

# Jaarverslag 2013

VOOROP IN VERANDERING:  
TERUGBLIK OP RESULTAAT



OP DE VOORZIJDE VOGELS IN  
HUN VLUCHT IN DE **V** VAN:

Vermenigvuldigen

Vertolken Veel

Verbetering

Vindingrijk Voldoening

Verandering Verfrissend Verwezenlijken

Voorop

Vruchtbaar Vakkundig Verdelen

Veelbelovend

Vooruitgang

Vertrouwen

Verwijzen Veelzijdig Verzamelen

# Voorwoord

In 2013 liep de beleidsperiode 2011-2013 van het A&O-fonds Provincies, met als thema 'Voorop in verandering', ten einde. We kunnen terugblikken op een succesvolle periode, waarin we vele mooie activiteiten hebben ontwikkeld en uitgevoerd, zoals ook weer uit het voorliggende jaarverslag mag blijken. Dit hebben we niet alleen gedaan, maar samen met de professionals uit de sector. We willen daarom op deze plaats iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan onze activiteiten!

Om dit jaar, maar vooral deze beleidsperiode op een pakkende manier af te sluiten, brengen we het jaarverslag ook uit als animatiefilmpje. Hierin is verkort weergegeven waar het A&O-fonds Provincies zich het afgelopen jaar mee heeft beziggehouden. Dit filmpje wordt zeer ruim verspreid en is voor een brede doelgroep toegankelijk. Het voorliggend jaarverslag dient ter verdere achtergrondinformatie en verdieping.

Het afgelopen jaar heeft het A&O-fonds verschillende activiteiten in samenwerking met de sector uitgevoerd, zoals de uitreiking van de HRM Prijs 2012-2013, de masterclasses Mensen in Beweging, de masterclasses Strategische Personeelsplanning, het onderzoek naar digitale arbo-instrumenten, het onderzoek naar frictiefuncties, de workshops OR & Pensioen en de nieuwe module Het Nieuwe Werken (HNW) voor de Arbocatalogus Provincies. Dit en meer is terug te vinden in het jaarverslag dat we hierbij met veel genoegen presenteren.

*Willem de Kleijn, voorzitter*

*Jaap Doeven, vice-voorzitter*

*Louis Vroomen, vice-voorzitter (t/m oktober 2013)*

# Leeswijzer

In dit jaarverslag stellen wij om te beginnen het A&O-fonds Provincies aan u voor en beschrijven we onze missie en visie. Vervolgens geven we u inzicht in de algemene activiteiten die in 2013 hebben plaatsgevonden, die niet direct aan onze programmalijnen gekoppeld zijn. De inhoudelijke activiteiten die verbonden zijn aan onze programmalijnen, worden – na een korte introductie van de programmalijnen – aansluitend beschreven.

In een apart hoofdstuk 'Overkoepelende activiteiten' besteden we aandacht aan de onderwerpen Het Nieuwe Werken, de Stimuleringsregeling Innovatieve Projecten en Evaluaties. Dit zijn onderwerpen die raakvlakken hebben met al onze programmalijnen. In het laatste hoofdstuk gaan we in op de ondersteunende communicatie-activiteiten die in 2013 hebben plaatsgevonden. Het jaarverslag verschijnt zowel in gedrukte als in digitale vorm. In de digitale versie kunt u via de links doorklikken naar onze website voor het lezen van publicaties. De activiteiten van het A&O-fonds in 2013 worden tevens in een kort animatiefilmpje weergegeven. Dit filmpje is via onze website te bekijken.

---

## Het A&O-fonds Provincies

- Monitort en analyseert arbeidsmarkt-, HRM-, medezeggenschaps- en arbo-ontwikkelingen en signaleert daarbinnen knelpunten
  - Ontwikkelt (innovatieve) projecten gericht op het voorkomen en/of oplossen van knelpunten binnen de arbeidsmarkt en binnen het integrale HRM-beleid
  - Verzamelt en ontsluit arbeidsmarktinformatie over de sector Provincies
  - Ontwikkelt projecten van landelijke betekenis voor de hele sector of gericht op een bepaalde (beroeps)groep waar zich grote knelpunten gaan voordoen
  - Maakt resultaten van projecten breed bekend
  - Werkt samen met aanverwante sectoren op de arbeidsmarkt, zoals gemeenten, waterschappen en de rijksoverheid
-

# Voor en door de sector

---

## Visie en missie

Het Arbeidsmarkt- en Ontwikkelingsfonds Provincies is het samenwerkingsverband van werkgevers- en werknemersorganisaties in de sector Provincies. Het A&O-fonds Provincies initieert, stimuleert en bevordert vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt, HRM-beleid, medezeggenschap en arbeidsomstandigheden.

A&O-activiteiten zijn erop gericht de sector Provincies tot een aantrekkelijke en diverse sector te maken om in te werken. Het A&O-fonds fungeert als kennismakelaar en maakt beschikbare kennis toegankelijk en toepasbaar voor de sector. Het A&O-fonds wil van toegevoegde waarde zijn en dus ook verantwoordelijkheden daar laten liggen waar ze thuis horen. Het is daarnaast een natuurlijk platform voor samenwerking. Elke provinciale organisatie kent haar eigen karakteristieken, dynamiek en omgeving, maar heeft ook veel overeenkomsten met de andere organisaties. De kennis en ervaring die een provincie heeft opgedaan, kan gebruikt worden door de andere provincies.

Het A&O-fonds werkte in 2013 voor verschillende onderwerpen met begeleidingscommissies en netwerken met hierin vertegenwoordigers van werkgevers en werknemerszijde vanuit de provincies. Zonder de bijdrage van deze professionals kan de gewenste samenwerking niet bereikt worden.

---

# Algemene activiteiten

---

## Algemene activiteiten in 2013:

- Wisselingen in Algemeen Bestuur en Dagelijks Bestuur
- Opstellen van gezamenlijk beleidsplan met de A&O-fondsen van gemeenten en waterschappen voor de periode 2014-2016
- Opstellen van een activiteitenplan 2014 voor de eigen sector
- Samenwerking met fondsen van de sectoren waterschappen, gemeenten, rijk en diverse andere fondsen

---

## Bestuurszaken

In 2012 heeft het A&O-fonds Provincies afscheid genomen van de bestuursleden Pauline de Jonge en Fred Stroo. De vrijgekomen posities zijn in 2013 ingevuld door wederom twee vertegenwoordigers van werkgeverszijde. In de Algemene Bestuursvergadering van 24 april 2013 heeft het Algemeen Bestuur besloten Richard van der Mast en Henny van den Born te benoemen tot Algemeen Bestuurslid van de Stichting A&O-fonds Provincies. Richard van der Mast, projectleider werkgeverszaken van het IPO, is verantwoordelijk voor de portefeuille HRM. Henny van den Born, senior beleidsmedewerker arbeidsomstandigheden bij de provincie Groningen, is benoemd voor de portefeuille arbeidsomstandigheden.

Met het verstrijken van de zittingstermijn van 6 jaar, is er in oktober 2013 een eind gekomen aan het lidmaatschap van Louis Vroomen als lid van het Algemeen Bestuur van het A&O-fonds Provincies. Louis Vroomen leverde vanuit de werkgeversdelegatie – eerst als lid, toen als voorzitter en laatstelijk als vice-voorzitter – met zijn heldere visie op het gebied van innovatie, intersectorale en regionale samenwerking, vraagstukken aangaande de individuele ontwikkeling van medewerkers en zijn grote (bestuurlijke) ervaring binnen provincieland, een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van het A&O-fonds Provincies. Het A&O-fonds dankt hem voor zijn inspanningen en inzet en wenst hem veel succes en voldoening bij al zijn nieuwe uitdagingen.

Algemeen bestuurslid Jaap Doeven heeft de functie van Louis Vroomen in het Dagelijks Bestuur overgenomen en is in het Algemeen Bestuur agetreden als vice-voorzitter.

---

## Beleidsplan 2014-2016

Eind 2013 liep het Beleidsprogramma 2011-2013 'Voorop in verandering' van het A&O-fonds Provincies af. 2013 heeft dan ook in het teken gestaan van het opzetten van een nieuw Beleidsprogramma 2014-2016. In het kader van samenwerking tussen de drie fondsen voor de decentrale overheden – provincies, gemeenten en waterschappen – hebben de besturen aangegeven het wenselijk te vinden, gezien de toekomstige ontwikkelingen, het nieuwe beleidsprogramma te baseren op gezamenlijke uitgangspunten.

In het eerste kwartaal is het proces gestart met een gezamenlijke bijeenkomst waarin een verkenning heeft plaatsgevonden met de drie dagelijkse besturen over de ambities, wensen en visies voor de komende jaren. De gezamenlijke analyse, denkrichtingen en ideeën over 'op welke gebieden zien we gezamenlijke ontwikkelingen', 'wat zijn



daarbij de meest urgente en belangrijke stappen die gezet moeten worden' en 'wat is daarbij de rol en toegevoegde waarde van de fondsen' zijn vervolgens per sector verder aangescherpt. Dit is verwerkt in een concept-uitgangspuntennotitie. In een consultatieronde met de sociale partners en diverse relevante netwerken zijn de reacties gevraagd op deze conceptnotitie. Vervolgens is het voor de komende jaren door de besturen van de drie sectoren vastgesteld.

In het programma staat wat de drie fondsen bindt: een visie op de gewenste ontwikkeling van de overheid en op de gewenste ontwikkeling van de overheidsmedewerker. Deze gezamenlijke visie is de 'kapstok' waaraan de fondsen een groot deel van hun concrete werkzaamheden gaan ophangen. De gezamenlijk gekozen thema's zijn: Overheid in beweging en Meester in je werk.

Het A&O-fonds Provincies heeft in het verlengde van het Beleidsprogramma 2014-2016, in nauw overleg met de diverse provinciale netwerken, een Activiteitenplan Provincies 2014 opgesteld. In de komende periode gaan we voor het eerst werken met een meerjaren beleidsplan aangevuld met jaarlijkse en actuele activiteitenplannen. Deze activiteitenplannen worden in nauw overleg met werkgevers en werknemers en de betreffende provinciale medewerkers ingevuld en uitgevoerd.

# Programma's

---

Alle activiteiten hebben in 2013 plaatsgevonden binnen de volgende programmalijnen:

---

## I HRM

De ambitie van het A&O-fonds Provincies is om op basis van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en bij de provincies, ondersteuning te bieden aan HRM bij de instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers. Meer concreet richten de ambities zich op de ontwikkeling van talenten van medewerkers en het vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers. De projecten en activiteiten hebben als doel om nieuwe ontwikkelingen zichtbaar te maken, ontwikkeling van HRM te stimuleren en ruimte te bieden voor experimenten.

---

## 2 Arbeidsmarkt

Binnen de programmalijn arbeidsmarkt heeft het A&O-fonds Provincies de ambitie een bijdrage te leveren aan het versterken van de positie van provincies op de arbeidsmarkt. In de eerste plaats gaat dit om een lokale aanpak; provincies werven personeel in de regio en primair profileren zij zich in die regio. De regionale arbeidsmarkt heeft dan ook een centrale plek in de projecten van het A&O-fonds. Daarnaast hebben de ontwikkelingen op het gebied van de beroepsbevolking (vergrijzing en ontgroening) volop de aandacht.

---

### 3 Medezeggenschap

Het A&O-fonds Provincies wil medezeggenschap in de sector een prominente plek geven in het denken over en het meehelpen bouwen aan de toekomst van de provincies als werkorganisaties en wil bovendien een bijdrage leveren aan het ontwikkelen van frisse en innovatieve vormen van medezeggenschap.

---

### 4 Arbeidsomstandigheden

Het A&O-fonds Provincies streeft naar het verder verbeteren van de arbeidsomstandigheden binnen provincies. Aandacht voor preventie staat daarbij centraal. Arbeidsomstandigheden zijn al langere tijd een speerpunt voor de ontwikkeling van sectorale activiteiten. Verder continueren, implementeren en evalueren van activiteiten op dit terrein stond centraal.

---

# Onderzoek, kennisdelen en stimuleren

Om haar ambitie in de rol van kennismakelaar en platform voor samenwerking voor provincies te vervullen, richt het A&O-fonds Provincies zich met name op het verwerven van kennis (onderzoek en ontwikkeling), het delen van kennis en het stimuleren van (innovatieve) activiteiten. Deze activiteiten zijn verweven in de vier programmalijnen met de onderliggende projecten.

Programmalijn: HRM	Onderzoek	Ontwikkeling	Kennisdelen	Stimuleren
■ Onderzoek EVC in de HRM-cyclus		●	●	●
■ Strategische Personeelsplanning		●	●	
■ HRM Prijs			●	●
■ Intersectorale mobiliteit en flexibiliteit			●	●
■ Hoe krijg je mensen in beweging?			●	●
■ HR-festival			●	

Programmalijn: Arbeidsmarkt	Onderzoek	Ontwikkeling	Kennisdelen	Stimuleren
■ Personeelsmonitor A&O-fonds Provincies	●		●	
■ Arbeidsmarktcommunicatie			●	
■ Onderzoek frictiefuncties	●		●	

---

**Programmalijn: Medezeggenschap**    Onderzoek    Ontwikkeling    Kennisdelen    Stimuleren
 

---

- Workshops voor ondernemingsraden ●
- Ondersteuning secretariaat ProvOR ●

---

**Programmalijn: Arbeidsomstandigheden**    Onderzoek    Ontwikkeling    Kennisdelen    Stimuleren
 

---

- Doorontwikkeling en actualisering arbocatalogus ●
  - Analyse en benchmarking data RI&E ● ●
  - Promotie en doorontwikkeling agressieregistratiesysteem ● ●
  - Onderzoek inzet digitale arbo-instrumenten ● ●
-

# I HRM

“Medewerkers worden  
steeds meer verantwoordelijk  
voor hun eigen loopbaan;  
E-portfolio zal alleen maar  
aan waarde winnen.”

LOUIS VROOMEN  
VICE-VOORZITTER ALGEMEEN BESTUUR  
(T/M OKTOBER 2013)

## EVC

De pilot Erkennen van Verworven Competenties is in 2012 met succes afgerond en heeft een handleiding met waardevolle tips opgeleverd ‘EVC: aan de slag ermeel’. De positieve ervaringen en deze handleiding hebben de provincie Flevoland gestimuleerd om voor de afdeling Secretariële Ondersteuning een EVC/EVP-traject op te starten, onder begeleiding van Bureau Libereaux, die ook de eerdere trajecten bij de provincies Zuid-Holland en Noord-Brabant heeft begeleid. Op 21 mei 2013 kregen 19 secretaresses tijdens een feestelijke bijeenkomst in het provinciehuis van Flevoland een EVC- of EVP-certificaat uitgereikt. De secretaresses bij de provincie Flevoland zijn sinds 2012 gecentraliseerd, waardoor er een bredere inzetbaarheid van hen wordt verwacht. Een EVC/EVP-traject biedt hierin ondersteuning en inzicht in de verschillende competenties, en zorgt ook bij de secretaresses zelf voor bewustwording van hun toegevoegde waarde.

De provincie Zuid-Holland, waar in 2012 een twintigtal secretaresses een EVC/EVP-traject heeft doorlopen, heeft de trajecten uitgebreid.

Zo is de Dienst Informatievoorziening en de Financiële Administratie ook gestart met EVC/EVP-trajecten.

Met een EVC/EVP-certificaat wordt de ontwikkeling, mobiliteit en inzetbaarheid van medewerkers vergroot. Het traject kan worden ingezet binnen de werking van het Persoonlijk Ontwikkelbudget van de medewerkers.

### Masterclass Strategische Personeelsplanning (SPP)

In 2012 heeft het A&O-fonds Provincies opnieuw twee masterclasses Strategische Personeelsplanning (SPP) georganiseerd. De juiste persoon, op de juiste plaats, op het juiste moment. Dat is waar het om draait bij SPP. In eerdere masterclasses werden het concept en de uitvoering binnen de provincie behandeld. Tijdens de twee masterclasses in 2013, was de blik naar buiten gericht en boden verschillende – voornamelijk externe – organisaties een kijkje in hun SPP-keuken.

Op 21 maart 2013 vond de eerste masterclass SPP 'Een kijkje in de SPP-keuken' van

dit jaar plaats. Tijdens deze drukbezochte masterclass kwamen in workshops van een uur het Maastricht Universitair Medisch Centrum, provincie Fryslân, sector onderwijs/CAOP en KLM aan het woord. Elk met een eigen visie op en ervaring met SPP. De masterclass werd geopend door dagvoorzitter Louis Vroomen, vice-voorzitter van A&O-fonds Provincies, met de woorden: "SPP is niet alleen een product, maar vooral een gezamenlijk proces. Een zoektocht voor medewerkers en organisatie naar een duurzame toekomst. En iedereen doet het anders." En dat is juist wat deze masterclasses interessant maakte; luisteren naar hoe anderen het doen, en daar de punten uithalen die je zelf weer kunt meenemen naar je eigen organisatie.

Ook de tweede masterclass op 13 juni 2013 werd weer goed bezocht. Een tweetal overheidsorganisaties, de provincie Gelderland en de gemeente Maastricht, en twee profit-organisaties, Capgemini en de Efteling, gunden de deelnemers een openhartig kijkje in hun SPP-keukens.

Gemiddelde waardering masterclasses SPP: **8,2**

De algemene reactie van de deelnemers was dat het erg interessant is om een blik te kunnen werpen op hoe andere organisaties omgaan met strategische personeelsplanning en dat de opgedane kennis goed te gebruiken is in de eigen praktijk.

### Leernetwerk SPP

Tijdens de masterclasses Strategische Personeelsplanning (SPP) is een eerste aanzet gedaan om een leernetwerk SPP op te zetten. De deelnemers werd gevraagd om mee te denken over vragen als 'Wat zou het doel van het leernetwerk moeten zijn?', 'Wie behoort tot de doelgroep?', 'Welke onderwerpen zou je willen?' en 'Welke vorm zou je willen?'.

### HRM Prijs 2012-2013

In 2013 is de HRM Prijs Provincies 2012-2013 uitgereikt. Acht provincies, met in totaal negen inzendingen, dongen mee naar de prijs, een ontwikkelings- of onderzoeksactiviteit ter waarde van € 5.000,-, maar bovenal de eer.

Het thema was dit keer 'De verandering'. De beoordelingscriteria waren: originaliteit, uitvoerbaarheid, betrokkenheid van medewerkers en bruikbaarheid voor andere provincies.

De inzendingen werden beoordeeld door een jury waarin werkgevers, werknemers en HRM-deskundigheid vertegenwoordigd waren: Willem de Kleijn (voorzitter A&O-fonds), Louis Vroomen (vice-voorzitter A&O-fonds), Frank Gruizinga (voorzitter ProvOR), Agnes Jongerius (verbonden aan het Kenniscentrum Instituties van de Open Samenleving (IOS) van de Universiteit Utrecht, voormalig voorzitter van de FNV), Martin Schomper (directeur gemeente Smallerland) en Leni Beukema (lector Duurzaam HRM Hanzehogeschool Groningen).

De beoordeling van de inzendingen van de provincies Flevoland en Noord-Brabant lag erg dicht bij elkaar. De jury besloot daarom om voor deze derde HRM Prijs, en tevens laatste tijdens deze beleidsperiode, twee winnaars uit te roepen. De provincie Flevoland won de



prijs met haar project 'Samen leren doet inspireren', waarbij een opleidingsmodel wordt gecreëerd waarin deelnemers aan interne trainingen een collega als leercoach hebben die hen ondersteunt. De provincie Noord-Brabant werd als winnaar uitgeroepen met haar project 'ZPP Brabant, het netwerk van ondernemende ambtenaren'. Met een divers netwerk van Brabantse overheidsorganisaties stimuleert de provincie werkgevers en werknemers tot flexibilisering van werk. In haar visie werken alle Brabantse ambtenaren voor dezelfde overheid en ze daagt medewerkers uit om hun kernkwaliteiten te zoeken en deze pro-actief onder de aandacht te brengen bij verschillende organisaties.

Beide provincies hebben in december 2013 tijdens een feestelijke bijeenkomst georganiseerd op het eigen provinciehuis, de prijs in ontvangst genomen. Ter afsluiting is een publicatie gemaakt, waarin alle ingezonden projecten zijn opgenomen. Het uiteindelijke doel van de HRM Prijs is tenslotte: kennis delen en het belonen van mooie HRM-innovaties.

#### ALLE INZENDINGEN OP EEN RIJ:

Drenthe	Duurzame inzetbaarheid, experiment jaargesprekken
Flevoland	Samen leren doet inspireren
Fryslân	Flexpool provincie Fryslân
Gelderland	Inzetbaarheid: werken aan beweging
Groningen	Digitalisering Strategische Formatie- en Personeelsplanning
Noord-Brabant	ZPP Brabant, het netwerk van ondernemende ambtenaren
Noord-Holland	Expeditie Houtplein/ Werkstijl NH
Noord-Holland	E-HRM
Utrecht	Development Centre Teamleiders

## Masterclass Mensen in Beweging

In 2013 hebben in totaal drie masterclasses Mensen in Beweging plaatsgevonden en een slotworkshop tijdens het HR-festival. De masterclasses zijn opgezet omdat het bevorderen en besturen van personeelsmobiliteit de komende jaren meer dan ooit tevoren voor alle provincies van groot belang is; een aandachtspunt voor iedere leidinggevende en manager, niet alleen voor de P&O-afdelingen. Tijdens de masterclasses werd met name aandacht besteed aan de relatie tussen (strategisch) personeelsbeleid, personeelsinstrumenten en de organisatiestrategie, en leiderschapsvraagstukken. Bij elke masterclass nam een andere provincie het voortouw.

Op 4 februari 2013 beet de provincie Utrecht de spits af met het thema 'de Maakbaarheid van Mobiliteit', waarbij reorganisatie wordt gezien als onderdeel van een grotere veranderopgave, en het accent ligt op organische krimp met organisatiebrede functiegroepen. De provincie Overijssel was op 8 april aan de beurt. In deze masterclass met de titel

'Van werk naar werk; een nieuwe visie', vertelde de provincie over de opzet, uitwerking en spannende zaken die zij tegenkwam bij een door haarzelf gerund werkbedrijf. De provincie Noord-Holland verzorgde op 4 september de masterclass met als thema 'Vitaal organiseren'. De provincie deed uit de doeken hoe zij na de zeer ingrijpende reorganisatie van 2005, haar aanpak wilde aanpassen. Wég van de traditionele grote reorganisaties, náár een meer natuurlijke en permanente ontwikkeling.

Aan het einde van deze reeks is er tijdens het HR-festival in november een totaal workshop gegeven over het fenomeen 'Mensen in Beweging'. Tijdens deze workshop werden de highlights van de masterclasses gepresenteerd en verbreed naar de vraagstukken van gemeenten en waterschappen die ook het HR-festival bezochten.

### Gemiddelde waardering masterclasses Mensen in Beweging: **7,9**

Uit de hoge opkomst bij alle masterclasses, het feit dat een substantieel aantal deelnemers alle drie de masterclasses heeft bezocht, en

de ingevulde evaluaties, valt op te maken dat het thema 'mensen in beweging' voorziet in een behoefte, het leeft binnen de sector. Uit de evaluatie blijkt ook dat het kennisdelen en het contact met collega's als meerwaarde wordt gezien.

## HR-festival

Op 7 november 2013 vond het HR-festival plaats, dit keer met als thema #Toekomst. Het festival wordt elke twee jaar gezamenlijk georganiseerd door het A&O-fonds Provincies, A+O fonds Gemeenten en A&O-fonds Waterschappen. Op deze dag werd teruggekeken op de vele innovatieve HR-projecten die zijn uitgevoerd in de drie sectoren. Maar vooral werd vooruit gekeken naar de HR-ontwikkelingen die in de (nabije) toekomst in het verschiet liggen, zoals: ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, veranderende arbeidsrelaties, gezond langer doorwerken, nieuwe vormen van medezeggenschap en andere organisatievormen.

Mathieu Weggeman, hoogleraar Organisatiekunde aan de Technische Universiteit Eindhoven, verzorgde de

aftrap van de dag. Vervolgens konden de deelnemers terecht bij diverse lezingen en een keuze maken uit een aanbod van meer dan 40 workshops. Zes van deze workshops werden verzorgd door de sector provincies:

- 'Functie Risico Profiel en de Arbo Academy', door de winnaar van de Arbo Prijs, provincie Noord-Holland
- 'Samenwerkende Ondernemingsraden bij vorming RUD's', door de winnaar van de MZ Prijs, provincie Groningen
- 'Mobiliteit bij de provincies', door de ProvOR
- 'Masterclass Mensen in Beweging', door Carolien de Boer, in navolging op de masterclasses die in 2013 door drie provincies verzorgd zijn
- 'ZPP Brabant, het netwerk van ondernemende ambtenaren', winnaar van de HRM Prijs, provincie Noord-Brabant
- 'Samen leren doet inspireren', winnaar van de HRM Prijs, provincie Flevoland

**Gemiddelde waardering HR-festival: 7**  
Het HR-festival is bezocht door bijna **700** bezoekers.

## 2 Arbeidsmarkt

“Wat is de wervingskracht van de provincies in de nabije toekomst. Een boeiend en actueel onderwerp, waar het A&O-fonds zich in blijft verdiepen.”

WILLEM DE KLEIJN  
VOORZITTER ALGEMEEN BESTUUR

### Personeelsmonitor

In juni 2013 is de Personeelsmonitor Provincies 2012 gepubliceerd, voor het eerst uitgebracht door het A&O-fonds Provincies. Voorheen gebeurde dit door het IPO. In de Personeelsmonitor worden gegevens opgenomen uit de eigen personeels- en salarisadministratie, het ABP, het tweejaarlijkse Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (POMO) en andere relevante bronnen.

Wat opviel in de Personeelsmonitor 2012, was dat het verzuim bij de provincies in 2012 omlaag is gegaan. De afname van ziekteverzuim is een landelijke trend en de algemeen geldende oorzaken, de nadruk op preventie en continue aandacht voor passende verzuimbegeleiding, gaan ook voor provincies op. Een ander opvallend punt is dat de sector Provincies eind 2012 het laagste aantal provincieambtenaren heeft, sinds de eerste Personeelsmonitor in 1994 is uitgebracht.

Na de zomer heeft het A&O-fonds onder de gebruikers van de Personeelsmonitor een evaluatie uitgevoerd om te achterhalen wat de gebruikswaarde is en wat de ervaringen zijn met de Personeelsmonitor.

Uit het onderzoek blijkt dat men zeer tevreden is over de huidige monitor; de totaalbeoordeling kwam uit op het gemiddelde rapportcijfer 8. Ook kwam naar voren dat de monitor met name wordt gebruikt voor achtergrondinformatie, benchmarking en input voor beleidsnotities. Daarnaast spelen ook het signaleren van trends en vergroten van eigen kennis een rol. Deze uitkomsten dienen als input voor de afstemming met een klankbordgroep om tot een aanpak voor de volgende Personeelsmonitor te komen.

## Beloningsmonitor

In oktober 2013 is de Beloningsmonitor 2012 afgerond en verspreid. Deze monitor is een onderdeel van de Personeelsmonitor, maar wordt pas later gepubliceerd, omdat bij een aantal provincies de gegevens over beoordelen en belonen pas op een later moment beschikbaar komen. De Beloningsmonitor 2012 is, net als de Personeelsmonitor, voor het eerst door het A&O-fonds uitgebracht. Voorheen zorgde het IPO hiervoor. Een van de uitkomsten van de Beloningsmonitor 2012 is dat er gemiddeld 0,68%

van de loonsom werd uitgegeven aan incidenteel belonen, en 0,11% van de loonsom aan structureel belonen. Als gekeken wordt naar de hele sector, voldoen de provincies aan de cao-norm van 0,75% van de loonsom voor gedifferentieerd belonen. Verder werd, net als in 2011, ook gesignaleerd dat de invoering van de vijfpuntschaal een fors effect heeft op de incidentele prestatiebeloning (outputbeloning) van 3% of 7% van het jaarsalaris. Dit wordt waarschijnlijk veroorzaakt door het feit dat provincies de neiging hebben de beoordeling van de ontwikkeling te koppelen aan beoordeling van de prestaties.

Wij danken de diverse medewerkers van de provincies voor hun medewerking aan de Personeelsmonitor en de Beloningsmonitor.

## Onderzoek frictiefuncties

In 2013 heeft het onderzoeksbureau SEO, in opdracht van het A&O-fonds Provincies, een onderzoek uitgevoerd naar moeilijk vervulbare vacatures (frictiefuncties) bij de provincies. Aanleiding was de behoefte

van provincies om meer inzicht te hebben in de toekomstige arbeidsmarkt en een in 2012 gehouden presentatie van bureau SEO over het rapport 'Een verkenning van de toekomstige arbeidsmarkt van de overheid'.

Voor het onderzoek naar de frictiefuncties bij provincies is van elke provincie een arbeidsmarktspecialist geïnterviewd, waarbij o.a. is gevraagd naar de huidige en toekomstige frictiefuncties. Daarnaast zijn de onderzoeksrapporten die betrekking hebben op de gehele overheid, vertaald naar de situatie van de provincies.

#### Resultaten uit de interviews over huidige/te verwachte fricties:

- Een aantal provincies ervaart wervingskelpunten voor (civiel) technische functies, groene functies en functies op gebied van ICT
- Er is behoefte aan multi-inzetbare hoogopgeleide medewerkers
- Er zijn weinig externe vacatures: veel functies worden intern opgevuld/taken worden verdeeld
- Provincie heeft een goed imago
- Verwachting 50/50 knelpunt- en frictiefuncties

#### Aanbevelingen op basis van de resultaten van het onderzoek:

- Op korte termijn geen groot probleem, toekomstverwachting is minder rooskleurig
- Vraag is of imago in goede tijden sterk genoeg is om te concurreren
- Meer kennis over de wervingskracht van de provincies nodig

Het rapport is toegestuurd naar de hoofden P&O, het netwerk AMC en besproken in de P&O-advisegroep. De provincies kunnen op basis van de uitkomsten van het rapport gericht beleid voeren. Het A&O-fonds Provincies gebruikt het rapport om toekomstige activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt te prioriteren.

“De jaarlijkse Personeelsmonitor geeft me een goed leesbaar, evenwichtig en inzichtelijk beeld”.

TAMMO HOOGAKKER, HOOFD P&O  
PROVINCIE GELDERLAND.

### 3 Medezeggenschap

“Investeren in medezeggenschap verdient zich terug, zowel in de loopbaan van de medezeggenschapper als in de ontwikkeling van de organisatie.”

JAAP DOEVEN  
LID ALGEMEEN BESTUUR EN  
VICE-VOORZITTER VANAF  
OKTOBER 2013

#### MZ-programmalijn

In navolging op de brainstorm in december 2012, om te komen tot een invulling van de programmalijn Medezeggenschap, heeft in februari 2013 o.l.v. algemeen bestuurslid Jaap Doeven, tevens Portefeuillehouder MZ, een tweede denktanksessie plaatsgevonden. Hierin werd de oogst van de eerste bijeenkomst vertaald naar input voor het nieuwe beleidsplan en een aantal concrete activiteiten voor 2013. Het is gebleken dat ondernemingsraden vooral behoefte hebben aan actuele termijnacties en -activiteiten die mogelijk voortvloeien uit meerjarenthema's: bijv. de landsdelendiscussie. Ook de samenwerking met OR en GO en de wijze waarop e.e.a. geborgd zou kunnen worden via het A&O-fonds, komt naar voren als aandachtspunt. Verder geven OR-en aan dat ondersteuning vanuit het A&O-fonds gewenst is, in verband met gebrek aan organisatiecapaciteit. In 2014 wordt de programmalijn MZ verder vormgegeven.

Tevens werden in 2013 voorbereidingen getroffen voor een begeleidingscommissie voor de programmalijn MZ.

De ProvOR kijkt vanaf de zijlijn mee.

## ProvOR

Het A&O-fonds heeft ook in 2013 samengewerkt met het sectorale platform voor provinciale ondernemingsraden, ProvOR. Een belangrijk netwerk dat dicht op de sector zit.

In alle provincies was in 2013 organisatieontwikkeling een belangrijk thema; provincies denken na over hoe het personeel flexibeler kan worden ingezet. Het werken met een vaste kern en een flexibele schil krijgt hierbij veel aandacht. Voor ProvOR was het bovenstaande reden het thema interne en externe mobiliteit op te pakken. Op verzoek van het A&O-fonds heeft ProvOR op het HR-festival een workshop verzorgd. De ideeën die hieruit naar voren zijn gekomen, worden in 2014 door ProvOR uitgewerkt.

In 2013 had ProvOR twee maal een reguliere bijeenkomst, die werden gehouden in één van de provinciehuizen waar Het Nieuwe Werken is ingevoerd. De ProvOR-leden kregen een rondleiding door de nieuwe kantoorconcepten, waarmee ze in het eigen provinciehuis hun voordeel konden doen.

Onderwerpen die onder meer op de agenda stonden, waren een gesprek met de vertegenwoordiger van Abvakabo Provincies, Politiek Primaat en Vitaal Organiseren (presentatie provincie Noord-Holland). Het A&O-fonds heeft tijdens een van de bijeenkomsten het Beleidsprogramma 2014 gepresenteerd.

Leden van ProvOR hebben in 2013 ook deelgenomen aan de activiteiten van het A&O-fonds.

## Workshop OR & Pensioen

Op 29 mei en op 10 oktober 2013 organiseerde het A&O-fonds Provincies de workshop OR & Pensioen. Onderwerpen die op deze dag onder andere aan bod kwamen zijn: het historisch perspectief, de drie pijlers van het pensioenstelsel, het pensioentekort: wie heeft gelijk, aanvullend pensioen, fiscale ruimte en mogelijkheden, en ouder worden en het pensioen. Op inspirerende wijze is een taai onderwerp als pensioenen tot een boeiende aangelegenheid gemaakt. Er werd uitleg gegeven over het systeem van pensioenen en vervolgens werd nader ingegaan op de



praktische zaken waar OR- en GO-leden mee te maken kunnen krijgen.

De workshop in mei werd alleen gegeven voor de drie noordelijke provincies en een aantal Groningse gemeenten, als vervolg op het winnen van de MZ Prijs door de provincie Groningen. Tevens diende deze workshop als pilot. De workshop bleek een succes en is vervolgens in oktober nog een keer herhaald. Omdat ook onder gemeenten interesse was, is deze workshop in samenwerking met het A+O fonds Gemeenten georganiseerd. Het onderling uitwisselen van ervaringen tussen de beide sectoren leverde, naast het inhoudelijk deel, interessante informatie op.

### Vorbereiding bijeenkomsten 2014

In 2013 zijn tevens de voorbereidingen getroffen voor een aantal activiteiten die begin 2014 plaatsvinden, waaronder: masterclass SPP voor de ondernemingsraden, workshop Samenwerken aan toekomst en partnerschap en een regionale OR-bijeenkomst van de provincies Fryslân, Groningen en Drenthe.

“Pensioen blijft een ingewikkelde materie, maar toch is het me na de workshop een stuk duidelijker geworden.”

DEELNEMER AAN DE WORKSHOP  
OR & PENSIOEN OP HET EVALUATIE-  
FORMULIER

## 4 Arbeidsomstandigheden

“Traditioneel benadrukt arbo de gezondheidsrisico’s van werk. Daarmee is de afgelopen jaren veel winst behaald binnen onze sector. Kern is echter dat het ‘aan het werk zijn’ als zodanig de gezondheid van mensen bevordert. Dus investeren in mogelijkheden om aan het werk te blijven, is goed voor mens, bedrijf en maatschappij.”

HENNY VAN DEN BORN  
LID ALGEMEEN BESTUUR

### Begeleidingscommissie Arbeid & Gezondheid

De begeleidingscommissie (BC) Arbeid & Gezondheid heeft in 2013 gewerkt aan de nieuwe module over Het Nieuwe Werken. Deze is in de BC besproken, voorgelegd aan de arbo-co’s en op de website geplaatst (zie ook Arbocatalogus Provincies). De begeleidingscommissie Arbeid & Gezondheid is paritair samengesteld met medewerkers uit Arbo-expertise en OR/vakbondsdeelnemers. Onder verantwoordelijkheid van het A&O-fonds wordt gezamenlijk uitvoering gegeven aan de punten uit het beleidsplan. Het voorzitterschap is in handen van de portefeuillehouder Arbo van het A&O-bestuur.

### Netwerkbijeenkomsten arbocoördinatoren

Tijdens de bijeenkomsten van de arbo-coördinatoren staan netwerken en kennisdelen centraal. In 2013 zijn de arbocoördinatoren op drie momenten bij elkaar gekomen. Tijdens de bijeenkomst op 29 januari stond een terugblik op het Arbofestival en de inzendingen, het onderzoek naar digitale

arbo-instrumenten, de module HNW voor de Arbocatalogus en de digitale RI&E op de agenda. Op 11 juni werd een eerste evaluatie gehouden omtrent het onderzoek naar digitale arbo-instrumenten. Tevens werd tijdens deze bijeenkomst een presentatie gegeven door de projectleider van het project Duurzame Inzetbaarheid van het ministerie van SZW. Tijdens de bijeenkomst op 14 november is een vervolg gemaakt met het evalueren van de digitale arbo-instrumenten (zie ook paragraaf 'onderzoek digitale arbo-instrumenten') en is gesproken over de maatregelen die de provincies hebben getroffen naar aanleiding van de rondgang van de Inspectie SZW langs een aantal provincies eerder dit jaar. De bijeenkomst is tevens gebruikt om input te leveren voor het Activiteitenplan Provincies 2014.

### Onderzoek digitale arbo-instrumenten

De arbo-coördinatoren van elf provincies, hebben in 2013 meegedaan aan de pilot 'onderzoek digitale arbo-instrumenten'. Ze hebben hiervoor voor de periode van een

jaar de beschikking gekregen over een iPad, waarmee de beschikbare digitale instrumenten en arbo-app's kunnen worden gebruikt en onderzocht. De eerste evaluatie in juni vond plaats op basis van online ingevulde vragenlijsten over het gebruik en de ervaringen met de digitale instrumenten en deze zijn tijdens de netwerkbijeenkomst besproken. Tijdens de bijeenkomst op 14 november is er wat dieper ingegaan op de ervaringen en is er onderscheid gemaakt tussen technische arbo-apps, apps waarmee onveilige situaties gemeld kunnen worden en informatieve apps. In maart 2014 wordt over de ervaringen en aanbevelingen gerapporteerd.

### Arbocatalogus Provincies

De Arbocatalogus Provincies is een groeidocument; sinds de lancering eind 2009 hebben diverse actualisering en aanvullingen plaatsgevonden. In 2013 is de module Nieuwe Werkstijlen aan de Arbocatalogus toegevoegd. Een module over nieuwe ontwikkelingen in het werk, van kantoor tot thuiswerken en mobiel werken onderweg. In eerste instantie stond

de module in concept op de website en kon de gebruiker zijn bevindingen doorgeven aan het A&O-fonds. In oktober is de module goedgekeurd door de Inspectie SZW.

Daarnaast is de Arbocatalogus in 2013 daar waar nodig geactualiseerd en aangevuld met nieuwe goede voorbeelden.

De Arbocatalogus Provincies is in 2013 goed bezocht. De website heeft maar liefst ruim 13.000 bezoekers gehad.

Veel bezochte onderwerpen zijn:

Veilig werken aan spoor, wegen, bruggen & sluisen, Onveilige situaties & ongevallen, en de pagina's over Agressie & geweld en Het Nieuwe Werken.

De catalogus is online te raadplegen en bevat drie hoofdthema's: Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA), Veiligheid, Arbeidshygiëne en Ergonomie. Het is een groeidocument en wordt regelmatig aangevuld met actuele informatie. Het is een praktische en gebruiksvriendelijke website. Via de zoekpagina kunnen onderwerpen snel gevonden worden. De Arbocatalogus Provincies vindt u op [provincies.arbocatalogus.net](http://provincies.arbocatalogus.net).

## Provinciaal Agressie Registratiesysteem (PAR)

Het Provinciaal Agressie Registratiesysteem (PAR) is bedoeld voor het melden en registreren van incidenten met betrekking tot agressie en geweld en het melden en registreren van arbeidsongevallen. Het instrument is in nauwe samenwerking met provincies, gemeenten en het rijk ontwikkeld en wordt door het A&O-fonds Provincies beschikbaar gesteld. In 2013 hebben de periodieke overleggen plaatsgevonden met de eigenaren van het systeem. Het blijkt dat alle sectoren die het PAR gebruiken (Rijk, gemeenten, provincies en UWV) tegen hetzelfde knelpunt aanlopen: incidenten komen wel voor maar worden niet gemeld en niet geregistreerd. Om die reden heeft het A&O-fonds Provincies samen met de provincies Drenthe en Groningen een opdracht gegeven aan de Hogeschool Groningen om onderzoek uit te voeren naar de meldingsbereidheid. Resultaten van dit onderzoek verwachten we begin 2014.

## Opfriscursus Digi RI&E

Tijdens een opfriscursus Digi RI&E op 19 september 2013 is de kennis van de arbocoördinatoren en preventiemedewerkers over het digitale RI&E-instrument van het A&O-fonds weer bijgewerkt. De digitale RI&E is een instrument waarmee een organisatie de risico's op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn kan inventariseren. De arbo-coördinatoren kregen uitleg over de nieuwste mogelijkheden van het programma en de manier waarop het plan van aanpak het beste actueel gehouden kan worden. Ook werd aandacht besteed aan hoe men overzichtelijke managementrapportages kan maken om de organisatie van beknopte actuele informatie te voorzien.

“Het A&O-fonds Provincies heeft op het domein arbeidsomstandigheden tal van initiatieven ontwikkeld en is zeer actief geweest in het verder uitbouwen en versterken van de onderlinge relaties.

Het heeft 2013 aangegrepen als jaar van innovatie. Met het A&O-fonds als motor en katalysator, is de onderlinge relatie en samenwerking versterkt d.m.v. ontmoetingen op de netwerk- en themadagen. Hiermee is het domein arbeidsomstandigheden in 2013 op een hoger level gebracht, iets om met trots en vertrouwen de toekomst tegemoet te kunnen gaan.”

PETER BESSELE,  
ARBOCOÖRDINATOR PROVINCIE UTRECHT

## 5 Overkoepelende activiteiten

“Ook in 2013 stond toekomstgericht denken en vooral doen bij het A&O-fonds Provincies centraal door goed aansluiting te zoeken bij de behoefte van werkgevers en werknemers en dit te vertalen in innovatieve activiteiten. Ook is extra geïnvesteerd in de samenwerking met de collega A&O-fondsen van gemeenten en waterschappen; de toekomst ligt in een sterke samenwerking (I+I+I=4).”

RICHARD VAN DER MAST  
LID ALGEMEEN BESTUUR

### Het Nieuwe Werken (HNW)

De Denktank HNW van het A&O-fonds Provincies is een divers gezelschap van bevolgen en betrokken HNW'ers. De Denktank HNW komt periodiek bijeen om kennis en ervaring uit te wisselen over de integrale en interdisciplinaire benadering van HNW. Vanuit zowel facilitaire invalshoek als vanuit die van de HR, arbo en ICT: de binding van de drie G's (gedrag, gebouw en gigabytes). Tijdens de bijeenkomst op 18 maart 2013 stond de 'G' van Gebouw centraal en was de Denktank te gast in het onlangs verbouwde provinciehuis van de provincie Noord-Holland.

“Deze unieke denktank heeft mij inspiratie en nieuwe ideeën opgebracht”

MARIAN RAAPHORST, LID DENKTANK HNW,  
PROVINCIE NOORD-HOLLAND

Tijdens het ochtendprogramma was het woord aan Erick Wuestman, huisvestigingsadviseur en interieurarchitect. Hij lichtte zijn aanpak van invoeren van HNW toe vanuit de invalshoek huisvesting. Tevens stond er een rondleiding op het programma door het provinciehuis, waarbij de integrale aanpak van het ruim twee jaar durende verbouwingstraject werd toegelicht.

's Middags gaf David Hess, van Kraaijnvanger Architecten, door middel van foto's en tekeningen een beeldende toelichting en een inzicht in de wereld van de architect. Hij is een van de architecten die betrokken was bij de verbouwing van het Noord-Hollandse provinciehuis.

### Stimuleringsregeling Innovatieve Projecten A&O-fonds Provincies

Vernieuwende projecten of activiteiten buiten de gebaande paden zijn belangrijk voor de sector en voor Nederland. Om daar een bijdrage aan te leveren heeft het A&O-fonds Provincies ook voor 2013 de Stimuleringsregeling Innovatieve Projecten ingezet. Een regeling waarbij provincies subsidie aan kunnen vragen voor innovatieve projecten op het terrein van HRM en/of de provinciale arbeidsmarkt. De provincie Limburg heeft hier, evenals in 2012, ook in 2013 gebruik van gemaakt.

Uitgangspunt bij de Stimuleringsregeling Innovatieve Projecten is dat het experiment nog niet of zeer beperkt in de provinciale sector is geïmplementeerd. En, dat het

overdraagbaar is: andere provincies moeten van de resultaten kunnen leren. Kennisdeling gebeurt onder andere via netwerkbijeenkomsten en/of workshops, publicaties en via de website van het A&O-fonds.

### Evaluaties

In 2013 heeft het A&O-fonds bij diverse bijeenkomsten evaluatieformulieren laten invullen door de deelnemers. Gevraagd wordt onder andere naar de mening van de deelnemers over de inhoud, de sprekers, de uitwisseling met collega's, de communicatie en de accommodatie. De uitkomsten van de evaluaties worden meegenomen bij het organiseren van volgende bijeenkomsten, waarmee we onze dienstverlening en het aansluiten op de wensen en behoeften van onze doelgroep willen verbeteren.

**“Het is leuk om op verschillende plekken een kijkje in de keuken te nemen”**

YOLANDA VAN DER ZANT, LID DENKTANK HNW, PROVINCIE ZUID-HOLLAND

## 6 Communicatie

“Wanneer wij als A&O-fonds Provincies gehoord (en in het verlengde daarvan gezien) willen worden, dan moeten we inzetten op goede communicatie. Terugblikkend: dat doen we ook. Vooruitblikkend: ik verheug me op 2014 wanneer we hier een nieuwe impuls aan gaan geven.”

HUGUES VON SCHWARTZENBERG  
LID ALGEMEEN BESTUUR

### Communicatie

Communicatie was een belangrijk onderdeel van het beleidsprogramma 2011-2013. Omdat communicatie niet alleen om de inhoud draait, maar de vorm en de keuze van communicatiemiddelen evengoed van belang zijn, is in 2013 een inhaalslag gemaakt wat betreft de professionalisering en de uitstraling van de communicatiemiddelen.

De communicatie-activiteiten van het A&O-fonds richten zich enerzijds op de ondersteuning van de verschillende projecten; anderzijds geven we met behulp van communicatie inhoud aan de rol van kennismakelaar. Het A&O-fonds communiceert over alle ontwikkelingen en activiteiten, middels o.a. de nieuwsbrief, de website, workshops en publicaties.

### Nieuwsbrief

In 2013 heeft de nieuwsbrief van het A&O-fonds een nieuwe lay-out gekregen. Een frisse vormgeving en een overzichtelijke indeling, hebben de nieuwsbrief tot een professioneel ogend middel gemaakt, dat goed ontvangen wordt door de doelgroep. De nieuwsbrief is in 2013 maandelijks verschenen, en er is één speciale editie uitgebracht in het kader van



de HRM Prijs. Het aantal abonnees is in 2013 ruim boven de 700 uitgestegen. Via de nieuwsbrief informeert het A&O-fonds de sector over actuele projecten zoals workshops, onderzoeken, publicaties, werkgroepen en andere activiteiten die voortvloeien uit de vier programmalijnen zoals die zijn opgenomen in het beleidsplan. Een aantal provincies plaatst de nieuwsbrief op hun intranet, wat een bijdrage levert aan de bekendheid van het A&O-fonds onder de provincied medewerkers. Ook van buiten de sector melden zich steeds meer abonnees voor de nieuwsbrief.

## Website

De website [www.aenoprovincies.nl](http://www.aenoprovincies.nl) wordt actief gebruikt door provincies om kennis te vergaren. Het is een serieus platform waarop alle actuele activiteiten van het A&O-fonds Provincies te vinden zijn. Naast algemene informatie zijn op de website alle publicaties te vinden die het A&O-fonds heeft uitgebracht, evenals data van workshops, presentaties van sprekers op bijeenkomsten, en belangrijke externe rapportages. In 2013 is hard gewerkt

om de website weer geheel up-to-date te krijgen, zodat informatie goed vindbaar en actueel is. In 2013 heeft de website 5.200 unieke bezoekers gehad.

## Publicaties

Om kennis en ervaring te delen, brengt het A&O-fonds Provincies regelmatig een publicatie uit. In 2013 heeft A&O-fonds diverse publicaties uitgebracht, waaronder:

- [Personeelsmonitor 2012](#)
- [Beloningsmonitor 2012](#)
- [Publicatie masterclasses Mensen in Beweging](#)
- [Rapport 'Stilte voor de storm'](#)
- [Publicatie HRM Prijs 2012-2013](#)

Deze publicaties kunt u bekijken via de website [www.aenoprovincies.nl](http://www.aenoprovincies.nl).

# Colofon

## Opdrachtgever

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

## Tekst

Hedwig Oppenheim,  
projectmedewerker  
A&O-fonds Provincies

## Eindredactie

Peter Smits,  
manager  
A&O-fonds Provincies

Jannet Bergman,  
projectmanager  
A&O-fonds Provincies

Hedwig Oppenheim,  
projectmedewerker  
A&O-fonds Provincies

## Vormgeving en productie

insandouts communication  
design print

## Uitgave



A&O-fonds Provincies, Den Haag  
maart 2014

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

**ABVAKABO** 



**cnv** **Publieke Zaak**





