

Werkgeversvisie

Inhoud

| | |
|--|---|
| Inleiding..... | 1 |
| Kompas 2020..... | 2 |
| Analyse | 2 |
| HR Strategie | 2 |
| Goed werkgever- en werknemerschap | 3 |
| Maatschappelijke rol | 3 |
| HR-agenda | 3 |
| Ontwerpprincipes..... | 3 |
| 1. Maatschappelijke opgave centraal: Werken in algemene dienst | 4 |
| 2. Cao ondersteunt organisatieontwikkeling (centrale afspraken over het wat en niet over het hoe)..... | 5 |
| 3. Geen afspraken tegen de tijdgeest in | 5 |
| 4. Werk met nieuwe begrippen: nieuwe taligheid..... | 5 |
| 5. Rechtspositie materieel gelijk aan BW | 5 |
| 6. Flexibilisering arbeidsvoorwaarden: van collectieve regelingen naar maatwerk .. | 6 |
| 7. Ruimte voor levensfase bewust beleid | 6 |
| 8. Waarderen van prestaties | 6 |
| 9. Ontkoppeling werk / klus en rechtspositie..... | 6 |
| 10. Differentieer in rechtspositie | 7 |
| Samen bouwen | 7 |

Inleiding

In Kompas 2020 hebben de provincies de belangrijkste maatschappelijke opgaven waar zij de komende jaren voor staan vastgelegd. Het HR / Arbeidsvoorwaardenbeleid is ondersteunend aan het realiseren van deze opgaven. De provincies staan voor modern, goed werkgeverschap waarbij ze nadrukkelijk ook de maatschappelijke verantwoordelijkheden die ze als werkgevers hebben invullen.

De werkgeversorganisaties van provincies, waterschappen en gemeenten hebben in het verleden nadrukkelijk uitgesproken te willen komen tot één cao voor alle decentrale overheden. Op korte termijn (5 jaar) is een gezamenlijke cao nog niet te verwachten, de VNG en de UvW geven hier op dit moment geen prioriteit aan. Zij zien de gemeenschappelijke cao als een stip op de horizon, waarbij verdergaande samenwerking van de A&O fondsen en de ondersteuning op het gebied van werkgeverszaken een noodzakelijke eerste stap is. Als eerste stap hebben IPO, VNG en UvW wel afgesproken om te proberen de looptijden en de thema's op de cao tafels op elkaar af te stemmen. De snelheden zijn op dit moment te verschillend om gezamenlijk op reis te gaan, wel kunnen we ervoor zorgen dat we hetzelfde doel hebben en ook steeds vaker dezelfde route volgen. Dit heeft dus gevolgen voor het cao proces. Thema's die in alle drie de sectoren spelen, kunnen in de toekomst dus meer gezamenlijk opgepakt worden. Dit kan betekenen dat de inzet wordt afgestemd, maar ook gaan om een gezamenlijk onderzoek of om gezamenlijke co-creatie.

Kompas 2020

KOMPAS 2020 is de leidraad voor het handelen van de provincies. Dit doen ze vooral op hun (kern)taken: versterken van de regionale economie en bedrijvigheid, goede regionale verbindingen en openbaar vervoer, een vitaal en economisch gezond platteland, natuurbeheer en de ontwikkeling van natuurgebieden en het verbeteren van de culturele infrastructuur (waaronder monumentenzorg). Ook waterveiligheid (op ruimtelijk niveau) is de verantwoordelijkheid van de provincie, evenals het toezicht op de waterschappen en op een goed functionerend en eigentijds lokaal bestuur. De maatschappelijke opgave staat centraal.

De provincies en de provincied medewerkers werken in een snel veranderende maatschappelijke omgeving die zich ontwikkelt naar een netwerk- en participatie samenleving. Regionale kracht vereist slagvaardige en soms wisselende allianties met gemeenten, samenwerkingsverbanden, private partijen, kennisinstellingen, financiers en burgers. Daarbij vervullen de provincies verschillende rollen, altijd vanuit de provinciale kerntaken. De éne keer die van regisseur of investeerder, de andere keer als katalysator, kennisverbinder of wegbereider. De provincie is daarmee bij uitstek een 'verbinder' die lokale belangen en/of aangelegenheden bij elkaar brengt op regionaal niveau, zodat deze voor de maatschappij meer waarde opleveren dan de som der delen. De democratisch gelegitimeerde provincies vervullen een rol die steeds de maatschappelijke opgave als uitgangspunt neemt en zich daarbij niet laat hinderen door bestuurlijke grenzen.

Analyse

De provinciale medewerker van nu werkt dus in een wereld die steeds sneller en digitaler wordt. Een wereld waarin steeds hogere eisen aan de provincie worden gesteld om in samenwerking met anderen bij te dragen aan de oplossing van maatschappelijk vraagstukken. Medewerkers staan daarom midden in de wereld en hebben verbinding met onze relevante omgeving en die maatschappelijke opgaven. Een wereld waar ontwikkelingen steeds vaker als kleinschalige initiatieven opbloeien in plaats van blauwdruk oplossingen die centraal zijn bedacht. Een wereld waarin flexibiliteit, wisselende dienstverbanden, duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren normaal zijn en niet meer de uitzondering, waarin duurzaam toegevoegde waarde wordt beloofd. Maar ook een wereld waar steeds meer realisatievermogen van onze medewerkers zal worden gevraagd.

Deze ontwikkelingen raken al onze medewerkers, van de medewerkers in de buitendienst die in de praktijk als eerste knelpunten ervaren en vaak ook heel goed weten welke oplossingen er mogelijk zijn tot de beleidsadviseur die steeds meer verbinding moet zijn tussen kleinschalige initiatieven en zijn bestuur.

De netwerk- en participatiesamenleving betekent dat in verschillende fasen van hun leven onze medewerkers zullen zorgen voor hun naasten. Ook de arbeidsrelaties zullen veranderen: steeds vaker maken medewerkers persoonlijke keuzes, werken ze tijdelijk elders op bijvoorbeeld projectbasis, en hebben ze misschien wel meerdere werkgevers tegelijk. Dit vraagt HR beleid dat zorgt voor verbondenheid, focust op vitaliteit en flexibiliteit, dat prikkelt, uitdaagt, persoonlijk leiderschap beloont en dus een cao met flexibiliteit en ruimte, maar ook een cao met een vaste set arbeidsvoorwaarden waardoor het makkelijker is om deze keuzes te maken.

HR Strategie

In toenemende mate gaat het voor provincies dus om het verbinden van bewegingen, netwerken en plekken, over verschillende rollen en het verschil maken op duidelijk afgebakende kerntaken. Dat vraagt om goed gekwalificeerde werknemers die eigen verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen over, binnen en buiten hun organisatie. Die zich bewust zijn van de verschillende rollen van de provincie vanuit de maatschappelijke opgave en die zich steeds de vraag stellen, welke toegevoegde waarde

kunnen wij als provincie leveren bij dit maatschappelijk vraagstuk, vanuit welke verantwoordelijkheid doen wij dat dan en welke waarde voeg ik als medewerker daar aan toe.

Werknemers die zich graag inzetten voor de provincie, in goede en slechte economische tijden. Dit alles in een arbeidsrelatie waarin wederzijdse verantwoordelijkheid centraal staat en die ook aantrekkelijk is voor toekomstige generaties werknemers; een arbeidsrelatie gebaseerd op goed werkgeverschap en goed werknemerschap.

Goed werkgever- en werknemerschap

Goed werkgever-en werknemerschap betekent dat wij talenten van medewerkers centraal stellen. Medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor de te realiseren doelstellingen en opgaven. Zij doen dat transparant en voor burgers betrouwbaar en navolgbaar. Als werkgever stimuleren wij onze werknemers door hun talenten te ondersteunen en hun prestaties te belonen. Als werkgever borgen wij een cultuur waar vertrouwen heerst en ruimte wordt gegeven aan innovatie. Medewerkers krijgen verantwoordelijkheid maar vinden het ook vanzelfsprekend om verantwoording af te leggen. Een organisatie waarin het daarnaast ook mogelijk is om een goede werk-privé balans vorm te geven.

Ieder richt zich dus vanuit de maatschappelijke opgaven op het te behalen resultaat, werkt transparant en navolgbaar, leert iedere dag weer en werkt samen om uitstekende prestaties neer te zetten: door krachten binnen en buiten de organisatie te bundelen bereik je meer.

Als werkgevers geven we naast ruimte ook richting, zijn we duidelijk over de verwachtingen die we hebben, over wat we te bieden hebben, stimuleren we innoverende werkwijzen en maken we heldere en concrete afspraken over de te behalen resultaten. Als goed werkgever bieden provincies een veilige en gezonde werkomgeving.

Maatschappelijke rol

Onlosmakelijk verbonden met goed werkgeverschap van de provincie, is haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Wat we als provincie voor de burgers en organisaties willen zijn, willen we ook zijn voor onze medewerkers. Dat betekent dat we als (grote) overheidswerkgever in de regio ons maatschappelijke steentje bijdragen. Binnen de financiële kaders kunnen wij in dat kader bijvoorbeeld een bijdrage leveren aan werkgelegenheid voor bijzondere groepen, zoals mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

HR-agenda

Om een wendbare provincie te kunnen zijn die inspeelt op wisselende maatschappelijke opgaven en omstandigheden, zijn dus flexibele en breed inzetbare medewerkers hard nodig die werken in een adaptieve organisatie. Dit is vooral een organisatieontwikkelingsvraagstuk, dat een cultuurverandering bij werknemers en werkgevers vraagt. Een strategische HR agenda, arbeidsvoorwaarden, rechtspositie en een cao zijn daarbij slechts ondersteunende hulpmiddelen.

De strategische HR-agenda en daaruit voortvloeiend de arbeidsvoorwaarden maken het voor de medewerkers mogelijk om regelmatig nieuwe taken uit te voeren, te wisselen van rollen en werkomgeving en langer met plezier en met de vereiste talenten door te blijven werken, binnen of buiten de eigen organisatie.

Ontwerpprincipes

De cao is één van de instrumenten - voor die onderwerpen waarvoor het nodig is dat ze in een cao geregeld worden - die ingezet worden om de strategische HR-agenda te realiseren. Hiervoor zijn een aantal centrale ontwerpprincipes voor de rechtspositie en de arbeidsvoorwaarden opgesteld. Deze ontwerpprincipes zijn leidend voor het cao overleg

tot 2020. Deze centrale ontwerpprincipes voor de rechtspositie en de arbeidsvoorwaarden zijn:

1. Maatschappelijke opgave centraal: werken in algemene dienst
2. CAO ondersteunt de organisatieontwikkeling: centrale afspraken over het wat maar niet over het hoe
3. Geen afspraken tegen tijdgeest in
4. Werk met nieuwe begrippen: nieuwe taligheid
5. Materieel volgen we het BW, tenzij dit niet kan op basis van de Ambtenarenwet
6. Flexibilisering arbeidsvoorwaarden: van collectieve regelingen naar maatwerk
7. Ruimte voor levensfase bewust beleid
8. Naast basiszekerheden belonen op basis van prestatie: deel salaris afhankelijk van werkzaamheden/klus
9. Ontkoppeling werk / klus en rechtspositie: Functiewaarderingssysteem uit CAP
10. Differentieer in rechtspositie naar bijv. loonschalen als dat beter past voor het uit te voeren werk (lagere schalen andere afspraken dan hogere schalen)

In het vervolg van deze visie worden deze ontwerpprincipes uitgewerkt.

1. Maatschappelijke opgave centraal: Werken in algemene dienst

De maatschappelijke opgave van de provincies staat bij het werken in en voor de provincies centraal. Deze opgave betekent dat het werk voor de provincie verschillende rollen op verschillende momenten en in wisselende samenwerkingsverbanden vraagt maar ook inhoudelijk verandert. De toekomst voor onze medewerkers zit daarom in brede inzetbaarheid (bij de provincie en bij de "BV Overheid"). Deze brede inzetbaarheid en echt werken in algemene dienst biedt meer kansen en meer werkzekerheid. Voor zowel leidinggevende als medewerker is het belangrijk dat ze weten aan welke medewerkers de provincie op de middellange termijn behoefte heeft. Strategische personeelsplanning is daarbij een onmisbaar hulpmiddel.

Talentontwikkeling

De provinciale medewerkers zijn in de toekomst daadwerkelijk regisseur over de eigen loopbaan om te kunnen anticiperen op veranderingen. Dit geldt in meer of mindere mate voor al onze medewerkers. De ontwikkelingen op ICT gebied bijvoorbeeld raken al onze medewerkers of ze nu brugwachter, kantonier, beleidsmedewerker of provinciaal archivaris zijn.

Medewerkers zijn zelf dus verantwoordelijk voor hun eigen loopbaan en tonen hierin persoonlijk leiderschap. Door zich voortdurend te ontwikkelen, blijven medewerkers van waarde voor de huidige of volgende organisatie in hun loopbaan. Meegroeien met de ontwikkelingen binnen en buiten de provincie is de beste manier om te werken aan werkzekerheid.

Mobiliteit: niet meer maar minder en vooral anders.

Het is daarnaast belangrijk dat medewerkers meer onderling uitgewisseld kunnen worden tussen provincies maar ook met mede-overheden; dat bevordert de inzetbaarheid en werkzekerheid; hiervoor moeten we niet persé extra arbeidsvoorwaardelijke regels opstellen, maar goed kijken naar wat in de huidige regels mobiliteit stimuleert en belemmert. We willen dus niet meer regels maar vooral minder en andere regels, waarbij we niet voorbij moeten gaan aan het feit dat we soms gevangen zitten in ons eigen denkframe. Er kan nu al veel meer dan dat er soms gedacht wordt, en is het vooral ook een cultuurverandering. Om dit te doorbreken is het van belang samen met de vakbonden te werken aan een nieuwe taal; dat doorbreekt oude patronen en geeft ruimte voor nieuwe cultuur en nieuwe werkwijzen.

2. Cao ondersteunt organisatieontwikkeling (centrale afspraken over het wat en niet over het hoe)

Onze meerjarige visie op werkgeverschap heeft een cao nodig die toekomstgericht is en ruimte biedt voor veranderingen. De cao is een belangrijk instrument om de visie en koers van de provincie te ondersteunen. De cao is gebaseerd op wederzijds vertrouwen, een open dialoog en eigen verantwoordelijkheid van de medewerker als het gaat om zijn ontwikkeling en loopbaan.

De provincie stimuleert en faciliteert daarom een actieve houding van de medewerker en een goede, open dialoog tussen leidinggevende en medewerker over de invulling van deze flexibele, brede en toekomstbestendige inzetbaarheid. Hiervoor geldt dat we collectieve regelingen (zoals de 2% scholingsafspraken) willen omzetten in een regeling voor een persoonlijk budget voor duurzame inzetbaarheid en voor het recht om periodiek een ontwikkelplan op te stellen en daarvoor advies te vragen.

Hiervoor is het nodig dat de Collectieve Arbeidsvoorwaardenregeling Provincies (CAP) niet langer dichtgeregeld is, maar uitgaat van wederzijds vertrouwen en volwassen arbeidsverhoudingen. De cao moet daarom het wat regelen en bij voorkeur niet het hoe. Dit hoe regelt de medewerker met zijn leidinggevende. De rechtspositie moet daarbij het HR beleid ondersteunen en niet belemmeren.

In een dergelijke cao past ook ruimte voor experimenten en het opdoen van ervaringen.

3. Geen afspraken tegen de tijdgeest in

Als provincies willen we moderne werkgevers zijn. Alleen op die manier blijven we aantrekkelijk voor (mogelijke) werknemers. Dit betekent dus ook dat we geen afspraken maken die tegen de tijdgeest ingaan. In tijden dat de pensioenleeftijd omgaat passen dus geen regelingen die alleen tot doel hebben om oudere werknemers vervroegd te laten uittreden. Maar wel afspraken die ruimte bieden voor onze medewerkers om keuzes te maken die passen bij hun levensfase.

4. Werk met nieuwe begrippen: nieuwe taligheid

Oude begrippen leiden soms tot oude denkkaders en zorgen ervoor dat we met elkaar gevangen blijven in ons eigen denkframe en de gewenste cultuurverandering niet lukt. Vernieuwing en verandering worden hierdoor dan onnodig gehinderd. Het gebruiken van nieuwe begrippen biedt ons de kans om deze opnieuw te laden en bestaande patronen te doorbreken.

5. Rechtspositie materieel gelijk aan BW

Vanaf het begin van de jaren 80 van de vorige eeuw zijn stappen gezet in het omvormen van de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen bij de overheid. Het doel van dit normaliseringsproces was om de arbeidsverhoudingen bij de overheid te wijzigen naar de voorwaarden en verhoudingen in de private sector. Wetten die eerder alleen van toepassing waren binnen de private sector, werden ook van toepassing op de arbeidsrelaties bij de overheid. Nieuwe wetten werden bij introductie meteen al van toepassing op zowel ambtenaren als werknemers. Hierdoor is er qua rechtspositie en arbeidsvoorwaarden op dit moment sprake van een hybride stelsel.

Als provincies willen we dat de rechtspositie van ambtenaren – voor zover deze in de CAP geregeld moet worden - omdat de bepalingen in het civiele arbeidsrecht niet van toepassing zijn – zoveel mogelijk materieel gelijk is aan deze bepalingen. Dit bevordert de mobiliteit van onze medewerkers.

Voor de regelingen bij reorganisatie betekent dat bijvoorbeeld dat dat het beschikbare budget per medewerker in lijn is met de transitievergoeding zoals die het BW geregeld is.

De inzet van het beschikbare budget (het hoe) is dan weer maatwerk, dat wordt geregeld tussen de individuele werknemer en zijn leidinggevende.

Hiermee anticiperen we op het wetsvoorstel normalisatie rechtspositie ambtenaren dat op dit moment bij de Eerste Kamer in behandeling is.

6. Flexibilisering arbeidsvoorwaarden: van collectieve regelingen naar maatwerk

Ruimte voor individueel maatwerk en keuzevrijheid zijn belangrijke bouwstenen van de cao. Dit volgt uit de wens om maatwerk te kunnen bieden voor flexibele en breed inzetbare medewerkers. De varianten om daar te komen, kunnen verschillen per persoon of per levensfase en worden op het niveau van medewerker en leidinggevende nader ingevuld en afgesproken. De uitbreiding van het Individueel Keuzebudget past daar ook bij. Medewerkers krijgen meer mogelijkheden en verantwoordelijkheid om een deel van hun arbeidsvoorwaarden af te stemmen op persoonlijke behoeften.

Ook afspraken in het kader van tijd- en plaatsonafhankelijk werken, vragen om meer maatwerk, afgestemd op de behoeften van de medewerker en de organisatie. De cao regelt hiervoor dus, als dat wettelijk noodzakelijk is, alleen het wat en dan nog alleen de hoofdlijnen.

7. Ruimte voor levensfase bewust beleid

Het talentmanagement is toegesneden op de verschillende levensfasen van de medewerkers die bij de provincie werken. Op deze manier worden ieders talenten aangesproken en halen we het beste uit onze medewerkers ongeacht in welke levensfase ze zitten.

Bij het ontwikkelen van deze instrumenten kunnen provincies samen optrekken met het A&O fonds provincies.

8. Waarderen van prestaties

Goede prestaties kunnen rekenen op waardering in verschillende vormen. Naast goede prestaties bieden provincies ook ruimte om grote ontwikkelstappen, brede inzetbaarheid, het oppakken van nieuwe uitdagingen, verschillende rollen en het bevorderen van innovatie en samenwerking, extra te waarderen.

Hiervoor wordt een nieuwe belonings- en waarderingssystematiek ontwikkeld, waarmee de provincies vooroplopen in HR ontwikkelingen. Dit systeem moet medewerkers basiszekerheden bieden en daarnaast belonen op basis van het werk dat gedaan wordt. Ook hier geldt dat wij alleen beogen het "wat" vast te leggen en niet de procedure (het hoe).

In de jaargesprekkencyclus tussen leidinggevende en medewerker is er een open dialoog over het onderwerp waarderen van prestaties, zodat helder is welke resultaten, houding en gedrag worden gewaardeerd. Het goede gesprek is hierbij essentieel. Ook hier is de bedoeling vast te leggen dat een dergelijk gesprek wordt gevoerd, maar niet hoe, wanneer en hoe vaak.

9. Ontkoppeling werk / klus en rechtspositie

In de huidige CAP zijn de werk / klus en de rechtspositie erg nauw met elkaar verweven. Het volledige functiewaarderingssysteem maakt integraal onderdeel uit van de arbeidsvoorwaarden in de CAP.

Het werk en de klus die een medewerker doet en zijn arbeidsvoorwaarden moeten ontkoppeld worden. Het functiewaarderingssysteem maakt in de toekomst geen integraal onderdeel meer uit van de CAP, daar ligt alleen nog vast dat we een functioneringssysteem hebben.

Het salaris van de medewerkers is gebaseerd op het werk wat de medewerker nu doet en minder op het verleden. De hoogte van het salaris is daarnaast mogelijk mede afhankelijk van de mate van flexibiliteit van het dienstverband.

10. Differentieer in rechtspositie

Maatwerk in de rechtspositie en de arbeidsvoorwaarden kan ook betekenen dat in de arbeidsvoorwaarden gekozen wordt voor differentiatie naar bijvoorbeeld loonschalen of naar mate van zekerheid. Voor deze vorm van differentiatie kan gekozen worden als tussenvorm tussen een collectieve regeling en individueel maatwerk.

Samen bouwen

Een passende werkwijze voor het realiseren van arbeidsvoorwaarden in deze tijd is co-creatie, waarin sociale partners actief participeren. De focus ligt daarbij meer op de langere termijn, op de organisatie van de toekomst en de huidige en volgende generaties. Goede verhoudingen, met respect voor elkaars positie, zijn in zo'n traject van co-creatie van groot belang. Belangrijk is om samen met de sociale partners te zorgen voor een proces van continue betrokkenheid van en communicatie met onze medewerkers voor, tijdens en na de cao-onderhandelingen. Een dergelijk proces draagt bij aan het continu beoordelen of de richting en uitkomsten aansluiten op de behoeften en wensen van leidinggevenden en medewerkers.

Een cao op basis van co-creatie vergt een ander proces.

De komende cao wordt daarom een meerjarige cao waarin we gezamenlijk met de bonden een strategische cao agenda afspreken en uitvoeren. We gaan samen op reis, waarbij we weten hoe lang hij duurt, en we weten waar en wanneer de tussenstops zijn. Hoe we reizen weten we nog niet, dat bepalen we elke etappe. Het cao-proces in de toekomst is dus een vernieuwend en continu proces dat past bij de veranderende rol en positie van provincies in de samenleving.