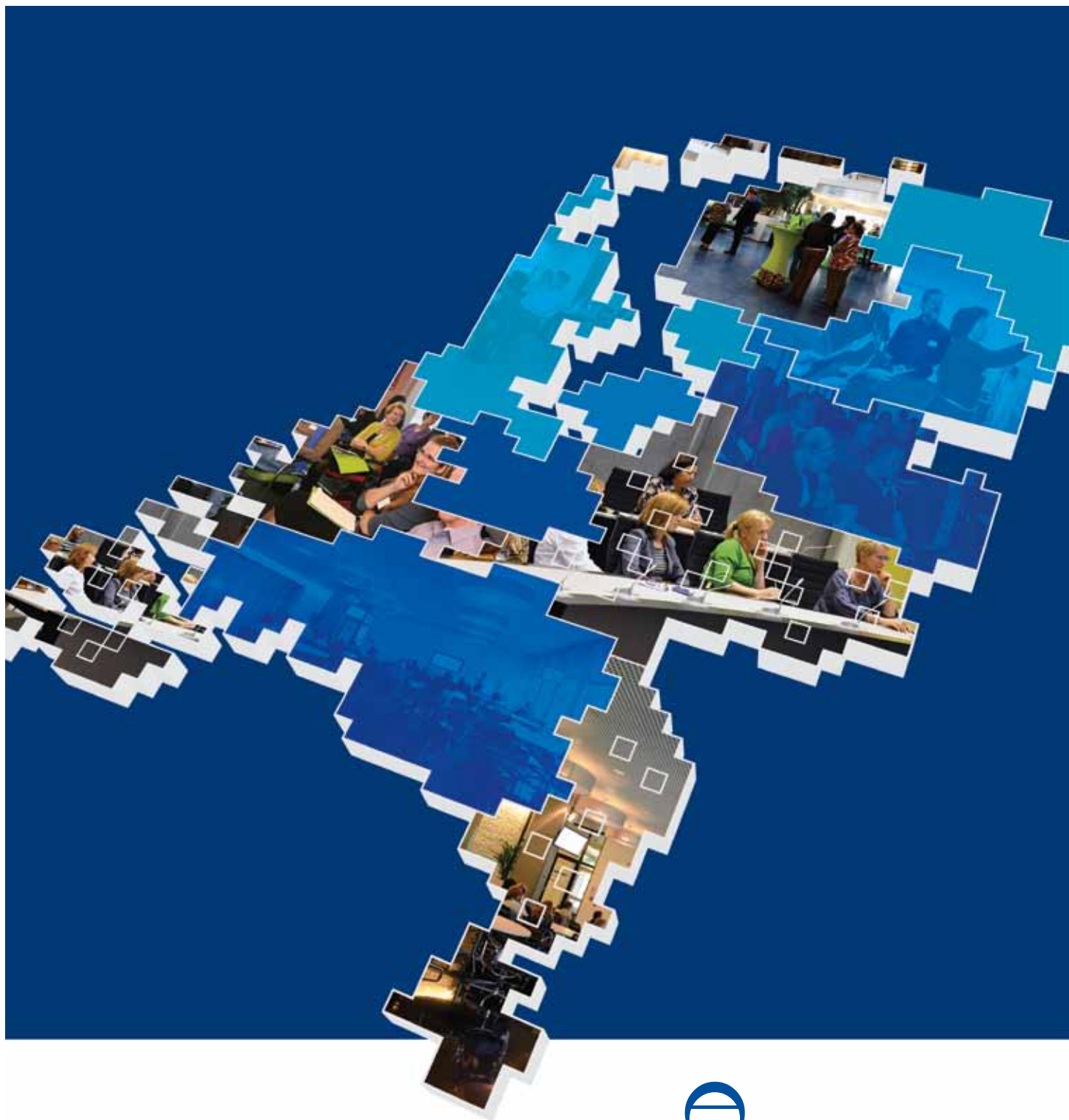


Samenwerking regionale arbeidsmarkt

PROVINCIES EN WATERSCHAPPEN



Samenwerking regionale arbeidsmarkt

PROVINCIES EN WATERSCHAPPEN

Diversiteit, mobiliteit en inzetbaarheid stimuleren, en gekwalificeerd personeel aantrekken en behouden. Dat zijn slechts enkele beoogde resultaten van het gezamenlijke pilotproject 'Samenwerking op de regionale arbeidsmarkt' van de A&O-fondsen van provincies en waterschappen.

Het project komt voort uit een Leer- & Innovatienetwerk Arbeidsmarktcommunicatie en diversiteit van het A&O-fonds Provincies. Het A&O-fonds Provincies onderzocht daarin samen met het A&O-fonds Waterschappen onderlinge samenwerking op de regionale arbeidsmarkt. Het resultaat: een gezamenlijke arbeidsmarkt –en diversiteitsdag van Waterschap Reest en Wieden en de Provincie Drenthe.

In dit document leest u meer over regionale samenwerking tussen waterschappen en provincies op de arbeidsmarkt. U kunt inspiratie opdoen via ons pilotproject, starten met een samenwerking via het stappenplan of ons format gebruiken om een gezamenlijke arbeidsmarkt- en diversiteitsdag te organiseren.

Nieuwe ideeën opdoen dus,
starten met samenwerken en uiteindelijk:
resultaat boeken!



Inhoud

Landelijke tendensen en regionaal maatwerk	4
Inspirerende samenwerking in de praktijk	6
'Samenwerking niet alleen noodzakelijk, maar ook een verrijking', interview Jannet Bergman, projectleider Arbo & Arbeidsmarkt A&O-fonds Provincies	8
Stappenplan voor start samenwerking inclusief voorbeeldtekst	10
Voorbeeldprogramma: Gezamenlijke arbeidsmarkt- en diversiteitsdag provincie Drenthe en waterschap Reest en Wieden	12
'Gewoon doen', interview Annet van Rossum, HRM-adviseur provincie Drenthe	14

Landelijke tendensen en regionaal maatwerk

Zowel provincies als waterschappen hebben te maken met landelijke tendensen die vragen om efficiëntie, mobiliteit en duurzame inzetbaarheid. En om regionale samenwerking.

Voor zowel waterschappen als provincies is vergrijzing een actueel thema. Omdat mensen langer doorwerken neemt de vergrijzing verder toe. De politieke discussie over nieuwe rollen van lokale overheden vraagt ondertussen om nieuwe competenties van medewerkers. Dat geldt ook voor nieuwe arbeidsverhoudingen. Om interessant te blijven voor de arbeidsmarkt - zeker in tijden van recessie - zullen medewerkers zich moeten blijven ontwikkelen. Potentiële vacaturekandidaten hechten dan ook steeds meer aan opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden in een functie. Ondertussen biedt een grotere diversiteit op de werkvloer nieuwe kansen voor arbeidsmarktbeleid.

Naast gezamenlijke uitdagingen, zijn er verschillen. Zo voorzien de waterschappen een krapte in kandidaten voor civiel technische functies en functies in hydrologie en chemische procestechnologie. De provincies voorzien ook een krapte in de toekomst, maar vooralsnog zal het werk met minder fte's moeten worden gedaan. Regionaal zijn er ook verschillen. In de ene provincie is er nog werkgelegenheidsgroei, terwijl in een andere provincie sprake is van krimp. Bij het ene waterschap is er meer vergrijzing dan bij het andere. Hetzelfde geldt voor de instroom van jongere werknemers en diversiteit.

REGIONAAL MAATWERK

Regionale arbeidssamenwerking tussen provincies en waterschappen maakt maatwerk mogelijk, afgestemd op regionale behoeften. Samenwerken betekent elkaar aanvullen in verschillen en de krachten bundelen bij gezamenlijke doelen in de regio. Zoals het aantrekken van divers personeel of het stimuleren van mobiliteit en duurzame inzetbaarheid. Regionaal samenwerkende organisaties kunnen elkaar sneller informeren bij vacatures en traineeplaatsen. Ze kunnen ook medewerkers uitwisselen, zich gezamenlijk presenteren naar nieuwe werknemers of de samenwerking zoeken in inhoudelijke projecten.

Regionale samenwerking op de interne en externe arbeidsmarkt staat dan ook voor efficiënt samenwerken in het aantrekken van gekwalificeerd personeel, maar ook voor meer mobiliteit en daarmee voor blijvende ontwikkeling, kennisuitwisseling en duurzame inzetbaarheid. Dat is niet alleen interessant voor huidige medewerkers, maar ook voor toekomstige medewerkers!



Toegevoegde waarde

'Samenwerken en netwerken betekent dat je niet steeds zelf opnieuw het wiel hoeft uit te vinden. Dat is de toegevoegde waarde. Samenwerking wordt succesvol met goed procesmanagement. Geloof daarbij in de kracht van je eigen idee, bepaal je eigen tempo en grijp het momentum.'

Peter Smits, manager A&O-fonds Provincies



Inspirerende samenwerking in de praktijk

In de praktijk zijn er meerdere regionale arbeidsmarktnetwerken waarin waterschappen en provincies de krachten bundelen op de arbeidsmarkt, zoals: 'Werken in Gelderland', 'Empower Limburg' en 'Zeeland werkt'. De samenwerkingsverbanden zijn een manier om slagvaardig te zijn op de regionale arbeidsmarkt.

Samenwerken begint met elkaar leren kennen. Een inspirerend voorbeeld van starten met samenwerken voor praktisch resultaat is de gezamenlijke arbeidsmarkt- en diversiteitsdag van waterschap Reest en Wieden en de provincie Drenthe, in samenwerking met het A&O-fonds Provincies. Waterschap en provincie maken daarin formeel en informeel kennis met elkaar. In presentaties, tijdens werkplekbezoeken en de afsluitende netwerkborrel bijvoorbeeld. Bovendien wordt het evenement benut om diversiteitsstudenten kennis te laten maken met het waterschap en de provincie. Deze studenten nemen net als medewerkers van waterschappen en provincies, ook deel aan het XploreLAB. Daarin wordt gezamenlijk gewerkt aan een inhoudelijk thema en het bedenken van oplossingen voor een probleemstelling uit de praktijk.

PRAKTISCH RESULTAAT

Rode draad door de activiteiten op deze dag is praktisch resultaat. Daarom hebben de organisaties van tevoren al concrete doelstellingen benoemd. Een van die doelstellingen is ten minste één klus voor de gezamenlijke klussenbank. Andere doelstellingen: onderzoek doen naar een gezamenlijk traineetraject, één vervolgvacature voor mobiliteit, één werkgeversbezoek en een drietal dynamic duo's vormen voor meer diversiteit.

Succesvol samenwerken met resultaat is dan ook aan een aantal voorwaarden gebonden. Zoals van tevoren concrete doelstellingen formuleren en het programma daarop afstemmen, maar ook een goede planning en commitment aan vervolgvacatures. De voordelen zijn ook evident: kennis en ervaring uitwisselen, efficiënt tijdelijk en nieuw personeel aantrekken, meer mobiliteit, diversiteit, duurzame en brede inzetbaarheid en uiteindelijk ook een betere regionale arbeidsmarkt.

STARTEN MET SAMENWERKEN

Het volledige voorbeeldprogramma van het evenement vindt u in paragraaf vijf (pagina 12). Wilt u starten met samenwerken? Bekijk dan het stappenplan voor samenwerking of gebruik het format voor het organiseren van uw arbeidsmarkt- en diversiteitsdag. Voor verdere informatie, vragen of voor andere ideeën over samenwerking kunt u ook contact opnemen met het A&O-fonds Provincies via jannet.bergman@aenoprovincies.nl.



Leer- & Innovatienetwerk

Het A&O-fonds Provincies heeft de afgelopen jaren vanuit het subsidietraject *'Impuls versterking culturele diversiteit binnen de sectoren gemeenten, provincies en waterschappen'* van het ministerie van Binnenlandse Zaken diverse activiteiten uitgevoerd rond arbeidsmarkt & diversiteit. Een van die activiteiten is het Leer- & Innovatienetwerk voor arbeidsmarktspecialisten, in samenwerking met het bureau Kessels & Smits. Daarin draait het om antwoorden op vragen waar geen kant-en-klaar stappenplan voor bestaat. In het Leer- & Innovatienetwerk van het A&O-fonds Provincies waren dit vragen rondom arbeidsmarktcommunicatie en diversiteit, zoals: hoe werk je aan diversiteit in een context waarin andere vraagstukken hoger op de agenda staan? Dat leidde tot vernieuwende initiatieven, zoals de pilot voor regionale arbeidsmarktsamenwerking van de A&O-fondsen van waterschappen en provincies. In die pilot werd via vijf bijeenkomsten of vernieuwingsfasen (verkennen, verdiepen, vernieuwen, verbinden & verankeren en oogsten) concreet vormgegeven aan regionale samenwerking tussen een waterschap en een provincie. De juiste partners werden gevonden in de provincie Drenthe en waterschap Reest en Wieden. Het eerste resultaat: de opzet van een gezamenlijke arbeidsmarkt- en diversiteitsdag.





Jannet Bergman, projectleider Arbo & Arbeidsmarkt bij het A&O-fonds Provincies is een van de initiatiefnemers van de gezamenlijke arbeidsmarkt- en diversiteitsdag in Drenthe.

'Samenwerking niet alleen noodzakelijk maar ook een verrijking'

"Het idee ontstond in het Leer- & Innovatienetwerk Arbeidsmarktcommunicatie en diversiteit van het A&O-fonds Provincies. Tijdens een gesprek met Emma van Vliet van het A&O-fonds Waterschappen bleek dat de waterschappen voor sommige functies vacatures hebben, terwijl er bij de provincies fte's moeten verdwijnen. Dat was voor ons aanleiding om concreet aan de slag te gaan met het organiseren van een regionale arbeidsmarkt- en diversiteitsdag."

Navraag bij de grotere regionale arbeidsmarktnetwerken, waarin onder andere waterschappen en provincies samenwerken, leerde dat onderlinge uitwisseling in de praktijk nog weinig voorkomt. "Dat komt waarschijnlijk door de grote schaal van die netwerken. Juist als je kleinschalig werkt, leer je elkaar goed kennen en kun je sneller schakelen bij interne vacatures."

DIVERSITEIT

Interne mobiliteit is slechts een van de redenen waarom Bergman pleit voor regionale samenwerking. Ook als het gaat om het stimuleren van diversiteit, kunnen waterschappen en provincies elkaar versterken. "Bijvoorbeeld door gezamenlijk een traineetraject te organiseren of door zich gezamenlijk te presenteren naar biculturele talenten." "Bovendien", zegt ze, "vorm je dan als overheden één gezicht binnen de regionale arbeidsmarkt". Dat is ook een goede reden om met elkaar aan de slag te gaan."

Het programma van de gezamenlijke arbeidsmarkt- en diversiteitsdag van het A&O-fonds Provincies, waterschap Reest en Wieden en provincie Drenthe, richt zich dan ook zowel op de interne als externe arbeidsmarkt. Naast collega's van het waterschap en de provincie nemen een tiental diversiteitsstudenten actief deel aan het evenement met werkbezoeken, presentaties en een XploreLAB.

"De studenten krijgen zo een goed beeld van werken bij provincies en waterschappen en leggen meteen waardevolle contacten. Door de deelname van de studenten krijg je ook een mooie mix van deelnemers,



een afspiegeling van de regionale samenleving.” Praktische resultaten staan centraal tijdens de dag: “Een concrete uitwisseling tussen ICT’ers van beide organisaties bijvoorbeeld of het ter plekke vormen van een aantal dynamic duo’s waarin managers van de organisaties diversiteitsstudenten coachen.”

REFLECTIE

“Alleen al het organiseren van het evenement is heel leerzaam”, vertelt Bergman. “Je doet nieuwe contacten op, krijgt informatie over wat er bij andere organisaties speelt, maar ziet ook hoe zij bepaalde onderwerpen oppakken. Dat leidt tot reflectie en nieuwe inzichten.”

Bergman hoopt dan ook dat meer waterschappen en provincies de samenwerking aan zullen gaan. “Dat levert zo veel op. De organisaties zijn minder kwetsbaar bij vacatures, medewerkers blijven zich ontwikkelen en de sector wordt aantrekkelijker voor nieuwe talenten. Daar wordt uiteindelijk iedereen beter van. Samenwerking is niet alleen noodzakelijk maar ook een verrijking.”

Stappenplan

SAMENWERKING/ARBEIDSMARKT- EN DIVERSITEITSDAG

1

VERKENNEN

Samenwerken begint met het inventariseren van de behoefte aan samenwerking. En met elkaar leren kennen. In een kennismakingsgesprek tussen de hoofden P&O van het waterschap en de provincie in uw regio kunt u met elkaar vaststellen wat samenwerking u kan opleveren. Onderwerpen die daarin aan de orde kunnen komen:

- Wat is de stand van zaken rond de arbeidsmarkt van beide organisaties?
- Waar hebben de afzonderlijke organisaties behoefte aan?
- Hoe kan regionale samenwerking daarin uitkomst bieden of meerwaarde opleveren?

2

VASTLEGGEN EN VORMGEVEN

Nadat de meerwaarde van regionale samenwerking helder is, is het zaak om de doelstelling van uw samenwerking vast te leggen en daar concreet vorm aan te geven. Bijvoorbeeld in een opdrachtformulering voor een gezamenlijke arbeidsmarkt- en diversiteitsdag. In de opdrachtformulering legt u vast:

- Wat het doel is van de gezamenlijke activiteit
- Hoe het programma er globaal uitziet
- Welke resultaten resultaten worden opgeleverd?

3

ORGANISEREN

Na het formuleren van het doel en de samenwerkingsvorm kunt u starten met de organisatie van samenwerking. Wilt u een gezamenlijke arbeidsmarkt- en diversiteitsdag houden, dan is het van belang om het programma af te stemmen op de geformuleerde doelstelling en de beoogde resultaten. Gebruik voor een goede organisatie het format in dit document. Een goed programma bevat bijvoorbeeld deze elementen:

- Presentaties/excursies die een beeld geven van werken bij beide organisaties
- Onderdelen die inzoomen op concrete samenwerkingsprojecten
- Informele/interactieve activiteiten zoals een netwerkborrel of kaartjes met vragen die deelnemers aan elkaar kunnen stellen



Aan de slag

'Hoe je samenwerking het beste aanpakt? Door op basis van een duidelijk gedeeld doel concreet aan de slag te gaan. Monitor wel regelmatig de doelstelling en de tussentijdse resultaten. Ook heel belangrijk: zorg voor heldere communicatie over de voortgang. En houd de vaart erin.'

Emma van Vliet, secretaris/projectmanager
A&O-fonds Waterschappen

4

COMMUNICEREN

Uw programma kan nog zo goed zijn, zonder voldoende gemotiveerde deelnemers levert dat weinig op. Zorg daarom voor aansprekende interne en externe sprekers. En voor tijdige en heldere communicatie binnen uw organisatie. Maak daarbij gebruik van de voorbeeldtekst in dit document. Naast het persoonlijk benaderen van deelnemers kunt u onder meer de volgende communicatiekanalen inzetten:

- Uw personeelsblad
- Social media, zoals een event op LinkedIn/uw eigen social networking site
- Intranet of internet

5

VERVOLGSTAPPEN VASTLEGGEN

Wilt u praktische resultaten boeken, dan is het van belang om van tevoren na te denken over mogelijke vervolgstappen en die vast te leggen. Zorg daarom voor een verslag van uw gezamenlijke arbeidsmarkt- en diversiteitsdag waarin de vervolgstappen worden benoemd. Concrete vervolgstappen zijn bijvoorbeeld:

- Een afspraak om met alle P&O'ers bij elkaar te komen voor vervolgspraken en kennisdeling
- Een uitwisselingsproject, tussen ICT'ers, of het koppelen van een student in een buddyproject aan een manager van een van de organisaties
- Een projectplan voor een concreet samenwerkingsproject of de opzet van een gezamenlijke klussenbank

Voorbeeldprogramma

REEST EN WIEDEN/ PROVINCIE DRENTHÉ

Het programma van de gezamenlijke arbeidsmarkt- en diversiteitsdag van Waterschap Reest en Wieden en de Provincie Drenthé, is afgestemd op gezamenlijke doelstellingen in deze regio. Eén doelstelling is kennis met elkaar maken om zo mobiliteit en duurzame inzetbaarheid te vergroten. Andere gezamenlijke doelstellingen: één gezicht vormen naar de regionale arbeidsmarkt en meer diversiteit in de sector. Zowel medewerkers als diversiteitsstudenten krijgen een goed beeld van het werk van het waterschap en de provincie via presentaties, werkplekbezoeken en door samenwerking in het XploreLAB. Ook is er ruimte om informeel kennis te maken met elkaar. Aan het evenement doen zo'n vijftien waterschappers mee, vijftien collega's van de provincie en een tiental studenten.

TIJD	ACTIVITEITEN	OPMERKINGEN
8.30	Vertrek deelnemers van Waterschap Reest en Wieden vanuit Meppel per bus naar het provinciehuis in Assen.	
9.15	Ontvangst in provinciehuis in Assen. Opening & welkomstwoord door een functionaris van het waterschap en een functionaris van de provincie.	Alle deelnemers krijgen naamkaartjes met verschillende kleuren: Reest & Wieden: blauw Provincie Drenthé: groen Studenten: geel
9.30	Vertoning filmpjes van Waterschap Reest en Wieden en Provincie Drenthé, beide voorafgegaan door een korte introductie over het werk van de organisaties.	
10.00	Busreis naar een locatie waar waterschap en provincie al samenwerken in een plaatselijk project. De projectleiders uit beide sectoren spreken vanuit hun eigen invalshoek over de meerwaarde van en ervaringen met samenwerking. Daarna is er een rondleiding en gelegenheid tot het stellen van vragen.	Deelnemers zitten in de bus naast iemand met een andere kleur naamkaart. Verder krijgen ze kaartjes met vragen om aan elkaar te stellen. Zoals: 'Waarom doe je mee?' en 'Wanneer is de dag volgens jou geslaagd?'
12.15	Terug naar provinciehuis.	Deelnemers nemen plaats naast iemand anders met een andere kleur naamkaart.

12.45	Lunch	Tijdens de lunch worden de flapjes uit de bus geclusterd, zodat er een lijn zichtbaar wordt. Dit wordt ook meegenomen als input voor het XploreLAB.
13.30	XploreLAB: in twee groepen van vijftien à twintig personen werken studenten en medewerkers van beide organisaties onder professionele begeleiding aan het oplossen van een probleemstelling uit de praktijk.	De provincie Drenthe maakt voor het oplossen van praktijkgerichte probleemstellingen regelmatig gebruik van een XploreLAB. Daarbij wordt gebruik gemaakt van verschillende technieken. De groep bestaat vaak uit een mix van provincie-medewerkers en studenten.
15.00	Plenaire terugkoppeling van ideeën, afspraken maken over vervolgvacatures en gezamenlijke klussen, en dynamic duo's vormen.	Een dynamic duo bestaat uit een leidinggevende en een biculturele student. De leidinggevende coacht de student, helpt bij het leggen van contacten en bemiddelt eventueel naar een functie binnen de sector. Andersom geeft de student informatie over zijn of haar leefwereld.
15.30	Netwerkborrel met studenten, managers en medewerkers van Reest en Wieden en Drenthe.	Informeel uitwisseling van gegevens, afspraken maken.
16.15	Slotwoord, waarna vertrek per bus terug naar Meppel.	Alle deelnemers krijgen na afloop een verslag van de dag met daarin onder meer de contactgegevens van alle deelnemers en een overzicht van de afgesproken vervolgvacatures.



Aankondiging/uitnodiging gezamenlijke arbeidsmarkt en diversiteitsdag - voorbeeldtekst intranet

Wil je altijd al weten wat je collega's bij een [WATERSCHAP/ PROVINCIE] dagelijks doen? Dan is dit je kans! Op [DATUM] houden provincie en waterschap een gezamenlijke arbeidsmarkt- en diversiteitsdag. De organisaties willen zo de regionale arbeidsmarkt versterken en mobiliteit, diversiteit en duurzame inzetbaarheid stimuleren. Je bent van harte uitgenodigd een kijkje te nemen in de keuken van [NAAM WATERSCHAP OF NAAM PROVINCIE]. Tijdens het evenement kun je werkplekken van beide organisaties bezoeken, samen met collega's van [WATERSCHAP/PROVINCIE] deelnemen aan een XploreLAB en nader kennis met elkaar maken tijdens een netwerkborrel! Laat je verrassen en boeien en meld je vóór [DATUM] aan bij [.....] Voor vragen kun je eveneens bij [....] terecht.



Annet van Rossum, HRM-adviser bij de provincie Drenthe, is een van de samenstellers van het programma van de gezamenlijke arbeidsmarkt- en diversiteitsdag van provincie Drenthe en waterschap Reest en Wieden.

'Gewoon doen'

"Bezuinigingen maken samenwerken noodzakelijk," zegt Van Rossum. "Maar dat is niet de belangrijkste reden waarom wij willen samenwerken. Veel belangrijker is mobiliteit en het vergroten van inzetbaarheid van onze medewerkers."

Ze licht toe: "De tijd dat je een baan voor het leven had is echt voorbij. Toch merk ik dat mensen die jaren bij de provincie werken, niet snel de stap nemen om ergens anders te kijken. Uitwisseling met een andere overheidsorganisatie is dan dé manier om een kijkje te nemen in de keuken van een ander bedrijf. Daarmee word je je bewust van je talenten en verbreed je je horizon. De wereld is groter dan alleen de organisatie waar je werkt."

NIEUWE IDEEËN EN NIEUWE ENERGIE

Om diezelfde reden neemt haar provincie al deel aan verschillende arbeidsmarktnetwerken met bijvoorbeeld gemeenten en andere noordelijke bedrijven. "Daarin detacheren we medewerkers soms voor tijdelijke klussen bij andere organisaties. Die medewerkers komen altijd terug met nieuwe ideeën en nieuwe energie. En soms levert het een nieuwe baan op!"

Een gezamenlijke arbeidsmarkt- en diversiteitsdag met een waterschap is voor Van Rossum dan ook geslaagd als dat bewustwording over talent en inzetbaarheid oplevert. Nog mooier vindt ze het als er concrete vervolgvacatures voortvloeien uit de kennismaking: "De samenwerking in het XploreLAB kan bijvoorbeeld leiden tot een tijdelijk projectteam waarin waterschappers en medewerkers van de provincie aan een thema werken. Of medewerkers van de organisaties spreken af om één-op-één een dagje mee te lopen met elkaar. Dat levert verdieping op. Ook als het om diversiteit gaat, kunnen waterschappen en provincies elkaar versterken", vindt Van Rossum.

Voor succesvol samenwerken is volgens haar niet meer nodig dan nieuwsgierige medewerkers en draagvlak van het management. De kracht van dit soort uitwisseling zit hem volgens haar ook in de kleinschaligheid. "Dat merken we ook in de andere netwerken. Met korte lijnen is het makkelijker om elkaar even te bellen bij klussen of even samen te brainstormen. Dat houdt de vaart erin."



DREMPELS

Toch kent de praktijk van uitwisseling drempels, weet Van Rossum ook. “Soms willen mensen wel, maar zijn er verschillende belangen in het spel. Of men loopt tegen geld en geregel aan, dat merken we ook. Haar advies: “Gewoon doen. Hoe vaker organisaties uitwisselen hoe gemakkelijker het wordt.”

Van Rossum: “Als we een flexibele arbeidsmarkt willen dan zullen we ook zelf flexibeler moeten omgaan met de regeltjes en niet halsstarrig willen vasthouden aan schalen en functiebeschrijvingen.” Haar ideale toekomst: “Een regionale arbeidsmarkt waarin we de juiste mensen flexibel kunnen inzetten voor het beschikbare werk. Binnen en buiten de eigen organisatie. Dat maakt het werk efficiënter én interessanter, voor eigen medewerkers en nieuwe talenten.”

Bergman hoopt dan ook dat meer waterschappen en provincies de samenwerking aan zullen gaan. “Dat levert zo veel op. De organisaties zijn minder kwetsbaar bij vacatures, medewerkers blijven zich ontwikkelen en de sector wordt aantrekkelijker voor nieuwe talenten. Daar wordt uiteindelijk iedereen beter van. Samenwerking is niet alleen noodzakelijk maar ook een verrijking.”

Colofon

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

EINDREDACTIE

Jannet Bergman, projectleider Arbo en
Arbeidsmarkt A&O-fonds Provincies
Peter Smits, manager A&O-fonds Provincies

TEKST

drs. Bina Ayar
journalist/tekstadviseur/senior eindredacteur
bij Urban Bina Media

VORMGEVING EN PRODUCTIE

insandouts communication design print

FOTOGRAFIE

Rene Zoetemelk (pagina 3, 7, 8 en 9)
Dick Brouwers (pagina 5 en 15)
Lars Blaauw (pagina 14)

SPECIALE DANK AAN

Annet van Rossum, HRM adviseur, Provincie Drenthe
Hella Mulderij, P&O-adviseur Waterschap Reest en
Wieden

Emma van Vliet, Secretaris/projectmanager
A&O-fonds Waterschappen

UITGAVE



A&O-fonds Provincies, Den Haag
maart 2013

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.

