

Jaarverslag

05 2006 2007 2008 [2009] 2010 20

A+O fonds Gemeenten

Jaarverslag [2 0 0 9]

A+O fonds Gemeenten

[2007 2008 2009 2010]

Inzetbaarheid, medezeggenschap, gezond werk, arbeidsmarkt. Trefwoorden in de beleidsperiode 2007–2010 van het A+O fonds Gemeenten.

Arbeidsmarktfrikties, bezuinigingen en een breder takenpakket vragen meer dan ooit om strategische personeelsplanning. En tegelijk om investeringen in het aanwezige personeel, medezeggenschap en gezond werk.

Inhoud

Inleiding 4

Bestuur “Een gezamenlijk ervaren gevoel van urgentie” 7

Arbeidsmarkt “Thema’s veranderen niet, alleen de invalshoek” 10
“Zorg ervoor dat het over mensen gaat” 15
“Samenwerken is beter voor de regio dan elkaar beconcurreren” 19

Inzetbaarheid “Goed om te zien dat gemeenten zelf activiteiten voortzetten” 22
“Die scan is er gewoon” 27
“Concrete instrumenten gaven loopbaanbeleid binnen brandweer enorme impuls” 31

Gezond werk “We dieselen gestaag voort” 34
“We zijn meer klantgericht gaan werken” 39

Medezeggenschap “Handreiking en drukbezocht congres als tastbare resultaten” 42
“Opdrachtmethode leidt efficiënt tot betere adviezen” 47

Vernieuwende projecten “Goed idee: voortdurend aandacht voor ideeëncentrale.nl” 51

Organisatie Inhoudelijke samenwerking sectorfondsen groeit 55

Visie en missie 59

Inleiding

Voor het A+O fonds Gemeenten was 2009 het jaar van zichtbaar resultaat. Het A+O fonds presenteerde een groot aantal producten en stimuleerde op verschillende aandachtsvelden de verdieping. Centraal stond het delen van kennis. Het A+O fonds ondersteunde dan ook waar mogelijk regionale initiatieven. Dit jaarverslag beschrijft de activiteiten in 2009 en kijkt hoe gemeenten ontwikkelingen en resultaten borgen.

“Een concreet programma en concrete producten.” Zo kijkt Frans Schippers, NVBR-bestuurslid en directeur veiligheidsregio Kennemerland, in dit jaarverslag terug op het programma 2^e Loopbaanbeleid Brandweer van het A+O fonds Gemeenten. Ook op andere thema's presenteerde het A+O fonds aan de sector concrete producten; het resultaat van voorbereidend werk in de twee eerdere jaren van de beleidsperiode 2007-2010.

Kennis delen

Op het drukbezochte tweejaarlijks congres 'WERKelijk Grenzeloos', 12 maart 2009 in Spant te Bussum, werden de A+O Ontwikkelscan en de campagne 'Groeien bij gemeenten' gelanceerd. Het A+O fonds Gemeenten nodigde op het congres

bezoekers uit over hun grenzen heen te stappen en kennis te delen.

Uit dit jaarverslag blijkt dat gemeenten volop aan de slag zijn met initiatieven en producten. De A+O Ontwikkelscan is een regelrechte hit. Meer dan 5000 medewerkers vulden de scan inmiddels in. Ook gemeente Alphen aan den Rijn is enthousiast. De gemeente wijst medewerkers standaard op de A+O Ontwikkelscan ter voorbereiding op ontwikkel-gesprekken.

In Heerhugowaard werkt de ondernemingsraad via de Opdrachtmethode. “Anders hadden we nooit zoveel onderwerpen kunnen behandelen”, zegt OR-voorzitter Judith Kos. Andere ondernemingsraden gebruiken de handreiking 'Medezeggenschap

Verzilveren' om aan de slag te gaan met het Erkennen van Verworven Competenties (EVC).

Samenwerking

Gemeenten werken in de regio steeds vaker samen. Het begint veelal met werving en selectie en een gemeenschappelijke vacaturesite, zoals blijkt uit het artikel over Mobiliteitsbank Haaglanden. Daarna vinden gemeenten elkaar makkelijker op andere HR-thema's, zoals uitwisseling van personeel, regionale strategische opleidingsplannen en gemeenschappelijke traineepools. Het A+O fonds Gemeenten volgt en faciliteert deze regionale initiatieven met subsidies.

Door de kentering van arbeidsmarktkrapte naar verwachte krimp stond strategische personeelsplanning vorig jaar minder prominent op de agenda. Toch blijft dat ook vanuit krimp de komende jaren een waardevol instrument. Coördinator beleid en advies Wil Stikkelman vertelt hoe gemeente Ede het maatwerkmodel strategische personeelsplanning al toepast.

Borgen

Duurzame inzetbaarheid blijft een belangrijk thema. Naast de campagne 'Groeien bij gemeenten' en de

aandacht voor arbeid en ICT, liep het programma 2^e Loopbaanbeleid Brandweer ten einde. De NVBR nam de opdracht aan om de ontwikkelde producten van het programma voor de toekomst te borgen en te verspreiden.

De activiteiten rondom gezond werk diesel en onverminderd voort. Het Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem vindt langzaam zijn weg naar gemeenten. In Hoogeveen weerspiegelt het nieuwe Werkplein de visie van de gemeente op de aanpak van agressie en geweld tegen medewerkers. Zero tolerance begint in Hoogeveen met een klantgericht dienstverleningsconcept.

Goed idee

Het A+O fonds kende in 2009 opnieuw de regeling Vernieuwende Projecten. Gemeenten zijn blij met de ruimte voor innovatie, maar het blijkt best lastig om echt vernieuwend te zijn op het gebied van HR en arbeidsmarkt. Het A+O fonds vond de Ideeëncentrale een vernieuwend initiatief, inmiddels delen medewerkers van zeven organisaties er hun ideeën. Met dit jaarverslag geeft het A+O fonds een indruk van de activiteiten in 2009 en hoopt met de artikelen opnieuw bij te dragen aan het delen en verspreiden van kennis.



Kees Bethlehem

Ruud Kuin

Scheidende bestuursleden Bethlehem en Kuin gaan
kennis en contacten missen

“Een **gezamenlijk** ervaren gevoel van urgentie”

Sociale partners in het bestuur van A+O fonds Gemeenten vinden elkaar in een gedeelde visie: binnen gemeenten dreigen grote personele tekorten. Daarom moeten medewerkers binnen gemeenten de regie over hun eigen loopbaan kunnen en willen nemen. Voorzitter Ruud Kuin (ABVAKABO FNV) en secretaris-penningmeester Kees Bethlehem (portefeuillehouder P&O gemeente Helmond) geven zelf het voorbeeld.

“We vonden elkaar in een gezamenlijk gevoel van urgentie.”

Meteen na de turbulente CAO-onderhandelingen dit voorjaar is Ruud Kuin, bestuursvoorzitter van het A+O fonds Gemeenten, vanuit vakbond ABVAKABO FNV druk met de onderhandelingen over de verhoging van de AOW-leeftijd. Nog juist voor de Tweede Kamerverkiezingen bereikten werkgevers en werknemers een landelijk akkoord. Ruud Kuin noemt terugblikkend op 2009 dan ook het 2^e Loopbaanbeleid Brandweer als een van de

opvallendste en een belangwekkende activiteit van het A+O fonds Gemeenten. Kuin: “Het 2^e Loopbaanbeleid Brandweer was heel actueel binnen de AOW-discussie over langer doorwerken en zware beroepen. Toen we ermee begonnen was het nog spannend of we iets hadden losgemaakt binnen de sector brandweer.” Secretaris-penningmeester Kees Bethlehem vindt de lancering van de A+O Ontwikkelscan een hoogtepunt.

“De Ontwikkelscan geeft medewerkers beter zicht op hun persoonlijke ontwikkeling en houdt hun tegelijk een spiegel voor: wat kun je wel en niet. Dat inzicht bij medewerkers is belangrijk om de eigen regie te nemen in je loopbaan”, aldus Bethlehem.

Urgentie

Het afgelopen jaar merkten gemeenten nog niet zoveel van de crisis; de bezuinigingen volgen nog. Maar de sociale partners vinden elkaar in de visie dat er in de toekomst binnen gemeenten grote personele tekorten dreigen te ontstaan. Kuin: “Er is een gezamenlijk ervaren gevoel van urgentie.” Bethlehem: “We profiteren nu van een mindere periode binnen het bedrijfsleven, maar daar moet je niet op sturen. Voor bepaalde functies blijft krapte bestaan.” Daarom is het volgens hem belangrijk om gemeenten komende jaren als interessante en goede werkgever te profileren. “In de lopende beleidsperiode is daar via campagnes al aandacht voor geweest. Ook de komende beleidsperiode moeten we blijven benadrukken dat het werken bij gemeenten afwisselend en boeiend is.”

Regie

Gemeenten worden als werkgever vooral aantrekkelijk als zij mensen kansen bieden in loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden, stelt Kuin. Ook Bethlehem vindt mobiliteit en flexibiliteit de belangrijke thema's voor de komende jaren. “Ambtenaren moeten in de toekomst flexibel zijn in werktijden en beschikbaarheid. Inhoudelijk verandert het werk omdat burgers beter voorbereid andere vragen stellen.”

Binnen de ontwikkelingen moeten medewerkers meer de regie kunnen en willen nemen over hun eigen loopbaan, vinden beide bestuursleden. Kuin: “Dat was ook de kapstok bij de CAO-onderhandelingen.” Hij is blij met de uiteindelijke CAO-afpraak over een loopbaanbudget voor medewerkers al staat de precieze uitwerking daarvan nog niet vast. Kuin: “Het A+O fonds Gemeenten kan daarin een voorbereidende rol spelen.”

Samenwerking

Het A+O fonds moet verder activiteiten inzetten om de koppeling tussen mobiliteit, loopbaanontwikkeling en regionalisering te bevorderen, vindt de bestuursvoorzitter. “Door bredere samenwerking

ontstaat voor medewerkers een grotere arbeidsmarkt met meer kansen. Dat kan het A+O fonds nog meer stimuleren”, aldus Kuin.

Ook van Bethlehem mag regionale samenwerking “meer en sneller”. Bethlehem: “Gemeenten beginnen teveel noodgedwongen aan een samenwerking. Het is nog geen spontaan proces waarin gemeenten samen kijken waar voor eenieder kansen liggen. Heel bestuurlijk Nederland discussieert over de taken en bevoegdheden van provincies en waterschappen. Dat heeft directe gevolgen voor de positie van gemeenten. Maar die voeren zelf weinig discussie over hoe ze taken willen organiseren. De samenwerking is nog te weinig een natuurlijk proces. Dat vind ik jammer.”

Bij het stimuleren van de mobiliteit en ontwikkelmogelijkheden kunnen concrete activiteiten nog meer gericht zijn op medewerkers en gemeentesecretarissen, denkt Kuin.

Kennis

Mobiliteit en ontwikkeling is goed voor medewerkers en organisatie, merkt hij op. Zelf maakte Kuin onlangs de overstap naar het bondsbestuur van

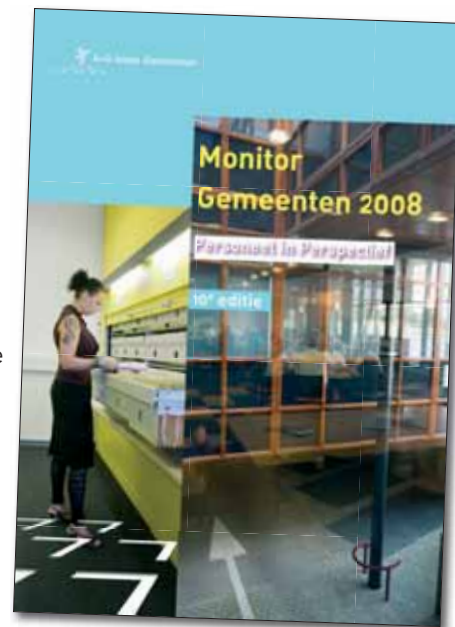
ABVAKABO FNV. Ook Kees Bethlehem verlaat na zijn vertrek als wethouder in Helmond het bestuur van A+O fonds Gemeenten. Kuin herinnert aan de succesvolle 1000 MAX-regeling tijdens zijn bestuurslidmaatschap. Bethlehem hechtte aan een mensgerichte benadering. “Je kunt van alles bedenken, maar je moet zaken vanuit de persoon zelf organiseren. Mensen ervaren problemen met agressie; dan moet je daar actie op zetten”, verduidelijkt Bethlehem. Hij zal vooral de contacten met vakbonden, medewerkers en mensen in het veld missen. Inhoudelijk heeft hij een nieuwe bestuursfunctie bij een pensioenfonds. “Over Kees Bethlehem hoeven mensen zich geen zorgen te maken”, zegt hij. Kuin vond het heel plezierig om binnen het A+O fonds Gemeenten samen te werken met mensen met kennis van zaken die een visie hadden op ontwikkelingen in de sector. “Dat vond ik mooi. Er zit bij het A+O fonds Gemeenten enorm veel kennis.”

“Thema’s veranderen niet, alleen de invalshoek”

Team Arbeidsmarkt van A+O fonds Gemeenten verstevigde in 2009 activiteiten die zij in eerdere jaren van deze beleidsperiode begon. Het team ondersteunt gemeenten om lokaal in te spelen op arbeidsmarktontwikkelingen. De imagocampagne, verdere professionalisering en strategische personeelsplanning blijven volgens het team ook bij conjuncturele krimp van belang voor de toekomst.

Team Arbeidsmarkt verzorgde vorig jaar de jubileumuitgave van de Personeelsmonitor Gemeenten 2008, ‘Personeel in Perspectief’. De monitor van A+O fonds Gemeenten over de belangrijkste arbeidsmarktontwikkelingen binnen de sector verscheen voor de tiende keer op rij. Uit de gegevens van de gemeenten die deelnamen aan de monitor, bleek onder meer dat het personeelsbestand binnen gemeenten in 2008 verder vergrijsd is en dat het aantal vacatures bij gemeenten dat jaar sterk steeg. De gemeenten merkten in 2008 duidelijk de gevolgen van de ontgroening en vergrijzing. De economische crisis heeft de arbeidsmarkt echter ingrijpend veranderd. Eind 2009 begon het krimp-scenario zich ook voor gemeenten af te tekenen.

Het team Arbeidsmarkt van A+O fonds Gemeenten houdt vast aan haar langetermijnvisie, zegt Fred Jansen. “De aangekondigde bezuinigingen zijn conjunctureel van aard, maar structureel zijn de grote thema’s als ontgroening en vergrijzing niet anders dan drie jaar geleden. Ons verhaal blijft hetzelfde. We benaderen thema’s alleen vanuit een andere invalshoek; in 2009 nog vanuit tekort en schaarste, inmiddels vanuit een krimpscenario.”





Imago

De succesvolle imagocampagne 'Bij de gemeente heb jij het in de hand' kreeg in 2009 een vervolg met de nieuwe website 'www.werkvanbelang.nl' en de ontwikkeling van een 'serious game'.

De imagocampagne wil hoger opgeleiden met werkervaring (25-35 jarige hbo'ers) laten zien dat je bij gemeenten belangrijk werk verricht. De website 'werkvanbelang.nl' gaat daarin nog een stapje verder. Team Arbeidsmarkt liet video-testimonials maken waarop medewerkers van gemeenten vertellen waarom zij het werk bij de gemeente zo boeiend vinden. De video's van de medewerkers zijn te zien op de nieuwe website.

Team Arbeidsmarkt ontwikkelde ook 'De nacht van', een online serious game waarbij iemand zelf kan ervaren hoe het is om een groot evenement in een gemeente te organiseren. Jansen: "Het is een

spel waarbij je in de huid kruipt van een beleids-medewerker en een project tot een goed einde moet brengen." Het spel is inmiddels beschikbaar via www.denachtvan.nl, via www.werkvanbelang.nl en www.werkenbijdeoverheid.nl

In samenwerking met Binnenlands Bestuur startte het A+O fonds Gemeenten in 2009 met de Groeien bij Gemeenten Collegetour. "Hierbij organiseren we in steeds een andere gemeente een workshop over een carrière gerelateerd onderwerp. De Tour profileert de gemeente als aantrekkelijke werkgever en wil gemeenteambtenaren enthousiast maken voor het investeren in de eigen ontwikkeling". De Tour sluit naadloos aan bij de twee grote campagnes van het A+O fonds Gemeenten: imagocampagne 'Bij de gemeente heb jij het in de hand' en de 'Groeien bij gemeenten' campagne.



Professionalisering

De professionalisering van HRM-adviseurs binnen gemeenten ontgroeide in de 2009 de pilotfase. De HR-Leergang 'De gemeentelijke HRM-adviseur als partner in business' startte in 2009 opnieuw met 17 deelnemers. Het programma is bestemd voor interne P&O-medewerkers die zich willen ontwikkelen tot HRM-managers voor het (lijn)management. Het professionaliseringsprogramma koppelt de ontwikkeling van de professionele ambities van de HRM-adviseur aan de ontwikkeling bij het lijnmanagement en de personele en organisatorische vraagstukken in de gemeentelijke organisatie. Projectmanager Erik Bornkamp: "Deelnemers zijn erg enthousiast over het aanbod. Het scherpt mensen. De deelnemende HRM-adviseurs geven aan dat zij nu veel nadrukkelijker vanuit de samenwerking met leidinggevenden strategisch naar het HR-vak kijken." Aan de leergang die bestaat uit zes werkateliers van twee dagen waren in 2009/2010 twee door de deelnemers georganiseerde masterclasses voor de hele sector gekoppeld.

Het A+O fonds Gemeenten initieerde in 2009 een bacheloropleiding Maatschappij, Economie en Recht (MER) voor decentrale overheden. Het team Arbeidsmarkt werkt daarbij samen met de

Nederlandse Stichting voor Corporate Universities (NSCU) en Hogeschool Utrecht. De opleiding start najaar 2010.

Als onderdeel van professionalisering zijn in 2009 verder verkenningen gedaan naar de mogelijkheden en wenselijkheid voor certificering van P&O-adviseurs in het kader van een leven lang leren.

Strategische personeelsplanning

Strategische personeelsplanning (SPP) is een instrument om kritisch te kijken naar het eigen personeelsbestand in relatie tot arbeidsmarktontwikkelingen. Team Arbeidsmarkt ondersteunt gemeenten bij SPP met de Impulsregeling SPP en workshops. Ook werd in 2009 de conferentie over SPP 'Omgaan met krimp' voor februari 2010 voorbereid.

Inmiddels volgden 190 gemeenten een workshop over SPP, het grootste deel in 2008. In het eerste half jaar van 2009 organiseerde team Arbeidsmarkt vier regionale bijeenkomsten op open inschrijving. Daarvan maakte nog 40 gemeenten gebruik. Daarna verminderde de aandacht voor het aanbod. Het team organiseerde zeven workshops op initiatief van een gemeente of een groep gemeenten. Zo volgde een ondernemingsraad een workshop over SPP.

In vervolg op de workshops ondersteunde het A+O fonds de gemeenten met een aanbod voor een gratis verdiepend adviesgesprek over de invoering van SPP. Bijna een derde van de gemeente die workshops volgden, maakte van dit aanbod gebruik. In 2009 deden 21 gemeenten een aanvraag voor de Impulsregeling SPP.

Stages, een Kans!

Van de stimuleringsregeling 'Stages, een Kans!' is in 2009 opnieuw veel gebruikgemaakt. Zo veel dat opnieuw het budget voor de regeling is verhoogd. In totaal zijn er in 2009 meer dan 500 aanvragen voor de regeling gehonoreerd. Vooral hbo-stages en traineeplaatsen waren populair bij gemeenten. Bijna 90 procent van de aanvragen had betrekking op een van deze aandachtsgroepen. Opvallend is de sterke stijging van het aantal aanvragen voor traineeplaatsen. In de eerste tranche van de regeling werden daar veel minder aanvragen voor gedaan.

Mentortraining

Van de subsidieregeling voor mentortrainingen is in 2009 beperkt gebruikgemaakt. Slechts vijf gemeenten maakten van de mogelijkheid gebruik om subsidie aan te vragen voor het organiseren van een training/workshop over mentorschap.

Het team

Het team Arbeidsmarkt (2,6 fte) bestond in 2009 uit: Fred Jansen en Erik Bornkamp (projectmanagers Gemeentelijke Arbeidsmarkt), Malika Zirar en Natascha Graaff (projectmedewerkers).

De producten

Publicaties

- Personeelsmonitor 2008 'Personeel in Perspectief'
- Imagocampagne 'Bij de gemeente heb jij het in de hand'
- Website www.werkvanbelang.nl
- Serious game 'De nacht van....'

Activiteiten

- HR-Leergang 'De gemeentelijke HRM-adviseur als partner in business'
- Initiatief bacheloropleiding Maatschappij Economie en Recht
- Workshops Strategische Personeelsplanning
- Mentortraining 'Persoonlijk Mentorschap'
- Collegetour 'Groeien bij gemeenten'

Stimuleringsregelingen

- Meer weten met uw netwerk
- Stages, een Kans!
- Impulsregeling Strategische Personeelsplanning



Wil Stikkelman

Ede ontwikkelt strategische personeelsplanning op maat

“Zorg ervoor dat het over **mensen** gaat”

Gemeente Ede brengt dit jaar via een ‘vlootschauw’ de capaciteiten en ontwikkelmogelijkheden van medewerkers in beeld. Het is het begin van strategische personeelsplanning (SPP) binnen de Gelderse gemeente.

Vanuit het P&O-netwerk regio Ede, Arnhem, Nijmegen werd een maatwerkmodel voor SPP ontwikkeld waarmee P&O-adviseurs binnen het netwerk de boer op kunnen.

“Ik heb ver doorontwikkelde modellen gezien waarin je allerlei kengetallen kunt invoeren en tot twee cijfers achter de komma ingewikkelde berekeningen kunt maken over de personeelsformatie. Maar uiteindelijk werkt dat niet. Dat maakt strategische personeelsplanning voor leidinggevenden veel te ingewikkeld en tijdrovend. Wij maakten een praktisch model dat P&O’ers ‘in hun rugzak’ kunnen meenemen.”

Wil Stikkelman is coördinator beleid en advies van de concernafdeling Personeelsmanagement van gemeente Ede. Hij vertelt enthousiast over het maatwerkmodel strategische personeelsplanning

dat op dit moment binnen zijn gemeente wordt uitgerold. Stikkelman: “P&O’ers kunnen via het model leidinggevenden eenvoudig laten zien hoe hun personeelsbestand er in de toekomst moet uitzien. En wat er gebeurt als zij niets doen.”

Quickscan

Stikkelman neemt vanuit gemeente Ede deel aan het P&O-netwerk regio Ede, Arnhem, Nijmegen. Dit netwerk, waarin P&O’ers van 22 gemeenten samenwerken, kreeg van de Kring van Gemeentesecretarissen opdracht een methode voor strategische personeelsplanning te ontwikkelen. Ede trok de kar,

zegt Stikkelman. “Binnen gemeente Ede is leeftijdsfasebewust personeelsbeleid het uitgangspunt. Er was daarom behoefte aan een personeelsplanning die enkele jaren vooruit kijkt om tijdig te kunnen inspelen op ontwikkelingen. Om binnen het netwerk de noodzaak van strategische personeelsplanning aan te geven, hebben we via een quickscan laten zien waar in de toekomst problemen te verwachten zijn bij het vervullen van vacatures.”

Maatwerk

Het P&O-netwerk ontwikkelde met een extern bureau ‘een maatwerkmodel voor strategische personeelsplanning dat deelnemende gemeenten in staat stelt de kwalitatieve en/of kwantitatieve personeelsbehoeften in beeld te brengen’. Het model moest voldoen aan twee belangrijke criteria, aldus Stikkelman. “We wilden een praktisch instrument, vooral niet te uitgebreid met allerlei rekenmodellen. En: P&O’ers moesten er eenvoudig zelf binnen de eigen organisatie mee aan slag kunnen. We wilden voorkomen dat daar steeds een extern adviesbureau voor nodig is.”

Vlootschouw

Strategische personeelsplanning begint volgens de coördinator beleid en advies met ‘een vloot-

schouw’: leidinggevendenden moeten als ‘nulmeting’ capaciteiten en ontwikkelmogelijkheden van het huidige personeel in kaart brengen. “Als dat in beeld is, kun je daar toekomstscenario’s aan koppelen: welke consequenties hebben deregulering, nieuwe wetgeving, bezuinigingen of nieuwe beleidsaccenten voor de personeelsbehoeften in de toekomst?” Momenteel is Ede druk bezig met de vlootschouw. “Het is de bedoeling dat alle sectoren nog dit jaar de vlootschouw afronden”, zegt Stikkelman.

Warme kant

Ede kiest nadrukkelijk voor de kwalitatieve ontwikkeling van het personeelsbestand, stelt hij. “Onze insteek is de warme kant van de personeelsplanning: de capaciteiten en ontwikkelkansen van mensen. Zorg ervoor dat het over mensen gaat.” Dat spreekt volgens Stikkelman ook meer tot de verbeelding bij leidinggevendenden. Want niet iedere leidinggevende staat te juichen bij weer een P-instrument, beseft hij. “Er is bij sommige leidinggevendenden weerstand om alles in kaart te brengen en daarop ook nog eens individueel te moeten sturen. Maar je hoeft bij SPP niet iedereen continu te volgen. Je moet je vooral focussen op die groep waar actieve sturing gewenst is.”

Workshops

Tijdens een workshop maakten zo'n 35 P&O-adviseurs van het P&O-netwerk kennis met de basisversie van het maatwerkmodel SPP. Zij kregen uitleg over het model en leerden het toe te passen binnen de eigen organisatie.

Binnen de workshops werd veel aandacht besteed aan het slechten van weerstanden, vertelt Stikkelman. "Strategische personeelsplanning is een veranderingsproces. Niet iedereen ziet daarvan direct de noodzaak. Met het transparante instrument kunnen P&O'ers bij leidinggevendenden het gevoel van urgentie aangeven. Daarom hebben zij de methodiek meegekregen, want zij zijn de ambassadeurs om strategische personeelsplanning bij leidinggevendenden en management onder de aandacht te brengen."

Laagdrempelig

Volgens Stikkelman had het A+O fonds Gemeenten op verschillende manieren een stimulerende rol bij de ontwikkeling van de methode. Op een eerdere SPP-workshop van het A+O fonds ontstond het inzicht dat een grotere organisatie strategische personeelsplanning methodisch moet aanpakken.

"Binnen een kleine afdeling weet een leidinggevende misschien nog wel wie ontwikkelbaar is. Maar met 830 formatieplaatsen ontbreekt dat overzicht en moet je het methodisch oppakken", aldus Stikkelman. Subsidie vanuit het A+O fonds Gemeenten maakte de ontwikkeling van het instrument volgens hem laagdrempeliger. "Je krijgt binnen het netwerk hiervoor eerder de handen op elkaar, als de ontwikkelkosten subsidiabel zijn." Ook de workshop voor P&O-adviseurs was mede daardoor kostendekkend.

Vertrouwen

Ede gebruikt het instrument actief. Dat is niet bij alle deelnemers binnen het netwerk het geval. Het P&O-netwerk maakte ook bewust een decentraal model. Stikkelman: "Het is best al lastig om dit binnen een gemeente op gang te krijgen. Dat kun je niet vanuit het P&O-netwerk van bovenaf opleggen. Elke gemeente binnen het netwerk kan het instrument desgewenst gebruiken. P&O-adviseurs hebben het instrument en zijn daarin geschoold. Maar gemeenten bepalen zelf of zij het instrument inzetten binnen de organisatie of een afdeling. De meerwaarde moet nog aangetoond worden, maar in Ede hebben wij daar volop vertrouwen in."



Monique Boogaard en Remco van der Hoek

Mobiliteitsbank Haaglanden

“Samenwerken is beter voor de regio dan elkaar beconcurreren”

Tien organisaties werken sinds dit voorjaar officieel samen in ‘Mobiliteitsbank Haaglanden’. Alleen medewerkers van deelnemende organisaties hebben toegang tot deze vacaturesite die aanhaakt bij het platform Werkenbijdeoverheid.nl. Zij hebben daarmee een voorsprong bij het solliciteren op vacatures binnen het netwerk. Zo hoopt Haaglanden kennis voor de regio te kunnen behouden.

“Wij willen graag dat mensen flexibel zijn, nadenken over hun carrière en doorstromen naar andere functies. Daartoe willen wij ze meer mogelijkheden bieden en tegelijkertijd ook hun kennis voor de regio behouden”, verwoordt Monique Bogaard, beleidsadviseur HRM van gemeente Zoetermeer, de doelstelling van Mobiliteitsbank Haaglanden. Sinds maart werken acht gemeenten (Zoetermeer, Pijnacker-Nootdorp, Leidschendam-Voorburg, Delft, Midden Delfland, Westland, Rijswijk en Wassenaar), Stadsgewest Haaglanden en de veiligheidsregio Haaglanden samen. Volgens Bogaard is het geen

vrijblijvende samenwerking. “De gemeente-secretarissen van de deelnemende organisaties maakten in een ondertekend convenant afspraken over het openstellen van de interne arbeidsmarkt voor de regio. Daaraan hebben ze zich verbonden. Medewerkers vanuit de gemeenten Zoetermeer, Leidschendam-Voorburg, Pijnacker-Nootdorp vormen de projectgroep.”

Vacatures

Bij de tien organisaties werken zo’n 7.000 medewerkers. De afgelopen drie jaar hadden de gezamenlijke

werkgevers bijna 1.600 vacatures. Een klein deel daarvan kon intern worden ingevuld; de overige vacatures gingen extern. Voor de komende drie jaar verwachten de organisaties zo'n 800 vacatures te moeten invullen. Projectleider Remco van der Hoek: "De ramingen voor de toekomst zijn door de bezuinigingen iets voorzichtiger, maar op termijn zal het aantal vacatures zeker aantrekken."

Tijdens de krapte op de arbeidsmarkt van afgelopen jaren hadden de afzonderlijke gemeenten veel moeite om voor specialistische functies goede mensen te krijgen. Met de mobiliteitsbank is er een nieuw middel ontstaan om vacatures te vervullen en medewerkers te binden binnen de regio. Ook verwachten de organisaties op wervingskosten te besparen, omdat zij door het vervullen van vacatures via de interne vacaturebank minder hoeven te adverteren.

Samenwerken

De gemeenten sloegen de handen in elkaar. De Kring van Gemeentesecretarissen zocht naar gezamenlijke initiatieven om de arbeidsmarkt tegemoet te treden. Het P&O-netwerk Haaglanden

adviseerde daarom in maart 2009 de oprichting van een gezamenlijke mobiliteitsbank.

Jaco Hoogendoorn, vanuit gemeente Pijnacker-Nootdorp lid van de projectgroep, legt uit welke visie daaraan ten grondslag ligt: "We vinden dat we meer met elkaar moeten samenwerken dan elkaars concurrent zijn. Als gemeente weet je dat het niet altijd mogelijk is om mensen aan je organisatie te binden. Soms wil een medewerker doorgroeien naar een functie die je niet direct kunt bieden. Maar misschien is er binnen een andere organisatie wel een passende functie. Op die manier kun je voorkomen dat iemand helemaal vertrekt en de kennis voor de regio misschien verloren gaat."

Dat heeft nog een afgeleid voordeel: "Als mensen een tijdje binnen een andere organisatie werken, vergroten zij daarmee ook hun netwerk. Daar kan de regio van profiteren", aldus zijn collega Herman Brusse van gemeente Leidschendam-Voorburg.

Uniek

Begin deze zomer ging de interne vacaturebank Mobiliteitsbank Haaglanden van start. Naast het

aanbod van interne vacatures geeft de site informatie over de deelnemende organisaties. Elk hanteert een eigen uitstraling. “Iedere gemeente en organisatie moet wel zijn eigen identiteit behouden”, geeft Bogaard daarvoor als reden.

De website is alleen toegankelijk voor de medewerkers van de deelnemende organisaties. Dat maakt de Mobiliteitsbank Haaglanden redelijk uniek. Monique Bogaard: “We willen onze medewerkers kansen en mogelijkheden bieden en ze daarbij actief ondersteunen. De werkgever heeft als voordeel dat er een uniek aanbod aan kandidaten ontstaat.”

Werkenbijdeoverheid

De website is in meerdere opzichten uniek. In overleg met het A+O fonds Gemeenten ontstond het plan om bij de websites Werkenbijdeoverheid.nl en Werkenbijgemeenten.nl aan te haken.

Projectleider Van der Hoek: “De website Mobiliteitsbank Haaglanden hangt aan het platform Werkenbijdeoverheid. We maken gebruik van dezelfde techniek. Dat is heel praktisch. Door eenvoudigweg vinkjes te plaatsen, kunnen gemeen-

ten bepalen of een vacature alleen op de interne vacaturebank te zien is of dat ze, als dat nodig is, breder gaan werven.” Het A+O fonds ondersteunde de ontwikkeling met kennis, contacten en financiële middelen.

Geen nachtkars

De organisaties kozen ervoor om kleinschalig te beginnen. “De vacaturebank is een eerste stap binnen Mobiliteitsbank Haaglanden”, aldus Jaco Hoogendoorn. Hij is ervan overtuigd dat er nog meer volgt. “Uitgaan als een nachtkars lijkt me uitgesloten. Er liggen overeenkomsten en de website past logisch in het totaal van instrumentarium voor arbeidsmarktcommunicatie en mobiliteitsbeleid.

We overleggen nu ook al weer over uitbreidingsmogelijkheden voor de site, bijvoorbeeld met een cv-bank. In veel netwerken beperken contacten zich tot kennis delen. Wij hebben in dit netwerk op basis van samenwerking echt afspraken gemaakt en concrete stappen gezet. En het is nadrukkelijk de ambitie van P&O van de deelnemende organisaties om op meer terreinen de regionale samenwerking te vinden.”

“Goed om te zien dat gemeenten zelf activiteiten voortzetten”

Team Inzetbaarheid oogstte in 2009 de resultaten van eerder voorbereidend werk. Het team richt zich op het bevorderen van de inzetbaarheid van het huidige personeel binnen gemeenten. Veel medewerkers van gemeenten stapten in de reuzenschoenen van de scholingscampagne ‘Groeien bij gemeenten’. Ook de A+O Ontwikkelscan vond gretig aftrek. Het loopbaanbeleid brandweer ging nog een tree hoger op de ‘ladder’.

Het werk binnen gemeenten verandert. Taken en functies verschuiven en in toenemende mate onderhouden gemeenten contacten met burgers via internet. Steeds minder vaak hoeven burgers met vragen naar een medewerker aan de balie. De veranderingen vereisen flexibele medewerkers die breed inzetbaar zijn en meegaan met deze ontwikkelingen.

Scholing

Het A+O fonds Gemeenten lanceerde 12 maart 2009 op het A+O congres ‘WERKelijk Grenzeloos’ de scholingscampagne ‘Groeien bij gemeenten’. Blikvanger in de campagne waren reuzenschoenen die het motto van de campagne symboliseerden:

‘Met de juiste opleiding maak je grote stappen vooruit’. In de CAO 2007-2009 maakten sociale partners de afspraak om als ambitie 2,7 procent van de totale loonsom in de sector aan scholing te besteden. Dat was 2,1 procent in 2009.



Na de presentatie van de campagne in maart verschenen in gemeentehuizen de campagneposters en ging de speciaal ontwikkelde website online met informatie over scholingsregelingen en -instrumenten. Projectmanager George Evers: “De website bundelt alle scholingsactiviteiten. De site is vorig jaar aangevuld met praktijkervaringen van gemeenten en medewerkers met scholing. De verhalen laten zien dat het effectief is om in jezelf te investeren.”

A+O Ontwikkelscan

Een van de scholingsinstrumenten op de website is de A+O Ontwikkelscan. Individuele medewerkers kunnen de Ontwikkelscan invullen en het resultaat gebruiken voor het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan. Van het instrument werd vorig jaar heel veel gebruikgemaakt; 5000 medewerkers vulden de A+O Ontwikkelscan in. De scan voorziet daarmee duidelijk in een behoefte. George Evers: “Een aantal gemeenten maakte de A+O Ontwikkelscan tot onderdeel van hun P&O-beleid. Zij betrekken het instrument bij gesprekken tussen leidinggevend en medewerkers over hun

toekomstige loopbaan. Op die manier borgen de gemeenten het instrument binnen de organisatie.” In totaal 25 gemeenten maakten gebruik van de subsidie voor een workshop deskundigheidsbevordering van P&O-medewerkers over de mogelijkheden en implementatie van de A+O Ontwikkelscan.

Stimuleringsregelingen

De succesvolle stimuleringsregeling Duurzame Inzetbaarheid was in november 2009 uitgeput. Vanuit de regeling konden gemeenten subsidie krijgen voor projecten die daadwerkelijk de inzetbaarheid van medewerkers vergroten. Gemeenten ervaren de stimuleringsregeling als echte steun, blijkt uit een gehouden evaluatieonderzoek. Evers: “Zij starten daardoor meer activiteiten en gaan er ook na het

beëindigen van de subsidie uit eigen middelen mee door. Daar hoop je op en het is goed als het ook gebeurt.” Sinds februari 2010 is een laatste tranche beschikbaar gesteld met een beperkter budget en looptijd voor activiteiten gericht op leeftijdsbewust personeelsbeleid, loopbaanbeleid en regionale samenwerking. Een derde aangepaste scholingsregeling richtte zich in 2009 nadrukkelijk op lager opgeleiden



en 55-plussers. Om de regeling laagdrempelig te maken, kunnen gemeenten een aanvraag nu digitaal indienen. In totaal 74 gemeenten deden in 2009 een aanvraag voor de scholingsregeling.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Alle gemeenten moeten volgens de CAO een leeftijdsbewust personeelsbeleid hebben. Dit is nog niet overal het geval. Daarom kreeg het leeftijdsbewust personeelsbeleid halverwege vorig jaar een extra impuls. Het team Inzetbaarheid organiseerde workshops voor P&O en leidinggevenden en ontwikkelde de 'Routeplanner' als aanvulling op de uitgave 'Levenslang Inzetbaar'. Met de Routeplanner kunnen gemeenten zichzelf scoren op leeftijdsbewust personeelsbeleid. Ook organiseerde team Inzetbaarheid twee masterclasses over het onderwerp.

Arbeid en ICT

Voor de workshops 'Het nieuwe werken' was vanuit gemeenten veel belangstelling en waardering. De workshops behandelen de consequenties van de voortschrijdende digitalisering binnen gemeenten. Zo'n 110 P&O-medewerkers en ondernemingsraadsleden volgden in 2009 een landelijke workshop. Ook werd de workshop op aanvraag op locatie verzorgd. De waardering voor de workshops was hoog, zo bleek uit een evaluatieonderzoek.

Brandweer

Binnen het programma 2^e Loopbaanbeleid Brandweer werkte het team Inzetbaarheid in 2009 opnieuw nadrukkelijk samen met de korpsen bij de ontwikkeling van producten. Aanleiding voor het programma is de CAO-afspraken over het afschaffen van het Functioneel Leeftijdsontslag.

Op het congres 'WERKelijk Grenzeloos' presenteerde A+O fonds Gemeenten samen met korpsen aan de sector de 'Handreiking 2^e Loopbaanbeleid Brandweer' en de voorlichtingsbrochure 'Model in maatwerk'. Verder ronden in 2009 de drie pilots met een functiespecifieke Aanstellingskeuring en een periodieke keuring het Periodiek Preventief Medisch Onderzoek (PPMO) af. Projectmanager Marieke de Feyter: "Er is bij medewerkers en korpsen veel draagvlak voor de fysieke testen in de keuring. Bij het medische deel zetten we samen met deskundigen de puntjes op de i. Ondertussen is de branchevereniging van de brandweer, de NVBR, de landelijke invoering van de nieuwe keuringen aan het voorbereiden."



In het najaar van 2009 deden ruim 80 brandweermedewerkers in een bezwarende functie ervaring op met een loopbaanassessment, een portfoliotraining of een traject voor Eerder Verworven Competenties. Deze drie loopbaaninstrumenten waren binnen het programma ontwikkeld door de veiligheidsregio Kennemerland en de Regionale Brandweer Zuid-Holland Zuid. De instrumenten worden inmiddels door meerdere korpsen in de sector gebruikt.



Via de ontwikkelde website 'Loopbaanladder.nl' richtte A+O fonds Gemeenten zich nadrukkelijk en rechtstreeks op brandweermedewerkers in repressieve functies. Op de site staat alle informatie voor brandweermedewerkers die vooruit willen. Portretten van collega's die loopbaanstappen namen, laten zien dat werken aan je persoonlijke ontwikkeling kan en dat het leuk is.

Het team

Het team Inzetbaarheid (3,1 fte) bestond in 2009 uit: George Evers, Kees Koning (projectmanagers Duurzame Inzetbaarheid), Marieke de Feyter (projectmanager Loopbaanbeleid Brandweer), Kristl van Eijk (project-medewerker).

De producten

Publicaties

- A+O Ontwikkelscan
- Routeplanner Leeftijdbeleid
- Brandweermedewerkers in beweging
- Handreiking 2^e Loopbaanbeleid Brandweer
- Voorlichtingsbrochure Model in maatwerk
- Syllabus bij Ondersteuningsmodule Leidinggevend
- Loopbaanladder.nl

Activiteiten

- Workshops Leeftijdsbewust personeelsbeleid
- Helpdesk Leeftijdsbewust personeelsbeleid
- Workshops digitalisering
- Ondersteuningsmodule loopbaanbeleid leidinggevend
- Training loopbaanstimulering leidinggevend
- Landelijke pilot loopbaanstappen medewerkers

Stimuleringsregelingen

- Meer weten met uw netwerk
- Impulsregeling Inzetbaarheid
- Duurzame Inzetbaarheid
- Scholingsregeling
- 2^e Loopbaanbeleid Brandweer



Emy van Tilburg en Wendy Pelk

A+O Ontwikkelscan blijft in Alphen aan den Rijn

“Die scan is er gewoon”

Het A+O fonds Gemeenten lanceerde in maart 2009 de Ontwikkelscan. De timing was perfect voor gemeente Alphen aan den Rijn. “We waren net bezig met een andere opzet voor onze personeelsgesprekken. Het paste precies in ons beleid”, vertellen opleidingsadviseur Emy van Tilburg en directeur Wendy Pelk. De gemeente wijst nu standaard op de mogelijkheid om de Ontwikkelscan in te vullen als voorbereiding op allerlei personeelsgesprekken.

Zo'n honderd medewerkers van gemeente Alphen aan den Rijn, een op de zes, wilden inmiddels weten wat zij in hun mars hebben. Zij vulden op eigen initiatief de A+O Ontwikkelscan in. De medewerkers gebruiken de resultaten van de scan om goed voorbereid het gesprek aan te gaan met hun leidinggevenden. Daarmee lijkt de Ontwikkelscan in Alphen aan den Rijn nu al een 'blijvertje'. Meteen vanaf de presentatie omarmde gemeente Alphen aan den Rijn de A+O

Ontwikkelscan. Opleidingsadviseur Emy van Tilburg las over het nieuwe instrument op de website van het A+O fonds Gemeenten, vertelt ze. “We waren net bezig met een andere opzet voor onze personeelsgesprekken. In Alphen aan den Rijn is het functioneringsgesprek nu het belangrijkste. Daarin is veel aandacht voor dialoog, ontwikkeling en empowerment. De Ontwikkelscan sloot daar heel mooi op aan. Het past bij alle drie de speerpunten.”

Ook Wendy Pelk, directeur Beleid, Middelen en Facilitaire Diensten is erg enthousiast. “Het past precies in ons beleid”, zegt Pelk. “Binnen ons veranderproces ‘Anders Alphens Organiseren’ ontwikkelen we gemeentebreed naar een platte organisatie. Dat kan alleen als medewerkers en leidinggevenden meer empowered raken en met elkaar echt het gesprek voeren over de persoonlijke ontwikkeling. Maar een open dialoog blijkt in de praktijk toch nog best lastig te zijn. Daarom waren we heel enthousiast toen de A+O Ontwikkelscan voorbijkwam. Die geeft een stimulans aan dat gesprek.”

Laagdrempelig

In een interne communicatiecampagne over de nieuwe opzet voor de personeelsgesprekken besteedde Alphen aan den Rijn gelijk veel aandacht aan het nieuwe instrument. Als blikvanger werden de grote campagneschoenen van ‘Groeien bij gemeenten’ naar Alphen gehaald. Daarnaast werd de scan via het intranet onder de aandacht gebracht. In documenten en formulieren over de personeelsgesprekken nieuwe stijl verwijst gemeente Alphen aan den Rijn nu standaard naar

de Ontwikkelscan. Pelk: “Het invullen van de scan is ook een goede voorbereiding voor andere ontwikkelgesprekken.”

Van Tilburg en Pelk vinden het vooral goed dat het een laagdrempelig instrument is. Iedereen kan de scan invullen. Pelk: “We gebruiken ook assessments. Maar die zijn voor de werkgever vrij duur en medewerkers vinden het middel soms te zwaar. Nu kan iedereen veel gerichter nadenken over de volgende stap en welke groei daarbij hoort.” Emy van Tilburg: “Die scan is er gewoon. Je hoeft hem niet aan te zetten, niet in te kopen en je hoeft niet een heel traject in. Je kunt de vragen individueel invullen zonder dat je daar een leidinggevende of iemand anders voor nodig hebt. Dat vinden wij zo goed aan de scan. Het is geen moeten. Wij wijzen mensen er alleen op dat het een handig hulpmiddel is ter voorbereiding van gesprekken.”

‘Ambassadeur’

Om zelf ook goed voorbereid te zijn, volgde Emy van Tilburg samen met een aantal personeelsmanagementadviseurs en P&O-medewerkers een

training over het instrument. In de training kregen zij uitleg over het instrument en werd concreet geoefend in gesprekken met medewerkers. Na de training begon Alphen aan den Rijn met spreekuren waar medewerkers vragen kunnen stellen over het instrument en de scores. “Niet iedereen vindt dat nodig. Maar er komen wel mensen. Het voorziet dus wel in een behoefte”, constateert Van Tilburg.

Alphen aan den Rijn trad ook op als ‘ambassadeur’ voor de Ontwikkelscan. De gemeente vertelde in het regionale mobiliteitsnetwerk ‘Werken in het westen’ over de positieve ervaringen met het instrument en de training. De andere gemeenten raakten daardoor ook enthousiast en P&O’ers uit het mobiliteitsnetwerk vormden samen een nieuwe trainingsgroep. Van Tilburg: “De gemeenschappelijke training zorgde tegelijk voor kennisdeling.”

Kansen

In hoeverre de gesprekken beter zijn geworden, durft ze nog niet te zeggen. “Daar is het nog erg vroeg voor. We zijn nog maar net bezig. We gaan de nieuwe personeelsgesprekken volgend jaar evalueren. In ieder

geval is er veel meer aandacht voor de gesprekken.” Volgens Van Tilburg is de A+O Ontwikkelscan in Alphen aan den Rijn in zekere zin geborgd. “Wij brengen de scan standaard onder de aandacht en houden spreekuren. Dat vind ik goed.” Maar ze wijst er meteen op dat die aandacht moet blijven. “Voor succes moet je de Ontwikkelscan voortdurend onder de aandacht brengen. Het blijft de verantwoordelijkheid van medewerkers om er gebruik van te maken. En het gaat pas echt leven als je er voor jezelf acties aan verbindt: medewerkers moeten echt in gesprek gaan met leidinggevenden, mensen thuis en in hun omgeving.”

De dreigende bezuinigingen hoeven volgens haar de ontwikkeling van medewerkers niet in de weg te staan. Ontwikkelen is niet gelijk aan opleiden, benadrukt Van Tilburg. “Vervolgstappen hebben niet alleen met trainen en opleiden te maken. Wij proberen juist te benadrukken dat ontwikkelen ook anders kan dan door opleiden. Een loopbaanstap kan ook een stage zijn of een tijdelijk project leiden. Daar zien wij vanuit onze regionale samenwerking goede kansen voor.”



Frans Schippers en Cynthia van Rozendaal

Frans Schippers, bestuurslid NVBR

“Concrete instrumenten gaven loopbaanbeleid binnen brandweer **enorme impuls**”

De Nederlandse Vereniging voor Brandweertzorg en Rampenbestrijding (NVBR) nam dit jaar de ontwikkeling van loopbaanbeleid binnen de brandweer over van het A+O fonds Gemeenten. Frans Schippers, portefeuillehouder Management en Bedrijfsvoering bij de NVBR en directeur veiligheidsregio Kennemerland: “Het A+O fonds had een concreet programma met concrete instrumenten.”

Veiligheidsregio Kennemerland ziet het binnen de eigen regio gebeuren: medewerkers die eigenlijk niet meteen hoeven, kiezen ervoor om toch een loopbaanassessment te doen. Dat is volgens Frans Schippers (NVBR), directeur veiligheidsregio Kennemerland, een van de belangrijkste successen van het programma 2^e Loopbaanbeleid Brandweer van het A+O fonds Gemeenten. Schippers: “Het programma gaf een enorme impuls aan het loopbaanbeleid binnen de brandweer. Er is meer

beweging ontstaan, niet alleen onder medewerkers in bezwarende functies, maar ook bij andere medewerkers.”

De NVBR nam dit voorjaar het programma 2^e Loopbaanbeleid Brandweer over van het A+O fonds Gemeenten. Na het CAO-akkoord 2006 waarbij het Functioneel Leeftijdsontslag (FLO) voor bezwarende functies werd afgeschaft, stimuleerde het A+O fonds afgelopen drie jaar initiatieven voor loopbaanontwikkeling en -beleid binnen de

brandweer. De NVBR gaat het loopbaanbeleid nu binnen de sector verder ontwikkelen.

Mogelijkheden

De winst van het A+O programma is volgens Schippers dat het brandweermanagement meer is gaan nadenken over loopbaanbeleid. Er zijn daarvoor nu ook mogelijkheden, meent hij. “Met de veiligheidsregio’s ontstaan er grotere organisaties die een eigen personeelsbeleid kunnen voeren. Mede door het programma zijn specifiek voor de brandweer instrumenten loopbaanbeleid ontwikkeld en kregen pilotkorpsen geld en mogelijkheden om daar mee aan de slag te gaan. We merkten dat het A+O fonds in een concreet programma met concrete instrumenten stuurde op resultaten”, aldus Schippers. In de eerste jaren van het programma ontbrak het bij de NVBR nog een beetje aan een collectief gevoel dat er iets voor de sector werd ontwikkeld. Schippers: “Inmiddels zien de korpsen wel de voordelen van de instrumenten en kennis en ervaring van de koploperkorpsen.”

Loopbaanassessment

Zijn eigen veiligheidsregio Kennemerland, waarin vanaf juli 2008 de GGD met tien korpsen, inclusief vijf posten 24-uurdiensten, samengingen, telt 1350 medewerkers. Bij de vorming van de regio was

loopbaanbeleid geen issue, geeft Schippers toe.

“Het ontbrak nog aan een duidelijk financieel kader. Sociale partners hadden afspraken gemaakt, maar de gemeenten, die de effecten van het FLO-akkoord moeten betalen, vroegen steeds onderbouwing van onze kosten. Door het recent door de VNG ontwikkelde rekenmodel is daar nu veel beter zicht op.” Kennemerland ontwikkelde binnen het programma 2^e Loopbaanbeleid Brandweer ook zelf een loopbaaninstrument: het loopbaanassessment. Cynthia van Rozendaal was daar als adviseur 2^e loopbaanbeleid bij betrokken. Zij vertelt: “Brandweerm medewerkers krijgen daarin een onafhankelijk beeld van hun werk- en denkniveau en beter zicht op wat zij belangrijk vinden in hun werk. Wij vinden het als korps belangrijk om zelf de kennis, kunde en vaardigheden van medewerkers te kunnen inventariseren en de gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden over loopbaanbeleid te stimuleren. Inmiddels hebben 23 medewerkers vrijwillig een assessment gedaan. Het is opvallend dat niet alleen jonge medewerkers – voor wie de 2^e loopbaan verplicht is – belangstelling hebben, maar ook oudere medewerkers. Voor iedereen leverde het assessment nieuwe inzichten en plannen voor de toekomst op.” Het loopbaanassessment is in principe voor alle medewerkers inzetbaar, dus niet alleen voor de

mensen in een bezwarende functie. Schippers: “Iedere medewerker moet het recht hebben om na te denken over zijn loopbaan. Maar loopbaanbeleid moet niet dwingen tot een andere loopbaan. Het gaat erom dat mensen bewust nadenken of ze nog op de goede plek werken en daarover het gesprek met hun leidinggevende aangaan.”

Renderen

De NVBR nam de opdracht aan om de ontwikkelde producten van het programma voor de toekomst te borgen en te verspreiden. Schippers heeft er vertrouwen in dat alle beroepskorpsen de instrumenten als het loopbaanassessment, de handreiking en de nieuwe brandweerkeuringen gaan gebruiken. “Het belang van de NVBR is om voor de sector de ontwikkelde instrumenten te laten renderen. Het eerste dat ik ga doen, is ervoor zorgen dat hetgeen bedacht is niet ter aarde stort. De NVBR richt zich daarom de komende tijd eerst op implementatie van de instrumenten bij alle beroepskorpsen. Op die manier borgt de NVBR wat zij overneemt”, zegt Schippers.

Strategische reis

Vervolgens zal de sector de producten nadrukkelijk koppelen aan de toekomstvisie van de brandweer, zoals neergelegd in de strategische reis ‘De brandweer over morgen’, stelt hij. Daarin richt de brand-

weer zich veel meer dan nu op preventieve taken om zo het maatschappelijk rendement van de brandweer te verhogen. Via strategische personeelsplanning worden de benodigde kennis en vaardigheden van brandweermedewerkers in de toekomst in kaart gebracht. Schippers: “Naast kracht en kunde, zal er meer behoefte ontstaan aan advies- en communicatievaardigheden om met burgers gesprekken te kunnen voeren.” Schippers verwacht binnen de strategische reis nadrukkelijk ook eigen inbreng van medewerkers: “Je moet als medewerker ook zelf tijd en energie willen investeren in je loopbaan.”

In gesprek

Volgens hem is de weerstand tegen loopbaanbeleid verminderd. Daarin heeft de sector een omslag gemaakt. “Binnen de brandweer was destijds weerstand tegen het FLO-akkoord. Nu zien de korpsen dat het concrete, goede instrumenten heeft opgeleverd. Zo staat de ontwikkelde preventief periodieke medische keuring heel dicht bij de praktijk. Deze praktijkbenadering spreekt de sector aan. Als er nog weerstand is tegen loopbaanontwikkeling en mobiliteit, dan gaan we daarover het gesprek aan. Ik verwacht eerder dat mensen positieve ervaringen zien en horen en ook snel willen beginnen met een loopbaanpad. Over vijf jaar is dat zichtbaar in mijn organisatie.”

“We dieselen gestaag voort”

Het team Gezond Werk ging in 2009 voort op de ingeslagen weg. Na de eerdere publicatie van de arbocatalogus Agressie en Geweld, werkte het team aan arbocatalogi over drie nieuwe onderwerpen. Ook stond de doorontwikkeling van het Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem centraal. De activiteiten en producten van het team moesten binnen gemeenten concurreren met de plotselinge aandacht voor de Mexicaanse griep.

“En toen dreigde na de zomer ineens de Mexicaanse griep”, zegt projectmanager Renz Davits van het team Gezond Werk. Davits: “We merkten duidelijk dat de aandacht van onze doelgroep, voornamelijk arbocoördinatoren en P&O-medewerkers, zich halverwege 2009 vooral richtte op het opstellen van protocollen voor een eventuele uitbraak van de Mexicaanse griep. Daardoor was er even minder tijd voor arbo- en verzuimbeleid.”

Arbocatalogi

Het team Gezond Werk besteedde in 2009 veel tijd aan de samenstelling van arbocatalogi over drie nieuwe onderwerpen: ‘Fysieke belasting’,

‘Beeldschermwerk’ en ‘Werkdruk’. De arbocatalogus ‘Fysieke belasting’ is vorig jaar door de sociale partners inhoudelijk goedgekeurd en daarna getoetst door de Arbeidsinspectie. Binnen gemeenten werkt ongeveer een kwart van het personeel in fysiek belastende functies. Elf procent daarvan heeft door fysieke belasting gezondheidsklachten en is minder inzetbaar. De catalogus vermeldt normen voor fysieke belasting waaraan gemeenten ten minste moeten voldoen. Daarnaast beschrijft de arbocatalogus in webdocumenten kennis, instrumenten, praktische oplossingen, voorlichtings- en campagnemateriaal en goede praktijken voor de aanpak van knelpunten met fysieke belasting. Sinds



begin 2010 is de arbocatalogus 'Fysieke belasting voor gemeenten' beschikbaar.

De arbocatalogi 'Beeldschermwerk en werken in de e-gemeente' en 'Gezond organiseren' (werkdruk) liggen klaar ter goedkeuring. Als onderdeel van de arbocatalogus 'Gezond organiseren' werd bij vijf gemeenten onderzoek gedaan naar het managen van de werkbelasting van beleidsmedewerkers.



Agressie en geweld

Agressie en geweld tegen medewerkers met een publieke functie stond in 2009 als onderwerp opnieuw centraal voor het team Gezond Werk. De eerder uitgebrachte arbocatalogus 'Agressie en Geweld' werd verder ontwikkeld en inhoudelijk aangevuld met risicoprofielen en goede praktijken.

Uit een enquête onder 254 gemeenten blijkt dat de arbocatalogus door de sector positief is ontvangen. Agressie en geweld is binnen gemeenten duidelijk een thema. Davits: “Een grote meerderheid is op een of andere manier met het onderwerp bezig.” Het team organiseerde in 2009 vijf workshops om gemeenten te ondersteunen bij hun aanpak agressie en geweld. In totaal namen 30 gemeenten deel aan een workshop. Davits: “Door het uitbrengen van de arbocatalogus ‘Agressie en Geweld’ hebben gemeenten meer kennis gekregen over het onderwerp. Dat verklaart mede de verminderde belangstelling voor de workshops.”

GIR

Het in 2008 gelanceerde Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem (GIR) vindt langzaam zijn weg naar gemeenten. Het team verzorgde in 2009 negen workshops voor gemeenten over het instrument, acht landelijk en een regionaal. Via de workshops maakten in 2008 en 2009 inmiddels 221 gemeenten kennis met het registratiesysteem. Zij hebben daarna toegang tot een eigen testruimte om het instrument voor de eigen organisatie in te richten. In 2009 gebruikten in totaal 27 gemeenten het GIR daadwerkelijk voor de registratie van agressie en geweldsincidenten tegen medewerkers. Davits: “De invoering van het GIR gaat stapje voor stapje, maar er is duidelijk vooruitgang.

Steeds meer gemeenten gaan het registratiesysteem gebruiken. Dat is positief. De invoering vraagt tijd, maar we diesel en gestaag voort. Veel gemeenten zijn bezig om als kader hun agressiebeleid goed neer te zetten voordat zij overstappen op het GIR.”

Het team Gezond Werk ontwikkelde vorig jaar een vereenvoudigde versie van het GIR. In deze versie verzorgt alleen een arbocoördinator of P&O-medewerker de registratie van meldingen in het systeem.

RIE Gemeenten

Eind 2009 maakten 246 gemeenten gebruik van de RIE Gemeenten, de digitale Risico-inventarisatie en -evaluatie. De RIE Gemeenten is een webtoepassing die gemeenten kunnen inrichten voor hun eigen organisatie. Het team organiseerde vorig jaar vijf workshops over het instrument. Davits noemt de RIE Gemeenten een goed voorbeeld van borging. “Het instrument heeft binnen de sector zijn plek verworven en zal gebruikt blijven worden. Onderwerpen als agressie en geweld en fysieke belasting los je niet in een jaar op. Dat kost tijd. Als onderdeel van de RIE Gemeenten krijgen de onderwerpen blijvende aandacht.”

Subsidie

Voor de stimuleringsregeling ‘Preventiemaatregelen en aanpak verzuim’ bleef onverminderd veel belang-

stelling. Gemeenten kunnen een beroep doen op de stimuleringsregeling voor het organiseren van voorlichtingscursussen en trainingen op het gebied van arbeidsomstandigheden. In 2009 maakten 123 gemeenten gebruik van de subsidieregeling.

Van Werk naar Werk

Binnen het deelprogramma Van Werk naar Werk werden acht workshops gefinancierd over re-integratie van boventalligen en mensen die ongeschikt/onbekwaam zijn voor hun werk. Het deelprogramma ondersteunt de implementatie van de CAO-afspraken uit 2008 over de herziening van de bovenwettelijke werkloosheidsregeling.



Het team

Het team Gezond Werk (2,4 fte) bestond in 2009 uit Renz Davits (projectmanager Arbo, verzuim en re-integratie), Frans van der Kroft (projectmanager Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem) en Esther Loozen (projectmedewerker).

De producten

Publicaties

- Arbocatalogus Fysieke Belasting
- Uitbreidingen arbocatalogus Agressie en Geweld

Activiteiten

- Workshops GIR
- Workshops Actualisatie aanpak agressie en geweld
- Workshops campagne Schiet op je werk
- Workshops Van Werk naar Werk
- Workshops Arbeidsongeschiktheid en re-integratie, herplaatsing en ontslag (RHO)

Stimuleringsregelingen

- Preventiemaatregelen en aanpak verzuim
- Meer weten met uw netwerk
- Re-integratie in de regio



Nelleke van Rij, Leo Kramer en Welmoed Holtrop

Open en duidelijke opstelling vermindert
agressie en geweld in Hoogeveen

“We zijn meer **klantgericht** gaan werken”

De gemeente Hoogeveen hield afgelopen jaar haar agressiebeleid opnieuw tegen het licht. Arbocoördinator

Nelleke van Rij gebruikte de arbocatalogus Agressie en Geweld van het A+O fonds Gemeenten om staand

beleid verder aan te scherpen. Het gloednieuwe Werkplein weerspiegelt de visie van de Drentse gemeente op

agressie en geweld: er staat een open gebouw.

Het Werkplein in Hoogeveen ademt openheid. De architect gebruikte veel glas, maar bewust niet om de balies af te schermen. Die zijn laag en open. Verder staan er in de ontvangsthal leestafels, computers met gratis internet en dvd-filmpjes voor wachtende kinderen van cliënten: Hoogeveen maakte van het Werkplein een prettige ruimte. Voor lastige klanten is er een beveiligde spreekkamer. Bij oplopende spanning kan een medewerker daar met zijn gewone toetsenbord ongemerkt collega's van het altijd aanwezige interventieteam laten meeluisteren en waarschuwen.

De nieuwe werkplek van de gemeentelijke Sociale Dienst en het UWV – het onderscheid tussen de medewerkers is niet meer duidelijk – weerspiegelt de visie van de gemeente Hoogeveen op agressie en geweld. “We kennen een zero-tolerancebeleid”, vertelt arbocoördinator Nelleke van Rij. “We blijven klantvriendelijk, maar we zijn tegelijk meer klantgericht gaan werken: we onderzoeken nadrukkelijker of een antwoord op een vraag een klant ook echt helpt. Of is er misschien nog een achterliggende vraag? We geven heel duidelijk aan wat wel en niet kan. Ook ‘nee’ verkopen kan klantvriendelijk zijn, omdat het

de klant duidelijkheid geeft. Als een klant daarop een medewerker niet respectvol behandelt, waar- schuwen we direct dat we de dienstverlening zullen stopzetten. Maar om agressie te voorkomen, hebben we heel goed gekeken naar onze dienstverlening.”

Duidelijk

Nelleke van Rij vertelt samen met bedrijfscoach agressiepreventie Leo Kramer en haar opvolger Welmoed Holtrop hoe de visie vorm kreeg. “Een visie ontwikkel je door de jaren heen. We zijn eigenlijk gewoon aan de gang gegaan, zoals we vonden dat het moest. Het beleid bestond uit het vastleggen van ontwikkelde werkwijzen en procedures.”

Aanleiding voor het agressiebeleid was een heftig incident in Hoogeveen. “Dat was in 2003 reden om er echt mee aan de slag te gaan”, aldus Van Rij. Zij vond in oud-politieman en sociaal-rechercheur Leo Kramer een sterke bondgenoot. Van Rij ontwikkelde het beleid en Kramer verzorgt nu als bedrijfscoach agressiepreventie nazorg bij incidenten en geeft agressietrainingen voor medewerkers en interventieteams.

Het beleid is heel duidelijk, benadrukt Kramer. “We hebben heldere huisregels die in de locaties hangen. Klanten die zich daar niet aan houden, krijgen een

ordegesprek. Als dat iemand niet tot inkeer brengt, dan krijgt de klant een pandverbod van drie maanden en stopt de dienstverlening door de gemeente volledig.”

Een medewerker zelf of een collega kan de klant daar op wijzen, maar Hoogeveen heeft ook speciale interventieteams achter de hand. Kramer: “Bij een incident neemt het interventieteam nadrukkelijk de leiding. Een leidinggevende moet zich niet met precarie situaties bemoeien. Het interventieteam bepaalt, net als een bedrijfshulpverlener, wanneer een brand te groot is om zelf te kunnen blussen. We adviseren onze handhavers nadrukkelijk om niet te gaan vechten. Dat is het niet waard.”

Meebewegen

Volgens Nelleke van Rij voelen medewerkers zich gesteund door het beleid. “Zij werken nu in een open gebouw, maar weten dat er vanuit collega’s sociale controle is. De medewerkers voelen zich daar veel prettiger bij.”

Medewerkers kunnen bij agressie door klanten zelf hun grenzen aangeven, vult Kramer aan. “Boosheid mag, schelden niet”, schetst Kramer de grote kaders. “Maar in de trainingen hameren we er op dat medewerkers moeten benoemen wat agressie met hen

doet”, zegt hij. In de eendaagse agressietraining voor medewerkers besteedt hij onder andere ook aandacht aan communicatieve vaardigheden. Kramer: “Een frontale opstelling werkt soms als een rode lap. Door mee te bewegen kun je agressie soms opvangen. Dat zit hier misschien meer in de volksaard.”

Versterken

De aanpak wierp afgelopen jaren absoluut vruchten af. Ernstige incidenten zoals vroeger, waarbij computers sneuvelden of een stoel naar een wethouder werd gegooid, komen niet meer voor in Hoogeveen. Nu zijn er hooguit vijf incidenten per jaar, waarbij het in de meeste gevallen beperkt blijft tot verbale agressie. Kramer: “Vroeger waren er bijna dagelijks scheldpartijen.”

Het lage aantal incidenten komt niet door een geringe meldingsbereidheid, stellen Van Rij en Kramer. Als bedrijfscoach agressiepreventie is Kramer betrokken bij de nazorg aan medewerkers. Er is altijd sprake van een positieve benadering, zegt hij. “We zullen na een incident een medewerker nooit vragen: hoe kon dat nou gebeuren? Met die vraag ervaart de medewerker geen steun; alsof hij of zij iets fout heeft gedaan. Nee, we spreken de klant aan op zijn gedrag. Een betere benadering is: vertel eens

wat er gebeurde. Het gaat om zakelijke weergave van gesprekken. Je moet sterke mensen versterken.”

Fan

Afgelopen jaar hield arbocoördinator Van Rij het agressiebeleid nog eens tegen het licht. Ze maakte daarbij volop gebruik van de arbocatalogus Agressie en Geweld van het A+O fonds Gemeenten, vertelt ze. “Ik vond de arbocatalogus heel erg overzichtelijk en toegankelijk. Het was vooral een heel praktisch instrument om het staande beleid verder aan te scherpen. We hebben het beleid nog duidelijker beschreven op basis van hetgeen we al deden. Kern is dat we burgers heel duidelijk maken dat agressie niets oplevert. En dat we het agressiebeleid heel consequent toepassen.”

Het was haar laatste klus als arbocoördinator. Sinds februari is ze vanuit gemeente Hoogeveen actief binnen het Veiligheidshuis Drenthe. Welmoed Holtrop gaat het nieuwe, aangescherpte beleid nog meer verankeren in de organisatie. “Het is onder andere de bedoeling dat Hoogeveen in de toekomst ook het Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem gaat gebruiken”, zegt Holtrop. Van Rij volgde vorig jaar nog de A+O workshops over het GIR. Van Rij: “Ik ben een echte fan van het A+O fonds Gemeenten.”

“Handreiking en drukbezocht congres als tastbare resultaten”

Steeds meer gemeenten onderzoeken mogelijkheden om medezeggenschap dieper in de organisatie te verankeren. Tegelijk biedt deelname aan de ondernemingsraad voor medewerkers kansen om competenties te verzilveren. Het team Medezeggenschap boekte vorig jaar op beide onderwerpen tastbaar resultaat met een drukbezocht congres en de uitgave van de praktische handreiking ‘Medezeggenschap Verzilveren’.

Op het congres ‘Medezeggenschap Anders’, 25 november 2009 in Culemborg, kwamen de centrale thema’s van het team Medezeggenschap als vanzelfsprekend samen. Tijdens het congres, dat in het teken stond van ‘over grenzen kijken’, kreeg Frans Mencke, gemeentesecretaris van gemeente Hoorn en voorzitter van de commissie Goed Werkgeverschap van de Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS) het eerste exemplaar uitgereikt van de handreiking ‘Medezeggenschap Verzilveren, OR-talenten ontwikkelen met erkenning van verworven competenties’. Na afloop ging iedereen met ‘een goed boek en volop ideeën naar huis’, schreef het A+O Magazine.

Medezeggenschap Verzilveren

‘Medezeggenschap Verzilveren’ is een praktische handreiking om binnen een ondernemingsraad aan de slag te gaan met het Erkennen van Verworven Competenties (EVC). Het stappenplan is het voorlopige resultaat van het project Erkenning Verworven Competenties en OR.

Het A+O fonds Gemeenten ontwikkelde in het project, samen met het A&O Provincies, een procedure waarmee een OR-lid zijn opgedane kennis en ervaring binnen de OR kan gebruiken voor verbreding van zijn loopbaan.

Als onderdeel van het project werden competentieprofielen opgesteld voor OR-leden en voor



specifieke functies als voorzitter, secretaris en experts. Ook voor verschillende typen ondernemingsraden werden profielen beschreven. Dit leidde tot een OR-index. Vier gemeenten (Deventer, Rheden, Raalte en Amsterdam stadsdeel Oud-Zuid) en de provincie Groningen gingen met de OR-index aan de slag. De Handreiking 'Medezeggenschap Verzilveren' is gebaseerd op de ervaring en lessen uit de verschillende pilots. Projectmanager



Jan Sniijders: "We hebben de ontwikkelde theorie getoetst in de praktijk. De resultaten daarvan staan nu in Medezeggenschap Verzilveren." Projectmedewerker Annelies Knoppert: "De samenstelling was een flinke klus waar we vooral de eerste helft van 2009 erg druk mee zijn geweest."

Na het gedane werk overheerst tevredenheid.

Snijders: “Het is een heel praktische handreiking geworden. Het boek is heel leesbaar en bevat zelfs formulieren die nodig zijn om een EVC-traject op te zetten.” De uitgebrachte brochure ‘Een breder loopbaanperspectief én een betere OR’ is een samenvatting van Medezeggenschap Verzilveren.

Impulsregeling

Het team kreeg veel positieve reacties op de publicaties, vertelt Snijders. “Zo’n twintig ondernemingsraden hebben inmiddels interesse om ermee aan de slag te gaan.” Knoppert: “Je merkt dat het nu gaat spelen. Het hoeft niet altijd tot een standaard EVC-procedure te leiden. Maar er bestaat interesse om competenties die je opdoet in de OR te gebruiken in je verdere loopbaan. In die zin is er voorzichtig sprake van borging.” Via de impulsregeling inzetbaarheid verstrekke het A+O fonds aan gemeenten die ook aan de slag wilden met EVC en OR subsidie voor het inhuren van deskundigheid rondom dit thema.

Medezeggenschap Anders

Het team Medezeggenschap organiseerde het congres ‘Medezeggenschap Anders’ vorig jaar samen met FAMO (de Federatie van Algemene

Middelenmanagers Overheid) en de VGS. Voor het thema van het congres, verandering en vernieuwing, was erg veel belangstelling. Er kwamen ruim zeven-tig mensen naar de bijeenkomst in Culemborg. Daar sprak onder andere Ruud Beumer, de oud-voorzitter van de ondernemingsraad van Ahold over vernieuwing van de medezeggenschap. Snijders: “Vanwege de afnemende belangstelling voor OR-werk ontstaat binnen steeds meer gemeenten behoefte aan vernieuwing van de medezeggenschap. Sommige gemeenten experimenteren al met varianten om medezeggenschap dieper in de organisatie te verankeren. Als dat lukt, gaat medezeggenschap voor veel meer mensen leven en raken zij als vanzelf betrokken. Dat is de rode draad.”

Het afgelopen jaar startte onder andere de OR van de gemeente Leidschendam-Voorburg met een kern-OR. De ondernemingsraad van gemeente Heerhugowaard kreeg vanuit de regeling Vernieuwende Projecten subsidie voor het leren toepassen van de ‘opdrachtmethode’. Ook de gemeente Oss experimenteert inmiddels met vernieuwing van de medezeggenschap. Snijders: “Steeds minder mensen willen OR-werk doen. Misschien moet het roer om en moet er creatiever omgegaan worden met de Wet op de Ondernemingsraden. Pak die

kansen. Dat is eigenlijk de boodschap. De grote belangstelling voor het congres toont aan dat ondernemingsraden op zoek zijn naar inspirerende voorbeelden. Je moet wel kijken welke vorm het beste bij de organisatie past.”

Regionale workshops

Speciaal voor leden van ondernemingsraden organiseerde het team in 2009 vijf regionale workshops over leeftijdsbewust personeelsbeleid en zes workshops over agressie en geweld. Voor geplande workshops over de onderwerpen arbeid en informatie- en communicatietechnologie (ICT), Van Werk naar Werk, en gelijke beloning was geringe belangstelling. Sniijders: “De workshops waren te versnipperd; zonder duidelijk thema. Daar hebben we van geleerd.” In plaats daarvan werd over deze onderwerpen een drukbezochte centrale bijeenkomst gehouden.

Ondersteuning

Het team Medezeggenschap was ook vorig jaar aanspreekpunt en vraagbaak voor ondernemingsraden. De vragen zijn divers. Sniijders: “Veel vragen gaan over procedures bij OR-verkiezingen, andere vragen over nieuwe vormen van medezeggenschap. Het leeft duidelijk.”

Het team

Het team Medezeggenschap (0,8 fte) bestond in 2009 uit: Jan Sniijders (projectmanager Medezeggenschap) en Annelies Knoppert (project-medewerker).

De producten

Publicaties

- Handreiking Medezeggenschap Verzilveren, OR-talenten ontwikkelen met erkenning verworven competenties
- Een breder loopbaanperspectief én een betere OR

Activiteiten

- Congres ‘Medezeggenschap Anders’
- Workshops OR en Leeftijdsbewust Personeelsbeleid
- Workshops OR en Agressie en Geweld
- Bijeenkomst Arbeid/ICT, Van Werk naar Werk en gelijke beloning

Stimuleringsregelingen gebruikt door OR-en

- Impulsregeling inzetbaarheid
- Meer weten met uw netwerk
- Vernieuwende projecten



Judith Kos en de OR van gemeente Heerhugowaard

Judith Kos, OR-voorzitter Heerhugowaard

“Opdrachtmethode leidt efficiënt tot **betere adviezen**”

De ondernemingsraad van gemeente Heerhugowaard werkt sinds twee jaar met de ‘opdrachtmethode’.

Leden van de OR diepen per koppel of trio zelfstandig een onderwerp nauwgezet uit. OR-voorzitter

Judith Kos: “Door de opdrachtmethode hebben we een groot aantal onderwerpen kunnen behandelen.

Anders red je dat niet.”

Judith Kos somt een deel van de lijst op: thuiswerken, het continuïteitsplan pandemie, het medewerkertevredenheidsonderzoek, de aanbesteding van de arbodienst, de ziekteverzuimrapportage, voortgang sociaal contract, klimaatonderzoek, het pago en de nieuwbouw van de gemeentewerf. “Die onderwerpen hebben we afgelopen tijd allemaal behandeld. Zonder opdrachtmethode red je dat niet. Bij een aantal dossiers zaten lijvige stukken.”

Kos is sinds september 2008 voorzitter van de ondernemingsraad in Heerhugowaard. Een half jaar

eerder trad de nieuwe ondernemingsraad van elf leden aan. Die ging van meet af aan anders werken. De vorige OR had zich al verdiept in ‘de opdrachtmethode’, maar de nieuwe OR ging er daadwerkelijk mee aan de slag. Kos: “De nieuwe manier van werken sprak ons allemaal aan.”

Duo's

In Heerhugowaard buigt niet langer de voltallige OR zich over alle informatie- en adviesaanvragen. Kern van de opdrachtmethode is dat leden van de OR in

duo's of gedrieën een advies over een onderwerp voorbereiden. Kos: "We verdelen de onderwerpen tussen de OR-leden en houden daarbij rekening met de voorkeuren en expertise van mensen. Eventueel kunnen de leden, als dat gewenst is, ondersteuning krijgen van een commissie of de achterban raadplegen.

De OR-leden worden 'op pad' gestuurd met een opdracht. In de OR-vergadering bespreekt de OR eerst wat er in een bepaalde kwestie uitgezocht moet worden. "We praten in een soort brainstorm-sessie eerst met zijn allen over de opdracht. Daarna gaan de koppels zelfstandig aan de slag", legt Kos uit. "Pas als een onderwerp uitgediept is, komt het weer terug in de OR-vergadering en vertellen de leden hun bevindingen. Dan neemt de voltallige OR een besluit." De werkwijze bevalt zo goed, dat OR Heerhugowaard alle onderwerpen tegenwoordig zo oppakt.

SMART

Bij de opdrachtmethode kunnen de opdrachten concreet beschreven worden met SMART-doelstellingen

(specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden). Volgens Judith Kos hangt het af van de samenstelling van de OR in hoeverre dat nodig is. De OR van Heerhugowaard doet het niet. Kos: "Ik schrijf de opdrachten niet uit en hang er geen SMART-conclusies aan. We hebben aan het begin goede afspraken gemaakt en iedereen weet wat hem te doen staat. Dat hoeft ik onze leden niet voor te kauwen; zij weten vanuit hun expertise zelf heel goed waar ze op moeten letten." Binnen de VWG-commissie van de gemeentewerf gebeurt het wel, weet Kos. "De methode heeft die flexibiliteit. Als mensen het handig vinden, kun je het toepassen."

Slagvaardig

Een concreet onderwerp waar twee leden nu intensief aan werken, vertelt Kos, is een onderzoek naar de consequenties van een regionaal samenwerkingsverband tussen gemeenten over het uitwisselen van interne vacatures. De leden organiseerden onder andere een achterbanraadpleging over de interne sollicitatierichtlijnen. In dit geval is er ook regionale samenwerking met de ondernemings-

raden van drie andere gemeenten. “Onze twee leden hebben dan een mandaat om in een regionale vergadering standpunten in te nemen. Dat werkt heel slagvaardig.”

Betere adviezen

De kracht van de opdrachtmethode is volgens Kos dat de werkwijze heel efficiënt is en tegelijk leidt tot adviezen met een hogere kwaliteit. “De adviezen zijn beter omdat mensen vanuit interesse heel betrokken en serieus met onderwerpen aan de slag gaan. Daar heb je ook tijd voor, omdat je weet dat andere OR-leden andere onderwerpen voor hun rekening nemen. De mensen voelen zich heel duidelijk verantwoordelijk voor hun verhaal.”

Daar komt bij dat de werkwijze bijdraagt aan de persoonlijke ontwikkeling van mensen en bij de OR-leden de kennis over de organisatie vergroot, meent Kos “De leden moeten zelf met heldere vragen de organisatie in. Daardoor leer je de organisatie en mensen veel beter kennen. Aan het eind moeten zij de OR bijpraten en hun bevindingen overbrengen. Ook daar leer je veel van.” Ze noemt ten slotte nog

een voordeel: “Als voorzitter hoef ik niet langer zelf alle onderwerpen helemaal uit te diepen.”

Geborgd

Voordat OR Heerhugowaard met de opdrachtmethode aan de slag ging, kregen de leden een dag cursus over de aanpak. Het A+O fonds Gemeenten vergoedde via de regeling Vernieuwende projecten ook daarna begeleiding bij implementatie van de methode. Een aantal andere ondernemingsraden binnen gemeenten werkt inmiddels met dezelfde methode. Kos begrijpt die ‘vernieuwingsdrang’ wel: “Binnen ondernemingsraden zie je toch vaak dat veel van het werk neerkomt op twee enthousiastelingen. Die vormen vaak het dagelijks bestuur. Ik merk dat dit veel prettiger en beter werkt.”

Hoewel de aanpak nieuw en vernieuwend is, denkt Kos dat de werkwijze in zekere zin al geborgd is: “Ik geloof niet dat een toekomstige OR het straks loslaat en weer anders doet. Dit werkt zo goed en efficiënt. Wij zijn zelf heel tevreden. Absoluut.”



Hülya Bektan, gemeente Zwolle

“Goed idee: voortdurend aandacht voor ideeëncentrale.nl”

Staand vergaderen, het fietsenhok schilderen, digitale loonstrookjes versturen. Het zijn drie voorbeelden uit bijna zeshonderd ideeën die vorig jaar binnenstroomden bij de Ideeëncentrale. Het A+O fonds Gemeenten droeg begin 2008 bij aan de ontwikkeling van de Ideeëncentrale en in 2009 aan de implementatie. Volgens Hülya Bektan van gemeente Zwolle heeft het initiatief nu behoefte aan een stevige projectleider die de kar gaat trekken.

De Ideeëncentrale is een van de 28 initiatieven die het A+O fonds Gemeenten vanuit de regeling Vernieuwende projecten met subsidie ondersteunt. In 2009 gaf de toetsingscommissie zestien nieuwe subsidieaanvragen een positieve beoordeling. De regeling Vernieuwende projecten stimuleert innovatie op het terrein van HRM en gemeentelijke arbeidsmarkt. Gemeenten kunnen voor een vernieuwend idee subsidie krijgen voor de aanloopkosten (startsubsidie) of het project zelf (projectsubsidie).

Het project mag nog niet binnen de gemeentelijke sector bestaan en andere gemeenten moeten van de kennis en ervaring in het project kunnen leren. Het A+O fonds organiseerde in 2009 een leeratelier om kennis met de sector te delen.

Digitale ideeënbuss

Op www.ideeencentrale.nl kunnen ambtenaren goede ideeën voor hun eigen organisatie indienen. Tot nu toe zijn zes gemeenten en het ministerie van

Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) bij de Ideeëncentrale aangesloten; samen hebben zij in totaal 12.380 ambtenaren. Een deel van de ambtenaren stuurt actief ideeën in.

Elk idee dat binnenkomt via de digitale ideeënbuss wordt serieus gewogen en beoordeeld. Als het ideeënteam van de organisatie er iets in ziet, zo nodig na overleg met een deskundige, gaat het idee naar de ideeënraad, waarin het hoger management vertegenwoordigd is. De ideeënraad beoordeelt of de organisatie het idee daadwerkelijk gaat uitvoeren. Het hoger management verbindt zich daaraan. De medewerkers van de aangesloten organisaties kunnen alle ideeën zien en volgen. Hierdoor kunnen deelnemende organisaties elkaars ideeën gebruiken en hoeven ze niet zelf het wiel uit te vinden.

Douche

Hülya Bektan is vanuit gemeente Zwolle lid van de stuurgroep van de Ideeëncentrale. Gemeente Zwolle en Dordrecht waren in 2007 initiatiefnemers; later sloten gemeenten Oss en Rotterdam en het ministerie van BZK aan. De Ideeëncentrale is sinds najaar 2008 actief. Bektan constateert dat er in anderhalf jaar weinig nieuwe gemeenten zich hebben aangesloten, ondanks de communicatie-inspanningen. “Dordrecht

heeft zelfs het Jeugdjournaal gehaald, omdat ze een lift als douche hadden ingericht. Want: het beste idee krijg je vaak onder de douche. Maar het is lastig om gemeenten te interesseren. Mensen doen innovatie ‘erbij’. Het kost ons nogal wat tijd voordat wij de innovatiemedewerker binnen een gemeente hebben getraceerd én dan duurt het besluitvormingsproces nog bijna een jaar. Daardoor komt het moeilijk op gang.” Gemeente Skarsterlân meldde zichzelf spontaan aan. Bij gemeente Kampen boden netwerkcontacten een ingang. Bektan: “Je moet mensen pro-actief aan het werk zetten om de ideeëncentrale binnen de organisatie onder de aandacht te brengen. Dat helpt wel.”

Digitaal logboek

De ambtenaren van de aangesloten organisaties opperden tot nu toe ongeveer zeshonderd ideeën. De kwaliteit is wisselend. Sommige ideeën zijn eigenlijk meer vragen: ‘Kunnen alle medewerkers een mobiele telefoon krijgen?’ Andere ideeën bieden interessante aanknopingspunten. In totaal zijn 78 ideeën bij de deelnemende organisaties ingevoerd of worden op dit moment ingevoerd. Zo ging Zwolle aan de slag met een digitaal logboek voor utiliteitsgebouwen, vertelt Bektan. “Een beheerder van publiekstoegankelijke gebouwen moet allerlei zaken

bijhouden op het gebied van veiligheid en bedrijfs-
hulpverlening. Iedereen had daarvoor een eigen
systeem en dat werkte niet efficiënt. Een mede-
werker stelde voor een uniform digitaal logboek te
maken. Dat kan iedereen nu downloaden.”

Aandacht houden

Het initiatief kreeg van het A+O fonds Gemeenten
na de start een vervolgsubsidie, onder andere voor
het vereenvoudigen van de afhandeling van ideeën
en het vernieuwen van de website. Een externe
partij fungeerde als projectleider, omdat er voor
de gemeenten meer werk aan vastzat dan aanvan-
kelijk voorzien was. De nieuwe website kreeg als
nieuw onderdeel een toolkit voor gebruikers; in dit
digitale handboek kunnen medewerkers lezen hoe
de Ideeëncentrale precies werkt en wat er met hun
idee gebeurt.

Volgens Bektan is het nodig om de Ideeëncentrale
voortdurend bij medewerkers onder de aandacht te
brengen. De aandacht verslapt gauw, merkt zij. “Als
de Ideeëncentrale even uit beeld verdwijnt, daalt
meteen het aantal ingediende ideeën. Dat merk je
direct. Je moet voortdurend over de Ideeëncentrale
communiceren om de ideeën los te krijgen.” Ook de
toegang tot het systeem moet heel laagdrempelig

zijn. Bektan: “Sommige mensen haken af bij wéér
een loginnaam en wachtwoord. Die zeggen: laat
maar. Dan mis je misschien een goed idee.”

Projectleider

Het prille initiatief moet zich nog in de praktijk
bewijzen. Een van de belangrijkste succesfactoren
is dat er echt iets met vruchtbare ideeën gebeurt,
stelt Bektan. “Gemeente Zwolle heeft de ideeënraad
daarom zo hoog mogelijk in de organisatie belegd”,
zegt zij. “Dat is een vorm van borging.” De nieuwste
ontwikkeling is een onderzoek naar samenwerking
met Neemtinitiatief.nl en Ambtenaar 2.0.

Volgens haar zal in de nabije toekomst blijken of
gemeenten en medewerkers het initiatief de moeite
waard vinden. “Het is voor de stuurgroep belang-
rijk dat er een stevige projectleider komt. Voor de
stuurgroepleden komt de Ideeëncentrale bovenop
het bestaande werk, daardoor krijgt het lang niet
alle aandacht die het verdient. Dat is zonde van dit
goede initiatief. De projectleider moet zorgen dat de
Ideeëncentrale operationeel blijft, zich doorontwik-
kelt en dat meer overheden zich erbij aansluiten.”
Het idee om het fietsenhok te schilderen, haalde het
niet. Staand vergaderen en de digitale loonstrook
wel.



Inhoudelijke samenwerking sectorfondsen groeit

Sociale partners in de sector gemeenten zien het als hun gezamenlijk belang dat gemeentelijke organisaties een aantrekkelijke omgeving bieden om in te werken. Een prettige en uitdagende werkomgeving en goede dienstverlening gaan nu eenmaal goed samen.

Het A+O fonds Gemeenten is een van de instrumenten om dat te bevorderen: een kleine en flexibele projectorganisatie die vernieuwende activiteiten ondersteunt op het gebied van arbeidsmarktbeleid en HRM en daarmee bevordert dat organisaties en mensen optimaal kunnen functioneren. Het A+O fonds is vooral actief op gebieden waar sociale partners dezelfde beleidsdoelstellingen hebben en gezamenlijke activiteiten willen inzetten. Om de doelstellingen te realiseren, gebruikt het A+O fonds drie invalshoeken: kennis verzamelen, kennis delen, en kennis in de praktijk toepassen (subsidieregelingen). Juist de combinatie van de drie

invalshoeken, maakt het A+O fonds tot een krachtig instrument voor sociale partners en gemeenten.

Regelingen goed benut

Net als in het voorgaande jaar werden in 2009 de subsidieregelingen opnieuw goed benut. Het bestuur heeft in 2009 extra geld geïnvesteerd in de regelingen Duurzame Inzetbaarheid, Preventie Arbo en Verzuim, en Stages, een Kans! Bij de laatste regeling is een deel gebruikt om de instroom van personeel vanuit een andere sector te ondersteunen. Hiermee versterkte het A+O fonds een vergelijkbare regeling van het UWV.

Nieuwe projecten

In 2009 gingen twee nieuwe projecten van start. Aanleiding voor het project 'Duurzame inzetbaarheid onderwijzend personeel Kunsteducatie' was een wijziging in de rechtspositieregeling van het onderwijzend personeel in de kunsteducatie per 1 januari 2009. Met het project geven sociale partners een impuls aan een grotere en bredere inzetbaarheid van personeel bij gemeentelijke en B3-instellingen. Het werk van de instellingen verandert en afnemende subsidie vraagt om flexibel inzetbaar personeel dat snel kan inspelen op veranderende en nieuwe vragen. In de uitvoering werkt A+O fonds Gemeenten nauw samen met het Sociaal Fonds Kunstzinnige Vormgeving (SFKV), het sectorfonds voor de geprivatiseerde kunsteducatie, en met brancheorganisatie Kunstconnectie.

Het tweede project is Diversiteit. In 2009 startte een Leernetwerk Diversiteit voor de decentrale overheid. Later in het jaar dienden de betrokken A+O fondsen een gezamenlijke subsidieaanvraag in bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK).

Subsidies van derden

Het ministerie van BZK verstrekke een voorlopige subsidie van twee miljoen euro voor het Plan van

aanpak Diversiteit binnen de Decentrale Overheid. De subsidieregeling ging al in november 2009 van start, de overige deelprojecten in 2010. Het project duurt twee jaar.

Vanaf 2007 is een beroep gedaan op de regeling ESF-werkenden voor de gemeenten Amsterdam, de regio Emmen en de Stadsbank Oost Nederland. De voorlopige beschikkingen voor de aanvragen in 2009 bedragen bijna 3 miljoen euro. In 2010 vindt de afrekening plaats over de eerste ronde, de voorlopige beschikkingen van 2008 (ruim 2,8 miljoen). Dan zal blijken wat daadwerkelijk gerealiseerd is en omgezet wordt in een definitieve beschikking. Dit bedrag zal het A+O fonds uitkeren aan de betreffende gemeenten.

Verbetertraject

In 2009 is extra energie gestoken in het opzetten van de A+O Kennisbank op de website www.aeno.nl. Gemeenten kunnen daar ter inspiratie verslagen en producten van succesvolle gemeentelijke projecten downloaden. Ook is een start gemaakt met het verder digitaliseren van de subsidieregelingen. Vanaf 2011, de nieuwe beleidsperiode, moeten alle regelingen gedigitaliseerd zijn.

Organisatie

Het secretariaat van het A+O fonds is een kleine projectorganisatie. In 2009 had het A+O fonds gemiddeld 14,3 fte in dienst, 17 medewerkers, waarvan 8 tijdelijke contracten. Daarnaast is een medewerker vanuit de gemeente Amsterdam voor drie dagen per week naar het A+O fonds gedetacheerd. Voor de afhandeling van subsidies en voor de financiële administratie is externe capaciteit ingehuurd. Het ziekteverzuim, exclusief zwangerschapsverlof, bedroeg 4,9% en is daarmee sterk gestegen ten opzichte van eerdere jaren.

Het secretariaat van het A&O-fonds Waterschappen is bij het A+O fonds Gemeenten ondergebracht. Vanaf 2009 is de secretaris/projectmanager (0,8 fte) in dienst bij het A+O fonds Gemeenten en gedetacheerd naar het A&O-fonds Waterschappen. Dit geldt ook voor de projectmedewerker (0,4 fte). A&O Provincies is vanaf januari 2007 in het pand van het A+O fonds Gemeenten gevestigd. Eén medewerker (0,5 fte) is in dienst bij het A+O fonds Gemeenten en gedetacheerd naar A&O Provincies. De kosten voor medewerkers, huur en werkplek worden doorbelast. Op inhoudelijk niveau werken de drie fondsen waar mogelijk samen. Het project Diversiteit is het eerste

project waarvoor begin 2010 een gezamenlijke projectleider is aangenomen (gedetacheerd vanuit de gemeente Utrecht).

Mutaties in het bestuur

In 2009 waren er twee mutaties in het bestuur. Aan werkgeverszijde heeft de heer H. Schirmbeck per 1 januari 2009 mevrouw I. Sjerps vervangen. Aan werknemerszijde verving de heer J. Doeven medio 2009 de heer P. van den Berghe van de CMHF.

Op 31 december 2009 bestond het bestuur uit de volgende leden:

Namens het College voor Arbeidszaken:

Dhr. C.J. Bethlehem (secretaris-penningmeester)
Dhr. M. Florijn
Dhr. P. Wanrooy
Dhr. J. Schirmbeck

Namens de bonden van overheidsperoneel:

Dhr. R. Kuin (voorzitter)	ABVAKABO FNV
Dhr. J. Boersma	ABVAKABO FNV
Dhr. J. Schot	CNV Publieke Zaak
Dhr. J. Doeven	CMHF



Visie en missie

Identiteit

Het A+O fonds Gemeenten wordt bestuurd door werkgevers en werknemers in de sector gemeenten. Het paritaire karakter van de organisatie komt tot uiting in de vormgeving van het beleid, de programma's en producten.

Visie

Het A+O fonds Gemeenten werkt vanuit de visie dat werkgevers en werknemers in arbeidsorganisaties voortdurend moeten inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen en veranderingen. Dit zowel vanuit overwegingen van kwaliteit en continuïteit als vanuit het publieke belang van de sector.

Missie

Tegen de achtergrond van identiteit en visie draagt het A+O fonds Gemeenten eraan bij dat werkgevers en werknemers binnen gemeentelijke arbeidsorganisaties zodanig kunnen inspelen op de maatschappelijke dynamiek, dat beide partijen hun gezamenlijke doelstellingen gerealiseerd zien.

Strategie

Het A+O fonds Gemeenten is een kleine, flexibele en slagvaardige organisatie die zich beweegt op het brede terrein van arbeidsmarkt, opleidingen, organisatie en medezeggenschap. Het A+O fonds ontwikkelt en verzamelt kennis en stelt die ten dienste van effectieve ondersteuning van al haar klantgroepen in de gemeentelijke sector.

Daarbij maakt het A+O fonds gebruik van eigen en door anderen ontwikkelde producten en instrumenten en ondersteunt het financieel, inhoudelijk en organisatorisch vernieuwingen die voor de sector als geheel interessant zijn.

Colofon

Vormgeving

Ruurd Heijting, Rotterdam

Fotografie

Kees Winkelman, Amsterdam

Teksten

Walter Baardemans, BNB Teksten Nijmegen

Redactie

Catrien Smit, A+O fonds Gemeenten

Drukwerk

Artoos Nederland, Rijswijk

Oplage

1.600

Uitgave



© Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten. Den Haag, juli 2010

Stichting A+O fonds Gemeenten bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op www.aeno.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 de Stichting A+O fonds Gemeenten. 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.



In het derde jaar van de beleidsperiode 2007-2010 kijkt het A+O fonds Gemeenten naar resultaten. Dit jaarverslag zet 'regionale samenwerking' als thema centraal. Het laat medewerkers van gemeenten zien die initiatieven ontwikkelen en verankeren. Die samen met anderen mogelijkheden en kansen verzilveren. De sleutel die deuren opent, ligt vaak dichtbij: ontwikkelen doe je samen.

