



## KLAAR VOOR DE TOEKOMST

Programma A+0 fonds Gemeenten  
2011 – 2013





# KLAAR VOOR DE TOEKOMST

Programma A+0 fonds Gemeenten  
2011 – 2013

Opstellers:

Erik Bornkamp, Renz Davits, George Evers, Marieke de Feyter,  
Fred Jansen, Jeroen Pepers, Jan Snijders, Mieke Teunissen

Januari 2011

Copyright A+0 fonds Gemeenten



# Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
2	Overzicht van trends en ontwikkelingen	5
3	Het nieuwe werken	7
4	Ontwikkeling en mobiliteit	11
5	Gemeentelijke arbeidsmarkt	16
6	Gezond en duurzaam werken	21
7	Medezeggenschap	26
8	Personeelsmonitor	29
9	Diversiteit	30
10	Overige activiteiten	33

# 1

## Inleiding

Het werkprogramma van het A+O fonds Gemeenten Klaar voor de toekomst beschrijft welke activiteiten de komende jaren op de agenda staan.

De volgende onderwerpen komen in de hoofdstukken 3 tot en met 10 van het werkprogramma aan de orde:

- het nieuwe werken;
- ontwikkeling en mobiliteit;
- gemeentelijke arbeidsmarkt;
- gezond en duurzaam werken;
- medezeggenschap;
- personeelsmonitor;
- diversiteit;
- overige activiteiten die het A+O fonds uitvoert.

Elk hoofdstuk start met een beschrijving van de doelstelling van het programma, gevolgd door een korte terugblik op de afgelopen beleidsperiode 2007 – 2010. Vervolgens wordt een beschrijving gegeven van de werkzaamheden 2011 – 2013, ingedeeld naar de K3-stappen: kennis verzamelen, kennis verspreiden en kennis toepassen. Alle hoofdstukken sluiten af met een schema waarin de activiteiten uit het betreffende programma worden samengevat.

We beginnen dit werkprogramma met een schets van de belangrijkste trends en ontwikkelingen waarmee gemeenten de komende jaren te maken krijgen.

Het A+O Fonds Gemeenten is een paritair bestuurd organisatie van sociale partners, gericht op het ontwikkelen en verspreiden van kennis op het terrein van arbeidsmarkt, arbeidsorganisatie, opleiding en ontwikkeling van medewerkers in de sector en het stimuleren van ontwikkelingen op deze terreinen. Daarbij werkt het A+O Fonds op basis van co-creatie: kennis- en productontwikkeling vindt plaats met en voor de sector met als doel om goed aan te sluiten op de vraag van de gemeentelijke organisaties en draagvlak te creëren voor de ontwikkelde producten en kennis.

## 2

# Trends en ontwikkelingen

Er zijn verschillende trends en ontwikkelingen die invloed hebben op de gemeentelijke organisatie en op het werk van gemeenteambtenaren. Deze trends en ontwikkelingen delen we in naar algemene trends, trends specifiek voor de gemeentelijke sector en naar ontwikkelingen die te verwachten zijn door afspraken in de cao.

### Algemene trends en ontwikkelingen

- Bezuinigingen op overheidsorganisaties zijn onafwendbaar.
- In alle bestuurslagen speelt een takendiscussie, maar deze is nog niet uitgekristalliseerd.
- Demografische en arbeidsmarktontwikkelingen leiden tot overschotten en tekorten, verdere flexibilisering van arbeid, een diverser arbeidspotentieel en een intentie tot langer doorwerken.
- Het nieuwe werken is in opkomst. Het tijd- en plaatsafhankelijk werken leidt tot veranderende arbeidsrelaties.
- Het onderwijs voert competentiegericht onderwijs in.

### Trends en ontwikkelingen in de gemeentelijke sector

- Kostenreductie en efficiëntie: gemeenten gaan kritisch om met vacatures, snijden in het personeelsbestand en kijken hoe werkprocessen slimmer in te richten zijn.
- Gemeenten gaan voor excellente dienstverlening, ondersteund door HRM.
- Een eigentijdse overheid, dicht bij de burger, vraagt nieuwe competenties: ondernemingszin, zelfsturing en oplossingsgerichtheid in plaats van probleemgerichtheid.
- Strategische personeelsplanning is noodzakelijk: op korte termijn moet bezuinigd worden. Maar op middellange termijn vertrekken veel oudere medewerkers, waardoor een grote vervangingsvraag ontstaat, zeker naar hoger opgeleiden.
- Gemeenten streven naar een meer divers samengesteld personeelsbestand (op alle niveaus in de organisatie).
- Gezond langer doorwerken vraagt extra inspanning van werknemer en werkgever.
- In de regio's is aandacht voor herinrichting, schaalvergroting en slimmer samenwerken. Niet alleen met gemeenten maar ook met andere netwerkpartners.
- Het nieuwe werken en de flexibele schil vragen aandacht. Er ontstaan vormen van intergemeentelijk en interbestuurlijk (grensoverschrijdend) samenwerken. En gemeenten experimenteren met nieuwe contractvormen en samenwerking met ZZP'ers via een ZZP-marktplaats. Tegelijkertijd is er een roep om het terugdringen van het aantal externe en interim-medewerkers.
- Krimp gemeenten (met name in Limburg en Noord-Nederland) krijgen minder inwoners en hebben minder en ander personeel nodig.

### Cao-thema's

- In de cao's worden afspraken gemaakt over investeringen in flexibiliteit en mobiliteit, onder andere door een persoonlijk loopbaanbudget, regionale mobiliteitscentra, aandacht voor opleiding en ontwikkeling bij fysiek zware beroepen, het terugdringen van externen en onderzoek doen naar resultaat- en ontwikkelbeloning.
- Het onderwerp 'flexibiliteit en levensfase' krijgt meer aandacht in cao's.
- Cao's bevatten afspraken om te bevorderen dat mensen gezond blijven werken, met specifieke aandacht voor omgaan met agressie en geweld.
- Met name de Ministeries van SZW en BZK maken met enige regelmaat afspraken met sociale partners die in cao's worden vertaald en vervolgens ook vaak hun weg naar het A+O fonds vinden. Zoals in de afgelopen beleidsperiode de arbocatalogus en de subsidieregeling van het Europees Sociaal Fonds.

Bij de uitwerking van het programma Klaar voor de toekomst is rekening gehouden met deze trends en ontwikkelingen.

# Het nieuwe werken

## 3.1 Doelstelling van het programma

De programmaliijn Het nieuwe werken heeft tot doel een bijdrage te leveren aan de discussie over modernisering van het werk in de gemeentelijke sector door:

- inzicht te geven in nieuwe vormen van arbeid en organisatie en de effecten daarvan voor de inrichting van de organisatie;
- de kennis over nieuwe vormen van arbeid en organisatie te verspreiden in de sector en gemeenten te ondersteunen bij de implementatie.
- gemeenten te ondersteunen bij het (her)ontwerpen van werkzaamheden zodat aantrekkelijke en interessante functies ontstaan.

## 3.2 Programma Het nieuwe werken

In de nieuwe beleidsperiode brengen we een verbreding aan in het onderwerp het nieuwe werken. In de afgelopen periode is de aandacht gericht geweest op het (her)ontwerpen van functies die ontstaan of veranderen door inzet van ICT. In de nieuwe beleidsperiode richt het A+O fonds de aandacht op nieuwe vormen van arbeid en organisatie, het vergroten van de organisatieflexibiliteit en het ontstaan van andere arbeidsrelaties.

Wat is het nieuwe werken en kan het een bijdrage leveren aan de forse bezuinigingsdoelstellingen waarmee gemeenten de komende jaren te maken krijgen? Hoe groot zal die bijdrage zijn? Levert de inzet van web 2.0. en het vergroten van interne en externe flexibiliteit een bijdrage aan het vergroten van de organisatie flexibiliteit? Op welke wijze veranderen de arbeidsrelaties en de arbeidsverhoudingen? Dit zijn enkele vragen die in het programma Het nieuwe werken aan de orde komen.

## 3.3 Terugblik op programma 2007 - 2010

In de beleidsperiode 2007 - 2010 heeft het A+O fonds gewerkt aan de volgende onderwerpen:

### Werken in de e-gemeente

De activiteiten waren gericht op de vraag welke veranderingen in de arbeidsinhoud zich voordoen door de inzet van ICT. Er zijn verkennende onderzoeken uitgevoerd naar de personele gevolgen van digitalisering bij gemeenten en naar de invloed van het gebruik van web 2.0 op de kwaliteit van de arbeid. Er is een serie workshops georganiseerd om actuele kennis en inzichten over te dragen. Uit een evaluatieonderzoek bleek dat de waardering voor de workshops hoog was.

## Medewerkerstevredenheid

Sinds 2005 maakt het A+O fonds Gemeenten een rapportage over hoe medewerkers van gemeenten denken over hun werk. Daarbij maakt het A+O fonds gebruik van de systematiek van het Personeels- en mobiliteitsonderzoek (POMO) van het Ministerie van BZK. Uit het POMO-bestand heeft het Ministerie van BZK het flitspanel samengesteld. Aan dit panel neemt een aantal medewerkers van gemeenten aan deel. Deze medewerkers worden met enige regelmaat benaderd met verschillende beleidsvragen.

## Versterken HR als strategische partner in business

In de beleidsperiode 2007 - 2010 is gewerkt aan concrete activiteiten ter versterking van HR als strategische partner in business. Hiervoor zijn verschillende succesvolle leergangen georganiseerd. De belangstelling voor de laatste leergang was gering, vermoedelijk vanwege de bezuinigingen bij gemeenten.

Aan het einde van deze beleidsperiode zijn de mogelijkheden verkend om te komen tot een vorm van certificering van HR-medewerkers met het oog op professionalisering en 'een leven lang leren'. Een Waarborgcommissie, bestaande uit vertegenwoordigers van de sector, is ingesteld om het proces te begeleiden.

## Subsidieregelingen

In de afgelopen beleidsperiode konden gemeenten gebruikmaken van de volgende subsidieregelingen:

- Meer weten met uw netwerk: een regeling om met andere gemeenten kennis op te doen over een onderwerp gericht op het vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers.
- Impulsregeling Inzetbaarheid: onder leiding van een deskundige verder uitdiepen van een bepaald onderwerp over het vergroten van de inzetbaarheid voor een specifieke gemeente. Het bevorderen van deskundigheid om de ontwikkelscan te kunnen toepassen, viel onder deze regeling. Het budget voor deze regeling is aan het eind van de beleidsperiode nagenoeg uitgeput.
- De impulsregeling Strategische personeelsplanning is bedoeld om gemeenten te ondersteunen bij het uitvoeren van deze analyse, het opstellen van een strategische personeelsplan en het uitvoeren van interventies uit dit plan.
- Regeling Duurzame Inzetbaarheid: een regeling bedoeld om gemeenten te ondersteunen bij de implementatie van maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid. De regeling Duurzame Inzetbaarheid kende in deze beleidsperiode drie tranches. In elke tranche raakte het budget volledig uitgeput.
- De scholingsregeling: bedoeld om medewerkers te stimuleren te investeren in opleiding. Deze regeling kende drie tranches: de eerste tranche richtte zich op medewerkers met als hoogste opleidingsniveau mbo 4 en de aanvraag moest betrekking hebben op een opleiding van meer dan twintig dagen. Het aantal aanvragen voor de scholingsregeling bleef beperkt. In de tweede tranche is het opleidingsniveau losgelaten en het aantal dagen verlaagd naar vijf. De scholingsregeling is massaal aangevraagd, waardoor het budget binnen korte tijd was uitgeput. De derde tranche (die nog loopt) richtte zich op lager opgeleide medewerkers of medewerkers ouder dan 55 jaar.

## 3.4 Programma Het nieuwe werken 2011 - 2013

### 3.4.1 Kennis verzamelen

De voorgestelde onderzoeksprojecten hebben betrekking op veranderingen in arbeid en organisatie.

Onderzoek naar de **ontwikkelingen** in gemeentelijke organisaties:

#### → Het nieuwe werken

Het doel van dit project is te komen tot een heldere begripsomschrijving van Het nieuwe werken en om inzicht te geven wat de motieven en afwegingen van gemeenten zijn om het in te voeren

#### → Ander werk door het gebruik van social media

Welke invloed heeft het gebruik van social media op de organisatie en het werk? Deze kennis kunnen gemeenten gebruiken bij de besluitvorming over het gebruik van social media.

#### → Inventarisatie van nieuwe organisatieconcepten: het vergroten van de interne flexibiliteit

Welke nieuwe organisatieconcepten gebruiken gemeenten en wat is het effect hiervan op het werk en de arbeidsverhoudingen? De VGS-publicatie over goed werkgeverschap is een goed startpunt voor dit project.

Onderzoek naar het **vergroten** van de externe flexibiliteit:

#### Vergroten organisatieflexibiliteit: inhuur van externen

Welke vormen van externe inhuur gebruiken gemeenten, voor welke functies worden deze vormen ingezet en waarom wordt gekozen voor externe inhuur, zijn de vragen die in dit project centraal staan? Dit onderzoek sluit aan bij de gegevens over externe inhuur uit de Personeelsmonitor.

#### Overig

#### Onderzoekspanel

Voor het uitvoeren van onderzoek onder medewerkers maken we voorlopig gebruik van het flitspanel van het Ministerie van BZK. Overwogen wordt om een eigen panel samen te stellen, omdat de beschikbaarheid van het flitspanel van BZK niet is gegarandeerd.

### 3.4.2 Kennis delen

#### Uitrol instrument Beoordelen functies bij veranderingen

Bij de invoering van ICT zijn keuzemogelijkheden voor het inrichten van de organisatie en het werk mogelijk. Er wordt een instrument ontwikkeld om gemeenten te ondersteunen bij het maken van keuzes bij deze inrichting.

#### Kennis delen door (virtuele) kenniskringen

Rond de kennis die is opgedaan in onderzoek, organiseert het A+O fonds een aantal themabijeenkomsten. De bijeenkomsten hebben de intentie over te gaan in kenniskringen voor meer duurzame kennisontwikkeling en kennis-uitwisseling.

#### Versterken HR als partner in business

Hoe kan de HR-functie zich ontwikkelen tot een partner in business? Het A+O fonds Gemeenten verkent de mogelijkheid tot certificering van HR-medewerkers.

### 3.4.3 Kennis toepassen




#### Impulsregeling

Met de impulsregeling kan een gemeente voor drie dagdelen een deskundige inhuren om de eigen deskundigheid te vergroten.

#### Meer weten met uw netwerk

Het doel van deze regeling is het uitwisselen van kennis en ervaringen tussen gemeenten ten aanzien van nieuwe organisatieconcepten. Met deze regeling kunnen gemeenten van elkaar leren door een bijeenkomst te beleggen of door bij elkaar in de keuken te kunnen kijken.

## 3.5 Samenvattend overzicht van het programma Het nieuwe werken

 Kennis verzamelen	 Kennis delen	 Kennis toepassen
Het nieuwe werken	Uitrol instrument beoordelen functies bij veranderingen	Impulsregeling Het nieuwe werken
Ander werk door het gebruik van social media	Kennisdelen door (virtuele) kenniskringen	Meer weten met uw netwerk
Inventarisatie van nieuwe organisatieconcepten: het vergroten van de interne flexibiliteit	Versterken van HR als partner in business	
Vergroten organisatieflexibiliteit: inhuur van externen		

## 4

# Ontwikkeling en mobiliteit

## 4.1 Doelstelling

De doelstelling van het deelprogramma Ontwikkeling en mobiliteit is gemeenten en sociale partners te ondersteunen bij het stimuleren van de loopbaanontwikkeling en mobiliteit van medewerkers, als één van de strategieën om te bevorderen dat medewerkers werk kunnen (blijven) doen dat past bij hun capaciteiten en wensen en gemeentelijke organisaties effectiever en efficiënter kunnen werken. Het A+O fonds Gemeenten richt zich op bewustwording en beweging bij gemeenten en hun medewerkers. Deze algemene doelstelling wordt in de projecten vertaald in zo concreet mogelijk beoogde projectresultaten.

## 4.2 Terugblik op 2007 - 2010

In de periode 2007 - 2010 zijn de programma's Inzetbaarheid, Loopbaanbeleid Brandweer en Gezond werk uitgevoerd. We behandelen hier globaal de resultaten van de projecten relevant voor Ontwikkeling en mobiliteit en de leerresultaten die hieruit kunnen worden onttrokken voor 2011 - 2013.

In het programma Inzetbaarheid ontwikkelde het A+O fonds instrumenten en activiteiten die voortgezet worden in 2011 - 2013. Maart 2009 introduceerde het A+O fonds de ontwikkelscan. Inmiddels vulden ongeveer 6.000 medewerkers uit 392 gemeentelijke organisaties de scan in. Ook volgden 33 gemeentelijke organisaties de deskundigheidstraining voor P&O-ers. Conclusie: de bekendheid en het gebruik van de ontwikkelscan groeit. Om dit door te zetten blijft het A+O fonds de scan aanbieden, inclusief flankerende activiteiten zoals trainingen, brochures en bijeenkomsten.

Verder bood het A+O fonds workshops voor leidinggevenden aan over hun rol bij het stimuleren van loopbaanontwikkeling van medewerkers. Deze workshops zijn 75 keer uitgevoerd bij 35 gemeenten en 4 netwerken. Er is blijvende belangstelling voor de workshops. Daarom blijft het A+O fonds deze aanbieden, na actualisatie van de inhoud. Ten slotte kreeg regionale mobiliteit aandacht met een onderzoek naar regionale netwerken. Vanwege herindelingen, taakstelling, bezuinigingen en vergrijzing wordt (regionale) mobiliteit steeds belangrijker. Daarom zet het A+O fonds in 2011 - 2013 actiever in op het stimuleren van regionale en/of intersectorale mobiliteit.

Het programma Loopbaanbeleid brandweer ontwikkelde het A+O fonds in nauwe samenwerking met korpsen beleid- en loopbaaninstrumenten. Zo werd de portfoliotraining ontwikkeld en uitgerold in de brandweersector. Bij het ontwikkelen van een handreiking loopbaanbeleid waren tien pilotkorpsen betrokken. Bij de afronding van het programma zette het A+O fonds de borging en overdracht aan de brancheorganisatie van de brandweer

NVBR in gang. Voor de komende periode probeert het A+O fonds wederom een nauwe samenwerking met de doelgroep te realiseren. De ervaring met de loopbaaninstrumenten portfoliotraining en EVC wordt ingezet voor de gehele gemeentelijke sector. En ook de borging en overdracht van de resultaten in de sector krijgt gerichte aandacht.

In het programma Gezond werk werden praktische handreikingen en workshops Van werk naar werk (VWNW) aangeboden om gemeenten te ondersteunen bij de uitvoering van afspraken over herziening van de bovenwettelijke werkloosheidsregeling. Omdat VWNW belangrijker wordt de komende periode, blijft het A+O fonds aandacht houden voor dit thema.

## 4.3 Programma Ontwikkeling en mobiliteit 2011 - 2013

### 4.3.1 Kennis verzamelen

#### Benchmark Ontwikkeling en mobiliteit

Het doel van de benchmark is kwantitatieve en kwalitatieve gegevens over ontwikkeling en mobiliteit in de gemeentelijke sector te genereren, zodat er sectorale kengetallen zijn en organisaties zich kunnen vergelijken met andere organisaties. Daarbij is een volstrekt gedeeld begrippenkader een voorwaarde. In 2009 is het A+O fonds op verzoek van de sociale partners gestart met de ontwikkeling van een benchmark Opleiden en ontwikkelen (O&O). Deze benchmark inventariseert het percentage van de loonsom dat wordt besteed aan O&O, voor welke medewerkers dit is bestemd en voor welk type activiteit. De benchmark is ontwikkeld op basis van vragen in de personeelsmonitor, een flitspanelenquête onder medewerkers en het beschrijven van enkele cases. In 2011 - 2013 voegt het A+O fonds het thema mobiliteit toe aan de benchmark.

#### Kosten-batenontwikkeling en mobiliteit

Om gemeenten te stimuleren meer aan ontwikkeling en mobiliteit te doen, is het belangrijk hen inzicht te geven in de kosten en baten daarvan. Daarom worden de kosten en baten van ontwikkeling en mobiliteit(sbeleid) zowel op sector- als op organisatieniveau in kaart gebracht. Indien mogelijk ontwikkelt het A+O fonds een kosten-batenmodel zoals dat ook bij verzuimbeleid is gedaan. De resultaten van dit project worden gebruikt om het thema hoger op de agenda te krijgen van gemeentelijke organisaties.

#### Good practices Ontwikkeling en mobiliteit/Van werk naar werk

Doel van deze verkenning is succesvolle voorbeelden van ontwikkelings- en mobiliteitsbeleid/aanpak te beschrijven en te analyseren om zowel de goede voorbeelden als de succes- en faalfactoren bekend te maken aan de sector zodat anderen er hun voordeel mee kunnen doen. Van werk naar werk krijgt speciale aandacht omdat gemeenten steeds vaker medewerkers vanuit hun huidige functie naar ander werk begeleiden, vanwege bezuinigingen, herindelingen, reorganisaties, boventaligheid, verminderde arbeidsgeschiktheid of onbekwaamheid. Verder is er aandacht voor inzetbaarheidsmaatregelen

voor oudere medewerkers, waaronder 62-plussers. Bij de analyse maakt het A+O fonds gebruik van wetenschappelijke expertise. De resultaten worden gebruikt in publicaties en ingezet bij workshops en andere bijeenkomsten. De good practices komen ook op de site [www.zetuwgemeenteopdekaart.nl](http://www.zetuwgemeenteopdekaart.nl), na revisie van deze site.

### 4.3.2 Kennis delen

#### Communicatie over Ontwikkeling en mobiliteit

Op verschillende manieren informeert het A+O fonds medewerkers en gemeenten over Ontwikkeling en mobiliteit: via de digitale nieuwsbrief, het A+O Magazine, de A+O website, A+O publicaties, via bijeenkomsten, workshops en congressen en natuurlijk via persoonlijke contacten met gemeenten.

#### Ontwikkelscan

Verder biedt het A+O fonds de ontwikkelscan aan. De scan krijgt in 2011 een update. Mogelijk wordt een module toegevoegd die zich meer richt op loopbaanontwikkeling en mobiliteit. Om het gebruik te ondersteunen, zijn er workshops voor de verschillende gebruikers van de scan, zoals loopbaanadviseurs, P&O, leidinggevenden en medewerkers. Ook regionale netwerken kunnen een training aanvragen. De brochures worden geactualiseerd. Verder stimuleert het A+O fonds de inzet van loopbaangesprekken na het invullen van de scan.

#### Portfoliotrainingen

Het A+O fonds gaat in 2011 - 2013 portfoliotrainingen aanbieden voor medewerkers met als doel hen te stimuleren regie over hun eigen ontwikkeling en loopbaan te nemen. In het programma loopbaanbeleid brandweer bleken portfoliotrainingen hiervoor een krachtig middel. In de trainingen vertaalden medewerkers hun kennis en ervaring in competenties en toonden deze aan in hun portfolio. Daarna presenteerden ze deze aan collega's, P&O en leidinggevenden. De trainingen vinden groepsgewijs plaats en kunnen daardoor door gemeenten in combinatie met interne communicatie over de trainingen en vervolg-stimulansen als een impuls tot loopbaanzelfmanagement worden gebruikt. Voor wat betreft het portfolio wordt indien mogelijk aangesloten bij bestaande formats.

#### Themaworkshops Ontwikkeling en mobiliteit

Het A+O fonds biedt workshops aan om gemeenten te ondersteunen bij het opzetten, actualiseren en verbeteren van hun beleid ten aanzien van Ontwikkeling en mobiliteit. Doelgroepen zijn P&O-ers, management/leidinggevenden en OR'en/kaderleden. Eén van de thema's is Van werk naar werk om gemeenten te ondersteunen bij de uitvoering van afspraken over herziening van de bovenwettelijke werkloosheidsregeling en het begeleiden van medewerkers naar ander werk.

### Workshops voor direct leidinggevenden

Net als in de vorige periode biedt het A+O fonds workshops aan voor direct leidinggevenden om hen te ondersteunen bij hun taak om de ontwikkeling en mobiliteit van hun medewerkers te versterken. Gemeenten kunnen een maximaal aantal workshops aanvragen, al dan niet samen met andere gemeenten. Er wordt ook een train-de-trainer-workshop aangeboden.

### Platformactiviteiten Samenwerken aan ontwikkeling en mobiliteit

Het A+O fonds stimuleert regionale samenwerking op het terrein van ontwikkeling en mobiliteit via internet, (netwerk)bijeenkomsten, brochures en subsidies. Via internet worden contactgegevens, good practices en relevante rapporten en onderzoeken ontsloten. Bij platformactiviteiten zoekt het A+O fonds de samenwerking met onder andere de Regionale Platforms Arbeidsmarkt en de netwerkorganisatie SAM, die beiden mobiliteit binnen de publieke sector stimuleren. Eén van de activiteiten is het stimuleren van de landelijke Week van de mobiliteit, waarin de gemeentelijke sector samen met andere sectoren aandacht organiseert voor ontwikkeling en mobiliteit.

### 4.3.3 Kennis toepassen

Binnen dit thema zet het A+O fonds een aantal activiteitensubsidies in en één projectsubsidie om gemeenten te stimuleren aan de slag te gaan met ontwikkeling en mobiliteit.

#### Impulsregeling

Met de impulsregeling kunnen gemeenten deskundigheid inhuren met als doel een plan van aanpak te ontwikkelen op het terrein van ontwikkeling en mobiliteit. Voorbeelden zijn het inhuren van deskundigheid over Erkennen Verworven Competenties (EVC) of over de Week van de mobiliteit.

#### Meer weten met uw netwerk

Met deze regeling stimuleert het A+O fonds de kennisuitwisseling en het gezamenlijk leren van gemeenten door (een deel van) de kosten van regionale activiteiten (Week van de mobiliteit of een themabijeenkomst) te vergoeden.

#### Activiteitensubsidie Ontwikkeling en mobiliteit

Het doel van deze regeling is, gemeenten te stimuleren om individuele trajecten te subsidiëren, waardoor individuele medewerkers een loopbaanstap kunnen maken. De regeling lijkt op de scholingsregeling uit de vorige periode, maar is breder. Activiteiten die kunnen worden gesubsidieerd zijn bijvoorbeeld loopbaanorientatie, portfoliotraining, mobiliteitsstage, EVC-trajecten, detachering en scholing. De regeling richt zich op medewerkers die minder doen aan loopbaanontwikkeling maar waarvoor loopbaanontwikkeling extra nodig wordt geacht. Denk aan (v)mbo'ers en 50-plussers. Deze regeling heeft voorlopig de werktitel Duizendstappenregeling.

## Regeling Innovatieve Projecten

Met deze regeling wil het A+O fonds grotere projecten (een pakket van samenhangende activiteiten die binnen maximaal twee jaar tot een concreet beoogd resultaat leiden) stimuleren op het terrein van ontwikkeling en mobiliteit.

## 4.4 Samenvattend overzicht van het programma Ontwikkeling en mobiliteit

 Kennis verzamelen	 Kennis delen	 Kennis toepassen
Benchmark Ontwikkeling en mobiliteit	Communicatie over Ontwikkeling en mobiliteit	Impulsregeling
Kosten en baten Ontwikkeling en Mobiliteit	Ontwikkelscan	Meer weten met uw netwerk
Good practices Ontwikkeling en Mobiliteit	Portfoliotrainingen	Activiteitsubsidie Ontwikkeling en mobiliteit
	Themaworkshops Ontwikkeling en mobiliteit	Regeling Innovatieve Projecten: Ontwikkeling en mobiliteit
	Workshops voor leidinggevenden	
	Platformactiviteiten (intersectorale) mobiliteit	

# Gemeentelijke arbeidsmarkt

## 5.1 Doelstelling

Het programma Gemeentelijke arbeidsmarkt heeft tot doel gemeenten op de arbeidsmarkt te profileren als aantrekkelijke werkgever. Dat gebeurt op drie manieren:

- door de positie van gemeenten op de arbeidsmarkt te versterken;
- door gemeenten te ondersteunen bij effectief arbeidsmarktbeleid;
- door de aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt te verbeteren.

## 5.2 Terugblik op programma 2007 - 2010

Al sinds 2001 voert het A+O fonds campagne om de gemeentelijke sector te profileren als aantrekkelijke werkgever. In de afgelopen periode is een nieuwe campagne gelanceerd: 'Bij de gemeente heb jij het in de hand'. Hiervoor is nieuw campagnemateriaal ontwikkeld, een toolkit voor gemeenten, een nieuwe campagnesite en een serious game.

Dit alles heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan bezoekersaantallen op de diverse campagnesites: Tussen 1 november 2007 en 1 oktober 2010 bezochten meer dan een miljoen mensen [werkenbijgemeenten.nl](http://werkenbijgemeenten.nl). Dat zijn gemiddeld ruim 30.000 unieke bezoekers per maand, waarbij dat aantal is opgelopen van 27.500 tot 45.000 unieke bezoekers per maand. Bovendien zijn er duidelijke pieken te zien in perioden dat de campagne in de lucht was. Verder heeft de inzet van de campagne veel waardering bij gemeenten opgeleverd. Het congres en de workshops zijn ook altijd druk bezocht.

Door beperkte capaciteit is de toolkit onderbenut. Dit vraagt grotere inzet van accountmanagement. Datzelfde geldt voor het gebruik van de vacaturebank. Wij zijn minder sterk in het 'verkopen' van die producten. De grootste toegevoegde waarde van de campagne is dat deze gemeenten stimuleert, zelf of samen met andere gemeenten aan de slag te gaan met arbeidsmarktcommunicatie.

De stimuleringsregeling Stages een Kans is zowel qua bereik als financieel veruit het belangrijkste arbeidsmarktinstrument van het A+O fonds. Bijna tweehonderd gemeenten hebben gebruikgemaakt van de regeling voor in totaal € 3.500.000,-. Ondanks het grote bereik en het veelvuldige gebruik van de regeling slagen we er minder goed in gemeenten aan te zetten tot het aanbieden van minder voor de hand liggende stages, zoals stages voor arbeidsgehandicapten en werklozen en stages bij het bedrijfsleven. Voor hbo-stages en traineeplaatsen hebben gemeenten over het algemeen minder aanmoediging nodig: daar worden wel veel aanvragen voor ingediend.

Het A+O fonds heeft, gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, in de afgelopen beleidsperiode ingezet op het versterken van strategische personeelsplanning bij gemeenten. Via een mix van workshops, adviesgesprekken, stimuleringsregeling en een congres zijn we er in geslaagd meer dan 180 gemeenten met het onderwerp van start te laten gaan.

## 5.3 Programma Gemeentelijke arbeidsmarkt 2011 - 2013

### Beleidsprogramma 2011 - 2013

De gemeentelijke arbeidsmarkt zal de komende jaren in het teken staan van bezuinigingen bij gemeenten, verdergaande samenwerking en nadruk op (intersectorale) mobiliteit. Daarbij blijft de onevenwichtige personeelsopbouw zorgen voor een continue uitstroom van oudere medewerkers. Het deelprogramma Gemeentelijke arbeidsmarkt stelt daarom de volgende zes onderwerpen voor de komende beleidsperiode centraal:

- 1 arbeidsmarktonderzoek;
- 2 trainees, stages en werkervaringsplaatsen;
- 3 imagocampagne;
- 4 strategische personeelsplanning;
- 5 (intersectorale) mobiliteit;
- 6 aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt.

#### 5.3.1 Kennis verzamelen

##### Arbeidsmarktontwikkelingen

Vanwege de verwachte ontwikkelingen op de arbeidsmarkt is onderzoek naar de ontwikkeling van vraag en aanbod de komende jaren hard nodig. Dit onderzoek dient ter ondersteuning van arbeidsmarktbeleid bij gemeenten.

##### Resultaat- en ontwikkelbeloning

In opdracht van sociale partners onderzoekt het A+O fonds of resultaat- en ontwikkelbeloning een mogelijkheid biedt om het salarisperspectief van hoger opgeleiden die aan het eind van hun schaal zitten, beter af te stemmen op de marktsector.

##### Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt

Onderzoek is nodig naar afstemming van de vraag van organisaties (behoefte aan kennis en competenties op diverse functieniveaus) en het aanbod van leerlingen (kwalificatieprofielen en opleidingsprofielen in het beroepsonderwijs). Het gaat daarbij niet alleen om initieel onderwijs, maar ook om de koppeling met bij- en nascholing en Erkennen van Verworven Competenties.

### 5.3.2 Kennis delen

#### Strategische personeelsplanning

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt maken het voor gemeenten noodzakelijk om strategische personeelsplanning blijvend onderdeel uit te laten maken van hun personeelsbeleid. Gebaseerd op de opgedane ervaringen in de vorige beleidsperiode neemt het fonds nadrukkelijker de rol van kennismakelaar op zich. Met als doel, de implementatie van strategische personeelsplanning in de gemeentelijke bedrijfsvoering te bevorderen en uitwisseling van kennis en ervaring tussen gemeenten onderling te stimuleren. Dit wil het A+O fonds bereiken door:

- een online expertsysteem op te zetten, dat een stapsgewijze beschrijving geeft van de implementatie, benodigde instrumenten en handreikingen;
- themabijeenkomsten te initiëren, die vervolgens door gemeenten worden georganiseerd, waarin voorlichting wordt gegeven en kennis wordt uitgewisseld.

#### Trainees, stagiairs & werkervaring

De komende jaren hebben jongeren minder kansen om stage te lopen bij een gemeente. Starters hebben minder kans om een baan te vinden bij een gemeente en de kans voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt om een tweede kans op werk te krijgen, wordt ook kleiner. Stages, traineeplaatsen en werkervaringsplaatsen zijn om meerdere redenen een krachtig instrument. Ze zijn een geschikt wervingsinstrument en vergroten de inzetbaarheid van mensen, bijvoorbeeld als onderdeel van re-integratie. Daarnaast zijn ze vanuit het oogpunt van maatschappelijke betrokkenheid voor gemeenten geschikt om in te zetten.

Met publicaties, workshops en trainingen worden gemeenten ondersteund bij het opzetten van traineeprogramma's, het voeren van een stagebeleid en het bieden van kansen aan mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Daarbij participeert het A+O fonds in de verkiezing Beste leerbedrijf van ECABO.

#### Imagocampagne Werken bij gemeenten

De imagocampagnes van het A+O fonds hebben tot doel om de gemeente te profileren als een aantrekkelijke en veelzijdige werkgever. De huidige imagocampagne biedt voldoende houvast om ook de komende jaren op voort te bouwen. Dat blijft van toegevoegde waarde voor de hele sector. Op de agenda staan:

- de campagnesite [Werkvanbelang.nl](http://Werkvanbelang.nl) actualiseren en promoten;
- de game De nacht van... promoten en inzetten;
- kant-en-klare producten beschikbaar stellen;
- een netwerk van arbeidsmarktspecialisten opzetten;
- white papers over verschillende arbeidsmarktontwikkelingen uitbrengen;
- de digitale werving bij gemeenten verbeteren.

Een zendergerichte campagne vanuit Den Haag als investering in het imago, werkt niet meer. Het verhaal moet vooral door gemeenten zelf verteld worden. Op hun eigen sites, met eigen mensen.

#### (Intersectorale) mobiliteit

In de arbeidsmarktcommunicatie ligt traditioneel veel nadruk op mensen die nog niet bij de gemeente werken. Het is ook belangrijk om in te zetten op mobiliteit van medewerkers die al voor de overheid (gemeente, rijk, waterschap, provincie, zelfstandig bestuursorgaan etc.) gekozen hebben. Het is effectiever en efficiënter om mensen die al voor je gekozen hebben te behouden dan om mensen nieuw te werven.

De vacaturesite Werkenbijdeoverheid.nl kan hier een cruciale rol in spelen.

Alle overheidssectoren zijn daarbij aangesloten. Bovendien is er door de mobiliteitsbank Haaglanden, die mede door het A+0 fonds is gefinancierd, een product ontwikkeld waar ook andere gemeenten en regio's hun voordeel mee kunnen doen.

#### Afstemmen onderwijs-arbeidsmarkt

Het beroepsonderwijs werkt op verschillende niveaus op basis van geïntermediate behoeftes van het beroepsveld en de sector. Vanuit landelijk en regionaal niveau kan de sector invloed uitoefenen op het curriculum van de onderwijsinstellingen. Voorwaarde is wel dat op een gefundeerde wijze kennis over de behoefte aan kennis en competenties wordt aangeleverd. Deze fundering vraagt om draagvlak binnen de gemeentelijke sector, op regionaal en landelijk niveau, en om een koppeling tussen de sectorkenmerken met het onderwijskundig stelsel op het vlak van initieel (beroeps)onderwijs, EVC en bij- en nascholing.

### 5.3.3 Kennis toepassen

Het A+0 fonds subsidieert de volgende activiteiten:

#### Regeling Trainees, Stages & Werkervaring

Het fonds ondersteunt en stimuleert gemeenten om verschillende soorten traineeplaatsen, stages en werkervaringsplaatsen aan te bieden.

#### Meer weten met uw netwerk

Het fonds ondersteunt en stimuleert gemeentelijke netwerken op het gebied van arbeidsmarktontwikkelingen. Voorbeelden van activiteiten zijn het ondersteunen en stimuleren van jongeren-netwerken bij gemeenten en het organiseren van trainingen wervend schrijven, basiscursus Arbeidsmarktcommunicatie en mentortrainingen.

#### Regeling Strategische Personeelsplanning

Het fonds ondersteunt en stimuleert het opzetten en uitvoeren van strategische personeelsplanning bij gemeenten.

De volgende projecten kunnen op subsidie rekenen:

#### Regeling Innovatieve Projecten: arbeidsmarktimage

Het fonds stimuleert arbeidsmarktcommunicatie-projecten bij gemeenten. Te denken valt aan traineeprogramma's en mobiliteitsbanken.

#### Regeling Innovatieve Projecten: aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt

Het fonds stimuleert regionale en landelijke samenwerking en kennisontwikkeling om de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt te verbeteren.

## 5.4 Samenvattend overzicht van het programma Gemeentelijke arbeidsmarkt

➔ Kennis verzamelen	➔ Kennis delen	➔ Kennis toepassen
Arbeidsmarktontwikkelingen	Strategische personeelsplanning	Trainees, stages & werkervaringsplaatsen
Resultaat- & ontwikkelbeloning	Trainees, stagiairs & werkervaring	Meer weten met uw netwerk
	Imagocampagne Werken bij gemeenten	Regeling Strategische Personeelsplanning
	(Intersectorale) mobiliteit	Regeling Innovatieve Projecten: arbeidsmarktimage
		Regeling Innovatieve Projecten: aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt

## 6

# Gezond en duurzaam werken

## 6.1 Doelstelling

Doelstelling van het deelprogramma Gezond en duurzaam werken is gemeenten en sociale partners te ondersteunen bij het bewerkstelligen van een gezonde en aantrekkelijke gemeentelijke arbeidsorganisatie. Dit gebeurt door:

- het verbeteren van arbeidsomstandigheden;
- het beheersen van het ziekteverzuim in de sector;
- het voorkomen van arbeidsgerelateerde gezondheidsklachten, verzuim, langdurige arbeidsongeschiktheid en verminderde inzetbaarheid als gevolg van kort- en langdurige arbeidsbelasting (effecten van vergrijzing en langer doorwerken);
- re-integratie van gedeeltelijk arbeidsgeschikte medewerkers.

## 6.2 Terugblik deelprogramma Gezond werk 2007 - 2010

Vanaf het Arboconvenant gemeenten (2002 - 2004) en vaak al daarvoor, voeren gemeenten een actief beleid op het terrein van arbo, verzuim en re-integratie waarbij vele enthousiaste arbocoördinatoren, preventiemedewerkers en P&O-adviseurs een belangrijke rol vervullen. Het A+O fonds voert vanaf 2003 activiteiten uit op dit terrein.

Het ziekteverzuim daalde van 8,4% in 2001 naar 5,3% in 2008. Het verzuim in 2009 steeg licht naar 5,4%. Nadere analyse van de verzuimbeheersing door gemeenten laat een tweedeling zien: enerzijds slaagt een kleine groep gemeenten erin om het verzuim laag te houden, anderzijds is bij een grote groep het verzuim zeer beweeglijk. Bij deze laatste groep lijkt er geen goede greep op het verzuim te zijn. Het verder terugdringen van het ziekteverzuim is een kans voor gemeenten. Berekeningen laten zien dat het laagst haalbare verzuim voor de sector gemeenten 3,5% kan zijn (het landelijk gemiddelde is 4,3%). Voor de sector zou dit een jaarlijkse besparing opleveren van 230 miljoen euro. Voor medewerkers betekent verzuimreductie dat zij een betere begeleiding krijgen bij gezondheidsklachten en dat langdurige arbeidsongeschiktheid wordt voorkomen.

De dominante arbeidsrisico's voor gemeenten zijn agressie en geweld, fysieke belasting, beeldschermwerk en werkdruk/werkstress. Vanaf 2004 zijn klachten en beperkingen in inzetbaarheid door fysieke belasting, beeldschermwerk en werkdruk/werkstress afgenomen. Het aantal incidenten met agressie en geweld is in 2010 voor het eerst licht afgenomen.

Bij personeel dat te maken heeft met fysieke belasting, stijgen met het ouder worden de arbeidsgerelateerde gezondheidsklachten en neemt de inzetbaarheid af. Van het buitendienstpersoneel ouder dan 55 jaar heeft nu bijna eenderde arbeidsgerelateerde gezondheidsklachten en beperkingen in inzetbaarheid. Bij baliepersoneel ouder dan 55 jaar gaat het om 38% arbeidsgerelateerde gezondheidsklachten en heeft 14% beperkingen in inzetbaarheid. Met de vergrijzing kan een stijging in klachten, verzuim en beperkingen in inzetbaarheid worden verwacht. Het is een uitdaging voor de sector om deze stijging zoveel mogelijk te beperken.

In het programma Gezond Werk 2007 - 2010 is de focus gelegd op het maken van de arbocatalogus voor de sector gemeenten. Deze catalogus richt zich op de vier belangrijkste arbeidsrisico's voor de sector. De eerste deelarbocatalogus Agressie en geweld is geëvalueerd. De bekendheid en bruikbaarheid van het instrument bleken goed te zijn. Over verschillende thema's, zoals verzuimbeheersing, agressie en geweld en Van werk naar werk, zijn diverse workshops georganiseerd. Twee digitale instrumenten zijn opgeleverd: de RIE Gemeenten waarvan inmiddels 246 gemeenten gebruikmaken en het Gemeentelijk incidentenregistratiesysteem GIR. Hiermee hebben inmiddels 260 gemeenten kennisgemaakt via een workshop en gebruiken 58 gemeenten het systeem actief.

## 6.3 Programma Gezond en duurzaam werken 2011 - 2013

Het nieuwe deelprogramma richt zich op vier hoofdthema's: agressie en geweld, verzuimbeheersing, duurzaam werken (gezond langer door kunnen werken) en veilig werken voor brandweerlieden (Arbocatalogus brandweer). De eerste drie thema's worden begeleid door de begeleidingscommissie Gezond werk van het A+O fonds en er wordt afgestemd met het Platform Arbocoördinatoren Gemeenten. Voor het project Arbocatalogus brandweer wordt een aparte stuurgroep en gebruikersgroep ingesteld. De invulling van het programma gaat via drie lijnen: kennis verzamelen, kennis delen en kennis toepassen.

### 6.3.1 Kennis verzamelen

Kennis verzamelen richt zich allereerst op monitoring van het gevoerde arbo-, verzuim- en re-integratiebeleid van gemeenten en ten tweede op monitoring van de mate waarin gemeenten bloot staan aan arbeidsrisico's en effecten op gezondheid, verzuim en inzetbaarheid.

#### Arbomonitor gemeenten

Met de Arbomonitor gemeenten kunnen gemeenten de blootstelling aan de belangrijkste arbeidsrisico's in kaart brengen. Op basis van het databestand van de monitor wordt periodiek een monitor op sectorniveau opgesteld. De Arbomonitor wordt geactualiseerd.

Om het gebruik van de monitor te vergroten en het databestand te verbeteren, kan een beperkt aantal gemeenten er jaarlijks kosteloos gebruik van maken.

#### Monitor gezond werk

De monitor gezond werk is gericht op preventie-medewerkers van gemeenten en brengt het gevoerde arbo-, verzuim- en re-integratiebeleid van gemeenten in kaart, evenals behoeften hierbij aan ondersteuning door het A+O fonds. De monitor wordt enkele malen uitgevoerd, ook om het gebruik van de deelarbocatalogi te monitoren en te evalueren.

#### Monitor agressie en geweld

Het A+O fonds stelt een monitor en benchmark agressie- en geweldsincidenten op, gebaseerd op het Gemeentelijk incidentenregistratiesysteem.

### 6.3.2 Kennis delen

#### Hoofdthema's:

##### Agressie en geweld (CAO-afspraken)

- Het A+O fonds start leernetwerken en geeft invulling aan het cursusprogramma voor de coördinator agressie en geweld. Ook organiseert het fonds een landelijke bijeenkomst voor uitwisseling van ervaringen met de aanpak van agressie en geweld.
- Er komt een geactualiseerde versie van de deelarbocatalogus Agressie en geweld. Hierdoor kunnen risiconiveaus beter in kaart worden gebracht, kan er een benchmark worden uitgevoerd en is het onderdeel 'voorlichting en training' verbeterd.
- Het Gemeentelijk incidentenregistratiesysteem (GIR) wordt voortgezet. Het A+O fonds blijft gemeenten ondersteunen bij de invoering en het gebruik hiervan. Aan het GIR wordt een module toegevoegd voor (bijna-)ongevallen en incidentenintegriteit.

##### Terugdringen van ziekteverzuim

- Het fonds voert een doorlopende campagne gericht op bewustwording van mogelijkheden voor verzuimreductie. Ook de Gemeentelijke verzuimnorm en ondersteunende instrumenten, zoals de Berekenaar verzuimtargets en de Verzuimcalculator, worden voortgezet.
- Het fonds vernieuwt zijn visie op de aanpak van verzuim.
- Het fonds organiseert workshops en leernetwerken gericht op verschillende verzuimvraagstukken voor P&O, zoals verzuimbeheersing in de buitendienst of hoog verzuim onder vrouwen.
- Het fonds ondersteunt werknemers, leidinggevenden en management met praktische instrumenten.
- De website [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl) wordt geactualiseerd.

### Duurzaam werken: voorkomen van ongunstige effecten van arbeidsbelasting en langer doorwerken op gezondheid, verzuim en inzetbaarheid

- Er komt een werkconferentie om het vraagstuk van duurzaam werken bij met name buitendienst en baliewerk verder in kaart te brengen.
- Het fonds ontwikkelt een instrument om prognoses te kunnen maken van belastbaarheid, gezondheid en inzetbaarheid van een vergrijzend personeelsbestand.
- Het fonds implementeert de deelarbocatalogus Fysieke belasting, onder andere via leernetwerken.
- Het fonds vergroot de toepasbaarheid van de Risico-inventarisatie en -evaluatie (RIE) gemeenten voor de buitendienst.
- Het fonds stimuleert innovatie kennisontwikkeling.

### Arbocatalogus brandweer

Het fonds ontwikkelt de Arbocatalogus brandweer, inclusief een advies over de implementatie ervan. De Risico-inventarisatie en -evaluatie voor de brandweer wordt aangepast en gedigitaliseerd.

### Overige activiteiten:

#### RIE Gemeenten

Het fonds blijft het instrument gebruiken en zal het zonodig verbeteren en vernieuwen. Aan de RIE gemeenten wordt een module toegevoegd waarmee de preventiemedewerker onderzoek kan uitvoeren met een werknemersenquête.

#### Deelarbocatalogi 'Beeldschermwerk en werken in de e-gemeente' en 'Gezond organiseren'

Het fonds gaat beide deelarbocatalogi implementeren. Relevante informatie en instrumenten voor medewerkers worden opgenomen op een aparte webpagina op [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl).

Het fonds gaat andere deelarbocatalogi actualiseren, zoals over het invoeren van Het nieuwe werken en de zorg voor arbeidsomstandigheden.

Aan werkdruk voor beleidsmedewerkers wordt aandacht besteed door subsidie te verstrekken aan vernieuwende projecten die gericht zijn op capaciteitsmanagement en werkdruk. Deze projecten worden geëvalueerd en gegenereerde kennis komt ter beschikking voor de sector.

#### Pesten, seksuele intimidatie en discriminatie

Het fonds gaat het al bestaande webdocument over ongewenst gedrag actualiseren.

#### Arbo en de OR

Het fonds gaat themabijeenkomsten voor de OR organiseren. De opgebouwde kennis wordt via OR-bureaus die voor gemeenten werken met de sector gedeeld.

### 6.3.3 Kennis toepassen

De volgende drie stimuleringsregelingen worden uitgebracht:

- **Preventiemaatregelen en aanpak verzuim:** stimuleren en mogelijk maken van diverse arbo-activiteiten in gemeenten, zoals trainingen Agressie en geweld.
- **Meer weten met uw netwerk:** bevorderen van deskundigheid in regionaal verband.
- **Regeling Innovatieve Projecten:** Gezond en duurzaam werken. Subsidie voor vernieuwende projecten binnen de thema's:
  - verzuimbeheersing;
  - preventie gezondheidsklachten op latere leeftijd bij lager opgeleide medewerkers in fysiek belastende functies;
  - capaciteitsmanagement en werkdruk beleidsmedewerkers;
  - agressie en geweld;
  - terugdringen veiligheidsrisico's en verbeteren veiligheidscultuur brandweer.

Doel: vernieuwing stimuleren en faciliteren, kennis ontwikkelen voor andere gemeenten.

## 6.4 Samenvattend overzicht van het programma Gezond en duurzaam werken

→ Kennis verzamelen	→ Kennis delen	→ Kennis toepassen
Arbomonitor: blootstelling aan arbeidsrisico's	Cursusprogramma en leernetwerken voor coördinator agressie en geweld. Continueren GIR	Preventiemaatregelen en aanpak verzuim
Monitor Gezond werk: monitoren beleid, maatregelen en effecten	Terugdringen ziekteverzuim	Meer weten met uw netwerk
Monitor incidenten agressie en geweld	Gezond langer doorwerken	Regeling Innovatieve Projecten: Gezond en duurzaam werken
	Arbocatalogus brandweer	
	RIE gemeenten	
	Deelarbocatalogi beeldschermwerk, e-gemeente en gezond organiseren	
	Pesten, seksuele intimidatie en discriminatie	

# 7

## Medezeggenschap

### 7.1 Doelstelling van het programma

Het programma Medezeggenschap heeft als doel de sector te ondersteunen bij het zoeken naar nieuwe medezeggenschapsvormen zodat deelname aan de medezeggenschap aantrekkelijker wordt voor medewerkers en de effectiviteit toeneemt.

### 7.2 Inleiding Medezeggenschap

Voor het onderwerp medezeggenschap zijn drie ontwikkelingen van belang:

- het versterken van de OR als strategische partner in business;
- doorlopende activiteiten: Erkenning verworven competenties (EVC) en OR;
- landelijke OR-verkiezingen in 2011 en 2013.

#### De OR als strategische partner in business: verdere professionalisering

Op welke wijze kan de OR zich ontwikkelen als een partner in business? Is de OR in staat om actief mee te denken over complexe vraagstukken binnen en rondom de organisatie?

#### EVC en OR

Het is steeds lastiger om kandidaten te vinden voor ondernemingsraden. Door de competenties van OR-leden in kaart te brengen (herkennen) en zo mogelijk te erkennen en te waarderen wordt naast het verzilveren van de meerwaarde van het OR-werk tevens beoogd het lidmaatschap van de OR in de toekomst aantrekkelijker te maken.

#### Landelijke OR verkiezingen

In 2011 en 2013 worden voor de zesde en zevende keer in successie landelijke OR-verkiezingen gehouden bij gemeenten. Het A+O fonds biedt ondersteuning bij deze landelijke verkiezingen.

## 7.3 Terugblik op de beleidsperiode 2007 - 2010

In de beleidsperiode 2007-2010 heeft het A+O fonds gewerkt aan de volgende medezeggenschapsonderwerpen:

### Medezeggenschap: Project EVC en OR

De competenties van OR-leden zijn in een EVC-pilot systematisch in kaart gebracht door het maken van portfolio's, ontwikkelprofielen OR-competentieontwikkeling en een procesbeschrijving. De pilots zijn inmiddels afgerond en de handleiding Medezeggenschap verzilveren is gereed. Eind 2009 is er een succesvolle kick-off geweest tijdens een FAMO-VGS-A+O fonds-bijeenkomst.

Vanaf 2010 zijn we in samenwerking met GITP bezig om dit project in de sector uit te zetten en gemeenten te stimuleren ermee aan de slag te gaan. Er is door zestien gemeenten interesse getoond voor dit project.

### Project Permanente ondersteuning OR

Dit betreft met name informatie verstrekken over nieuwe wetgeving en good practices op onze website en in het A+O Magazine. Daarnaast komen onderwerpen aan de orde als: politiek primaat, relatie met achterban, veranderingen in de arbowetgeving, reorganisaties en fusies, actuele ontwikkelingen en jurisprudentie, checklisten om zaken systematischer te kunnen aanpakken/beoordelen en samenwerkingsverbanden tussen gemeenten.

### (Regionale) OR-workshops

Deze workshops hebben tot doel het op maat ondersteunen van OR'en. In 2008 zijn er veertien regionale workshops leeftijdsbewust personeelsbeleid en vier workshops agressie en geweld uitgevoerd.

In de 1e helft van 2009 vonden workshops over agressie en geweld en leeftijdsbewust personeelsbeleid plaats. In de tweede helft van 2009 zijn themabijeenkomsten gehouden over Werken in de e-gemeente, Van werk naar werk (herziening bovenwettelijke werkloosheidsregeling) en Gelijke beloning.

In 2010 zijn er twee themabijeenkomsten over Bezuinigingen en de OR gehouden in Utrecht. Het bleek dat de regionale bijeenkomsten op een (te) geringe belangstelling konden rekenen. Later is ingezet op centrale bijeenkomsten, veelal in Utrecht.

Deze werden wel goed bezocht.

## 7.4 Programma Medezeggenschap 2011 - 2013

### 7.4.1. Kennis verzamelen

#### Nieuwe vormen van medezeggenschap

Doordat gemeenten andere organisatievormen kiezen, is het van belang stil te staan bij de vraag welke medezeggenschapsvormen hierbij passen.

### 7.4.2 Kennis delen

#### Nieuwe vormen van medezeggenschap

In deze beleidsperiode gaan we een interactieve netwerkdiscussie entameren, waarbij alle mogelijke nieuwe vormen van medezeggenschap de revue zullen passeren.

#### Workshops Professionaliseren OR-werk

Het A+O fonds organiseert in de nieuwe beleidsperiode workshops voor OR'en die de intentie hebben stappen te maken naar verdere professionalisering. De thema's die zich lenen voor deze workshops, worden verbonden met actuele ontwikkelingen bij gemeenten.

### 7.4.3 Kennis toepassen

#### Impulsregeling

Via impulssubsidies stelt het A+O fonds OR-en in de gelegenheid samen met een deskundige de volgende activiteiten uit te voeren:

- Het maken van een een plan van aanpak voor nieuwe medezeggenschapsvormen.
  - Het maken van een plan van aanpak voor het professionaliseren van OR-leden.
  - Het maken van een plan hoe competenties van OR-leden kunnen worden vastgelegd.
  - Het starten van een EVC-traject voor OR-leden waarmee zij hun kennis en ervaring opgedaan in het OR-werk kunnen vastleggen en kunnen gebruiken voor verdere ontwikkeling.
- Met de impulsregeling kan de OR een deskundige inhuren voor minimaal drie dagdelen.

## 7.5 Samenvattend overzicht van het programma Medezeggenschap

 Kennis verzamelen	 Kennis delen	 Kennis toepassen
Nieuwe vormen van medezeggenschap	Nieuwe vormen van medezeggenschap	Impulsregeling medezeggenschap
	Workshops professionaliseren OR-werk	
	OR verkiezingen 2011 en 2013	

# 8

## Personeelsmonitor

### 8.1 Doelstelling

De personeelsmonitor heeft tot doel een overzicht te bieden van de belangrijkste arbeidsmarktontwikkelingen en ontwikkelingen op HRM-terrein in de sector. Daarmee is de Personeelsmonitor een themaoverschrijdend instrument.

Het A+O fonds heeft met de Personeelsmonitor de ambitie om op verschillende onderdelen tot een volstrekt gedeeld begrippenkader voor gemeenten te komen. Hierdoor worden belangrijke kengetallen voor gemeenten op het gebied van ziekteverzuim, externe inhuur en opleiding & ontwikkeling beter vergelijkbaar en ontstaat een benchmark die gemeenten kunnen gebruiken bij het opstellen en vormgeven van het eigen HRM-beleid.

### 8.2 Evaluatie Personeelsmonitor

#### Beleidsprogramma 2007 - 2010

De Personeelsmonitor gemeenten is al elf jaar het toonaangevende onderzoek naar de belangrijkste arbeidsmarktontwikkelingen bij gemeenten. Dat blijkt ook uit de bereidheid van gemeenten om aan het onderzoek deel te nemen. Inmiddels hebben 406 gemeenten ons toestemming gegeven om de geanonimiseerde salarisgegevens te gebruiken. Daarnaast vullen 317 gemeenten (72%) de vragenlijst voor de personeelsmonitor in.

In het evaluatieonderzoek naar de activiteiten van het A+O fonds werd de personeelsmonitor gewaardeerd met een 8,0. Dat was samen met de Arbocatalogus de beste waardering voor een A+O product.

### 8.3 Kennisdelen

Ontwikkelingen van het personeelsbestand bij gemeenten worden op de voet gevolgd. Daarnaast heeft de personeelsmonitor de ambitie om op een aantal andere onderwerpen een volstrekt gedeeld begrippenkader te bieden aan gemeenten: ziekte-verzuim, opleiding & ontwikkeling en externe inhuur. De personeelsmonitor kan zich daardoor bewijzen als een betrouwbare benchmark voor gemeenten.

# Diversiteit

## 9.1 Inleiding

Met het plan van aanpak Impuls versterking culturele diversiteit binnen de sectoren gemeenten, provincies en waterschappen, willen de samenwerkende A+O fondsen voor gemeenten, provincies en waterschappen organisaties binnen de drie sectoren in 2010 en 2011 met concrete activiteiten stimuleren en faciliteren bij het ontwikkelen en uitvoeren van diversiteitsbeleid.

De aanpak bestaat enerzijds uit een aantal (intersectorale) landelijke projecten, zoals een handreiking praktisch diversiteitsbeleid (businesscase), een leernetwerk, werkgeversbezoeken, dynamic duo's, het ambassadeursnetwerk voor topambtenaren en de summercourse voor biculturele studenten. Anderzijds bestaat de aanpak uit een tweetal stimuleringsubsidies.

## 9.2 Terugblik op 2010

De projectmanager en -medewerker zijn per 1 februari 2010 van start gegaan. In april is de startbijeenkomst Divers denken, gewoon doen! georganiseerd, die door ongeveer honderd mensen is bezocht. Een zeer beperkt aantal aanvragen voor de stimuleringsregelingen in 2010, met daarbij de teruggang van het aantal gemeenten dat een gericht diversiteitsbeleid voert (Personeelsmonitor 2009), maken duidelijk dat er meer tegenwind is op het terrein van diversiteit dan in de periode waarin het plan van aanpak is ontwikkeld (2009). De recente crisis en daaruit voortvloeiende bezuinigingstaakstellingen hebben het gevoel van urgentie verminderd.

### Businesscase diversiteit

In 2009 heeft de VNG samen met DIV-management de Handreiking praktisch diversiteitsbeleid gemeenten ontwikkeld. De handreiking is geschreven voor alle gemeenten die aan de slag willen met diversiteitsbeleid. De input voor de handreiking is geleverd door de gemeenten Amersfoort, Amsterdam, Breda, Den Haag, Drechtsteden, Gouda, Eindhoven, Heemskerk, Leeuwarden, Rotterdam, Utrecht en Veenendaal. De handreiking is op de startbijeenkomst Divers denken, gewoon doen!' aan de organisaties overhandigd en is te vinden op de gemeentelijke websites.

### Leernetwerk

Eind 2009 hebben vijftien organisaties uit de drie sectoren deelgenomen aan het leernetwerk Diversiteit. Van dit leernetwerk is in mei 2010 het boekje Lessen over diversiteitsbeleid verschenen, dat samen met de zomernieuwsbrief Diversiteit naar alle gemeenten, provincies en waterschappen is gestuurd.

### Werkgeversbezoeken, dynamic duo's en de summercourse

Uit de praktijk blijkt dat de sectoren moeite hebben om in contact te komen met biculturele talenten. Tevens blijkt uit onderzoek dat biculturelen niet snel kiezen voor gemeenten, provincies of waterschappen als werkgever. Op de korte termijn levert dit nog weinig problemen op. In de nabije toekomst, als veel oudere werknemers uitstromen en er een krapte op de arbeidsmarkt ontstaat, vraagt dit wel om aandacht. Organisaties kunnen zich hierop voorbereiden door contacten op te bouwen met potentiële medewerkers. Voor het bereiken van deze doelgroep is het nodig dat allochtone studenten en starters op de arbeidsmarkt meer interesse krijgen in het werken bij de sectoren en tevens toegang krijgen tot een relevant netwerk.

Om het contact tussen de organisaties en biculturele studenten te versterken, zijn de projecten werkgeversbezoeken en dynamic duo's ontwikkeld. De Stichting Cosmicus voert de beide projecten uit. De eerste bezoeken hebben in 2010 plaatsgevonden. In 2011 staat een reeks gepland en de eerste dynamic duo's zijn gevormd. In de zomer van 2011 wordt een summercourse georganiseerd voor talentvolle jonge biculturelen.

### Ambassadeursnetwerk

Het implementeren van plannen begint met draagvlak in de organisaties op (top)niveau. Een van de projecten is het opbouwen van een ambassadeursnetwerk en een masterclass Diversiteit voor de top. Het doel hiervan is om een zichtbare impuls te geven aan diversiteit binnen de sectoren. De ambassadeurs zorgen dat het onderwerp op de agenda blijft en stimuleren concrete acties binnen de eigen sectoren. In 2011 vormen dertien ambassadeurs het diversiteitsnetwerk. Ieder van hen heeft voor 2011 concrete actiepunten geformuleerd.

## 9.3 Het vervolg in 2011

In 2011 geven we vervolg aan de uitvoering van het plan van aanpak diversiteit. In de eindrapportage (januari 2012) worden aanbevelingen gedaan over vervolgprojecten in 2012 en het borgen van het thema diversiteit binnen de sectoren.

### 9.3.1 Kennis verzamelen

Kennis op het terrein van diversiteit is breed bekend. Toch zien we dat een gedegen diversiteitsbeleid bij veel organisaties nog niet van de grond komt. Daarom zullen we in 2011 geen extra inzet plegen om kennis te verzamelen.

### 9.3.2 Kennis delen

- De belangrijkste tips en sites op het terrein van werving, selectie, behoud, doorstroom, interculturele communicatie en de subsidie-regelingen zijn in de vorm van een waaier meer toegankelijk gemaakt en beschikbaar gesteld aan de organisaties.
- We delen kennis op de weblog Diversiteit, de websites en in nieuwsbrieven.
- De G4 vormen als vervolg op het leernetwerk een intervisiegroep diversiteit.
- We communiceren over de acties, die door de ambassadeurs zijn uitgevoerd.
- Rond de zomer wordt de kennis vanuit het ambassadeursnetwerk gedeeld met de overige leiders.
- We bieden workshops aan op maat, zoals workshops over het schrijven van aansprekende wervingsteksten, waarde vrij selecteren, leidinggeven aan culturele dynamiek.
- We communiceren de resultaten van de projecten werkgeversbezoeken, dynamic duo's en de summercourse diversiteit.
- Als er voldoende subsidieaanvragen zijn organiseren we een leernetwerk.

### 9.3.3. Kennis toepassen

Er zijn twee subsidieregelingen die tot doel hebben diversiteitsbeleid uit te voeren:

- **Maatwerk in diversiteit:** de maatwerksubsidie biedt gemeenten, provincies en waterschappen de mogelijkheid diversiteitsbeleid en activiteiten rondom diversiteit te bevorderen en te behouden. Co-financiering voor de organisatie die aanvraagt, is 50% en de maximale subsidie is 50.000 euro per aanvraag.
- **Kleur bekennen.** Dit is een subsidie voor activiteiten die het omgaan met diversiteit in de organisatie versterken. Voor korte of eenmalige activiteiten hebben de samenwerkende A+O fondsen een aantrekkelijke subsidie van maximaal 10.000 euro per aanvraag, waarbij een co-financiering van 50% van de aanvrager wordt verwacht.

In 2010 is er nog weinig gebruikgemaakt van de subsidieregelingen. Oorzaak is onder andere de norm dat de projecten in 2011 een toename van 50% meer bicultureel personeel moeten laten zien ten opzichte van 2007. Organisaties geven aan dit criterium in tijden van de bezuinigingen en vacaturestops te zwaar te vinden. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken is gevraagd deze norm te versoepelen.

## 9.4 Vervolg na 2011

Diversiteit is een manier van denken en kijken. Met de extra impuls in 2010 en 2011 geven de drie sectoren een eerste aanzet. Het is echter niet reëel te verwachten dat alle organisaties binnen twee jaar een diversiteitsbeleid in uitvoering hebben en dat diversiteit geheel verankerd is in het organisatiebeleid. Ook na 2011 moet er inzet gepleegd worden om meer bicultureel personeel in de organisaties op te nemen.

In de eindrapportage van het plan van aanpak diversiteit in januari 2012 zullen er concrete aanbevelingen gedaan worden over vervolgprojecten binnen de sectoren.

# Overige activiteiten

## 10.1 Project Kunsteducatie

Eind 2008 hebben sociale partners verenigd in het LOGA aan het A+0 fonds Gemeenten gevraagd om gemeentelijke instellingen voor Kunsteducatie een opleidings- en ontwikkelingsimpuls te geven. Gedurende drie jaar voert het A+0 fonds Gemeenten in dit kader onder het programma Sterk in je werk! verschillende deelprojecten uit, waarvan de scholingsregeling Kunsteducatie er één is.

Het programma Sterk in je werk! loopt door tot en met 1 november 2011.

## 10.2 Onderzoek brandweervrijwilligers

Dit onderzoek loopt nu en wordt naar verwachting in de eerste helft van 2011 afgerond.

## 10.3 Onderzoek haalbaarheid beroepsbrandweerhoofdstuk CAR-UWO

Dit onderzoek startte in 2010 loopt zeker geheel 2011 door.

## 10.4 ESF-subsidie

De beleidsperiode 2011 - 2013 sluit aan bij het ESF-programma 2007 - 2013. Voor de scholing van werkenden in de gemeentelijke sector is jaarlijks circa 3 miljoen euro gereserveerd. Hiervan kan een deel worden ingezet om werkervaring van mensen die nooit een opleiding hebben afgemaakt om te zetten in erkende diploma's. Ook kan het geld worden gebruikt om lager opgeleide werknemers zo op te leiden dat ze gemakkelijker doorstromen naar hogere functies. Op die manier komen er meer banen vrij aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Voor dit onderdeel kunnen gemeenten geen zelfstandige aanvraag indienen. De sectorfondsen zijn formeel aanvrager.

## 10.5 Verzoeken van het LOGA

In de periode 2007 - 2010 heeft het LOGA verschillende verzoeken voor verdere uitwerking ingediend bij het A+0 fonds. Voorbeelden van verzoeken zijn de benchmark Opleiden en ontwikkelen, onderzoek naar de positie van hoger opgeleiden, de kunsteducatie en de beroepsbrandweer in de CAR-UWO. We gaan ervan uit dat ook in de periode 2011 - 2013 het LOGA zal verzoeken om projectenuitvoering.

## 10.6 Internationale solidariteit

De afgelopen beleidsperiode zijn er geen internationale projecten geweest. De gedachte is om een activiteit te starten met de eilanden Bonaire, Saba en Sint Eustatius, die sinds oktober 2010 behoren tot Nederlandse gemeenten. Uitgezocht zal moeten worden wat dit betekent voor het werk van het A+0 fonds.

## 10.7 A+0 congres 2011 en 2013

In deze jaren organiseert het A+0 fonds een congres waar een breed aantal onderwerpen aan de orde zal worden gesteld. In 2011 wordt het congres samen met de fondsen voor de waterschappen en de provincies georganiseerd.

## 10.8 Communicatie

- **DIGI-Nieuwsbrief:** verschijnt elke twee weken
- **A+0 Magazine:** verschijnt zes keer per jaar. Het magazine is toe aan een vernieuwing.
- **Website:** deze wordt fors aangepast, op basis van het nieuwe programma en doordat de structuur wordt herzien.

## 10.9 Doorlopende projecten

In het laatste deel van de beleidsperiode 2007 - 2010 is een aantal projecten van start gegaan met uitloop in 2011. Dit onderhanden werk zal afgerond moeten worden terwijl gelijktijdig de voorbereidingen van start gaan om het nieuwe beleidsplan in te vullen.

C

# Colofon

## Opdrachtgever

Stichting A+O fonds Gemeenten  
Postbus 30435  
2500 GK Den Haag  
070 373 83 56  
www.aeno.nl  
secretariaat@aeno.nl

## Vormgeving en druk

insandouts communication design print

## Oplage

300

## Uitgave



© Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten,  
Den Haag, april 2011

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](http://www.aeno.nl).

## Rechten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevens bestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerwijze, hetzij elektronisch, mechanisch door foto-kopieën, 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.





A+O fonds Gemeenten  
Postbus 30435  
2500 GK Den Haag  
070 3738356  
secretariaat@aeno.nl  
www.aeno.nl