

► Heb vertrouwen in de thuiswerkende collega

► In De Fryske Marren denken de inwoners mee over het personeelsbeleid

► Hoe win je de concurrentieslag om ict'ers?

► Vitaliteit is van belang, juist tijdens corona

WERKEN BIJ DE OVERHEID



SAMEN WERKEN

José Cvetanovich:
'Burgerparticipatie is
een blijvertje'

AMS



Executive Master in Publiek Management Antwerp Management School

- Dé algemene managementopleiding voor wie het verschil wil maken in de publieke en social profit sector
- Ontwikkel je leiderschapsvaardigheden
- Parttime master specifiek voor professionals
- Meer info: www.antwerpmanagementschool.be/socialprofit-sector

IN DEZE EDITIE



4 Bricoleurs

De nieuwe gemeenteambtenaar moet een soort klusjesman zijn.



10 Zelforganisatie

Bij de gemeentelijke fusie werden ook de buitendiensten in Meierijstad samengevoegd. Het nieuwe team is zelforganiserend.



18 Grip op loslaten

Geef uw medewerkers ruim baan in de uitoefening van hun functie.



24 Participatie

Gemeente De Fryske Marren laat de inwoners meedenken over het personeelsbeleid.



28 Millennials

Houd rekening met de specifieke kenmerken van de jongste generatie.



36 Vitaliteit

Hoe blijven medewerkers tijdens de coronacrisis goed in hun vel zitten?



Coverfoto: Peter Lous, montage Dimitry de Bruin

EN VERDER

8 Vertrouw de thuiswerkende medewerker
17 Net uit
20 Trends digitalisering
33 Vooruitblik A&O fondsen Festival

IN THE SPOTLIGHTS

Samen met de inwoners
14 Woerden
22 Utrecht
36 Delfzijl

Werken bij de overheid 2021 is een uitgave van Sdu.

Hoofdredactie Rutger van den Dikkenberg

Redactie Leo Mudde, Marten Muskee, Richard Sandee, Laura Wennekes

Medewerkers Annemieke Diekman, Ana Karadarevic, Niobe Moen, Sanne van der Most, insandouts design

Uitgever Dineke Sonderren

Vormgeving en beeldredactie

Dimitry de Bruin en Monique Westenbroek

Advertenties/visie Cross Media Nederland

Drukker Senefelder Misset

Oplage 19.000 exemplaren

Werken bij de overheid 2021 wordt in september 2020 naar de abonnees van VNG Magazine verstuurd.

De digitale versie is te lezen via

sdu.nl/werkenbijdeoverheid en via en Gemeente.nu.

Kennispartner van deze uitgave is A&O fonds Gemeenten www.aeno.nl

A&O fonds Gemeenten

Sdu

Het magazine is digitaal te lezen via
www.sdu.nl/werkenbijdeoverheid



PARTICIPATIE VRAAGT ANDERE MINDSET

De bricolerende ambtenaar

Participatie van inwoners is een blijvertje. In de nieuwe Omgevingswet, van kracht vanaf 2022, staat het centraal. Daarvoor is een andere mindset van ambtenaren en de gemeentelijke organisatie nodig.

Publieke *bricoleurs* zijn het, de moderne gemeente-ambtenaren. Het is de titel van een essay over samenwerking in het publieke domein, geschreven door drie onderzoekers van Tilburg University: Merlijn van Hulst, Frank Hendriks en Wieke Blijleven. De laatste wil promoveren op een onderzoek naar de manier waarop gemeenteambtenaren samen met de inwoners optrekken. Het essay is onderdeel van het traject naar de doctorstitel.

Bricoleurs zijn klusjesmensen, doe-het-zelvers, volgens het woordenboek. Maar het oorspronkelijk Franse *bricolage* heeft ook betrekking op zoiets als 'iets nieuws creëren met de beperkte middelen die ter beschikking staan'. Dat sluit beter aan bij de 'nieuwe ambtenaar' die niet langer de specialist is die achter een bureau een plan bedenkt, uitwerkt en het voor de vorm nog in een bijeenkomst in een buurthuis presenteert, waarna de politiek er een klap op geeft. De

bricolerende ambtenaar stelt zich actief op, gaat naar buiten om te voelen wat er leeft in de dorpen, wijken en buurten en slaat vervolgens, samen met de inwoners, de hand aan de ploeg om dingen voor elkaar te krijgen. Hij/zij is open, verbindend, resultaatgedreven.

Ambtelijk vakmanschap

Voor het essay volgden de onderzoekers ambtenaren van Apeldoorn, Amersfoort, Breda, Breda,



Initiatiefnemer Aron, hier met José Cvetanovich, is blij met de steun van de gemeente Apeldoorn voor het graffiti-project waarmee hij zijn buurt leuker heeft gemaakt.

wél kan. Bewoners snappen echt wel dat niet alles kan, als je het maar goed uitlegt en hen daarin meeneemt.' Echt nieuw is de werkwijze niet, volgens de onderzoeker. Maar gemeenten vinden de cultuuromslag wel steeds belangrijker worden. Vanzelfsprekend is het echter nog niet.'

Ritselaar

Er knelt iets aan de taakomschrijving van de bricoleur. Improviseren, knutselen, doe-het-zelven, het heeft iets ongemakkelijks. Dreigt de ambtenaar niet een ritselaar te worden, waardoor in wijk X iets wordt toegestaan wat een paar straten verderop niet blijkt te kunnen? Zijn 'regeltjes' van de overheid niet juist bedoeld om willekeur te voorkomen en gelijke behandeling van iedereen te garanderen? Blijven beaamt dat de angst voor precedentwerking lastig is voor ambtenaren. 'Sommigen zijn bang daarvan beticht te worden, of dat een manager er iets van zegt. In de praktijk hebben we dat niet zien gebeuren.

Mensen zochten actief naar mogelijkheden, binnen de regels, of gingen het gesprek aan met een leidinggevende of bestuurder. Maar het is waar, het kan gebeuren dat in de ene wijk een sterke wijkmanager rondloopt die meer voor elkaar krijgt dan zijn wat minder sterke collega in een andere wijk. Het belangrijkste is dat je integrale afwegingen maakt met alle betrokkenen. Het ene burgerinitiatief kan botsen met het andere, dus je zult altijd afwegingen moeten maken, ook met je collega's van andere afdelingen. Lukt dat niet, dan kun je altijd nog opschalen naar het niveau van de manager of de wethouder.'

Niet iedere ambtenaar is sociaal vaardig. Voor de specialist die heel veel weet van heel weinig, zal altijd een plek in de organisatie blijven, verwacht Blijleven. 'Als zij hun collega's maar weten te vinden. Als je echt van de regeltjes bent, laat het communiceren met de inwoners dan maar over aan collega's. Maar op jouw beurt moet je wel met die collega's kunnen communiceren.'

Investerings

Het 'nieuwe werken' vraagt veel van ambtenaren. Communiceren kost tijd. Die wordt later weer terugverdiend omdat bezwaren vooraf kunnen worden ondervangen doordat het proces anders is ingericht. 'Het is geen reden om te gaan participeren', zegt Blijleven, 'maar de investering verdient zich wel terug.'

Een van de knelpunten die zij en haar collega's tegenkwamen, was de mismatch tussen de actieve participatie in de wijken en buurten, en de backoffice in het stadhuis. 'De gemeentelijke organisatie is er nog niet op ingericht. Je hebt vaak collega's van andere afdelingen nodig, maar die hebben dan geen uren om mee te denken met jouw initiatief. Hetzelfde geldt voor procedures en beleid, die zitten soms in de weg.'

Harderwijk en Tilburg. Waaruit, vroegen zij zich af, bestaat ambtelijk vakmanschap in een 'participerende samenleving'? Ambtenaren, stellen zij, komen op allerlei manieren in aanraking met inwoners en maatschappelijke partijen – van vragen en initiatieven uit de wijk tot langdurige participatietrajecten bij het vormgeven van beleid of projecten. Welk ambtelijk vakmanschap is nodig om iets met en voor 'buiten' te bewerkstelligen?

Investeer in relaties, is een van de lessen die Blijleven zou willen meegeven. 'Ook met mensen die een project helemaal niet zien zitten, bijvoorbeeld omdat een speelveldje zorgt voor overlast. En ga dan het gesprek niet aan vanuit een defensieve houding, maar zoek samen naar wat

'Als je echt van de regeltjes bent, laat het communiceren met de inwoners dan maar over aan collega's'

Voorkom een zoektocht naar de juiste kengetallen

Zorg dat u op de hoogte bent!



Heeft u als deskundige in uw dagelijkse praktijk regelmatig comptabele gegevens nodig op het gebied van sociale zekerheid, maatschappelijke dienstverlening, gezondheid, belastingen, huurtoeslag en arbeidsmarktmaatregelen?

Of bijvoorbeeld op het gebied van de wet WOZ, loonbelasting, premieheffingen en zorgverzekering.

Met deze nieuwe actuele wettenbundels van Sdu wordt u optimaal geïnformeerd.

Meer informatie: [sdu.nl](https://www.sdu.nl)

Sdu



Blijlevens indruk is wel dat ambtenaren daar goed mee omgaan en de verbinding toch wel weten te leggen. 'Het zit in de mindset, als die maar goed is. Het is belangrijk dat participatie geen ding is van een of twee afdelingen, maar van de hele organisatie. Het wordt lastig als je een collega hebt, of een leidinggevende, die het heel anders ervaart.'

Wethouder

Maar zelfs dan. Apeldoorn, een van de steden waar Blijleven en haar collega-onderzoekers gedurende twee jaar een kijkje in de keuken mochten nemen, is al geruime tijd bezig met het onderwerp. Ze hebben er zelfs een wethouder burgerparticipatie: Wim Willems. Toch gaat het ook in Apeldoorn niet altijd goed. De straat waar José Cvetanovic woont, was een tijdje geleden enkele weken afgesloten. 'Ik heb geen brief gehad, ik had geen idee wat er aan de hand was. Dus we denken met elkaar dat we het goed doen, maar het kan geen kwaad daar nog eens naar te kijken. Want elkaar informeren is de basis voor een goede samenwerking.'

Cvetanovic is procesregisseur burgerparticipatie bij de gemeente Apeldoorn. De gemeente is volgens haar goed op weg, met een officieel beleidsprogramma en dus een wethouder die zich hier specifiek mee bezighoudt. Maar het voorval in haar eigen straat toonde aan, dat achteroverleunen niet aan de orde is.

Dat doet Apeldoorn dan ook niet. Zo deed het niet alleen actief mee aan het onderzoek van Wieke Blijleven, de gemeente ontwikkelde ook samen met TwynstraGudde de cursus *Tweebenig Samen Werken* – voor ambtenaren die werken op het grensvlak van publieke, maatschappelijke en private partijen.

'Burgerparticipatie is een blijvertje, het heeft geen zin te bukken tot het overwaait'

Die ambtenaren – 'grenswerkers' noemt TwynstraGudde ze – staan met één been in hun eigen organisatie en één been in de buitenwereld en ervaren de spanning vaak als eersten. Aan de ene kant moet de overheid meer naar buiten treden, loslaten en deelnemen in netwerken, aan de andere kant wordt verwacht dat ze *in control* is, belastinggeld rechtmatig besteedt en risico's beperkt. Dat wringt.

Moeilijk? Zeker, maar het moet.

Cvetanovic: 'Veel gemeenten maken er actief werk van, zoals Apeldoorn. Maar er zijn er ook die denken: we hoeven niet veel te doen, want straks komt de Omgevingswet eraan en daarin staat participatie centraal, dus waarom zouden we een apart programma optuigen als het nu toch al door de rijksoverheid wordt voorgerekookt?'

Vanzelf

Eigenlijk komt de nieuwe ambtenaar, de bricoleur zoals Blijleven die noemt, er vanzelf aan. 'We werken al vier jaar met trainees en zij hebben het allemaal in zich', zegt Cvetanovic. 'Ik denk dat het al in de opleiding zit. Ze bewegen zich moeiteloos, met een grote vanzelfsprekendheid, onder de inwoners. Het is misschien niet zo handig om te zeggen, maar ik denk weleens: als we de komende twintig jaar niks aan burgerparticipatie doen, dan komt het vanzelf.'

Apeldoorn is duidelijk niet van die school, daarvoor heeft de gemeente te veel ambitie. 'We liepen niet voorop, maar met dank aan het programma *Democratie in actie* en de voorloper daarvan kwam wel het besef: burgerparticipatie is een blijvertje, het heeft geen zin te bukken tot het overwaait.'

En eigenlijk past het ook prima in Apeldoorn. 'Apeldoorners kunnen in hun brieven of aan de telefoon af en toe best chagrijnig of gepikeerd overkomen', zegt Cvetanovic. 'Maar als je naar ze toe gaat is het van: kom binnen, de koffie staat klaar en hier heb je een stukje gebak. Het is een polderstad, van het elkaar kennen en overleggen en opzoeken.'

Een tip voor andere gemeenten?

'Begin klein, ga voor kleine succeservaringen en plezier in de samenwerking en bouw vandaaruit op. Doe je het meteen heel groot, dan is de kans op frustratie groot. Dat geldt voor de ambtenaar, maar ook voor de buitenwereld die niet krijgt wat ze van participatie verwacht.' ●

Lees meer of luister naar de podcast aeno.nl/onderzoek-ambtelijk-vakmanschap-in-de-participatiemaatschappij



‘Minder
afleiding,
waardoor je
dóór kunt
werken’

‘Vertrouw de
thuiswerkende
medewerker’

VOOROORDELEN OPZIJZETTEN NU THUISWERKEN VOORLOPIG DE NORM IS

Thuiswerken is voorlopig de norm, vanwege de coronapandemie. Dit kan voordelen hebben voor werknemers, zoals een meer flexibele daginvulling en minder reistijd. Maar hoe kan een werkgever erop vertrouwen dat zijn personeel het werk ook thuis gewoon blijft doen?

Onlangs maakten het ministerie van BZK en de VNG bekend dat de overheid ambtenaren gaat stimuleren vaker thuis te werken. In het manifest *Dichterbij door digitalisering* schrijven zij dat ministeries en gemeenten met medewerkers afspraken maken over veilige en verantwoorde werkplekken thuis. Als het aan BZK en VNG ligt, wordt het normaal om hele dagen of dagdelen thuis of op locatie buiten kantoor te werken. De directe aanleiding voor het manifest is de coronacrisis.

Sinds maart speelt het werkende leven van veel gemeenteambtenaren zich voornamelijk thuis af. Als gevolg hiervan hebben mensen nog amper reistijd en kunnen ze soepeler werk en privé combineren. ‘Thuis kan het bovendien rustiger zijn dan op kantoor, want er lopen niet steeds collega’s langs. Er is minder afleiding, waardoor je dóór kunt werken’, zegt Marcel Fluitman, voorzitter van A&O fonds Gemeenten en wethouder in Zeist, met in zijn portefeuille onder andere zorg (Wmo), en kunst en cultuur. Van huis uit is hij HR-manager.

‘Ik ben altijd voorstander geweest van plaats- en tijdonafhankelijk werken’, zegt Fluitman. Een leidinggevende moet zijn medewerkers de ruimte geven om hun werk zo goed mogelijk te doen, stelt hij. ‘Het gaat er niet om of iemand zijn uren volmaakt of dat hij op kantoor werkt, belangrijker is dat mensen hun werk goed doen.’ Niet iedereen kan thuiswerken. Fluitman wijst op bijvoorbeeld buitengewoon opsporingsambtenaren; die moeten eropuit. Maar voor veel anderen in dienst van gemeenten is het prima te doen. Fluitman: ‘Kantoorwerkers



hoeven dankzij online overlegmogelijkheden niet per se naar kantoor. Wel is het noodzakelijk dat er goede automatiseringsondersteuning wordt geboden. Ook moet er sprake zijn van goede ergonomische werkomstandigheden.'

Onderzoek duurzame loopbanen

Thuiswerken heeft positieve effecten op werknemers, blijkt uit onderzoek van Maral Darouei. Zij is universitair docent aan de VU in Amsterdam, en promoveerde recent aan de Universiteit Leiden op een studie naar duurzame loopbanen. Hierbij ging een deel over thuiswerken: dat draagt bij aan het welzijn van werknemers. 'Op dagen dat mensen thuiswerken, ervaren ze minder conflict tussen werk en privé, waardoor ze positiever over hun werk denken.' Opmerkelijk genoeg blijkt uit een andere deelstudie in het promotieonderzoek van Darouei dat werkgevers juist negatief denken over mensen die regelmatig thuiswerken. Leidinggevendens beoordelen hun prestaties lager, omdat ze denken dat werknemers die thuiswerken minder betrokken zijn bij hun werk en bij de organisatie. Leidinggevendens denken met name zo over werknemers zonder kinderen die thuiswerken. Darouei: 'Uit onderzoek blijkt dat volgens leidinggevendens mensen zonder kinderen geen goede reden hebben om thuis te werken.'

Darouei heeft haar onderzoek uitgevoerd voordat Nederlanders massaal thuis gingen werken als gevolg van

corona. Zij heeft goede hoop dat leidinggevendens anders gaan denken over thuiswerken, nu dat noodgedwongen het nieuwe normaal is geworden. 'We zijn geneigd positiever te oordelen over mensen die hetzelfde doen als wijzelf. Aangezien ook leidinggevendens niet meer elke werkdag op kantoor zijn, kan dat ertoe leiden dat ze positiever gaan denken over medewerkers die thuiswerken.' Het koesteren van vooroordelen over thuiswerken kan eigenlijk niet, vindt Darouei. 'Als leidinggevende moet je afgaan op resultaten.'

Vertrouwen

'Ik ben ervan overtuigd dat slechts een kleine minderheid misbruik maakt van de huidige situatie', zegt Fluitman. Met andere woorden: de meeste mensen blijven gewoon consciëntieus en vol inzet hun werk doen. 'Het gaat erom dat je als werkgever vertrouwen hebt in je medewerkers. Bovendien merk je het echt wel als iemand zijn werk niet doet, het valt op als diegene meerdere keren zijn werk niet op tijd af heeft of broddelwerk levert. Die kun je daarop aanspreken.'

Een voorwaarde om thuiswerken te laten slagen, is volgens Fluitman goede communicatie tussen werkgever en werknemer. 'Zorg dat je als leidinggevende het contact met je personeel goed regelt. Dat mensen thuiswerken, betekent niet dat je ze helemaal uit zicht moeten laten verdwijnen.'

Ook onderzoeker Darouei onderstreept het belang van onderlinge

communicatie. In haar onderzoek pleit zij voor een zogeheten communicatieflexplan, waarin basale afspraken worden vastgelegd. 'Maak afspraken over hoe de werkdag eruit ziet, en hoe je ervoor zorgt dat je met elkaar blijft communiceren. Dit laatste moet echt een gedeelde verantwoordelijkheid zijn.'

Sociale isolatie

Darouei adviseert om het in de communicatie tussen leidinggevendens en medewerkers ook te hebben over obstakels rond thuiswerken. Niet elke thuissituatie is hier volgens haar geschikt voor, bijvoorbeeld omdat de werknemer krap behuist is of een druk gezin heeft. Wethouder Fluitman: 'Als je thuiswerkt met drie kinderen om je heen, kan dat lastig zijn. Dat vraagt om een goed gesprek tussen werkgever en werknemer.'

Er mag meer aandacht komen voor de nadelen van fulltime thuiswerken. 'Mensen die dat doen, kunnen gevoelens van sociale isolatie en negatieve emoties ervaren', waarschuwt Darouei. Mensen hebben nu eenmaal behoefte aan sociale contacten, ook op het werk. 'Mensen willen een band opbouwen met degenen met wie ze regelmatig samenwerken. Sociale contacten met je collega's zijn bovendien gunstig voor je promotiekansen.' ●

lees meer: www.aeno.nl/nieuwe-bruistools-voor-thuiswerken



Meer werkgeluk én betere dienstverlening

ZELFORGANISERENDE TEAMS IN MEIERIJSTAD

Geen afdelingen maar ‘Werkateliers’. Zelforganiserende teams die binnen een weekplanning hun eigen werk indelen. En weet je het even niet meer, dan kun je altijd bij je leidinggevende terecht. In fusiegemeente Meerijstad ging het roer om. Vakmanschap, vitaliteit, flexibiliteit en samen doen zijn de nieuwe sleutelwoorden. Met collega’s maar zeker ook met burgers. Een kijkje in de praktijk van de buitendienst.

‘Je bepaalt zelf
hoe je klussen
aanpakt en
wanneer je waar
op afgaat’



7:45 uur, Gemeentewerf Schijndel. De mannen van de buitendienst zitten net aan de koffie, als er via de ‘MijnGemeente’ app een melding binnenkomt over een losse stoep-tegel in de Mozartstraat. Een boomwortel is waarschijnlijk de boosdoener. ‘Die duwt de tegel omhoog’, zegt Ton van Alphen, die de melding ontvangt. Voor de

fusie werkte hij als werfbeheerder in Schijndel, de gemeente die met Veghel en Sint-Oedenrode in 2017 fuseerde tot Meierijstad, nu doet hij de bedrijfsvoering. ‘Een superafwisselende baan met veel verschillende taken. Ik regel de nieuwe aankopen, ik zorg dat de collega’s cursussen volgen en ik houd de meldingen van burgers bij. Wekelijks komen daar

zo’n vierhonderd van binnen, die ik doorzet naar de medewerkers.’

Droge zomers

Zo ook de losse stoep-tegel. Het wordt vandaag de eerste missie van Maarten Strijbosch en Jeroen Karstanje. De boosdoener blijkt inderdaad een te ver doorgegroeide wortel. ‘Met deze droge zomers krijgen we dat steeds vaker’, zegt Strijbosch, die voor de fusie in Sint-Oedenrode werkte. Samen met Karstanje haalt hij de loszittende tegels weg, verwijdert hij de wortel, egaliseert hij de bodem en legt de tegels weer terug op hun plek.

Karstanje is nieuw in Meierijstad. Vergelijken met een andere gemeente kan hij dus niet. ‘Wél kan ik zeggen dat ik mijn werk zeer afwisselend en uitdagend vind. Ik krijg van alles op mijn bordje. Loszittende tegels, overhangende takken, ik meet het waterpeil bij nieuwbouwprojecten en deze zomer mocht ik de eikenprocessierups in de gaten houden. Die afwisseling maakt het werk interessant en uitdagend.’ Ook de eigen verantwoordelijkheid bevalt Karstanje heel goed. ‘Je bepaalt zelf hoe je klussen aanpakt en wanneer je waar op af gaat. Is er onduidelijkheid dan kan ik altijd bij onze uitvoerder of leidinggevende terecht om even te sparren.’

Dat is precies de bedoeling van de nieuwe koers die Meierijstad sinds de fusie van de drie gemeenten is ingeslagen. Karlien de Bekker is één van de twee leidinggevers van de buitendienst in Meierijstad en medeverantwoordelijk voor het vormgeven van de nieuwe situatie. ‘Na de fusie hebben wij de drie bestaande buitendiensten samengevoegd. Een heel proces, waarin we uiteraard te maken kregen met cultuurverschillen en uiteenlopende manieren van werken. De ene gemeente was al meer gewend aan eigen verantwoordelijkheid, de andere gemeente werkte nog wat meer traditioneel.’

Vakmanschap

10:20, een nieuwe melding komt binnen. Een verstopte straatkolk in de Kluisstraat. ‘Waarschijnlijk is ook hier een wortel in een van de leidingen gegroeid’, concludeert Strijbosch even later vanaf de minigraafmachine.



‘Burgers worden
eigenaar van
hun eigen
leefomgeving’

Inwoners van de Pegstukken onderhouden
zelf het groen in de buurt en worden daar-
bij geholpen door de gemeente.



Jeroen Karstanje en Maarten Strijbosch van de buitendienst van Meierijstad.

‘Dan raakt de put verstopt en dat geeft wateroverlast. Om het op te lossen, graven we de boel open, halen we de wortel eruit en leggen we er een nieuwe buis in als we denken dat het nodig is.’ Precies het soort eigen verantwoordelijkheid dat bij Meierijstad zo hoog in het vaandel staat. De Bekker: ‘Geen leidinggevendenden die vertellen wat je wanneer moet doen, maar allround medewerkers ‘Groen’ en ‘Grijs’ – wat ruwweg staat voor de natuurlijke en groene omgeving en de bebouwde stenen omgeving – die vanuit hun eigen inzicht en vakmanschap bepalen hoe ze een probleem aanvliegen en welke oplossing het best gaat werken.’

Een bloeiende oase

11:50 de volgende stop is *De Pegstukken*. Een aantal bewoners vond het jammer dat zij als enige in de straat geen voortuintje hadden. Samen dienden ze een initiatief in. ‘De gemeente was meteen enthousiast’, vertelt Carli Van Heeswijk, die oorspronkelijk in Schijndel werkte en nu verantwoordelijk is voor de burgerparticipatieprojecten. De heren treffen elkaar ter plekke om te kijken of alles naar wens verloopt en om te zien of de bewoners nog hulp nodig hebben bij het onderhouden van het groen. ‘Alle tegels, een oude ongebruikte oprit en een stuk groen dat

het zicht belemmerde, zijn vervangen door nieuwe beplanting en half verhard zandpad’, licht Van Heeswijk toe. ‘Het werd een bloeiende oase die ook nog eens rolstoelvriendelijk is. De bewoners zijn zelf verantwoordelijk voor het onderhoud.’ En zo te zien gaat dat allemaal prima.

De buurvrouw van nummer 4 is net bezig met het verwijderen van wat onkruid en de buurman van nummer 6 geniet even van de zon nu het nog kan. Van Heeswijk, inmiddels een goede bekende van ze, wordt hartelijk begroet. ‘In het begin was het even wennen’, legt hij uit. ‘Van oudsher bepaalt de gemeente wat er in de openbare ruimte gebeurt. Het idee dat burgers meedenken en dat je het als ambtenaar soms moet loslaten was voor veel collega’s nieuw. Inmiddels dringt steeds meer door dat het wel degelijk werkt. Burgers worden eigenaar van hun eigen leefomgeving en voelen zich nu echt verantwoordelijk voor het openbaar gebied en dat is mooi.’

Vakmanschap, flexibiliteit en het samen doen staan in Meierijstad voorop. ‘Het project in de Pegstukken is daar een mooi voorbeeld van’, vindt collega-leidinggevende Miriam van den Boogaard. ‘Op die manier proberen we het werkgeluk van de

medewerkers en de dienstverlening aan de burgers te optimaliseren. Flexibiliteit vraagt vooral om buiten de vaste kaders te denken.’ Van den Boogaard: ‘Als je tijdens jouw ‘Groen’-werk toevallig iets tegen komt dat daar net buiten valt – zoals een opengekeurde vuilniszak – dan doe je daar natuurlijk óók iets mee.’

Hotspots en dagelijkse meldingen

12:35. *Op naar de volgende klus*. De periodieke controle van de speeltuin in de Schorpioenstraat. ‘Naast de dagelijkse meldingen zijn er de zogenaamde hotspots’, legt Karstanje uit. ‘Vaste plekken die we eens in de zoveel tijd bezoeken om te kijken of alles nog in orde is.’ Samen met collega Strijbosch checkt hij of alle schroeven en moeren nog vast zitten en of de speeltoestellen veilig zijn om op te klimmen en vanaf te springen. Niet helemaal, zo blijkt. De houten loopplank van een van de toestellen blijkt niet geheel stabiel. Karstanje draait de schroeven aan en het toestel kan er weer een hele tijd tegenaan. ‘Mooi dat we die check even hebben gedaan.’ ●

Ontwikkelopdracht Buitendienst is mede mogelijk gemaakt door subsidie van A&O fonds Gemeenten. Meer info: aeno.nl/subsidie-voorbeelden.



WIJKAMBTENAAR GEBIEDSGERICHT
WERKEN WOERDEN, PAULIEN EMIDIO:

‘EEN TOTAAL ANDERE MANIER VAN WERKEN DIE VRAAGT OM LEF EN LOSLATEN’

Een levendig, groen plein waar buurtbewoners elkaar ontmoeten, waar kleine kinderen ‘zomers door de watersproeiers rennen en waar je na het winkelen op een bankje lekker op adem komt’. Zo zien bewoners het Orakelplein voor het winkelcentrum in de Woerdense wijk Molenvliet het liefst. Samen met de gemeente trekken ze op om hun droom te realiseren.

‘Op dit moment is er vooral heel veel steen’, laat Lex Albers van burgerinitiatief Duurzaam Woerden zien. ‘Het hele plein is betegeld, de winkelpuizen zijn behoorlijk gesloten en op een plek is zelfs een blinde muur. Door al dat steen warmt het in de zomer extra op, dus als verblijfplek is het niet aantrekkelijk. We willen planten, bloembakken, groene daken en iets met water.’ Michael Stallvord is actief in het Wijkplatform Molenvliet. Samen met Albers en wijkambtenaar gebiedsgericht werken Paulien Emidio staat hij vandaag met een informatiekraam op het Orakelplein. ‘We vragen de bewoners om ideeën voor een gezelliger plein. Zij komen hier dagelijks, zij weten wat er speelt, wat goed gaat en wat beter kan’, merkt hij op.

‘Het gebiedsgericht werken en de Omgevingswet vragen een hele andere mindset’, legt Emidio uit. ‘Ook van burgers. Natuurlijk zijn wij als gemeente verantwoordelijk voor het onderhoud en de veiligheid in de openbare ruimte. Maar als jij als burger echt iets wil, kun je er niet van uitgaan dat de gemeente alles voor je realiseert. Je kunt ook zelf op zoek gaan naar draagvlak en de gemeente zien als samenwerkende partij.’ En die samenwerking bevalt prima. Stallvord: ‘De hele wijk wordt straks aardgasvrij. Door de bewoners nu al te betrekken in het opknappen van het plein, hopen we ze straks ook mee te krijgen in die veel grotere stap.’ ●

Samen werken aan de toekomst?

Wij zijn vóór



fonds
Gemeenten

De samenleving verandert en de rol van gemeenten transformeert. Hoe blijf je als gemeente wendbaar en benut je ieders talent? Kijk hoe wij kunnen ondersteunen op **aeno.nl**.

THUISWERKEN BEVALT

Door de coronacrisis zijn werknemers heel veel meer thuis gaan werken. En dat bevalt: zo wil bijna twee derde van de medewerkers van gemeenten na de coronacrisis één of twee dagen per week vasthouden aan de nieuwe gewoonte. Dat staat in een quickscan door de Hogeschool van Amsterdam en A&O fonds Gemeenten. Thuiswerken leidt tot meer focus en tot efficiëntievoordelen. De individuele productiviteit neemt toe.

Maar: thuiswerken gaat ook ten koste van de sociale binding met collega's en met de eigen organisatie, en er moet goed beleid voor opgesteld worden, concluderen de onderzoekers.

Thuiswerken tijdens de coronacrisis. Resultaten van de quickscan. Hogeschool van Amsterdam en A&O fonds gemeenten, te downloaden via www.aeno.nl/thuiswerken-leidt-tot-meer-focus-en-efficientie



KLOPPEND HART

Hoe bouw je een organisatie met een kloppend hart? Die vraag stellen Quinty Danko, werkzaam bij KPMG, en Sybrich Willemsma, hr-ondernemer, in het boek *Hart in de zaak*. Het ontwikkelen van een duurzaam goede en succesvolle organisatie begint van binnenuit, schrijven ze, 'door de mens centraal te zetten'. En dat lukt nog niet overal: 'Het is teleurstellend

om te zien dat veel mensen niet tevreden met of enthousiast over hun werk zijn', stellen ze. Managers zijn teveel gericht op controle, en te weinig op vertrouwen. Dat kan anders.

Quinty Danko en Sybrich Willemsma, *Hart in de zaak*. Met werkgeluk naar bedrijfssucces. Uitgeverij Business Contact, € 22,99.

ONLINE VERGADEREN

Wen er maar aan: het aantal online vergaderingen groeit hard. Dat is voor veel mensen even wennen, en er gaat nog veel mis. Collega's nemen de laptop mee naar het toilet, kinderen springen in beeld en medewerkers zijn net even te casual gekleed. Dat kan beter. Debatleider Gijs Weenink en dagvoorzitter en managementboekenschrijver Richard Engelfriet

schreven een boek dat online vergadersaars aan het denken moet zetten. Dat doen ze aan de hand van twaalf stellingen die moeten leiden tot een betere aanpak van digitaal vergaderen.

Gijs Weenink en Richard Engelfriet, *Ben ik in beeld?* Online overleggen, vergaderen en presenteren zonder gedoe, Uitgeverij Haystack, € 12,50.



ARBEIDSRECHT VERKLAARD

De normalisering van de rechtspositie van ambtenaren is sinds 1 januari een feit. Het grootste deel van de Nederlandse ambtenaren, ook die bij gemeenten, is de bijzondere status verloren. Zij vallen sinds dit jaar onder het arbeidsrecht zoals dat ook voor werknemers in de marktsector geldt. En ook dat wijzigde per 1 januari.

De halfjaarlijks bijgewerkte bundel *Arbeidsrecht voor de overheid verklaard* leidt hr-professionals en leidinggevend door de wijzigingen.

P.A. Hogewind-Wolters, S. Jellinghaus (hoofddred.) *Arbeidsrecht voor de overheid verklaard*, editie gemeente, Sdu, € 55,00.



GRIP OP LOSLATEN

Samen verantwoordelijkheid delen

Gemeenten worden uitgedaagd ruim baan te geven aan medewerkers. Daarbij helpt het programma Grip op Loslaten. 'De kunst is uit te vinden hoe ver de polsstok precies reikt. En op dat punt aangekomen, durf je dan ook los te laten?'

Gemeentesecretaris Harry Coumans van Kerkrade springt zelf, zonder een aanloop te nemen, meteen in het onderwerp. Het loslaten heeft hem te pakken. 'Weet je, ik vind dat

dit er echt toe doet. Daar krijg ik dan energie van', licht hij toe. Loslaten dus, en niet alleen met woorden. Concreet betekent dat bijvoorbeeld: géén antwoord geven op de vraag wat nu de optimale balans zou zijn tussen

thuiswerken en aanwezigheid op kantoor. De bedoeling is dat iedereen meedenkt, én meedoet, zegt hij, en dat iedereen zich verantwoordelijk voelt voor de gezochte oplossing. 'Dan is het natuurlijk geen goed idee als ik dat

alvast ga invullen.' Dan ben je af, vindt hij. Als leidinggevende moet je dit voorleven.

Het leerprogramma Grip op Loslaten moet de gemeentelijke werkwijze veranderen. Het programma is opgezet door A&O fonds Gemeenten, met subsidie van het Europees Sociaal Fonds (ESF), en Coumans' Kerkrade is een van de pilotgemeenten die het afgelopen jaar met de bijbehorende denken- en werkwijze Wij-Werken aan de slag gingen. Gemeenten moeten meebewegen met nieuwe maatschappelijke en gemeentelijke ontwikkelingen, in een samenleving die complexer wordt. Maar een 'ouderwetse' top-down benadering, waarbij de leidinggevende bepaalt wat er moet gebeuren, maakt dat lastig. Vertrouwen in de medewerkers en hun talent, die verantwoordelijkheid delen met hun leidinggevend, is de kern van de nieuwe manier van werken. De medewerkers zijn degene die met inwoners, ondernemers en ketenpartners werken aan actuele vraagstukken. Als leidinggevende moet je dus leren loslaten.

Eigen initiatief

Coumans is enthousiast. 'Toen ik hier zeven jaar geleden begon, gingen we direct met dit thema aan de slag, vanuit de vraag welk type organisatie we nodig hebben om de bewoners zo optimaal mogelijk te bedienen.'

Al filosoferend kwamen daarbij verschillende begrippen bovendrijven. 'Organisch proces' bijvoorbeeld. 'Het bedoelt eigenlijk te zeggen: geloven in wat mensen zelf bedenken, ruimte geven om experimenten te laten ontstaan. Waarvan je dan het goede behoudt.' De manier van werken in het gemeentehuis wordt zo in feite afgestemd op de gewenste rol van de gemeente richting bewoners. 'Eigen initiatief, of zelfredzaamheid zoals we toen zeiden, is wat we al jaren zeer nadrukkelijk van onze bewoners verwachten. Net zoals andere gemeenten overigens, in het kader van onder meer de decentralisaties in het sociaal domein.'

Het liefst had Coumans meteen heel Limburg aangehaakt om mee te doen met loslaten. Hij is zo enthousiast over de methodiek, dat hij tijdens de coronacrisis op het idee kwam om tijdens een intensieve week met zijn collega's uit de regio met de methodiek aan de slag te gaan. De vraag: hoe kunnen we alle goede veranderingen uit de crisis vasthouden? De Wij Werken-Week was geboren. Onder meer Echt-Susteren deed mee. Die gemeente is al jaren intensief bezig met bewonersparticipatie.

Band versterkt

En dat werkt, zegt gemeentesecretaris Guus van Balkom van Echt-Susteren. 'Waar veelal sprake is van een groeiende afstand tussen kiezer en

'Een medewerker die z'n individuele talenten mag laten zien, is een *happy* medewerker'

gekozene,' zegt hij, 'zijn wij de enige gemeente in Nederland waar alle bij de raadsverkiezingen gekozen leden de voorkeursdrempel haalden. De leden van de volksvertegenwoordiging zijn dus gekend in hun gemeenschap.' Loslaten van de medewerkers is belangrijk om die betrokkenheid te realiseren, dat hoeft je in Echt-Susteren niemand meer te vertellen. 'Maar het helpt om er nog eens extra de aandacht op te vestigen, daarvoor is dit belangrijk genoeg', aldus Van Balkom. Echt-Susteren is, zegt de gemeentesecretaris, al een tijd goed bezig met loslaten.

Hij en Coumans tappen uit hetzelfde vaatje. Coumans: 'Tijdens de

coronacrisis sprak ik de collega's in de regio veel vaker dan daarvoor, vanwege de afstemming met de noodverordeningen natuurlijk. Dat heeft de band versterkt.' En hij geeft niet zomaar op. Zijn missiewerk in de provincie is nog niet ten einde. 'Je zet eerst in op degenen die willen', doet hij zijn strategie uit de doeken. 'Zodra het principe zich gaat verspreiden, stuur ik met de algemeen directeur van de provincie Limburg opnieuw een mail aan collega's om alsnog aan te haken. Hoe meer we ons dit eigen maken, des te meer kunnen we ook samen bereiken.'

Het is wel opletten dat je de juiste voorwaarden schept bij zulke verwachtingen. Bijvoorbeeld door als gemeente los te laten waar het kan. 'We moesten op dat moment echt maximale ruimte bieden, anders zouden we niet geloofwaardig zijn. Dan verspeel je het draagvlak.'

Happy medewerker

Eenzelfde consistentie bereik je door de interne organisatie een afspiegeling te laten vormen van het beeld naar buiten toe. Coumans: 'Een medewerker die z'n individuele talenten mag laten zien, is een *happy* medewerker. En die heb je nodig om creativiteit los te maken, bijvoorbeeld bij het vormgeven van bewonersparticipatie.' De nieuwe werkwijze zal als bijkomend voordeel de aantrekkelijkheid van de gemeente als werkgever voor jonge mensen vergroten, denkt de gemeentesecretaris. 'We moeten laten zien dat we zo'n moderne organisatie durven zijn. Jongeren hechten veel waarde aan de kwaliteit van het werk, vrijheid en bevoegdheden tellen daar zeker in mee.'

Als ervaren loslater is Coumans het wellicht al vergeten, maar is het begin niet het moeilijkst? Hoe doe je dat? 'Dát is nou iets waarbij Grip op Loslaten kan helpen,' kopt Coumans het antwoord in. 'Je krijgt een instrument aangereikt om mee te beginnen, en direct ook structuur aan te brengen.' ●

Lees meer op www.aeno.nl/wij-werken

INNOVATIES
KUNNEN HET WERK BIJ
DE GEMEENTE EEN STUK
EENVOUDIGER MAKEN
**DRIE PROGRAMMA'S
UITGELICHT**



DATAGESTUURD WERKEN IN ZAA NSTAD

De meeste dataprojecten beginnen met de vraag 'wat willen we weten?' Maar dat zou volgens Tom Pots moeten zijn: 'wat willen we bereiken?' Pots: 'Ik heb gemerkt dat als je dat niet weet, je zeker niet weet wat je wilt weten. Dan is de kans op goed gebruikte data-analyses heel klein.'

Tom Pots is bij de gemeente Zaanstad 'trekker datagestuurd werken'. Als je gaat starten met datagestuurd werken dan is een belangrijke les uit Zaanstad: creëer een gemeenschappelijke taal. 'Allerlei termen werden in het begin door elkaar gebruikt, zoals big data, datagestuurd werken, data science, machine learning, business intelligence'.

Pots heeft de afgelopen jaren veel ervaring opgedaan met datagestuurd werken en wil andere gemeenten waarschuwen voor de grootste valkuil.

'Dataprojecten starten vaak op basis van vraag en aanbod. De ene afdeling wil iets weten en de andere zegt: dat gaan we maken. Maar de stap daarvoor is dat je weet wat je wilt bereiken. Als datateam zijn we daar constant mee bezig. Het is een reflex om bij een vraag direct aan de gang te gaan en data te leveren en te analyseren. Dat doen we dus niet, het begint altijd bij concrete doelen op het voorliggende maatschappelijke vraagstuk. Als de doelen niet scherp zijn, dan gaan we niet van start.' Sturen en handelen met data begint

volgens Pots met drie stappen: doelen, data, handelen. Wat willen we bereiken, wat willen we weten en wat gaan we ermee doen? 'Ik zie vaak mensen vragen om analyses waar ze eigenlijk niets mee kunnen. Het is daarom goed om aan de voorkant te bepalen wie, wanneer, op welke manier de analyses gaat gebruiken. Als er geen handelingsperspectief is, dan moet je er überhaupt niet aan beginnen. Dat is zonde van al het werk.' (LW)

Lees meer: aeno.nl/dataficering

DE CHATBOT VAN DONGEN

Dongen werkt als eerste gemeente mee aan de pilot van een chatbot voor de overheid, Gem. Ze is er nog maar pas, maar de collega's zijn best trots op haar.

'Supergaaf toch?' Beleidsadviseur bedrijfsvoering Floor Schepens vindt het een buitenkansje dat het bescheiden Dongen voorop mag lopen bij een opmerkelijke innovatie. Anderhalf jaar geleden begonnen A&O fonds Gemeenten, VNG Realisatie en de gemeenten Utrecht en Tilburg aan de ontwikkeling van de virtuele assistent. Omdat de inzetbaarheid van een chatbot potentieel onbegrensd is, kozen ze voor een beperkte toepassing. Inwoners kunnen vooralsnog alleen met hun vragen over paspoorten, ID-kaarten en verhuizingen met de chatbot 'in gesprek'.

Dat Dongen voorloper is in Nederland, dankt het volgens Schepens aan de goede relatie met Tilburg, vooral op

het gebied van ICT en bedrijfsvoering. Tilburg wilde de chatbot graag testen, maar dat is in een grote, complexe organisatie niet zo gemakkelijk. Dongen, met een klein ambtelijk apparaat, wilde graag als proeftuin dienen. Het complete projectteam en de innovatiegroep keken en stuurden mee.

Een chatbot is een robot die is geprogrammeerd om zaken online af te handelen. In het bedrijfsleven wordt zo'n bot al vaker toegepast op websites. Bij de overheid gebeurt dit nog niet op grote schaal. Het is een nieuwe manier voor de overheid om te communiceren met inwoners. 'Een extra kanaal', benadrukt Schepens, naast bestaande vormen als het loket,

e-mail, telefonie, Facebook Messenger en Whatsapp.

De pilot duurde drie maanden. In die periode werd ook bekeken welke impact de chatbot had op de organisatie. Op de medewerkers van het Klant Contact Centrum bijvoorbeeld. De chatbot is zo geprogrammeerd, dat mensen die niet geholpen kunnen worden, worden doorverbonden naar de live chatfunctie van de gemeente. Die is nieuw en ook alleen toegankelijk via Gem. 'Zo'n live chat vraagt toch een andere benadering. De mensen van het KCC zijn hiervoor getraind', zegt Schepens. **(LM)**

Lees meer: www.aeno.nl/dongen-is-eerste-gemeente-met-chatbot



HELDERE DATA OVER GEMEENTEFINANCIËN

Keuzes maken in schaarste: zo wordt de kern van het politieke bedrijf weleens geduid. Heldere en betrouwbare data over de financiën zijn daarbij onmisbaar. Wat kan nieuwe technologie daarvoor betekenen, en welke rol hebben de financiële medewerkers hierin?

Dat is in een notendop waarover onderzoeker Menno ter Wal van Deloitte zich heeft gebogen. 'Er is heel veel technologie beschikbaar om de financiële functie bij gemeenten te versterken', zegt hij. 'Ons onderzoek is een verkenning, gericht op een drietal hoofdvragen die daarmee samenhangen.' Welke impact zal nieuwe technologie hebben op de financiële functie van gemeenten? Zijn gemeenten al bezig met het doorvoeren van innovaties? En welke successen levert dat op, en welke belemmeringen zijn er nog?

De eerste vraag kan voor veel organisaties, ook lokale overheden, min of meer hetzelfde worden beantwoord. 'Simpel gesteld: computers kunnen veel van het

huidige handwerk op financiële afdelingen overnemen', aldus Ter Wal. Voor die zaken geldt dat er, zoals wel vaker, door geen mens tegenop te boksen valt. De computer is sneller, goedkoper, beter. 'Veel gemeenten zijn nog geneigd om met Excel-lijsten de uitgaven te controleren, maar de algoritmes liggen klaar om dat geautomatiseerd te doen - inderdaad efficiënter.' Vooral de grotere gemeenten hebben de oude werkwijze vaarwel gezegd, de rest kijkt de kat nog uit de boom. Om tot extra schaalgroottes te komen, worden ook uitvoeringsorganisaties opgericht die de financiële functie van meerdere gemeenten bundelen. Bij de middelgrote gemeenten ligt er vaak wel een visie voor de komende vijf

jaar, maar vaak nog zonder concreet plan van aanpak. 'De doelen zijn doorgaans helder, maar de vraag blijft: hoe dan? Het blijkt soms moeilijk om tot de executie te komen, bijvoorbeeld als nog niet alle bestuurders in een gemeente overtuigd zijn.'

Toch draaien de meeste van de visies om zaken die bestuurders zouden kunnen behagen. Denk aan kostenbesparingen, maar ook aan betere rapportages. 'Voor financiële medewerkers wordt daardoor belangrijker dat ze de doelen van de organisatie goed kennen en daarover op een aansprekende manier kunnen communiceren.' **(RS)**

Lees meer: www.aeno.nl/transformatie-financiële-banen

LEENDERT ODIJK, PROJECTLEIDER
OVERVECHT-NOORD AARDGASVRIJ

'HET FEIT DAT ARJEN ZELF OOK BEWONER IS, SCHEELT ENORM'



Een aantal jaar geleden is de Utrechtse wijk Overvecht-Noord aangewezen als proeftuin om in 2030 aardgasvrij te zijn. Reden voor Arjen Bezemer en zijn buurtgenoten om zich te verenigen in buurtinitiatief Klopvaartbuurt Aardgasvrij. Samen met gemeentelijk projectleider Leendert Odijk trekt hij hierin op.

‘Een behoorlijke operatie’, vertelt Odijk. ‘Overvecht-Noord telt 8800 woningen en een aantal bedrijven en instellingen.

Meer dan de helft van de woningen is van de corporatie en al aangesloten op het warmtenet. Die koken alleen nog op gas. Een deel van de gebouwen is nog geheel afhankelijk van gas, zowel voor koken als voor verwarmen. Een ander deel is al wel helemaal van het gas af. Een interessante mix dus. Aan ons en de netbeheerders, corporaties en energieleveranciers om al die bewoners en ondernemers mee te krijgen in deze grote omslag.’

Een modelwoning in de Klopvaartbuurt laat alle duurzame alternatieven op een toegankelijke manier zien. Zo kan iedereen met eigen ogen zien wat voor hem haalbaar en betaalbaar is. ‘Als gemeente zijn we facilitator, maar uiteindelijk is het de bewoner die zijn handtekening zet en beslist hoe hij aardgasvrij wil worden’, vervolgt Odijk. Daarom denken Bezemer en zijn buurtgenoten uit de Klopvaartbuurt kritisch mee. ‘Door informatie te verzamelen, te delen met de bewoners, langs de deuren te gaan om te horen wat er bij ze leeft, proberen we in kaart te brengen hoe onze wijk een aardgasvrije toekomst ziet. Dat is toch anders dan wanneer iemand van de gemeente bij je op de stoep staat.’ Odijk is enthousiast over het bewonersinitiatief en het feit dat de gemeente samen met de bewoners optrekt. ‘Dat Arjen zelf ook een buurtbewoner is, scheelt enorm. Hij is altijd goed geïnformeerd en weet waar hij het over heeft. Daardoor is hij een goede sparring-partner voor ons als gemeente.’ ●

‘We doen het niet
voor onszelf’

Burgemeester Fred Veenstra van de
gemeente Fryske Marren in overleg met
inwoners.

‘Participatie mag geen wassen neus zijn’

INWONERS ALS HR-ADVISEUR

Participatie hoort erbij, vindt burgemeester Fred Veenstra van De Fryske Marren. De gemeente kwam met een bijzonder initiatief: bewoners krijgen er een stem in de functieprofielen van nieuwe medewerkers. ‘Het is heel erg verfrissend om de meningen buiten het gemeentehuis te horen.’

De vernieuwende aanpak lijkt in ieder geval in lijn met de denkwijze die de samenleving steeds meer verwacht van de overheid, dus ook de gemeente. Eens in de vier jaar stemmen om vervolgens als machteloze toeschouwer langs de lijn te staan, wordt steeds minder geaccepteerd. In de kennismaatschappij van vandaag hebben bestuurders en ambtenaren immers niet de wijsheid in pacht. Wie dit desondanks blijft pretenderen,

maakt zich waarschijnlijk niet heel populair. Om de aansluiting met de kiezers te (her)vinden en de democratie te versterken, is bewonersparticipatie zodoende aan het uitgroeien tot een prominent thema.

Dat vertaalt zich niet alleen in lokale initiatieven, maar ook in verplichtende opgaven vanuit Den Haag. Zo kondigde minister Kajsa Ollongren van Binnenlandse Zaken een nieuwe Wet versterking participatie op decentraal niveau aan. Gemeenten

dienen volgens dit voorstel een participatieverordening op te stellen – in feite een uitbreiding van de huidige inspraakverordening. Het idee is dat burgers niet alleen zeggenschap moeten hebben in de fase van de voorbereiding, maar ook bij de ‘uitvoering en evaluatie van beleid’.

Mooi bedacht door Den Haag, maar hoe dan? Op zoek naar aansprekende voorbeelden, komen we uit in Fryslân. Daar dachten ze bij zichzelf: ‘Wat voor type mens heeft onze gemeente

nodig om een stap verder te komen?' Dat leidde tot een participatie-primeur, waarbij bewoners de rol van HR-adviseur aannemen. Voor zover bekend is het idee nog niet elders in het land gekopieerd. Maar goed nieuws: na-apen mag, burgemeester Fred Veenstra kan het zelfs aanbevelen. Op basis van de ervaringen tot nu toe, is hij geneigd er een goed voorbeeld in te zien – in alle bescheidenheid uiteraard.

Hoe kwamen jullie op het idee om het roer uit handen te geven bij het opstellen van de functieprofielen van ambtenaren?

'Het antwoord hierop ligt in de recente geschiedenis, denk ik. De Fryske Marren is een samenvoeging van drie bestaande gemeenten, en een stukje van een vierde. Deze fusie kreeg ruim zes jaar geleden haar beslag, zelf begon ik hier een jaar later. Vanaf dat moment zijn we als nieuwe gemeente bezig onszelf uit te vinden, kun je zeggen. Het verhaal schrijven van wat voor gemeente we willen zijn. Tijdens een denksessie borrelden de kernbegrippen op die leidend moesten worden in dat verhaal. Kleurrijk, Actief, Noflik (Fries voor 'prettig in de omgang', red.) en Samen. De eerste letters daarvan vormen een acroniem, KANS. Nauw contact met de bewoners – vaak een

heikel punt als kleinere gemeenten opgaan in een groter verband – vloeiende hieruit logischerwijs voort. We kunnen alles natuurlijk zelf bedenken en uitvoeren, maar we doen het niet voor onszelf. We doen het voor de meer dan 50.000 inwoners.'

Leidt het tot harde resultaten? Een heel andere type medewerker bijvoorbeeld, of waardering van de bewoners?

'Eerlijk gezegd is het nog wat vroeg om dat te kunnen aantonen. We zijn vorig jaar pas hiermee begonnen, dus het is nog vrij pril en moet nog geëvalueerd worden. Ik verwacht overigens niet dat er een radicaal verschil uit naar voren zal komen. Volgens mij doen we als organisatie al voor een groot deel wat de bewoners van ons verwachten. Dit initiatief kan daarbij als voorbeeld dienen. Wat ik wél merk, is dat het heel positief wordt gewaardeerd door de bewoners.'

'Niet de hele gemeente praat mee, dat zou wat veel zijn. Er is een bewonerscommissie samengesteld, waarvoor mensen zich konden aanmelden. Dat trok flink wat belangstelling: we hadden de luxe dat we een selectie moesten maken. Daardoor zitten er in de commissie mensen van allerlei verschillende achtergronden en leeftijden, van studenten tot ondernemers

en een mevrouw die de 80 gepasseerd is. En de sollicitatieraad is zichtbaar bij vacatures, daarmee laten we mooi zien hoe we de verbinding leggen met bewoners.'

Kan een kandidaat dan ook bellen met de sollicitatieraad voor meer informatie bijvoorbeeld, of komt het tot een ontmoeting tijdens de sollicitatie?

'Nee, zó ver gaat het niet, dat zouden we als gemeente denk ik niet willen. Volgens mij hebben bewoners ook niet de behoefte om zo de verantwoordelijkheid van de gemeente als het ware over te nemen. Naast de inbreng in de functieprofielen, vragen we de raad onder meer om input voor sollicitatiegesprekken en rollenspellen in het kader van de sollicitatie. Verder fungeren de zeven leden nu en dan als klankbord voor nieuwe medewerkers.'

De gemeente houdt dus het laatste woord. Zien we dat ook terug in andere vormen van participatie in de Fryske Marren?

'Ja, ik vind dat ook belangrijk. Daarover moet je vanaf het begin duidelijk zijn, anders werk je verkeerde verwachtingen. Tegelijkertijd is dit natuurlijk een oefening in de evenwichtskunst. Participatie mag geen wassen neus zijn, dan moet je er niet

PARTICIPATIE IN ALPHEN AAN DEN RIJN

'WETHOUDER VAN BUITEN NAAR BINNEN'

Het wetsvoorstel Versterking participatie op decentraal niveau en de komst van de Omgevingswet maken wethouder Gert-Jan Schotanus van Alphen aan den Rijn niet zenuwachting. Integendeel, het enthousiasme spat er bij de bestuurder vanaf.

Auteur: Marten Muskee

Alphen aan den Rijn heeft al behoorlijk wat ervaring met participatie. Zo is net het project Alphen Centrum Begroot afgerond, met een budget van 30.000 euro. Centrubewoners werden uitgedaagd met concrete plannen te komen om hun buurt leefbaarder

te maken. Zes initiatieven zijn nu in uitvoering. Volgens Schotanus, van de lokale partij Nieuw Elan, is de samenwerking erbij gebaat dat inwoners en gemeente samen antwoorden geven op de vraagstukken die er liggen. 'Op mijn visitekaartje staat: wethouder van buiten naar binnen. Dat is de essentie van

waar het feitelijk over gaat. De gemeente kan nog zo'n mooie beleidsnota schrijven, maar als dat gebeurt zonder de buitenwereld te betrekken, blijft het een hol document zonder inhoud.' Het is volgens Schotanus eigenlijk niet meer dan normaal specifieke doelgroepen op een specifiek onderwerp dat hen op

dat moment aangaat, te betrekken. 'Dat staat voorop. Bovendien werkt het heel inspirerend om gewoon buiten te zijn.'

Ambivalente gevoelens

De wethouder snapt dat de komst van het uitdaagrecht ambivalente gevoelens kan oproepen, maar de ervaring in Alphen aan den Rijn leert dat die misplaatst zijn. 'Wie vanaf het begin aan de voorkant inzet op samenwerking met de buitenwereld, hoeft niet bang te zijn straks het lid op de neus te krijgen. Stel



‘Het primaat van de politiek moet niet uit het oog worden verloren’

aan beginnen. Maar het primaat van de politiek, van de gekozen raad, moet niet uit het oog worden verloren. Dat is een zoektocht, dit geldt denk ik voor meer gemeenten, ook in het kader van de Omgevingswet. Een actueel thema dus, maar ik denk dat we onze weg daarin al prima vinden. In theorie kan de raad altijd een plan verwerpen, maar als bewoners met de nodige verwachtingen hard aan dat plan hebben gewerkt, dan doet een afwijzing de lokale democratie geen goed natuurlijk. Om verrassingen en teleurstellingen te voorkomen over en weer, komt het eropaan dat de raad de juiste kaders meegeeft, aan bewoners maar ook aan het college. Binnen die kaders moet er duidelijkheid zijn over de speelruimte. Als dat voor iedereen helder is, kun je veel aan bewoners zelf overlaten is onze ervaring.’

Hoe heeft De Fryske Marren participatie verder georganiseerd?

‘Naast de sollicitatieraad zijn we met veel meer bezig op dit gebied, ook al vanaf de start. Denk aan initiatieven voor speeltuinen en buurthuizen. Die komen in principe vanuit de bewoners, en dat is ook gewoon hoe het werkt. Die betrokkenheid realiseren we mede door een netwerk van dorpscoördinatoren die actief zijn in de ruim vijftig kernen. Hierdoor

kan een grote, nieuwe gemeente toch dicht bij de mensen staan. Zo ervaar ik het in elk geval. Als burgemeester zit ik ook niet in een ivoren toren. Gisteravond nog was ik met een deel van de gemeenteraad bij twee dorpen op gesprek.’

Dan toch nog een keer de vraag: wat leveren al die nobele inspanningen op?

‘Je maakt duidelijk dat je bewoners serieus neemt, dat is denk ik heel belangrijk voor de verbinding. Er zijn zeker ook tastbare resultaten. Om maar iets te noemen: jaarlijks worden hier een paar honderd evenementen georganiseerd, ik spreek nog even over het tijdperk vóór corona. Vaak waren de procedures daarbij nog wel omslachtig. Die hebben we daarom geprobeerd allemaal te evalueren. Veel organisatoren zijn daarbij uitgenodigd: denk eens mee, en laten we samen die formulieren invullen, om te kijken waar het eenvoudiger kan. De “klantenreis” noemen we dat met een mooi woord. Dat heeft allerlei vereenvoudigingen en minder belastende uitvoering opgeleverd. Bijvoorbeeld door mensen niet elk jaar dezelfde vragen te laten beantwoorden. Zo eenvoudig kan het zijn, samen met de bewoners kwamen we daar snel genoeg achter.’ ●

jezelf bij ieder onderwerp de vraag of het wellicht beter kan ten dienste van de inwoner. Het uitdagen van een overheid vraagt om verandering, maar dat kunnen we met elkaar aan. Geef het groeiproces de kans en zorg dat je elkaar betrokken houdt, dan kan participatie iets moois zijn.’ Het project Alphen Centrum Begroot is Schotanus goed bevalen. Om zoveel mogelijk inwoners te betrekken bij deze initiatieven is het wel zaak voor de gemeente publiciteit te genereren, niet alleen via bijeenkomsten, maar zeker ook online en via de sociale media. ‘Bijna 22 procent van de bewoners heeft zijn stem uitbracht op de overgebleven twaalf plannen. Die invloedsfeer is de

opmaat naar verdere participatie in het kader van het omgevingsrecht en uitdaagrecht.’

Speeltuin

Inwoner Lisette Kuit diende voor Alphen Centrum Begroot het plan in voor het verbeteren van de speeltuin. Haar initiatief werd genomineerd, maar haalde niet de eindstreep. ‘Dat maakt het initiatief van de gemeente niet minder belangrijk’, zegt Kuit. ‘Dit is een geweldige kans om duidelijk naar voren te brengen wat jij zou willen voor jouw buurt, en als je geluk hebt dan wordt dit ook nog eens uitgevoerd.’ Kuit noemt het gemeentelijke initiatief zeker voor herhaling vatbaar. Het verraste haar dat er

‘HET UITDAGEN VAN EEN OVERHEID VRAAGT OM VERANDERING’

zoveel leuke initiatieven naar voren zijn gebracht. ‘Dit maakt duidelijk dat inwoners graag meedenken over de invulling van hun stad of buurt.’

Meebeslissen

Naast het unieke centrumproject

betreft Alphen aan den Rijn inwoners ook bij projecten die regulier op de rol staan, zoals de reconstructie van de dorpskern van Zwammerdam. Het ontwerp wordt zoveel mogelijk in overleg met de bewoners van het gebied opgesteld. Schotanus: ‘Geef vooraf duidelijk het kader mee aan inwoners. Zij mogen meebeslissen over vraagstukken als de parkeerplaatsen, het groen en het al dan niet instellen van eenrichtingverkeer. Het is mooi om te zien hoeveel reacties de gemeente krijgt. Deze werkwijze biedt absoluut een betere boring van de lokale democratie.’

Zie ook: centrumbegroot.alphenaandenrijn.nl/


 A smiling woman with curly hair, wearing a white shirt, stands in a modern office with large windows. Other people are visible working at desks in the background.

HOE HOUD JE JONG TALENT VAST?

De millennial zoekt gekaderde vrijheid

Gemeenten hebben moeite om jong talent vast te houden, blijkt opnieuw uit de Personeelsmonitor Gemeenten en uit cijfers van

Jong@Gemeenten. Wat zijn de vertrekredenen en de must-do's om te zorgen dat jonge medewerkers niet bij je weglopen? Welke rol spelen de karakteristieken van de millennials en kun je deze generatie wel 'vasthouden'?

En op de negen jonge ambtenaren is binnen een jaar vertrokken bij de overheid. Dat blijkt uit Jong@Gemeenten, een onderzoek naar de werkbeleving van jonge gemeenteambtenaren, uitgevoerd door Motivaction en Youngworks in opdracht van A&O fonds Gemeenten en FUTUR, het netwerk van jonge ambtenaren. Bijna

tweeduizend ambtenaren tot 35 jaar vulden de enquête in. De jonge gemeenteambtenaar is tevreden (80 procent) en wil graag blijven, maar stuit op bureaucratie en mist door-groeimogelijkheden. Ze hebben soms het gevoel dat ze niet serieus genomen en gewaardeerd worden door hun oudere collega's. Of dat zij zich extra moeten bewijzen. Circa de helft van de jonge ambtenaren vindt

de mogelijkheden om door te stromen niet transparant.

Ondanks de moeite om jong talent vast te houden voert 66 procent geen actief beleid om uitstroom te voorkomen. Ook op dit punt is dus winst te behalen, maar hoe dan?

Idealistisch

Daarvoor is het belangrijk om in de achtergrond te duiken. De meeste

Drie belangrijkste redenen voor jonge ambtenaren om te vertrekken:

1
ORGANISATIE TE
BUREAUCRATISCH
46%

2
ONVOLDOENDE
DOORGROEI-
MOGELIJKHEDEN
25%

3
INHOUD
WERK
23%

Bron: Jong@Gemeenten, A&O fonds Gemeenten

jonge ambtenaren zijn millennials, ofwel generatie Y. Geboren tussen 1980 en 1995 en dus tussen de 25 en 40 jaar. Ze zijn handig met technologie, worden gezien als idealistisch en verkiezen flexibiliteit boven zekerheid. Wat vinden ze belangrijk in hun werk en leven? Volgens de paper *Het vinden, boeien en binden van millennials* van uitzendorganisatie Randstad is dat betekenisvol werk: iets doen wat een 'hoger doel' heeft. Een 'hippe werkcultuur', inclusief 'lifestyle voordelen' als sporten op het werk, leidt bij millennials tot minder ziekteverzuim, hogere productiviteit, betere samenwerking en meer creativiteit. Marjolein ten Hoonte, directeur arbeidsmarkt Randstad Groep Nederland: 'Er ligt een taak voor werkgevers om te kijken hoe de organisatie mee kan buigen met de tijd en de mensen. Maak daarbij vooral gebruik van de positieve, nieuwe inzichten die een nieuwe leeftijdsgroep met zich meebrengt. Probeer als werkgever die elementen te omarmen en te integreren in je organisatiecultuur en -structuur. Het anders omgaan met een werk-privébalans bijvoorbeeld is niet alleen fijn voor jongeren, ook oudere werknemers waarderen meer flexibiliteit,' zo schrijft ze in het paper.

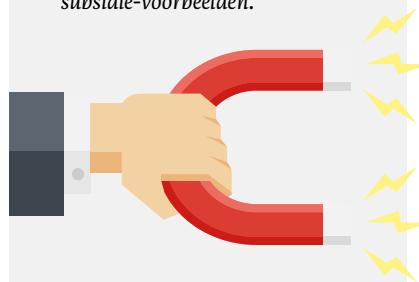
Plezier op het werk

Daarnaast zijn plezier op het werk en de mogelijkheid om door te groeien sleutelwoorden voor jonge ambtenaren, stelt Randstad. Uit de meest recente Beroepen en Arbeidsmarkt Survey (BAS), een continu online-onderzoek onder 10.000 werkenden en niet-werkenden dat de Randstad Groep laat uitvoeren, is af te leiden wat de millennial drijft op de arbeidsmarkt. Veel genoemd zijn plezier op het werk, de juiste balans tussen werk

VOOR EN DOOR TRAINEES

Om jonge medewerkers aan de organisatie te binden hebben veel gemeenten traineeships. Om dat op te zetten gebruikte de gemeente Noardeast-Fryslân: trainees. In december 2018 startten de eerste zes. Ze kregen de opdracht mee om zelf hun traineeship te organiseren en op te zetten. Inmiddels is het traineeship, dat de naam NEXT kreeg, een onderdeel van de organisatie geworden en weet men de tweede lichting trainees te vinden. De gemeente wil van NEXT een duurzaam onderdeel van de organisatie maken. Er wordt jongerenbeleid gemaakt waarbinnen het traineeship een eigen plek krijgt. Hierbij wordt gezocht naar de meest geschikte vorm en een duurzame financiering. Deze zoektocht loopt nog.

NEXT is mede mogelijk gemaakt door subsidie van A&O fonds Gemeenten. Meer info: aeno.nl/subsidie-voorbeelden.



**De jonge
ambtenaar wil
graag blijven,
maar stuit op
bureaucratie**

en privé, ontwikkelen/ontplooiën, veel leren/kennis opdoen en financiële onafhankelijkheid. Verder komt uit dit onderzoek naar voren dat salaris nog steeds een belangrijke arbeidsvoorwaarde is. Dit is niet anders dan bij niet-millennials. Een vast contract is iets minder belangrijk geworden, maar toch nog steeds belangrijk. Dat wordt ook bevestigd in de top-3 om jongeren te behouden uit de Personeelsmonitor. Uit Jong@Gemeenten wordt ook duidelijk dat jonge ambtenaren behoefte hebben aan gekaderde vrijheid. Autonomie, zelfstandigheid en flexibiliteit geven werkplezier en voldoening.

Impact hebben

In het paper van Randstad komt de visie van Jim Clifton aan bod. Hij is CEO van het Amerikaanse onderzoeksbureau Gallup, dat millennials bestudeerde. Volgens hem dient een organisatiecultuur op een aantal punten te veranderen om millennials te boeien en te binden. Ook de onderzoekers van Motivaction doen aanbevelingen hiervoor. De belofte van impact kunnen maken is voor jongeren een belangrijke reden om bij een gemeente te gaan werken. Maar zij hebben niet altijd door dát ze impact hebben. Laat dus zien wat de invloed van hun werk is. Sta nadrukkelijk stil bij prestaties en behaalde mijlpalen en geef erkenning aan het werk van de ambtenaar. Dit kan ook positief werken op de ervaren bureaucratie. Volgens Clifton gaat generatie Y voor werkplezier, zingeving en ontwikkeling. Deze werkenden willen dat een organisatie hun bijdrage en toegevoegde waarde waardeert. Geeft u ze de kans om te doen wat ze het beste kunnen? Voor

Rechtsposities Colleges & Volksvertegenwoordigers

GEHEEL HERZIENE EDITIES 2020



Pocket Colleges

ISBN 978 90 12 40605 5

Pocket Volksvertegenwoordigers

ISBN 978 90 12 40606 2

Voor meer informatie en bestellen: sdu.nl/shop

Sdu

Drie belangrijkste redenen voor jonge ambtenaren om te blijven:

1
MATE VAN
ZELFSTANDIGHEID
67%

2
FLEXIBELE
WERKTIDEN EN DE
MOGELIJKHEID OM
THUIS TE WERKEN
61%

3
INHOUD VAN
HET WERK
57%

Bron: Jong@Gemeenten, A&O fonds gemeenten

Zorg voor een voortdurende dialoog en feedback

millennials is werk niet slechts hun baan, het is hun leven, is de conclusie.

Coach

Ook willen millennials geen baas, maar een coach. Iemand die ze begrijpt en die helpt hun sterke punten verder te ontwikkelen. Bied goede begeleiding, met behoud van autonomie. Dat helpt om realistische verwachtingen te scheppen, bureaucratie de baas te worden en impact zichtbaar te maken. Ook oudere collega's kunnen een rol spelen, bijvoorbeeld als mentor. Het hebben van een vast aanspreekpunt bij vragen en onzekerheid en een betrokken leidinggevende zijn belangrijke factoren voor de jonge ambtenaren. Zorg voor een voortdurende dialoog en feedback in plaats van een jaarlijks functioneringsgesprek. Doe dat persoonlijk en ook via WhatsApp en Skype.

Een goede sfeer en plezier in werk zijn ook belangrijk. Stimuleer en faciliteer een eigen platform voor jonge ambtenaren. Zo kunnen zij hun ervaringen en ideeën uitwisselen in een informele setting. Dat helpt om een eigen weg te vinden binnen de gemeente. Voorkom dat er een 'wij-/zijverhouding'

ontstaat door de uitkomsten van het platform uit te wisselen met oudere ambtenaren. De band met collega's, zowel jonger als ouder, blijkt een belangrijke reden om te blijven bij de huidige gemeente. Voor jonge ambtenaren die verwachten over een jaar weg te zijn bij hun huidige werkgever, zou de band met leeftijdsgenoten een reden kunnen zijn om tóch te blijven.

Doorstroom en feedback

Een kans om jonge ambtenaren langer binnenboord te houden is door horizontale groei mogelijk te maken. Versoepel de doorstroom tussen gemeenten onderling en maak de paden zichtbaarder. Hierdoor kan de frustratie over beperkte doorstroommogelijkheden deels worden weggenomen. Wees hierbij wel realistisch. Dat geldt overigens voor alle onderdelen van het werk. Te grote beloftes kunnen leiden tot teleurstelling en dat zal de loyaliteit niet ten goede komen, aldus Motivaction.

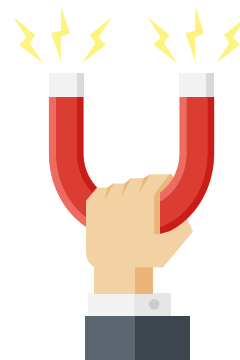
Uit het onderzoek van Randstad komt ook naar voren dat een groot deel van de generatie Y zoekend is naar een andere uitdaging. Veel millennials houden de arbeidsmarkt in de gaten en staan open voor een aanbod. Zo is 28 procent min of meer actief aan het oriënteren of zoeken, tegen gemiddeld 19 procent van alle werkzoekenden. De vraag is dus of je ze wel kunt vasthouden. ●

Lees meer en luister aeno.nl/hoeblijf-de-gemeente-jonge-ambtenaren-boeien

DE VEENSE VERRASSING

Via het project 3-2-1-Co! van A&O fonds Gemeenten bedachten gemeenten inspirerende manieren om het werkplezier van jongeren te verhogen. Volgens Eric van der Graaf, HR Adviseur bij gemeente Veenendaal, kregen jonge mensen onvoldoende voeding binnen de organisatie, waardoor ze vaak snel weer vertrokken. Daarom bedachten hij en zijn collega's 'de Veense Verrassing'. Een aantal medewerkers verrassen door ze voor een dag aan een collega te koppelen en ze op pad te sturen voor een leuke en leerzame activiteit. Zoals een rondleiding bij de brandweer, een middagje meehelpen op de Stadsakkers en werken op de werf. Het was een groot succes en voor herhaling vatbaar. 'Er was reuring, er was leven in de brouwerij, er was spanning én er was verbinding. De kracht van de Veense Verrassing is denk ik dat we het niet te grootschalig hebben gemaakt. Dat kan ik dan ook iedereen aanraden: maak het niet te groot, dan is het leuk en behapbaar om te organiseren en blijft het ook leuk om vaker te doen!,' aldus Van der Graaf.

Lees meer: aeno.nl/een-veense-verrassing
en aeno.nl/project-321co



WERKEN MET BRAMMERS

Werknemerspool BRAM bestaat uit publieke professionals die op opdrachtbasis werken. Dat doen ze vanuit een flexibel dienstverband bij onder meer de gemeenten Bergen op Zoom, Eindhoven en Oss. Het gaat om projecten op verschillende locaties, afdelingen en domeinen. Zo brengen ze naar eigen zeggen 'organisaties in beweging'. Ex-Brammer Anke de Bont is enthousiast over de werkwijze en de afwisseling. Veranderen en vernieuwen, zonder vaste functie. 'De Brammers zijn de stabiele factor, maar je begint in de opdrachten

eigenlijk steeds weer aan een nieuwe baan met nieuwe collega's', aldus Anke. 'Al ga je nooit helemaal weg omdat je in dienst bent bij één overheid.' Regelmatig stromen Brammers door naar een vaste functie binnen een gemeente waar ze tijdelijk hebben gewerkt, zo ook De Bont. In juli dit jaar maakte ze de overstap en werd ze HR-architect en Sectorsecretaris P&O bij de gemeente Eindhoven.

Lees meer: bramconsultants.nl

**A&O
FONDSSEN
FESTIVAL**

Donderdag 1 oktober 2020
Hét inspirerende online festival



Bomvol programma A&O fondsen Festival

Vier webinars uitgelicht

Op donderdag 1 oktober 2020 vindt het A&O fondsen Festival plaats, digitaal dit jaar en georganiseerd door de A&O fondsen voor gemeenten, provincies en waterschappen. Het informatieve festival heeft een bomvol programma. *Werken bij de overheid* licht er vier uit.

Het A&O fondsen Festival 2020 wordt georganiseerd voor medewerkers van gemeenten, provincies en waterschappen en deelname is gratis. Het festivalprogramma zit boordevol toekomstgerichte inspiratie voor vitale medewerkers in wendbare organisaties.

Deelnemers kiezen uit verschillende programma-onderdelen en stellen zo een eigen digitale programma samen.

Op het festival kun je gedurende de dag verschillende digitale podia bezoeken. Maarten van der Weijden is keynotespreker. Deelnemers kunnen andere festivalgangers digitaal ontmoeten en met loopbaancoaches chatten. Het *on demand* programma bestaat uit meer dan dertig inspirerende *petcha kucha*-pitches.

Aanmelden kan via
aenofondsenfestival.nl.



Webinar 1

Vernieuwend & inspirerend: functioneringsgesprekken nieuwe stijl

Houd je regelmatig functionerings- en beoordelingsgesprekken? Dit webinar is een must voor medewerkers, leidinggevend en managers die dit op een vernieuwende en inspirerende manier willen doen.

Tijdens deze onlinesessie nemen Jack Wijffels en Jessica Kruijssen van de gemeente Tilburg

en Deborah Meijer en Willem Breet van de gemeente Noordenveld de deelnemers mee aan de hand van hun ervaringen in de praktijk. Ze delen vernieuwende methodes en vormen om functionerings- en beoordelingsgesprekken te voeren en vertellen tijdens de sessie alles over de toegevoegde waarde hiervan.



Webinar 2

De ins- en outs van HR Analytics

HR-analytics combineert de werelden van HR en van data. Denk aan het verzamelen van data en het analyseren hiervan om dit vervolgens om te zetten in beleid. Het helpt om je als organisatie te onderscheiden, handig in tijden van een krappe arbeidsmarkt.

De spreker tijdens dit webinar is Frank Osten van

de provincie Zuid-Holland. Deze expert op dit gebied laat je zien hoe ze bij de provincie aan de slag zijn gegaan om datagedreven HR op een zo structureel mogelijke manier te gebruiken. Tijdens de online sessie vertelt hij alles over de do's en don'ts van dit onderwerp. Daarnaast voorziet Osten de deelnemer van bruikbare handvatten en tips.



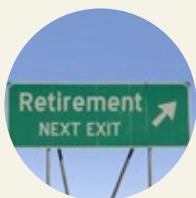
Webinar 3

Ontwikkelen voor de Omgevingswet

In 2022 wordt de Omgevingswet ingevoerd. Dit brengt verandering met zich mee, ook voor veel medewerkers van overheidsorganisaties. Het A&O-fonds Waterschappen ontwikkelde hiervoor een toolbox die als handvat gebruikt kan worden om je eigen opleidingsplan voor de Omgevingswet te maken.

Op hoofdlijnen maken medewerkers van waterschappen, gemeenten, provincies en andere overheden dezelfde ontwikkeling door

als het gaat om de veranderingen die de Omgevingswet vraagt. Tijdens het webinar staat de toolbox Ontwikkelen voor de Omgevingswet centraal, die het A&O-fonds Waterschappen ontwikkelde. De toolbox staat vol met praktische informatie en handige tips. Tijdens de onlinesessie wordt uitgelegd hoe deze als handvat gebruikt kan worden om een eigen opleidingsplan te maken. Wees voorbereid op de komst van de nieuwe wet, op anders werken met de nieuwe spelregels van ruimtelijke ordening.



Webinar 4

Energieke loopbaanaanpak voor zestigplussers

Hoe houd je medewerkers ouder dan zestig jaar goed geïnformeerd en geïnspireerd? Die vraag komt in dit webinar aan bod.

We werken met z'n allen steeds langer door, straks tot ons 67ste. Wat kun je als HR-medewerker of loopbaanverantwoordelijke beter wel of juist niet doen om te zorgen dat een oudere medewerker gemotiveerd en inzetbaar is of haar werk kan blijven doen? Het antwoord op de vraag komt aan bod tijdens de onlinesessie 'Energieke loopbaan-aanpak voor 60+ medewerkers.'

Tijdens het interactieve webinar vertellen drie verschillende experts over de manier waarop zij medewerkers die ouder zijn dan zestig jaar begeleiden op de werkvloer.

De sprekers zijn werkgelukdeskundige Josée Dekkers en loopbaancoach Thijs Swaders, allebei werkzaam voor de Drechtsteden, en Paul Wester van de gemeente Amsterdam. Deze drie experts vertellen hoe zij de zestigplussers in hun organisatie informeren én inspireren over hun pensioenkeuzes, maar ook over vitaal werken. Deze sessieiders laten zien hoe gezondheid, geluk en genieten samengaan.

MONIQUE VELDT,
BELEIDSMEDEWERKER
SOCIAAL DOMEIN DELFZIJL:

'MET ELKAAR BEREIK JE MOOIE DINGEN'





Hulp krijgen bij het opzetten van je eigen bedrijfje, je inzetten als vrijwilliger of gewoon lekker een broodje eten en bijkletsen met de burens. In het wijkcentrum Delfzijl-Noord kan het allemaal, dankzij het bewonersinitiatief van Silly Udem. Helaas gooide corona roet in het eten. Samen met beleidsmedewerker sociaal domein Monique Veldt probeert Udem de boel toch draaiende te houden.

Ons wijkcentrum is echt een ontmoetingsplek maar je kunt er ook een heleboel leren.' Samen met een aantal andere actieve wijkbewoners zorgde Udem, voorzitter van het Bewonersbedrijf Delfzijl-Noord, dat het wijkcentrum zichzelf ook grotendeels kon bedruipen. 'We regelden ondernemers die zich bij ons konden vestigen en zo hadden we iedere maand vaste inkomsten om onze activiteiten te bekostigen.' Maar ineens werd alles anders. 'Door corona bleven de mensen thuis', legt Udem uit. 'De activiteiten werden stilgelegd en het voortbestaan van onze mooie plek was ineens onzeker.'

'Dat is ontzettend jammer', vindt Veldt, 'Zeker als je ziet welke belangrijke functie het wijkcentrum voor een heleboel mensen uit de omgeving heeft. Dit is natuurlijk wat we nodig hebben, ook in het kader van de Wmo. Geweldig dat er bewoners zijn die zo'n initiatief nemen. De meeste burgers durven niet zomaar op een ambtenaar af te stappen. Dat is best spannend. Silly draait daar haar hand niet voor om. Ze doet dat al jaren en inmiddels is ze echt een soort tussenpersoon tussen de bewoners en de gemeente.' Ook Udem zelf is blij met de samenwerking. 'Monique is echt ons aanspreekpunt. Met al onze vragen kunnen we bij haar terecht. Ze heeft altijd een luisterend oor en ze kent de weg binnen de gemeente natuurlijk als geen ander. Ik weet zeker dat we het wijkcentrum er samen weer bovenop krijgen.' ●

‘ZE MAKEN GEEN PRAATJE MEER MET COLLEGA’S’

AANDACHT VOOR DE RISICO’S VAN HET THUISWERKEN

Hoe blijven medewerkers goed in hun vel zitten en plezier hebben in het werk? De aandacht voor vitaliteit heeft nut, weten ze in Beverwijk. Ook in coronatijd.



Het coronavirus heeft de manier waarop we werken drastisch veranderd.

Naar kantoor gaan is er voor veel werkenden niet meer bij. Thuiswerken is de nieuwe norm, en dat kan nog wel een tijdje zo blijven. Maar alhoewel een deel van de mensen daar vooralsnog geen moeite mee lijkt te hebben, zijn er wel degelijk risico's aan verbonden. Werk en privé lopen veel meer door elkaar, bijvoorbeeld. En de band met kantoor kan minder sterk worden, nu medewerkers hun collega's niet meer dagelijks spreken. Tessa Durge is adviseur arbo en verzuim bij de gemeente Beverwijk. Zij herkent de verschijnselen. 'Veel mensen werken thuis aan de eettafel. Ze maken geen praatje meer met collega's, en zitten te lang in dezelfde houding. We hebben eerst allerlei tips gegeven: hoe stel je bijvoorbeeld je werkplek in? En we geven oefeningen die collega's konden doen. Dat was de eerste stap.'

Daarna richtte de gemeente zich op het mentale aspect van de coronacrisis, het 'piekeren en denken'. Durge: 'We zagen dat mensen er mentaal onder leden. Dat ze bijvoorbeeld slecht sliepen. Als je daar als werkgever wat aan kan doen, dan moet je dat niet nalaten. Maar het begint bij het bewustzijn van de werknemer. Die

Frequent verzuim kan een teken van problemen zijn

kan je bij rugklachten wel naar een stoelmassage sturen, maar het is veel belangrijker om erachter te komen waar die klachten vandaan komen. Daar kan je als werkgever een rol in spelen.

Langdurig verzuim

Beverwijk begon een jaar geleden, dus voor de corona-uitbraak, al met een programma om de driehonderd medewerkers mentaal en fysiek gezond te houden. De aanleiding was een oproep van A&O fonds Gemeenten om aan een pilot mee te doen. 'Door een eerdere analyse van de verzuimcijfers wisten we dat we iets aan vitaliteit moesten doen', zegt Durge. Niet dat die nou zo schrikbarend hoog waren, zegt ze, 'maar we wilden wel weten waar het langdurige verzuim vandaan kwam.'

Een groot deel daarvan werd voorafgegaan door frequent verzuim: medewerkers die zich steeds opnieuw ziek melden. Een belangrijk teken dat er iets met die collega aan de hand is, zegt Durge. 'De werknemer kan daarmee het signaal geven dat het niet zo goed gaat. Mogelijk heeft hij psychische klachten, is de werkdruk te hoog of is er privé iets aan de hand. Vitaliteit speelt dan een belangrijke rol. Hoe zorgen we ervoor dat mensen zich prettig voelen op hun werk?'

Dat is belangrijk, want als dat zo is, functioneert een medewerker goed. En ik vind het erg als mensen zich niet fijn voelen op het werk.'

Beverwijk maakt gebruik van het programma BRUIS, opgezet door A&O fonds Gemeenten. De Noord-Hollandse gemeente is één van de tien waar via het programma een BRUIS-adviseur van het fonds aan de slag is. Fieke Horsten, projectleider BRUIS/Vitaliteit bij het fonds, vervult die functie. 'Daar zijn we heel blij mee', zegt Durge. 'Fieke laat ons nadenken over de richting die we op willen. Is dit een verstandige route, gaan we niet te snel? Ze heeft ons geholpen met onze kernboodschap, en met het zoeken van draagvlak. Dat is heel fijn.'

De gemeente startte met een enquête onder de medewerkers, om erachter

te komen wat medewerkers belangrijk vinden als het gaat om vitaliteit. Dat leverde een aantal zaken op die op korte termijn in te voeren zijn. Vers fruit en meer gezond eten bijvoorbeeld. Durge: 'We konden er ook voor kiezen om dan het ongezonde eten uit de kantine weg te halen, maar het gemeentehuis ligt naast het station en de winkelstaat. Dan gaan mensen wel voor een kroket naar de snackbar. We hebben daarom een workshop over gezonde voeding georganiseerd. En op de afdelingen ligt nu steeds vers fruit. Dat wordt heel positief ontvangen, mensen voelen zich gewaardeerd.'

Meer dan sport en voeding

Horsten startte 2,5 jaar geleden bij A&O fonds Gemeenten met BRUIS, omdat onder andere uit de Personeelsmonitor bleek dat veel gemeenten op zoek waren naar een programma om vitaliteit onder de medewerkers te stimuleren. 'Mensen hebben bij vitaliteit het idee dat het gaat om sporten en voeding, maar het is veel meer dan dat', legt ze uit. 'Vind ik mijn werk nog wel leuk, en ben ik nog wel toegeerst om het werk te blijven doen?'

De wereld is de afgelopen jaren in sneltreinvaart veranderd, dat merken medewerkers bij de gemeente ook. Digitalisering wijzigt de aard van het werk en burgers willen meer invloed en betrokkenheid bij de totstandkoming en uitvoering van beleid. En nu gooit de coronacrisis de manier van werken nog verder om: we werken thuis, vergaderen via het beeldscherm en zien veel collega's niet meer bij het koffiezetapparaat voor een informeel praatje. Horsten: 'Het werk ziet er anders uit dan tien jaar geleden. Dan kan je je afvragen of iemand die tien jaar geleden begonnen is, het nog wel leuk vindt, of zijn werk liever anders invult. Dat is een belangrijk vraagstuk.' BRUIS is een acroniem: Blij, Relax, Uitzicht, Ik en Samen zijn de vijf kernwaarden. 'Het is een campagne die middelen biedt waardoor mensen het gesprek met elkaar aangaan', zegt Horsten. De benadering is positief en energiek, voegt ze eraan toe. 'Het gaat niet om de definitie van vitaliteit.

Vind ik mijn werk nog wel leuk?

Ieder antwoord is goed: voor de één is het een opleiding, voor de ander meer sporten of andere voeding, en voor weer een ander is het de samenwerking in het team of met de inwoners.'

Fruitshakes en stoelmassages

Veel organisaties, ook bij de overheid, besteden aandacht aan vitaliteit. Maar vaak, zegt Horsten, is dat een jaarlijkse vitaliteitsweek of iets vergelijkbaars. Een week met veel actie: fruitshakes, stoelmassages en workshops. 'Met BRUIS proberen we continu het gesprek te stimuleren. Je wilt mensen eerder al interesseren om aan die vitaliteitsweek mee te doen.' De *toolkit* van het programma bevat talloze stukken gereedschap om die interesse op te wekken. Kaartjes om elkaar te bevragen over hun vitaliteit, bijvoorbeeld, maar ook een workshop om medewerkers bewuster te maken van hun mentale en fysieke gezondheid. Gemeenten kunnen het hele pakket gebruiken, of één of twee onderdelen. Zo'n tweehonderd gemeenten hebben op die manier kennis gemaakt met BRUIS, zegt Horsten.

De medewerker moet zelf gemotiveerd zijn om met vitaliteit aan de slag te gaan; verplichten werkt soms zelfs averechts, zegt Durge. Dat betekent óók dat je als werkgever terughoudend moet zijn richting de mensen die liever niet meedoen. 'De I uit BRUIS staat niet voor niets voor "Ik", zegt Durge. 'Maar daar moet je mensen wel bewust van laten zijn.'

Sinds de strenge coronamaatregelen die in maart werden uitgevaardigd, heeft het vitaliteitsvraagstuk een heel nieuwe dimensie gekregen. Alhoewel werken op kantoor in sommige organisaties onder strikte voorwaarden wordt toegestaan, is thuiswerken nog

de norm. 'Er is een groep werkenden die daar de nadelen van ervaart,' weet Horsten. 'Zij missen de verbinding met de organisatie, vinden het lastig om de balans tussen werk en privé te bewaren en vinden het niet fijn om op afstand contact te hebben met collega's en inwoners. Aan de andere kant ervaren mensen zelf veel meer regie: ze kunnen de dag indelen zoals ze willen en hebben geen reistijd meer. En sommige werkenden vinden het fijn dat oude patronen worden doorbroken.'

'De individuele verschillen en behoeften komen nu veel naar voren. Het is belangrijk om daar met je medewerkers het gesprek over te voeren. Dat is onwijs moeilijk, die signalen krijgen we ook van gemeenten: een videogesprek leent zich er niet goed voor. Maar probeer toch het contact te houden.'

In Beverwijk speelden dergelijke problemen ook. 'We kregen veel signalen van mensen die het thuis moeilijk hadden, omdat ze alle ballen in de lucht moesten houden', zegt Durge. 'We hebben gezegd dat werknemers zich moesten focussen op wat ze konden doen, en niet op wat ze niet konden doen. We vonden het belangrijk dat ze eerst een normaal ritme konden vinden. En we hebben de managers gevraagd de mensen uit hun team goed in de gaten te houden.' Overigens ondervond ook het programma zelf hinder van de maatregelen: geplande workshops konden niet meer doorgaan.

Beverwijk stelde per werknemer 150 euro beschikbaar om de werkplek thuis in orde te maken. Het bedrag was vrij besteedbaar: een monitor, een goede bureaustoel, een laptopstandaard, het mocht allemaal. Tegelijk werden wekelijks tips aangereikt over het instellen van de werkplek en hoe je mentaal en fysiek gezond blijft. Collega's deelden op intranet hun ervaringen met thuiswerken, en iedere vrijdag kregen de medewerkers van de gemeentesecretaris een mail met de stand van zaken. ●

Lees meer: aeno.nl/bruis en aeno.nl/personeelsmonitor

Nieuw!

Opleiding Coördinator Toezicht en Handhaving

Voor
toekomstige
senior boa's
coördinatoren
wijkboa's

De enige
praktijkopleiding
ingeschaald op
niveau 4 NLQF

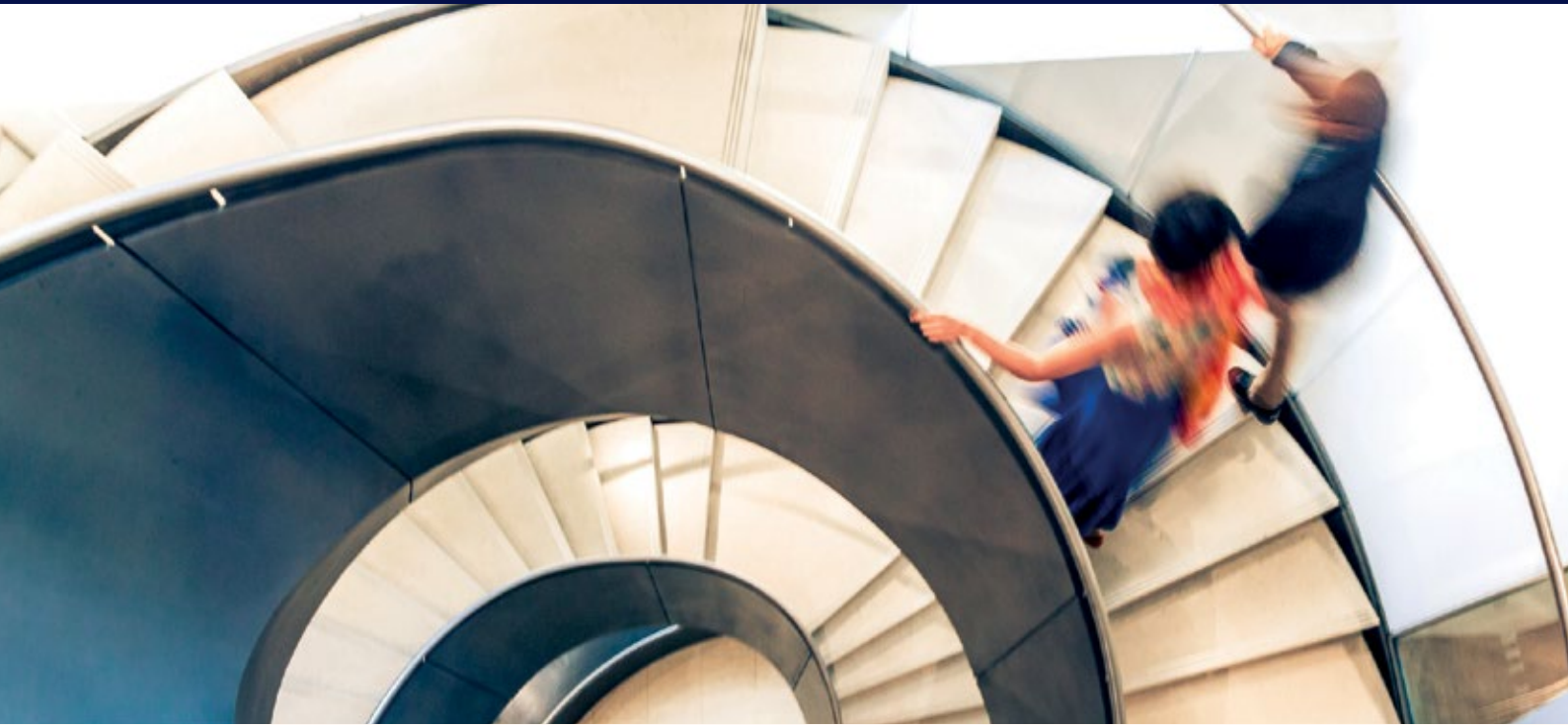
Er wordt in toenemende mate veel van jou als handhaver verwacht. Rol en taakinhoud groeien mee met de steeds sneller veranderende samenleving en worden groter en complexer. De relatie met de politie wordt gelijkwaardiger en er zal steeds meer samen opgetrokken (moeten) worden. Dit vraagt kennis en vaardigheden op een ander opleidingsniveau.

De Segment BoAcademie biedt als enige in Nederland de opleiding **Coördinator Toezicht en Handhaving** aan. Deze anderhalf jaar durende niveau-4-opleiding is een ideaal vervolg op de opleiding htv - niveau 3.

Je leert onder andere problemen te analyseren, actieplannen te maken en om te gaan met complexe problemen als adresfraude, mensenhandel en ondermijning.

Versterk je
analytische en
coachende
vaardigheden

Meer informatie en inschrijven
op www.boacademie.nl



Duurzaam presteren door verbinding van mens en organisatie

Uw organisatie werkt in een dynamische omgeving, waarin de opgaven en financiële verantwoordelijkheid steeds groter worden. Blijvend aanpassingsvermogen is dan ook noodzakelijk. Continu aanpassen vraagt om beweeglijkheid in uw organisatie. Dat begint met bewustwording en de bereidheid om mee te veranderen. En om een duurzame verbinding tussen uw organisatie en uw mensen.

PublicSpirit brengt uw medewerkers in beweging om deze verbinding tot stand te brengen. Samen brengen we in kaart waar de kansen liggen en bepalen we de aanpak voor uw organisatie, met duurzame arbeidsoplossingen.

www.publicspirit.nl

Onze dienstverlening

- HR strategisch advies
- board- en managementdevelopment
- loopbaancoaching
- mobiliteitstrajecten
- executive search
- interim-management