



VEERKRACHT & VERTROUWEN

HRM-visie 2022-2025

Veerkracht & vertrouwen

HRM-visie 2022-2025

Werken aan een wendbare organisatie
met ondernemende ambtenaren

Inhoud

Samenvatting	5
1. Inleiding	7
2. Welke ontwikkelingen raken ons werk?	9
2.1. Wereldwijde ontwikkelingen	9
2.2. Landelijke ontwikkelingen	9
2.3. Apeldoornse ontwikkelingen	9
3. Hoe willen we werken?	11
3.1. De ondernemende ambtenaar	12
3.2. Toekomstbestendig personeelsbestand	13
3.3. Anders werken	15
Bijlage 1	17
Bijlage 2	19



Samenvatting

Onze samenleving verandert snel. Daarom is het nodig dat we op andere manieren gaan werken. Hoe? Dat gaan we werkenderwijs met elkaar ontdekken. Spannend, maar we hebben er veel vertrouwen in. Want de afgelopen tijd merkten we hoeveel veerkracht we hebben.

Het beste voor Apeldoorn

Als gemeente zeggen we: we willen *het beste voor Apeldoorn*. We gaan voor onze inwoners. Zodat ze goed kunnen wonen en werken in onze stad en dorpen. Maar dat krijgen we niet zomaar voor elkaar. We moeten weten wat er speelt. Zodat we daarop in kunnen springen.

Veel in ontwikkeling

Er is wereldwijd en landelijk van alles in beweging. Van digitalisering tot groei van de bevolking. Van krapte op de arbeidsmarkt tot een groeiende kloof onder Nederlanders. Dat heeft invloed op ons werk. Ook in onze eigen gemeente gebeurt veel. Inwoners pakken bijvoorbeeld meer taken zelf op. Door al die dingen verandert de rol van ambtenaren. Deze veranderingen zijn niet tijdelijk. Ook in de toekomst blijven veranderingen zich voordoen.

Werken verandert

Het is de kunst om mee te bewegen met zulke ontwikkelingen. Dat kan alleen als we anders gaan werken. We gaan meer optrekken met inwoners. We gaan minder met vaste regels werken. En (nog) beter kijken wat inwoners, ondernemers en instellingen nodig hebben.

Drie thema's

Hoe pakken we dit aan? De komende paar jaar geven we extra aandacht aan de volgende drie zaken. Zo kunnen we groeien in onze nieuwe rol:

- 1. De ondernemende ambtenaar**
We werken eraan om met z'n allen een stuk 'ondernemender' te worden. Dat betekent bijvoorbeeld dat we meer ruimte krijgen en nemen om zélf keuzes te maken. Dat we vaker vragen stellen: is dit de juiste aanpak? En dat we samen met collega's leren van successen en missers.
- 2. Toekomstbestendig personeelsbestand**
We kunnen ons werk alleen doen als er genoeg - en de juiste - mensen zijn. Het is een kunst om die te vinden. Daarom laten we aan de buitenwereld zien dat we een goede, aantrekkelijke werkgever zijn.
- 3. Anders werken**
We organiseren ons werk zó dat het ons helpt om onze resultaten te bereiken. We werken ook steeds vaker op andere plekken. Soms thuis, soms op kantoor, soms op locatie bij een andere organisatie. Deze manier van werken gaan we uitbouwen. Zo kunnen we beter aansluiten op de vragen van nu. Tegelijkertijd zorgen we ook dat we ons werk gezond en met plezier kunnen doen.



1. Inleiding

De wereld van nu is volop in beweging. Dat heeft invloed op onze manier van werken. Hoe kunnen we het beste omgaan met alle ontwikkelingen? Hoe kunnen we onze doelen bereiken als er steeds van alles verandert? Op die vragen geeft deze HRM-visie een antwoord.

Veerkracht

De titel van de HRM-visie is *Veerkracht en vertrouwen*. Dat eerste - veerkracht - is hard nodig als je bij wilt blijven in een samenleving die verandert. Je moet soepel kunnen reageren op de ontwikkelingen. En soms snel in actie kunnen komen. Het mooie is: dat kunnen we. De coronacrisis heeft laten zien dat we veel veerkracht hebben.

Vertrouwen

Het tweede woord is dan ook vertrouwen. Je mag vertrouwen op jezelf en op de ander. Vanuit dat vertrouwen kunnen we met elkaar samenwerken. Dan kunnen we doen waar onze gemeente voor wil gaan: *het beste voor Apeldoorn*.

Grote plannen

Want daar draait het om in al ons werk: een Apeldoorn waar iedereen fijn kan wonen en werken. Op weg naar 2040 hebben we grote plannen om de gemeente een stukje mooier te maken. Voor inwoners, bedrijven en instellingen. Dat kan alleen als we er samen de schouders onder zetten. In deze visie lees je wat dat betekent voor onze manier van werken.

Voor iedereen

Deze visie is van en voor ons allemaal. Bij het samenstellen hebben we met verschillende collega's gesproken: Hoe sta je in je werk? Wat beweegt je? Hoe zie je de toekomst? De visie sluit aan op de [organisatievisie](#) en de programma's [cultuur](#) en [beheer](#). Lees mee en ga ook het gesprek aan. Samen kunnen we ons werk nog beter maken.

Leeswijzer

In **hoofdstuk 2** brengen we belangrijke ontwikkelingen in kaart die raken aan ons werk. Allereerst wereldwijde en landelijke trends, en dan lokale ontwikkelingen.

In **hoofdstuk 3** kijken we wat dit betekent voor ons werk. Hoe kunnen we omgaan met alles wat er speelt? Dat doen we aan de hand van drie thema's:

- De ondernemende ambtenaar
- Toekomstbestendig personeelsbestand
- Anders werken

Bij elk thema noemen we een aantal speerpunten. Die punten geven duidelijkheid: zó gaan we de komende jaren aan de slag.



2. Welke ontwikkelingen raken ons werk?

Als we willen werken aan een mooier en beter Apeldoorn, moeten we weten wat er speelt in de samenleving. Daarom zoomen we eerst in op belangrijke trends. We bekijken enkele wereldwijde en landelijke ontwikkelingen. Om daarna uit te komen bij wat er in Apeldoorn beweegt. Waarbij we ons realiseren dat we continu alert moeten zijn op nieuwe trends.

2.1 Wereldwijde ontwikkelingen

Wat er aan de andere kant van de aardbol gebeurt, kan invloed hebben op het leven in onze stad en dorpen. We stippen drie grote ontwikkelingen aan:

- **Technologisering & digitalisering**
De digitale ontwikkeling gaat razendsnel. Dat maakt nieuwe vormen van (samen)werken mogelijk. Sommige banen veranderen of verdwijnen, en er ontstaan nieuwe banen. Wat verder opvalt: niet iedereen kan meekomen in de digitale wereld.
- **Bevolkingstoename**
Wereldwijd groeit de bevolking hard - ook in Nederland stijgt het aantal inwoners nog altijd. Intussen verandert de samenstelling ook. De bevolking in ons land vergriest, er zijn meer alleenstaande huishoudens, en meer mensen met een migratieachtergrond.
- **Klimaatverandering**
Temperaturen stijgen en het weer wordt extremer: klimaatverandering drukt haar stempel op onze aarde. In ons werk vraagt dat thema steeds meer aandacht.

In bijlage 1 lees je meer over de wereldwijde ontwikkelingen.

2.2 Landelijke ontwikkelingen

Ook 'Nederland-breed' spelen er allerlei zaken waar we in Apeldoorn mee te maken krijgen. Denk maar aan de volgende drie ontwikkelingen:

- **Arbeidsmarkt in beweging**
Er is krapte op de arbeidsmarkt. Het kost veel meer moeite om medewerkers te vinden. Intussen verandert de markt ook op andere vlakken: steeds meer mensen doen flexwerk. Daarom kijkt de overheid nu of de rechten en plichten van werkgevers en werknemers anders ingericht moeten worden.
- **Participatiemaatschappij**
Verantwoordelijkheid nemen voor je eigen leven, meedelen en meedoen: we verwachten van inwoners dat ze zoveel mogelijk hun steentje bijdragen. Als gemeente proberen we hen daar zo goed mogelijk in te ondersteunen. En hen mee te laten denken over beleid en uitvoering van ons werk.

- **Tweedeling in de samenleving**

De verschillen tussen arm en rijk worden groter, tussen mensen die mee kunnen komen en die achterblijven. Ook in Apeldoorn zien we die kloof groeien. We ervaren ook dat in bepaalde groepen het wantrouwen tegen de overheid groter wordt.

In bijlage 2 kun je meer lezen over de landelijke ontwikkelingen.

2.3 Apeldoornse ontwikkelingen

Naast deze wereldwijde en landelijke trends is Apeldoorn zelf volop in beweging. De volgende ontwikkelingen zijn belangrijk om te noemen:

- **Ambitie 'Apeldoorn 2040'**
Inwoners en gemeente hebben samen nagedacht over de toekomst: hoe willen we dat Apeldoorn er in 2040 bij ligt? Samen met input uit de Omgevingsvisie, de Kadernota Maatschappelijke Ontwikkeling en de Kadernota Economie is een [ambitie](#) opgesteld. Kernpunten zijn: groei naar 180.000 inwoners, meer ruimte voor groen en water, een betere bereikbaarheid, en meer ondersteuning voor kwetsbare inwoners.
- **Organisatievisie**
In 2019 is een [organisatievisie](#) opgesteld. Om onze doelen te halen, willen we als gemeente wendbaarder zijn en meer resultaatgericht. Vier kernwaarden helpen ons daarbij: vakmanschap, innovatiekracht, betrouwbaarheid en samenwerking. Via de programma's voor [cultuur](#) en [beheer](#) geven we die visie handen en voeten, met verschillende structuren en werkvormen.
- **iVisie**
Onze organisatie heeft ook een visie op digitalisering ontwikkeld: de [iVisie](#). Belangrijk, want organisaties die goed omgaan met digitalisering, zijn meestal wendbaarder en innovatiever. We geven ook aandacht aan een veilige omgang met data.
- **Gebiedsgericht werken**
Uit onderzoek weten we dat mensen vooral betrokken (willen) zijn bij hun directe leefomgeving. Daarom werken we voortaan gebiedsgericht. Apeldoorn is opgedeeld in 46 gebieden. In elk gebied kunnen inwoners meepraten over hun buurt of dorp.

- **Digitale dienstverlening**
Digitale dienstverlening is niet meer weg te denken. We werken ernaartoe dat inwoners hun zaken zoveel mogelijk digitaal kunnen afhandelen.
- **Weerbaar Apeldoorn**
Apeldoorn heeft de afgelopen jaren te maken gehad met vervelende incidenten. Dat roept de vraag op hoe weerbaar de gemeente eigenlijk is. Het gemeentebestuur gaat daarom in gesprek over thema's zoals agressie, ondermijning en integriteit.
- **Sociale Agenda**
Met hulp van de ondernemingsraad en het Lokaal Overleg hebben we een Sociale Agenda opgesteld: Apeldoorn Toekomstbestendig. Gezamenlijk pakken we thema's op zoals sociaal werkgeverschap, duurzame inzetbaarheid en samenwerken.
- **Grote uitstroom**
Tot slot: het personeelsbestand van de gemeente Apeldoorn is behoorlijk vergrijsd. In 2022 hadden we 194 medewerkers in dienst van ouder dan 60 jaar. De komende jaren gaan dus veel medewerkers met pensioen. Een flinke uitdaging vanwege de krapte op de arbeidsmarkt.

3. Hoe willen we werken?

In het vorige hoofdstuk zagen we dat er veel op ons afkomt. Om die uitdagingen te kunnen oppakken, willen we op nieuwe manieren gaan werken. We schetsen onze visie aan de hand van drie thema's. En we benoemen hoe we daar concreet mee aan de slag gaan.

Drie thema's

We richten ons in de komende tijd op deze drie onderwerpen:

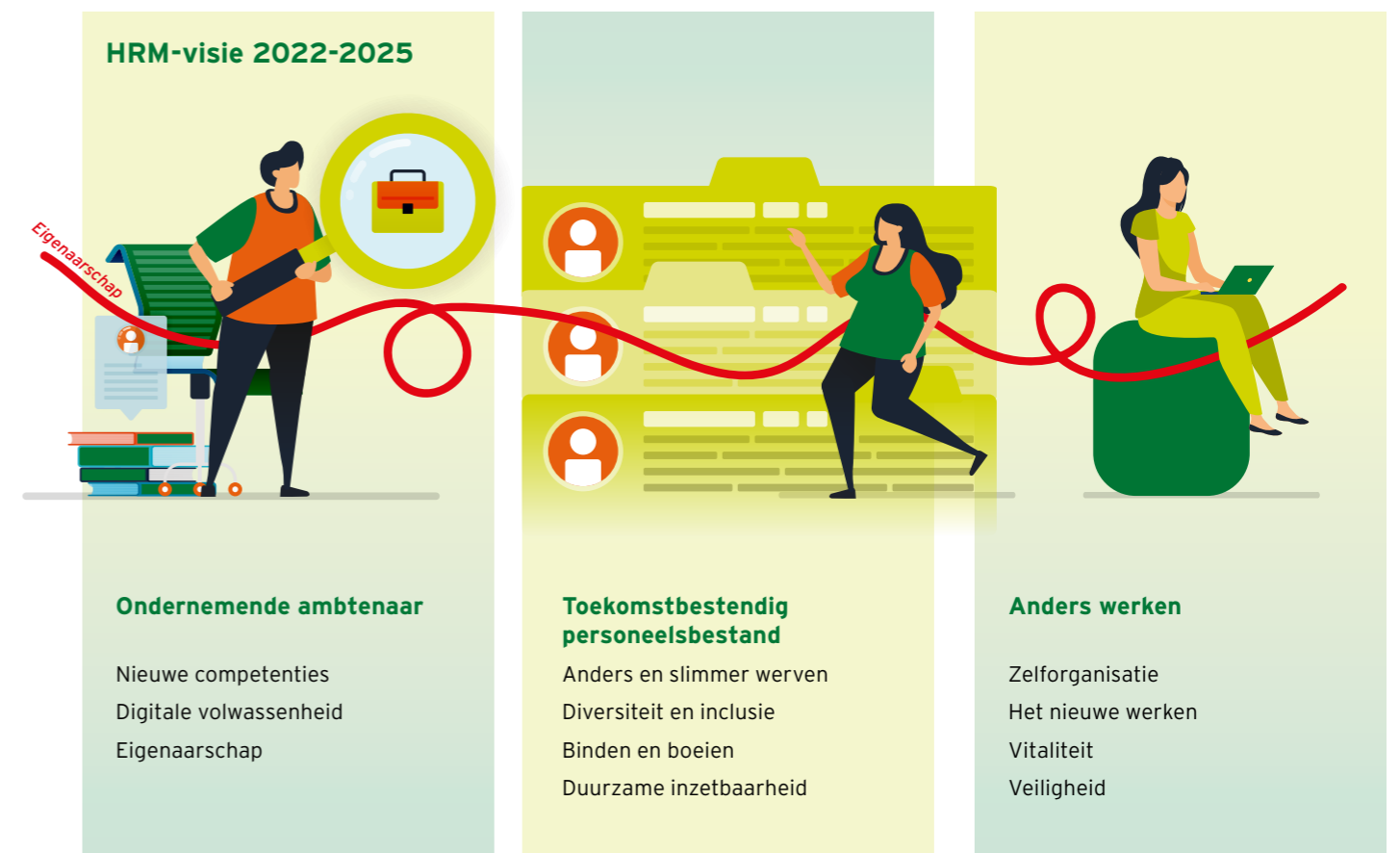
- **De ondernemende ambtenaar (zie 3.1)**
Wat gaat er veranderen aan de rol van de ambtenaar?
- **Toekomstbestendig personeelsbestand (zie 3.2)**
Hoe zorgen we voor genoeg deskundige, bevlogen collega's?
- **Anders werken (zie 3.3)**
Hoe organiseren we ons werk om hybride, gezond en gelukkig te kunnen werken?

Op de volgende pagina's werken we deze thema's uit. Per thema beschrijven we de speerpunten die we oppakken. Niet alles kan natuurlijk tegelijk. Daarom maken we nog een uitvoeringsagenda. Daarin staat per jaar welke concrete acties we uitrollen.

De rode draad: eigenaarschap

Door de drie thema's loopt een rode draad: eigenaarschap van de medewerker als individu en in de groep. Als medewerker krijg je de komende jaren meer ruimte om de regie te pakken en verantwoordelijkheid te tonen en te nemen.

Dat betekent niet dat we je 'loslaten'. Als werkgever doen we alles om je te faciliteren, te stimuleren en te motiveren in je werk. Via het programma cultuur geven we aandacht aan houding en gedrag. En via het programma beheer zorgen we voor een goed geoliede organisatie.



3.1 De ondernemende ambtenaar

Andere rol, andere competenties

Langzaam maar zeker verandert de rol van ambtenaar. De ontwikkelingen die we in hoofdstuk 2 schetsten, vragen om een andere functie-invulling. Om een 'ondernemende ambtenaar' die meer meebeweegt met de vragen en behoeften uit de samenleving.

Wat moet je je daarbij voorstellen? Kort gezegd: ondernemende ambtenaren zijn minder gericht op het volgen van vaste procedures en meer gericht op het oplossen van individuele vraagstukken van inwoners en maatschappelijke vraagstukken. Ze durven vragen te stellen: is dit de beste manier om inwoners te ondersteunen? Ze staan met één been in de organisatie en met het andere been in de samenleving. Zo helpen ze mee om de (participatie)samenleving vorm te geven.

Ondernemende ambtenaren zijn proactief en kritisch. Ze werken samen aan oplossingen en durven verantwoordelijkheid te nemen. Ze geven en krijgen feedback van collega's, zodat ze zich kunnen ontwikkelen. Samen vormen ze een lerende organisatie waarin de kernwaarden vorm krijgen.

Digitale volwassenheid

Voor ondernemende ambtenaren is het heel belangrijk om digitaal vaardig te zijn. De komende jaren werken we toe naar een situatie waarin inwoners en ondernemers hun zaken zoveel mogelijk zelf - digitaal - kunnen afhandelen. Die digitale dienstverlening moet duidelijk, eenvoudig en toegankelijk zijn.

Natuurlijk is digitale dienstverlening niet alles. We hebben ook producten en diensten die zich alleen of juist lenen voor meer persoonlijke dienstverlening, bijvoorbeeld een huwelijksvoltrekking. Bovendien zijn lang niet alle inwoners digitaal vaardig. We zullen telkens moeten inschatten of onze dienstverlening aansluit op de vraag en de doelgroep.

Digitale kennis is dus onmisbaar voor onze medewerkers. 'Digitaal competente medewerkers zijn essentieel', zegt de

'ONDERNEMENDE
AMBTENAREN ZIJN
MINDER GERICHT
OP PROCEDURES
EN MEER OP
GEZAMENLIJK
WERKEN AAN
OPLOSSINGEN'



iVisie. Medewerkers hebben zelf een verantwoordelijkheid om deze kennis en ervaring te ontwikkelen. Maar we reiken daar actief middelen voor aan. Door de digitalisering zullen sommige functies verdwijnen en nieuwe ontstaan.

Groeien in eigenaarschap

We snappen dat we best veel vragen van medewerkers: werken aan digitale vaardigheden, alleen en samen met collega's meer verantwoordelijkheid durven nemen én de oplossing voor inwoners en de maatschappij voorop stellen. De een heeft dit al meer onder de knie dan de ander. Gelukkig is er alle ruimte om te groeien. We zorgen voor goede ondersteuning zodat iedereen zich op eigen niveau kan ontwikkelen. Via het programma cultuur en via Leren & Ontwikkelen krijgen collega's allerlei mogelijkheden aangeboden.

Leidinggevendenden hebben hierin een belangrijke voorbeeldfunctie. Zij kunnen het nieuwe gedrag laten zien en stimuleren. Maar het is belangrijk dat medewerkers zélf aan het stuur zitten van dit proces. Zodat ze het vanuit een persoonlijke motivatie doen. Samen bouwen we aan een positieve ontwikkelcultuur waarin iedereen kan blijven leren.

De ondernemende ambtenaar | speerpunten

Deze tijd vraagt meer 'ondernemerschap' van onze medewerkers. Als ze zelf eigen verantwoordelijkheid pakken, kunnen ze beter inspringen op vragen uit de samenleving. Daarom investeren we in:

1. Nieuwe competenties

We ondersteunen medewerkers bij het ontwikkelen van competenties die passen bij de 'ondernemende ambtenaar'. Dan kun je denken aan zelfsturing, een proactieve en kritische houding, creativiteit, samenwerken, flexibiliteit en betrouwbaarheid.

2. Digitale volwassenheid

We helpen medewerkers om te groeien in digitale volwassenheid. Zodat ze digitaal vaardig zijn en op basis van data de juiste acties ondernemen. Daarbij hoort ook: weten welke diensten juist om een persoonlijke aanpak vragen.

3. Eigenaarschap

We vragen meer eigenaarschap van medewerkers. We geven medewerkers daarvoor meer ruimte en moedigen hen aan om verantwoordelijkheid te nemen in het vinden van oplossingen, samen met andere collega's. Maar ze staan er niet alleen voor. Leidinggevendenden faciliteren, stimuleren en coachen hun teamleden.

'MEDEWERKERS
BLIJVEN LANGER
IN DIENST ALS ZE
DE KANS KRIJGEN
OM ZICH TE
ONTWIKKELEN'

3.2 Toekomstbestendig personeelsbestand

Uitstroom en instroom

Een goedlopende gemeente draait alleen op voldoende vakkundige medewerkers. Met de huidige krapte op de arbeidsmarkt is het een kunst om die mensen te hebben én te houden. Daarom besteden we veel aandacht aan een toekomstbestendig personeelsbestand. Met collega's die wendbaar en weerbaar zijn, en die gezond kunnen werken tot hun pensioen.

Zoals we eerder zeiden, nemen de komende jaren veel collega's afscheid. Daarmee verdwijnen niet alleen mensen, maar ook kennis en kunde. Het is belangrijk dat we zorgen voor een tijdige kennisoverdracht. Tegelijk moeten we nieuwe medewerkers zoeken. We willen graag verjongen: medewerkers met een frisse blik kunnen ons werk een impuls geven. Maar ze zijn niet makkelijk te vinden. Bovendien wisselen jongeren sneller van werkgever.

6x Binden en boeien

Het werven en houden van medewerkers vraagt daarom extra aandacht. Gelukkig zijn er een aantal knoppen waaraan we kunnen draaien. We noemen zes opties:

1. Aantrekkelijk werkgeverschap

We profileren onszelf beter als aantrekkelijke werkgever: bij ons kun je écht verschil maken in de samenleving. Daarbij streven we naar optimalisatie van arbeidsvoorwaarden, zoals ov-vergoedingen en thuiswerkmogelijkheden. We moeten onze voorwaarden moderniseren en verbreden, passend bij de diverse generaties en levensfasen.

2. Diversiteit en inclusie

Door nog actiever te investeren in diversiteit en inclusie, zijn we een betere afspiegeling van de samenleving. En het maakt ons aantrekkelijker als werkgever.

3. Ontwikkeling en opleiding

Medewerkers blijven langer in dienst als ze kansen krijgen om zich te ontwikkelen. Dat kan door het bieden van

goede bij- en omscholing, coaching en begeleiding. Door de krapte op de arbeidsmarkt zullen we ook vaker medewerkers aannemen die wél de juiste vaardigheden hebben, maar nog niet de juiste kennis. Via interne opleidingen - door ervaren collega's - kunnen we hun een plek bieden.

4. Profilering onder studenten en afgestudeerden

We kunnen onszelf meer laten zien op scholen, universiteiten en arbeidsbeurzen voor net afgestudeerden. Verder kunnen we meer aandacht geven aan stageplekken en ons traineeprogramma.

5. Automatisering en robotisering

Door automatisering kunnen we meer werk doen met evenveel of minder mensen. Daarvoor zijn wel mensen nodig met nieuwe kennis en vaardigheden.

6. De overheid als één werkgever

Het is slimmer om als één (samenwerkende) overheid mensen te werven. Samen kunnen we een scala aan functies en doorgroei mogelijkheden bieden. Van (brede) startfuncties bij kleine gemeenten tot specialistische functies bij grotere gemeenten.

Duurzame inzet

Voor een toekomstbestendig personeelsbestand is het essentieel dat mensen 'duurzaam inzetbaar' zijn. Kort gezegd: dat ze hun werk goed en gezond kunnen doen, met plezier en kennis van zaken. Iedere medewerker heeft daarin andere behoeften. Voor jongeren kan flexibiliteit een grote rol spelen, voor ouderen het afbouwen richting pensioen.

Gelukkig zijn er allerlei manieren om duurzame inzetbaarheid te verbeteren. Het ideaal is dat medewerkers zelf de verantwoordelijkheid oppakken om daarmee aan het werk te gaan. Maar dat gebeurt lang niet altijd. Soms is er geen tijd of geld, of weten mensen de weg niet. Daarom pleiten we voor een betere inzet van deze instrumenten. Leidinggevers kunnen de inzetbaarheid van medewerkers in het oog houden en hen wijzen op de mogelijkheden.

Twee punten zijn daarin goed om te noemen:

- We moeten extra aandacht geven aan medewerkers in zware beroepen, zowel fysiek als mentaal. Vooral zij hebben baat bij maatregelen om fit te blijven.
- Het goede gesprek - vanuit vertrouwen tussen leidinggevende en teamlid - zorgt voor een positieve ontwikkel- en werkcultuur.

SPP en HR Analytics

Komende jaren willen we actiever gebruikmaken van Strategische Personeelsplanning en HR Analytics. Daarmee kunnen we beter inschatten waar en wanneer er krapte ontstaat.

Toekomstbestendig personeelsbestand | speerpunten

We hebben te maken met een forse uitstroom van oudere collega's. Tegelijk is er krapte op de arbeidsmarkt. Het is meer dan ooit belangrijk om medewerkers te werven en vast te houden. Daarom zetten we in op:

1. Anders en slimmer werven

We kunnen onszelf actiever profileren als werkgever waar je impact kunt hebben én goede arbeidsvoorwaarden krijgt. Er valt ook winst te boeken door anders te werven.

2. Diversiteit en inclusie

Door meer te investeren in diversiteit, vormen we een betere afspiegeling van de samenleving. Hierdoor krijgen meer mensen de kans om bij ons te werken.

3. Binden en boeien

We kunnen medewerkers binden door talentmanagement, goede scholingsopties en doorgroei mogelijkheden.

4. Duurzame inzetbaarheid

Er zijn allerlei tools om medewerkers 'duurzaam inzetbaar' te houden. Die willen we beter gaan inzetten. Leidinggevers hebben hierin een belangrijke rol.

'ALS JE MEER
RUIJTE KRIJGT OM
JE WERK ZELF IN
TE DELEN, KAN DAT
BIJDRAGEN AAN
WERKGELUK'

3.3 Anders werken

Activiteitgericht werken

Met de oplevering van het verbouwde stadhuis - begin 2020 - is het 'activiteitgericht werken' ingevoerd. Voortaan zoek je de werkplek die past bij de activiteit die je doet. Voor collega's op kantoor is dit min of meer nieuw. Voor collega's die 'buiten' werken, is het altijd al de manier waarop ze werken: bij onderhoud van wegen of parken, bij overleg met de buurt.

Door corona hebben we snel geleerd dat je prima verschillende werkplekken kunt gebruiken. Met een laptop kun je eigenlijk overal werken. Tegenwoordig werken we dan ook 'hybride'. Deels thuis, deels op kantoor, of bijvoorbeeld bij een partnerorganisatie. We verwachten dat onze manier van werken in de toekomst blijft veranderen.

Plaatsonafhankelijk werken

Voortaan kiezen we dus zoveel mogelijk zelf op welke plek we ons werk doen: we werken 'plaatsonafhankelijk'. Als organisatie moeten we nog wel groeien in dit nieuwe werken. Want het stelt je voor andere uitdagingen. Hoe zorg je voor het 'praatje bij de koffieautomaat'? Vergader je digitaal of face to face? Hoe zorg je dat je goed bereikbaar bent?

Het plaatsonafhankelijk werken doen we aan de hand van de 5 R'en:

- **Richting:** we kiezen een werkplek die past bij onze activiteit.
- **Ruimte:** we maken als medewerker en als team heldere afspraken.
- **Rekenschap:** we zijn open over onze keuzes en houden rekening met elkaar.
- **Resultaat:** we zorgen dat plaatsonafhankelijk werk ook praktisch mogelijk is.
- **Relatie:** leidinggevers en medewerkers blijven in gesprek over de voortgang.

Deze manier van werken sluit naadloos aan op onze organisatievisie en ons cultuurprogramma. Het geeft ons meer eigen regie en maakt ons wendbaarder en ondernemender.

In de notitie '[We werken plaatsonafhankelijk aan het Apeldoorn van morgen!](#)' lees je meer over het nieuwe werken.

Zelforganisatie

De komende jaren werken we vanuit zelforganisatie ([link](#)). We geven nadrukkelijk ruimte aan medewerkers om het werk samen zó te organiseren dat het helpt om resultaat te bereiken. Dat betekent dat er meer en andere vormen van samenwerking tussen collega's ontstaan. Bijvoorbeeld in vakgroepen, ketens of netwerken. Hierbij staat gezamenlijk eigenaarschap voorop waarbij we elkaars talenten inzetten en aanvullen

Werkgeluk

Werken gaat het beste als je gelukkig bent in je werk. Plezier, voldoening en autonomie kun je als medewerker voor een deel zelf creëren. Maar voor vertrouwen, verbinding en

waardering ben je meer afhankelijk van collega's. Binnen het programma cultuur gaan we in gesprek over deze thema's. Zodat we samen kunnen werken aan meer werkgeluk. Zoals in hoofdstuk 3 al aangegeven, kunnen we niet alles tegelijk. Afhankelijk van urgentie en aandacht wordt duidelijk welke acties we wanneer oppakken om werkdruk te voorkomen.

Een goede balans tussen werk en privé is heel bepalend voor werkgeluk. Veel mensen ervaren stress omdat het evenwicht tussen werk en eigen tijd zoek is. Het 'plaats- en tijdonafhankelijk werken' kan hierbij helpen. Als medewerkers bijvoorbeeld meer ruimte krijgen om hun werk(tijd) zelf in te delen, kan dat bijdragen aan werkgeluk.

Vitaliteit

We blijven aandacht geven aan de vitaliteit van medewerkers. Binnen de gemeente staat gezond leven al langer op de agenda. De BRAVO-thema's helpen hierbij: Beweging, Roken, Alcohol, Voeding en Ontspanning. Ze zijn een terugkerend gespreksthema, vooral tussen leidinggevende en medewerker. Het is belangrijk dat dit in een veilige sfeer gebeurt.

Via het medewerkersbelevingsonderzoek (MBO) toetsen we regelmatig hoe medewerkers hun werk en de werk-privébalans ervaren. We gaan ook in gesprek met medewerkers om te kijken wat hen zoal bezighoudt, zodat we daar zo nodig op kunnen inspringen. Daarnaast zorgen we voor goede verzuimbegeleiding bij uitval.

Veiligheid

Door de vele veranderingen en complexe vraagstukken die spelen, lopen medewerkers soms tegen lastige dilemma's aan. Soms krijgen ze ook te maken met agressie of ander ongewenst gedrag. We werken eraan dat iedereen zijn werk veilig en integer kan doen en we tolereren geen agressie. We zorgen samen dat medewerkers zich veilig voelen om moeilijke zaken te bespreken. Daarmee sluiten we aan op de landelijke aandacht voor het thema 'weerbare overheid'.

Anders werken | speerpunten

De manier waarop we ons werk organiseren verandert. We werken vaker in zelforganiserende teams. Op plekken die het beste passen bij onze activiteiten. En op een manier die het meest bijdraagt aan ons werkgeluk. We gaan aan de slag met:

1. Zelforganisatie

Werken in zelforganiserende teams wordt steeds gewoner, daar zetten we de komende jaren op in. We faciliteren dit met meer praktische handvatten die deze vorm van samenwerken faciliteren.

2. Het nieuwe werken

De komende jaren groeien we verder in het nieuwe werken. We gebruiken de 5 R'en (Richting, Ruimte, Resultaat, Rekenschap en Relatie) om duidelijke kaders te scheppen. Hierover gaan we op teamniveau met elkaar in gesprek.

3. Vitaliteit

Vitaliteit is geen luxe maar noodzaak: om je werk goed te kunnen doen, is het belangrijk dat je vitaal voelt en werkgeluk ervaart. We geven hier meer aandacht aan. Bijvoorbeeld met handige tools, goede verzuimhulp en belevingsonderzoek.

4. Veiligheid

In een veilige werksfeer kun je het beste uit jezelf halen. Daarom werken we aan een omgeving waarin agressie geen ruimte heeft. Een plek waar je dilemma's en vragen open kunt bespreken: met je team, leidinggevende of vertrouwenspersoon.

Bijlage 1

Wereldwijde ontwikkelingen raken ook onze samenleving dichtbij. We noemen een aantal belangrijke trends.

- **Technologie & digitalisering**

Digitale innovatie gaat razendsnel. Het is geen keuze meer, maar noodzaak. Nieuwe technologieën zorgen dat we meer met elkaar in verbinding staan en dat we actiever kunnen samenwerken. Ze maken dat we bestaande processen beter (en vaak goedkoper) kunnen inrichten en dat we meer inzicht hebben in bijvoorbeeld KPI's. De snelle digitalisering heeft veel impact op de samenleving. Er ontstaan nieuwe mogelijkheden, maar er is ook meer (digitale) ongelijkheid: de een kan wel meekomen, de ander niet. Ook in het beroepsveld verandert er veel: door de verdergaande digitalisering verdwijnen er beroepen en verschijnen er nieuwe. Digitalisering vergroot ook de kans op cybercriminaliteit. Het maakt goede cybersecurity extra noodzakelijk. Grootschalige cyberattacks vormen een risico voor essentiële industrieën en bank-/overheidsorganisaties.

- **Demografische ontwikkelingen**

Mondiaal groeit de bevolking. Ook de bevolking van Nederland groeit de komende dertig jaar nog door. Dat komt onder andere door de stijgende levensverwachting en de toename van migratie. In 2070 heeft naar schatting 40% van de inwoners een migratieachtergrond. Tegelijk is er sprake van vergrijzing. Het aantal AOW-gerechtigden neemt toe en het aantal hoogbejaarden (85+) zal sterk oplopen. Steeds vaker zijn mensen alleenstaand, waardoor de hoeveelheid huishoudens gaat groeien.

- **Klimaat**

Klimaatverandering is een dringend vraagstuk. Sinds de industriële revolutie is de invloed van de mens op het klimaat snel groter geworden, met grote gevolgen. Het wordt steeds warmer en we krijgen vaker last van extreem weer. In 2022 leidde dat tot grote bosbranden én tot ingrijpende overstromingen. Nederland onderneemt op verschillende manieren actie. Bijvoorbeeld door de omgeving bestand te maken tegen extreme regenval. En door het voorkomen van verdere klimaatverandering door de vermindering van uitstoot van broeikasgassen. Over deze acties zijn afspraken gemaakt, onder meer in het VN-klimaatakkoord van Parijs en de Klimaatwet. In Apeldoorn werken we ernaartoe dat we in 2040 klimaat-neutraal zijn.

Bijlage 2

Veel landelijke ontwikkelingen zijn direct van invloed op het wonen en werken in Apeldoorn. We schetsen er een aantal.

- **Arbeidsmarkt onder spanning**
De krapte op de arbeidsmarkt is ongekend groot. Voor het eerst in een halve eeuw zijn er meer vacatures dan werklozen. In vergrijsde sectoren zoals de zorg en de overheid is dit probleem extra groot.
De markt staat ook op andere manieren onder spanning. De SER heeft een sociaal-economisch advies uitgebracht waarin aanbevelingen worden gedaan voor de arbeidsmarkt. Een belangrijk doel van het advies is dat flexwerkers meer zekerheid krijgen.
- **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)**
Klimaatverandering wordt een steeds urgenter probleem en werkgevers moeten en willen hier ook hun verantwoordelijkheid in nemen. Organisaties doen dit onder de noemer van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). MVO is breder dan milieu alleen: het gaat over een manier van ondernemen die respect heeft voor maatschappelijke issues zoals milieu en sociaal-ethische vraagstukken.
- **Participatiemaatschappij**
De verzorgingsstaat maakt plaats voor een participatiemaatschappij. Dat houdt in dat iedereen die dat kan, verantwoordelijkheid neemt voor en actief bijdraagt aan zijn of haar eigen leven en omgeving. Dat betekent ook minder overheidsbemoeienis. Tegelijk zien we een groeiende kloof tussen burger en overheid. Gebeurtenissen zoals de toeslagenaffaire maken dat het vertrouwen in de overheid afneemt.
- **Weerbare overheid**
Er zijn steeds meer excessen op het gebied van agressie en ondermijning (toename van criminaliteit). Het weerbaarder maken van de overheid vraagt dan ook serieuze aandacht. Politieke ambtsdragers moeten hun werk veilig en integer kunnen doen.
- **Pensioenakkoord**
Door economische ontwikkelingen, de krappe arbeidsmarkt en de stijging van de gemiddelde leeftijd is het huidige pensioenstelsel niet meer toekomstbestendig. Daarom hebben werkgevers, werknemers en kabinet afspraken gemaakt in een nieuw pensioenakkoord. De kern: het pensioen gaat meebewegen met de economie.
- **Tweedeling in de samenleving**
De verschillen tussen arm en rijk worden groter. De kloof tussen de boven- en de onderkant van de arbeidsmarkt groeit. Er ontstaat ook een nieuwe ongelijkheid doordat sommige groepen - zoals ouderen en lager opgeleiden - meer moeite hebben met de toegenomen digitalisering. Ook de coronacrisis heeft gezorgd voor een verdere tweedeling. We zien een toenemende kloof door verschil van mening over het te voeren beleid.
- **Mentale druk**
Mensen ervaren meer en vaker mentale druk. Dat blijkt onder meer uit de lange wachtlijsten bij de GGZ en een stijging van het psychisch ziekteverzuim. Vooral onder jongeren is dit tijdens de coronacrisis gestegen. In de toekomst zal blijken of dit blijvende gevolgen heeft. De huidige krapte op de arbeidsmarkt verhoogt ook de werkdruk: hetzelfde werk moet met minder mensen gedaan worden.
- **Verandering van werk**
Door ontwikkelingen zoals digitalisering en technologisering zal het werk in de toekomst veranderen. Sommige beroepen verdwijnen, andere verschijnen. Zo verwacht men een krimp bij administratieve en servicedeskfuncties en een groei bij ICT-functies.

Colofon

Dit is een uitgave van
de gemeente Apeldoorn

Datum
september 2022

Vormgeving
Balyon, Leiderdorp

Fotografie
Rob Voss, Peter Lous
en Unsplash