

Beleidsplan A+O fonds Gemeenten 2004 – 2006

Colofon

Redactie: George Evers

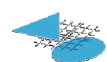
Het beleidsplan 2004-2006 is in de vergadering van 4 februari 2004 door Algemeen Bestuur van het A+O fonds Gemeenten vastgesteld.

Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

Indien u gebruik maakt van teksten uit het beleidsplan van het A+O fonds, verzoeken wij u de bron te vermelden.

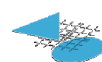
februari 2004

© Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten te Den Haag



Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
2	Doelstellingen van het fonds	5
3	Werkwijze van het fonds	6
4	Aansluiten bij de vraag van het werkveld	8
5	Methode van werken	9
6	Investeren in de toekomst	11
6.1	Monitoring trends en ontwikkelingen	12
6.1.1	De personeelsmonitor	13
6.1.2	Medewerkerstevredenheid	13
6.1.3	Toekomst van de sector	14
6.1.4	HRM-scan	14
6.2	Arbeidsmarkt, levensloop en werkgelegenheid	15
6.2.1	Verbeteren van de inzetbaarheid van medewerkers	15
6.2.2	Grote uitstroom van oudere medewerkers	16
6.2.3	Vergroten instroom jongeren en het verkleinen van de uitstroom	18
6.3	Slim en gezond werken	19
6.3.1	Kwaliteit van het management van HR-onderwerpen	20
6.3.2	Verzuimpreventie en reïntegratie	20
6.3.3	Versterking van participatie van medewerkers	22
7	Doorlopende onderwerpen in 2004	23
8	Bijlage 1: Samenvattend overzicht thema's en onderwerpen	24



1 Inleiding

Gemeenten zijn voor veel burgers de meest herkenbare vertegenwoordiger van de overheid. Een overheid waarmee de burgers onvermijdelijk te maken hebben voor tal van zaken, zoals het aanvragen van een bouwvergunning, het krijgen van een paspoort, het rijbewijs, de veiligheid in de buurt en speelvoorzieningen voor de kinderen. In veel gevallen komt de burger vanzelf terecht bij de gemeente, want er is geen alternatief. Deze situatie schept verplichtingen in de zin dat een gemeente moet zorgdragen voor een goede kwaliteit van de dienstverlening en dat deze dienstverlening adequaat is tegen een acceptabele prijs.

De houding van de burger ten opzichte van de gemeentelijke overheid is kritischer geworden. De bemoeizucht van de overheid wordt niet altijd gewaardeerd¹ en wordt al snel als hinderlijk ervaren. Dat geldt overigens niet bij grote calamiteiten, want dan wordt de overheid vaak aangewezen als één van de verantwoordelijken. Een goede en breed geaccepteerde balans tussen vrijheid van handelen van burgers en de regelzucht van overheden moet worden gevonden om de legitimiteit van overheidshandelen te rechtvaardigen.

Niet alleen burgers stellen eisen aan gemeentelijke overheden. Er is een ontwikkeling gaande waardoor steeds meer bestuurlijke taken en verantwoordelijkheden bij gemeenten worden gelegd. Vaak overigens zonder de daarbij benodigde middelen, zodat gemeenten de kans lopen problemen te krijgen met de uitvoerbaarheid van nieuwe taken. De gemeenten kunnen in een klempositie komen te zitten. Aan de ene kant eisen de burgers een betere dienstverlening en aan de andere kant krijgen gemeenten steeds meer taken, maar niet de daarbij behorende middelen. Binnen dit spanningsveld moet de gemeente zo opereren, dat zij het vertrouwen krijgt van de burgers en dat haar positie legitiem wordt ervaren².

We mogen dus aannemen dat de kwaliteit van de dienstverlening in de komende jaren steeds prominenter op de agenda van gemeenten zal staan³. De vraag dient zich aan welke ontwikkelingen zorgdragen voor de vergroting van de kwaliteit van de dienstverlening. Gedacht kan worden aan een verdere professionalisering van het gemeentelijke apparaat, het vergroten van regionale samenwerking tussen gemeenten, ontkokering en ontschotting en het breder inzetten van informatietechnologie teneinde de productiviteit te vergroten⁴. Aangezien dit een groot beroep doet op de optimale inzet van medewerkers is het investeren in HRM-beleid een absolute noodzaak om de voorziene verbeteringen te kunnen realiseren.

Het A+O fonds Gemeenten presenteert tegen de achtergrond van deze ontwikkelingen het beleidsplan 2004-2006. Dit beleidsplan is als volgt opgebouwd. In de tweede paragraaf worden de doelstellingen van het fonds toegelicht. In de derde paragraaf wordt ingegaan op de werkwijze van het fonds. Paragraaf vier beschrijft de wijze waarop het werkveld bij de werkzaamheden van het fonds wordt betrokken. Paragraaf vijf geeft de methode van werken weer bij de uitvoering van projecten. Paragraaf zes beschrijft drie thema's, waarvan naar de huidige kennis, wordt verwacht dat het A+O fonds daar de komende jaren een stimulerende rol in kan vervullen. In paragraaf zeven wordt aangegeven welke projecten uit de huidige beleidsperiode doorlopen in 2004.

¹ Zie het interview met P. Frissen 'De samenleving kan zichzelf wel redden' in SER-bulletin maart 2003.

² Niet voor niets heeft de VNG in 2002 een manifest gepubliceerd met de titel 'Om het vertrouwen van de burger'.

³ Zie: Tweede Kamer Regeringsverklaring 11 juni 2003

⁴ Zie ook: VNG notitie 'Om de kracht van de gemeente. Meerjarenplan van de VNG' d.d. 14 maart 2003.



2 Doelstellingen van het fonds

Het fonds bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid in de gemeentelijke sector die erop gericht zijn dat organisaties en personen in de sector optimaal kunnen functioneren⁵. De activiteiten van het fonds dienen de werkgevers en de medewerkers en hun organisaties te ondersteunen. Het doel van de sociale partners is om in gezamenlijkheid op het gebied van de arbeidsmarkt en het HRM-beleid zodanige impulsen te geven dat gemeenten aantrekkelijke arbeidsorganisaties zijn, waardoor een goede dienstverlening aan de burgers kan worden gerealiseerd.

Kenniscentrum

Het fonds heeft de ambitie zich te ontwikkelen tot een arbeidsmarkt- en HRM-kenniscentrum voor de gemeentelijke sector, waarin de kennisuitwisseling, kennisverzameling, het monitoren van ontwikkelingen, het mogelijk maken van onderlinge vergelijking en het stimuleren van nieuwe ontwikkelingen centraal staan.

Doelgroep

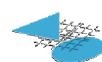
De activiteiten van het fonds richten zich op personeel van de gemeentelijke overheidswerkgevers waarop de CAR (Collectieve Arbeidsvoorwaarden Regeling) of de CAR/UWO (Collectieve Arbeidsvoorwaarden Regeling / Uitwerkingsovereenkomst) van toepassing is. Het gaat om personeel dat werkzaam is bij een gemeente (inclusief de vier grote steden). De activiteiten richten zich niet op B-3 en U-2 instellingen met een eigen CAO, de gepremieerde sector, B&W, raadsleden, politiepersoneel, personeel van onderwijsinstellingen en de vrijwillige brandweer.

In principe ondersteunt het A+O fonds gemeenten van elke grootteklasse. Dit is altijd gerelateerd aan een van de inhoudelijke onderwerpen (zie paragraaf 6).

Domeinafbakening

Het A+O fonds Gemeenten ziet twee hoofddomeinen waarop de activiteiten zich richten. Dat zijn: De ontwikkelingen op de gemeentelijke arbeidsmarkt en in relatie daarmee de ontwikkelingen op de gehele arbeidsmarkt. HRM-beleid, dat wordt omschreven als een managementsystematiek waarbij het personeelsbeleid een integraal onderdeel vormt van het strategisch beleid, dat wil zeggen dat elke beslissing mede is gebaseerd op de implicaties die dit heeft voor de inzet van medewerkers. Uitgangspunt hierbij is dat de organisatie en haar doelen centraal staan. Het menselijke kapitaal is echter de cruciale factor om deze doelen te bereiken. Het optimaal benutten en ontplooiën van het menselijk potentieel (op alle niveaus) is daarbij van strategisch belang.

⁵ Zie ook Statuten Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten d.d. 24 augustus 2001, artikel 3



3 Werkwijze van het fonds

Op welke wijze wil het A+O fonds Gemeenten deze doelstellingen bereiken?

Dat kan door:

- Het bevorderen van het goed opereren van de gemeentelijke arbeidsmarkt en het scheppen van voorwaarden die het HRM-beleid versterken.
- Opbouwen, verzamelen en overdragen van kennis op het terrein van de gemeentelijke arbeidsmarkt en HRM-beleid.

Bovengenoemde versterking wordt bereikt door de inzet van middelen en activiteiten gericht op zowel de verdere ontwikkeling als de vernieuwing van de HRM-rol van gemeenten. Concreet betekent dit dat inspanningen van het fonds:

- *Tijdelijk* gericht kunnen zijn op het stimuleren van reguliere activiteiten die het HRM-beleid versterken.
- *Voortdurend* gericht zijn op het ontwikkelen en toepassen van instrumenten en methodieken die als nieuw of vernieuwend worden beschouwd.
- *Structureel* bestaan uit het meten, wegen en overdragen van binnen de sector aanwezige en opgebouwde kennis.

Langs welke weg wil het A+O fonds deze doelstellingen bereiken?

Via het aanbieden van een samenhangend geheel van activiteiten en middelen, waarbij wordt aangesloten bij de lokale situatie. De inzet van deze activiteiten en middelen dient te leiden tot het realiseren van de beoogde doelen.

Bij de inzet van middelen en activiteiten hanteert het A+O fonds Gemeenten een aantal uitgangspunten:

- HRM-beleid is primair de verantwoordelijkheid van de lokale organisaties zelf. De impulsen die het fonds initieert gaan van deze eigen verantwoordelijkheid uit.
- Gelet op de eigen verantwoordelijkheid van gemeenten richt het A+O fonds zich op de stimulering van activiteiten waarvan de sociale partners in de sector in gemeenschappelijkheid de noodzaak vastgesteld hebben.
- Er zijn verschillen in omvang, structuur en cultuur van de lokale organisaties. Dit maakt een gedifferentieerde aanpak, waarbij zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met deze verschillen, noodzakelijk. Tevens wordt rekening gehouden met de bereidheid van een gemeente om een verandering ook daadwerkelijk te willen doorvoeren.
- Het stimuleren van c.q. voorwaarden scheppen voor goed HRM-beleid is geen eenvoudige zaak. Er is in feite sprake van gedragsbeïnvloeding, hetgeen slechts met een samenhangend pakket van activiteiten en middelen (projectprogramma) bereikt kan worden. Dit impliceert dat het fonds incidentele projecten niet ondersteunt.

Met welke werkwijze wil het fonds de doelstellingen bereiken?

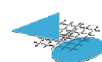
Keuze voor een beperkt aantal aandachtsgebieden (thema's).

Per beleidsperiode wordt slechts een beperkt aantal aandachtsgebieden binnen het HRM-beleid door de sociale partners via een projectprogramma-aanpak van een impuls voorzien. Binnen het totale programma is sprake van een duidelijke samenhang tussen verschillende onderwerpen.

Ruimte om onorthodoxe instrumenten en methodieken in te kunnen zetten.

Binnen ieder projectprogramma wordt nadrukkelijk ruimte gereserveerd om voor de sector vernieuwende instrumenten en methodieken een kans te geven.

Keuze voor duidelijk vastgestelde en meetbare doelen.



Om de effecten van een projectprogramma in kaart te kunnen brengen besteedt het fonds ruime aandacht aan het formuleren van doelen die helder en meetbaar zijn.

Regelmatige meting van effecten van het projectprogramma.

Gedurende de uitvoering van een projectprogramma wordt regelmatig gemeten of

- a. de omstandigheden waaronder het projectprogramma uitgevoerd wordt gewijzigd zijn
- b. wat de effecten van inzet van de activiteiten en middelen zijn
- c. in hoeverre de vooraf bepaalde doelen bereikt zijn of in hoeverre deze doelen juist niet zullen worden bereikt
- d. welke factoren daar een rol bij gespeeld hebben en
- e. of bijsturing nodig is en op welke wijze.

Regelmatige feedback van de resultaten.

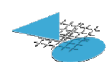
De waargenomen resultaten worden teruggekoppeld naar het bestuur van het A+O fonds en het veld, voorzien van een advies of aanpassing van het projectprogramma al dan niet nodig is.

Bijstelling van het projectprogramma op basis van metingen.

Op basis van het besluit van het bestuur zal al dan niet tot de tussentijdse bijstelling van het projectprogramma worden overgegaan, waarna de cyclus van meting, weging etc opnieuw zal worden gestart.

Bij de omschreven werkwijze gelden twee uitgangspunten te weten:

- a. er wordt aangesloten bij de wensen van de sector ten aanzien het uitvoeren van projecten
- b. bij het monitoren van projecten zal de administratieve lastendruk van gemeenten zoveel mogelijk worden beperkt.



4 Aansluiten bij de vraag van het werkveld

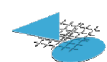
Bij het uitvoeren van de werkzaamheden door het bureau van het A+O fonds Gemeenten is het intensief onderhouden van contacten met het werkveld van belang. Door deze contacten kan het bureau optimaal aansluiten bij de verlangens van gemeenten voor wat betreft de ondersteuning op het terrein van de arbeidsmarkt en HRM.

Het werkveld wordt regelmatig geraadpleegd en geïnformeerd over de behaalde resultaten van de ingezette koers en activiteiten van het fonds. Voor deze raadpleging worden personen uit het werkveld uitgenodigd die op strategisch niveau inzicht hebben in de huidige en te verwachte ontwikkelingen in de sector.

Het werkveld zal tevens worden gevraagd mee te denken over de projectprogramma's die binnen de thema's worden uitgevoerd. Daarbij gelden als overwegingen:

- a. binnen het werkveld bestaat belangstelling voor een bepaald onderwerp
- b. aanpak die uiteindelijk moet leiden tot het verbeteren van de bestaande situatie.

Het bestuur van het A+O fonds Gemeenten besluit welke thema's en daarbij behorende activiteiten in uitvoering worden genomen en houdt daarbij rekening met de signalen uit het werkveld.



5 Methode van werken

Als het bestuur heeft vastgesteld welke thema's voor een beleidsperiode tot de portefeuille van het A+O fonds gaan behoren, wordt de volgende methode van werken door het secretariaat van het fonds gevolgd.

1. Inventarisatie stand van zaken in de sector

In deze fase brengt het secretariaat de problematiek helder in beeld: aard en omvang van de problematiek moeten duidelijk worden alsmede een beeld van de factoren die aan deze toestand hebben bijgedragen. Deze inventarisatie is gebaseerd op literatuuronderzoek, verzameling van onderzoeken bij gemeenten en andere organisaties etc. Ingeval er te weinig bekend is over de situatie in de sector, zal een aanvullend onderzoek binnen de sector uitgevoerd moeten worden. De resultaten hiervan zullen met vertegenwoordigers van gemeenten en de sociale partners worden besproken teneinde de relevantie voor de sector vast te stellen.

Het resultaat van deze fase is het verkrijgen van inzicht in de bestaande situatie en in hoeverre deze overeenkomt of afwijkt van andere sectoren.

2. Vaststellen indicatoren (de cockpit van de sector)

Op basis van de vastgestelde situatie in de sector kunnen per thema de onderdelen (projecten) vastgesteld worden waarvoor het fonds activiteiten zal ontplooiën. Om na te gaan of de activiteiten die ontplooid worden door het fonds ook de gewenste effecten hebben is het van belang dat er regelmatig monitoring plaatsvindt om veranderingen in de situatie te kunnen vaststellen. Monitoren kan onder andere met behulp van de personeelsmonitor en de HRM-monitor.

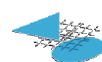
Om goed te monitoren is het opstellen van indicatoren noodzakelijk. Bij aanvang van een project worden daarom indicatoren bepaald die maatgevend zijn voor het monitoren van ontwikkelingen. Gedurende de uitvoering van het project kunnen deze indicatoren worden verfijnd dan wel bijgesteld op basis van de opgedane eigen ervaringen of op basis van elders opgedane ervaringen. Het uitgangspunt is dat de sector moet kunnen beschikken over een beperkte, maar betrouwbare set van prestatie-indicatoren, die een beeld geven van de actuele situatie. Deze indicatoren kunnen dan gebruikt worden om de prestaties van de sector regelmatig te blijven monitoren en bieden de mogelijkheid om het beleid bij te sturen. Het verzamelen van de gegevens voor de prestatie-indicatoren dient zo te gebeuren dat dit een geringe administratieve belasting voor gemeenten met zich mee brengt. ICT zal hierbij een belangrijke rol vervullen.

De resultaten van deze monitoring dienen als referentiepunt om vast te stellen of en zo ja in welke mate de inspanningen van de sociale partners tot de gewenste ontwikkelingen leiden en op welke onderdelen interventies nodig zijn. Tevens kunnen met deze indicatoren afzonderlijke gemeenten zich vergelijken met andere gemeenten (benchmark).

3. Formulering te behalen doelen

Op basis van een notitie met de uitkomsten van de eerste twee fasen formuleert het secretariaat heldere en meetbare doelstellingen. Tevens wordt aangegeven welke specifieke groepen bereikt worden, met welk soort activiteiten, binnen welk tijdspad en welk bedrag hiervoor benodigd is. Per project kan een breed scala aan activiteiten worden ingezet: voorbeeldprojecten, (werk)conferenties, verstrekken van informatie (zowel schriftelijk als via de website), en stimuleringsregelingen. Het bestuur stelt vervolgens doel, doelgroep, omvang en randvoorwaarden van projecten vast.

4. Uitvoeren van het project



Nadat het bestuur van het A+O fonds de contouren van het project (projectplan) heeft vastgesteld, gaat het secretariaat over tot het organiseren van de projectonderdelen. Uitgangspunt bij de implementatie van deze projectonderdelen is dat een belangrijke rol is weggelegd voor de vertegenwoordigers van gemeenten. Deze betrokkenheid moet bijdragen aan een optimale afstemming van de activiteiten op de lokale situatie en aan een optimale differentiatie naar verschillende, te onderscheiden, groepen.

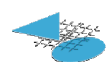
5. Evaluatie

Bij de uitvoering van het projectprogramma hoort een systeem van monitoring en met enige regelmaat wordt de voortgang van het projectprogramma geëvalueerd. Op basis van deze evaluatie kan indien nodig het projectprogramma of projectonderdelen worden bijgesteld.

In het laatste jaar van de beleidsperiode wordt er een evaluatie van de bereikte resultaten op themaniveau opgesteld die tevens als input dient voor het opstellen van het nieuwe beleidsplan.

6. Kennisontsluiting

In de werkwijze van het fonds is het ontsluiten van kennis van binnen en buiten de sector van groot belang. In de beleidsperiode 2004 – 2006 valt nog een grote slag te maken op dit terrein. De mogelijkheden die internet biedt, zullen verder benut worden. Waar wenselijk wordt een forum aan de informatiesite gekoppeld, een eerste experiment met dit medium vindt momenteel plaats binnen het project arbo, verzuim en reïntegratie. Daarnaast zal het fonds een databestand opzetten waarin de opgedane kennis bij gemeenten en lokale gegevens beter toegankelijk worden gemaakt voor intern en op termijn ook voor extern gebruik (door gemeenten).



6 Investeren in de toekomst

Het A+O fonds Gemeenten schetst in deze paragraaf de thema's die de komende jaren op haar agenda zullen staan. Er worden drie hoofdthema's onderscheiden, te weten:

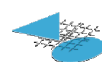
- Monitoring trends en ontwikkelingen.
- Arbeidsmarkt, levensloop en werkgelegenheid.
- Slim en gezond werken.

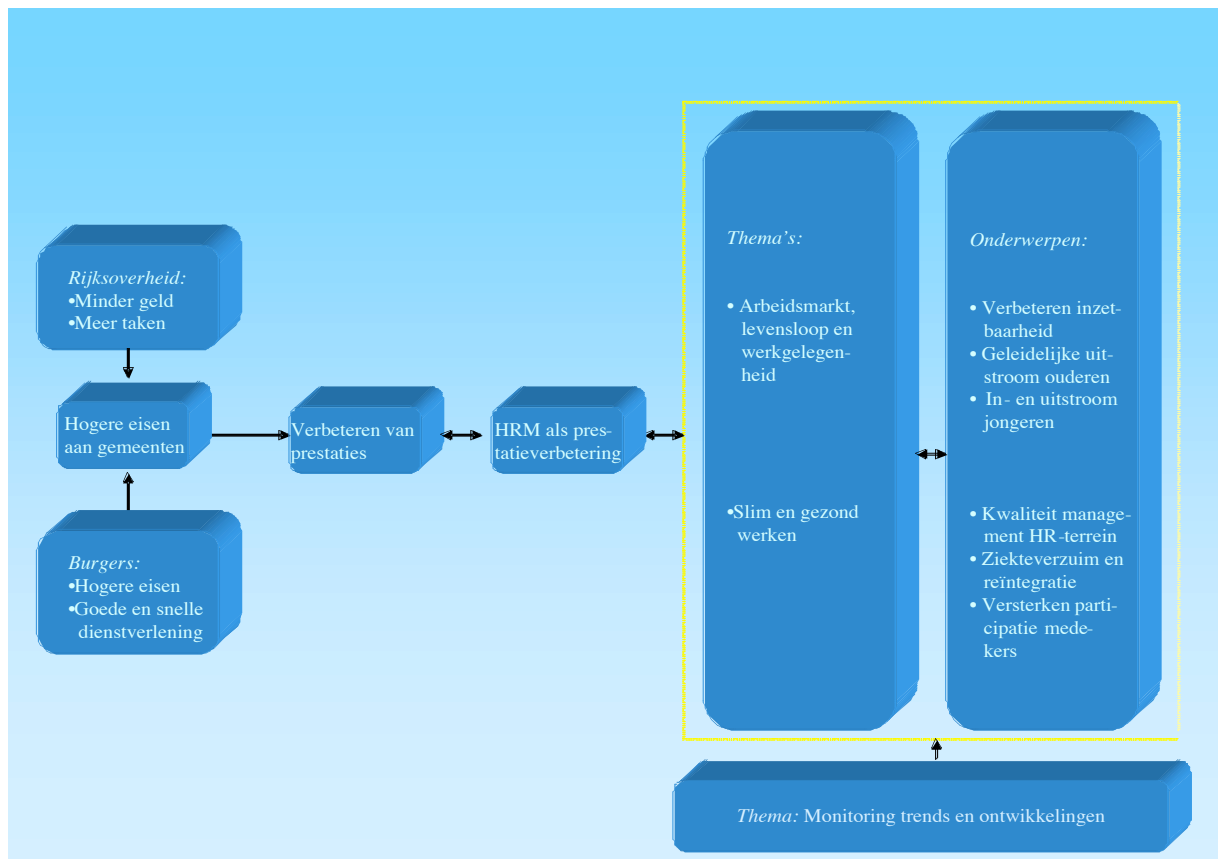
Figuur 1 geeft de thema's kort weer.

Tussen de thema's bestaan dwarsverbanden op het niveau van voorgestelde projecten. Voorbeelden hiervan zijn het in kaart brengen van de arbeidsbeleving van oudere werknemers en het achterhalen van de redenen van uitstroom bij jongeren. Degelijke vragen worden opgenomen in het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Daar waar dwarsverbanden bestaan worden deze in de tekst vermeld met een verwijzing. Deze thema's zijn nog niet in alle details uitgewerkt, omdat er wordt gekozen voor een ontwikkelaanpak, dat wil zeggen dat de invulling van de thema's kan plaatsvinden nadat bepaalde keuzes zijn gemaakt.

Onder de drie thema's worden verschillend projectvoorstellen gedaan, die in de komende beleidsperiode in uitvoering komen. Bij de beschrijving van deze voorstellen hanteren wij de volgende systematiek. Eerst wordt een *verantwoording van de onderwerpkeuze* gegeven, ten tweede worden *doelstellingen* geformuleerd en tenslotte wordt een aantal concrete *projectvoorstellen* gedaan. Bij deze projectvoorstellen onderscheiden we drie verschillende werkwijzen om de doelstelling te bereiken: het uitvoeren van onderzoek, verzorgen van kennisuitwisseling (kennistransfer) en/of het instellen van stimuleringsmaatregelen. Bij stimuleringsmaatregelen gelden de volgende randvoorwaarden:

- De doelstellingen en de te behalen resultaten van het project, dat wordt ondersteund, moeten helder zijn geformuleerd.
- Instemming van de OR en/of het GO is noodzakelijk.
- Er moet sprake zijn van cofinanciering.
- Opgedane kennis en ervaring komen vrijelijk ter beschikking van de sector.
- De mogelijkheid van regionale samenwerking weegt mee in de beoordeling.





Figuur 1: Overzicht van de thema's in het beleidsplan

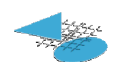
6.1 Monitoring trends en ontwikkelingen

Inleiding

Het is voor de sector gemeenten van belang om over gegevens te beschikken waarmee de trends en ontwikkelingen in de sector worden beschreven. Op basis van deze trends en ontwikkelingen kunnen de sociale partners beleidsafspraken maken. De uit te voeren onderzoeken hangen samen met de projecten die worden uitgevoerd, waardoor informatie wordt verkregen over de stand van zaken en de voortgang van projecten.

In dit onderdeel komen vier typen monitoring aan de orde:

- De personeelsmonitor: sinds 1998 beschrijft de personeelsmonitor actuele arbeidsmarktontwikkelingen en ontwikkelingen op het terrein van HRM-beleid in de sector. De personeelsmonitor beschrijft vooral welke beleidsinspanningen gemeenten ondernemen.
- Als aanvulling op de personeelsmonitor lijkt het gewenst om over informatie te beschikken waarmee de medewerkerstevredenheid wordt gemeten.
- Inzicht in de werkgelegenheids- en de arbeidsmarktsituatie in de sector in het jaar 2010. Hoewel dit een hypothetisch karakter kan hebben, is het nuttig omdat vanuit deze situatie beleid kan worden ontwikkeld voor de korte en middellange termijn. Het gaat hierbij ook om de vraag welke opleidingen nodig zijn en ontwikkeld moeten worden, zodat gemeenten kunnen beschikken over adequaat gekwalificeerd personeel in 2010.
- Het uitvoeren van een HRM-scan, waarmee gemeenten kengetallen krijgen over het HRM-beleid.



6.1.1 De personeelsmonitor

A Verantwoording van de onderwerpkeuze

- De personeelsmonitor gemeenten verschijnt jaarlijks en biedt een schat aan informatie over de sector. Er zal een meer directe koppeling worden gelegd met onderwerpen van het beleidsplan van het A+O fonds Gemeenten.
- De gegevensverzameling zal de komende periode minder complex moeten verlopen, en het zal gemeenten eenvoudiger moeten worden gemaakt om gegevens aan te leveren. Daarnaast is er een grote vraag naar snellere informatieverstrekking.

B Doelstelling

De doelstelling is om de personeelsmonitor gemeenten zo vorm te geven, dat de informatie eenvoudiger en sneller kan worden aangeleverd. Tevens is de doelstelling om de verzamelde gegevens meer op maat te kunnen presenteren aan de sector en om de gegevens uit de personeelsmonitor beter te benutten.

C Projectvoorstel

Dit voorstel heeft alleen betrekking op het verder verbeteren van het onderzoek, kennistransfer en stimuleringsmaatregelen zijn niet van toepassing.

1. De personeelsmonitor wordt steeds uitgebreider digitaal afgenomen bij gemeenten. In 2004 zal de hele vragenlijst webbased ingevuld kunnen worden. Er zal worden onderzocht in hoeverre bepaalde gegevens voor de monitor elektronisch kunnen worden aangeleverd, waarbij het streven is zo min mogelijk administratieve handelingen te laten verrichten door een gemeente (vergelijk de aanlevering van salarisdata, waarbij het A+O fonds Gemeenten jaarlijks een geanonimiseerde uitdraai ontvangt van een deel van de salarisgegevens). Het streven is om, in ieder geval bepaalde kernindicatoren, regelmatig te presenteren, bijvoorbeeld per kwartaal.
2. De gegevens uit de personeelsmonitor worden toegankelijk via internet en er wordt een flexibele zoekstructuur aangeboden. Gemeenten krijgen zo de mogelijkheid om zelf te kunnen bepalen welk type informatie zij willen verkrijgen uit de personeelsmonitor.
3. Op sectorniveau zal de personeelsmonitor niet alleen de feitelijke stand van zaken vermelden, maar ook verklarende analyses, te verwachten trends, ontwikkelingen, en prognoses presenteren. De personeelsmonitor heeft een vaste kern van onderwerpen en daarnaast een set van onderwerpen die wisselen. De invulling van de wisselende set van onderwerpen vindt plaats in overleg met sociale partners.

6.1.2 Medewerkerstevredenheid

A Verantwoording van de onderwerpkeuze

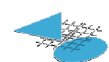
- Voor de vormgeving van het personeelsbeleid is het relevant om inzicht te verkrijgen in de vraag hoe medewerkers denken over werken bij de gemeente en over het gevoerde personeelsbeleid.
- Bestaande medewerkerstevredenheidsonderzoeken gaan niet specifiek in op de sector gemeenten, waardoor het moeilijk is een relatie te leggen tussen het onderzoek en de activiteiten uit het beleidsplan van het A+O fonds.

B Doelstelling

Het doel van het medewerkerstevredenheidsonderzoek is inzicht te verkrijgen in hoe medewerkers van gemeenten denken over verschillende onderdelen van het arbeidsmarkt- en personeelsbeleid.

C Projectvoorstellen

De voorstellen hebben alleen betrekking op het uitvoeren van onderzoek:



4. Het organiseren van een medewerkerstevredenheidsonderzoek op terreinen die in nauwe relatie staan met onderwerpen die in dit beleidsplan worden genoemd. Dit onderzoek wordt in de beleidsperiode twee keer uitgevoerd, daarna geëvalueerd met de vraag of het een structureel onderdeel moet gaan vormen van de werkzaamheden van het fonds.

6.1.3 Toekomst van de sector

A Verantwoording van de onderwerpkeuze

Inzicht in de werkgelegenheidssituatie en de arbeidsmarkt in de sector in het jaar 2010 biedt de gelegenheid maatregelen te nemen om op de te verwachten situatie te anticiperen.

De verwachting is dat de werkgelegenheidsstructuur zal veranderen in de sector, onder andere door de toenemende automatisering. Het noodzakelijke opleidingsniveau van werknemers zal veranderen. Welke opleidingsstructuur is vereist om te kunnen voorzien in de nieuwe vraag op de gemeentelijke arbeidsmarkt?

B Doelstellingen

Het doel is inzicht te verkrijgen in de arbeidsmarkt- en werkgelegenheidsontwikkeling op lange termijn, teneinde te kunnen bepalen welke sectorale en lokale maatregelen genomen kunnen worden.

C Projectvoorstellen

De voorstellen hebben alleen betrekking op het uitvoeren van onderzoek:

5. Laten uitvoeren van een onderzoek naar de stand van zaken op lange termijn. Relevante onderwerpen zijn daarbij:
 - a. de vraag naar arbeid in 2010
 - b. het verwachte aanbod op de arbeidsmarkt
 - c. de vereiste kwalificaties
 - d. het opleidingsaanbod voor de gemeentelijke sector en
 - e. mogelijkheden om te voorzien in eventuele lacunes.
6. Het opstellen van scenario's waarmee te verwachten probleemsituaties op de lange termijn kunnen worden verminderd.

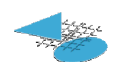
6.1.4 HRM-scan

A Verantwoording van de onderwerpkeuze

- Er ontstaat steeds meer behoefte om over kengetallen en evaluatieve gegevens te beschikken op het gebied van Personeel en Organisatie op het niveau van de individuele gemeente, dienst of afdeling.
- Dit geeft meer mogelijkheden om op verantwoorde wijze sturing te geven aan (onderdelen van) de organisatie en om het effect van maatregelen te meten.
- Een goed ontwikkelde en ruim toegepaste HRM-scan levert een benchmark op voor de sector zelf, maar ook om de sector te vergelijken met andere sectoren van de samenleving.

B Doelstellingen

Het doel is inzicht te krijgen in het HRM-beleid om op termijn tot verbeteringen in de gemeentelijke sector te komen.



C Projectvoorstellen

7. Op dit moment wordt een pilot uitgevoerd in de gemeente Utrecht. Deze pilot heeft een wat beperkter karakter door de focus op Resultaat Gericht Werken. Aan de hand van de uitkomsten wordt bepaald of het opgeleverde instrument breder inzetbaar is in de sector en op welke wijze dit instrument samenhangt met de personeelsmonitor.

6.2 Arbeidsmarkt, levensloop en werkgelegenheid

Inleiding

In dit onderdeel wordt aangegeven met welke onderwerpen de gemeenten de komende jaren te maken zullen krijgen. Deze onderwerpen laten zich als volgt samenvatten:

- Gemeenten zullen zich moeten inspannen om de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten, duurbelasting te voorkomen en doorstroom te verbeteren.
- Er zal sprake zijn van een grote uitstroom van oudere medewerkers. Dit heeft te maken met de huidige leeftijdsopbouw in de sector.
- Gemeenten hebben moeite om jongere medewerkers te werven en voor een langere periode aan zich te binden.

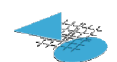
De komende jaren zullen in het teken staan van het vergroten van inzetbaarheid van medewerkers, zowel van oudere als jongere medewerkers. Tegen deze achtergrond worden voorstellen gedaan die zich richten op:

- a. het in zijn algemeenheid vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers
- b. het behoud dan wel aantrekken van specifieke doelgroepen.

6.2.1 Verbeteren van de inzetbaarheid van medewerkers

A Verantwoording van de onderwerpkeuze

- Een betere benutting van het potentieel lijkt noodzakelijk tegen de achtergrond van de komende bezuinigingen, het vergroten van het aantal taken en de hogere eisen die aan gemeenten worden gesteld door de burgers.
- In gemeentelijke organisaties is sprake van een geringe aandacht voor doorstroom en voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het gemiddeld aantal jaren dat medewerkers in dienst zijn bij gemeenten (ruim 10 jaren) maakt aandacht voor duurzame inzetbaarheid noodzakelijk. Geen aandacht hiervoor kan leiden tot stagnatie in het functioneren van medewerkers en kan het goed functioneren van de gemeentelijke organisatie belemmeren. Overigens zal bij de inzetbaarheid gedifferentieerd moeten worden naar medewerkers die naar verhouding lang werkzaam zijn en medewerkers die kort werkzaam zijn bij gemeenten.
- Werken bij een gemeente betekent werken in een steeds veranderende organisatie, waarin het noodzakelijk is medewerkers te stimuleren om mee te groeien en zich te ontwikkelen. Dit vereist het gebruik van instrumenten die leiden tot deze permanente ontwikkeling van medewerkers, zoals functionerings- en beoordelingsgesprekken en persoonlijke ontwikkelingsplannen. Op basis hiervan worden afspraken gemaakt over bijvoorbeeld scholing die medewerkers volgen om hun kwalificaties actueel te houden en te vergroten.
- Er is nog onvoldoende inzicht in de oorzaken van de geringe doorstroom en de geringe aandacht voor inzetbaarheid.
- Mogelijke belemmeringen zijn het ontbreken van adequaat beleid, gehechtheid van personeel aan vaste posities en het aanstellen van personeel op basis van functies bij een bedrijfsonderdeel.



B Doelstellingen

Het doel is om gemeenten te ondersteunen bij het vergroten van de arbeidseffectiviteit en de productiviteit door vergroting van de inzetbaarheid. Het aantal gemeenten waar persoonlijke ontwikkelingsgesprekken wordt gehouden moet worden vergroot, alsmede het aantal waar functionerings-, en beoordelingsgesprekken worden gehouden.

Tevens is het doel om inzicht te krijgen in de factoren die de doorstroom en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bij gemeenten belemmeren.

C Projectvoorstellen

Onderzoek

8. Welke instrumenten zetten gemeenten in om te komen tot competentieontwikkeling en duurzame inzetbaarheid? Zijn er good practices beschikbaar?
9. Uitvoeren van onderzoek naar factoren die mobiliteit in een gemeente, maar ook tussen gemeenten en buiten gemeenten bevorderen.

Kennistransfer

Hieronder worden mogelijke opties geschetst, deze dienen echter nader te worden uitgewerkt als de vraagstelling, na inventarisatie van de stand van zaken, scherper is gedefinieerd.

10. Er is een levensloopregeling in ontwikkeling die ook zal gaan gelden voor de gemeentelijke sector. Welke gevolgen deze regeling zal hebben is op dit moment niet duidelijk. Op het moment dat dat wel duidelijk is wordt nagegaan op welke wijze de gemeenten ondersteund kunnen worden bij de implementatie van deze levensloopregeling.
11. Het inrichten van de arbeidsorganisatie op basis van competenties in plaats van op functies. Modellen rond het vormgeven van POP's (waaronder portfolio, EVC), competentie-ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en het werken met een persoonlijk ontwikkelingsbudget. Het beschikbaar stellen van good practices.
12. Preventief beleid om stagnatie in de loopbaan van medewerkers (en verzuim) te voorkomen. Bijvoorbeeld door afspraken te maken over de loopbaan bij binnenkomst, zoals mobiliteitsafspraken, afspraken gericht op ontwikkeling competenties, opleiden, levensloop gerichte afspraken. Hierbij wordt gebruikt gemaakt van functionerings-, beoordelings- en persoonlijke ontwikkelingsgesprekken.
13. Het in kaart brengen van doorlopende leer- en ontwikkelingslijnen in de gemeentelijke sector en het signaleren van ontbrekende schakels.

Stimuleringsmaatregelen

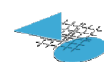
Hieronder worden mogelijke opties geschetst, deze dienen echter nader te worden uitgewerkt als de vraagstelling, na inventarisatie van de stand van zaken, scherper is gedefinieerd

14. Projecten gericht op het vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers door leeftijdsbewust personeelsbeleid en gebruikmakend van scholing, regionale samenwerking en mobiliteitspools.
15. Het voortzetten van ondersteuning van projecten gericht op strategisch opleiden.
16. Het stimuleren van de verantwoordelijkheid van medewerkers voor het eigen ontwikkelingsproces, bijvoorbeeld door het initiëren van pilots waarin gewerkt wordt met portfolio-ontwikkeling, EVC, persoonlijk ontwikkelingsbudget of een loopbaanscan.

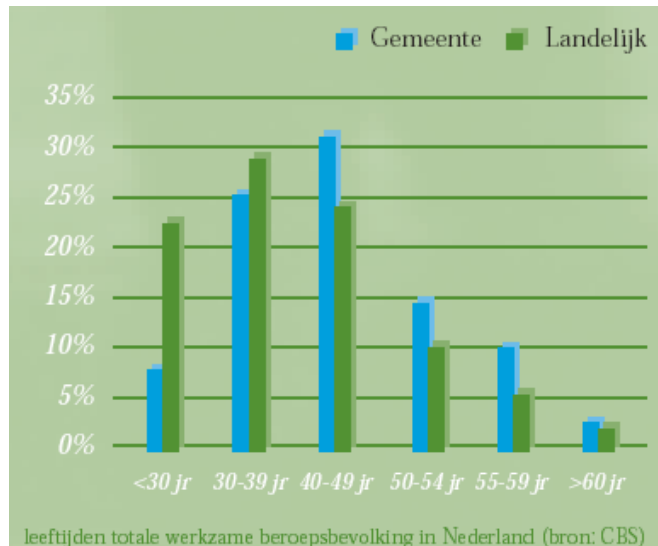
6.2.2 Grote uitstroom van oudere medewerkers

A Verantwoording van de onderwerpkeuze

- De verwachting is dat de komende jaren veel oudere werknemers zullen uitstromen. Dit kan worden afgeleid uit de leeftijdsopbouw bij gemeenten (zie figuur 2). Ten gevolge van deze uitstroom zal een forse vervangingsvraag ontstaan.



- Het risico is dat met deze uitstroom van oudere werknemers veel kennis en ervaring de gemeentelijke sector verlaat.
- Aangezien mag worden verwacht dat vanwege demografische ontwikkelingen de instroom van nieuw jong personeel problematisch is, is er een noodzaak om ouderen langer in dienst te houden.
- Er is weinig inzicht in de vraag onder welke randvoorwaarden het voor oudere medewerkers aantrekkelijk zal zijn om langer in dienst te blijven.



Figuur 2: Leeftijdsopbouw gemeenten en leeftijdsopbouw werkzame beroepsbevolking

B Doelstellingen

De doelstelling is methodieken en instrumenten te ontwikkelen die ertoe leiden dat oudere medewerkers langer willen blijven werken bij gemeenten. Tevens gaat het om het stimuleren van gemeenten om een beleid te voeren gericht op het behoud van oudere medewerkers door hen een activerende loopbaan aan te bieden.

C Projectvoorstellen

Onderzoek

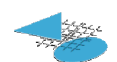
17. Het verzamelen van onderzoeksresultaten naar de arbeidsbeleving van oudere werknemers.

Onderzoek dat met name ingaat op de vraag wat de oudere werknemer wil en verwacht van langer blijven werken, onder welke condities de oudere medewerker wil overwegen langer te werken (verandering van de cultuur van 'hoe lang moet ik nog' naar 'ik wil nog blijven werken'), onder welke voorwaarden oudere werknemers bereid zijn om zich te blijven scholen, de voorwaarden om elders verworven competenties in te zetten in het werk en de wijze waarop dat in te passen is in de organisatie. Er is al veel bekend over het instrumentarium dat kan worden ingezet.

Kennistransfer

18. Zinnige inzet van oudere medewerkers in andere functies om duurbelasting te voorkomen. Welke ervaringen bestaan er in gemeenten om ouderen bijtijds een andere functie aan te bieden, waarmee de inzetbaarheid blijft behouden. Welke functies lenen zich daarvoor en heeft dit geleid tot het vergroten van de inzetbaarheid. De ervaring leert dat tot nu toe weinig aandacht wordt besteed aan de loopbaan van oudere werknemers. De aandacht is er veelal op gericht om hen te ontzien in plaats van te prikkelen om hun creativiteit en kennis in te zetten. Te denken valt aan:

- Uitwisselen en beschikbaar stellen van methoden en interventies om ouderen langer inzetbaar te houden.



- Uitwisselen van ervaringen met het trainen van leidinggevenden en medewerkers voor het voeren van POP-gesprekken met specifieke aandacht voor de positie van oudere werknemers.
- Verspreiden van ervaringen met arbobeleid gericht op het gezond oud kunnen worden in het werk. Bij dit beleid wordt rekening gehouden met cijfers over WAO-instroom van oudere medewerkers en met de instroom uit verschillende functies.

Stimuleringsmaatregelen

19. Projecten gericht op het behoud van de inzet van oudere medewerkers. De pilot moet leiden tot het implementeren van beleid gericht op het verduurzamen van de inzet van ouderen. (Dit punt zal onderdeel zijn van de stimuleringsmaatregelen onder 6.2.1).

6.2.3 Vergroten instroom jongeren en het verkleinen van de uitstroom

A Verantwoording van de onderwerpkeuze

- Algemene demografische factoren leiden ertoe dat er steeds minder aanbod komt van zowel laag- als hoogopgeleide jongeren (ontgroening). Uit de personeelsmonitor 2002 blijkt dat het aantal jongeren dat instroomde in dat jaar fors is afgenomen (zie figuur 3). Bovendien verlaat een groot deel van de jongeren na korte tijd weer de gemeentelijke organisatie.
- Daarnaast zal door de toename van de kennisintensieve economie de vraag naar hoog opgeleide mensen door alle sectoren heen toenemen. Verwacht wordt dat met het aantrekken van de economie het aanbod op de arbeidsmarkt weer knapper wordt. De aantrekkingskracht van gemeenten is onder jongeren ook in tijden van een krappe arbeidsmarkt van belang.
- Slechts een beperkt deel van de gemeenten voert een specifiek beleid gericht op jongeren (10%).
- Door de huidige conjunctuur neemt de jeugdwerkloosheid snel toe. De jeugdwerkloosheid is twee maal zo hoog als de totale werkloosheid onder de beroepsbevolking. Werkgevers, werknemers en de overheid zijn overeengekomen in het Najaarsakkoord 2003 dat inspanningen moeten worden geleverd om te voorkomen dat jongeren structureel buiten het arbeidsproces komen te staan. Gemeenten worden in hun rol als werkgever gevraagd een bijdrage te leveren aan de problematiek van de jeugdwerkloosheid (maatschappelijk verantwoord ondernemerschap).

	toename formatieplaatsen (arbeidsvolume)		toename medewerkers (personen)	
	2000 -> 2001	2001 -> 2001	2002 -> 2001	2001 -> 2002
mannen	13,7%	3,8%	15,2%	4,2%
vrouwen	15,4%	1,0%	17,4%	-0,4%
Totaal	14,6%	2,3%	16,4%	1,7%

Figuur 3: Instroom van jongeren (< 30 jaar) stagneert (in fte's en personen)

B Doelstellingen

De doelstelling is om gemeenten te ondersteunen bij het nemen van maatregelen die instroom van jongeren stimuleert en een ongewenste uitstroom voorkomt door jongeren te binden en te boeien. Tevens is de doelstelling gemeenten te stimuleren een actieve bijdrage te leveren aan de problematiek van de jeugdwerkloosheid.

C Projectvoorstellen



Onderzoek

20. Onderzoek uitvoeren naar de in- en uitstroom van jongeren. Waarom willen jongeren bij de gemeente werken, waarom blijven zij en waarom vertrekken veel jongeren? Welke factoren verhogen de binding van jongeren aan de werkgever (arbeidsvoorwaarden, inhoud werk, peer group dan wel jongerencultuur, de leeftijdsopbouw van de gemeentelijke organisatie; zie ook 6.1.2).
21. Onderzoek naar de mogelijkheden en de ervaringen van gemeenten om een bijdrage te leveren aan het terugdringen van de jeugdwerkloosheid. Gedacht wordt onder andere aan het creëren van (extra) stageplaatsen en/of leerwerkplaatsen. Aan welke randvoorwaarden moet zijn voldaan om het voor gemeenten aantrekkelijk te maken deze bijdrage te leveren? Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de ervaringen van de Taskforce Jeugdwerkloosheid van het ministerie van SZW.

Kennistransfer

22. Uitwisselen van ervaringen met het ondersteunen en trainen van het management in een specifieke op jonge werknemers gerichte begeleiding en coaching.
23. Het ontwikkelen van publicaties en handreikingen over het bevorderen van de instroom en het binden en boeien van jongeren aan de sector. Hierbij zal binnen de groep jongeren rekening worden gehouden met de heterogene samenstelling van de groep. Dit betekent een differentiatie naar doelgroepen zoals vrouwen, jongeren uit minderheidsgroepen, arbeidsgehandicapten, jeugdwerklozen, etc.
24. Het organiseren van leernetwerk- en intervisiebijeenkomsten om de kennis rondom het thema te delen met belanghebbenden binnen de sector (o.a. good practices, etc)

Stimuleringsmaatregelen

25. Stimuleringsmaatregel om het voor gemeenten aantrekkelijk te maken jeugdige werklozen een stage en/of leerwerkplek aan te bieden.
26. Stimuleringsmaatregel ter bevordering van het binden en boeien van jongeren aan de gemeentelijke organisatie.
27. Een sectorstimuleringsmaatregel om de attractiviteit en het imago van het werken bij gemeenten in stand te houden en zo mogelijk te verbeteren.
28. Een sectorstimuleringsmaatregel ten behoeve van het onderhouden en verder ontwikkelen van de gemeentelijke informatie- en vacaturesite werkenbijgemeenten.nl (voorheen gemjobs.nl).

6.3 Slim en gezond werken

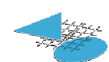
Inleiding

Gemeenten worden geconfronteerd met burgers die hogere eisen stellen aan de dienstverlening, met een uitbreidend takenpakket en met bezuinigingen. Tegen deze achtergrond is het voor gemeenten noodzakelijk te zoeken naar het verbeteren van de werk-, bedrijfs- en sturingsprocessen. Bij slimmer werken gaat het niet om harder werken, maar vooral om dingen slimmer te doen, door het werk beter te organiseren, door sterk te focussen op vernieuwing en op besparingsmogelijkheden.

De volgende onderwerpen die moeten leiden tot slimmer werken komen in deze paragraaf aan de orde: Kwaliteit van het management van HR-onderwerpen.

Verzuimpreventie en reïntegratie.

Versterken van de participatie van medewerkers.



6.3.1 Kwaliteit van het management van HR-onderwerpen

A Verantwoording onderwerpkeuze

- In de kwaliteit van het management van HR-onderwerpen is de afgelopen jaren te weinig geïnvesteerd.
- De belangrijkste beïnvloedende factor op het terrein van de kwaliteit van de arbeid, het grensvlak van organisatie en individu, is de manager van de medewerker. Hij of zij zal de randvoorwaarden moeten creëren om de kwaliteit van arbeid op een vruchtbare manier te combineren met de organisatiedoelstellingen.

B Doelstellingen

Sociale partners willen een inhaalslag maken op het terrein van kwaliteit van het management op HR-gebied van gemeenten om zo het management beter in te staat stellen sectordoelen te realiseren. De sectordoelen zijn het terugdringen van het verzuim, het sturen van medewerkers in hun ontwikkeling, het voeren van functionerings-, beoordelings- en loopbaangesprekken en het gericht belonen.

C Projectvoorstellen

Onderzoek

29. De eerste vraag die beantwoord moet worden, is of het mogelijk is om de kwaliteit van management goed in kaart te brengen (haalbaarheidsonderzoek). Afhankelijk van de uitkomsten van dit haalbaarheidsonderzoek kunnen vervolgstappen genomen worden. Een eerste vervolgstap is om ten aanzien van de kwaliteit van het management te inventariseren:
 - a. wat de beelden zijn die in de sector leven over de kwaliteit van het management
 - b. vast te stellen wat beoogde doelen zijn
 - c. het bepalen van de indicatoren.
30. Op basis van de nulmeting definiëren waar en op welke wijze geïnvesteerd moet worden in de kwaliteit van het management, waarbij onder andere rekening wordt gehouden met managementniveau, werksoort, interregionale samenwerking.

Kennistransfer

31. Faciliterend optreden bij het versterken van de kwaliteit van het management door:
 - a. goede managers in te zetten als coach voor managers die een verbeterslag moeten maken
 - b. regionale trainingen en intervisiebijeenkomsten met het oog op versterken kwaliteit management HR-onderwerpen mogelijk te maken
 - c. het 'train de trainers'-principe om overdracht van kennis te bewerkstelligen
 - d. regionale ontmoetingsdagen en dilemmabijeenkomsten voor managers te laten organiseren.
32. Good practices publiceren waarbij verbeteren van de kwaliteit van management heeft geleid tot een versterking van HR-beleid.

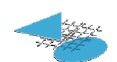
Stimuleringsmaatregelen

33. Ondersteunen van initiatieven waarbij leidinggevend worden opgeleid om HR-onderwerpen in hun functioneren als manager te verbeteren.

6.3.2 Verzuimpreventie en reïntegratie

A Verantwoording onderwerpkeuze

- Het ziekteverzuim is in 2002 gedaald ten opzicht van 2001, maar is met 7,9 % nog steeds te hoog. Het verzuimpercentage in de sector is ook na het terugdringen met 1% naar 7,5 % (doelstelling van het arboconvenant) hoog te noemen. Dit betekent dat na afloop van het arboconvenant in 2004



en na afloop van het aanvullende convenant terugdringing ziekteverzuim in 2005 aandacht voor dit onderwerp noodzakelijk blijft.

- Terugdringing van het verzuimpercentage met nog een procent levert landelijk dagelijks ruim 1900 extra medewerkers op om al het geplande werk uit te voeren. Deze extra menskracht heeft een direct effect op de werkdruk.
- Verbetering van de arbeidsomstandigheden, het verlagen van het ziekteverzuim, en het terugdringen van de wao-instroom vermindert niet alleen de hiermee gepaard gaande personeelskosten maar levert ook een bijdrage aan het verbeteren van de dienstverlening. Aandacht voor de verbetering van arbeidsomstandigheden richt zich dus niet uitsluitend op de gezondheid van de individuele werknemer⁶.
- Regionale samenwerking binnen en buiten de sector, levert schaalvoordeel op bij het reïntegreren van werknemers in het arbeidsproces.
- Reïntegratie van werknemers moet zich richten op verschillende sporen: binnen de eigen gemeente, bij een andere eigen gemeente, in een andere branche of in een ander type arbeidsverhouding. Hierbinnen is specifieke aandacht noodzakelijk voor de ‘lost cases’, medewerkers die al jaren ziek zijn, maar nog wel deel uit maken van de formatie.

B Doelstellingen

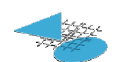
In 2002 beschikt tweederde van de gemeenten over een verzuimbeleid. Dit verzuimbeleid is echter bij een beperkt aantal gemeenten ingebed in de totale bedrijfsvoering en in de planning en controlcyclus. Het aantal gemeenten dat beschikt over een integrale verzuimaanpak zal aanzienlijk moeten worden vergroot.

C Projecten

In 2004 wordt het arboconvenant en het activiteitenprogramma preventie en reïntegratie geëvalueerd en zal op basis van de deze resultaten kunnen worden bepaald welke activiteiten zullen worden uitgevoerd. Om deze reden is het nu niet mogelijk om concrete projectvoorstellen te formuleren. Om een indruk te geven van mogelijke projecten volgt hieronder een korte opsomming.

- Het monitoren van arbeidsrisico's en reïntegratieresultaten zodat vastgesteld kan worden welke resultaten worden behaald.
- Monitoren van het verzuim en de wao in de sector (verloopt via de Personeelsmonitor (zie 6.1.1)).
- Informeren van de sector over:
 - a. nieuwe ontwikkelingen en/of methodieken op het terrein van verzuimaanpak en reïntegratie
 - b. ervaringen met de leergang reïntegratie
 - c. goede voorbeelden van geslaagde reïntegraties.
- Aandacht voor jonge vrouwen in de wao, aangezien blijkt dat de instroom van deze groep groot is.
- De rol van ondernemingsraden bij de vormgeving en uitvoering van arbobeleid.
- Starten van een campagne om preventie van ziekteverzuim ook na afronding van het arboconvenant op de agenda van gemeenten te houden.
- Faciliteren van regionale netwerken waar kennis en ervaringen worden uitgewisseld ten aanzien van aanpak ziekteverzuim en reïntegratie.
- Afronding van lopende stimuleringsmaatregelen.
- Stimuleren van pilots gericht op integrale verzuimaanpak en preventie waarbij deze worden verankerd in de planning en controlcyclus van een gemeente.

⁶ Zie ook: ‘Thuiszorg maakt veel meer uren’ o.a. door betere werkomstandigheden en minder ziekteverzuim. In: NRC 26 juli 2003



6.3.3 Versterking van participatie van medewerkers

A Verantwoording onderwerpkeuze

- Er is vastgesteld dat er onder medewerkers van gemeenten weinig belangstelling bestaat voor het zitting nemen in ondernemingsraden. De ondernemingsraden vormen binnen gemeenten de basis voor het versterken van de participatie van medewerkers. De vertegenwoordiging van verschillende geledingen uit de organisatie in de ondernemingsraad is beperkt, waardoor de ondernemingsraad doorgaans geen goede afspiegeling vormt van het gehele personeelsbestand.
- De participatie van medewerkers in het denken over HRM-beleid en werkprocessen is beperkt. Participatie van medewerkers is efficiënt en dus essentieel als het gaat om het behalen van rendement bij slimmer werken. Participatie vergroot bovendien de motivatie en betrokkenheid van de medewerkers.

B Doelstellingen

De doelstelling is om de deelnamebereidheid aan ondernemingsraden fors te verhogen. Het tweede doel is een bijdrage te leveren aan de betere benutting van de kennis van medewerkers over werkprocessen en HRM-beleid bij de vormgeving van de gemeentelijke organisatie.

C Projecten

Onderzoek

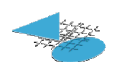
34. Welk beeld hebben medewerkers, die niet in de OR zitten, van het werk van de OR en wat is de reden van medewerkers om zich al dan niet verkiesbaar te stellen.
35. Aan welke voorwaarden moet zijn voldaan om te zorgen voor een actieve participatie in de OR?

Kennistransfer

36. Publiceren over gemeenten die ruime ervaring hebben opgedaan met het inzetten van de kennis van medewerkers met betrekking tot bedrijfsprocessen en HRM-beleid.
37. Landelijke campagne rond OR-verkiezingen.

Stimuleringsmaatregelen

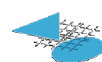
38. Pilotprojecten stimuleren waarbij de kennis van medewerkers actief en structureel wordt gebruikt bij onder andere organisatieveranderingsprocessen.



7 Doorlopende onderwerpen in 2004

Binnen het A+O fonds Gemeenten loopt een aantal projecten vanuit 2003 door in de volgende beleidsperiode.

- Arbeidsomstandigheden: deze activiteiten komen voort uit het arboconvenant. De looptijd van het arboconvenant is tot medio 2004. Het aanvullende Arboconvenant loopt door tot en met 2005. Het project reïntegratie 01/02 en het activiteitenprogramma preventie en reïntegratie 03.04 eindigen in december 2004.
- In het voorjaar 2004 zal er een leernetwerkbijeenkomst trainees worden georganiseerd en zal de publicatie 'Binden en boeien van jongeren door traineeships' worden ontwikkeld. Dit zijn de laatste activiteiten die vallen onder het project Strategische Arbeidsmarktcommunicatie Gemeenten (SAG).
- De telewerksite heeft in eerste aanleg een levensduur meegekregen van drie jaren. Vanaf 1 september 2002 is de site 'on line', derhalve is de doorlooptijd tot 1 september 2005. De site wordt maximaal drie keer per jaar geactualiseerd.
- In het voorjaar 2004 zal een herschreven en geactualiseerde versie van het boekje 'Leren start in de lijn' verschijnen. Het is een praktische handleiding voor het stimuleren en ontwikkelen van goed opleidingsbeleid.
- In het voorjaar 2004 zal de financiële afronding plaats hebben van het project Strategische Opleidingsplanning.
- De medewerking van het A+O fonds bij de leergang Lokale Overheid van de VGS.
- Een pilot over Competentieprofilering wordt thans uitgevoerd in de gemeente Hattem. Resultaten zijn te verwachten komend voorjaar.
- Diversiteit loont!: dit project wordt in 2004 afgerond met kennisoverdracht, een 1-meting en afronding van de meeste subsidietoekenningen, een aantal loopt nog door in 2005.
- Erkenning Verworven Competenties: als vervolg op het eerste experiment in 2002/2003 en de workshops, kunnen 10 gemeenten gebruik maken van een pilotregeling, die erop gericht is in de sector ervaring op te doen met de mogelijkheden van EVC. In het nieuwe beleidsplan is EVC ondergebracht bij 6.2.1 Verbeteren van de inzetbaarheid van medewerkers.



8 Bijlage 1: Samenvattend overzicht thema's en onderwerpen

Bijlage 1: Samenvattend overzicht thema's en onderwerpen			
Thema	Onderzoek	Kennistransfer	Stimulerings maatregel
6.1 Monitoring trends en ontwikkelingen			
6.1.1 Personeelsmonitor	1. Vereenvoudigen en versnellen van de personeelsmonitor.	n.v.t.	n.v.t.
	2. Resultaten op maat presenteren.		
	3. Leveren van analyses, informatie over trends en ontwikkelingen en prognoses.		
6.1.2 Medewerkers tevredenheidsonderzoek	4. Uitvoeren van twee medewerkers tevredenheidsonderzoeken.	n.v.t.	n.v.t.
6.1.3 Toekomst sector	5. Onderzoek naar stand van zaken sector op lange termijn op terrein van werkgelegenheid en arbeidsmarkt.	n.v.t.	n.v.t.
	6. Opstellen van scenario's om te verwachte probleemsituaties te verminderen.		
6.1.4 HRM scan	7. Vervolgonderzoek HRM-scan gemeente Utrecht (sector instrument).		
6.2 Arbeidsmarkt, levensloop en werkgelegenheid			
6.2.1 Verbeteren inzetbaarheid	8. Competentieontwikkeling en duurzame inzetbaarheid.	10. Integratie levensloop en leeftijdsbewust personeelsbeleid.	14. Projecten gericht op vergroten inzetbaarheid.
	9. Belemmeringen voor arbeidsmobiliteit.	11. Arbeidsorganisatie op basis van competenties, modellen.	15. Voortzetten projecten strategisch opleiden.
		12. Voorkomen stagnatie loopbaan.	16. Stimuleren verantwoordelijkheid medewerkers eigen ontwikkelingsproces.
		13. Doorlopende leer- en ontwikkelingslijnen in de sector.	
6.2.2 Uitstroom ouderen	17. Arbeidsbeleving ouderen.	18. Vergroten inzet ouderen in andere functies gericht op voorkomen duurbelasting.	19. Projecten stimuleren inzet oudere werknemers (i.s.m. nr 15)



Bijlage 1: Samenvattend overzicht thema's en onderwerpen

Thema	Onderzoek	Kennistransfer	Stimuleringsmaatregel
6.2.3 Instroom jongeren	20. In- en uitstroom, motieven, wat bevordert binding (zie ook nr 4)	22. Trainen management in coaching jongeren.	25. Stimuleringsmaatregel om jeugdige werklozen een stage of leerwerkplek aan te bieden.
	21. Op welke wijze kan de sector een bijdrage leveren aan oplossen jeugdwerkloosheid.	23. Publicaties en handreikingen over instroom en binden/boeien van jongeren.	26. Stimuleringsmaatregel gericht op binden en boeien jongeren.
		24. Organiseren leernetwerk- en intervisiebijeenkomsten.	27. Sector stimuleringsmaatregel om imago te vergroten.
			28. Sector stimuleringsmaatregel onderhoud en ontwikkeling vacaturesite.
6.3 Slim en Gezond werken			
6.3.1 Kwaliteit management HR-onderwerpen	29. Nulmeting kwaliteit HR-management.	31. Facilitering kwaliteit management door a) inzet goede managers b) regionale training en ontmoeting en c) train de trainer.	33. Ondersteunen van initiatieven gericht op verbeteren management op HR-terrein.
	30. Vaststellen ondersteuningsvraag op terrein kwaliteit HR-management.	32. Publiceren van goede voorbeelden met versterking HR-management.	
6.3.2 Verzuim en reïntegratie	Volgt na evaluatie in 2004.		
6.3.3. Versterking participatie	34. Beeld OR-werk bij niet OR-leden.	36. Voorbeelden van gebruik kennis medewerkers bij bedrijfsprocessen en/of HRM-beleid.	38. Pilotprojecten waar kennis medewerkers actief en structureel wordt benut.
	35. Voorwaarden voor actieve participatie OR.	37. Landelijke campagne OR-verkiezingen.	