

Ambtenaar 2.0 maakt het verschil

Bezuinigingen, het afstoten van taken door de Rijksoverheid en vergrijzing hebben een enorme impact op gemeentelijke organisaties. Ze moeten efficiënter gaan werken om flinke besparingen te realiseren en tegelijkertijd een leeftijdsbewust personeelsbeleid voeren. Bovendien moeten ze een correcte invulling geven aan de afvloeiing van medewerkers. De ambtenaar 2.0 gaat mee in deze bewegingen, maar dat vraagt wel om nieuwe competenties. Die gaan verder dan alleen het overbrengen van kennis. Een medewerker moet worden toegerust voor de toekomst. Dat betekent flexibele, proactieve en communicatief vaardige ambtenaren.

Ger van Laak, overheidspecialist bij P3transfer

Gemeenten staan aan de vooravond van ingrijpende veranderingen: zij krijgen minder geld uit het gemeentefonds en tegelijkertijd meer taken vanuit de Rijksoverheid. Uit de Monitor gemeenten 2010 (A+O fonds Gemeenten¹) blijkt dat één op de drie gemeenten bezuinigt op personeel. De monitor laat tevens zien dat de bezuinigen vooral gevolgen hebben gehad voor de uitvoerende functies. Met andere woorden: gemeenten worden geacht meer te doen met minder mensen. De gemiddelde leeftijd van ambtenaren was vorig jaar 45,8 jaar, de meeste ambtenaren werken daarbij langer dan tien jaar bij de gemeente. Daarnaast zie ik dat gemeenten de afgelopen jaren te weinig grote ontwikkelingen op personeelsbeleid hebben doorgevoerd, weinig ambtenaren zijn in die tien jaar dan ook van plek veranderd.

Een andere trend laat zien dat bijna driekwart van de gemeenten samenwerkingsverbanden zijn aangegaan. Vooral kleinere gemeenten zijn gaan samenwerken of zelfs gefuseerd. Ook opvallend is dat bij kleinere gemeenten relatief veel mbo'ers werken, terwijl de mensen die nu worden aangenomen in driekwart van de gevallen hbo'ers zijn, in verband met de overname van taken van de Rijksoverheid.

De gemeenten moeten meer doen met minder en daarom moeten keuzes worden gemaakt. Gemeenten stoten uitvoerende taken af. Hierdoor veranderen de rollen van het huidige personeel. Medewerkers moeten voorbereid zijn op hun nieuwe taken. En dat is lastig, omdat de kleinere gemeenten, waar dus veel uitvoerende mbo'ers zitten, de laatste jaren het minst hebben gedaan aan personeelsontwikkeling en opleiding, zoals de Monitor gemeenten 2010 laat zien. Vooral voor deze gemeenten is dat een stevige uitdaging. Ook samenwerkende en fuserende gemeenten zullen aandacht moeten besteden aan de aanwezige en benodigde competenties binnen de nieuwe gemeente. Maar hoe kunnen zij dit concreet aanpakken?



Nieuwe manier van werken vergt een integrale benadering

Ik denk dat organisaties gebaat zijn bij een integrale aanpak om aan al deze ontwikkelingen in gemeenteland het hoofd te bieden en in feite werkt een gemeente hetzelfde als elke grote organisatie. De huidige trends vragen om een andere inrichting van de organisatie. Niet alleen fysiek, zoals nieuwe systemen of werkplekken, maar vooral ook op het gebied van het ontwikkelen van mensen. De basis hiervoor ligt in de eigen organisatie. Hoe bereid je de medewerkers voor op de nieuwe taken en rollen? In veel gevallen hebben medewerkers een zogenaamde upgrade nodig: van uitvoerend naar een meer strategisch niveau. Ze moeten efficiënter en effectiever gaan werken, met andere systemen en middelen, maar vooral ook met elkaar. Transparantie en een eenduidige manier van werken zijn daarvoor noodzakelijk. Gemeenten moeten zichzelf de vraag stellen waar de organisatie over 2 tot 3 jaar wil staan en welke kernwaarden de organisatie heeft of wil hebben. Wat zijn de functies, taken en rollen van de medewerker in dit tijdsbestek? Dat is het uitgangspunt. Vervolgens moet er worden gekeken waar de medewerkers staan. Wat kunnen ze al, hoe ver zijn ze, wat gaat er goed? Dit kan bijvoorbeeld met het zogenaamde EVC (Erkennen van Verworven Competenties). Hiermee krijgen gemeenten inzicht in wat haar medewerkers al kunnen en kan er

¹ Monitor gemeenten 2010, Personeel in Perspectief (2010). A+O fonds Gemeenten

Opleidingstraject gemeente Amstelveen

P3transfer is bij de gemeente Amstelveen net gestart met het opleidingstraject 'Schouw, beeldgestuurd beheren' in samenwerking met Cyber, een adviesbureau voor beleid, beheer en organisatie van de buitenruimten. Dit traject, dat in lijn is met Vakman Nieuwe Stijl (door P3transfer Xpert genoemd), is gericht op de invoering van een nieuwe systematiek van de afdeling Wijkbeheer, die verantwoordelijk is voor het onderhoud en beheer van deze buitenruimten. In de oude situatie werkte de afdeling met vaste onderhoudsfrequenties, dat vanaf volgend jaar zal plaatsmaken voor beeldgestuurd werken. Dit houdt in dat er vooraf afspraken worden gemaakt over hoe de buitenruimte eruit moet zien. Het gaat dus niet meer om de frequentie, maar om het resultaat/kwaliteitsbeeld. Deze beelden zijn vastgelegd in het Beeldkwaliteitsplan dat reeds is goedgekeurd door de Gemeenteraad. In het kader van deze werkwijze heeft de gemeente een beeldcatalogus opgesteld. Zie afbeelding.

Frank van der Neut, adviseur wijkbeheer van de gemeente Amstelveen: "We hebben nog een grote eigen dienst (ca. 40% werkzaamheden voor eigen dienst en 60% uitvoer door aannemers) en daar zijn wij trots op. Middels beeldgestuurd werken, zijn wij in staat om als gemeente een integrale kwaliteit van de buitenruimte te kunnen realiseren. Deze integrale aanpak vergt echter een andere manier van werken en daarom willen wij onze mensen opleiden tot allround professionals in beeldgestuurd beheren. Hierbij gaat het niet alleen om de kennis van de systematiek, maar ook om wat deze manier van werken voor de individuele medewerker betekent. Het beeldgestuurd werken vergt namelijk een andere

manier van rapporteren en kwaliteitsmetingen. Om beeldgestuurd werken zo succesvol mogelijk in te kunnen voeren hebben we gekozen voor een geïntegreerde aanpak waarin ook wordt ingegaan op competenties als omgaan met veranderingen, samenwerken, resultaat bereiken, inzetten van sterke punten en communicatie met de burger. Deze modules zijn volledig geïntegreerd in de opleiding en bieden net even dat stuk extra om een gemotiveerd en productief team te behouden en verder te ontwikkelen."

In de opleiding, die bestaat uit 6 trainingdagen, richt P3transfer zich op het motiveren en stimuleren, en het vergroten van de communicatievaardigheden van de medewerkers. Dit gebeurt door stil te staan bij de nieuwe werkzaamheden en wat dat concreet voor hen betekent. De kwaliteitsverwachtingen zijn anders en dat kan leiden tot onzekerheid. In het traject wordt hier dan ook de nadruk op gelegd. Het opleidingstraject 'Schouw, beeldgestuurd beheren' wordt gevolgd door 20 teamleiders, coördinatoren en voormannen van de afdeling wijkbeheer. Zij zullen hun opgedane kennis delen met de overige 100 medewerkers. De deelnemers leren onder andere hoe zij hun teamleden kunnen motiveren en hoe zij deze nieuwe werkwijze kunnen vertalen naar voordelen voor de inwoners van de gemeente.

Naast dit opleidingstraject bij de gemeente Amstelveen heeft P3transfer ook een veranderingstraject bij de gemeente Bronckhorst geïmplementeerd. Hiervoor heeft de opleider een opleiding op maat ontwikkeld genaamd Klantgericht Werken, wederom in lijn met de Xpert gedachte.

GROEN - beplanting-onkruid				
A+	A	B	C	D
				
Er is geen onkruid.	Er is nauwelijks onkruid.	Er is plekgewijs onkruid.	Er is redelijk veel onkruid.	Er is veel onkruid.
Belangrijkste normen: bedekking 0% per 100 m ²	Belangrijkste normen: bedekking ≤ 20% per 100 m ²	Belangrijkste normen: bedekking ≤ 40% per 100 m ²	Belangrijkste normen: bedekking > 40% per 100 m ²	Belangrijkste normen: bedekking > 40% per 100 m ²
bedekking door resten 0% per 100 m ²	bedekking door resten ≤ 10% per 100 m ²	bedekking door resten ≤ 25% per 100 m ²	bedekking door resten > 25% per 100 m ²	bedekking door resten > 25% per 100 m ²
maximale hoogte 0 cm per 100 m ²	maximale hoogte ≤ 10 cm per 100 m ²	maximale hoogte ≤ 30 cm per 100 m ²	maximale hoogte ≤ 50 cm per 100 m ²	maximale hoogte > 50 cm per 100 m ²
zodetvorming nee	zodetvorming nee	zodetvorming nee	zodetvorming nee	zodetvorming ja
RAW-hoofdcodes: 70 10 08/70 10 58				

Middels een foto, een omschrijving en een norm is de (CROW) kwaliteit A+ t/m D vastgelegd en is de kwaliteit in de buitenruimte te meten.

worden geïnventariseerd wat de ambtenaren nog niet kunnen, maar wat in de toekomst wel van belang is. Dit kan op basis van de competenties met de focus op: kennis, vaardigheden en houding. Als gemeente moet je de moderne werksituatie faciliteren en de 'ideale medewerker' creëren, de zogenaamde 'Vakman Nieuwe Stijl', of om in overheidsterminologie te blijven Ambtenaar z.o. Deze ideale medewerker is vakbekwaam, proactief,

flexibel, kan samenwerken en kan zelfstandig problemen oplossen. Uit onderzoek dat wij hebben gedaan met TNO en FNV Formaat, is gebleken dat de Vakman Nieuwe Stijl ook echt bestaat en beschikt over deze competenties en eigenschappen en dat er bovendien steeds meer behoefte is aan deze moderne vakman. Competenties zijn ontwikkelbaar en eigenschappen of persoonskenmerken zijn dat niet, maar deze zijn wel te beïnvloeden. En juist in de

combinatie van die twee ligt de kracht, maar ook de moeilijkheid. De afgelopen jaren zie ik dat er veel aandacht is besteed aan opleidingen op het gebied van kennis, terwijl vaardigheden en houding onvoldoende worden belicht. Terwijl juist de combinatie van deze drie essentieel is om duurzaam gedrag op de werkvloer te veranderen.

Ontwikkeltraject

Maar hoe creëer je deze ideale medewerker, waarbij je niet alleen het kennisniveau op peil brengt, maar ook de vaardigheden en het gedrag beïnvloedt? Waar wij in de praktijk bij gemeenten mee bezig zijn, zijn tweejarige MBO-ontwikkeltrajecten waarin alle drie de aspecten terugkomen. In dit traject zal eerst moeten worden vastgelegd waar de gemeente naar toe wil, welke functies daar bij horen en welke kennisupdate de mensen nodig hebben. Daarnaast wordt er ook gewerkt aan de vaardigheden. Dit gebeurt bijvoorbeeld door één dag per maand bij elkaar te komen en te werken met praktijkopdrachten die gaan over de eigen werksituatie van de medewerker. Door opdrachten uit te voeren die direct aansluiten op de dagelijkse of toekomstige praktijk, worden medewerkers extra gestimuleerd. Daarnaast zijn er weinig leegloopuren en is een opleidingstraject effectiever. Vervolgens wordt vastgelegd of ze het gedrag kunnen vertonen dat wenselijk is. Een concreet voorbeeld is dat medewerkers een probleem herkennen, daar zelf over nadenken, overleggen met collega's en naar mogelijke oplossingen kijken. Vervolgens stappen zij naar de leidinggevende om dit te bespreken, in plaats van het probleem direct neer te leggen bij de leidinggevende. Het draait dus om eigen initiatief, eigen verantwoording in de functie, maar ook om verder – organisatiebreed – te denken dan de eigen functie. Dit is alleen te realiseren door verandering van houding en inzicht in zichzelf én het vergroten van betrokkenheid bij de organisatie. Daarnaast verandert ook de rol van de leidinggevende. Een nieuwe, mondige medewerker vraagt ook om een andere leidinggevende. Coaching en ondersteuning van de leidinggevende hoort dan ook onderdeel uit te maken van een ontwikkeltraject.

Talent

Om het meeste resultaat te halen uit opleidings- en ontwikkeltrajecten zie ik in de praktijk dat het uitgaan van het talent van de medewerkers essentieel is voor een duurzame verandering, een verandering die als vanzelfsprekend wordt ervaren. Als een medewerker met een positieve blik naar zichzelf kijkt, zal dit leiden tot meer plezier in het werk, meer zelfvertrouwen en dat versterkt het zelfbewustzijn. Daardoor kan de medewerker zijn functie en taak beter uitoefenen en wordt een betere bijdrage geleverd aan de organisatie. Niet alleen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling als functionaris, maar ook als mens. Al deze ingrediënten maken hem tot

een effectieve, tevreden medewerker die loyaal is aan de organisatie. Onze uitgangspunten zijn hierbij:

- 1 Zorg voor zelfreflectie bij de medewerker: wie ben ik, wat kan ik en waarin blink ik echt uit? Daag de medewerker uit met workshops waarmee hij zijn zelfbewustzijn kan vergroten en zijn competenties kan uitbreiden.
- 2 Creëer bewustwording bij de medewerker: wat is belangrijk in mijn functie, welke vaardigheden heb ik al in huis en wat heb ik extra nodig?
- 3 Leer medewerkers waar ze al sterk in zijn, in plaats van tekortkomingen te repareren. Door sterke punten meer en beter in te zetten is het leerproces veel efficiënter. Deze waarderende benadering is (bewezen) effectief, zeker als die wordt uitgebouwd met zelfsturing, het versterken van het zelfbewustzijn en het zelfvertrouwen. Met praktische handvatten wordt het zelfvertrouwen vergroot en de medewerker wordt intrinsiek gemotiveerd om met zijn eigen leerproces aan de slag te gaan.
- 4 Door de snelheid van veranderingen is een focus op samenwerken alleen niet voldoende: het is ook aan te bevelen om medewerkers te laten zien dat samen leren erg effectief is om veranderingen aan te gaan.

Focus op blijvende ontwikkeling van de medewerkers: je wilt dat medewerkers zich blijven ontwikkelen om toekomstige uitdagingen aan te kunnen. Door coaching op de werkvloer en de directe link met de praktijk zijn de medewerkers sneller geneigd de benodigde stappen te maken en het beste uit zichzelf te halen. En dit ook te blijven doen, na een opleiding.

Financiële voordelen

Door de bezuinigingen zie ik dat veel gemeenten korten op hun opleidingsbudgetten. De Monitor gemeenten 2010 bevestigt dit en laat zien dat voor het eerst de opleidingsuitgaven in euro's zijn gedaald. Vooral bij de kleine gemeenten (10.000) en de gemeenten met 20.000 tot 50.000 inwoners zijn de opleidingskosten voor medewerkers het sterkst afgenomen, terwijl juist deze groep het hardst staat te springen om ontwikkeling. Hier zitten de meeste mbo'ers die andere taken en meer verantwoordelijkheden krijgen. Wat me opvalt is dat gemeenten niet, of nauwelijks, gebruik maken van subsidieregelingen. Veel mbo-opleidingen komen hiervoor in aanmerking. A&O fondsen ondersteunen de ontwikkeling van medewerkers. Daarnaast is bij onze opleidingen vaak de Wet Vermindering Afdracht loonbelasting van toepassing welke het stimuleren van onderwijs tot doel heeft. Zo kunnen gemeenten financieel worden gesteund om hun medewerkers verder te laten groeien.

Er staat gemeenten dus niets in de weg de volgende stap te zetten en klaar te zijn voor het nieuwe tijdperk!