

# Toelichting op subsidiabele onderwerpen A&O fonds Gemeenten periode 3 - 2022

Hieronder lees je de toelichting op de onderwerpen die in de derde subsidieperiode van 2022 in aanmerking komen voor subsidie of een expert.

## Arbeidsmarkt

### **Arbeidsmarktstrategie, arbeidsmarktcommunicatie, arbeidsmarktvisie**

Subsidieaanvragen voor projecten met arbeidsmarktstrategie (bijvoorbeeld aan de slag met het werkboek [Succesvol de arbeidsmarkt op! Hoe pak je dat als gemeente aan?](#)) of arbeidsmarktcommunicatie in de hoofdrol zijn welkom.

A&O fonds Gemeenten biedt subsidie of een expert voor jouw projectidee op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie, arbeidsmarktstrategie of het opstellen van een arbeidsmarktvisie. Misschien heb je het werkboek al bekeken en wil je hier mee aan de slag. Of ga je werken aan het verbeteren van de werving- en selectieprocedures, employer branding, onboarding, het opzetten van een stagebureau, strategische personeelsplanning en HR data? Er is veel mogelijk. We zoeken vooral ideeën waar andere gemeenten van kunnen leren, zodat we de hele sector weer een stap verder kunnen brengen. Heb jij een mooi projectidee? Wij zijn razend benieuwd naar jouw plan en mogelijk kom je in aanmerking voor subsidie of een expert. Kortom, verras ons!

Waar we niet naar zoeken zijn algemene wervingscampagnes of het opzetten van een werkenbij-site, want dat vinden wij niet meer echt vernieuwend. Tenzij je een nieuw element of tool aan je werkenbij-site toevoegt, dan kan het eventueel wel vernieuwend zijn.

## Leiderschap en cultuur

### **Nieuw leiderschap**

De gemeentelijke sector staat momenteel voor belangrijke en complexe maatschappelijke opgaven als digitalisering, de participatiesamenleving, klimaat- en energieopgaven, veranderingen in wet- en regelgeving. Denk daarbij aan de invoering van de Omgevingswet en de decentralisaties in het sociaal domein. Maar ook het hybride werken dat door Covid versneld is ingevoerd vraagt veel van leidinggevendenden. Ook kunnen er specifieke zaken spelen in een gemeente. Management en leidinggevendenden spelen samen een belangrijke rol in het succes van deze en andere veranderingsprocessen. Het vraagt van hen nieuw leiderschap dat is gericht op wendbaar opereren, op het delen van verantwoordelijkheden met het team, en op doel- en resultaatgericht bijdragen aan maatschappelijke impact. We noemen dit *gedeeld, dienend of sociaal leiderschap*.

Dit nieuwe leiderschap draait om een aantal competenties:

- Samenwerken in-/extern: het nieuwe leiderschap is gericht op het bredere verband en niet alleen op het eigen domein of de eigen afdeling. De samenwerking en co-creatie in de eigen organisatie, met netwerken met burgers en met andere (maatschappelijke) organisaties wordt actief opgezocht en de verschillende invalshoeken van alle partijen zijn belangrijk;
- Inhoudelijk richting geven en medewerkers ruimte bieden: het nieuwe leiderschap geeft richting aan beleid en aan medewerkers. Het schept ruimte voor leren en experimenteren en investeert permanent in de ontwikkeling van leidinggevendenden en van medewerkers. Teamwork, aandacht voor de talenten van medewerkers, naar elkaar luisteren, geven/ontvangen van feedback zijn hierbij van cruciaal belang;
- Situationeel leidinggeven: inzetten van het juiste proces, via verschillende procesinterventies en tactieken, afhankelijk van de context, de situatie en wat nodig

is. Oftewel: medewerkers de begeleiding bieden die aansluit bij hun ervaring en bij de taak of rol die zij hebben in een project of organisatie.

#### **A&O fonds Gemeenten biedt subsidie voor initiatieven en projecten:**

- waarbij management en leidinggevendenden (en hun teams) nieuwe vaardigheden aanleren op het gebied van nieuw leiderschap (gedeeld/dienend/sociaal leiderschap);
- gericht op organisatieontwikkeling (organisatiebrede cultuur-/verandertrajecten) en professionalisering van teams en/of medewerkers en waarbij de veranderende rol van hetmanagement en/of leidinggevende een succesfactor is.

## Leren en ontwikkelen

### **Reskillen naar ander werk en/of upskillen van (v)mbo naar een hoger werkniveau**

A&O fonds Gemeenten biedt subsidie voor projecten waarin gemeenten medewerkers die werk doen dat ingrijpend verandert of deels verdwijnt, reskillen en/of upskillen. Projecten moeten over een concrete doelgroep en een concreet resultaat gaan.

Onder reskillen verstaan we van-werk-naar-werk trajecten waarbij medewerkers een leer- en ontwikkeltraject volgen om een andere functie te kunnen uitvoeren. Bij upskillen focust A&O fonds Gemeenten op projecten waarin (v)mbo-medewerkers worden begeleid naar werk met een hoger werk- en denkniveau. Dat kan ook om hun huidige functie gaan die een hoger werk- en denkniveau vereist.

## Loopbaanontwikkeling

### **Loopbaanontwikkeling**

Loopbaanontwikkeling bij gemeenten wordt steeds belangrijker. A&O fonds ondersteunt gemeenten graag hierbij. De loopbaan is van de medewerker. Wie wendbaar en vitaal wil blijven, moet dus ook zelf de regie nemen, waarbij de organisatie faciliteert. De leidinggevende speelt hierin een belangrijke rol. Hij of zij kan bijvoorbeeld zorgen dat een medewerker persoonlijke begeleiding krijgt van een (interne) loopbaanprofessional. Het belang van loopbaanontwikkeling moet ook gedragen worden door de top. Om op het gebied van loopbaanontwikkeling echt impact te kunnen maken, is het dus nodig om alle niveaus in de gemeentelijke organisatie te activeren, te weten;

- Hoger management
- Leidinggevendenden
- Medewerkers
- HR/loopbaanprofessionals

Juist in de samenwerking tussen deze niveaus zijn er resultaten op het gebied van loopbaanontwikkeling te bereiken.

Wij zoeken gemeenten die de *intentie* hebben om integraal met loopbaanontwikkeling in hun gemeente aan de slag te gaan. Dat kan betekenen dat je een project gaat uitvoeren dat al deze vier doelgroepen bereikt. Dat kan ook betekenen dat je al op een/enkele van de hiervoor genoemde niveaus activiteiten hebt ondernomen, maar dat het nog niet gelukt is om een/enkele van de andere niveaus te activeren. Wij ondersteunen jou met begeleiding. Neem voor meer informatie contact op met Lena Tiemersma of Freek Vos.

## Vitaliteit

### **Subsidie voor de aanpak van verzuim en/of werkdruk projecten**

De arbeidsmarkt is op dit moment ongekend krap. En de veranderende dienstverlening stelt hoge eisen aan ontwikkeling / bij blijven van medewerkers. Waar krapte op de werkvloer is en

hoge eisen worden gesteld, ervaren meer mensen druk, waardoor het mogelijk is dat zij zich eerder ziekmelden. Waar meer mensen zich ziekmelden, ontstaat nog meer druk, zodat de druk op de achterblijvers nog hoger is en ook zij tegen grenzen aanlopen of zelfs burn-outklachten krijgen.

De bevindingen uit het onderzoek [Samen Beter \(2021\)](#) laten zien dat vier elementen cruciaal zijn bij de aanpak van verzuim. Graag geven we subsidie voor activiteiten op het gebied van verzuim die ingaan op de volgende vragen:

- Hoe vervult de leidinggevende zijn/haar rol in contact met medewerkers?
- Krijgen leidinggevendenden gevraagd en ongevraagd feedback van experts op verzuimcasesniveau?
- Is een kwalitatief goede bedrijfsarts aangehaakt (goede en duurzame samenwerking)?
- Is er sprake van een continue proces: is men bewust bekwaam en borgt men wat werkt?

Ook projecten gericht op maatregelen om de werkdruk te verlichten komen in aanmerking voor subsidie.

### **Subsidie voor Het Goede Gesprek**

In de huidige snel veranderende wereld wordt veel medewerkers bij gemeenten gevraagd. Samenwerken in diverse teams, thuis werken als je collega's op kantoor zijn of andersom, maatwerk leveren ... allemaal om goede gesprekken te voeren. Gesprekken tussen collega's, binnen teams en met de leidinggevende. De traditionele gesprekscyclus voldoet vaak niet meer, of voldoet niet voor iedereen. Deze gesprekken vinden te weinig plaats, niet op het juiste moment, er wordt een lijstje afgewerkt of ze gaan niet over de zaken die het waard zijn te bespreken. Wij geven graag ondersteuning aan gemeenten die met een alternatief voor de traditionele gesprekscyclus aan de slag gaan. Een alternatief dat recht doet aan het belang van goede gesprekken op het moment dat die nodig zijn.

### **Duurzame inzetbaarheid: organisatie-aspecten**

Duurzame inzetbaarheid van medewerkers is belangrijk om het werk van gemeenten te kunnen blijven doen. Aandacht voor duurzame inzetbaarheid tot medewerkers leidt er namelijk toe dat mensen met meer plezier en kunde langer blijven werken. Ook belangrijk in deze tijd van arbeidsmarktkrapte. Naast de aspecten loopbaanontwikkeling, leren en ontwikkelen en mentale en fysieke gezondheid zijn er ook meer organisatorische aspecten die een positieve bijdrage leveren aan de duurzame inzetbaarheid van mensen. Het gaat hier om

- Maatwerkafspraken (met name ontwikkelafspraken)
- Participatie (inspraak bij inrichting werk)
- Autonomie (de vrijheid om naar eigen inzicht en tempo het werk te doen)
- Leerruimte (tijd, ruimte en middelen om te leren)

Zie [Werkgeluk-Vijftrapsraket-Aukje-Nauta.pdf](#) voor een uitgebreide uitleg van deze begrippen. Wij geven graag ondersteuning voor gemeenten die binnen hun duurzame inzetbaarheidsbeleid bijzondere aandacht voor (een van) deze aspecten hebben.