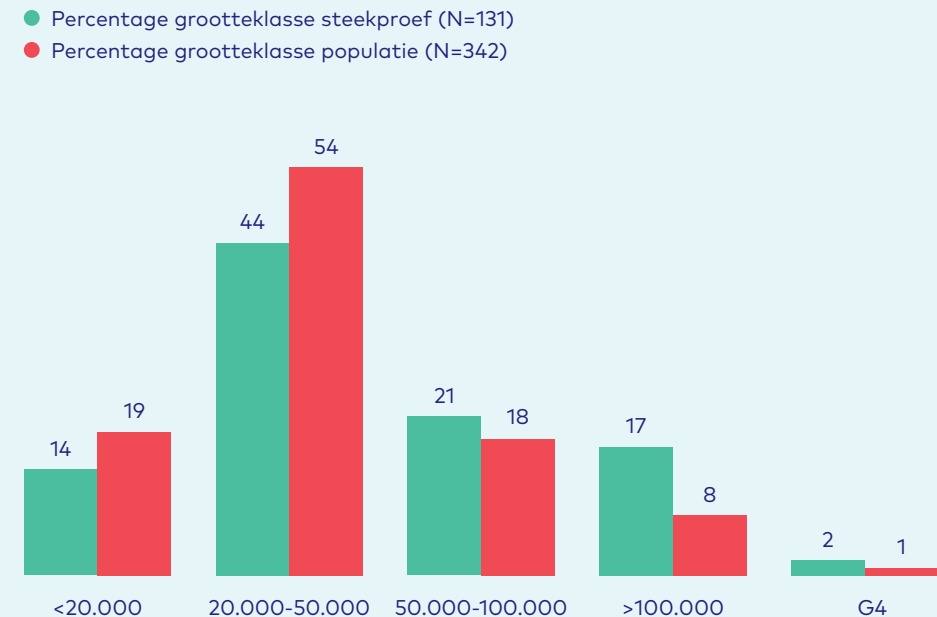
Gemeentegrootte (inwoners)	<20.000	20.000 - 50.000	50.000 - 100.000	>100.000	G4
Aantal gemeenten dat meedeelde aan de enquête	19	59	28	22	3

Figuur 1.1b Overzicht gemeenten die meededen aan enquête naar gemeentegrootte (N=131)

Om te weten of deze steekproef representatief is voor de sector zijn de percentages van de gemeentegrootteklassen uit de steekproef vergeleken met de populatie van Nederlandse gemeenten (zie figuur 1.2). De verhoudingen in

de steekproef komen vrij goed overeen met de verhoudingen in de populatie van gemeenten, al zijn de kleinere gemeenten wat minder en grotere gemeenten wat meer vertegenwoordigd. Omdat deze verschillen niet groot zijn, mag worden aangenomen dat de steekproef representatief is voor de sector voor wat betreft de gemeentegrootteklassen.

Figuur 1.2 Vergelijking van het percentage gemeenten per grootteklasse in de steekproef ten opzichte van het totaal aantal gemeentelijke organisaties (N=133) %



Van twee gemeenten in de steekproef is geen grootteklasse bekend

Deel 3: focusgroepen

Op 16 november 2023 zijn de belangrijkste bevindingen van de interviews en enquête gedeeld tijdens een bijeenkomst van A&O fonds Gemeenten met circa 55 deelnemers uit de sector. In focusgroepen hebben de deelnemers gereflecteerd op de resultaten. De input van deze reflecties zijn in de conclusies en aanbevelingen in deze publicatie meegenomen.

Discussie over methode onderzoek

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews, een online enquête en focusgroepen. Hoewel de opzet en uitvoering van het onderzoek met de grootst mogelijke zorg zijn gedaan, zijn er enkele aspecten die van invloed kunnen zijn geweest op de verkregen resultaten.

Voor de interviews is gesproken met een selectie van L&O- en HR-professionals uit alle gemeentegrootteklassen. Iedereen die door A&O fonds Gemeenten werd benaderd is op het verzoek tot een interview ingegaan. Soms was de reactie "we hebben nog niet zoveel beleid, is dat wel zinnig?". Maar juist doordat deze gemeenten óók meededen kon een breder beeld worden verkregen.

Voor het invullen van de enquête zijn alle gemeenten benaderd en is per gemeente één persoon door A&O fonds Gemeenten uitgenodigd. Dit om een gelijkwaardige input van de gemeenten te realiseren. Een beperking is dat, zeker in grotere gemeenten, L&O zowel centraal als decentraal wordt vormgegeven. Hoewel de steekproef representatief is voor de grootteklassen van gemeenten, kan het zijn dat de resultaten daarom op een bepaald punt afwijkt van de populatie.

Bijlage 2

Deelnemende gemeenten

De volgende 24 gemeenten hebben meegewerkt aan een interview in mei-juli 2023:

Apeldoorn
Beverwijk
Breda
Bunnik
Den Haag
Deurne
Dongen
Enschede
Etten-Leur
Hilvarenbeek
Leeuwarden
Lelystad
Maashorst
Meerssen
Nijmegen
Oost Gelre
Roosendaal
Rotterdam
Súdwest-Fryslân
Terschelling
Tilburg
Utrecht
Veenendaal
Zwolle

De volgende 33 organisaties waren vertegenwoordigd bij de bijeenkomst op 16 november 2023:

Amsterdam
Drechtsteden
Apeldoorn
Breda
Delft
Den Haag
Deurne
Dordrecht
Enschede
GGD Brabant-Zuidoost
IGOM
Haarlem
Haarlemmermeer
Harderwijk
Kampen
Leiden
Meerinzicht
Meppel
Nijkerk
Nissewaard
Oisterwijk
Over-Gemeenten
Peel en Maas
Perspectief Zutphen
Rijssen-Holten
Rotterdam
Samenwerkingsorganisatie De Wolden
Hoogeveen
Súdwest-Fryslân
Utrecht
VNG
Wageningen
Zeist
Zwolle

Opdrachtgever



Stichting A&O fonds Gemeenten
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
070 763 00 30
secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

Door:

Marieke de Feyter en Lara Verheugen
(A&O fonds Gemeenten)

Redactie:

Chiem ten Have (Jonge Honden)

Onderzoekers:

Derk-Jan Nijman, Nirmala Horzelenberg,
Jos Sanders (HAN UAS)

Vormgeving en productie

insandouts communication,
design and print

Fotografie

Maartje Kuperus (pagina 24)
Kees Winkelman

Uitgave

Stichting Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds Gemeenten,
Den Haag, maart 2024.

Het A&O fonds Gemeenten inspireert en ondersteunt gemeenten op het gebied van organisatievraagstukken en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, om zo een positief verschil te maken in de samenleving.

Rechten

© 2024 Stichting A&O fonds Gemeenten.

Verveelvoudigen en/of openbaarmaking van (delen van) dit werk voor toepassing in de publieke sector of educatieve doeleinden is toegestaan, mits kopieën niet gemaakt of gebruikt worden voor commerciële doeleinden en onder voorwaarde dat de kopieën de volledige bovenstaande referentie bevatten. In alle andere gevallen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het A&O fonds Gemeenten.

Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

Fluwelen Burgwal 58
Postbus 11560
2502 AN Den Haag

070 763 00 30

secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

Maart 2024

