

Inspiratiegids Binden & Boeien

Tips voor het werven, binden en
behouden van medewerkers

Aanleiding

Gemeentelijke organisaties ondervinden hinder van personeelsschaarste, wat de uitvoering van taken en maatschappelijke opgaven bemoeilijkt. Daarom heeft de Algemene Ledenvergadering (ALV) van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) ingestemd met verhoogde en collectieve ondersteuning om de gevolgen van de arbeidsmarktkrapte binnen gemeenten en gemeentelijke organisaties te verzachten. Aantrekkelijk werkgeverschap speelt een essentiële rol in het binden en boeien van medewerkers, zeker in tijden van krapte. Dit gaat verder dan het motiveren van medewerkers: het helpt ook nieuw talent aan te trekken en ervaren krachten te behouden. Deze inspiratiegids biedt gemeenten en gemeentelijke organisaties een overzicht van instrumenten, waarmee zij zich kunnen positioneren als aantrekkelijk werkgever. Instrumenten die betrekking hebben op het binden & boeien van medewerkers. Dit kunnen zowel financiële (harde) instrumenten, als niet-financiële (zachte) instrumenten zijn. Primair gaat het om een positief waarderingsklimaat.

Investeer in binden en boeien

Het gebruik van instrumenten uit deze gids vraagt om een financiële investering, zoals voor trainingen, ontwikkelingsprogramma's of werk-privé-initiatieven. Deze kosten verdienen zichzelf vaak terug. In 2023 besteedden gemeenten 18,1 procent van de loonsom aan externe inhuur (A&O Fonds, 2023). Medewerkers die langer verbonden blijven aan de gemeentelijke organisatie beperken de uitgaven voor externe inhuur en langdurige vacatures. Minder verloop betekent lagere wervings- en inwerkkosten. Bovendien leidt hogere betrokkenheid en tevredenheid tot meer productiviteit en minder verzuim. Strategisch investeren in medewerkers bespaart dus niet alleen kosten, maar maakt de organisatie ook effectiever (Venster, 2022).

Leeswijzer

De instrumenten in deze gids zijn onderverdeeld in 4 categorieën, namelijk ontwikkeling, cultuur, beloning en vitaliteit. Binnen deze categorieën worden tal van instrumenten toegelicht. Iedere pagina telt een instrument. Dit instrument wordt ofwel ondersteund met een praktijkvoorbeeld, dan wel ondersteund met relevante tips.

Op pagina 4 vind je een navigatiemenu. Deze pagina is jouw startpunt om door de inspiratiegids te navigeren. Klik eenvoudig op de onderwerpen die je interesseren en je wordt direct naar de juiste sectie geleid. Eenmaal aan het lezen, kan je met één klik terug naar het navigatiemenu.

Met gemeentelijke organisaties worden in deze gids zowel gemeenten als Samenwerkende Gemeentelijke Organisaties (SGO's) bedoeld. Overal waar 'Cao Gemeenten' staat kan

ook 'Cao SGO' worden gelezen. De inspiratiegids is primair gericht op HR-professionals, arbeidsjuridische experts en leidinggevenden binnen gemeentelijke organisaties.

Processtappen: van idee naar implementatie

Om instrumenten uit deze inspiratiegids succesvol te ontwikkelen en implementeren, is een gestructureerd proces essentieel. In grote lijnen vind je hieronder de belangrijkste stappen:

1. Inventarisatie van behoeften

Betrek medewerkers en leidinggevenden om te ontdekken wat zij belangrijk vinden. Gebruik bijvoorbeeld medewerkersonderzoeken of themasessies.

2. Analyse van de context

Breng in kaart wat er speelt binnen de organisatie. Welke uitdagingen zijn er op het gebied van personeelsbehoud of werving? Welke instrumenten worden al ingezet en waar liggen kansen?

3. Afstemming met beleid

Zorg dat het idee aansluit bij strategische doelen en bestaande beleidskaders. Dit voorkomt dat het instrument een geïsoleerd initiatief blijft zonder duurzame impact.

4. Advies en instemming

Stem het voorstel af met de ondernemingsraad (OR) of andere formele inspraakorganen als dit nodig is. Communiceer helder over het doel, de voordelen en de beoogde resultaten.

5. Pilots en evaluatie

Test het instrument op kleine schaal, bijvoorbeeld via een pilot. Verzamel feedback en gebruik deze om verbeteringen door te voeren.

6. Opschaling en borging

Rol het instrument breder uit en integreer het in bestaande structuren. Plan periodieke evaluaties om de effectiviteit te monitoren.

De beste aanpak om instrumenten uit deze inspiratiegids te implementeren is afhankelijk van onder andere de omvang en cultuur van de gemeentelijke organisatie. Het is cruciaal om rekening te houden met de specifieke organisatie-context.

Disclaimer

Deze inspiratiegids biedt aanbevelingen om gemeentelijke organisaties te ondersteunen bij het binden en boeien van medewerkers. De genoemde voorbeelden zijn ter inspiratie en niet bedoeld als dwingend voorschrift. Gemeentelijke organisaties zijn vrij om hier naar eigen inzicht invulling aan te geven. Het kader is de Cao Gemeenten voor zover het "harde" arbeidsvoorwaarden betreft. De informatie in dit document is actueel ten tijde van publicatie (maart 2025).





1 Ontwikkeling

- 1.1 Onboardings-programma >
- 1.2 Online leerplatform >
- 1.3 Interne loopbaan-begeleiding >
- 1.4 Job Crafting >
- 1.5 Traineeship >
- 1.6 Autonomie >
- 1.7 Zij-instromers-programma >

2 Cultuur

- 2.1 Binding met de stad of dorp >
- 2.2 Dienend leiderschap >
- 2.3 Maatschappelijke impact >
- 2.4 MTO >
- 2.5 Evenementen >
- 2.6 Kernwaarden van de organisatie >
- 2.7 Complimentencultuur >

3 Beloning

- 3.1 Eenmalige vergoeding >
- 3.2 Functioneringstoelage >
- 3.3 Arbeidsmarkttoelage >
- 3.4 Individueel keuze-budget >

4 Vitaliteit

- 4.1 Vitaliteitsbeleid >
- 4.2 Hybride werken >
- 4.3 Mentale gezondheid op de werkvloer >

1 Ontwikkeling

Medewerkers die kansen krijgen om zich te ontwikkelen, blijven langer werkzaam voor een organisatie. Het geeft medewerkers het gevoel dat ze kunnen groeien in hun werk en als persoon. Daarnaast geeft het een gevoel van erkenning, als medewerkers merken dat er in hen geïnvesteerd wordt. Om die reden is het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden voor gemeentelijke organisaties een belangrijke manier om zich te presenteren als aantrekkelijk werkgever.

1.1 Onboardingsprogramma >

1.2 Online leerplatform >

1.3 Interne loopbaanbegeleiding >

1.4 Job Crafting >

1.5 Traineeship >

1.6 Autonomie >

1.7 Zij-instromersprogramma >

1.1 Onboardingsprogramma

Een effectief onboardingsprogramma onderscheidt zich door niet alleen praktische zaken te regelen, maar ook door nieuwe medewerkers direct een betekenisvolle start te bieden. Het gaat verder dan een kennismaking met de organisatie; het legt de basis voor betrokkenheid, begrip en inspiratie. Om een onboardingstraject effectief te maken is het belangrijk om voldoende sociale support te organiseren (HRMorgen, 2024). Een mentor kan hierin een centrale rol spelen. Daarnaast is het cruciaal om medewerkers een heldere planning te geven, waarin belangrijke ontmoetingen, trainingen en mijlpalen zijn opgenomen. Een goed onboardingsprogramma besteedt bovendien aandacht aan de waarden en doelen van de gemeentelijke organisatie. Laat nieuwe medewerkers zien hoe hun werk bijdraagt aan het welzijn van inwoners en de samenleving als geheel. Door de onboarding zorgvuldig vorm te geven, voelen medewerkers zich vanaf dag één verbonden, wat hun betrokkenheid en werkplezier duurzaam versterkt.

- 1.1 Onboardingsprogramma >

1.2 Online leerplatform >

1.3 Interne loopbaan-
begeleiding >

1.4 Job Crafting >

1.5 Traineeship >

1.6 Autonomie >

1.7 Zij-instromersprogramma >

Tips:

- **Onboarding begint vóór de eerste werkdag.** Stuur een digitaal welkomstpakket met praktische informatie, een video van het team of een persoonlijke boodschap. Dit verkleint onzekerheden en versterkt het gevoel van welkom zijn nog vóór de medewerker start.
- **Integreer cultuur en waarden in de onboarding.** Laat nieuwe medewerkers een dagdeel meelopen met verschillende afdelingen of teams. Dit geeft niet alleen inzicht in de organisatie, maar versterkt ook hun gevoel van betrokkenheid en begrip van wat de organisatie uniek maakt.
- **Schrijf een mentorbeleid.** Het aanwijzen van een mentor is waardevol, maar een duidelijke rolverdeling is hierin essentieel. HR regelt de praktische zaken, de leidinggevende blijft eind-verantwoordelijk voor het inwerken. De mentor ondersteunt de nieuwe medewerker met dagelijkse vragen, sociale integratie en een informele introductie in de organisatiecultuur.
- **Stem onboarding af op verschillende behoeften.** Veel medewerkers vinden het prima om tijdens hun introductie digitale leerpaden af te leggen. Andere medewerkers kunnen het onpersoonlijk of ingewikkeld vinden om deze digitale leerpaden te doorlopen. Vraag medewerkers wat ze fijn vinden en stem hier je onboardingsprogramma op af.

1.2 Online leerplatform

Om (nieuwe) medewerkers te binden aan een organisatie is het essentieel dat er focus gelegd wordt op persoonlijke- en professionele ontwikkelingsmogelijkheden (Vester, 2022). Een moderne manier waarop een organisatie dit kan faciliteren is door middel van een online leerplatform. Een online leerplatform biedt de flexibiliteit om op eigen tempo nieuwe vaardigheden aan te leren, van soft skills, tot specifieke kennis tot digitale tools. Door toegang te bieden tot een groot palet aan trainingen, kunnen medewerkers zelf inspelen op de dynamische behoeften van het werk anno nu. Dit verbetert niet alleen de kennis en effectiviteit van de gemeentelijke organisatie. Dit voorziet medewerkers tevens in hun wens om zich te kunnen blijven ontwikkelen, zodat zij voor langere tijd verbonden blijven aan de gemeentelijke organisatie.

‘In samenwerking met Studytube hebben we een leerplatform ontwikkeld. Je vindt hier opleidingen in allerlei categorieën, zoals communicatie, leiderschap, sales en office. Sommige trainingen doe je in je eigen tijd, andere worden live gegeven. Ook hebben we zelf een aantal leerlijnen ontwikkeld. Bijvoorbeeld ten behoeve van de onboarding. Door leerlijnen te borgen in een inwerktraject, vinden medewerkers makkelijk hun weg naar het online platform. Hierdoor blijft men vervolgens vaker terugkomen. Medewerkers zijn zeer te spreken over het platform.’

Bjorn - HR-adviseur bij Gemeente Eindhoven

1.1 Onboardingsprogramma >

1.4 Job Crafting >

1.2 Online leerplatform >

1.5 Traineeship >

1.3 Interne loopbaan-
begeleiding >

1.6 Autonomie >

1.7 Zij-instromersprogramma >

1.3 Interne loopbaanbegeleiding

De afgelopen 10 jaar zijn medewerkers bij gemeenten steeds vaker van baan gewisseld. Van 5,3% per jaar in 2014 tot 9,3% in 2023 (A&O Fonds, 2017 & 2023). Als gemeentelijke organisatie heb je geen invloed op deze trend. Wel kan je medewerkers in deze behoefte faciliteren, op een manier dat talent vaker behouden blijft voor je eigen organisatie. Interne loopbaanbegeleiding is hiervoor een waardevol instrument. Medewerkers binnen gemeentelijke organisaties hebben eens per drie jaar recht op loopbaanadvies (artikel 8.6 - Cao Gemeenten). Als werkgever zet je dit recht van de medewerker op een slimme manier in, door proactief te kijken naar mogelijkheden binnen de eigen organisatie.

1.1 Onboardingsprogramma >

1.2 Online leerplatform >

1.3 Interne loopbaan-
begeleiding >

1.4 Job Crafting >

1.5 Traineeship >

1.6 Autonomie >

1.7 Zij-instromersprogramma >

Tips:

- **Maak loopbaanadvies laagdrempelig en aantrekkelijk.** Zorg dat medewerkers zich gesteund voelen en loopbaanadvies zien als een kans om te groeien of te verbreden, niet alleen als oplossing bij stagnatie. Deel inspirerende succesverhalen van collega's die binnen de organisatie een nieuwe weg zijn ingeslagen.
- **Stimuleer interne mobiliteit.** Breng openstaande en toekomstige functies in kaart en koppel deze actief aan loopbaanbegeleiding. Organiseer wekelijks inloopuren waarin medewerkers vragen kunnen stellen over interne vacatures, om doorstroom binnen de organisatie te bevorderen.
- **Koppel loopbaanbegeleiding aan strategisch personeelsbeleid.** Gebruik loopbaanbegeleiding om ambities van medewerkers te matchen met de lange termijn doelen van de organisatie. Dit helpt om tijdig talent voor sleutelposities te identificeren en toekomstige capaciteitsbehoeften te plannen.
- **Geef loopbaanbegeleiding een vaste plek in de HR-cyclus.** Maak loopbaanbegeleiding onderdeel van bestaande structuren. Bied medewerkers jaarlijks proactief een loopbaangesprek aan om blijvende aandacht te garanderen.
- **Werk met interne loopbaancoaches.** Investeer in interne coaches die bekend zijn met de organisatie. Zij begrijpen de interne dynamiek en kunnen gericht adviseren over interne doorgroei-mogelijkheden.

1.4 Job Crafting

Job craften is een methode waarbij de medewerker op eigen initiatief de eigen functie vormgeeft, zodat deze beter past bij de persoonlijke interesses en capaciteiten. Er zijn vier strategieën:

- 1) Taak craften: door bijvoorbeeld taken toe te voegen of af te stoten;
- 2) Relationeel craften: door het aanpassen van interacties met collega's of klanten, door bijvoorbeeld meer samen te werken of nieuwe netwerken te creëren;
- 3) Cognitief craften: door anders naar het werk te kijken (mindset). Bijvoorbeeld door de betekenis van taken te herwaarderen om de motivatie te verhogen;
- 4) Contextueel craften: door aanpassingen te doen in bijvoorbeeld de werkomgeving of het tijdstip om de werkervaring te verbeteren.

Job crafting heeft een positief effect op werkdruk, werkplezier en de houding ten opzichte van langer doorwerken (van Nassau, 2023). Betrek het management bij de implementatie en bied trainingen aan op alle niveaus om een organisatiebrede beweging te creëren. Voor succesvol job craften is het essentieel dat zowel medewerker als leidinggevenden zich inzetten.

1.1 Onboardingsprogramma >

1.2 Online leerplatform >

1.3 Interne loopbaan-
begeleiding >

1.4 Job Crafting >

1.5 Traineeship >

1.6 Autonomie >

1.7 Zij-instromersprogramma >

‘Een vorm van ‘jobcrafting next level’ is een combibaan. Soms kunnen medewerkers hun volle potentie niet kwijt in hun baan. Sommige mensen zouden bijvoorbeeld het liefst één dag in de week fysiek bezig zijn. Iemand anders heeft de droom om ooit voor de klas te staan. Bij een combibaan heeft de werknemer twee banen bij twee werkgevers of een combinatie met een baan in loondienst en een rol als hybride ondernemer. Voor een kleine groep medewerkers kan een combibaan een groot goed zijn. Door je als werkgever flexibel op te stellen, kan je medewerkers uitdagen, extra vaardigheden laten ontwikkelen en nieuwe carrièrekansen aanreiken. Hiermee investeer je als organisatie in het behoud van medewerkers.’

Emile - Coördinator Werken in Gelderland

1.5 Traineeship

Om een toekomstbestendige organisatie te bouwen, is het van belang om jong talent aan te trekken. Generatie Y en Z hechten veel waarde aan persoonlijke en professionele ontwikkeling (Venster, 2022) en verlaten vaak een organisatie als die kansen ontbreken. Een effectieve manier om hen aan te trekken, is door het aanbieden van traineeships. Deze programma's bieden jonge professionals de kans om zich te ontwikkelen in verschillende rollen en bereiden hen voor op een vast dienstverband. Meestal duren traineeships tussen de 1 en 3 jaar en bieden ze gestructureerde leer- en groeimogelijkheden. Zowel voor de trainee als de organisatie is het een win-win: trainees doen waardevolle werkervaring op en ontwikkelen nieuwe vaardigheden, terwijl werkgevers het doorstroomproces naar belangrijke functies versnellen.

1.1 Onboardingsprogramma >

1.2 Online leerplatform >

1.3 Interne loopbaan-
begeleiding >

1.4 Job Crafting >

1.5 Traineeship >

1.6 Autonomie >

1.7 Zij-instromersprogramma >

'We hebben verschillende traineeships die professionals de kans bieden om zich te ontwikkelen en bij te dragen aan de groei van de stad. Het traineeship 'De Toekomst van Brabant' is een samenwerkingsproject tussen verschillende gemeenten, het waterschap en de provincie Noord-Brabant. Jaarlijks starten zo'n 24 trainees die in drie jaar bij verschillende organisaties werken en intensieve opdrachten uitvoeren. Ze volgen daarnaast een opleidingsprogramma met focus op overheid, persoonlijk leiderschap en sociale vaardigheden.'

Samenwerking tussen Provincie Noord-Brabant, het waterschap en verschillende gemeenten

1.6 Autonomie

Autonomie floreert niet in een vacuüm. Het is een combinatie van voldoende autonomie en een gezonde mate van werkdruk, wat het werkgeluk verhoogt (Venster & Effectory, 2022). Zorg dus dat medewerkers precies weten wat er van hen wordt verwacht door duidelijke doelstellingen en kaders te stellen. Binnen die kaders krijgen ze de ruimte om zelf te bepalen hoe ze hun werk aanpakken. Denk bijvoorbeeld aan projectteams die zelf bepalen hoe ze een beleidsdoel realiseren, zolang ze binnen het budget en de tijdslijnen blijven. Een effectieve autonomiestrategie houdt rekening met deze balans: vrijheid waar mogelijk, sturing waar nodig.

1.1 Onboardingsprogramma >

1.2 Online leerplatform >

1.3 Interne loopbaan-
begeleiding >

1.4 Job Crafting >

1.5 Traineeship >

1.6 Autonomie >

1.7 Zij-instromersprogramma >

Tips:

- **Autonomie is maatwerk.** Niet iedereen heeft dezelfde behoefte aan autonomie. Waar de een floreert met volledige vrijheid, vindt de ander structuur en duidelijke aanwijzingen prettig.
- **Creëer een veilig experimenteerklimaat.** Medewerkers zullen autonomie pas echt benutten als ze niet bang zijn om fouten te maken. Zorg voor een cultuur waarin experimenteren wordt aangemoedigd en fouten worden gezien als kansen om te leren. Leidinggevenden spelen hierin een cruciale rol door openlijk mislukkingen te bespreken en de leerpunten te benadrukken.
- **Leiderschap dat loslaat én begeleidt.** Een leidinggevende die vertrouwen uitstraalt is essentieel. Dit betekent loslaten waar het kan, maar bijsturen waar nodig. Faciliteer leiderschapstrainingen waarin managers leren hoe ze ruimte kunnen geven zonder de controle te verliezen.
- **Stimuleer autonomie m.b.t. interne mobiliteit.** Een andere vorm van autonomie is het bieden van kansen om rollen of projecten binnen de organisatie te verkennen. Laat medewerkers tijdelijk meedraaien in andere teams of deelnemen aan cross-functionele projecten. Dit vergroot het eigenaarschap over hun eigen carrière binnen de gemeentelijke organisatie.

1.7 Zij-instroomprogramma

Een zij-instroomprogramma is bedoeld om mensen zonder directe ervaring of diploma's in een bepaald vakgebied te laten instromen. Het traject combineert werken en leren, waarbij de zij-instromer direct aan de slag gaat in een relevante functie, terwijl hij of zij tegelijkertijd een (interne) opleiding volgt. Een zij-instroomprogramma is vaak een combinatie van theoretische opleiding, competentieontwikkeling en begeleiding. Een zorgvuldig vormgegeven programma biedt organisaties toegang tot een bredere talentenpool die anders onbenut blijft. Een dergelijk programma voor zij-instromers biedt organisaties echter niet alleen een krachtig antwoord op de huidige arbeidsmarktkrapte. Voor zij-instromers betekent zo'n programma erkenning van hun waarde en potentieel, ongeacht hun achtergrond. Er is vaak veel vraag naar dit soort trajecten, wat de organisatie een bepaalde exclusiviteit geeft.

'We hebben een zij-instroomprogramma voor boa's ontwikkeld. Deelnemers van het programma volgen een leerwerktraject van één jaar. Het gehele traject wordt vergoed door de gemeente. De deelnemers hebben telkens veel zin om te starten en zijn tevreden over het programma. Dat de organisatie op deze manier in hen wil investeren, geeft een duidelijk gevoel van erkenning. Het laat zien dat de organisatie gelooft in hun talent.'

Bjorn - HR-adviseur bij Gemeente Eindhoven

- | | |
|--|-------------------------------|
| 1.1 Onboardingsprogramma > | 1.4 Job Crafting > |
| 1.2 Online leerplatform > | 1.5 Traineeship > |
| 1.3 Interne loopbaan-
begeleiding > | 1.6 Autonomie > |
| | 1.7 Zij-instromersprogramma > |

2 Cultuur

Een inspirerend en veilig werkklimaat is essentieel in het aantrekken en behouden van medewerkers. Gemeentelijke organisaties kunnen met dienend leiderschap, leuke evenementen en een positieve werkomgeving, een klimaat creëren waarin men met plezier samenwerkt. Een sterke organisatiecultuur zorgt voor verbinding en maakt van de gemeentelijke organisatie een aantrekkelijke plek om te werken.

2.1 Binding met de stad of dorp >

2.2 Dienend leiderschap >

2.3 Maatschappelijke impact >

2.4 MTO >

2.5 Evenementen >

2.6 Kernwaarden van de organisatie >

2.7 Complimentencultuur >

2.1 Binding met de stad of het dorp

Binding met de stad of het dorp waarin je werkt, gaat verder dan alleen de dagelijkse taken uitvoeren. Medewerkers voelen zich meer betrokken wanneer ze zien hoe hun werk direct bijdraagt aan de leefbaarheid en ontwikkeling van de gemeenschap. Door bijvoorbeeld vrijwilligerswerk te doen met collega's kan een gemeenschapsgevoel ontstaan (Movisie, 2007). Vrijwilligersdagen kunnen centraal worden georganiseerd vanuit de werkgever als een soort teamuitje. Denk aan dagen, waarbij een team zich inzet voor een buurtinitiatief of een groen-project. Op deze manier wordt er een diepere connectie gecreëerd met de omgeving en de mensen die je als gemeente vertegenwoordigt. Een sterke verbondenheid met de gemeente (plaats), zorgt voor een sterke verbondenheid met de gemeentelijke organisatie.

'Ieder kwartaal wordt er in een app €50,- beschikbaar gesteld voor onze medewerkers. Dit bedrag kan je besteden bij lokale ondernemers. Je kan dus bijvoorbeeld gaan lunchen of dineren en tegelijkertijd de stad leren kennen. Bijna iedere ondernemer is aangesloten. Het is niet mogelijk om meer dan €100,- euro in de app te laten staan, want dat ben je het kwijt. Dit stimuleert medewerkers om ook écht regelmatig het beschikbare budget te besteden. Het is zo ingeregeld, dat het budget ten kosten gaat van de WKR. Mijn collega's zijn harstikke enthousiast over deze regeling.'

Kirsten – HR Adviseur bij gemeente Heerlen

2.1 Binding met de stad
of het dorp >

2.2 Dienend leiderschap >

2.3 Maatschappelijke impact >

2.4 MTO >

2.5 Evenementen >

2.6 Kernwaarden van de
organisatie >

2.7 Complimentencultuur >

2.2 Dienend leiderschap

Er zijn zoveel namen die je eraan kunt geven. En het maakt eigenlijk niet uit of je het dienend, waarderend of coachend leiderschap noemt. Alles draait om hoe je kijkt naar mensen. En hoe je een omgeving creëert waarin medewerkers zich gewaardeerd en gezien voelen. Wanneer mensen zich veilig voelen, durven ze initiatief te nemen, zich kwetsbaar op te stellen en stel je hen in staat om zich te ontwikkelen. Medewerkers het gevoel geven dat ze zichzelf kunnen zijn en/of de beste versie van zichzelf kunnen worden. Dat creëert verbinding en dat is waar dienend leiderschap over gaat.

2.1 Binding met de stad
of het dorp >

2.2 Dienend leiderschap >

2.3 Maatschappelijke impact >

2.4 MTO >

2.5 Evenementen >

2.6 Kernwaarden van de
organisatie >

2.7 Complimentencultuur >

Tips:

- Een leider gedraagt zich niet als alwetende en blijft reflecteren op eigen handelen, door zicht kwetsbaar op te stellen.
- Geef complimenten. Door waardering uit te spreken creëer je een veilige setting, waarin medewerkers zich meer durven te laten zien. Houd rekening met de persoonlijke drijfveren van je teamleden, wanneer je waardering uitspreekt. Zo kan je complimenten authentiek en betekenisvol maken.
- Luister actief. Door écht te luisteren naar wat medewerkers nodig hebben of belangrijk vinden creëer je een basis van vertrouwen en wederzijdse respect.
- Geef medewerkers ruimte en vertrouwen om verantwoordelijkheid te nemen over hun werk. Dit versterkt niet alleen hun betrokkenheid, maar ook hun gevoel van waarde binnen de organisatie.
- Durf de afweging te maken tussen het zakelijke belang van de organisatie en het belang van de medewerker én communiceer daar transparant over.

2.3 Maatschappelijke impact

Er is een groeiende vraag naar banen met een maatschappelijke impact (Vrieselaar, 2023). Werken voor een gemeentelijke organisatie maakt het mogelijk om bij te dragen aan het welzijn en de toekomst van de samenleving. Of het nu gaat om het verbeteren van de openbare ruimte, het ondersteunen van kwetsbare inwoners of het creëren van duurzame stedelijke oplossingen. Al het werk draagt direct of indirect bij aan het leven van inwoners. Deze maatschappelijke waarde geeft medewerkers een gevoel van trots en verbinding met de organisatie. Om dit gevoel van maatschappelijke betrokkenheid te versterken, kan een leidinggevende regelmatig de impact van projecten zichtbaar maken. Dit kan door het delen van succesverhalen, het organiseren van werkbezoeken aan lokale initiatieven of het geven van erkenning aan medewerkers die een verschil maken.

‘Tijdens de onboarding word je meegenomen in de plannen die men heeft voor de stad. Eindhoven is booming. Het is wel indrukwekkend als je ziet wat er gaat veranderen. De stad wordt klaargestoomd voor de toekomst met een nieuw station, moderne appartementen en meer ruimte voor natuur. Deze veranderingen zijn verwerkt in een presentatie, waarin allerlei aansprekende plaatjes terugkomen. Het is best bijzonder om te zien waar je aan gaat bijdragen. Je merkt in de zaal dat mensen het mooi vinden om hier onderdeel van te zijn.’

Carmen - HR medewerker bij gemeente Eindhoven

2.1 Binding met de stad
of het dorp >

2.2 Dienend leiderschap >

2.3 Maatschappelijke impact >

2.4 MTO >

2.5 Evenementen >

2.6 Kernwaarden van de
organisatie >

2.7 Complimentencultuur >

2.4 MTO

Een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) is niet alleen een middel om feedback te verzamelen, maar ook een krachtig instrument om medewerkers actief te betrekken bij de organisatie. Het is meer dan een lijst met vragen: het biedt een kans om te laten zien dat de stem van medewerkers écht telt. Wanneer medewerkers merken dat hun input serieus wordt genomen en erop wordt geacteerd, vergroot dit hun betrokkenheid en vertrouwen in de organisatie. Een goed uitgevoerd MTO creëert niet alleen inzichten voor beleid, maar versterkt ook het gevoel van verbinding en eigenaarschap bij medewerkers.

2.1 Binding met de stad
of het dorp >

2.2 Dienend leiderschap >

2.3 Maatschappelijke impact >

2.4 MTO >

2.5 Evenementen >

2.6 Kernwaarden van de
organisatie >

2.7 Complimentencultuur >

Tips:

- **Maak het transparant.** Wees transparant over de resultaten en de vervolgstappen. Je kan bij een nieuw MTO bijvoorbeeld starten met te laten zien wat er met respons van het vorige MTO is gedaan. Probeer dit op een visueel aantrekkelijke manier weer te geven, met veel plaatjes en weinig tekst.
- **Gebruik het MTO als gespreksstarter.** Plan na de resultaten kleine werksessies waarin medewerkers samen verbeterideeën kunnen ontwikkelen. Dit geeft eigenaarschap en laat zien dat hun mening verder gaat dan cijfers. De collectieve dialoog zorgt voor verbinding en betrokkenheid.
- **Gebruik het MTO als een continu proces.** In plaats van het MTO als een eenmalige gebeurtenis te zien, kun je het inrichten als onderdeel van een doorlopend proces. Bijvoorbeeld door eens per week één vraag te stellen. Dit vergroot de betrokkenheid én respons.
- **Bied ruimte voor oplossingen.** Laat medewerkers in het MTO niet alleen problemen aanduiden, maar geef middels open velden ook ruimte om oplossingen aan te dragen. Dit maakt het onderzoek constructief en nodigt uit tot creatieve ideeën. Door een constructieve houding te stimuleren, creëer je meer betrokken medewerkers.

2.5 Evenementen

Evenementen zijn meer dan een leuke extra: ze spelen een grote rol in het versterken van saamhorigheid binnen een organisatie. Dit heeft directe voordelen. Saamhorigheid leidt namelijk vaak tot meer toewijding, enthousiasme en tevredenheid (Achievers, 2021). Een uitnodigende sfeer waarin iedereen zich welkom voelt, ongeacht functie, leeftijd of team, speelt hierbij een belangrijke rol. Dit kan bijvoorbeeld worden bereikt door persoonlijke uitnodigingen te sturen of medewerkers de regie te geven met een eigen budget voor het organiseren van activiteiten. Ook kan je flexibiliteit bieden in deelnamevormen. Denk aan opties zoals alleen aansluiten bij de lunch of het kiezen van een specifieke activiteit. Met evenementen, waarin ruimte is voor persoonlijke voorkeuren, kun je zelfs de meest terughoudende collega's over de streep trekken en zo bijdragen aan een hechtere organisatie.

2.1 Binding met de stad
of het dorp >

2.2 Dienend leiderschap >

2.3 Maatschappelijke impact >

2.4 MTO >

2.5 Evenementen >

2.6 Kernwaarden van de
organisatie >

2.7 Complimentencultuur >

'Bij Omgevingsdienst Zuidoost-Brabant worden er vaak evenementen georganiseerd. Er wordt bewust gekozen voor verschillende soorten evenementen. Denk aan een darttoernooi, een wandeling en een spelletjesavond. Er is voor ieder wat wils. Ook wordt er aandacht gegeven aan hoe collega's van verschillende afdelingen elkaar beter kunnen leren kennen. Bijvoorbeeld door middel van speeddates. Daarnaast wordt gestimuleerd dat medewerkers samen lunchen, waarbij collega's worden aangemoedigd om voor elkaar te koken. Dit heeft een verbindende werking en dit kan tevens een mooie manier zijn om verschillende culturen met elkaar uit te wisselen.'

Senne – HR medewerker bij omgevingsdienst Zuidoost-Brabant

2.6 Kernwaarden van de organisatie

Kernwaarden vormen de basis van een sterke bedrijfscultuur. Wanneer medewerkers zich herkennen in deze waarden, voelen zij zich meer verbonden met de organisatie. Kernwaarden geven richting aan de organisatie door een duidelijk kader te bieden voor langetermijndoelen én dagelijkse beslissingen. Dit zorgt voor consistentie in beleid en uitvoering. Medewerkers die zich verbonden voelen met de waarden ervaren meer saamhorigheid, wat leidt tot hogere toewijding, enthousiasme en tevredenheid (Achievers, 2021). Het is daarbij belangrijk dat deze waarden niet alleen abstract blijven, maar op allerlei wijzen in de praktijk worden gebracht.

2.1 Binding met de stad
of het dorp >

2.2 Dienend leiderschap >

2.3 Maatschappelijke impact >

2.4 MTO >

2.5 Evenementen >

2.6 Kernwaarden van de
organisatie >

2.7 Complimentencultuur >

Tips:

- **Betrek medewerkers bij het proces.** Vraag medewerkers naar welke waarden zij belangrijk vinden als persoon, voor hun organisatie en hoe dit vorm te geven in de praktijk. Dit vergroot eigenaarschap en betrokkenheid.
- **Leiderschap als voorbeeld.** Leiders moeten de waarden van de organisatie actief uitdragen in hun gedrag en beslissingen.
- **Integreren in sollicitatieprocedure en inwerktraject.** Zorg ervoor dat nieuwe medewerkers de kernwaarden direct ervaren tijdens hun eerste periode.
- **Waarden integreren in de HR-cyclus.** Gebruik de kernwaarden als kapstok in de gesprekken uit de HR-cyclus. Aan welke ambitie draagt dit bij? En doen we dit vanuit de gedeelde kernwaarden?
- **Continue communicatie.** Maak de waarden zichtbaar door ze op posters, intranetpagina's of in vergaderingen te bespreken. Dit herinnert medewerkers regelmatig aan wat belangrijk is en hoe ze deze waarden kunnen toepassen in hun werk.

2.7 Complimentencultuur

Een complimentencultuur gaat verder dan complimenten van leidinggevende naar medewerker. Een complimentencultuur gaat over een positieve werksfeer, waarin medewerkers elkaar complimenteren. Wanneer medewerkers zich gezien en gewaardeerd voelen, groeit hun zelfvertrouwen. Het creëert een omgeving waarin mensen durven groeien, fouten zien als leermomenten en met plezier samenwerken. Een dergelijke cultuur versterkt niet alleen de onderlinge relaties, maar verhoogt ook de betrokkenheid (HR Praktijk, 2019). Door oprechte complimenten een vast onderdeel te maken van de dagelijkse werkcultuur, ontstaat een positieve spiraal van erkenning en verbondenheid.

‘Op donderdagochtend hebben we een HR-overleg. Het overleg wordt altijd gestart met het afspelen van een liedje, dat is uitgekozen door een medewerker. Dat is al een sfeervol begin. Later in het overleg wordt gevraagd of iemand een compliment wil geven. Hier wordt regelmatig gebruik van gemaakt. Er komen oprechte en mooie complimenten voorbij. Het helpt als er ruimte wordt geschept om een compliment te geven. Beetje bij beetje wordt het steeds vanzelfsprekender. Er hangt een positieve werksfeer, waardoor je graag onderdeel wil zijn van deze organisatie.’

Carmen - HR medewerker bij gemeente Eindhoven

2.1 Binding met de stad
of het dorp >

2.2 Dienend leiderschap >

2.3 Maatschappelijke impact >

2.4 MTO >

2.5 Evenementen >

2.6 Kernwaarden van de
organisatie >

2.7 Complimentencultuur >

3 Beloning

Binnen de Cao Gemeenten zijn er verschillende mogelijkheden om medewerkers financieel te waarderen. Deze mogelijkheden worden niet altijd optimaal benut. In dit hoofdstuk worden verschillende onderwerpen toegelicht, waar nodig met tips ten behoeve van een succesvolle implementatie.

3.1 Eenmalige vergoeding >

3.2 Functioneringstoelage >

3.3 Arbeidsmarkttoelage >

3.4 Individueel keuzebudget >

3.1 Eenmalige vergoeding

Een eenmalige vergoeding voor uitstekend functioneren of bijzondere prestaties is een krachtige manier om waardering zichtbaar en voelbaar te maken. Het gaat verder dan een simpel compliment; het is een concrete erkenning van de inzet, creativiteit en het enthousiasme dat medewerkers in hun werk steken. Dit vergroot niet alleen de motivatie, maar stimuleert ook een cultuur van toewijding en samenwerking. Maak als organisatie transparante afspraken; wanneer komt een team of individu in aanmerking voor een vergoeding en wat is de hoogte van de vergoeding? Het is mogelijk om zowel een individu als een groep een eenmalige vergoeding uit te keren (Cao Gemeenten - artikel 3.18).

‘Binnen onze gemeente hadden we een werkgroep die zich bezighield met de implementatie van AFAS. Ze waren betrokken bij de inhoudelijke inrichting en trainden leidinggevenden in het werken met AFAS. De werkgroep deed dit met zoveel toewijding, dat een extra beloning op zijn plaats was. Tegen het einde van het project werd de werkgroep in het zonnetje gezet en zij ontvingen een bonus van €250. Het gaf de groep zichtbaar een gevoel van erkenning.’

Kirsten – HR Adviseur bij gemeente Heerlen

3.1 Eenmalige vergoeding >

3.3 Arbeidsmarkttoelage >

3.2 Functioneringstoelage >

3.4 Individueel keuzebudget >

3.2 Functioneringstoelage

Een functioneringstoelage binnen de gemeentelijke organisatie is bedoeld als een financiële beloning voor medewerkers die gedurende een langere periode bovengemiddeld presteren in hun functie. Het is een manier om uitzonderlijke inzet, kwaliteit van werk en bijdragen aan de organisatiedoelen te erkennen en te waarderen. De toelage stimuleert niet alleen prestaties, maar draagt ook bij aan het behoud van gemotiveerde en talentvolle medewerkers binnen de organisatie. Een functioneringstoelage duurt maximaal 12 maanden en wordt na die 12 maanden geëvalueerd. De hoogte van de vergoeding bedraagt maximaal 10% van het salaris (artikel 3.8 - Cao Gemeenten).

3.1 Eenmalige vergoeding >

3.3 Arbeidsmarkttoelage >

3.2 Functioneringstoelage >

3.4 Individueel keuzebudget >

Tips:

- **Duidelijke criteria opstellen.** Het is essentieel om transparante en meetbare criteria vast te stellen waaraan medewerkers moeten voldoen om in aanmerking te komen voor de functioneringstoelage.
- **Regelmatische feedback en communicatie.** Zorg voor voortdurende communicatie met medewerkers over hun prestaties en de mogelijkheid om een toelage te verdienen.
- **Eerlijke en consistente uitvoering.** Zorg ervoor dat het proces voor het toekennen van de toelage eerlijk en consistent wordt uitgevoerd.
- **Link met ontwikkelingsplannen.** Gebruik de toelage als motivatie om medewerkers te helpen groeien. Koppel feedback en doelen aan het functioneringsgesprek, zodat medewerkers weten hoe ze zich verder kunnen ontwikkelen om in aanmerking te komen.
- **Monitoren en evalueren.** Het is belangrijk om regelmatig te evalueren hoe het systeem van de functioneringstoelage presteert. Verzamel feedback van medewerkers en leidinggevenden en evalueer in hoeverre de toelage bijdraagt aan retentie van talent.

3.3 Arbeidsmarkttoelage

Als gemeentelijke organisatie heb je de mogelijkheid om een arbeidsmarkttoelage (artikel 3.9 - Cao Gemeenten) toe te passen om talentvolle medewerkers aan te trekken en te behouden. Een arbeidsmarkttoelage is een extra financiële vergoeding naast het reguliere salaris, die specifiek bedoeld is om de aantrekkelijkheid van de functie te verhogen. Het effectief inzetten van de arbeidsmarkttoelage valt of staat met de manier waarop deze wordt toegepast.

3.1 Eenmalige vergoeding >

3.3 Arbeidsmarkttoelage >

3.2 Functioneringstoelage >

3.4 Individueel keuzebudget >

Tips:

- **Kies voor essentiële functies.** Identificeer welke functies lastig te vervullen zijn of waarvoor de vraag naar gekwalificeerd personeel aanzienlijk is.
- **Tijdsduur.** De arbeidsmarkttoelage duurt maximaal 36 maanden. Korter mag ook. Na deze periode kan opnieuw een arbeidsmarkttoelage worden gegeven als de knelpunten op de arbeidsmarkt voortduren.
- **Hoogte van de toelage.** De arbeidsmarkttoelage is maximaal 15% van het salaris. Minder aanbieden is ook mogelijk.
- **Marktanalyse.** Doe onderzoek naar salarissen in soortgelijke functies buiten de gemeentelijke organisatie om vast te stellen hoe hoog de arbeidsmarkttoelage moet zijn.
- **Structuur van de toelage.** Ontwikkel een heldere en transparante structuur binnen de organisatie voor de arbeidsmarkttoelage, inclusief criteria voor toekenning en evaluatie. Houd hierbij ook rekening met het instemmingsrecht van de ondernemingsraad. Het instemmingsrecht is van toepassing, wanneer het algemene criteria en uniforme voorwaarden rondom de arbeidsmarkttoelage betreft.
- **Communicatie.** Maak een plan over wat wel of juist niet verstandig is rondom communicatie over de arbeidsmarkttoelage.
- **Evaluatie en aanpassing.** Houd de effectiviteit van de toelage regelmatig in de gaten en pas deze aan op basis van veranderingen in de arbeidsmarkt en interne behoeften.

3.4 Individueel keuzebudget

Het Individueel Keuzebudget (IKB, hoofdstuk 4 - Cao Gemeenten) is één van de troeven van het arbeidsvoorwaardenpakket van gemeentelijke organisaties. Het biedt medewerkers de mogelijkheid om hun arbeidsvoorwaarden flexibel in te richten, passend bij hun persoonlijke situatie en behoeften. Vaak zijn gemeentelijke organisaties zich niet volledig bewust van de veelzijdigheid van het budget. Je kan als werkgever zelf doelen toevoegen aan het IKB. Op deze manier zijn er binnen de juiste beleidskaders verschillende originele toepassingen mogelijk. Denk bijvoorbeeld aan het vergoeden van kosten voor fysiotherapie vanuit het IKB. De medewerker betaalt de factuur in eerste instantie zelf. De kosten worden vervolgens verrekend met het bruto IKB-budget, waardoor de medewerker netto een belastingvoordeel behaalt. Een ander voorbeeld zijn kosten voor de verduurzaming van het huis van de medewerker. Ook deze kosten kunnen op dezelfde manier uitgeruild worden als kosten voor fysiotherapie. Houd er bij dit laatste voorbeeld wel rekening mee dat dit een behoorlijke beleids- en uitvoeringslast tot gevolg heeft.

3.1 Eenmalige vergoeding >

3.3 Arbeidsmarkttoelage >

3.2 Functioneringstoelage >

3.4 Individueel keuzebudget >

Tips:

- **Communiceer expliciet over de mogelijkheden:** Zorg ervoor dat medewerkers precies weten wat het IKB kan bieden en hoe ze ervan kunnen profiteren.
- **Voer maatwerk uit.** Vraag als leidinggevende actief naar de persoonlijke behoeften van medewerkers, zodat het IKB op de juiste manier ingezet kan worden.
- **Houd rekening met generaties:** Denk na over de verschillende wensen van generaties, zoals bijvoorbeeld ontwikkeling voor jongere medewerkers en pensioenopbouw voor oudere medewerkers.
- **Stimuleer een actieve cultuur:** Creëer een cultuur waarin medewerkers het IKB als een waardevol instrument zien en actief benutten voor hun eigen ontwikkeling en welbevinden.
- **Bespreek wijzigingen in het lokaal overleg.** Houd er rekening mee dat wijzigingen rondom het IKB besproken dienen te worden in het lokaal overleg (artikel 12.2 – Cao Gemeenten).
- **Verbind het IKB aan de bedrijfsdoelen:** Koppel het gebruik van het IKB aan de bredere doelen van de organisatie, zoals bijvoorbeeld het bevorderen van gezondheid, welzijn of het verbeteren van werkplezier.

4 Vitaliteit

Vitaliteit speelt een belangrijk rol in het binden en boeien van medewerkers. Wanneer medewerkers zich energiek, fit en mentaal sterk voelen, zijn ze niet alleen productiever, maar ervaren ze ook meer werkplezier. Voor gemeentelijke organisaties betekent dit een kans om zich te onderscheiden als werkgever door te investeren in gezondheid en welzijn.

4.1 Vitaliteitsbeleid >

4.2 Hybride werken >

4.3 Mentale gezondheid op de werkvloer >

4.1 Vitaliteitsbeleid

Het hebben van een vitaliteitsbeleid is een vereiste (artikel 8.8 - Cao Gemeenten). Naast een vereiste is het echter ook een kans voor een werkgever. Wanneer medewerkers zien dat hun welzijn serieus wordt genomen, geeft dit een gevoel van erkenning. Een sterk vitaliteitsbeleid is daarmee een investering die de betrokkenheid en loyaliteit van medewerkers vergroot. Vitaliteit gaat verder dan alleen sportmogelijkheden of gezonde voeding; het draait om een holistische aanpak die zowel fysieke gezondheid, mentale weerbaarheid als werkplezier stimuleert. Bied bijvoorbeeld programma's aan die de mentale gezondheid bevorderen, zoals mindfulness-sessies, stressmanagementtrainingen of toegang tot professionele begeleiding. Of introduceer speelse en laagdrempelige gezondheidsevenementen, zoals een bedrijfsbrede wandel- of hardloopcompetitie.

'Binnen onze gemeente proberen ze echt dat stapje extra te zetten. Zo kan je 3 keer per jaar gebruik maken van een stoelmassage om fysieke klachten te voorkomen. Mensen die financiële zorgen hebben, kunnen gebruik maken van een financieel coach. Daarnaast krijgen medewerkers ieder jaar enkele honderden euro's aan vitaliteitsbudget. Dit kunnen zij bijvoorbeeld besteden aan een training mindfulness, een wandelcoach of een ontspannende activiteit. Als ik dit vertel tijdens contractbesprekingen, zijn sollicitanten telkens weer positief verrast.'

Kirsten – HR Adviseur bij gemeente Heerlen

4.1 Vitaliteitsbeleid >

4.2 Hybride werken >

4.3 Mentale gezondheid op
de werkvloer >

4.2 Hybride werken

Hybride werken geeft medewerkers een gevoel van vertrouwen en autonomie (A&O, 2023). Medewerkers ervaren dat de organisatie hen ziet als professional die zelf verantwoordelijkheid neemt voor zijn werk, ongeacht de locatie. Als onderdeel van hybride werken is het belangrijk om extra aandacht te hebben voor binding tussen collega's en met de organisatie. Een goede balans ontstaat door hybride werken slim in te richten. Denk hierbij aan vaste kantoordagen, informele bijeenkomsten of gezamenlijke lunchmomenten (A&O, 2023). Dit zorgt ervoor dat medewerkers elkaar blijven ontmoeten, ideeën uitwisselen en zich verbonden voelen. Het is belangrijk om flexibiliteit te bieden en tegelijkertijd de sociale cohesie te bewaken. In de cao (artikel 3.22a - Cao Gemeenten) staat beschreven hoe de vergoeding voor hybride werken is geregeld.

4.1 Vitaliteitsbeleid >

4.2 Hybride werken >

4.3 Mentale gezondheid op de werkvloer >

'Bij de Gemeente Nijmegen gelooft men in het versterken van werkgeluk door medewerkers, indien mogelijk, de kans te bieden tijdelijk vanuit het buitenland te werken. Dit beleid speelt in op de veranderende behoeften van de moderne werkplek en biedt een unieke mogelijkheid om persoonlijke behoeftes en werk te combineren. Een verzoek om vanuit het buitenland te werken moet schriftelijk gemotiveerd worden en een medewerker moet minimaal een half jaar in dienst zijn. Werken vanuit het buitenland is geen recht. De aanvraag wordt kritisch beoordeeld door de direct leidinggevende. De leidinggevende kan bij deze beoordeling gebruik maken van een afwegingskader, waarin zaken als werkbaarheid, verbondenheid en samenwerking onderdeel zijn. Met dit beleid wordt niet alleen de vrijheid van medewerkers bevorderd, maar ook de aantrekkelijkheid als werkgever vergroot. Het biedt ruimte voor persoonlijke ontwikkeling, culturele verrijking en een frisse kijk op het werk.'

Gemeente Nijmegen

4.3 Mentale gezondheid op de werkvloer

De mogelijkheid om persoonlijke uitdagingen of kwetsbaarheden te delen zonder angst voor een oordeel of negatieve reacties, creëert een werkklimaat waarin mensen zich gezien, gehoord en gesteund voelen. Het erkennen van mentale gezondheid als integraal onderdeel van welzijn draagt niet alleen bij aan het individuele welzijn, maar ook aan het functioneren van teams en de organisatie als geheel. Psychische klachten, privéomstandigheden en stress als gevolg van werkdruk behoren tot de grootste oorzaken van langdurig ziekteverzuim binnen gemeenten (A&O, 2023). Medewerkers die zich veilig voelen om open te zijn over persoonlijke worstelingen ervaren minder angst om zich te verbergen en kunnen sneller de juiste steun vinden. Dit leidt niet alleen tot een lager ziekteverzuim, maar het kunnen praten over dit soort onderwerpen creëert ook een diepere connectie tussen mensen.

4.1 Vitaliteitsbeleid >

4.2 Hybride werken >

4.3 Mentale gezondheid op de werkvloer >

Tips:

- **Creëer beleid rondom mentale gezondheid.** Een mentaal gezondheidsbeleid bevordert een veilige werkomgeving en versterkt het imago van de organisatie als empathische werkgever.
- **Introduceer een mentaal gezondheidsplatform.** Bied toegang tot mentale gezondheidsplatforms waar medewerkers stresstests kunnen doen, e-larnings kunnen volgen of een consult met een psycholoog kunnen plannen.
- **Geef het goede voorbeeld als leidinggevende.** Leidinggevenden kunnen openheid over mentale gezondheid normaliseren door persoonlijke ervaringen te delen, wat vertrouwen en begrip creëert.
- **Beloon empathisch gedrag.** Waardeer medewerkers die empathisch handelen, om sociale cohesie en een cultuur van begrip te stimuleren.
- **Herken signalen en acteer proactief.** Train leidinggevenden om werkdruk en persoonlijke problemen te herkennen en effectief bespreekbaar te maken.
- **Gebruik storytelling om kwetsbaarheid te normaliseren.** Laat succesverhalen zien van medewerkers die durven te praten over hun mentale gezondheid.

Slotwoord

We zijn aan het einde gekomen van de inspiratiegids binden & boeien. Hopelijk ben je enthousiast geraakt om binnen dit thema met nieuwe ideeën aan de slag te gaan. Met de verschillende praktijkvoorbeelden uit deze gids is het zeker ook een doel geweest om een bepaalde kruisbestuiving op gang te helpen. Vanuit die gedachte willen we je van harte uitnodigen om onderling in contact te treden met andere gemeentelijke organisaties, om verder ideeën uit te wisselen en samenwerking te zoeken.

In Nederland bestaan diverse netwerken voor P&O'ers bij gemeentelijke organisaties. Het is een vorm van informele samenwerking waar periodiek ervaring en kennis wordt uitgewisseld met (buur)gemeenten. Hier vind je de bestaande [P&O netwerken](#).

Via het 'werkgeversforum gemeenten' biedt VNG een platform om in contact te komen met professionals binnen andere gemeentelijke organisaties. Binnen de groepen, onder verschillende thema's, wordt kennis en ervaring gedeeld en kunnen vragen gesteld worden over (onder andere) onderwerpen uit deze inspiratiegids.

Het A&O fonds helpt gemeenten bij de ontwikkeling en professionalisering als werkgever en bij de ontwikkeling en groei van medewerkers. Via het A&O fonds is diverse informatie beschikbaar over het thema binden & boeien. Raadpleeg hiervoor de [website van het A&O fonds](#).

Deze inspiratiegids is in opdracht van VNG opgesteld door Reijn, onderdeel van Driessen Groep. Reijn biedt maatwerkoplossingen op het gebied van HRM en interim-management, met een sterke focus op de unieke uitdagingen van de publieke sector. Bij Reijn werken gedreven professionals die met passie voor hun vak en toewijding klaarstaan om opdrachtgevers in de publieke sector te ondersteunen bij het bereiken van hun doelstellingen. Ontdek hier hoe [Reijn](#) jouw organisatie verder kan versterken.

Bronvermelding

Achievers Workforce Institute. (2021). Cultuurrapport: Saamhorigheid op het werk.

Beschikbaar op https://www.achievers.com/wp-content/uploads/2021/11/Achievers-Workforce-Institute_2021-Culture-Report_Belonging-at-Work_NL-min.pdf

A&O fonds Gemeenten. (n.d.). 10 tips om verbinding te houden bij hybride werken.

Beschikbaar op <https://www.aeno.nl/uploads/AenO-10tips-verbinding-houden-hybride-werken.pdf>

A&O fonds Gemeenten. (2016). Personeelsmonitor 2016.

Beschikbaar op <https://www.aeno.nl/uploads/AO-fonds-Gemeenten-Personeelsmonitor-2016.pdf>

A&O fonds Gemeenten. (2023). Personeelsmonitor 2023.

Beschikbaar op <https://www.aeno.nl/publicaties/download/14796875/Personeelsmonitor-2023-DEF.pdf>

Cao Gemeenten & Cao SGO (2024).

Beschikbaar op <https://www.caogemeenten.nl/>

Emile van Nassau. (2023). Langer doorwerken is geen vanzelfsprekendheid.

Beschikbaar op <https://www.linkedin.com/in/emilevannassau/details/education/442674148/multiple-media-viewer/?profileId=ACoAAAFj7q8BZtJkl5XcwKTgnZcaq7u54Rd7LXM&treasuryMediaId=1635546227824>

HR Praktijk. (2019). Tips voor het geven van complimenten.

Beschikbaar op <https://www.hrpraktijk.nl/medewerker/duurzaamme-inzetbaarheid/tips-voor-het-geven-van-complimenten/>

HR Morgen. (2024). Onderzoek analyseert ‘moments that matter’ tijdens de onboarding.

Beschikbaar op <https://www.hrmorgen.nl/2024/11/onderzoek-analyseert-moments-that-matter-tijdens-de-onboarding/>

Movisie. (2007). De effecten van werknemersvrijwilligerswerk op volunteerability.

Beschikbaar op <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/publication-attachment/De%20effecten%20van%20werknemersvrijwilligerswerk%20op%20volunteerability%20%5BMOV-584515-00%5D.pdf>

Rijksoverheid. (2022). Kernrapport Werkonderzoek 2022:

Beschikbaar op <https://www.venster.nl/wp-content/uploads/2022/10/kernrapport-werkonderzoek-2022.pdf>

Venster & Effectory. (2024). Werkgeluk verhogen? Zorg voor voldoende autonomie en een gezonde werkdruk.

Beschikbaar op <https://www.venster.nl/nieuws/werkgeluk-verhogen-zorg-voor-voldoende-autonomie-en-een-gezonde-werkdruk/>

Vrieselaar, E. (2023). Baan met maatschappelijke impact steeds populairder. BNR.

Beschikbaar op <https://www.bnr.nl/nieuws/arbeidsmarkt/10506094/baan-met-maatschappelijke-impact-steeds-populairder>



Vereniging van
Nederlandse Gemeenten

Nassaulaan 12
2514 JS Den Haag
+31 70 373 83 93

info@vng.nl

maart 2025

Mede mogelijk gemaakt door:

reijn®
Meesters in HRM en
interim management