

BELEIDSPROGRAMMA 2014 - 2016

BASISDOCUMENT

A+O FONDSEN VAN GEMEENTEN, PROVINCIES
EN WATERSCHAPPEN



Inleiding

De A+O fondsen van gemeenten, provincies en waterschappen hebben voor komende jaren een gezamenlijk beleidsprogramma geschreven; zij delen een visie op de gewenste ontwikkeling van de decentrale overheden en medewerkers bij de decentrale overheid. In dit voorliggende beleidsprogramma 2014-2016 formuleren de A+O fondsen gezamenlijke uitgangspunten voor ondersteunende werkzaamheden binnen hun sector.

De gezamenlijke visie wordt de kapstok voor veel activiteiten van de fondsen. Elk fonds blijft ook op basis van eigen beleid werkzaamheden doen. Waar en wanneer de fondsen gezamenlijk optrekken en welke activiteiten zij alleen doen, bepalen de fondsen zelf. Om werkzaamheden te kunnen afstemmen op de vraag vanuit een sector en met belanghebbenden, staan de concrete werkzaamheden niet in het beleidsprogramma. Deze komen in de jaarplannen van de drie fondsen.

Het beleidsprogramma is geschreven na uitgebreid beraad met belanghebbenden bij de fondsen in het voorjaar van 2013. De drie algemene besturen van de fondsen verzamelden de meningen in hun sector en kozen daarna twee speerpunten: Overheid in beweging en Meester in je werk.

LEESWIJZER

Paragraaf 1 beschrijft kort de bestaansreden en werkwijze van de drie A+O fondsen. Paragraaf 2 schetst de belangrijkste ontwikkelingen in de omgeving van de fondsen: ontwikkelingen in de samenleving, bij de decentrale overheden, in de arbeidsrelaties en in de cao's. De speerpunten –Overheid in beweging en Meester in je werk – staan in paragraaf 3. Paragraaf 4 gaat over de manier waarop de fondsen de speerpunten kunnen invullen; daarbij gaat het vooral over het soort instrumenten dat de fondsen kan inzetten ofwel de rollen die de fondsen kunnen spelen.

Dit beleidsprogramma gebruikt de volgende begrippen:

- Decentrale overheden: de gemeenten, provincies en waterschappen.
- Sector: de gemeentesector, de provinciesector of de sector waterschappen.
- Afzonderlijke sectoren: de sector waar de desbetreffende fondsen voor werken.
- Organisaties: afzonderlijke organisaties binnen de sectoren, bijvoorbeeld een provincie, een waterschap of een gemeenschappelijke regeling.
- De fondsen als we bedoelen het A+O fonds Gemeenten, het A&O-fonds Provincies en het A&O-fonds Waterschappen.



I A+O fondsen voor de decentrale overheidssectoren

De A+O fondsen zijn opgericht door de sociale partners van de drie decentrale overheidssectoren. De fondsen werken voor de werkgevers en medewerkers bij de gemeenten, provincies en waterschappen.

Het doel van de fondsen is om eraan bij te dragen dat de decentrale overheden aantrekkelijke, dynamische en creatieve organisaties zijn, met een gezond arbeidsklimaat met weerbare en wendbare medewerkers die verantwoordelijkheid nemen voor hun werk en hun loopbaan. Werkgevers en medewerkers hebben hierin een verantwoordelijkheid.

De fondsen ontwikkelen en verspreiden kennis en activiteiten die passen bij de ambities in de sectoren en in de organisaties. Het gaat om kennis en activiteiten op het gebied van HRM: de arbeidsmarkt, de arbeidsorganisatie, opleiding en ontwikkeling, arbeidsomstandigheden en medezeggenschap.

Elke organisatie is anders. Omgeving, taakopvattingen, werkwijzen (bijvoorbeeld lean) en organisatie-inrichting verschillen en organisaties voeren een eigen HRM-beleid. Daarom werken de fondsen met 'co-creatie': ze ontwikkelen kennis en verrichten activiteiten samen met de medewerkers in de sectoren gemeenten, provincies en waterschappen. Op die manier zorgen zij ervoor dat de ontwikkelde kennis en activiteiten aansluiten bij de vraag binnen de organisaties.

Tegelijk spelen in de meeste overheidsorganisaties — binnen de ene meer dan in de andere — dezelfde ontwikkelingen. Bijvoorbeeld vergrijzing. De fondsen ontwikkelen daarom kennis en activiteiten die aansluiten bij de behoeften van afzonderlijke organisaties en tegelijk bruikbaar zijn voor andere organisaties in de sector.

De sociale partners zijn samen verantwoordelijk voor de arbeidsvoorwaarden en HRM in hun sector. Zij bepalen daarom mede wat hun fonds doet. De besturen van de drie fondsen bestaan uit werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers.

Zie voor meer informatie over de afzonderlijke fondsen op:

www.aeno.nl

www.aenoprovincies.nl

www.aenowaterschappen.nl

2 Nieuwe ontwikkelingen

Veranderende omstandigheden en nieuwe ontwikkelingen beïnvloeden het HRM-beleid bij gemeenten, provincies en waterschappen. Dit hoofdstuk zet de belangrijkste ontwikkelingen op een rij: het overleg tussen sociale partners, ontwikkelingen in de Nederlandse samenleving en arbeidsmarkt, specifieke ontwikkelingen bij de decentrale overheden en hun medewerkers en ontwikkelingen in de arbeidsrelatie bij de decentrale overheden.

2.1 OVERLEG TUSSEN DE SOCIALE PARTNERS

De sociale partners zijn samen verantwoordelijk voor de arbeidsvoorwaarden in hun sector en voor een goede basis onder het personeelsbeleid. Zij vertalen ontwikkelingen bij de overheid en op de arbeidsmarkt in cao-afspraken. Via deze cao-afspraken en de fondsbesturen bepalen zij voor een belangrijk deel de koers van HRM en werkzaamheden van de fondsen. In cao-overleg voor gemeenten, provincies en waterschappen bespreken sociale partners vaak dezelfde thema's. Er zijn soms accentverschillen.

Gemeenten

De sociale partners binnen de sector gemeenten ondersteunen hun achterban bij goed werkgeverschap en goed werknemerschap.

Uitgangspunten in de cao's, vooral sinds 2009, zijn:

- Harmonisatie, modernisering en flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden ('Cao van de Toekomst');
- (Duurzame) inzetbaarheid;
- Loopbaan- en mobiliteitsbeleid;
- Regie van de medewerker (individuele budgetten).

In cao-overleg praten de sociale partners verder over:

- Kwaliteit van het werk;
- Arbeidsmarktkansen voor jongeren;
- Duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Provincies

Uitgangspunten in de cao's bij de provincies zijn:

- Werkzekerheid en verbreding van de inzetbaarheid;
- Keuzevrijheid van de medewerker en regie op de loopbaan met een keuzebudget;
- Het Nieuwe Werken: verantwoordelijkheid en zeggenschap over de arbeidsduur, de werktijden en de werkplek.

In cao-overleg praten de sociale partners over:

- Kwaliteit van het werk;
- Arbeidsmarktkansen voor jongeren;
- Regionale arbeidsmarkt;
- Flexibiliteit;
- Uitwisseling en samenwerking tussen sectoren;
- Medezeggenschap en participatie.

Waterschappen

Bij de waterschappen zijn uitgangspunten in de cao's:

- Individuele werkzekerheid; activerend personeelsbeleid;
- Arbeidsrelaties en arbeidsverhoudingen in de sector.

In cao-overleg praten de sociale partners over:

- Mobiliteit van medewerkers en flexibiliteit van de organisatie;
- Ontwikkeling en vitaliteit van medewerkers; gelijkwaardige arbeidsrelaties met oog voor resultaat en individuele keuzevrijheid;
- Centraal wat centraal kan en decentraal wat decentraal moet.

2.2 ONTWIKKELINGEN IN DE SAMENLEVING EN DE ARBEIDSMARKT

- **Taken.** Taken van gemeenten, provincies en waterschappen veranderen en verschuiven onderling. Ook hebben burgers andere, soms uiteenlopende verwachtingen van de overheidsorganisaties. Net als voor andere collectieve arrangementen neemt het maatschappelijke draagvlak voor de overheid af. Samen met de bezuinigingen leidt dit tot een kleinere overheid. Tegelijk heeft de burger hogere verwachtingen van de dienstverlening en minder begrip voor negatieve of onbedoelde gevolgen van beleidskeuzes. De overheid moet efficiënter én effectiever worden om aan de uiteenlopende verwachtingen te kunnen voldoen en meerdere 'rollen' kunnen spelen. De overheid ontwikkelt naar een organisatie die de samenleving minder dan vroeger stuurt, maar bij het uitvoeren van taken steeds meer de initiatieven van burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties ondersteunt en regisseert.
- **Bezuinigingen.** Veel overheidsorganisaties moeten bezuinigen. De oorzaken van de dalende inkomsten en de financiële gevolgen van de crisis zijn voor elke overheidsorganisatie anders. Provincies en gemeenten hebben gemeen dat hun inkomsten voor een belangrijk deel afhangen van de rijksbegroting. Voor waterschappen geldt dit niet omdat zij een eigen belastingstelsel hebben.
- **Overschotten op de arbeidsmarkt.** In 2013 bereikte de werkloosheid het hoogste niveau sinds bijna 20 jaar. Dit is deels te verklaren vanuit een mismatch: er is vooral een tekort aan arbeidskrachten met een technische mbo- of hbo-opleiding. Maar de werkloosheid is niet alleen het gevolg van een mismatch: tegenover de 100.000 vacatures staan 650.000 werklozen.
- Het aantal vacatures in Nederland nam tussen 2008 en 2013 met 12 procent af, bij de overheid met 61 procent.

2.3 ONTWIKKELINGEN BIJ DE DECENTRALE OVERHEDEN EN DE MEDEWERKERS

- **Werkgelegenheid.** De werkgelegenheid (het aantal formatie-eenheden) bij gemeenten en provincies daalde de laatste twee jaar (2011 en 2012) met respectievelijk vier en acht procent. Organisaties proberen dit op te vangen met natuurlijk verloop en met herplaatsing van medewerkers, maar in steeds meer organisaties zijn er boventallige medewerkers — medewerkers die werk buiten de organisatie moeten zoeken.
- **Afnemende mobiliteit.** De mobiliteit bij de overheid neemt sterker af dan elders op de arbeidsmarkt; overheidsmedewerkers verlaten steeds minder uit eigen beweging de organisatie voor een andere werkgever. De instroom en uitstroom bij gemeenten, provincies en waterschappen daalden tussen 2008 en 2012 met ongeveer de helft. Op de totale Nederlandse arbeidsmarkt was de uitstroom in die periode bijna drie keer zo groot als bij de overheid.
- **Vergrijzing.** De vergrijzing van de Nederlandse beroepsbevolking zet door. Mensen moeten langer doorwerken tot hun pensioen, maar er gaan ook meer mensen met pensioen. Het overheidspersoneel vergrijsd sneller dan de Nederlandse beroepsbevolking als geheel. Bij de gemeenten, provincies en waterschappen is de gemiddelde leeftijd ruim 46 jaar tegen 41 jaar bij de Nederlandse beroepsbevolking. Ongeveer een kwart van de medewerkers bij de decentrale overheden is 55 jaar of ouder.
- **Dienstverlening en flexibiliteit.** Medewerkers komen dichterbij de burger te staan. De overheid wil meer en beter kunnen inspelen op de (individuele) vragen van burgers. De steeds veranderende vraag leidt tot aanpassingen in de bedrijfsprocessen. Inrichting en verdeling van functies, taken en 'klussen' zullen binnen de hele organisatie continu veranderen.

- **Veranderende rollen en verwachtingen.** Als de overheid kiest voor een regierol moeten medewerkers meer ‘het veld in’ en burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen bij elkaar brengen en ondersteunen. Tegelijk krijgen de decentrale overheden minder geld en meer verantwoordelijkheden en blijven burgers de overheid aanspreken op de kwaliteit van het beleid en van de dienstverlening. Dit vraagt van medewerkers andere kennis en vaardigheden dan die van de ‘klassieke’ ambtenaar. Overheden moeten voorkomen dat wisselende verwachtingen van burgers ertoe leiden dat hun medewerkers het gevoel krijgen dat ze aan tegenstrijdige verwachtingen moeten voldoen. Ze moeten er samen met de medewerkers voor zorgen dat die medewerkers meerdere rollen kunnen vervullen zodat ze hun rol kunnen aanpassen aan wisselende omstandigheden en maatwerk kunnen leveren. Omdat de medewerker vaak minder zichtbaar is op de eigen werkplek en in bepaalde omstandigheden op meer weerstand kan stuiten, vraagt het vertrouwen en ondersteuning van managers en bestuurders.
- **Schaalverandering.** De overheden organiseren werk vaker rond de uitvoering in plaats van de bestuurlijke verantwoordelijkheid. Samenwerkingsverbanden die sectorgrenzen overschrijden, zoals Regionale Uitvoeringsdiensten (RUD’s), zijn vaker verantwoordelijk dat het werk goed wordt gedaan. Werkgevers en werknemers zien de overheid steeds meer als een arbeidsmarkt en zij hebben de ambitie om medewerkers uit te wisselen.

2.4 ONTWIKKELINGEN IN DE ARBEIDSRELATIE

- **Verzakelijking/individualisering.** De arbeidsrelatie is minder gebaseerd op loyaliteit. De werkgever en medewerker beoordelen elkaar op basis van de wederzijdse inspanningen. Zij maken daar meer dan vroeger duidelijke afspraken over. De medewerker verwacht dat de werkgever interessant werk biedt, voldoende beloning geeft en ook investeert in zijn ontwikkeling. De werkgever verwacht van de medewerker dat die verantwoordelijkheid draagt voor zijn resultaten en zijn inzetbaarheid.
- **Meester in je werk.** Medewerkers hebben behoefte aan uitdagend, interessant werk. Ze willen met de inhoud van het werk bezig zijn en daarvoor de benodigde kennis ontwikkelen en delen. Medewerkers hebben minder geduld voor bureaucratistische processen en accepteren minder snel dat een leidinggevende het werk direct controleert. Directe controle maakt plaats voor sturing op resultaten en zelfmanagement in plaats van op aanwezigheid.
- **Veranderende rol van de leidinggevende.** De leidinggevende is minder direct betrokken bij het werk van zijn medewerkers, maar zijn verantwoordelijkheden nemen toe. Leidinggevend en medewerkers zijn samen verantwoordelijk voor goede resultaatafspraken, de ontwikkeling van de medewerker en de gezondheid en inzetbaarheid van de medewerker. De stijl van leidinggeven verandert: van controle naar vertrouwen en meer faciliterend.

3

Speerpunten voor de toekomst; de keuzes

De besturen van de drie A+O fondsen hebben voor de komende jaren twee speerpunten gekozen: Overheid in beweging en Meester in je werk.

De speerpunten gaan voor een belangrijk deel het werk van de fondsen bepalen. Bestaande instrumenten geven het nieuwe beleid een stevige basis.

De keuze voor de speerpunten kwam tot stand na beraad met vertegenwoordigers van de sectoren. De A+O fondsen vroeg hen voorjaar en zomer 2013 naar de belangrijkste thema's voor de fondsen voor de komende drie jaar. Daar kwamen vijf belangrijke thema's uit naar voren: (1) kwaliteit van het werk en de dienstverlening, (2) Mobiliteit, inzetbaarheid en flexibiliteit, (3) arbeidsmarkt; (4) nieuwe arbeidsrelatie, (5) vitaliteit en veiligheid. De drie besturen van de fondsen kozen op een gezamenlijke bijeenkomst als speerpunten Overheid in beweging en Meester in je werk. De twee speerpunten (paragrafen 3.1 en 3.2) geven een analyse van de huidige situatie en een visie op de toekomst van de decentrale overheden.

De nieuwe speerpunten gaan voor een belangrijk deel het werk van de fondsen bepalen. Er wordt voor een deel ook voortgebouwd op het werk van vorige beleidsperiodes. Voor toenmalige beleidsdoelen zijn belangrijke instrumenten ontwikkeld. Alle of de meeste organisaties in de drie afzonderlijke sectoren gebruiken deze instrumenten. Zij borgen de vooruitgang die de sectoren boekten bij beleidsdoelen en maken het mogelijk dat de fondsen zich op de nieuwe speerpunten kunnen richten. De vier instrumenten (paragraaf 3.3) zorgen voor een stevige basis voor nieuw beleid.

3.1 OVERHEID IN BEWEGING

De decentrale overheden werken in een veranderende omgeving en moeten zich blijven aanpassen aan de wijzigende omstandigheden. Zij krijgen nieuwe taken en verantwoordelijkheden. Het speerpunt Overheid in beweging schetst de huidige situatie en geeft aan waar de organisaties naar toe willen.

Zo staat het er voor:

Gemeenten, provincies en waterschappen beschouwen het als een uitdaging om hun dienstverlening te verbeteren door verantwoordelijkheden op een andere manier in te vullen. Organisaties en medewerkers willen met lokaal maatwerk inspelen op individuele vragen van burgers en bedrijven. Organisaties worden daartoe anders ingericht en digitalisering maakt tijd- en plaatsafhankelijk werken mogelijk; ook sociale media veranderen samenwerking en communicatie. Strategische personeelsplanning vormt steeds vaker de basis voor continuïteit en kwaliteit van dienstverlening. Een andere manier van werken vraagt een andere manier van aansturing.

- **Meer met minder.** Gemeenten, provincies en waterschappen staan voor uitdagende taakstellingen. Zij krijgen meer verantwoordelijkheden en willen tegelijk de dienstverlening verbeteren. De decentrale overheden moeten meer doen met minder.

- **Continuïteit en kwaliteit.** Het werk van de decentrale overheden verandert continu door nieuwe verantwoordelijkheden en andere vragen van burgers en bedrijven. Continuïteit en de kwaliteit van de dienstverlening hangen af van goede strategische personeelsplanning: welke vaardigheden verdwijnen doordat medewerkers vertrekken, welke vaardigheden moet de werkgever straks aanvullen met nieuwe medewerkers en zijn die medewerkers straks beschikbaar op de arbeidsmarkt?
- **Lokaal maatwerk.** Alle overheidsorganisaties staan in meer of mindere mate voor dezelfde opgaven. De besturen van de organisaties beslissen hoe ze daarmee omgaan. Dat zal per organisatie en situatie verschillen. Wel zijn er trends.
- **Meerdere rollen.** Veel organisaties verbeteren hun dienstverlening door verantwoordelijkheden op een andere manier in te vullen. Overheden en daarmee ook hun medewerkers moeten meerdere rollen kunnen vervullen en die kunnen afstemmen op specifieke vragen.
- **Tijd- en plaatsafhankelijk werken.** Veel organisaties kiezen er voor om de organisatie anders in te richten: tijd- en plaatsafhankelijk werken (Het Nieuwe Werken) is de dominante organisatietrend. Het vraagt een andere manier van leidinggeven: vertrouwen en sturen op resultaten in plaats van controle en directe sturing. En het biedt mogelijkheden om flexibel om te gaan met werktijden en roosters.
- **Nieuwe organisatievormen.** Veel decentrale overheden richten delen van de organisatie opnieuw in. Veel voorkomende organisatievormen zijn flexwerken, klantcontactcentra met geïntegreerde frontoffice en samenwerkingsverbanden.
- **Digitalisering en sociale media.** Voortgaande digitalisering en het gebruik van sociale media veranderen bedrijfsprocessen; vooral het tijd- en plaatsafhankelijk werken verandert hoe mensen in organisaties samenwerken en communiceren. Het wordt steeds makkelijker om

informatie te delen, samen te maken en aan te passen; beperkingen door tijd, fysieke afstand en hiërarchie doen er steeds minder toe.

- **Leiderschap.** Een andere manier van werken vraagt een andere manier van aansturing. Leidinggevendenden moeten medewerkers in verschillende situaties adequaat kunnen coachen en faciliteren; zij moeten medewerkers toerusten op het werk van nu en op het werk van straks en zijn medeverantwoordelijk voor de inzetbaarheid en de ontwikkeling van de medewerker. De overheidswerkgever moet leidinggevendenden hiertoe toerusten en opleiden.
- **Werkdruk.** Overheden en hun medewerkers hebben de taak om er voor te zorgen dat de bezuinigingen en (onnodige) bureaucratie niet leiden tot werkdruk en druk op de kwaliteit.

Waar willen we naar toe:

De decentrale overheden kunnen effectief inspelen op verschillende en wisselende vragen uit de samenleving. Zij kennen hun personeelsbehoefte en arbeidsmarkt en delen mensen, middelen en kennis om gezamenlijke doelen te bereiken; de decentrale overheden vormen voor medewerkers een arbeidsmarkt. Bestuur en management geeft vertrouwen en stuurt op resultaten. Medewerkers ontwikkelen en onderhouden kennis, vaardigheden en competenties en leidinggevendenden faciliteren en coachen medewerkers in hun ontwikkeling. Voor een effectieve bedrijfsvoering gebruiken organisaties kennis van medewerkers.

- **Effectiviteit.** De decentrale overheden kunnen hun rollen en werkzaamheden aanpassen aan verschillende en wisselende vragen uit de samenleving.
- **Professionaliteit.** Medewerkers ontwikkelen en onderhouden kennis, vaardigheden en competenties om bij te kunnen dragen aan de effectiviteit van de organisatie. De leidinggevende geeft ze hiervoor de ruimte, tijd en middelen.

- **Samenwerking en kennisdeling.** Decentrale overheden delen middelen, mensen en kennis om gezamenlijke doelen te bereiken. Medewerkers werken minder vaak voor één organisatie en meer voor groepen organisaties die hun medewerkers delen in 'pools' voor functies en klussen.
- **Vertrouwen en ondersteuning.** Het bestuur en het management controleren niet alleen, maar geven vertrouwen en sturen op resultaten. Ze zijn zich er van bewust dat grotere zichtbaarheid en zelfstandigheid van medewerkers onvoorziene gevolgen kan hebben en ondersteunen hun medewerkers daarbij.
- **Leiderschap.** Leidinggevend en geven vanuit een heldere visie op omgeving en organisatie richting aan medewerkers om de gewenste doelen te bereiken. Ze zijn in staat om medewerkers te faciliteren en coachen in hun ontwikkeling.
- **Participatie en medezeggenschap.** Organisaties gebruiken de kennis van medewerkers om de effectieve bedrijfsvoering en de aantrekkelijkheid van de overheid als werkgever te borgen.
- **Beeld van personeelsbehoefte en arbeidsmarkt.** De decentrale overheden weten welk personeel ze nu en in de toekomst nodig hebben. Ze hebben een goed beeld van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, op het niveau van de sector, de regio en de organisatie. De organisaties gebruiken een vorm van strategisch personeelsmanagement.
- **Aansluitende arbeidsmarkten.** De overheid vormt één arbeidsmarkt; er zijn geen belemmeringen voor medewerkers om van de ene overheidswerkgever naar de andere over te stappen. De arbeidsmarkt van de overheid sluit daarnaast zo veel mogelijk aan bij de arbeidsmarkt daarbuiten.

3.2 MEESTER IN JE WERK

Medewerkers bij decentrale overheden willen een uitdagende functie in het publieke domein. Zij hebben professionele ruimte nodig om hun vak te kunnen uitoefenen. Doordat de omgeving snel verandert en decentrale overheden enorm in ontwikkeling zijn, worden ook nieuwe en andere eisen gesteld aan vaardigheden en kennis van medewerkers. Het speerpunt Meester in je werk schetst de huidige situatie en wat er in de toekomst nodig is om medewerkers in staat te stellen hun vak goed te kunnen (blijven) uitvoeren in een omgeving die zich snel ontwikkelt.

Zo staat het er voor:

Bij de decentrale overheden werken veel oudere medewerkers. Door bezuinigingen is er weinig instroom van jongeren. De arbeidsmarkt zit op slot. Er is weinig mobiliteit die nodig is om in te kunnen spelen op de veranderende vragen aan de overheden. Bij medewerkers groeit wel het besef dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen inzetbaarheid.

- **Vergrijzing en ontgroening.** De decentrale overheden kunnen op dit moment door de bezuinigingen en vacaturestops nauwelijks jongere medewerkers aantrekken. In de volgende vijf tot tien jaar gaan veel medewerkers met pensioen. Als de arbeidsmarkt weer aantrekt, zullen de overheidsorganisaties zich moeten inspannen om jongere medewerkers te werven.
- **Werkzekerheid.** In de arbeidsrelatie neemt het belang van werkzekerheid toe. Medewerkers kunnen niet rekenen op een 'baan voor het leven' en zijn zich bewust van het belang van hun positie op de arbeidsmarkt.
- **Regie medewerkers.** Medewerkers willen meer regie op hun werk, beloning en loopbaan. Medewerkers worden zich er van bewust dat ze hun huidige werk niet altijd kunnen blijven doen en zijn zich bewust van de concurrentie op de (interne) arbeidsmarkt. Ze beseffen dat ze ook zelf moeten investeren in hun concurrentiepositie.

- **Andere eisen aan het werk en de medewerker.** Het werk van de overheidsmedewerker zal steeds vaker veranderen en daarmee ook de gevraagde kennis, vaardigheden en competenties.
- **Afnemende mobiliteit.** De mobiliteit bij de overheid neemt af — de arbeidsmarkt bij de overheid zit 'op slot'. De werkgever kan nieuwe kennis, vaardigheden en competenties minder uit de arbeidsmarkt halen en de medewerker moet er vaker voor zorgen dat hij deze (door)ontwikkelt.
- **Duurzame inzetbaarheid.** Door de relatief hoge leeftijd en door de lage uitstroom vergrijzen de decentrale overheden snel. Een groot deel van de medewerkers zal tot zijn pensioen bij de huidige werkgever blijven, en werkgever en medewerkers zullen moeten investeren in duurzame inzetbaarheid.
- **Individualisering.** Mensen beschouwen hun werk minder als levensdoel, maar meer als middel om andere doelen in het leven te bereiken. Wat mensen in hun werk zoeken, hangt meer af van de levensfase waarin ze zitten. Medewerkers willen zelf bepalen hoe zij hun werk en hun privé-leven op elkaar laten aansluiten. Tegelijk zijn de meeste arrangementen voor medewerkers (opleidingsfaciliteiten, arbeidsomstandigheden, medezeggenschap) nog gericht op een 'gemiddelde' medewerker.
- **Medewerkers in de 'frontlinie'.** Door de decentralisaties en de regierol van overheden komen medewerkers vaker in de 'frontlinie' van de samenleving. De nieuwe rol van de overheden vraagt dus niet alleen andere kennis en vaardigheden van medewerkers, maar ook dat ze weerbaar zijn tegen mogelijke agressie en geweld.

Waar willen we naar toe:

Een meester in je werk heeft de kennis en vaardigheden om in veranderende omstandigheden werk voor decentrale overheden te blijven doen.

De medewerker investeert zelf actief in zijn of haar inzetbaarheid en arbeidsmarktkansen.

De medewerker voelt zich verantwoordelijk voor het resultaat van de organisatie waarvoor hij op dat moment werkt.

- **Professioneel.** Medewerkers zijn in staat om hun vak op professionele wijze uit te oefenen en zich te ontwikkelen tot een meester in het werk.
- **Medewerkers zijn breed inzetbaar.** De werkgever en de medewerker bespreken niet alleen het werk, maar ook de ontwikkeling en inzetbaarheid van de medewerker. Zij gaan hierover met elkaar de dialoog aan. Ontwikkeling en inzetbaarheid zijn onderdeel van de gesprekscyclus en de bijhorende afspraken over inzet en middelen.
- **Flexibiliteit.** De medewerker is in staat zich in te zetten op de plek en op tijden waar hij op dat moment nodig is en kan de rol vervullen die daarvoor nodig is.
- **Regie op de loopbaan.** De medewerker heeft toegang tot informatie over de arbeidsmarkt en loopbaanpaden (regionaal, binnen zijn sector en bij de andere sectoren) en is (mede)verantwoordelijk voor de middelen waarmee hij zijn kansen op de arbeidsmarkt en op specifieke loopbaanpaden vergroot.
- **Gebruik digitale middelen en sociale media.** De medewerker heeft en is in staat om digitale middelen te gebruiken om zijn loopbaan te regisseren, zoals middelen voor e-learning en e-portefeuilles.
- **Maatwerk.** Het personeelsbeleid binnen de organisatie biedt verschillende arrangementen die zijn toegesneden op groepen medewerkers in verschillende levensfasen.

- **Aansluiting overheid en onderwijs.** Het onderwijs sluit aan bij de behoeften van de decentrale overheden en draagt bij aan de bekendheid van de overheid als werkgever. Decentrale overheden zijn voor onderwijsinstellingen en studenten een vanzelfsprekende kandidaat voor stages.
- **Instroom jongeren.** Jongeren hebben toegang tot de decentrale overheden, in de vorm van werkgelegenheid, leerwerkplaatsen, werkervaringsplaatsen, stages en traineeships.
- **Weerbaarheid.** Medewerkers zijn in staat om zelf veranderingen aan de burger uit te leggen en te voorkomen dat dit leidt tot conflicten.

3.3 DE BASIS OP ORDE

De drie A+O fondsen blijven, naast hun gezamenlijke agenda, elk inspelen op specifieke vragen vanuit hun sector. De fondsen behouden en actualiseren daartoe vier bestaande instrumenten: de registratiesystemen agressie en geweld, de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E), de arbocatalogus en de personeelsmonitor. Alle of de meeste organisaties in de drie afzonderlijke sectoren gebruiken deze instrumenten.

Met de vier instrumenten boekten de organisaties eerder resultaten bij verschillende beleidsdoelen. Door de instrumenten te behouden en onderhouden, willen de organisaties de bereikte resultaten en verdere voortgang borgen. De fondsen blijven bijvoorbeeld in het arbobeleid actief informeren, toelichten en implementeren. Het gaat om succesvolle diensten waarmee de fondsen inspelen op de wensen van de sectoren en de sociale partners en kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen door bestaande producten door te ontwikkelen en waar nodig nieuwe producten te maken.

Registratiesystemen voor incidenten, agressie en geweld

Het Rijk, de provincies en de gemeenten ontwikkelden een registratiesysteem voor incidenten van agressie en geweld. De fondsen maakten voor hun sector elk op maat een eigen versie van het systeem. Via de internetapplicaties kunnen medewerkers of specialisten incidenten agressie en geweld melden.

De registratiesystemen geven organisaties inzicht in de aard en omvang van incidenten en fungeren als een benchmark met andere organisaties.

De registratiesystemen zijn onderdeel van het overheidsbrede initiatief om agressie en geweld tegen publieke medewerkers terug te dringen. Bijna alle gemeenten en provincies en ruim de helft van de waterschappen gebruiken nu het voor hun sector ontwikkelde registratiesysteem.

RI&E

Werkgevers zijn wettelijk verplicht om periodiek de risico's in de organisatie in kaart te brengen en om een plan te maken voor de beheersmaatregelen daarvoor. De A+O fondsen maakten elk voor hun sector een standaard digitale risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E).

De RI&E's zijn internetapplicaties met een vragenlijst (de inventarisatie en evaluatie zelf) die periodiek wordt bijgesteld op basis van veranderingen in de wet en de techniek, workshops en handleidingen. De organisaties kunnen deze digitale RI&E zelf uitvoeren.

Bijna alle provincies en waterschappen en ongeveer een derde van de gemeenten gebruiken de voor hun sector ontwikkelde RI&E.

Arbocatalogi

De fondsen gaan verder met het ontwikkelen van arbocatalogi voor hun sector. Een arbocatalogus beschrijft eisen en maatregelen om een arbeidsrisico te beheersen. Er zijn arbocatalogi voor medewerkers in het algemeen en arbocatalogi voor medewerkers met een bepaald risicoprofiel (zoals fysiek werk of beeldschermwerk). De catalogi geven de organisaties een handreiking voor hun arbobeleid.

De wet- en regelgeving over arbeidsomstandigheden beperkt zich bij arbeidsrisico's tot zogenoemde doelvoorschriften. Als sociale partners mogelijke oplossingen in een arbocatalogus vastleggen,

kunnen werkgever en werknemers zelf afspreken hoe ze aan de eisen gaan voldoen. Alle provincies en waterschappen en ruim de helft van de gemeenten hebben de voor hun sector ontwikkelde arbocatalogus geadopteerd.

Personeelsmonitor

Elk van de drie fondsen heeft een personeelsmonitor. De personeelsmonitor verschijnt jaarlijks (gemeenten en provincies) of tweejaarlijks (waterschappen) en bevat de belangrijkste cijfers over het personeel. De monitors geven organisaties een benchmark en geeft de sociale partners informatie voor het cao-overleg. In alle drie de sectoren worden de personeelsmonitors door organisaties zeer veel gebruikt en goed gewaardeerd. Vrijwel alle organisaties doen mee met de dataverzameling voor de monitors.

4 Hoe komen we er? Welk middel voor welk doel?

De A+O fondsen gebruiken verschillende activiteiten om doelen te bereiken. De activiteiten zijn te verdelen in drie soorten: 'onderzoek en ontwikkeling', 'verbinden' en 'stimuleren en innoveren'. Bij elk doel dat de A+O fondsen formuleren, zullen zij ook een activiteit als middel of instrument moeten formuleren. Dit gebeurt niet in dit beleidsprogramma; elk A+O fonds zal dit in zijn eigen jaarplannen doen. Deze paragraaf geeft een algemeen overzicht van de mogelijke instrumenten.

4.1 ONDERZOEKEN EN ONTWIKKELEN

De A+O fondsen verzamelen en ontwikkelen kennis voor en met de organisaties in hun sectoren. Het kan bijvoorbeeld gaan om kennis over maatschappelijke ontwikkelingen, zoals Het Nieuwe Werken, of kennis over ontwikkelingen in de sector, zoals de gegevens in de personeelsmonitors. De kennis die de fondsen verzamelen is bruikbaar voor alle organisaties in de sectoren, maar de organisaties moeten deze kennis zelf vertalen en toepassen. Voorbeelden van instrumenten zijn:

- Onderzoek naar HRM-ontwikkelingen. Bijvoorbeeld het onderzoek 'Flexibiliteit bij gemeenten';
- Benchmarks. Alle drie de fondsen hebben een personeelsmonitor met daarin de belangrijkste personeelsgegevens van respectievelijk de gemeenten, provincies en waterschappen;
- Inventarisaties van ontwikkelingen in de sector zoals de 'Staalkaart opleidingen provincies';
- Veilig en gezond werken; samen met de sector arbocatalogi ontwerpen;
- Good practices zoals de Medezeggenschapsprijs voor provincies;
- Monitors zoals de monitor incidenten agressie en geweld bij de gemeenten;

- Instrumenten zoals de toolkit individueel keuzebudget, de toolkit integriteit en de toolbox Het Nieuwe Werken bij de waterschappen.

4.2 VERBINDEN

De A+O fondsen bieden instrumenten aan die organisaties direct kunnen toepassen, maar bieden ook platforms waarin de organisaties samen instrumenten kunnen creëren en ervaringen met elkaar kunnen delen. Hiermee zorgen zij er voor dat de (latente) kennis bij henzelf en in de organisaties verspreid wordt binnen de sector. Voorbeelden zijn:

- Instrumenten voor HRM, zoals het expertise-systeem strategische personeelsplanning voor de waterschappen;
- Scans, zoals de ontwikkelscan voor medewerkers van de waterschappen;
- Trainingen en workshops, zoals de masterclass HRM bij de provincies;
- Leernetwerken en platforms, waarin organisaties elkaar informeren, zoals het leernetwerk diversiteit bij de gemeenten;
- Conferenties zoals het HR-festival van de drie fondsen.

4.3 STIMULEREN EN INNOVEREN

De fondsen stimuleren ook activiteiten in hun sectoren. Dat kunnen sectorbrede activiteiten zijn, die moeten zorgen voor gunstige randvoorwaarden binnen de sector. Het kan ook gaan om activiteiten in afzonderlijke organisaties. Bijvoorbeeld als een organisatie een voorbeeldfunctie wil vervullen voor het vormgeven van een gewenste ontwikkeling binnen de sector ('best practices'). Het kan ook gaan om activiteiten in organisaties die willen innoveren en zo een laboratoriumfunctie voor de sector vervullen ('next practices'). Voorbeelden zijn:

- Subsidies voor het inhuren van deskundigheid, netwerkactiviteiten e.d;
- Subsidies voor vernieuwende activiteiten en projecten;
- Sectorbrede initiatieven, zoals imagocampagnes en gesprekken met onderwijsinstellingen;
- Creëren van randvoorwaarden, zoals de aanvraag van ESF-subsidies.

A&O-fonds Provincies
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
070 - 763 00 40
info@aenoprovincies.nl

A&O-fonds Provincies bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt, arbo, medezeggenschap en HRM-beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op www.aenoprovincies.nl.

RECHTEN

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerwijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van A&O-fonds Provincies. Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk gesteld worden voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.