

Beleidsplan 2025-2029

# Omdat wendbaarheid toekomstbestendig maakt.

**A&O**  
fonds  
Gemeenten

**Voor de  
verschilmakers.**



Beleidsplan 2025-2029

# Onze belofte aan de gemeentelijke sector

A&O fonds Gemeenten

# Voor de verschilmakers

**Gemeenteambtenaren zijn bij uitstek de verschilmakers die voor positieve impact zorgen en daarmee de samenleving verder brengen. A&O fonds Gemeenten is er voor die verschilmakers. Vanuit de overtuiging dat elke gemeenteambtenaar met de juiste tools en ondersteuning een verschilmaker kan zijn.**

De wereld om ons heen verandert in hoog tempo. Digitalisering, globalisering, klimaatverandering, veranderende demografie en de ontwikkeling van de arbeidsmarkt hebben grote impact op mens en maatschappij. Deze veranderingen vragen veel van gemeentelijke organisaties en van de mensen die er werken.

Ze vragen om nieuwe inzichten, het doorbreken van patronen en nieuwe manieren om samen te werken met collega's, stakeholders en inwoners. Wendbare, vitale gemeentelijke organisaties, die de kracht van hun medewerkers maximaal weten aan te boren zijn daarbij onmisbaar.

# Wat we zien

**Om verschillmakers te helpen wendbaar en vitaal te zijn identificeren we drie clusters van verandering.**

## Werkomgeving verandert

De werkomgeving van gemeentelijke organisaties verandert. Digitalisering en de opkomst van kunstmatige intelligentie (AI) spelen hierin een grote rol. Deze technologieën kunnen helpen om processen sneller en beter te laten verlopen, maar ze brengen ook zorgen met zich mee, zoals over privacy en ethiek. Het betekent daarnaast dat gemeenteambtenaren meer gebruik zullen maken van digitale tools om hun taken uit te voeren en vaker op afstand zullen werken.

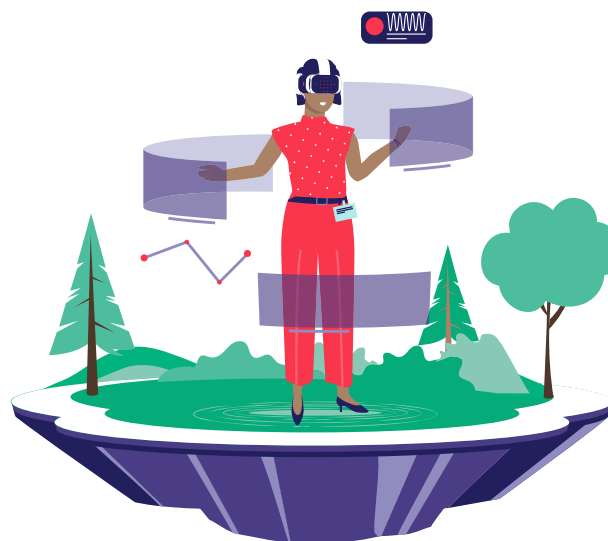
Het vertrouwen van inwoners in de overheid staat onder druk waarbij de systeem- en leefwereld dichterbij elkaar moeten worden gebracht. Als overheid die het dichtste bij de inwoner staat, spelen gemeenten daarin een belangrijke rol. Samenwerking intern maar ook met andere organisaties, zoals ketenpartners en bedrijven, wordt steeds belangrijker. Dit vraagt om een flexibelere organisatiestructuur en -cultuur waarin goed gecommuniceerd wordt en waarin verschillende expertises en belangen in een politiek-maatschappelijke context samenkomen.

## Werk verandert

De aard van het werk van gemeenteambtenaren verandert door groeiende en complexere taken die zij krijgen. In de Personeelsmonitor 2023 rapporteerden veel gemeenten dat de toename van hun personeelsbestand vooral te wijten was aan nieuwe taken die door het Rijk aan gemeenten zijn toebedeeld. Specialisten op bepaalde terreinen, zoals milieu en ruimtelijke ordening, zijn in de krappe arbeidsmarkt moeilijk te vinden.

Traditionele taken van gemeenteambtenaren worden steeds vaker gedigitaliseerd. Hierdoor moeten zij zich ontwikkelen richting meer complexe en analytische taken die moeilijk te automatiseren zijn. Daarnaast zorgt de toenemende focus op inwoners en samenwerking voor een verschuiving van routinematig werk naar werk dat een hoge mate van flexibiliteit en probleemoplossend vermogen vereist. Om in deze veranderende context hun werk goed te kunnen doen moeten gemeenteambtenaren ruimte krijgen en gemotiveerd zijn om continu te blijven leren en hun kennis en vaardigheden te blijven ontwikkelen.

Gemeenteambtenaren hechten steeds meer belang aan een goede werk/privé-balans. Hybride werken biedt kansen maar vraagt ook om autonomie en vertrouwen. Een veilige werkomgeving met ruimte voor professionele tegenspraak op basis van ambtelijk vakmanschap is essentieel. Daarbij is het ziekteverzuim binnen gemeenten relatief hoog en door de hoge werkdruk en verwachtingen groeit het risico op (mentale) overbelasting.



## Druk op het personeelsbestand

De druk op het personeelsbestand binnen de gemeentelijke sector is de afgelopen jaren aanzienlijk toegenomen. De vergrijzing leidt tot een grote uitstroom van ervaren medewerkers die met pensioen gaan, wat een dringende behoefte creëert aan nieuwe instroom. Tegelijkertijd zorgt de krimpende arbeidsmarkt ervoor dat het aantrekken van nieuw talent steeds moeilijker wordt. Dit leidt tot een verhoogde werkdruk voor het bestaande personeel, dat ook steeds meer moet omgaan met een groeiend takenpakket en complexe maatschappelijke vraagstukken. Daarmee wordt het nog belangrijker om te investeren in behoud en talentontwikkeling van huidige gemeenteambtenaren.

Ook mogelijke financiële bezuinigingen spelen een grote rol in de druk op het personeelsbestand. Gemeenten staan onder toenemende druk om hun begrotingen in balans te houden, wat vaak resulteert in kostenbesparende maatregelen, waaronder het niet invullen van vacante posities en het verminderen van inhuur en het aantal tijdelijke contracten.

De combinatie van een groeiend takenpakket, veranderende werkvereisten en de noodzaak om het personeelsbestand op peil te houden, maakt dat gemeenten zich moeten aanpassen aan een steeds dynamischer en uitdagender arbeidsmarkt. Dit vereist niet alleen een proactief HR-beleid, maar ook prioritering en innovaties in hoe werk georganiseerd en uitgevoerd wordt binnen de gemeentelijke sector.

### Ontdek meer

Personeelsmonitor: [aeno.nl/personeelsmonitor](https://aeno.nl/personeelsmonitor)

Dossier Toekomst: [aeno.nl/dossier-toekomst](https://aeno.nl/dossier-toekomst)





# Wat we bijdragen

## Onze rol

A&O fonds Gemeenten is in 1993 opgericht door de sociale partners. Werkgeversorganisatie VNG en de vakbonden FNV, CNV en CMHF vormen ons bestuur. Het A&O fonds is een onafhankelijke stichting die zich inzet voor de gehele gemeentelijke sector. Daartoe worden we op basis van cao afspraken gefinancierd door gemeenten, op basis van het aantal inwoners.

## Onze missie is gemeentelijke organisaties wendbaar en vitaal te maken.

Wij helpen bij de ontwikkeling en professionalisering als werkgever en bij de ontwikkeling en groei van de medewerkers. We zorgen dat gemeenten kunnen anticiperen en meebewegen met een snel veranderende samenleving en dat gemeenteambtenaren het beste uit zichzelf kunnen halen.

## Wendbare organisatie

We definiëren een wendbare gemeentelijke organisatie als een organisatie die flexibel en adaptief kan inspelen op veranderende omstandigheden in de samenleving, technologie, wet- en regelgeving en de behoeften van inwoners. Dat betekent dat de organisatie snel kan schakelen, haar structuren en processen continu kan verbeteren, en medewerkers in staat stelt om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en innovatief te werken. Wendbaarheid gaat ook over het vermogen om proactief te handelen, waarbij medewerkers betrokken en gemotiveerd zijn om bij te dragen aan de realisatie van maatschappelijke doelen.

# 10 kenmerken van een wendbare organisatie

- **Flexibiliteit**

Wendbare organisaties kunnen snel schakelen en hun processen aanpassen aan nieuwe omstandigheden, zonder te veel bureaucrafische obstakels.

- **Snelle besluitvorming**

Beslissingen worden effectief genomen met korte lijnen en duidelijkheid in verantwoordelijkheden, zodat acties snel kunnen worden uitgevoerd.

- **Lerende organisatie**

De organisatie stimuleert continu leren en ontwikkelen, zowel voor gemeenteambtenaren als op organisatieniveau, om relevant en innovatief te blijven.

- **Focus op samenwerking**

Teams en afdelingen werken intensief samen. Er is een sterke netwerkbenadering, waarbij ook externe partners betrokken worden bij het oplossen van uitdagingen.

- **Innovatiegericht**

Innovatie wordt actief gestimuleerd. Experimenteren en het implementeren van nieuwe technologieën of werkwijzen staan centraal.

- **Empowerment van medewerkers**

Gemeenteambtenaren krijgen verantwoordelijkheid en de vrijheid om beslissingen te nemen binnen hun vakgebied. Dit verhoogt eigenaarschap en betrokkenheid.

- **Adaptief leiderschap**

Leiders in een wendbare organisatie zijn coachend en faciliterend, stimuleren experimenteren en helpen de organisatie zich aan te passen aan veranderingen.

- **Klantgericht**

Wendbare organisaties richten zich sterk op de behoeften van hun klanten of inwoners en passen hun dienstverlening hier continu op aan.

- **Gebruik van technologie**

Wendbare organisaties benutten technologie om processen te optimaliseren, communicatie te versnellen en datagestuurde beslissingen te nemen.

- **Veerkracht**

Wendbare organisaties kunnen snel herstellen van onverwachte gebeurtenissen of crisis, dankzij een flexibele structuur en een cultuur van aanpassingsvermogen.



## Onze focus

De komende jaren ondersteunen we gemeentelijke organisaties en ambtenaren om wendbaar te zijn met de focus op vier aandachtsgebieden. Daarbij geven we expliciet aandacht aan de vertaling van cao afspraken naar de praktijk.

### Mentale kracht

We helpen gemeentelijke organisaties bij het creëren van een gezonde en veilige werkomgeving met speciale aandacht voor de mentale kracht van gemeenteambtenaren. Dit gaan we bereiken door in 2029 te komen tot mentaal krachtige gemeentelijke organisaties. Deze zijn gelukkiger, socialer, meer betekenisvol en daadkrachtiger. We verkleinen de kans op arbeidsrisico's en verminderen verzuim.

### Veranderende arbeidsmarkt

We helpen gemeentelijke organisaties om een duurzame arbeidsmarktstrategie en -aanpak te ontwikkelen, gericht op instroom, behoud en uitstroom van huidige en toekomstige gemeenteambtenaren. Dit vraagt om een andere manier van kijken naar talent, technologie en invulling van taken. Met een heldere arbeidsmarktstrategie en integrale aanpak zijn gemeenten in staat om ook in de krappe en snel veranderende arbeidsmarkt talent optimaal in te zetten en zo de maatschappelijke taken effectief uit te blijven voeren.

### Wendbare gemeenteambtenaren

We enthousiasmeren en stimuleren gemeente ambtenaren zich te ontwikkelen, zodat zij blijven en effectief willen en kunnen omgaan met veranderingen in hun werk. Hiermee helpen we zowel medewerkers als gemeentelijke organisaties om veerkrachtig en toekomstbestendig te zijn.

### Organisatie inrichting en -cultuur

We ondersteunen gemeentelijke organisaties om tot een aanpak te komen voor een wendbare organisatie-inrichting, met oog voor het organisatieontwerp (structuur en werkwijzen), rollen en functies en werkcultuur. Dit draagt bij aan de effectiviteit van besluitvorming, samenwerking, autonomie en leiderschap en innovatie. Hiermee helpen we gemeentelijke organisaties om maximaal te blijven inspelen op huidige en toekomstige maatschappelijke, technologische en arbeidsmarktveranderingen.





# 3.

## Hoe we helpen het verschil te maken

### Een impactgerichte aanpak

In de voorgaande jaren is A&O fonds Gemeenten gegroeid. We consolideren de komende jaren op een bureau met circa 35 medewerkers. Daarbij werken we in zelforganiserende teams in twee groepen: focus en impact. De teams worden aangestuurd door twee teamleiders, die samen met de directeur het MT vormen. De directeur rapporteert aan het bestuur, dat bestaat uit vertegenwoordigers van de sociale partners VNG, FNV, CNV en CMHF.

De komende jaren ontwikkelen we richting een nog sterkere impact- en resultaatgerichte organisatie. We werken onderzoek- en datagesturd, vergroten het bereik binnen de gemeentelijke sector en investeren in onze eigen leercultuur en wendbaarheid.

Daartoe kent de organisatie naast de vier focusteams ook de drie impactteams:



### Onderzoek

We stimuleren strategische beslissingen op het gebied van arbeidsmarktbeleid en organisatieontwikkeling met kennis, data en benchmarks uit onafhankelijk onderzoek. Met recent, voldoende en actueel onderzoek heeft de gemeentelijke sector, inclusief A&O fonds Gemeenten, cruciale informatie om gemeenten wendbaar en vitaal te laten zijn en blijven.

### Corporate

We zorgen, met gebruik van data, dat de verschilmakers het voor hen relevante aanbod van A&O fonds Gemeenten kennen, weten te vinden en waarderen. Zo kunnen gemeentelijke organisaties optimaal gebruik maken van de diensten van A&O fonds Gemeenten.

### Bedrijfsvoering

We organiseren onszelf op een professionele, wendbare manier met transparante financiën, up-to-date facility management en ruimte voor talent. Met een gezonde bedrijfsvoering vullen we een belangrijke randvoorwaarde in om ons optimaal in te kunnen zetten voor onze missie.

Omdat je ook  
vooruit moet  
denken.



## Wat we doen

**We ondersteunen vanuit ons unieke perspectief als paritaire organisatie op drie elkaar versterkende manieren:**



### Agenderen

We kijken vooruit, signaleren en duiden belangrijke ontwikkelingen. Wanneer dat nodig is zullen we deze ontwikkelingen stimuleren en helpen versnellen.



### Gidsen

We verzamelen actief informatie en inspiratie, bekijken en vullen deze aan met onze eigen expertise. De opgedane kennis verspreiden en delen we breed en multimediaal.



### Verbinden

We brengen gemeenten en gemeenteambtenaren bij elkaar rond de thema's die ertoe doen. We bieden een open platform om elkaar te ontmoeten en ervaringen uit te wisselen. Samen bereik je immers veel meer dan alleen.

Daarin zijn we nieuwsgierig, vakkundig, enthousiast, pragmatisch en stimulerend.

We werken veelvuldig samen met stakeholders en deskundigen zoals gemeentelijke organisaties, sociale partners, vak- en brancheorganisaties, onderwijs en wetenschap. We werken ook samen met commerciële partijen, maar behouden onze onafhankelijkheid en bevelen geen commerciële bureaus aan. Onze focus ligt niet bij implementatie binnen individuele gemeentelijke organisaties. Wij bieden geen consultancy functie. Met ingang van 2025 verstrekken we geen subsidies meer.

## Voor wie we er zijn

Alle ambtenaren die onder de cao gemeenten of cao sgo vallen kunnen deelnemen aan alle activiteiten en initiatieven van A&O fonds Gemeenten. Ook medewerkers binnen de veiligheidsregio's kunnen gebruik maken van ons aanbod.

We hebben aandacht voor de verschillen in gemeentegrootteklasse en de daarbij behorende onderscheidende situaties.

We zorgen ervoor dat in ons aanbod aandacht is voor alle type functies en opleidingsniveaus.

We ontwikkelen geen specifieke activiteiten voor burgemeesters, wethouders, raadsleden en griffies. Wel zien we hen als belangrijke stakeholders.

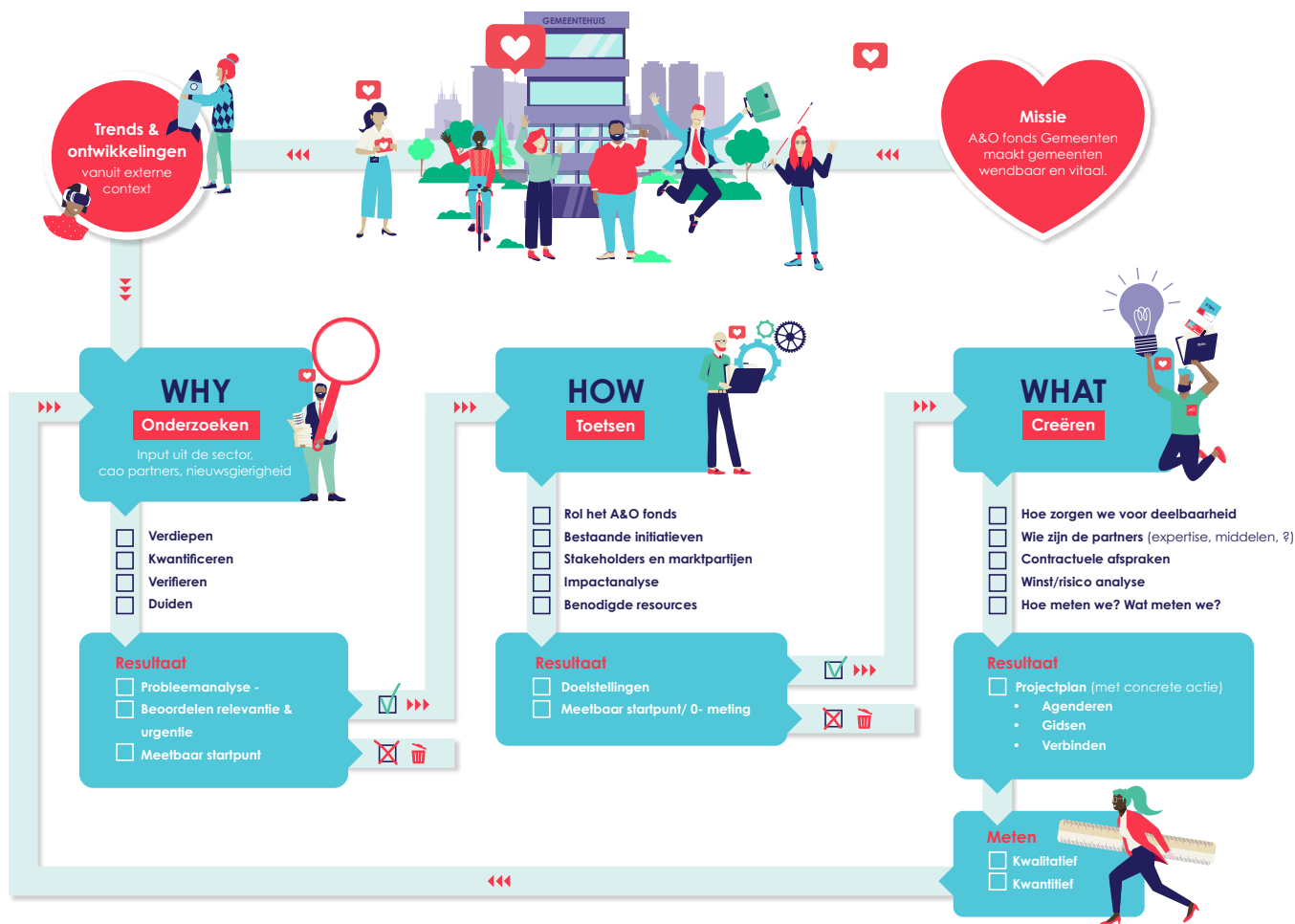


# Plancyclus

Dit beleidsplan biedt een vijfjarige horizon, die richting geeft in een snel veranderende wereld. Dit langetermijnperspectief is onze koers. Om wendbaar te blijven wordt het beleidsplan jaarlijks geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.

Ieder jaar vertalen we onze strategische doelen naar jaardoelen met een uitwerking in concrete initiatieven en meetbare resultaten. Daarvoor hanteren we de volgende plancyclus die onze lerende organisatie ondersteunt.

De jaarlijkse evaluatie en bijsturing zijn niet alleen gericht op het monitoren van de voortgang, maar ook op het anticiperen op nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen of veranderingen in de praktijk. Wanneer processen anders verlopen dan verwacht of wanneer de praktijk van gemeentelijke organisaties dit vereist, zijn wij klaar om onze koers te heroverwegen en aan te passen. Op deze manier blijven we niet alleen trouw aan onze langetermijndoelen, maar zorgen we er ook voor dat onze aanpak relevant en effectief blijft.



## Dicht op de praktijk

Om gemeenten optimaal te ondersteunen sluiten we maximaal aan op de gemeentelijke praktijk. We zijn voortdurend betrokken en nieuwsgierig naar wat er speelt. Daarom leggen we proactief contact en verbindingen en staan altijd open voor een gesprek, fysiek of digitaal.

**A&O fonds Gemeenten is en blijft van, voor en met gemeenten. Samen kunnen we het verschil maken, nu en in de toekomst.**

### Contact

e-mailadres: [contact@aeno.nl](mailto:contact@aeno.nl)

website: [aeno.nl](http://aeno.nl)

LinkedIn: [linkedin.com/company/aenofondsgemeenten](https://www.linkedin.com/company/aenofondsgemeenten)

**Samen  
kunnen we  
het verschil  
maken, nu  
en in de  
toekomst!**





**A&O**  
fonds  
Gemeenten

**Voor de  
verschilmakers.**

[aeno.nl](http://aeno.nl)