



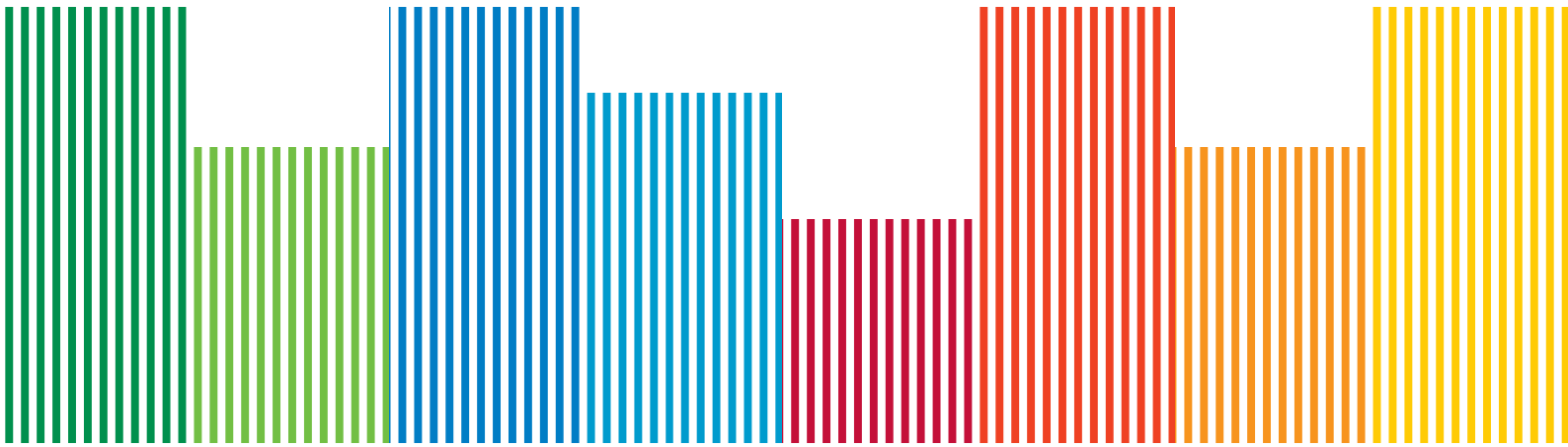
# Personeelsmonitor

PROVINCIES 2012



# Inhoudsopgave

1	Werkgelegenheid	4
2	Leeftijdsopbouw	6
3	Beloning en loonkosten	8
4	Keuze in arbeidsvoorwaarden, werktijden en verlof	10
	<b>Kern: Mobiliteit</b>	<b>12</b>
5	Beoordelen en belonen	16
6	Ziekteverzuim	18
7	Opleiding en ontwikkeling	20
8	Sociale zekerheid	21



# Personeelsmonitor 2012

## MANAGEMENTSAMENVATTING

De volgende ontwikkelingen zijn bijzonder van belang voor het te voeren HRM-beleid door provincies.

- De werkgelegenheid bij de provincies is in 2012 met 4,3% gedaald ten opzichte van 2011. Ook in 2011 en 2010 is de werkgelegenheid gedaald. Naar verwachting zal de werkgelegenheid nog verder afnemen. Dit in verband met de uitplaatsing van werknemers naar regionale uitvoeringsdiensten en taakstellingen als gevolg van bezuinigingen op het provinciefonds.
- De gemiddelde leeftijd van provincieambtenaren is wederom gestegen. Eind 2012 is deze gemiddelde leeftijd 47,6 jaar, een toename met 0,4 jaar ten opzichte van 2011.
- Het aandeel allochtonen is zeer licht gestegen ten opzichte van 2011. In 2012 is 4,3% van het totale aantal fte bij de provincies niet-westerse allochtoon. Ter vergelijking: in 2009 was dit nog 3,7%.
- Een groot deel van de medewerkers die bij de provincie binnenkomen, blijft ook lang werken bij de provincies. De gemiddelde diensttijd bij de provincie is 15 jaar. Overigens is 12% van de medewerkers bij de provincies in 2012 wel intern mobiel geweest.
- In 2011 en 2012 zijn minder mensen in- en uitgestroomd. Dit wordt waarschijnlijk veroorzaakt door het ontbreken van vacatures buiten en binnen de provincies.
- Het aantal medewerkers dat op het maximum van de schaal zit, is in 2012 weer toegenomen en is nu 72% van het totale personeelsbestand. In 2011 was dit nog 69%.
- Het ziekteverzuim (< 1 jaar) is gedaald, van 4,1% naar 3,7%. Als op lange termijn wordt gekeken is er een forse reductie behaald. In 2001 was het ziekteverzuim nog 6,3%.
- Ondanks de afname van het personeel is de totale loonsom bijna gelijk gebleven. Dit wordt verklaard door de geringe nieuwe (relatief goedkope) instroom, de toename van het aantal medewerkers op het maximum van de schaal en de salarisstijging als gevolg van cao-afspraken.
- De invoering van de vijfpuntschaal heeft ervoor gezorgd dat de beoordeling voor de ontwikkeling van de medewerker minder vaak 'normaal' is. Ook hebben dit jaar provincies veel meer gebruik gemaakt van de mogelijkheid een incidentele beloning van 3% of 7% uit te reiken.
- Het gebruik van de IKAP-regeling om meer of minder te gaan werken neemt, net als de voorgaande jaren, toe. Er is hier een duidelijk verschil tussen mannen en vrouwen te zien. Vrouwen kopen vaker verlof en mannen verkopen vaker verlof. Provinciebreed bezien, blijft het redelijk met elkaar in evenwicht. Netto is er sprake van een capaciteitswinst van 9,4 fte voor alle provincies samen.
- Provincies hebben in 2012 2,4% van de loonsom uitgegeven aan loopbaan, scholing en mobiliteit. Dit ligt ruim boven de cao-norm van 2%. Onderdeel hiervan zijn de uitgaven aan het POB, 0,5% van de loonsom.

# Werkgelegenheid

## WERKGELEGENHEID BIJ PROVINCIES NEEMT VERDER AF

In 2012 is het aantal fte bij de provincies wederom fors afgenomen, te weten met 4,3%. De daling is ingezet in 2010. In de laatste drie jaar is de werkgelegenheid dus fors gedaald. Zo'n forse daling heeft sinds de eerste meting in 1994 nog niet plaatsgevonden. Het aantal fte bij provincies is eind 2012 10.661, een afname ten opzichte van 2011 van 481 fte. In figuur 1.1 is te zien hoe het aantal fte zich door de jaren heen heeft ontwikkeld. Uiteraard is ook het absolute aantal werknemers afgenomen. Eind 2012 is het aantal werknemers 11.765. Eind 2011 was dit aantal nog 12.358, een afname van 593 medewerkers.

In bijna alle provincies zijn de aantallen fte afgenomen. Er zijn forse verschillen tussen provincies. Dit is te zien in figuur 1.2. De meest forse daling heeft plaatsgevonden in de provincie Zeeland. Het aantal fte nam hier af van 663 naar 529, een reductie van 20%. De oorzaak hiervan is dat in 2012 een non-activiteitsregeling is afgesproken. Medewerkers ouder dan 57 kunnen, met behoud van 70% van hun salaris, met ingang van

31 december 2012 op non-actief worden gesteld. Hier hebben 140 medewerkers gebruik van gemaakt. Ook in de provincie Flevoland is het aantal fte fors lager dan in 2011. Eind 2012 is het aantal fte met 13% afgenomen in vergelijking met 2011. Alleen in de provincie Groningen neemt het aantal fte niet verder af in 2012. In 2011 is in deze provincie wel een aanzienlijke reductie van het aantal fte gerealiseerd.

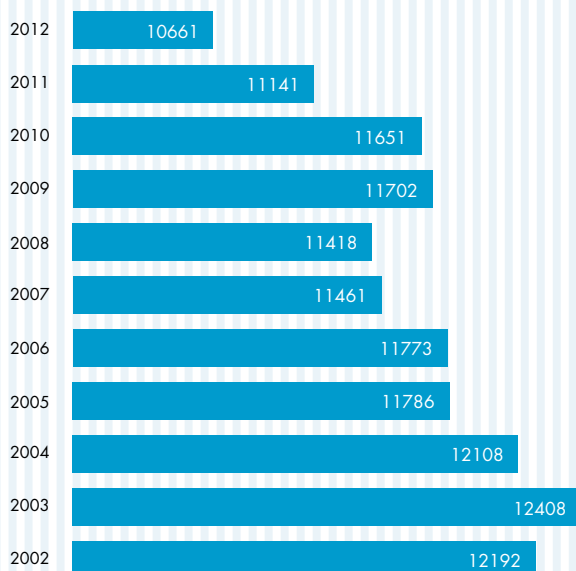
## ONTWIKKELINGEN OVER EEN LANGERE PERIODE

Het lijkt onvermijdelijk dat deze daling van het personeelsbestand de komende tijd zal doorzetten. Dit heeft een aantal oorzaken. Een belangrijke oorzaak is de overgang van nog een flink aantal arbeidsplaatsen naar de nieuw te vormen regionale uitvoeringsdiensten (RUD's). Bovendien heeft het merendeel van de provincies zich tot taak gesteld om noodzakelijke bezuinigingen te behalen onder andere door de realisatie van personele reductie. Deze taakstelling wordt geholpen door het feit dat er de komende periode als gevolg van de vergrijzing, een flink aantal provincie-medewerkers met FPU/pensioen zal gaan. Mochten er in de toekomst daadwerkelijk een of meerdere fusies tussen provincies plaatsvinden, zal dit wellicht de werkgelegenheid verder doen afnemen.

Als gekeken wordt naar de lange termijn is de daling van het personeelsbestand nog opvallender. In figuur 1.1 is de ontwikkeling van de werkgelegenheid over een periode vanaf 2002 te zien. Daarin valt op dat in die periode het aantal fte bij de provincies nog nooit zo laag is geweest. Ook als verder terug wordt gekeken (tot 1994) is de werkgelegenheid bij de provincies nog nooit zo laag geweest.

Tussen de provincies onderling zijn grote verschillen. Als het aantal fte bij de provincies over een periode van 10 jaar wordt bekeken,

FIGUUR 1.1 WERKGELEGENHEID 2002 - 2012 IN SECTOR PROVINCIES (FTE)



FIGUUR 1.2 AANTAL WERKNEMERS (FTE) PER PROVINCIE (ULTIMO JAAR)



is te zien dat in iedere provincie het aantal fte is gedaald. De provincies waar het aantal fte het meest is gedaald, zijn Noord-Holland (23%) en Zuid-Holland (22%). In de provincies Flevoland en Utrecht is het aantal fte over een periode van 10 jaar het minst gedaald, met 6% en 5%.

## SAMENSTELLING PERSONEELSBESTAND

Het aandeel vrouwen is in fte gelijk gebleven. Zowel in 2011 als in 2012 is dit 39%. In de jaren hiervoor was sprake van een lichte stijging. In figuur 1.3 is de verdeling per provincie te zien. Net als in de voorafgaande jaren is het aandeel vrouwen in Utrecht en Noord-Holland het hoogst (46%), gevolgd door Flevoland (43%). Het kleinste percentage vrouwen (in fte) werkt in Groningen (33%). Ook in Fryslân en Zuid-Holland werken in vergelijking tot de andere provincies weinig vrouwen (35% en 37%). In de provincie Zeeland is het aandeel vrouwen het meest toegenomen, nl. met 3,5 procentpunt. Dit wordt waarschijnlijk veroorzaakt door de eerder genoemde non-activiteitsregeling voor medewerkers van 57 jaar en ouder. In deze leeftijdscategorie zijn mannen oververtegenwoordigd (zie hoofdstuk 2).

Als gekeken wordt naar het aantal werknemers in plaats van fte, is het aandeel van vrouwen in het personeelsbestand hoger, namelijk 43%. In de provincies Utrecht en Noord-Holland zijn bijna evenveel mannen als vrouwen werkzaam. De oorzaak voor het verschil tussen het percentage vrouwen in fte en in werknemers wordt veroorzaakt doordat vrouwen vaker dan mannen in deeltijd werken (zie ook hoofdstuk 4).

Het aandeel vrouwen aan de top blijft achter: in schaal 14 en hoger is dat 27%. In hoofdstuk 3 wordt hier nader op ingegaan.

De provincies zijn weinig cultureel divers. Volgens gegevens afkomstig van het ABP, bestaat eind 2012 slechts 4,3% van het

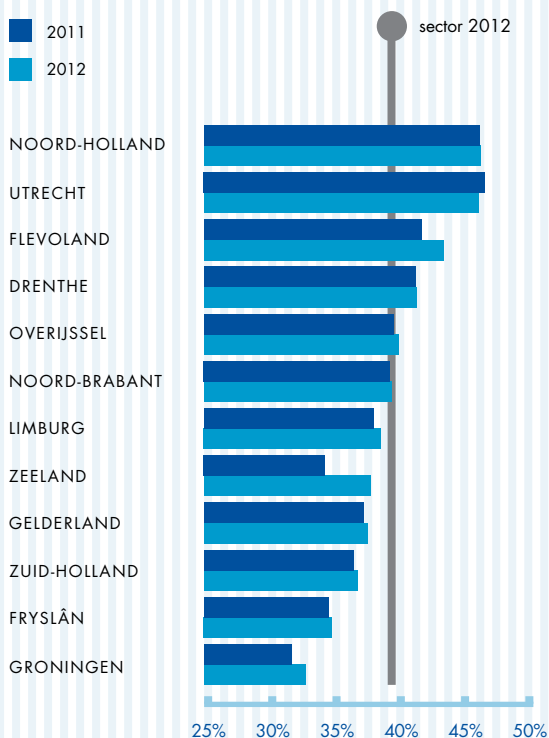
totale aantal fte van de provincies uit niet-westerse allochtonen. Dit is iets hoger dan het percentage uit 2011 en 2010, toen was dit nog 4,2%. Het percentage westerse allochtonen is gelijk gebleven. Zowel in 2012 als in 2011 en 2010 is 7,4% van het totale aantal fte van de provincies westers allochtoon. De provincie met het hoogste percentage niet-westerse allochtonen is Zuid-Holland; 10,4% van het totaal aantal fte van deze provincie is niet-westers allochtoon. Dit is een stijging van 0,3 procentpunt ten opzichte van 2011. Ook de provincie Utrecht is divers in vergelijking met andere provincies; hier heeft 7,1% van het personeelsbestand een niet-westerse achtergrond. Het aandeel westerse allochtonen is in deze provincie het hoogst met 10,6% van het totaal aantal fte.

In de provincies Drenthe, Limburg en Fryslân is minder dan 1% van het totale personeelsbestand niet-westers allochtoon. De provincie Limburg heeft juist wel veel westerse allochtonen, 7,8% van het personeelsbestand. Deze verschillen worden uiteraard mede verklaard door de samenstelling van de bevolking. In de provincies Drenthe en Fryslân wonen volgens gegevens van het CBS de minste niet-westerse allochtonen. In de provincies Zuid-Holland, Flevoland en Noord-Holland juist de meeste. Als de gegevens van 2012 worden vergeleken met de voorgaande jaren, zijn de verschillen bijzonder klein. Op de site [www.diversiteitsindex.nl](http://www.diversiteitsindex.nl) kunnen gegevens van de provincies met andere overheden worden vergeleken. De cijfers van 2012 zijn hier nog niet op beschikbaar.

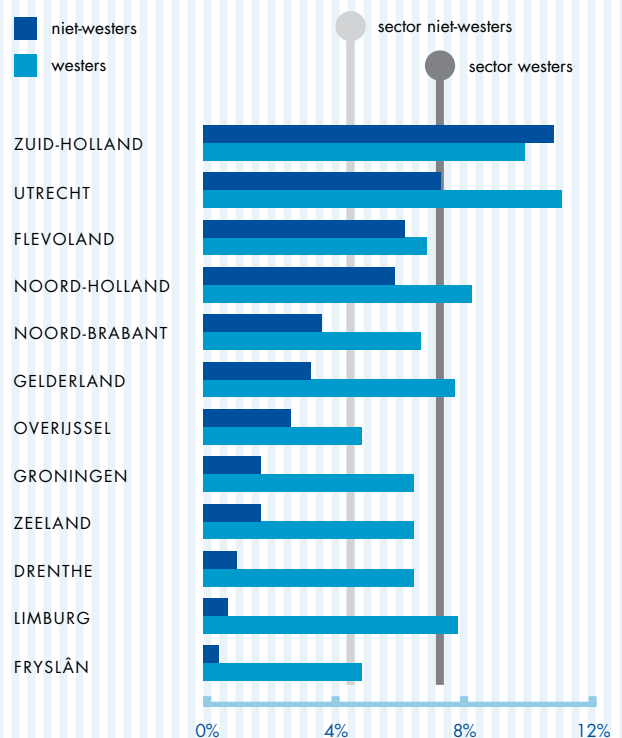
De gemiddelde leeftijd van provincie-medewerkers was al hoog en is wederom gestegen. Zij bedraagt nu 47,6 jaar. Over leeftijd valt meer te lezen in hoofdstuk 2.

5

FIGUUR 1.3 AANDEEL VROUWEN (FTE) PER PROVINCIE



FIGUUR 1.4 PERCENTAGE ALLOCHTONE MEDEWERKERS PER PROVINCIE IN FTE



# Leeftijdsopbouw

## VERGRIJZING ZET DOOR

De gemiddelde leeftijd is wederom gestegen. In 2010 was deze 47,2 jaar, in 2012 is dit 47,6 jaar, een toename van 0,4 jaar. Als gekeken wordt naar de afgelopen 10 jaar, is deze in totaal 3,5 jaar gestegen. In figuur 2.1 is de stijging vanaf 2001 weergegeven.

Vergrijzing treedt niet alleen op bij provincies, maar binnen de totale beroepsbevolking. Bij de provincies is de vergrijzing wel veel hoger. Ook in vergelijking met andere overheidssectoren is de gemiddelde leeftijd bij de provincies hoog. Cijfers van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties uit het tweejaarlijkse Personeel en mobiliteitsonderzoek (POMO), tonen aan dat de provincies in vergelijking met het Rijk, gemeenten en waterschappen de hoogste gemiddelde leeftijd kennen.

De gemiddelde leeftijd van mannen ligt 4,1 jaar hoger dan die van vrouwen (49,4 en 45,3). Het verschil tussen de seksen wordt langzaam kleiner. De gemiddelde leeftijd van mannen is de laatste tien jaar met 6% gestegen, die van vrouwen met 11%. In figuur 2.2 is de procentuele verdeling van het geslacht per leeftijdsgroep weergegeven.

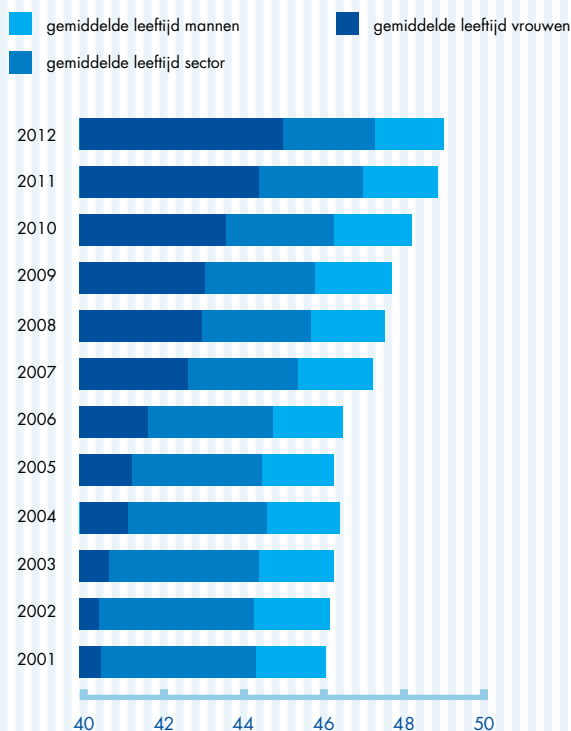
De verschillen tussen provincies zijn betrekkelijk klein. In Flevoland is deze het laagst: medewerkers zijn hier gemiddeld 44 jaar oud. In Fryslân is de gemiddelde leeftijd het hoogste: 49 jaar.

## VERGRIJZING EN ONTGOENING

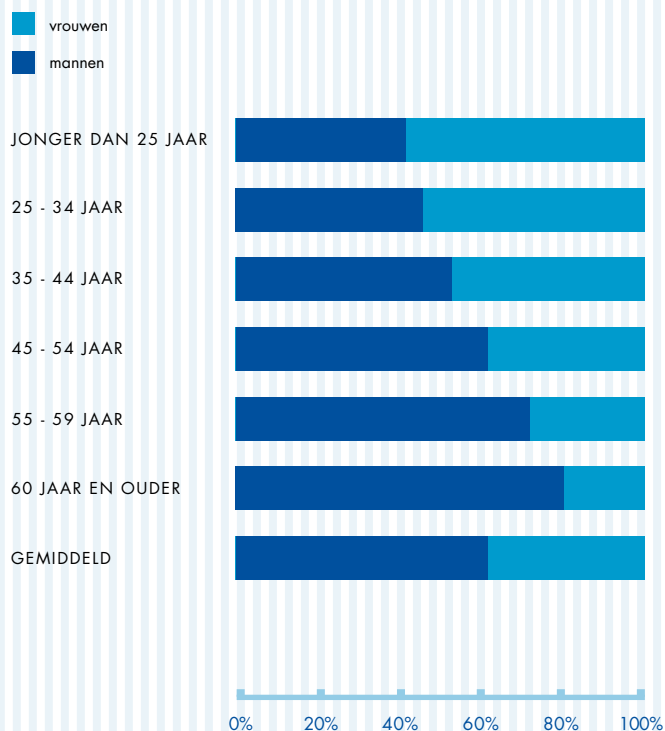
Net als andere overheidssectoren hebben provincies te kampen met de effecten van vergrijzing en ontgroening. Doordat ouderen een relatief groot deel van het personeelsbestand uitmaken, gaat de komende periode een groot deel van het personeel met pensioen. Veel kennis en ervaring gaan daarmee verloren. Tegelijkertijd is sprake van ontgroening, doordat jongeren zich later op de arbeidsmarkt begeven. Hierdoor zal de nieuwe aanwas van de beroepsbevolking afnemen. Er wordt dus een forse uitstroom verwacht, terwijl het aanbod op de arbeidsmarkt waarschijnlijk minder groot zal zijn. Het zal daarom in de toekomst een zware opgave worden om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken. Provincies moeten hierbij ook concurreren met andere overheden en het bedrijfsleven die ook met de vergrijzing en ontgroening te kampen hebben. Dit staat nader beschreven in de scenariostudie 'De grote uittocht', een onderzoek dat in 2008 gezamenlijk met BZK, VSO en de bonden is uitgevoerd. Als specifiek naar de gegevens van de provincies wordt gekeken, is op basis van de huidige leeftijdsverdeling te voorspellen dat tussen nu en 2020 ruim een kwart van het personeel dat nu voor de provincies werkt, zal uitstromen in verband met pensionering/FPU. Hiernaast zullen uiteraard nog medewerkers uitstromen als gevolg van ontslag op eigen verzoek, het niet verlengen van tijdelijke contracten en vanwege overige redenen.

Als gevolg van taakstellingen die provincies zich opgelegd hebben in verband met de bezuinigingen, bevinden provincies zich momenteel in een lastig spagaat. Enerzijds moeten provincies

FIGUUR 2.1 GEMIDDELTE LEEFTIJD VAN DE WERKNEMERS



FIGUUR 2.2 PROCENTUELE VERDELING GESLACHT PER LEEFTIJDGROEP (FTE)



op korte termijn krimpen om deze taakstellingen te behalen. Anderzijds zullen provincies in de nabije toekomst juist hard nieuwe medewerkers nodig hebben om aan de vervangingsvraag te voldoen, die als gevolg van de uitstroom van ouderen optreedt.

## IN- EN UITSTROOM

Veranderingen in de gemiddelde leeftijd bij de provincie zijn afhankelijk van de in- en uitstroom. De gemiddelde leeftijd van de nieuwe instroom bij provincies is 37 jaar. Dit is aanzienlijk jonger dan het gemiddelde van het totale bestand, maar nog steeds relatief oud. De helft van de instroom is dan ook ouder dan 35 jaar. Een voorzichtige conclusie kan zijn dat provincies vooral de neiging hebben te selecteren op het hebben van werkervaring. Uiteraard is dit niet het geval als het gaat om de traineeprogramma's die de meeste provincies hebben.

Het bereiken van evenwicht is moeilijk; niet alleen stromen jongeren sneller uit dan ouderen (omdat deze leeftijdsgroep mobieler is en ook vaak een tijdelijk contract heeft), maar ook nemen provincies in de huidige tijd maar zeer beperkt nieuwe medewerkers aan. In figuur 2.3 is de in- en uitstroom weergegeven in absolute aantallen medewerkers per leeftijdscategorie. Hierin is te zien dat de uitstroom van medewerkers die jonger dan 35 zijn, iets kleiner is dan de instroom.

Het is van belang om inzicht te hebben in de motieven van vertrekkende jongeren. Daar zijn geen aparte gegevens van provincies voor beschikbaar, maar wel gegevens voor de overheid als geheel, nl. in de vorm van het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (POMO) van BZK. Hieruit blijkt dat de drie belangrijkste motieven om te vertrekken zijn: het werk is onvoldoende uitdagend, er zijn onvoldoende

loopbaanmogelijkheden en men is uitgekeken op het takenpakket. Veel provincies streven ernaar om de instroom van jongeren te verbeteren. Dit gebeurt bijvoorbeeld door traineeprogramma's, expertprogramma's en het oormerken van vacatures voor jongeren.

## OUDEREN WERKEN STEEDS LANGER DOOR

De uitstroomleeftijd van ouderen gaat langzaam omhoog. In 2005 lag deze leeftijd nog op 59,4 jaar. Inmiddels is de gemiddelde leeftijd van vervoegde uittreding toegenomen tot 63,9 jaar. Deze verhoging wordt veroorzaakt door de afschaffing van de FPU-regeling en het verhogen van de pensioenleeftijd, en wellicht ook door het feit dat mensen om financiële redenen er eerder voor kiezen door te werken (als gevolg van de economische ontwikkelingen).

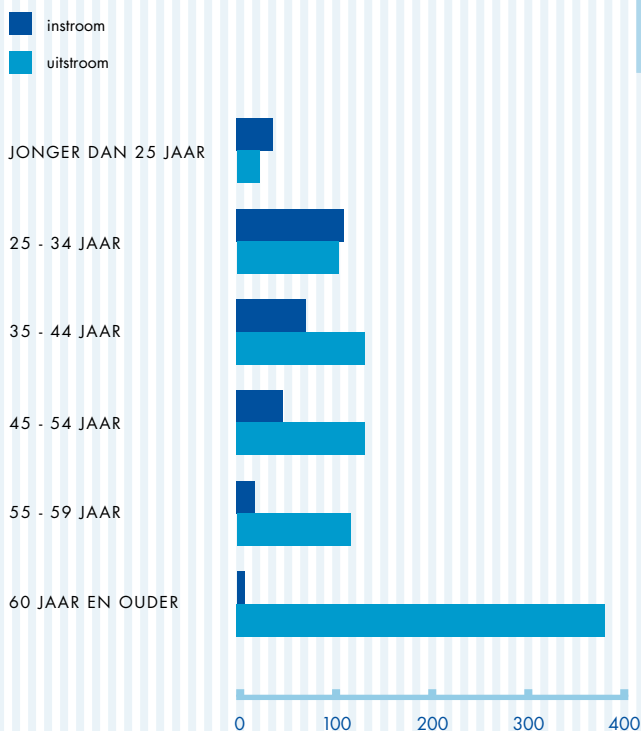
## LEEFTIJDVERDELING PER PROVINCIE

Voor alle provincies samen geldt dat 12% van de werknemers jonger is dan 35 jaar. Er zijn opvallende verschillen tussen provincies. Zo heeft de provincie Flevoland het hoogste percentage werknemers jonger dan 35 jaar (21%), gevolgd door de provincies Noord-Holland (17%) en Zeeland (16%). De provincies Limburg en Gelderland hebben relatief het minst werknemers in dienst die jonger zijn dan 35 (8%), gevolgd door de provincie Fryslân (9%).

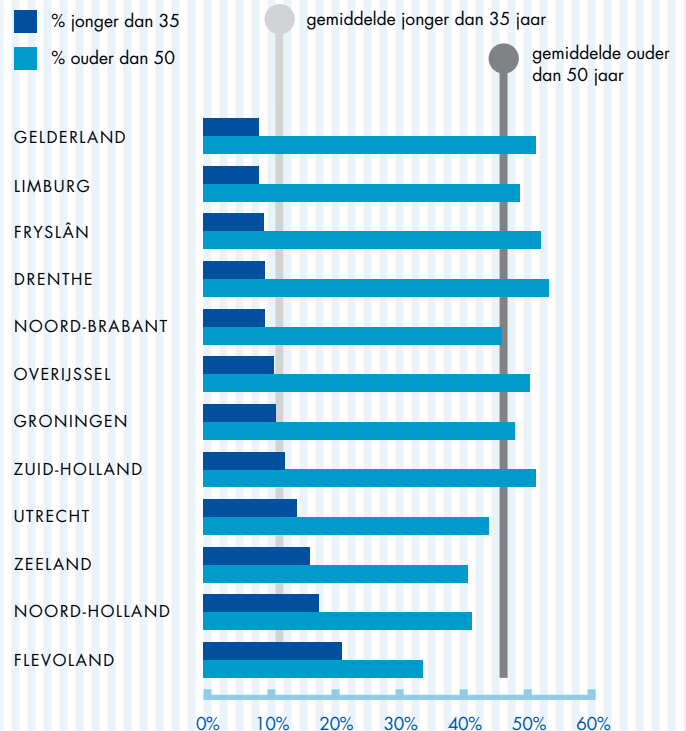
Bij de provincies is 47% ouder dan 50 jaar. De provincie Flevoland heeft het minste aantal ouderen in dienst, 33%. Ook de provincie Zeeland heeft in vergelijking met de andere provincies weinig ouderen in dienst (40%). Dit is het gevolg van de non-activiteitsregeling voor 57+ medewerkers. De provincies Drenthe en Fryslân hebben relatief de meeste 50 plussers nl. 52% en 51%. De leeftijdsverdeling per provincie is te zien in figuur 2.4.

7

FIGUUR 2.3 AANTALLEN IN- EN UITSTROOM PER LEEFTIJDGROEP



FIGUUR 2.4 PERCENTAGE WERKNEMERS (FTE) JONGER DAN 35 JAAR, RESP. 50 JAAR EN OUDER



# 3

## Beloning en loonkosten

### LOONSOM

Ondanks de daling van het aantal werknemers bij de provincies, is de loonsom in vergelijking met het voorgaande jaar praktisch gelijk gebleven. De loonsom bedraagt € 785 miljoen. Dalende loonkosten vanwege een afnemende formatie, worden gecompenseerd door de algemene salarisverhoging van 1,2% per 1 juni 2011 die in 2012 met terugwerkende kracht is uitbetaald. Daarnaast heeft ook de incidentele loonontwikkeling gevolgen voor de loonsom. Ook in 2011 is de loonsom praktisch gelijk gebleven. Het feit dat de loonsom de afgelopen 2 jaar bijna niet gestegen is, is opmerkelijk als naar de historische data wordt gekeken. Tot en met 2010 is de loonsom nl. ieder jaar gestegen. De loonsom is in de provincie Zuid-Holland het hoogst, te weten € 130 miljoen. Dit is ongeveer vier keer zo hoog als de loonsom van de provincie Flevoland, de provincie met de laagste loonsom. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door het verschil in aantal werknemers.

De gemiddelde loonsom per fte bedraagt € 72.009. De verschillen per provincie zijn aanzienlijk. Deze zijn weergegeven in figuur 3.1. De gemiddelde loonsom per fte is het hoogst in de provincie Flevoland (€ 79.508). De gemiddelde loonsom is het laagst in

de provincie Overijssel (€ 64.330) gevolgd door de provincie Groningen (€ 67.332). Het is niet mogelijk deze verschillen zonder nader onderzoek te verklaren. Het kan te maken hebben met verschillen in functieniveaus, in leeftijdsopbouw en gemiddelde duur van het dienstverband, of door provinciale verschillen in de toepassing van het beloningsbeleid, (in hoofdstuk 5 is te lezen dat er verschillen zijn tussen provincies in de mate waarin structurele en incidentele beloningen worden toegekend).

### VERSCHILLEN TUSSEN MANNEN EN VROUWEN

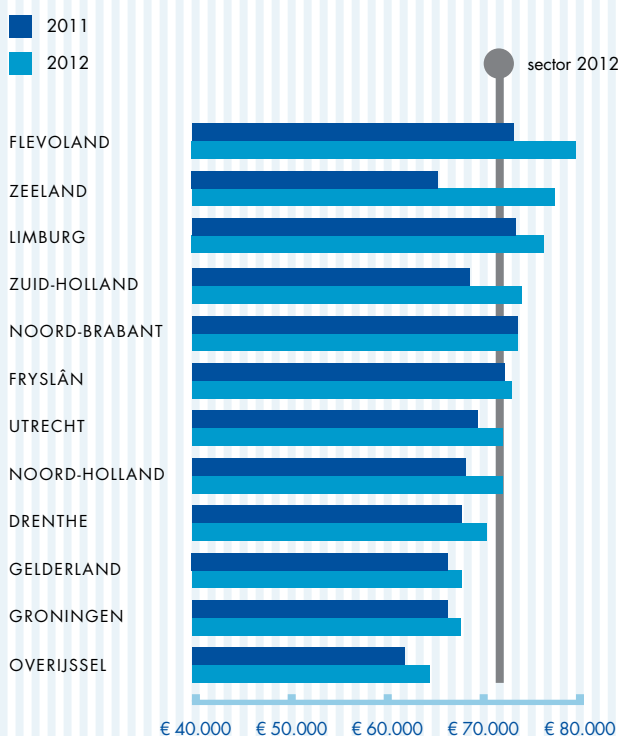
Vijf provincies hebben het Charter 'Talent naar de Top' ondertekend. Dit zijn de provincies Fryslân, Utrecht, Zuid-Holland, Noord-Brabant en Overijssel. Dit charter heeft tot doel het aandeel van vrouwen in topfuncties te vergroten. Dat provincies hier actief in zijn, komt in de cijfers nog niet echt tot uitdrukking. Het aandeel vrouwen per functieschaal staat weergegeven in figuur 3.2. Hoewel vrouwen 39% van het totaal aantal fte vormen, is slechts 27% van het aantal fte in schaal 14 en hoger vrouw. Dit is hoger dan in 2011, toen was dit nog 24%. Overigens zal in de provincie Flevoland naar verwachting vanaf halverwege 2013 wel de helft van het aantal werknemers in schaal 14 en hoger vrouw zijn. De meeste vrouwen zijn werkzaam in het middengedeelte van het functiegebouw: op de schaalniveaus 6, 7 en 8 werken meer vrouwen dan mannen.

### VERDELING OVER SALARISGROEPEN

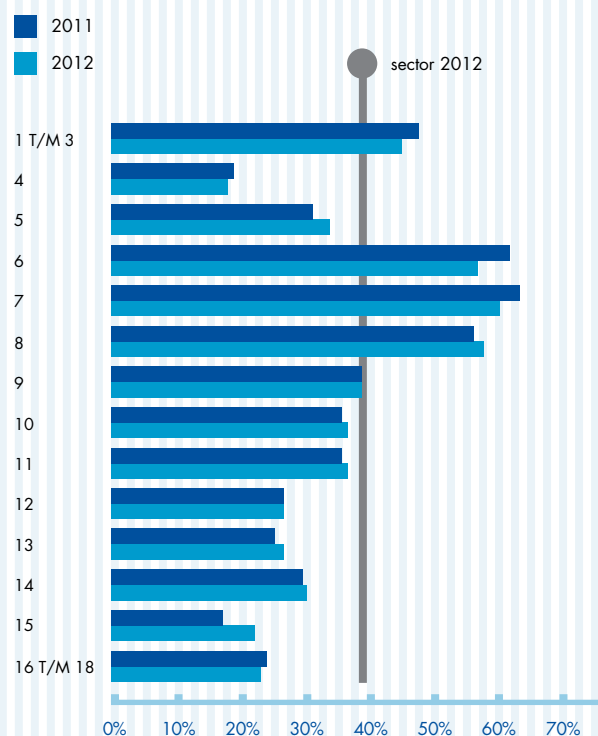
In vergelijking met de voorgaande jaren blijft de verdeling over de salarisschalen relatief gelijk. Deze verdeling is te zien in figuur 3.3. Van het totale personeelsbestand heeft 4,5% salarisschaal 14 of hoger. De salarisschaal die het meest wordt benut bij de provincie, is schaal 11. 23% is ingedeeld in deze salarisschaal.

8

FIGUUR 3.1 LOONSOM PER FTE (GEMIDDELD PER JAAR) PER PROVINCIE



FIGUUR 3.2 AANDEEL VROUWEN (FTE) PER FUNCTIESCHAAL





Van de werknemers bij de provincie heeft 24% een maandsalaris van meer dan € 4.500 op fulltime-basis. Hoewel dit percentage de afgelopen jaren is gestegen, zegt dit weinig, omdat deze salarisbedragen niet zijn gecorrigeerd voor generieke salarisverhogingen. Van de medewerkers bij de provincie verdient 15% minder dan € 2.500 per maand op fulltime basis.

## WERKNEMERS OP HET MAXIMUM

Het aandeel werknemers dat wordt bezoldigd volgens het maximum van de functieschaal, is wederom gestegen. Gegevens hierover zijn te zien in figuur 3.4<sup>1</sup>.

Vorig jaar was dit percentage 69, maar dit is inmiddels gestegen tot 72%. In 2007 was dit percentage nog 55. Deze stijging hangt uiteraard samen met de stijging van de gemiddelde leeftijd, de stijging van de gemiddelde diensttijd bij de provincies en de geringe instroom. In de meeste provincies is het aantal medewerkers op het maximum van de functieschaal gestegen. Deze stijging is het grootst in de provincie Flevoland, in deze provincie is het aantal medewerkers op het maximum van de functieschaal met 13 procentpunten gestegen. In de provincie Zeeland is het aantal medewerkers op het schaalmaximum het meest gedaald, nl. 2,7 procentpunten. Dit hangt waarschijnlijk samen met de eerder in deze monitor genoemde non-activiteitsregeling voor medewerkers van 57 jaar en ouder. De provincies met het minste aantal medewerkers op het schaalmaximum zijn Zuid-Holland, Noord-Holland en Utrecht. De meeste mensen op het schaalmaximum hebben de provincies Fryslân, Overijssel en Limburg.

Vanwege de te verwachten verdere afname van de aantallen werknemers bij de provincies, het langer doorwerken van

ouderen en de geringe instroom van jongeren, mag ervan worden uitgegaan dat het aandeel werknemers op het maximum van de functieschaal, alleen maar zal toenemen. Dit bemoeilijkt de gezonde toepassing van het provinciale flexibele beloningssysteem dat extra structurele salarisverhogingen mogelijk maakt als werknemers zich goed of uitstekend ontwikkelen. Voor medewerkers die al op het maximum van hun salarisschaal zitten kan deze structurele salarisverhoging niet worden toegepast. Wel kunnen zij in aanmerking komen voor een incidentele beloning op basis van prestaties. Het is belangrijk dat deze groep voldoende uitdaging in het werk vindt en kansen krijgt om die uitdagingen op andere plaatsen in (of buiten) de provincie te realiseren. Gelukkig is salaris niet het enige middel waarmee werknemers gemotiveerd kunnen worden.

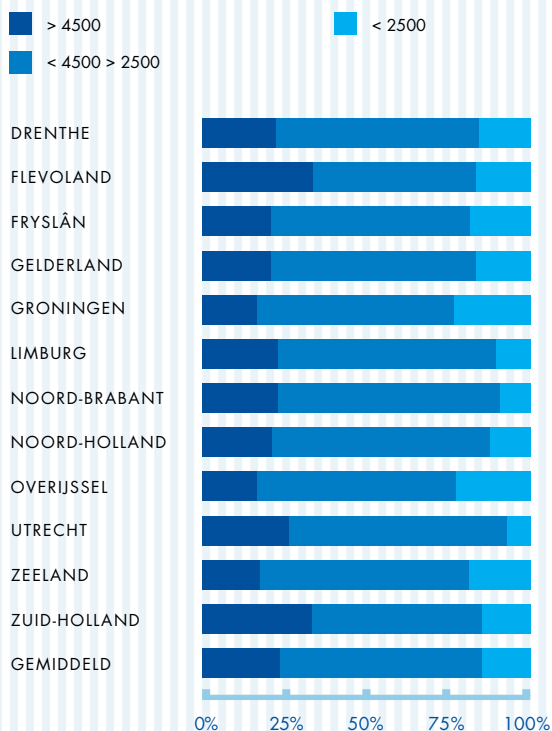
## ARBEIDSMARKTTOELAGE/BINDINGSPREMIE

Een arbeidsmarkttoelage/bindingspremie is een instrument om werknemers aan te trekken of te behouden voor functies waarvoor het aanbod schaars is. Toekenning ervan wordt vooral verwacht in regio's waar in het algemeen van arbeidsmarktcrapte sprake is, of aan functies die los van de regio moeilijk vervulbaar zijn. Deze toelage wordt niet vaak toegekend. Slechts 105 personen ontvangen een dergelijke toelage. In Flevoland krijgen relatief de meeste medewerkers een arbeidsmarkttoelage, nl. 5,6%. In de provincies Zeeland, Fryslân en Gelderland ontvangt geen van de medewerkers een arbeidsmarkttoelage. Een reden dat de arbeidsmarkttoelage en bindingspremie maar zelden gebruikt worden, kan zijn dat er nu geen sprake is van een krappe arbeidsmarkt en er dus geen noodzaak is voor de arbeidsmarkttoelage of bindingspremie om medewerkers aan te trekken en/of te binden.

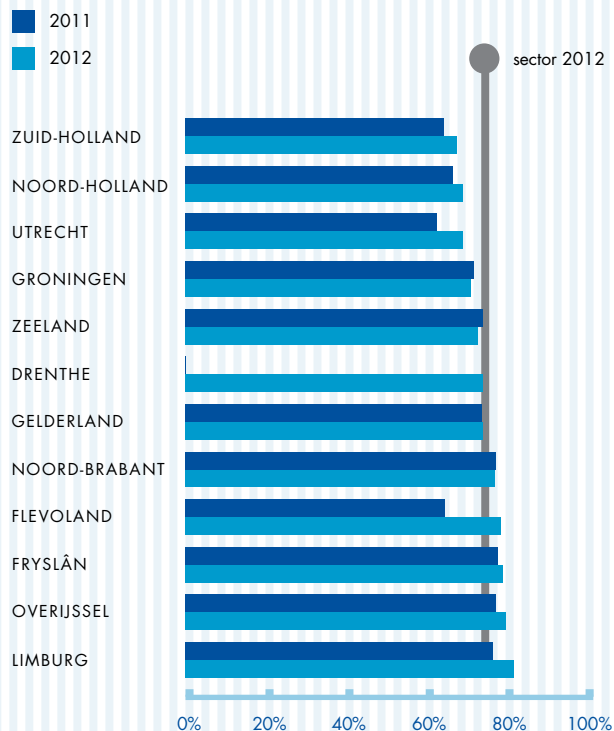
9

<sup>1</sup> In figuur 3.4 zijn de gegevens van de provincie Drenthe betreffende schaalmaxima 2011 niet beschikbaar.

FIGUUR 3.3 PROCENTUELE VERDELING WERKNEMERS (FTE) OVER SALARISSKlassen (OP BASIS VAN VOLTijd) PER PROVINCIE



FIGUUR 3.4 PERCENTAGE WERKNEMERS (FTE) MAX. FUNCTIESCHAAL PER PROVINCIE



# 4 Keuze in arbeidsvoorwaarden, werktijden en verlof

De provincies willen voor verschillende groepen werknemers een aantrekkelijke werkgever zijn. Dit kan onder meer door het aanbieden van een aantrekkelijk en gevarieerd arbeidsvoorwaardenpakket, waarin werknemers keuzes kunnen maken en goede mogelijkheden hebben om arbeid en vrije tijd te combineren. Provincies geven hieraan vorm onder andere via IKAP (Individuele Keuzemogelijkheden Arbeidsvoorwaarden Provincies) en differentiatie in arbeidsduur en werktijden.

## IKAP

Dankzij de IKAP-regeling kunnen werknemers binnen grenzen meer of minder gaan werken en fiscaal voordeel halen door bruto inkomen of vrije tijd om te zetten in onbelaste vergoedingen. Met IKAP kan de werknemer in een jaar maximaal 108 uren meer of minder gaan werken. Dit is zo'n 6,5% van de netto arbeidsduur per jaar van een fulltimer. Meer werken kan door uitbreiding van het aantal arbeidsuren en/of door vermindering van het aantal uren algemeen verlof.

In 2012 maken 4.069 medewerkers gebruik van de mogelijkheid in IKAP om tijdelijk meer of minder te gaan werken. Dit is 35% van het aantal medewerkers, fors meer dan in 2011, toen maakte nog 21% van het aantal medewerkers gebruik van IKAP. Deze toename past in de trend van de afgelopen jaren, er wordt steeds meer gebruik gemaakt van de mogelijkheid tot koop en verkoop van verlof. Net als in de voorgaande jaren kopen vrouwen vaker verlof dan mannen en verkopen mannen vaker verlof dan vrouwen. In figuur 4.1 is deze verdeling weergegeven.

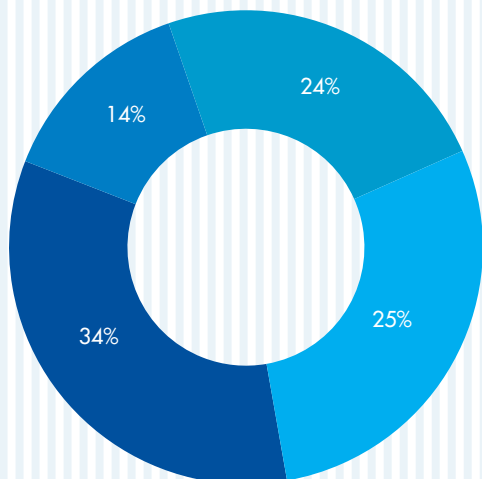
Er is meer verlof verkocht dan dat er gekocht is. Het verschil is - uitgedrukt in formatieplaatsen - niet erg groot, nl. 9,4 fte<sup>2</sup>. In de voorgaande jaren is er juist meer verlof gekocht dan verkocht. Uitgedrukt in geld levert het een 'kostenpost' op van € 528.577. De financiële effecten staan weergegeven in figuur 4.2 en de uitersten zijn 'kosten' van € 195.825 voor de provincie Noord-Brabant en een 'opbrengst' van € 307.684 voor de provincie Noord-Holland. Overige provincies zitten hier tussenin. In de provincie Noord-Holland valt het grote verschil tussen koop en verkoop van verlof op. In deze provincie wordt er bijna veertien keer zoveel verlof gekocht als verkocht. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de 36-urige werkweek in Noord-Holland niet via ADV-dagen is ingevuld.

Als gekeken wordt naar de verdeling per schaal, valt op dat er in de schalen 10 en 11 het meeste verlof wordt gekocht, en in de schalen 14 t/m 18 het meeste verlof wordt verkocht. Dit is ook terug te zien als het bedrag, waarvoor verlof is gekocht of verkocht, wordt vergeleken met de uren; de uren zijn voor gemiddeld € 25,10 gekocht en voor gemiddeld € 26,30 verkocht.

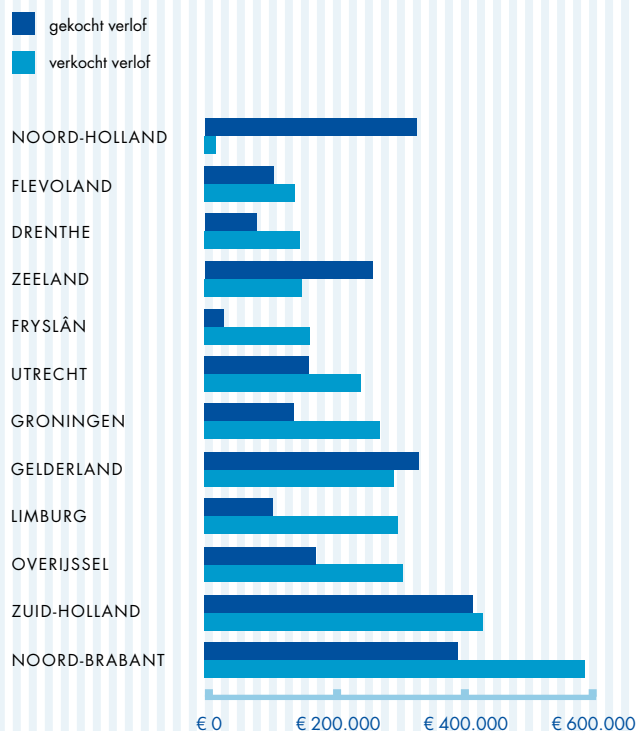
2 Door de provincie Zuid-Holland kon het aantal uren verkocht en gekocht niet aangeleverd worden. Het bedrag was wel mogelijk. Dit cijfer is dit exclusief de gegevens van Zuid-Holland.

FIGUUR 4.1 VERDELING NAAR GESLACHT WERKNEMES BETROKKEN BIJ KOPEN EN VERKOPEN VERLOF

- percentage mannen dat verlof heeft verkocht
- percentage mannen dat verlof heeft gekocht
- percentage vrouwen dat verlof heeft verkocht
- percentage vrouwen dat verlof heeft gekocht



FIGUUR 4.2 BEDRAG GEKOCHT EN VERKOCHT VERLOF PER PROVINCIE



De cijfers geven geen inzicht in de gevolgen van meer en minder werken via IKAP voor continuïteit en kwaliteit van de werkzaamheden in de provinciale organisatie. In een evaluatie van IKAP uit 2008 blijkt dat provincies niet vinden dat IKAP problemen oplevert voor de bedrijfsvoering.

## LEVENSLLOOPREGELING

Na een overgangsperiode van drie jaar is vanaf 2009 de regeling betaald ouderschapsverlof vervallen en geïntegreerd (samen met de middelen) in de levensloopregeling. Met in acht name van het overgangsrecht is de levensloopregeling inmiddels komen te vervallen. In het verleden werd er in provincies zeer matig gebruik gemaakt van deze regeling. Nu deze regeling is komen te vervallen, wordt deelname van provinciemedewerkers niet meer opgenomen in de personeelsmonitor.

## OUDERSCHAPSVERLOF

Als eerder aangegeven, is vanaf 2009 de regeling betaald ouderschapsverlof vervallen. Werknemers kunnen wel onbetaald ouderschapsverlof opnemen. Dit is ook gebeurd. In 2012 nemen in totaal 322 werknemers ouderschapsverlof op voor in totaal 67.394 uren, hetgeen neerkomt op een totaal capaciteitsverlies voor alle provincies van 41 fte. Het vervallen van de regeling betaald ouderschapsverlof heeft er duidelijk toe geleid dat er veel minder ouderschapsverlof wordt opgenomen. In 2008 werd er namelijk nog meer dan drie keer zoveel ouderschapsverlof genoten. De mogelijkheid van onbetaald ouderschapsverlof wordt door meer dan drie keer zoveel vrouwen als mannen gebruikt. Ook nemen vrouwen meer ouderschapsverlof dan mannen. Het capaciteitsverlies van vrouwen is dan ook meer dan drie keer zo groot als het capaciteitsverlies van mannen. Alleen in de provincies Flevoland en Fryslân is er weinig verschil op dit vlak tussen mannen en vrouwen.

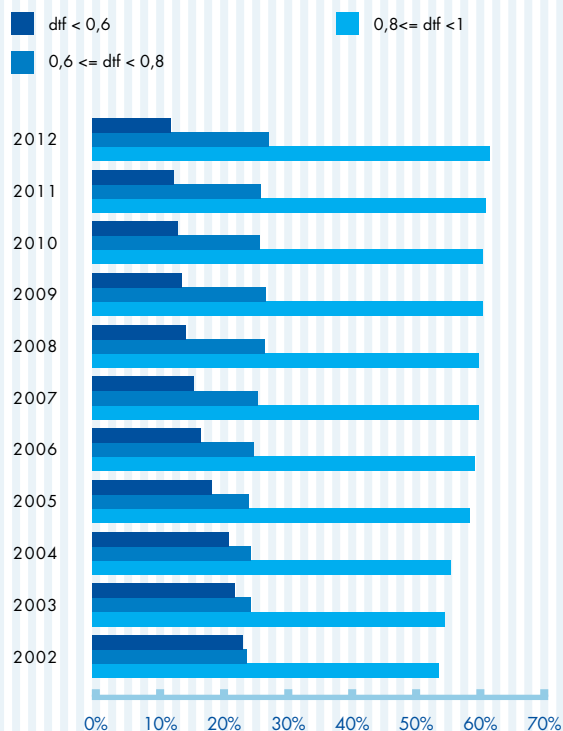
## ARBEIDSDUUR

De normwerkweek bedraagt bij provincies 36 uur, maar niet iedereen werkt voltijd. In 2012 werkt 41% van alle werknemers bij de provincie in deeltijd, een zeer lichte toename ten opzichte van 2011. De verdeling van het deeltijdwerk is weergegeven in figuur 4.3. Ook werkt een klein deel van de werknemers structureel meer dan 36 uur, nl. 0,8% van het totale personeelsbestand. De deeltijdfactor bedraagt 0,91 dat wil zeggen dat de gemiddelde arbeidsduur 32,6 uur per week is. Vooral vrouwen hebben vaak deeltijdaanstellingen; 66% werkt in deeltijd. Voor mannen gaat het hier om 20%, veel minder dan het percentage vrouwen. Deze getallen zijn de afgelopen jaren praktisch hetzelfde gebleven. Er zijn echter wel verschillen tussen provincies onderling. De verschillen naar geslacht in deeltijdwerk zijn weergegeven in figuur 4.4.

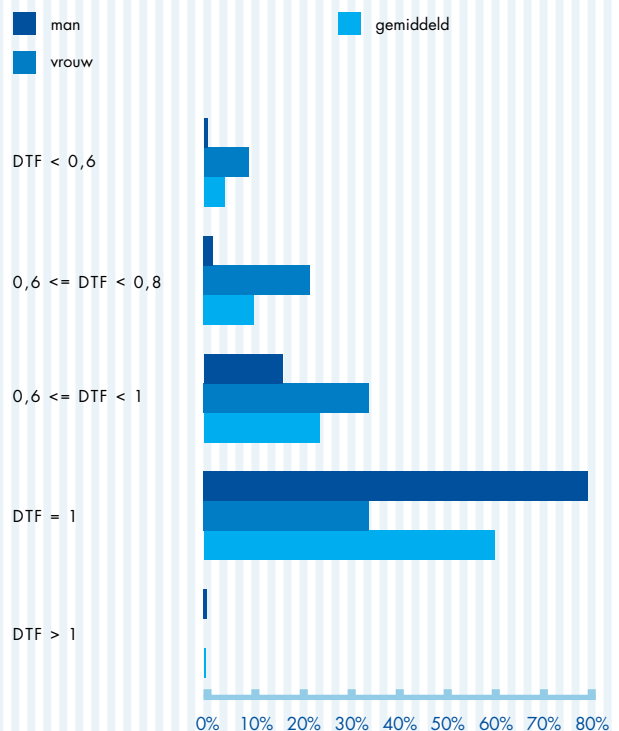
In de leeftijdscategorie 35-44 jaar werken de meeste werknemers in deeltijd, nl. 47%. Ook in de leeftijdscategorie 60 jaar en ouder werken relatief veel deeltijdwerkers, 45%. Deeltijdwerk komt het minst voor in de leeftijdscategorieën 25-35 en 45-55, resp. 30% en 31%. In de lagere en middelschalen wordt vaker in deeltijd gewerkt dan in de hogere schalen. In schaal 1 t/m 11 wordt door 43% in deeltijd gewerkt. In de schalen 12 en hoger werkt 29% van de werknemers in deeltijd. Evenals voorgaande jaren is Utrecht de enige provincie met meer deeltijdwerkers dan voltijdwerkers. Van de medewerkers van deze provincie heeft 52% een deeltijdbaan. Deze provincie heeft ook relatief de meeste werknemers met een arbeidsduur van meer dan 36 uur per week, nl. 2,5%. De meeste voltijdwerkers zijn te vinden in de provincies Zuid-Holland en Limburg; hier werkt 65% van de medewerkers op voltijdbasis.

11

FIGUUR 4.3 VERDELING DEELTIJDWERK NAAR OMVANG BETREKKING 2002 - 2012



FIGUUR 4.4 VERDELING DEELTIJDFACTOR NAAR GESLACHT



# Kern: Mobiliteit

## INLEIDING

Net als voorgaande jaren is ook dit jaar gekozen om in de personeelsmonitor extra aandacht te besteden aan een actueel thema. Dit jaar is gekozen voor het thema mobiliteit. Voor veel provincies een onderwerp waar prioriteit aan gegeven wordt. In dit stuk zal eerst kort worden ingegaan op het belang van mobiliteit voor de provincies. Vervolgens zal aan de hand van enkele kwantitatieve gegevens een beeld worden geschetst van de huidige stand van zaken met betrekking tot mobiliteit. Tot slot worden enkele aandachtspunten genoemd.

## HET BELANG VAN MOBILITEIT

Provincies zijn in ontwikkeling. Zij richten zich op hun kerntaken, benoemd in het Profiel Provincies. Hierbij staat kwaliteit voorop.

“Het ambitie- en prestatieniveau van de overheid moet omhoog, ook waar het gaat om het regionale middenbestuur.”

### Profiel Provincies

Om zich te kunnen focussen op de kerntaken en zich te richten op ontwikkelingen uit de maatschappij is het van belang dat provincies flexibel zijn.

“Een krachtige, kleine en dienstverlenende overheid; een overheid die zich tot haar kerntaken beperkt en waarbij taken zo dicht mogelijk bij de burger worden belegd. Dat is waar Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen voor staan.”

### Bestuursakkoord Rijk, IPO en VNG 2011-2015

Om te komen tot flexibele en kwalitatief hoogwaardige dienstverlening is het voor provincies van belang te beschikken over een mobiel personeelsbestand. Personeel dat multi-inzetbaar is binnen en buiten de organisatie zorgt ervoor dat de provincies kunnen voldoen aan de eisen die gesteld worden door de maatschappij. Mobiliteit is dan ook geen doel op zich, maar is ondersteunend in het bereiken van de doelen van de organisatie.

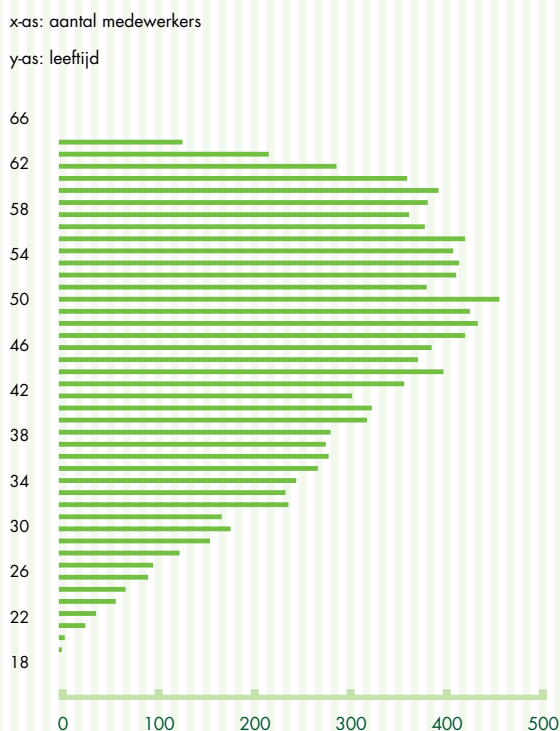
“Ook van zittende (vaste) medewerkers wordt flexibiliteit verwacht. Dat is de belangrijkste reden voor het principe van de aanstelling in algemene dienst. Die flexibiliteit uit zich verder in het op niveau houden van de inzetbaarheid, waardoor de medewerker op meerdere plekken binnen de provincie inzetbaar is. Als goed werkgever krijgt iedere medewerker de mogelijkheden daartoe aangereikt.”

### Meerjarennota HRM/arbeidsvoorwaarden IPO 2011

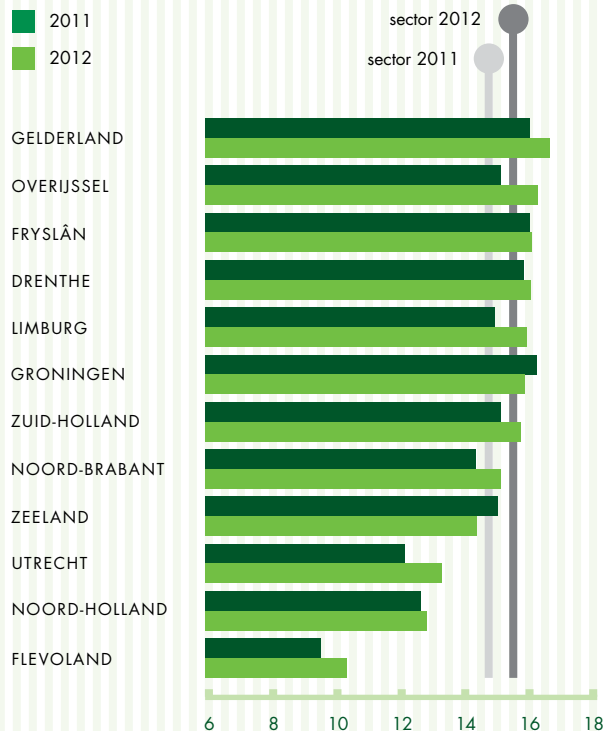
Hiernaast speelt nog een aantal andere ontwikkelingen, die vereisen dat het personeel bij de provincie mobiel is:

- Bezuinigingen: Vanwege bezuinigingsdoelstellingen die provincies zich hebben gesteld als gevolg van kortingen op

FIGUUR 1 AANTAL MEDEWERKERS PER LEEFTIJD



FIGUUR 2 GEMIDDELDE DIENSTTIJD IN JAREN PER PROVINCIE



het provinciefonds, heeft bijna iedere provincie te maken met taakstellingen op personeel. Om deze taakstellingen te realiseren is mobiel personeel nodig. Niet alleen omdat mobiel personeel makkelijker uit kan stromen, maar ook omdat er weinig ruimte is voor het aannemen van nieuwe medewerkers waardoor vacatures zoveel mogelijk intern ingevuld zullen worden.

- Vergrijzing: Door de vergrijzing bij de provincies (zie ook hoofdstuk 2 van deze monitor en figuur 1 voor een illustratie van de leeftjidsverdeling bij de provincies) zal de komende periode een forse uitstroom plaatsvinden. De medewerkers die uitstromen nemen een schat aan kennis en ervaring met zich mee. Deze uitstroom zal voor een groot deel moeten worden opgevangen door de huidige medewerkers. In hoofdstuk 2 werd al beschreven dat er tussen nu en 2020 ongeveer 1/4e van het personeel dat nu bij de provincies werkt, uitstroomt. Dit gaat dus om bijna drieduizend medewerkers. Voor een deel zullen deze medewerkers i.v.m. de hierboven genoemde bezuinigingstaakstellingen niet worden vervangen. Voor een ander groot deel zullen deze, gezien de geringe in- en externe mobiliteit, moeten worden vervangen door provinciepersoneel dat nu al voor de provincie werkt. Het zorgen voor mobiel en inzetbaar personeel is daarom des te belangrijker. Strategische Personeelsplanning is een belangrijk instrument dat gebruikt kan worden om ervoor te zorgen dat er inzicht wordt verkregen in het gat dat in de toekomst zal ontstaan tussen daadwerkelijke bezetting en toekomstige behoefte. Als hier inzicht in verkregen is, krijgen de organisatie en medewerkers meer helderheid over de organisatie- en individuele ontwikkelopgave.

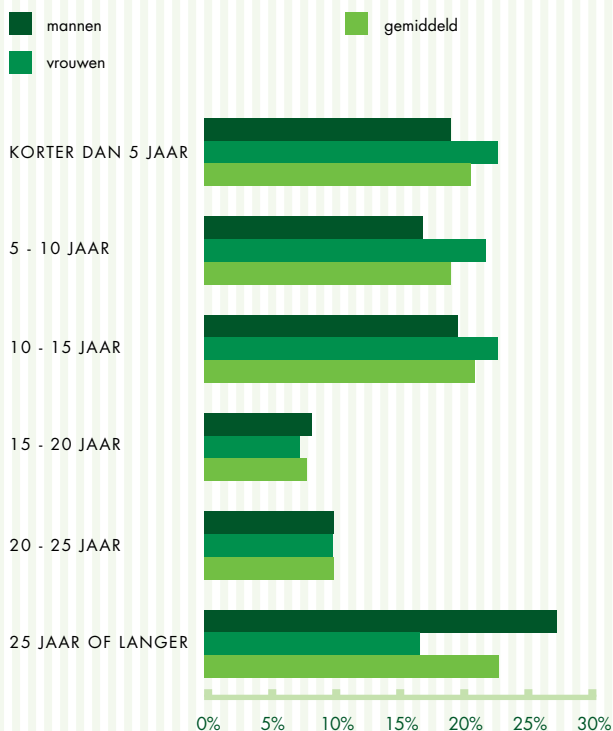
“De vergrijzing, verhoging van de pensioenleeftijd en het daardoor langer doorwerken van medewerkers maken dat inzetbaarheid een belangrijk thema wordt voor de provincies. In het licht van bezuinigingen en de discussie over de taken van provincies, rijzen vragen over wat het effect is van de bezuinigingen en de nieuwe en/of andere taken op de gewenste hoeveelheid en kwaliteit van medewerkers.”

### Voorop in Verandering; beleidsprogramma A&O-fonds Provincies 2011-2013

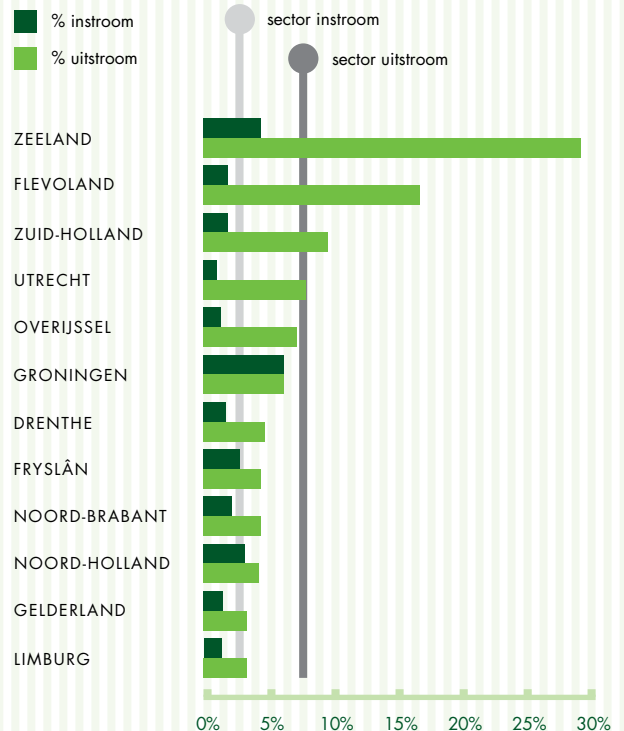
#### EXTERNE MOBILITEIT

Medewerkers van de provincie blijven over het algemeen lang bij de provincie werken. In figuur 2 is te zien dat de gemiddelde verblijftijd bij de provincies 15 jaar is. Deze diensttijd is de afgelopen periode aanzienlijk toegenomen en, gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en het verhogen van de AOW-leeftijd, zal deze de komende periode wellicht nog toenemen. Dit wordt versterkt door de hoge gemiddelde leeftijd: oudere medewerkers zijn vaak wel bereid tot mobiliteit, maar hebben een lastige positie op de arbeidsmarkt waardoor een stap naar buiten voor deze groep medewerkers erg lastig is. Ook heeft de hoge gemiddelde verblijftijd een zelfversterkend effect; als een medewerker eenmaal al een lange periode voor de provincie heeft gewerkt, is de kans kleiner dat deze medewerker vertrekt. Dit beeld is te zien in figuur 3. Uit deze figuur zou de voorzichtige conclusie kunnen worden getrokken dat als een medewerker eenmaal langer dan 15 jaar voor de provincie werkt, de kans minder groot is dat deze nog uitstroomt. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn dat de provincie aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden heeft die men niet wil verliezen, dat er in het verleden wellicht veel ‘zekerheidszoekers’ zijn aangenomen, en dat het lastig is om nieuw werk te vinden na een lange

FIGUUR 3 VERDELING WERKNEMERS NAAR GESLACHT EN DIENSTTIJD



FIGUUR 4 IN- EN UITSTROOM IN 2012 ALS PERCENTAGE VAN HET GEMIDDELD AANTAL WERKNEMERS



periode voor dezelfde werkgever gewerkt te hebben. Het aantal medewerkers die bij de provincie uitstromen, neemt al jaren af. In figuur 4 zijn de verschillen per provincie weergegeven. De uitstroom wordt voor een derde veroorzaakt door pensionering/FPU. Andere veel voorkomende uitstroomredenen zijn het niet verlengen van een tijdelijk contract of uitplaatsing als gevolg van overgang van de functie naar een andere organisatie en het ontslag op eigen verzoek, bv. als gevolg van het vinden van een nieuwe functie (zie figuur 5).

Ook de instroom bij provincies is fors afgenomen. In het jaar 2012 zijn 294 personen ingestroomd. Dit is minder dan 1/3e van de instroom in 2008, zie ook figuur 4 voor de verschillen per provincie.

Overigens: in figuur 4 is te zien dat de provincie Zeeland er uit schiet qua uitstroom. Dit wordt veroorzaakt door de non-activiteitsregeling voor medewerkers van 57 jaar en ouder. Dit veroorzaakt 70% van de totale uitstroom in deze provincie. Vanwege de afwijkende situatie in de provincie Zeeland is deze provincie niet meegenomen in figuur 5.

### INTERNE MOBILITEIT

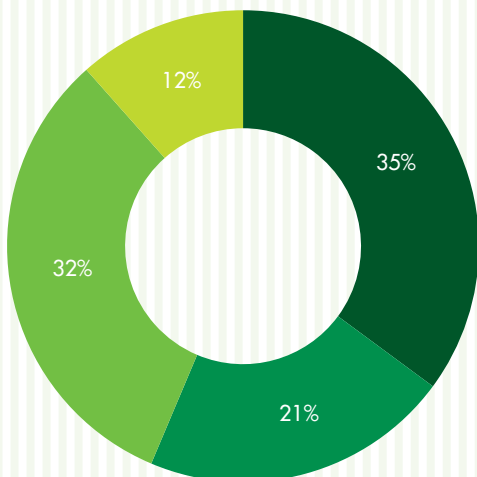
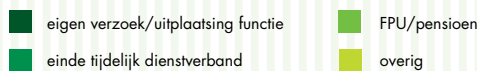
Medewerkers blijven relatief lang bij dezelfde provincie werken, maar vervullen in die periode niet altijd dezelfde functie. Medewerkers kunnen ook intern zowel horizontaal als verticaal mobiel zijn. Vanuit de CAP wordt dit ondersteund door de aanstelling in algemene dienst. Om de mate van interne mobiliteit te onderzoeken, zijn er dit jaar voor het eerst ook gegevens bij de provincies opgevraagd over dit onderwerp. Het gaat hier om medewerkers die intern horizontaal of verticaal mobiel zijn geweest in 2012. In figuur 7 is deze interne mobiliteit per provincie weergegeven. Twee provincies konden deze gegevens niet leveren en zijn dan ook buiten deze analyse gehouden, nl.

Zeeland en Gelderland. In de overige provincies is gemiddeld 12% van de medewerkers intern mobiel geweest. Het feit dat gemiddeld 12% van de provincieambtenaren in 2012 intern mobiel is geweest, geeft aan dat de tijd dat medewerkers bij de provincie werken weliswaar lang is, maar dat de functieverblijftijd veel lager ligt dan de tijd dat men in dienst is bij de provincie. Hoeveel lager is op basis van deze informatie niet aan te geven. Naast het krijgen van een andere functie binnen de provincie kunnen medewerkers uiteraard ook mobiel zijn door het volgen van een stage, detachering elders of tijdelijke inzet op projecten. Hier zijn geen gegevens over beschikbaar.

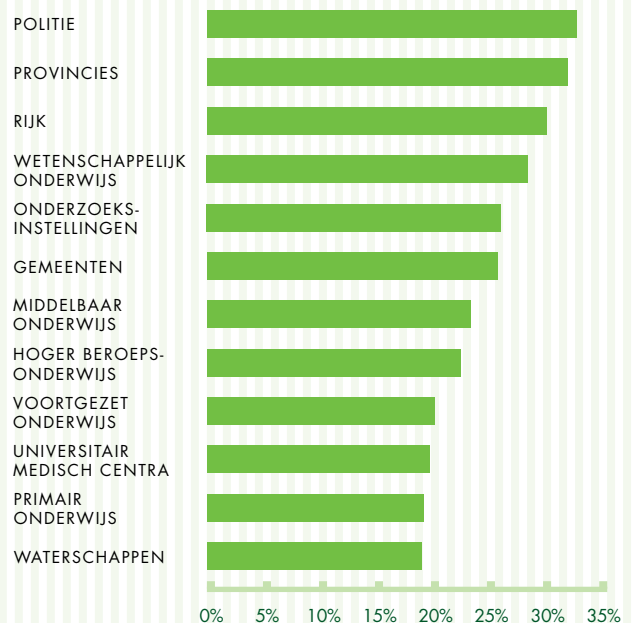
### MOBILITEITSWENSEN

Uit cijfers van het tweejaarlijkse Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2012 (POMO) van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties onder overheidswerknemers, blijkt dat bijna één derde van de geënquêteerde provincie-medewerkers op zoek is naar een nieuwe functie. In figuur 6 is dit vergeleken met een aantal andere overheidssectoren. Te zien is dat er in vergelijking met andere overheidssectoren relatief veel provincieambtenaren op zoek zijn naar een nieuwe functie. Het grootste deel van deze werkzoekenden is overigens op zoek naar een nieuwe functie bij dezelfde werkgever. Men is dus vooral op zoek naar interne mobiliteit. In het POMO-onderzoek is ook gekeken welk deel van de ambtenaren latent werkzoekend is, d.w.z. medewerkers die niet actief op zoek zijn naar een baan, maar wel interesse zouden hebben als hen een functie aangeboden zou worden (van vergelijkbaar of hoger niveau). Dit percentage is veel hoger dan personen die actief op zoek zijn naar een nieuwe baan, nl. 71%. Ook in vergelijking met andere overheidssectoren is dit een hoog percentage. Er is dus in ieder geval wel veel potentiële mobiliteit bij de provincies aanwezig.

FIGUUR 5 UITSTROOMREDEN 2012



FIGUUR 6 PERCENTAGE MEDEWERKERS OP ZOEK NAAR EEN NIEUWE FUNCTIE



## EXTERNE MOBILITEIT PER FUNCTIESCHAAL

In de functieschalen 16 t/m 18, en in mindere mate 9 en 10 is sprake van een hogere externe mobiliteit dan in andere functieschalen. In figuur 8 is dit te zien. In de functieschalen 16 t/m 18 is zowel de in- als de uitstroom (als percentage van het totaal aantal medewerkers in dit schaalniveau) hoger dan in de andere schalen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het voor deze functiegroepen makkelijker is mobiel te zijn, aangezien er meer vraag naar medewerkers is op dit niveau op de arbeidsmarkt. Overigens zegt dit nog niets over de interne mobiliteit per schaal. Hier zijn geen gegevens over beschikbaar.

## OPLEIDING EN ONTWIKKELING

In hoofdstuk 8 van deze monitor is beschreven dat provincies fors investeren in de opleiding en ontwikkeling van de medewerker. Provincies gaven in 2012 gemiddeld 2,4% van de loonsom uit aan scholing, loopbaan en mobiliteit. Hiervan werd 0,5% uitgegeven ten behoeve van het Persoonlijk Opleiding Budget (POB) dit is een budget van € 1.500 wat de individuele medewerker gedurende een periode van drie jaar kan gebruiken om in te zetten voor zijn of haar loopbaan. Ook vanuit A&O-fonds Provincies zijn activiteiten ontwikkeld om de mobiliteit van medewerkers te verbeteren. Voorbeelden hiervan zijn de workshops 'regisseur van je eigen loopbaan' en een serie masterclasses 'Mensen in Beweging'.

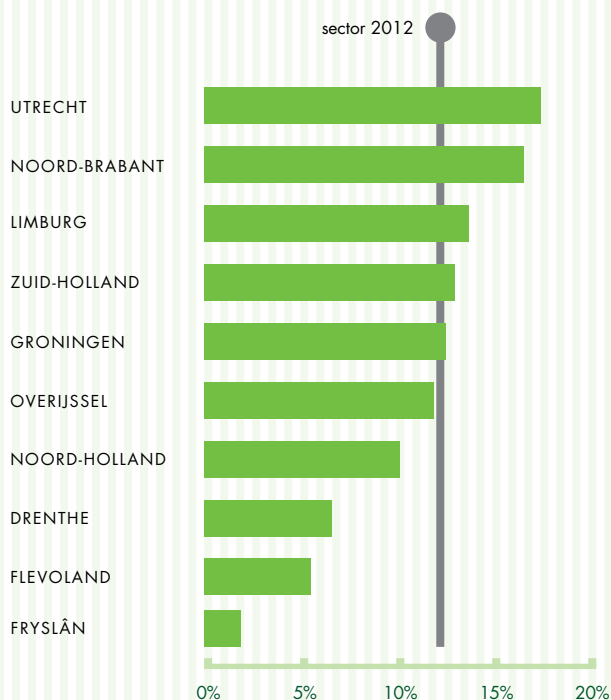
## AANDACHTSPUNTEN TEN AANZIEN VAN MOBILITEIT

Gebaseerd op het voorgaande zijn er hierna enkele aandachtspunten achter elkaar gezet die relevant zijn voor de mobiliteit van het provinciepersoneel.

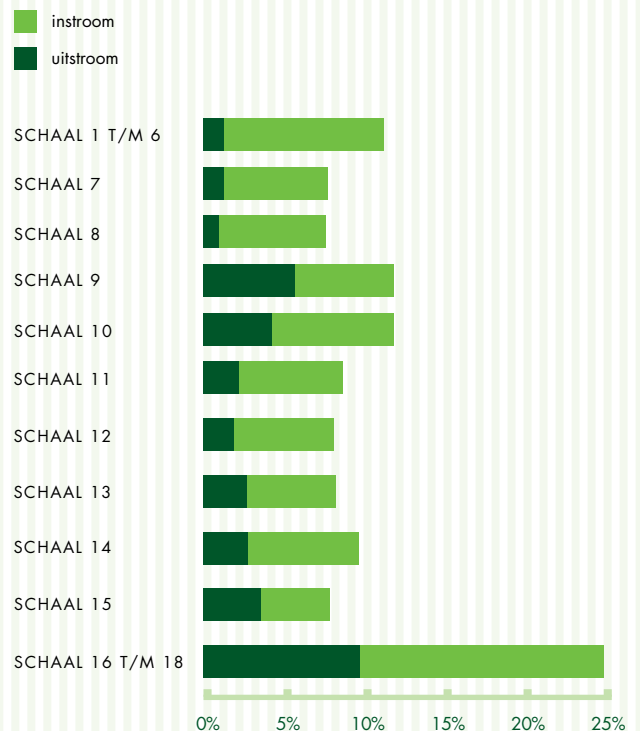
- De gemiddelde leeftijd van werknemers bij de provincies is hoog: voor de groep oudere werknemers zijn extra mobiliteitsinspanningen vereist.
- Voor werknemers die al lang in dienst van de provincie zijn, is externe mobiliteit een grotere stap dan voor werknemers die korter voor de provincie werken. Ook deze groep verdient extra aandacht.
- Uit de gegevens blijkt dat medewerkers eerder intern dan extern mobiel zijn. Mogelijke verklaringen zouden gevonden kunnen worden in de grote hoeveelheid werkzoekenden de arbeidsmarkt, waardoor de concurrentie om een nieuwe baan groot is en de wens tot zekerheid. Samenwerkingsverbanden tussen overheden of andere organisaties op het gebied van mobiliteit in de regio kunnen wellicht belemmeringen ten aanzien van externe mobiliteit voor een deel overbruggen. Voor een goed voorbeeld zie de A&O-publicatie 'Samenwerking Regionale Arbeidsmarkt'<sup>3</sup>.
- Onder medewerkers bestaat (op basis van het POMO-onderzoek) een duidelijke wens tot mobiliteit. Vooral het percentage latent werkzoekenden is hoog. Dit wil dus zeggen dat medewerkers niet altijd zelf op zoek gaan naar een nieuwe functie maar er wel voor openstaan als deze wordt aangeboden. Een actieve rol vanuit de organisatie in het aanbieden van vacatures zal dus waarschijnlijk een positieve invloed op de mobiliteit hebben.
- Investerings in medewerkers blijven nodig om de mobiliteit van medewerkers te verbeteren. Het kan hierbij zowel gaan om individuele, provinciale als interprovinciale (A&O) activiteiten.

3 Deze is beschikbaar via de website van A&O-fonds Provincies: [www.aenoprovincies.nl](http://www.aenoprovincies.nl)

FIGUUR 7 PERCENTAGE INTERN MOBIELE MEDEWERKERS IN 2012 PER PROVINCIE



FIGUUR 8 EXTERNE MOBILITEIT PER FUNCTIESCHAAL



# 5

## Beoordelen en belonen

### HET SYSTEEM

Provincies hanteren een beoordelings- en beloningssysteem dat is gebaseerd op vier grondslagen: functiezwarte, structurele groei in ontwikkeling, resultaten en marktwaarde. De groei in ontwikkeling en de werkresultaten zijn de prestatiegerichte elementen in het systeem. De waardering hiervan vindt plaats op basis van de beoordeling van de werknemer. Deze beoordeling vindt plaats in een jaarlijkse cyclus van drie soorten gesprekken: een planningsgesprek, een voortgangsgesprek en een evaluatie-/beoordelingsgesprek. De meest recente data waarop alle provincies te vergelijken zijn, hebben betrekking op de beoordelingscyclus over het jaar 2011, dus de hier weergegeven gegevens hebben ook betrekking op 2011. De reden hiervoor is dat niet elke provincie de cyclus aan het begin van het kalenderjaar heeft afgerond. In de cao 2009-2011 is afgesproken over te gaan op een nieuw systeem van beoordelen en belonen. In plaats van een driepuntschaal zal worden uitgegaan van een vijfpuuntschaal waarop werknemers beoordeeld worden.

### GESPREKKEN

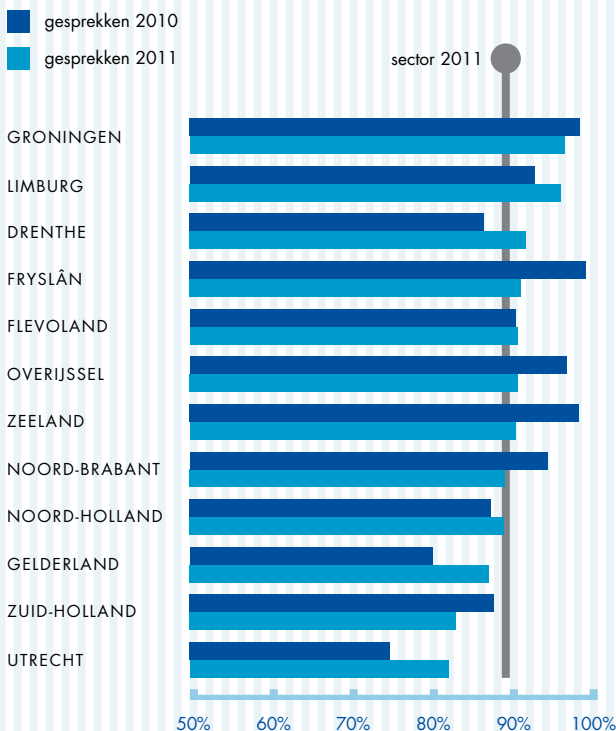
Uit de aangeleverde gegevens blijkt dat de planningsgesprekken met gemiddeld 91% van de werknemers in de sector provincies zijn gevoerd. De voortgangsgesprekken worden minder vaak gevoerd, met 89% van de medewerkers. Het evaluatie-/beoordelingsgesprek is met 89% van de werknemers van de provincies gevoerd (zie figuur 5.1).

### BEOORDELING EN BELONING

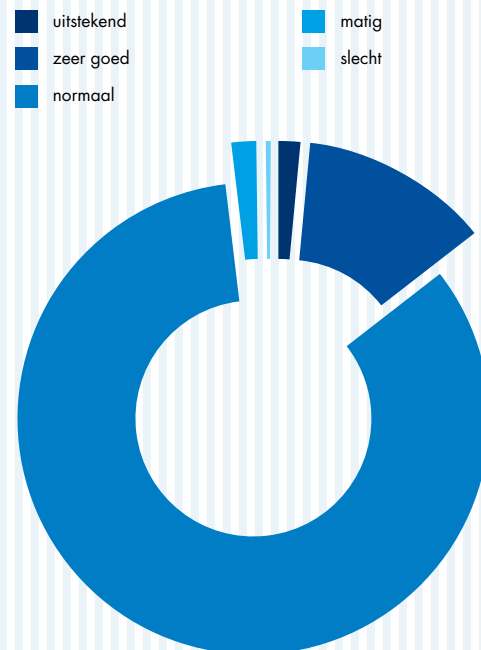
Op basis van het evaluatie-/beoordelingsgesprek krijgt de werknemer een beoordeling over de ontwikkeling van zijn functioneren (competenties) en zijn prestaties. Uit het voorafgaande blijkt dat er met 89% van de werknemers een evaluatie-/beoordelingsgesprek is gevoerd. De beoordeling van de ontwikkeling of van het functioneren van de werknemer leidt tot één van de volgende beoordelingscores: 'uitstekend', 'zeer goed', 'normaal', 'matig' of 'slecht'. Zie voor de verdeling figuur 5.2. De beoordeling van de ontwikkeling van de medewerker leidt tot een structurele salarisverhoging van 6% (uitstekend), 4% (zeer goed), 3% (normaal), 1% (matig), of 0% (slecht). Deze beoordelingsscores worden toegepast sinds 2011. In de voorgaande jaren was er in plaats van een vijfpuuntschaal sprake van een driepuntschaal. Hierbij waren de scores 'zeer goed', 'normaal' of 'matig/slecht' te behalen.

Vanwege deze overgang zijn de cijfers van de beoordeling van de ontwikkeling van medewerkers uit 2011, niet één-op-één met de voorgaande jaren te vergelijken. Er kan wel geconcludeerd worden dat er sprake is van meer differentiatie: de midden-beoordeling 'normaal' wordt minder vaak toegekend dan voorheen. In 2011 heeft 84% van alle medewerkers bij de provincie deze beoordeling gekregen. In 2010 was dit nog 92%.

FIGUUR 5.1 EVALUATIE-/BEOORDELINGSGESPREEKEN 2010 EN 2011 (ALS PERCENTAGE VAN HET GEMIDDELTE AANTAL MEDEWERKERS)



FIGUUR 5.2 VERDELING BEOORDELINGSBESLISSING ONTWIKKELING 2011





De afname van het aantal 'normaal' beoordelingen is waarschijnlijk hoofdzakelijk het gevolg van de mogelijkheid om medewerkers positiever dan 'normaal' te beoordelen zonder deze de hoogst mogelijke beoordeling te hoeven geven. 13% van de medewerkers heeft in 2011 de beoordeling 'zeer goed' ontvangen en 1,5% de score 'uitstekend'. Ter vergelijking: in 2010 ontving nog 6,5% van de medewerkers de score 'zeer goed'. Het aantal medewerkers dat een betere score dan de 'normaal'-score krijgt, is dus meer dan verdubbeld. Het effect van de vijfpuntschaal is minder groot op de negatieve beoordelingen. Het aantal medewerkers dat een lagere score dan 'normaal' heeft ontvangen, is licht toegenomen, nl. van 1,6% in 2010 naar 1,9% in 2011. 1,7% van de medewerkers krijgt de beoordeling 'matig' en 0,2% 'slecht'.

In figuur 5.3 zijn de scores per provincie voor de beter dan 'normaal' beoordelingen weergegeven. Om het effect van de overgang naar de vijfpuntschaal te zien, zijn de scores vergeleken met de scores van 2010 waarbij voor 2011 de scores 'zeer goed' en 'uitstekend' bij elkaar zijn opgeteld.

### FLEXIBELE BELONING

Naast de structurele beloning voor ontwikkeling van de medewerker, heeft de werkgever de mogelijkheid om afhankelijk van de prestatie en/of de inzet van een werknemer, een incidentele beloning aan de werknemer toe te kennen. Hierin bestaan twee varianten; de eerste variant bedraagt 3% of 7% van het jaarsalaris. Hierbij gaat het om beloningen op basis van werkresultaten (output). Daarnaast zijn er diverse overige incidentele beloningen mogelijk, onder andere in de vorm van een diner, cadeaubon, geld (bijv. gratificatie) of extra verlof. Deze beloningen worden uitgereikt op basis van inspanningen (input) gedurende het hele jaar door ('boter bij de vis').

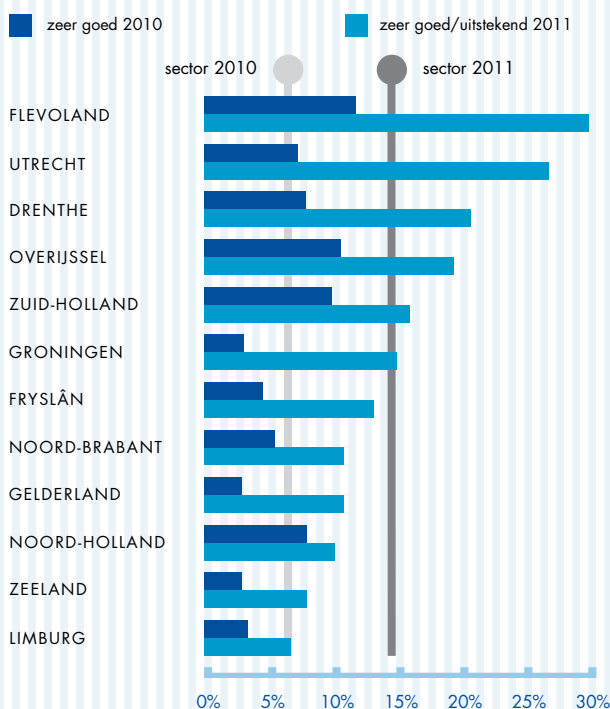
De eerste vorm van belonen is in 2011 toegekend aan 13,8% van de medewerkers. Dit is een forse toename ten opzichte van 2010. Toen werd nog aan 8,9% van de medewerkers een resultaatsbeloning toegekend. Dit hangt vermoedelijk samen met de toename van de positieve beoordelingen van de ontwikkeling van de medewerkers. De verschillen per provincie zijn groot. Daarom zijn deze weergegeven in figuur 5.4. In deze figuur is te zien dat in de provincie Gelderland het vaakst een outputbeloning van 3% of 7% aan de medewerkers wordt gegeven. Opvallend is dat de afgelopen jaren de provincie Flevoland de meeste incidentele uitkeringen van 3% of 7% uitreikte, maar in 2011 niet; deels vanwege een afname van het aantal incidentele beloningen van 3% of 7% in Flevoland, deels omdat andere provincies fors meer uitgegeven hebben aan deze vorm van belonen. Op de provincies Flevoland, Zeeland en Fryslân na, is deze vorm van incidenteel belonen toegenomen, het meest in de provincie Gelderland waar in 2011, in vergelijking met 2010 het aantal toegekende beloningen ruim verdubbeld is.

In de (incidentele) inspanningsbeloningen is het effect van de overgang naar de vijfpuntschaal niet te zien. In 2010 ontving 23% van de medewerkers een beloning naar inspanning, dit percentage is zeer licht toegenomen naar 24% in 2011.

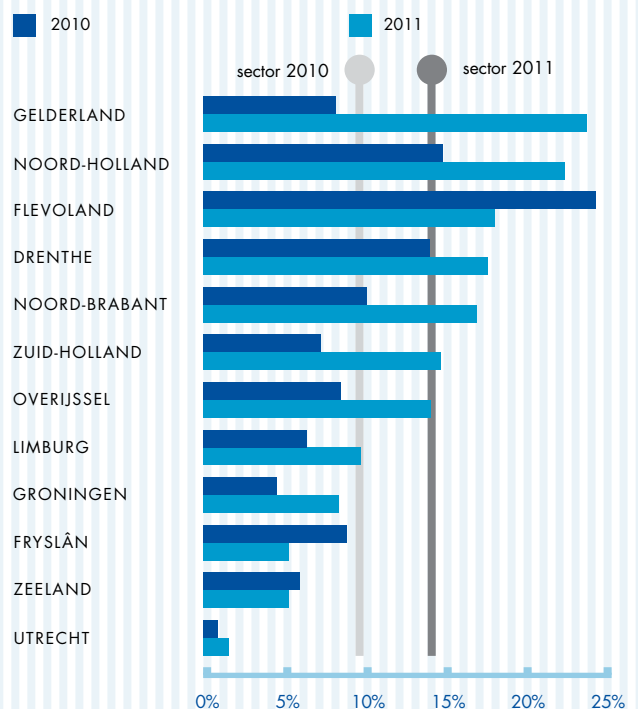
### BEDRAG BESTEED AAN INCIDENTELE BELONING

In 2011 is in de sector gemiddeld 0,70% van de loonsom besteed aan incidenteel gedifferentieerd belonen, een forse stijging ten opzichte van 2010. Toen werd hieraan 0,55% van de loonsom uitgegeven. Dit percentage was al jaren min of meer constant. In de cao is afgesproken dat 0,75% van de loonsom uitgegeven wordt aan (structureel en incidenteel) gedifferentieerd belonen. Het bedrag uitgegeven aan structureel belonen is onbekend.

FIGUUR 5.3 PERCENTAGE ZEER GOED/UITSTEKEND EN ZEER GOED BEOORDELINGEN 2010 EN 2011 (ALS PERCENTAGE VAN HET TOTAAL AANTAL BEOORDELINGEN)



FIGUUR 5.4 INCIDENTELE BELONING VAN 3 OF 7% 2010 EN 2011 (ALS PERCENTAGE VAN HET GEMIDDELD AANTAL MEDEWERKERS PER PROVINCIE)



# Ziekteverzuim

## ZIEKTEVERZUIM NEEMT AF

In 2012 is het totale ziekteverzuim afgenomen van 4,5% naar 4,3%. Als gebruikelijke maat voor verzuim wordt ook wel het kortdurende ziekteverzuim gebruikt; dit is het verzuim dat korter dan een jaar duurt. In 2012 is ook dit verzuim afgenomen naar 3,7%. In 2011 was dit nog 4,1%. In vergelijking met andere overheidssectoren scoren provincies goed. Volgens gegevens van het CBS is het totale ziekteverzuim van het openbaar bestuur en overheidsdiensten 5,3%.

Een boeiende vraag is wat het terugdringen van verzuim de provincies nu oplevert. Daarbij is het logisch om het totale verzuim, dus inclusief het verzuim dat langer dan een jaar duurt, in ogenschouw te nemen. Van 2011 op 2012 is het totale verzuim met 0,2 procentpunten afgenomen. Dit lijkt weinig, maar in het denkbeeldige geval dat ieder verzuim tot vervanging leidt, levert dit een besparing van € 1,6 miljoen op.

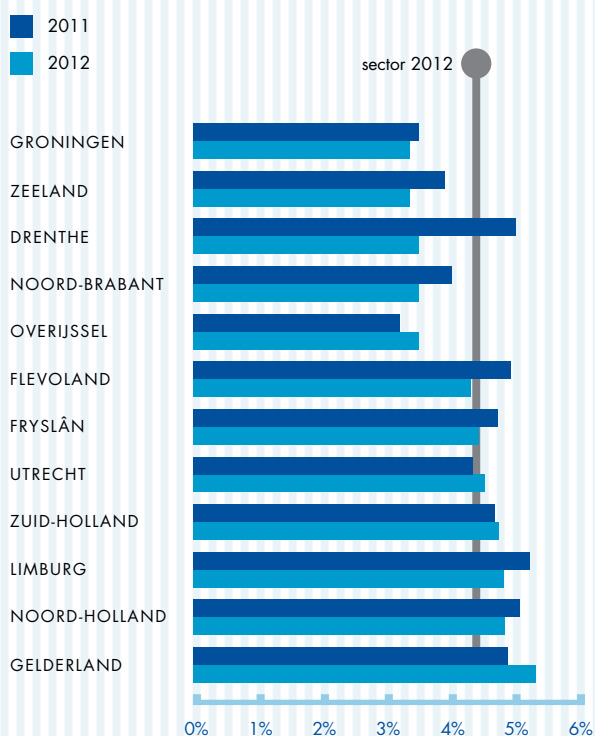
Niet al het verzuim leidt tot vervanging. Deze besparing treedt dus niet feitelijk op. Maar als verzuim niet tot vervanging leidt, zal dit wel leiden tot enige mate van productieverlies of vertraging en een mogelijke stijging van de werkdruk voor de overige

medewerkers. Overigens is de waarde van een laag ziekteverzuim niet alleen in geld uit te drukken, maar is het vooral ook een teken van goed werkgeverschap en het gevolg van aandacht voor de medewerkers, goed leiderschap en arbobeleid.

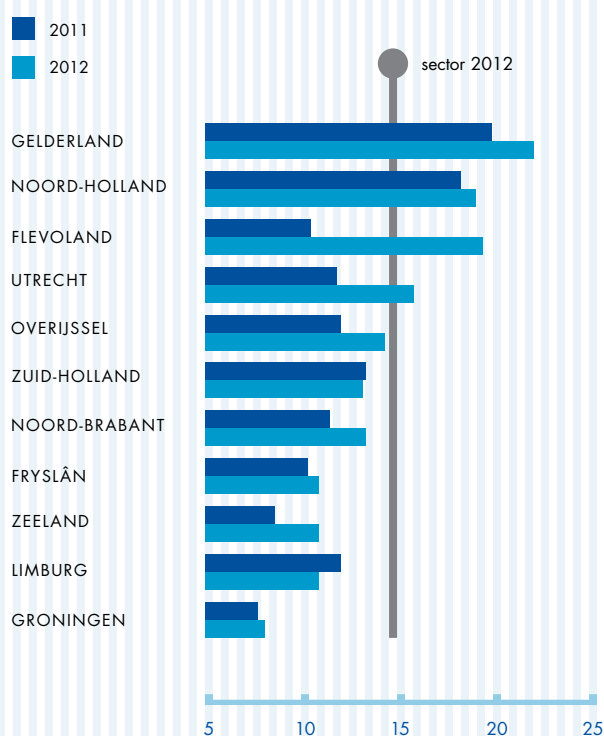
De afname van ziekteverzuim is een landelijke trend en de algemeen geldende oorzaken gaan ook voor provincies op. Te noemen zijn de nadruk op preventie en continue aandacht voor passende verzuimbegeleiding. Provincies hebben daar fors in geïnvesteerd en dat betaalt zich terug. Zo is bijvoorbeeld de Arbocatalogus voor de sector provincies sinds 11 november 2009 online. Het is een hulpmiddel voor alle betrokkenen (medewerkers, leidinggevenden, arbocoördinatoren en ondernemingsraden) om gezond en veilig werk te bevorderen. De Arbocatalogus is een dynamisch instrument dat voortdurend wordt uitgebreid en aangepast aan gewijzigde omstandigheden.

Het aantal verzuimmeldingen is in 2012 ook afgenomen. In 2012 melden werknemers zich per fte 1,3 keer ziek. Dit is lager dan de voorgaande jaren. Opvallend is dat de gemiddelde verzuimduur wel iets gestegen is. In 2012 resulteert een ziekmelding in gemiddeld 14 dagen verzuim<sup>4</sup>. In 2011 was dit nog 13 dagen. Simpel gezegd betekent dit dus dat mensen zich minder vaak ziek melden, maar wel gemiddeld langer ziek zijn. De verzuimduur per provincie is weergegeven in figuur 6.2. De meeste zieken zijn tussen de 43 en 365 dagen ziek. Ziekteverzuim tussen de 8 en 42 dagen komt het minst vaak voor.

FIGUUR 6.1 PERCENTAGE ZIEKTEVERZUIM INCLUSIEF LANGDURIG



FIGUUR 6.2 VERZUIMDUUR 2011 EN 2012 PER PROVINCIE



4 NB: excl. gegevens provincie Drenthe

## GROTE VERSCHILLEN PER PROVINCIE

Er zijn grote verschillen tussen de provincies, zie ook figuur 6.1. Hierin is te zien dat het verschil tussen de provincie met het hoogste ziekteverzuim (Gelderland) en het laagste ziekteverzuim (Groningen en Zeeland) 1,9 procentpunten is. In de provincie Gelderland is het ziekteverzuim 5,3% en in Groningen en Zeeland 3,4%. Hoewel er veel bekende en onbekende factoren zijn die invloed hebben op het ziekteverzuim, zouden deze cijfers een indicatie kunnen zijn voor de ruimte die er nog is voor verbetering in provincies met een hoog verzuim.

Er bestaan grote verschillen tussen provincies onderling, maar evenzeer binnen provincies over de tijd gemeten. Zo is in de provincie Drenthe het ziekteverzuim van 2011 op 2012 met 1,5 procentpunt gedaald. Ook de provincies Flevoland en Zeeland hebben het ziekteverzuim flink weten terug te dringen, met resp. 0,7 en 0,5 procentpunt. Het ziekteverzuim in de provincie Gelderland is het meest gestegen, met 0,5 procentpunt. Ook in de provincies Utrecht, Zuid-Holland en Overijssel is het ziekteverzuim iets gestegen.

Het aantal ziekmeldingen per fte ligt het laagst in de provincies Overijssel (0,9) en Drenthe (1,0). In de provincies Zuid-Holland (1,5), Gelderland en Limburg (beide 1,4) meldt men zich het vaakst ziek. Het aantal ziekmeldingen zegt vaak iets over de 'verzuimcultuur'; kan men zich bijvoorbeeld makkelijk 'anoniem' ziek melden. Ook kan het iets zeggen over de betrokkenheid van medewerkers.

## VERZUIM NAAR GESLACHT

Het ziekteverzuim ligt hoger bij vrouwen dan bij mannen. Dat is ook landelijk het beeld. Het ziekteverzuim van mannen is 3,5%

en dat van vrouwen 5,7%, een fors verschil dus<sup>5</sup>. Ook melden vrouwen zich vaker ziek dan mannen (1,6 versus 1,1 keer per jaar) en zijn ze gemiddeld iets langer ziek dan mannen (15,8 dagen tegenover 13,2 dagen).

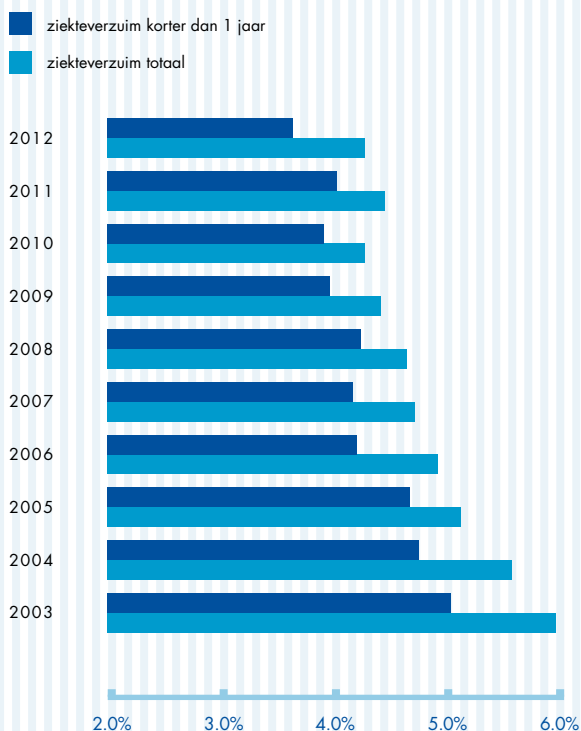
Het verzuim naar geslacht is weergegeven in figuur 6.4. In alle provincies ligt het verzuim bij mannen lager dan bij vrouwen. Er zijn echter grote verschillen. Zo is het verschil in de provincie Gelderland 3,8 procentpunt en in de provincie Zeeland 3,4 procentpunt. In de provincie Groningen is het verschil zeer klein, slechts 0,3 procentpunt. In deze provincie is het verzuim onder vrouwen ook het laagst van alle provincies. Ook in Zuid-Holland is het verschil, in vergelijking met de andere provincies klein, 1,0 procentpunt.

## VERZUIM NAAR LEEFTIJD

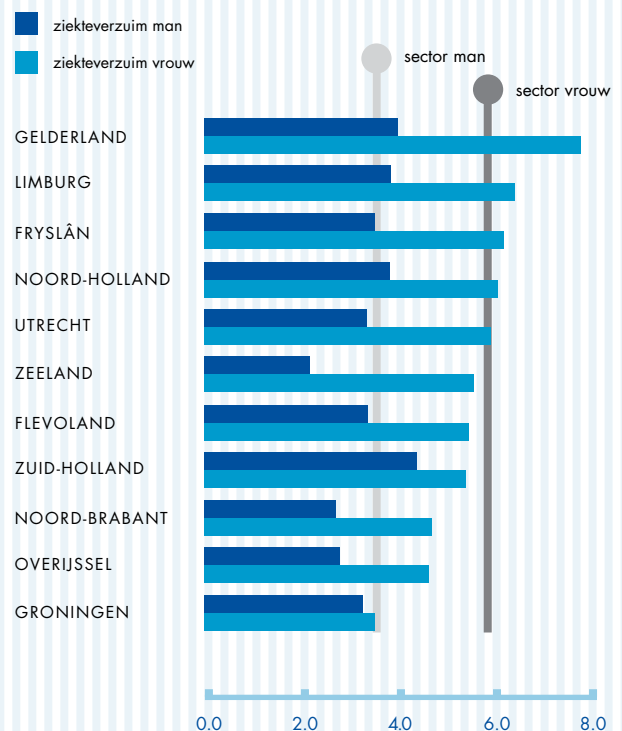
Landelijk is het beeld dat het minst wordt verzuimd door 25-minners en 55-plussers. Dat ouderen zo goed scoren, wordt veroorzaakt door het 'healthy worker effect'. Dit houdt in dat de wat minder gezonde ouderen al buiten het arbeidsproces zijn. De cijfers van provincies stemmen niet overeen met het landelijke beeld. Het verzuim van 55-plussers is met 4,4% juist het hoogste van alle leeftijdsgroepen. Het verzuim in deze groep is aanzienlijk lager dan in 2011, toen was dit verzuim nog 5,5%. Het verzuim is het laagst in de leeftijdsgroep 25-34, nl. 3,4%. Het verzuim onder medewerkers van 55 jaar en ouder is het laagst in de provincies Zeeland (3,5%), Overijssel (3,7%) en Noord-Brabant (3,7%). Het verzuim onder medewerkers van 55 jaar en ouder is opvallend hoog in de provincie Noord-Holland (12,8%).

5 NB: excl. gegevens provincie Drenthe

FIGUUR 6.3 ZIEKTEVERZUIMPERCENTAGES 2003 - 2012



FIGUUR 6.4 ZIEKTEVERZUIMPERCENTAGES NAAR GESLACHT



# 7 Opleiding en ontwikkeling

Het opleiden en ontwikkelen van werknemers is essentieel voor het functioneren, het presteren en de arbeidsmarktpositie van de provincies. Gezien de veranderende rol en positie van provincies in het middenbestuur, wordt dit onderwerp nog actueler. Minstens zo belangrijk is dit voor de werknemer die met opleiding en ontwikkeling zijn inzetbaarheid vergroot en daardoor zijn positie op de arbeidsmarkt versterkt. Van zowel de werkgever als de werknemer mag worden verwacht dat zij (blijven) investeren in opleiding en ontwikkeling.

## UITGAVEN SCHOLING, LOOPBAAN EN MOBILITEIT VOLDOEN AAN DE CAO-NORM

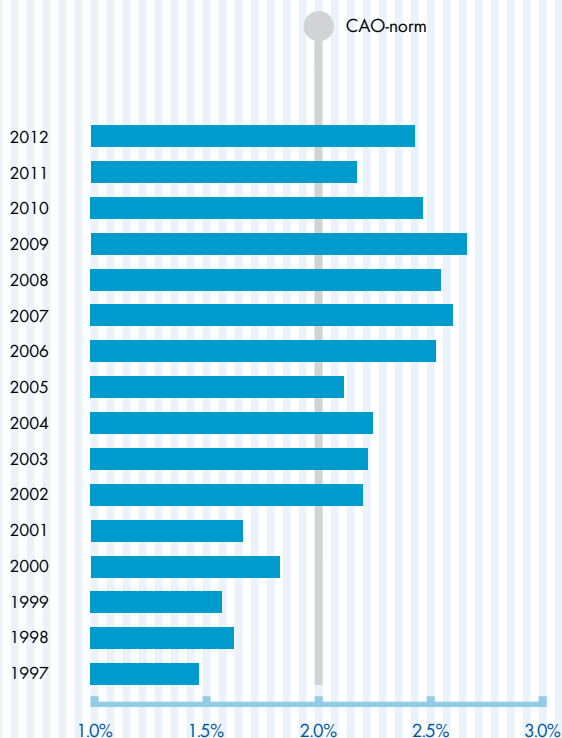
In 2012 hebben provincies gemiddeld 2,4% van de loonsom uitgegeven aan loopbaan, scholing en mobiliteit (inclusief POB). De provincies komen daarmee, evenals in voorgaande jaren, boven de cao-norm van 2% uit. De uitgaven van provincies aan scholing, loopbaan en mobiliteit bedragen bijna € 19 miljoen. De ontwikkeling op de lange termijn is te zien in figuur 7.1. Te zien is dat in 2010 en 2011 het percentage van de loonsom besteed aan loopbaan, scholing en ontwikkeling gedaald is, maar dat het in 2012 weer gestegen is. De provincies Groningen, Drenthe

en Zeeland geven in 2012 relatief het meest uit aan scholing, loopbaan en mobiliteit (3,8%, 3,5% en 3,4%). De provincies Limburg en Overijssel geven in 2012 het minste hieraan uit, 1,3% en 1,6% van de loonsom. Het scholingsbedrag fluctueert als gevolg van incidentele factoren zoals de invoering van een nieuw ICT-systeem, leiderschapstraject of reorganisatie. Om deze reden is ook gekeken naar een periode van vijf jaar, dit is weergegeven in figuur 7.2. In deze figuur is te zien dat door de provincies Drenthe, Noord-Holland en Groningen de afgelopen vijf jaar relatief het meest is uitgegeven aan opleiding, ontwikkeling en mobiliteit. In de provincies Noord-Brabant en Limburg is de afgelopen vijf jaar gemiddeld minder uitgegeven dan de cao-norm. Voor Noord-Brabant geldt dat deze provincie opleiding en ontwikkeling ook financiert vanuit diverse afdelingsbudgetten en daarom het daadwerkelijk uitgegeven bedrag hoger ligt dan het aangeleverde bedrag.

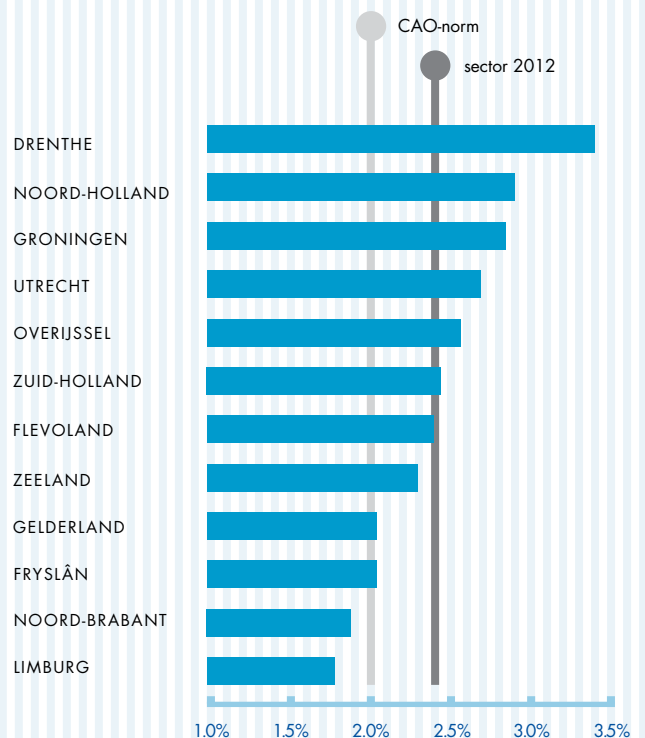
## PERSOONLIJK OPLEIDINGSBUDGET (POB)

In 2011 is het POB ingevoerd. Medewerkers hebben voor de periode 2011-2013 € 1.500 uit het opleidingsbudget van provincies tot hun beschikking om te investeren in hun loopbaan. In 2012 is gemiddeld 0,5% van de loonsom hieraan uitgegeven. De provincie waar in 2012 het minste is uitgegeven aan het POB is de provincie Drenthe, nl. 0,08% van de loonsom, in deze provincie wordt in 2013 een inhaalslag gepleegd. Het totale percentage wat in deze provincie uitgegeven wordt aan ontwikkelen en opleiden is juist hoog. In de provincie Zeeland is relatief het meest uitgegeven aan het POB in 2012, 1,8%.

FIGUUR 7.1 PERCENTAGE LOONSOM SECTOR BESTEED AAN SCHOLING, LOOPBAAN EN MOBILITEIT 1997 - 2012



FIGUUR 7.2 GEMIDDELD PERCENTAGE LOONSOM BESTEED AAN SCHOLING, LOOPBAAN EN MOBILITEIT 2008 - 2012



# Sociale zekerheid

## ARBEIDSONGESCHIKTHEID

Eind 2005 is de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) in werking getreden. De WIA is in de plaats gekomen van de Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO). De WAO blijft van toepassing op bestaande gevallen. Eind 2012 zijn er bij de provincies 6,3 arbeidsongeschikten per 100 werknemers<sup>6</sup>. Het aantal arbeidsongeschikten is in 2012 gedaald met 9,3%. Ook in de voorafgaande jaren is het aantal arbeidsongeschikten gedaald. Daarmee volgen de provincies de landelijke trend, welke vooral een gevolg is van een lage instroom in de WIA en een afname van het aantal WAO'ers door re-integratie, herkeuring en pensionering.

De leeftijdsgroep 60 jaar en ouder ontvangt het vaakst een uitkering: 39% van de uitkeringen gaat naar deze groep. Van de 739 uitkeringsgerechtigden heeft 83% een WAO-uitkering en 17% een WIA-uitkering. Het aantal werknemers met een WIA-uitkering is beperkt (1,1 op de 100 werknemers), maar stijgt terwijl het aantal WAO'ers daalt (vanwege afwezigheid

nieuwe instroom). Van de WIA-gerechtigden is 26% volledig en duurzaam arbeidsongeschikt en valt onder de Regeling Inkomensvoorziening Volledig Arbeidsongeschikten (IVA). De overige WIA-gerechtigden zijn gedeeltelijk of tijdelijk volledig arbeidsongeschikt en ontvangen een zogenaamde WGA-uitkering (Regeling Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsongeschikten).

## WERKLOOSHEID

Het aantal werkloze werknemers met een WW-uitkering is in 2012 iets toegenomen, maar nog steeds beperkt: 1,1% van het aantal actieve werknemers. Het is aannemelijk dat in de toekomst meer WW-uitkeringen worden uitgekeerd, vanwege de toename van het gebruik van tijdelijke contracten, omdat het lastiger is nieuw werk te vinden en omdat er bezuinigd wordt o.a. op personeel. Er zijn flinke verschillen tussen provincies onderling, zie fig. 8.2. Het aantal WW-uitkeringen is in Flevoland relatief het hoogst met 4 WW-uitkeringen per 100 fte. Het aantal WW-uitkeringen in de provincie Zeeland is het laagst, nl. 0. In deze provincie zijn er wel veel werknemers op non-actief op grond van de non-activiteitsregeling voor 57-plussers.

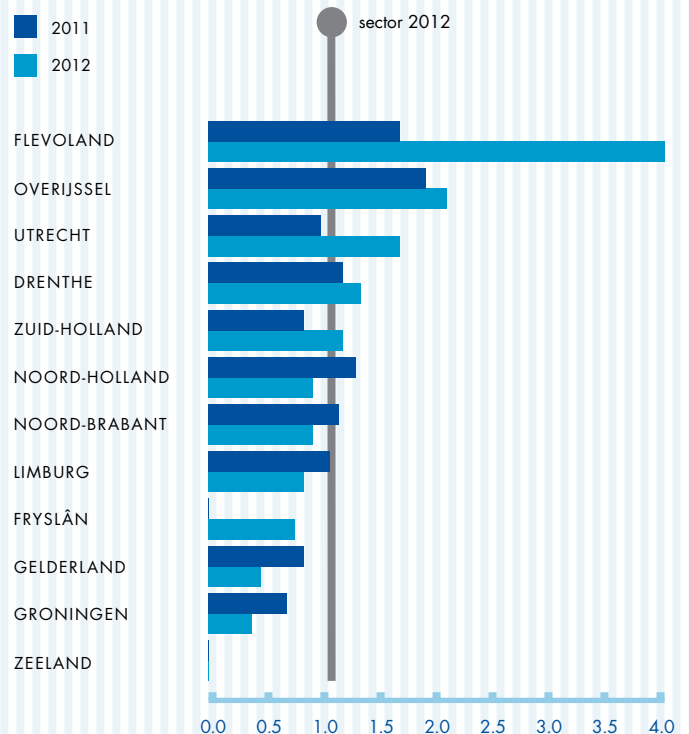
In 2012 is er in totaal € 2,6 miljoen uitgegeven aan werkloosheidsuitkeringen. De verschillen tussen provincies zijn groot. In de provincie Utrecht wordt het grootste percentage van de loonsom uitgegeven aan werkloosheidsuitkeringen (1,1%). In Zeeland wordt in 2012 helemaal niets uitgegeven aan werkloosheidsuitkeringen. Het grootste deel van deze € 2,6 miljoen gaat naar WW-uitkeringen (72%). 23% van het totale bedrag aan werkloosheidsuitkeringen wordt uitgegeven aan boven- en na-wettelijke uitkeringen. Het totale bedrag wat hieraan uitgegeven wordt is € 608.901 (0,08% van de loonsom).

6 Gegevens betreffende WAO/WIA zijn afkomstig van het ABP

FIGUUR 8.1 AANTAL PERSONEN IN DE SECTOR MET EEN WIA-UITKERING



FIGUUR 8.2 AANTAL WW-UITKERINGEN PER 100 WERKNEMERS (FTE BASIS)



# Colofon

## OPDRACHTGEVER

A&O-fonds Provincies  
Fluwelen Burgwal 44, 2511 CJ Den Haag  
Postbus 11560, 2502 AN Den Haag  
070 – 763 00 40 / info@aenoprovincies.nl

## EINDREDACTIE

Willem de Kleijn, voorzitter A&O-fonds Provincies  
Peter Smits, manager A&O-fonds Provincies  
Jannet Bergman, projectleider Arbeidsmarkt A&O-fonds Provincies  
Pauline de Jonge, projectleider personeelsmonitor, IPO

## TEKST EN DATA-ANALYSE:

Pauline de Jonge, projectleider Personeelsmonitor, IPO

## SPECIALE DANK AAN:

De leden van de begeleidingscommissie personeelsmonitor 2012  
Lex Oudshoorn, Provincie Zuid-Holland  
Luuk Lotters, Provincie Gelderland  
Cor Jorritsma, Provincie Fryslân  
Arie Piet, Provincie Fryslân  
Willem de Kleijn, voorzitter A&O-fonds Provincies  
Pauline de Jonge, projectleider personeelsmonitor, IPO  
Jannet Bergman, projectleider Arbeidsmarkt A&O-fonds Provincies

## VORMGEVING EN PRODUCTIE

insandouts communication design print

## UITGAVE



A&O-fonds Provincies, Den Haag  
Juni 2013

A&O-fonds Provincies bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van medezeggenschap, arbeidsomstandigheden, arbeidsmarkt en HRM-beleid.

**ABVAKABO FNV**



**cnv** Publieke Zaak





