

# Rapportage sectoranalyse Provincies

20 januari 2021

Tom Gibcus

Marcel de Rooij

# Inhoudsopgave

Deel 1: Afbakening

Deel 2: Brede ontwikkelingen en Arbeidsmarkt

Deel 3: Duurzame inzetbaarheid

Deel 4: Laatste werkzame fase / eerder uittreden

Deel 4: Bouwstenen activiteitenplan

Deel 5: Verantwoording

# Inleiding

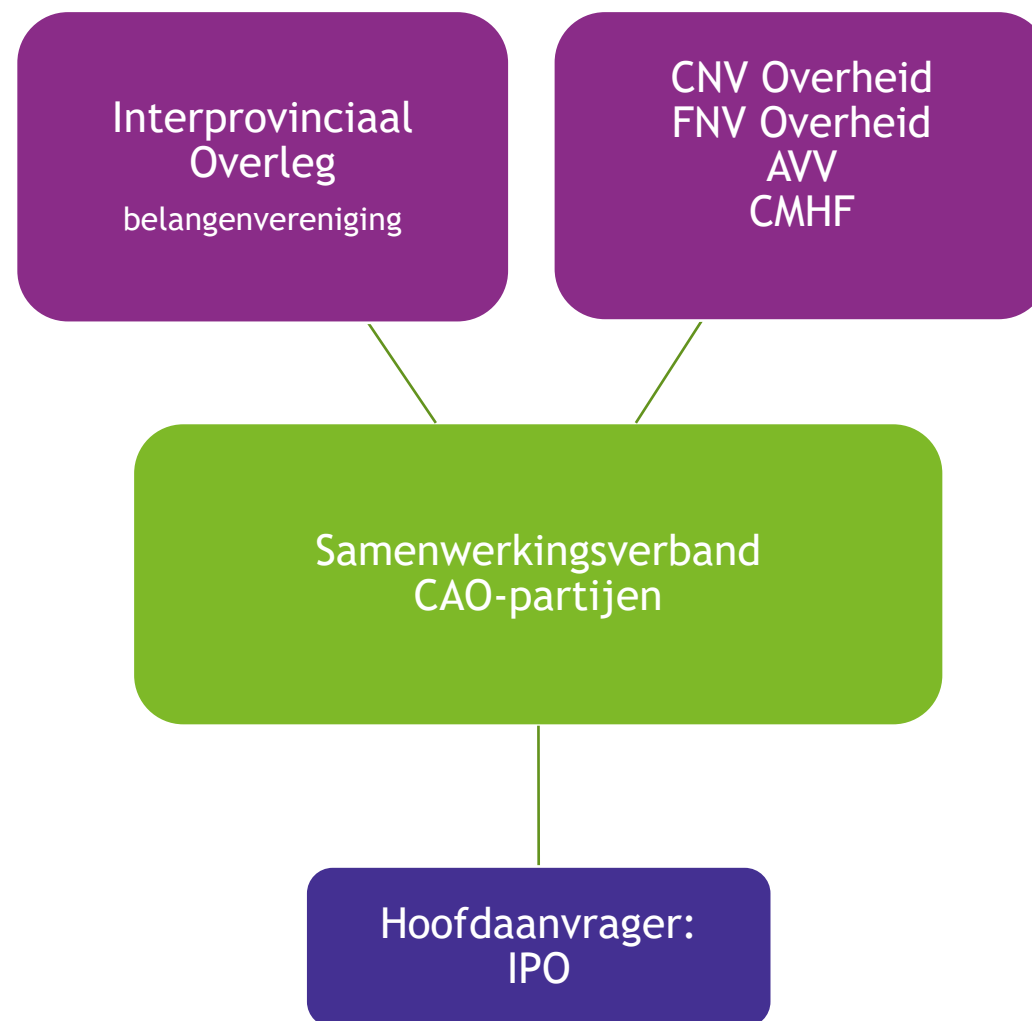
In het pensioenakkoord zijn afspraken gemaakt rond duurzame inzetbaarheid (DI) en over eerder stoppen met werken (EU), als het werk te zwaar is om tot aan de pensioengerechtigde leeftijd uit te voeren. Deze afspraken zijn uitgewerkt in de Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU). Het doel van deze subsidieregeling is om duurzame inzetbaarheid van werkenden te bevorderen en tijdelijk een financiële bijdrage te leveren voor oudere werkenden in zware beroepen, die redelijkerwijs niet in staat worden geacht tot aan de pensioengerechtigde leeftijd te blijven werken.

CNV Overheid, FNV Overheid, AVV, CMHF en het InterProvinciaal Overleg (IPO) wensen - als samenwerkende cao-partijen - in het kader van de duurzame inzetbaarheid in de sector de volgende vraag te verkennen:

*Hoe kan de sector werkenden tot hun AOW-leeftijd inzetbaar houden én oudere medewerkers met een zwaar beroep de mogelijkheid bieden om eerder te stoppen met werken?*

Hoofdaanvrager voor de sectoranalyse is het IPO.

Het IPO heeft - namens de samenwerkende partijen - aan SPDI gevraagd een sectoranalyse uit te voeren in het kader van MDIEU en bouwstenen te leveren voor het activiteitenplan.



# Deel 1: Afbakening

# Afbakening Sector

De sectoranalyse onderzoekt de organisaties die partij zijn bij de cao Provinciale sector. Dit betreffen:

- de 12 provincies; 12 werkgevers PS/griffiewerknemers en 12 werkgevers GS + alle andere ambtenaren bij provincies
- de 24 organisaties die partij zijn bij de cao provinciale sector relevant

## Grootte van de organisaties

De twaalf provincies hebben een personeelsomvang variërend van bijna 460 medewerkers tot ruim 1600 medewerkers, sterk correlerend met de populatie van de betreffende provincies.

De meeste andere organisaties zijn klein tot zeer kleine organisaties, met uitzondering van een omgevingsdienst waar 585 medewerkers werken.

1 < 25 werknemers	9
25 - 49 werknemers	6
50 - 99 werknemers	4
100 - 250 werknemers	3
> 250 werknemers	14

## SBI code

De sector Provincies staat geregistreerd onder SBI code 84:

**8411 = Rijks-, provincie-, gemeentebestuur**

## Algemeen overheidsbestuur

Deze klasse omvat:

- voorbereiden, vaststellen, uitvoeren en controleren op naleving van algemeen bindende regels en wetten door algemeen overheidsbestuur zoals:

w.o. provincies.

# Cao over duurzame inzetbaarheid

De sector cao bevat enkele specifieke elementen die de duurzame inzetbaarheid van medewerkers kunnen versterken.

- **Individueel Keuzebudget:** het IKB is een budget dat de ambtenaar naar keuze kan inzetten voor IKB-doelen waaronder loon, verlof, opleiding en ontwikkeling (artikel 4.5)
- De ambtenaar van 56 jaar of ouder wordt geheel of gedeeltelijk vrijgesteld van continudiensten tussen 00.00 uur en 06.00 uur als de ambtenaar daarvoor een verzoek indient (artikel 4.3.7)
- de ambtenaar heeft per jaar recht op minimaal één gesprek met zijn leidinggevende over de persoonlijke ontwikkelagenda van de ambtenaar en de strategische personeelsplanning van de werkgever (artikel 9.2)
- **Persoonlijk Ontwikkelbudget** van € 5.000 per vijf jaar voor de ambtenaar ongeacht de omvang van de arbeidsduur (artikel 9.3)
- de ambtenaar van 60 jaar of ouder kan bij de werkgever een aanvraag indienen om maximaal € 2.500,- van zijn POB om te zetten in een aanspraak op vitaliteitsuren (artikel 9.4.2)



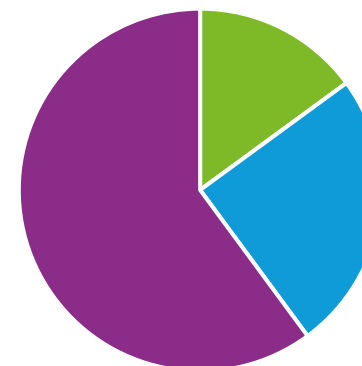
# Samenstelling personeelsbestand

## Persoonskenmerken

In de gehele sector zijn 13.895 pensioenverzekerde medewerkers werkzaam (12.784 fte). Hiervan werken 11.906 ambtenaren bij de provincies, 585 bij een grote omgevingsdienst en 1.404 medewerkers bij 23 kleinere organisaties, waaronder o.a. uitvoeringsdiensten, enkele musea en stichtingen voor Milieu en Monumenten, IPO en het A+O fonds.

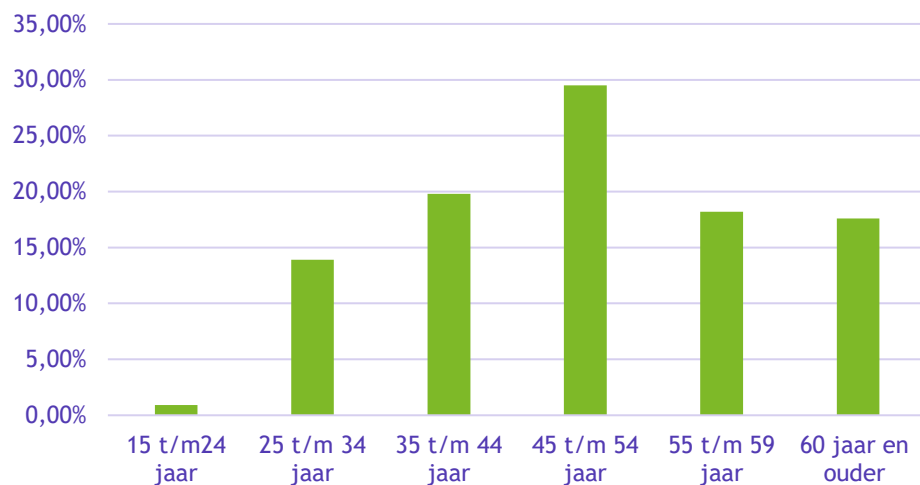
De sector heeft met 48,5 jaar een vrij hoge gemiddelde leeftijd. De verdeling man/vrouw is met 53%/47% evenwichtig.

Voltijd/Deeltijd: gem 91%

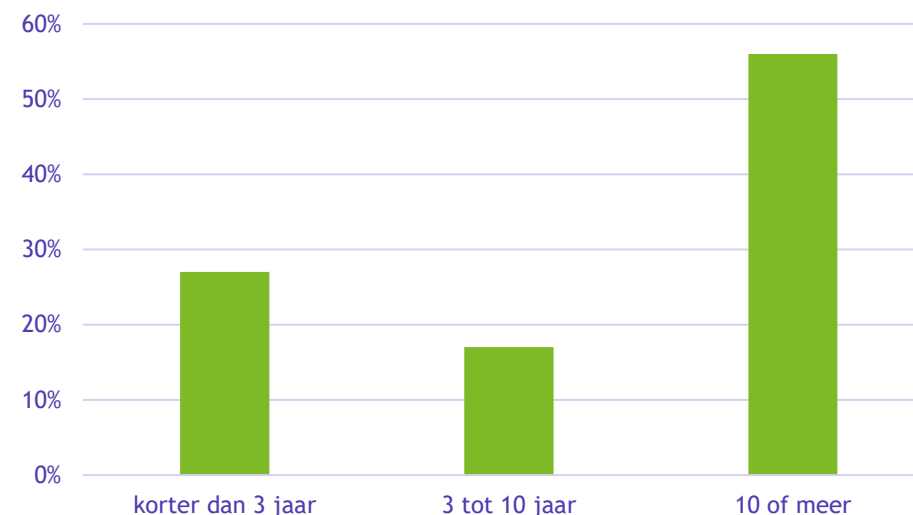


■ deeltijd: <80% ■ deeltijd: 80 tot 100% ■ voltijd (100%)

## Leeftijdsopbouw



## Lengte dienstverband



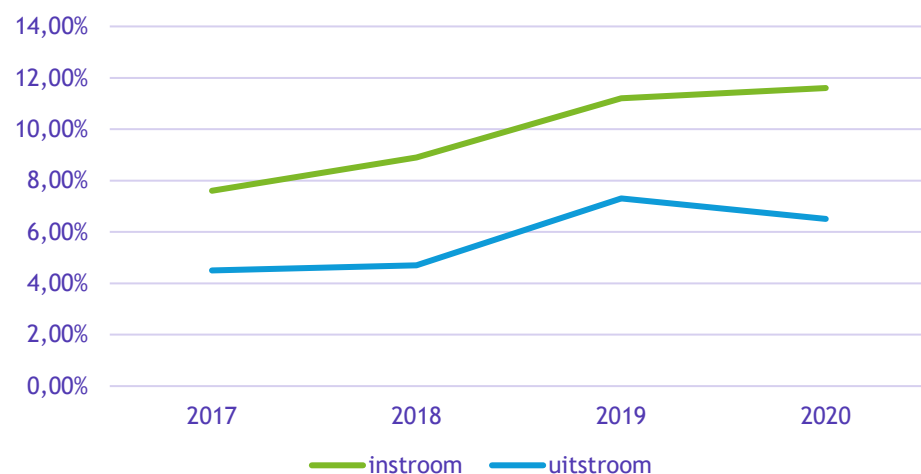
Bronnen voor de grafieken: A+O-fondsen Provincies personeelsmonitor, Personeelsmonitor Decentrale Overheidssectoren 2020, uitvraag Pensioenuitvoerder APG - data zijn voor de niet-Provincies geëxtrapoleerd.

## Werkgelegenheid

Het totaal aantal fte is tussen 2016 en 2020 gegroeid met respectievelijk 1,8%, 3,7% en 3,9%.

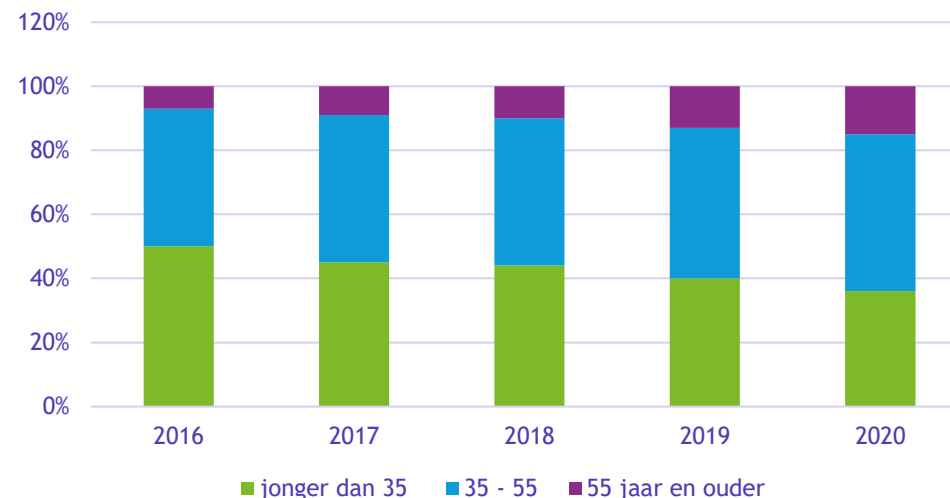
De groei kan onder andere worden verklaard door het in dienst nemen van mensen die structureel werk verrichten, het omzetten van externen/payroll-ers naar dienstverband en door extra taakoverdracht naar de organisatie. Ook is er soms overlap van bijna gepensioneerden en nieuwe instroom ten behoeve van inwerken. Daar staat tegenover dat bij sommige provincies het aantal werknemers afneemt wanneer taak intensieve projecten aflopen.

### Instroom/Uitstroom (obv pensioengegevens)



Provincies hebben in 2020 voor gemiddeld 17,2% van de loonsom uitgegeven aan externe inhuur. De inhuur is daarmee sinds 2017 gestaag met bijna 4% afgenomen. De verschillen tussen provincies zijn overigens groot en ligt tussen de 6% en 35%.

### Leeftijd instroom



Kijkend naar de (relatieve) instroom van jongeren is sinds 2016 een afnemende trend zichtbaar. In 2016 was nog de helft van de instroom jonger dan 35 jaar, in 2020 was dat iets meer dan een derde. Daar staat tegenover dat het aandeel instromende medewerkers van 55 jaar of ouder naar verhouding in diezelfde periode toeneemt.

Ook in de uitstroom is een verschuiving te zien. In 2019 was nog 41 procent van de 'uitstromers' 60 jaar of ouder, in 2020 stijgt dit percentage naar 52 procent. De uitstroom van medewerkers was in 2020 het vaakst vanwege pensioen (43 procent). Dit percentage ligt beduidend hoger dan in 2019 (26 procent).



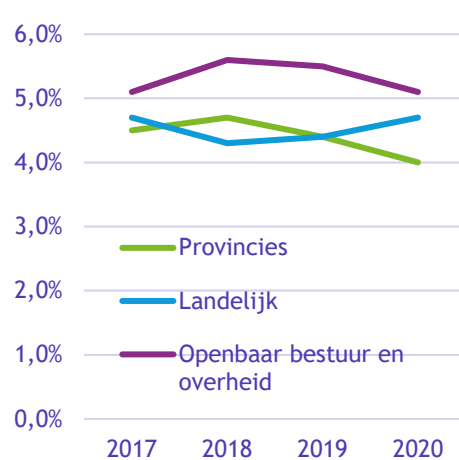
## Verzuim

Het ziekteverzuim in de Provinciale sector ligt met 4% in 2020 onder het landelijke gemiddelde (4,7%) en is de laatste jaren gestaag aan het afnemen. Ook is het verzuimpercentage in vergelijking met andere overheidsinstanties (waterschappen, gemeenten) lager.

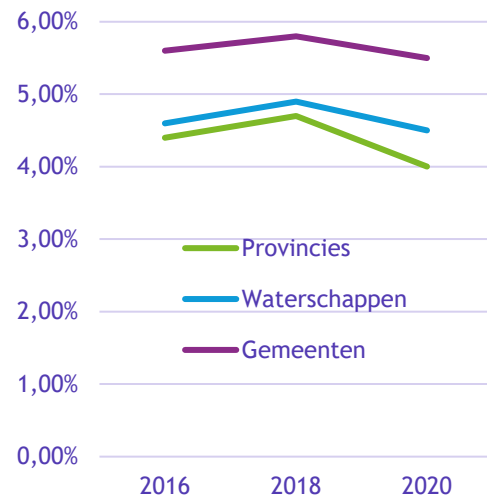
De gemiddelde verzuimduur in 2020 was 23,6 dagen. In 2019 was dit nog 19,4 dagen. Door corona is kort verzuim gedaald. Dit lijkt te verklaren doordat werk/privé beter te organiseren is. Daar staat tegenover dat ook sprake is van lang verzuim, waarvan een toenemend aantal te maken heeft met burn-out gerelateerde klachten.

Er is relatief weinig verzuim bij oudere medewerkers.

### Ziekteverzuim (1)



### Ziekteverzuim (2)



## Kantoor/buitendienst

Geen Provincie of aanverwante organisatie is gelijk en dat maakt dan ook dat de verhouding kantoor/buitendienst verschilt. Het lijkt te gaan om 75% tot 90% kantoor en 25% tot 10% buitendienst.

Er is een patroon zichtbaar dat minder medewerkers in schaal 6 zitten. Sinds 2014 is dat afgenomen van 10% naar 4,8%. Overigens kan dit ook betekenen dat er in absolute aantallen evenveel lager geschoold werk is en er juist relatief meer hoger opgeleiden zijn aangenomen.

Hoewel er wel behoefte bestaat aan inzicht in de ontwikkeling van bezetting in schalen, viel dat buiten de scope van deze sectoranalyse.

# Deel 2: Brede ontwikkelingen en arbeidsmarkt

# Brede ontwikkelingen

Er zijn een paar belangrijke trends die het werken voor/bij de Provincies/organisaties de komende jaren beïnvloeden.

## Veranderingen overheid

Er is politiek een golfbeweging gaande over de rol van de (regionale) overheid. Waar eerder sprake was van een terugtrekkende overheid, komen naar verwachting meer dossiers naar de overheid toe, bijvoorbeeld rond energietransitie, landbouw, natuur, stikstof. Dit levert spanning op met toekomstige kabinetten, omdat nog niet duidelijk is hoe provincies die moeten organiseren. En omdat provincies in het midden van de overheid (maatschappelijke middenveld) zitten moet niet alleen het goede voorbeeld worden gegeven, maar moeten organisaties zich ook als een verbindende organisaties inrichten.

## Opgave gericht werken / wendbaarheid

De maatschappelijke ontwikkelingen gaan steeds sneller en resultaten moeten sneller worden opgeleverd. Dat vraagt wendbare organisaties. Het handelingsperspectief van ambtenaren richt zich meer op zelfsturing en regie. Dit vraagt om (samen)werken buiten de grenzen van de organisatie, om een andere leercultuur en om een meer faciliterende stijl van leidinggeven. Bovendien brengt werken in opdracht onzekerheden met zich mee. Functies worden zwaarder, vraagstukken worden anders en door de complexiteit van dossiers (bv. klimaat, water, ruimtelijke ordening) zijn andere kennis en vaardigheden nodig.

## Assertievere burgers & toenemend wantrouwen richting de overheid

De burger wordt mondiger en assertiever waar het gaat om contacten met de overheid. Niet iedereen is geschikt om daar mee om te gaan. Zeker wanneer ook de agressie - in communicatie dan wel fysiek - toeneemt. Voor zowel binnen als buitendienst heeft die toenemende druk van burgers invloed op de uitvoering van taken en kan het op termijn zorgen voor langdurige uitval. Voorkomen moet worden dat ambtenaren om die reden 'zaken maar laten lopen'. Dit vraagt kortom andere competenties van medewerkers (omgaan, weerbaarheid).

In buitendienst is een opleiding hiervoor onder andere verplicht voor BOA's, maar bijvoorbeeld weer niet toezichthouders zoals verkeersleiders.

## Digitalisering

In lijn met de eerder genoemde voorbeeldfunctie wil de sector minimaal digitaal gelijkwaardig zijn (of zelfs vooruitlopen) aan maatschappelijke partners (automatisering, privacy, data) en tegelijkertijd wel herkenbaar blijven. Ook hier is sprake van een leertraject.

# Arbeidsmarkt

## Arbeidsmarktontwikkelingen

Provincies moeten anticiperen op de veranderende arbeidsmarkt. Hoewel de instroom nog toeneemt (zie sheet 10) is er relatief een vermindering van jongere instroom zichtbaar. Het nadrukkelijker profileren als een organisatie met een betekenisvolle positie in de maatschappij kan helpen aantrekkelijk te blijven.

Het eerder genoemde ‘werken in opdracht’ vraagt bovendien een andere instroom en een andere manier van omgaan met bestaande populatie.

Door (toekomstige) uitstroom vertrekt veel deskundigheid en ontstaat een krapte van aanwezige kennis. Dit is een zorgpunt voor de sector. De sector moet actief aan de slag met het ontwikkelen van interne expertise en/of - wanneer die er niet is - moet externe experts in (blijven) huren.

Wanneer mensen eenmaal binnen zijn, moeten ze ook worden behouden. Dit kan door het bieden van zekerheid, bijvoorbeeld door sneller over te gaan naar het aanbieden van vaste contracten. Behoud van personeel is ook mogelijk door gerichtere loopbaanpaden te ontwikkelen en aan te bieden en aandacht te geven voor (door)groei mogelijkheden.

Daarnaast is er behoefte vanuit medewerkers dat meer rekening wordt gehouden met de levensfase waar ze in zitten; van snel stappen maken, jong gezin, (mantel)zorgtaken tot afbouw bij einde loopbaan. Het kan allemaal helpen om medewerkers perspectief te bieden en langdurig te behouden voor de organisatie.

## Individualisering versus verbondenheid

Mensen willen en krijgen meer zelfstandigheid, keuzevrijheid en eigenverantwoordelijkheid. Bij de inrichting van werk (de juiste persoon bij de juiste opdracht) moet nadrukkelijk aandacht zijn voor strategische personeelsplanning, strategisch personeelsbeleid en optimale inzet en ontwikkeling van talenten.

Daar staat tegenover dat door corona, met name door thuiswerken, de verbondenheid met de Provincies/organisatie onder druk staat. Waar voorheen de ‘drive’ uit zowel het werk, collega’s en de organisatie werd gehaald, moeten medewerkers de ‘drive’ in coronatijd nagenoeg volledig halen uit het werk. Dat kan problemen opleveren wanneer het werk op zichzelf niet genoeg is om gemotiveerd te blijven. Het heeft ook een groot effect op het gevoel van verbondenheid met collega’s en de organisatie.

# Deel 3: Duurzame inzetbaarheid

# Aandacht voor duurzame inzetbaarheid

Een succesvolle aanpak om werkenden gezond, bekwaam en gemotiveerd te houden vereist een duidelijk kader, een brede visie en werkende oplossingen. Alles tegelijk op de schop nemen is onmogelijk. Maar je volledig op één aspect richten werkt ook niet.

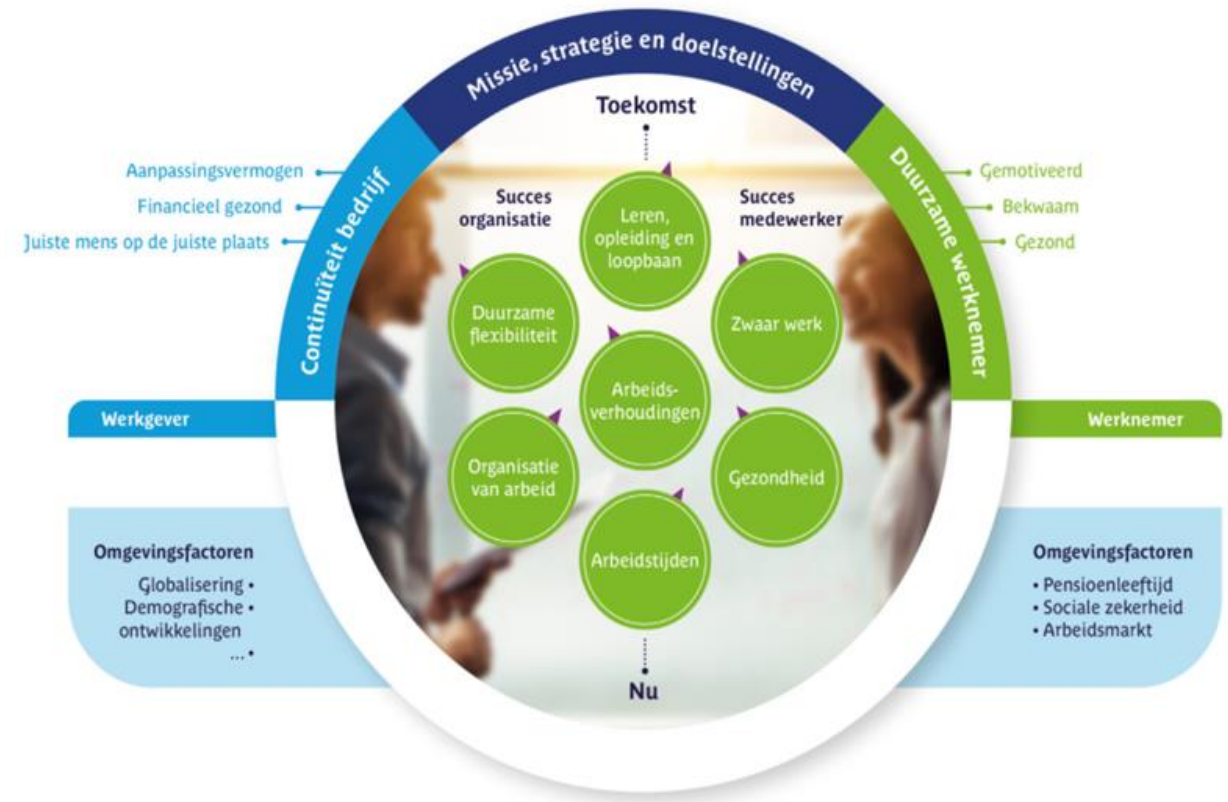
Initiatieven leiden vaak nog onvoldoende tot verbetering. Opgestarte projecten lopen soms vast, ontwikkelde maatregelen missen het beoogde effect of worden niet of te weinig gebruikt.

Een afgestemde en integrale benadering is behulpzaam bij het verder brengen van duurzame inzetbaarheid rekening houdend met de diversiteit in de branche. Voor deze sectoranalyse gebruiken we daarom het SPDI model duurzame inzetbaarheid. De knelpunten analyseren we aan de hand van de thema's:

1. Gezond
2. Vakbekwaam
3. Motivatie

Met als extra thema:

4. Mobiliteit



## Huidig aanbod Duurzame inzetbaarheid (sector)

De sector Provincies biedt veel informatie aan via zowel [www.aenoprovincies.nl](http://www.aenoprovincies.nl) voor HRM/OR en voor medewerkers. Een belangrijk deel wordt aangeboden door A&O Provincie Academie:

- **A&O ProvinciE-learning**  
Voor medewerkers is er een gratis leerplatform waar materiaal wordt aangeboden via microcursussen, e-learnings en webinars. De onderwerpen variëren van ontwikkeling digitale vaardigheden (zoals bewust online werken), bestuurlijke ontwikkeling (zoals politieke sensitiviteit en integriteit), leiderschap, snel typen, vitaliteit en gezondheid (bijv. eetgedrag en leefstijl) tot heel gerichte modules zoals anders samenwerken door de Omgevingswet.
- **A&O ProvinciE-bieb**  
De online bibliotheek bevat meer dan 1000 educatieve e-books en audioboeken. Voor een groot aantal boeken zijn certificaten te behalen.
- **VNG Academie**  
A&O Provincies is gezien de overlap aan onderwerpen in 2017 een samenwerking aangegaan met het leerplatform voor gemeenteambtenaren met onder andere cursussen op het gebied van de omgevingswet, juridische zaken, lokaal bestuur, transformatie en informatiesamenleving
- **Provincie Loopbaancampus**  
Provinciemedewerkers kunnen met tests antwoorden krijgen op vragen over loopbaan, ontwikkeling en vakmanschap. Via een e-portfolio staan alle loopbaaninformatie- en activiteiten bij elkaar.
- **Talentenkompas**  
Een gratis online instrument voor provinciemedewerkers. Het bestaat uit een aantal vragenlijsten, en levert een uitgebreide rapportage op met kwaliteiten en tips voor ontwikkeling en loopbaanadvies.
- **Het Goede Gesprek**  
In opdracht van cao-partijen is een tool ontwikkeld om zowel medewerkers als leidinggevenden te ondersteunen bij het voeren van het goede gesprek. Via de tool is het mogelijk: een gesprek te plannen, voor te bereiden, vast te leggen en te evalueren, feedback en/of feedforward te vragen aan collega's of derden. Ook bevat de tool tips en extra informatie over het voeren van het goede gesprek. De tool is beschikbaar als webversie en als app.
- **ArboCampus** (<https://arbocampus.nl>)  
De site biedt informatie en tips over hoe medewerkers vitaal worden, zijn en blijven en is gericht op de bekende BRAVO thema's: beweging, roken, alcohol, voeding en ontspanning.
- **Arbocatalogus** (<https://arbocampus.nl/arbocatalogus/>)  
De catalogus biedt informatie om arbeidsrisico's te herkennen, voorkomen, bespreekbaar te maken en aan te pakken met als doel veilig, gezond en met plezier te werken. Het bevat onder andere: overzicht van binnen provincies uitgevoerde werkzaamheden, overzicht functies, overzicht risico's (o.a. arbeidsveiligheid, beeldschermwerk, gevaarlijk stoffen, fysieke belasting, en het bevat leeroplossingen.

## Huidig aanbod Duurzame inzetbaarheid (regionaal)

Naast het sectorale aanbod bieden Provincies en aanverwante organisaties zelf ook nog het een en ander aan om de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten.

Deels zijn dat traditionele instrumenten, zoals:

- faciliteren sporten door middel van een gedeeltelijke vergoeding van contributies en abonnementen fitness
- programma's gericht op gezonde levensstijl worden gestimuleerd. Via eigen bedrijfsrestaurants en voorlichting
- beleidsmatig inzetten op herstel/behoud van de balans werk-privé
- voorlichting mentale fitheid, sommige provincies bieden ook mediteerruimte en een stillteruimte aan
- op psychosociale belasting wordt veel gedaan via integriteitscode, buddiesysteem, stressmanagement, bedrijfsmaatschappelijk werk en vertrouwenspersonen
- budgetadvies/coach
- toepassing seniorenregelingen/ generatiepact afspraken
- urenaanpassing/toepassing wet flexibel werken
- job-carving

### Praktische uitvoering het Goede Gesprek

Organisaties en medewerkers zien het Goede Gesprek als spilfunctie binnen het bereiken van Duurzame Inzetbaarheid. Toch overheerst nog het gevoel dat het nog onvoldoende voldoet aan de verwachtingen, nog niet wordt ingezet zoals het is bedoeld en niet genoeg wordt gebruikt.

### Levensfase ambassadeurs

Naast traditionele instrumenten en (de tool) het Goede Gesprek bieden Provincies ook een moderner instrument aan: de levensfaseambassadeur. In de praktijk wordt tijdens consulten nog met name gesproken over (eerder met) pensioen, verlof, levensloopregeling. Gezien de behoefte die er bij medewerkers bestaat om gedurende hun hele loopbaan stil te staan bij de levensfase waar ze inzitten en de wijze van werken (duur, inhoud) die daar bij past, is een sterkere profilering van de levensfaseambassadeurs aan te raden.



# Tevreden, bevlogen en betrokken

Afgaand op de uitkomsten van de verschillende medewerkerstevredenheid onderzoeken (zie overzicht rechts) zijn medewerkers over het algemeen tevreden, bevlogen en betrokken over het werken bij de Provincies en aanverwante organisaties. In de basis zijn dit positieve indicatoren voor de mate van inzetbaarheid.

## Loopbaanontwikkeling: nuance

Over het algemeen zijn medewerkers tevreden over loopbaanmogelijkheden. De nuancering zit in de combinatie met de wisselende uitkomsten op de onderwerpen wijze van leidinggeven en wijze van beoordelen (zie blauwe vak). Een deel van de medewerkers ervaren onvoldoende transparantie over loopbaanontwikkeling en de mogelijkheden. Dit heeft een verband met de beperkte gesprekscyclus tussen werknemer en leidinggevende en/of het niet juist toepassen van het Goede Gesprek. Uit het gebrek aan transparantie komt overigens ook de lage score voor beloning voort.

## Levensfase

Medewerkers willen dat meer rekening wordt gehouden met de levensfase waar ze in zitten; van snel stappen maken, jong gezin, (mantel)zorgtaken tot afbouw bij einde loopbaan. Het beeld bestaat dat wanneer 'nu' minder uren wordt gewerkt het moeilijk is om in de (langere) toekomst die uren weer terug te krijgen. Gevolg is dat uren niet worden ingeleverd met hoge werkdruk, gezin en overbelasting tot gevolg.

Ook wordt ervaren dat er beperkte mogelijkheden voor doorgroei zijn. Dit kan met name op ambitieuze werknemers een negatief effect hebben.

## Uitkomsten Medewerkerstevredenheid onderzoeken Provincies en uitvoeringsorganisaties (deels pre corona)

### Hoge scores (7 of meer):

- Algemene tevredenheid
- Bevlogenheid
- Sociale veiligheid
- Samenwerken  
(ook meest genoemd als verbeterpunt!)

### Gemiddelde scores (tussen 6 en 7):

- Betrokkenheid
- Loopbaanontwikkeling
- Inzetbaarheid
- Communicatie  
(veel genoemd verbeterpunt)

### Lage scores (tussen 5 en 6):

- Resultaatgerichtheid
- Wendbaarheid
- Werkdruk  
(afhankelijk van specialistische eenmansfuncties/ ongelijke werkverdeling/ begrip dat leidinggevenden de werkdruk niet kunnen oplossen)

- Herstelbehoefte na een dag werken

### Laagste score (tussen 4 en 5):

- Beloning

De uitkomsten wisselen per organisatie als het gaat om de volgende onderwerpen: leiderschap, wijze van leidinggeven, wijze van beoordelen, onduidelijke visie en doelen, samenwerken, communicatie in organisatie/onderling

# Knelpunten

## Werkdruk, herstelbehoefte en corona

Zorgpunten zijn er met name op het gebied van werkdruk en de herstelbehoefte na een dag werken. Hoewel die trend al langer bestond heeft corona er voor gezorgd dat de Psychosociale arbeidsbelasting verder onder druk is gekomen. Medewerkers hebben meer verwerkingstijd nodig om balans te vinden. Mede door corona is de productiviteit is door de vele online werkzaamheden zeer hoog en omdat medewerkers erg loyaal zijn zeggen ze niet vaak dat iets niet kan. Gecombineerd met de eerder aangegeven toegenomen assertiviteit van burgers is dit thema een nadrukkelijk aandachtspunt.

## Gezondheidsrisico's

Uit RI&E's komen nog een paar kritische elementen naar voren die gezondheid negatief kunnen beïnvloeden. Waar het voor buitendienst met name gaat om gevaarlijke stoffen en werkplekonveiligheden, komt bij kantoorpersoneel vooral geluidshinder en verstoring concentratie (door gebrekkige akoestiek) naar voren. Extra aandachtspunt is beeldschermwerk. Volgens NEA werken medewerkers in het openbaar bestuur 6,34 uur achter een beeldscherm met veel aandacht en intensief nadenken. Op een werkdag zit 70% langer dan 10 uur achter een scherm (gecombineerd gebruik werk en privé).

## Samenwerken

Hoewel het thema samenwerken goed scoort, wordt het ook vaak genoemd als verbeterpunt. Dit komt door een zekere gelaagdheid in de ervaren samenwerking. In de eigen team is de samenwerking vaak goed, met een ander team gaat het minder.

Samenwerken is ook complexer geworden doordat provincie steeds meer opgave gericht gaan werken. De provincie heeft steeds vaker niet meer de uitvoerende rol maar een regie waarbij met verschillende partijen samengewerkt wordt om het project te realiseren.

Dat levert ook nieuwe uitdagingen op tussen medewerkers in structurele functies en medewerkers die opgavegericht werken en van project naar project gaan. Om opgave gericht te werken maken een aantal provincies gebruik van een matrix structuur.

Soms is de kwaliteit van samenwerking ook nog eens sterk afhankelijk van het dossier, zeker wanneer sprake is van een hoog afbreukrisico. Er is dan een grotere neiging (moeilijke) discussiepunten uit de weg te gaan, wat de samenwerking op korte termijn misschien nog helpt, maar een goede samenwerking op de lange termijn in de weg staat.

## Mobiliteit

Soms wordt een drempel ervaren om intern te solliciteren, omdat er een gevoel is dat de vacature al (door een externe) gevuld is. Voor projectmanagers is mobiliteit een gegeven, voor andere vastere posities is het lastiger, met name bij functies in lagere schalen.

# Deel 4: Laatste werkzame fase/ eerder uittreden

# Zwaar werk in de sector

## 1.1. Bezwarende aspecten van het werk in het algemeen

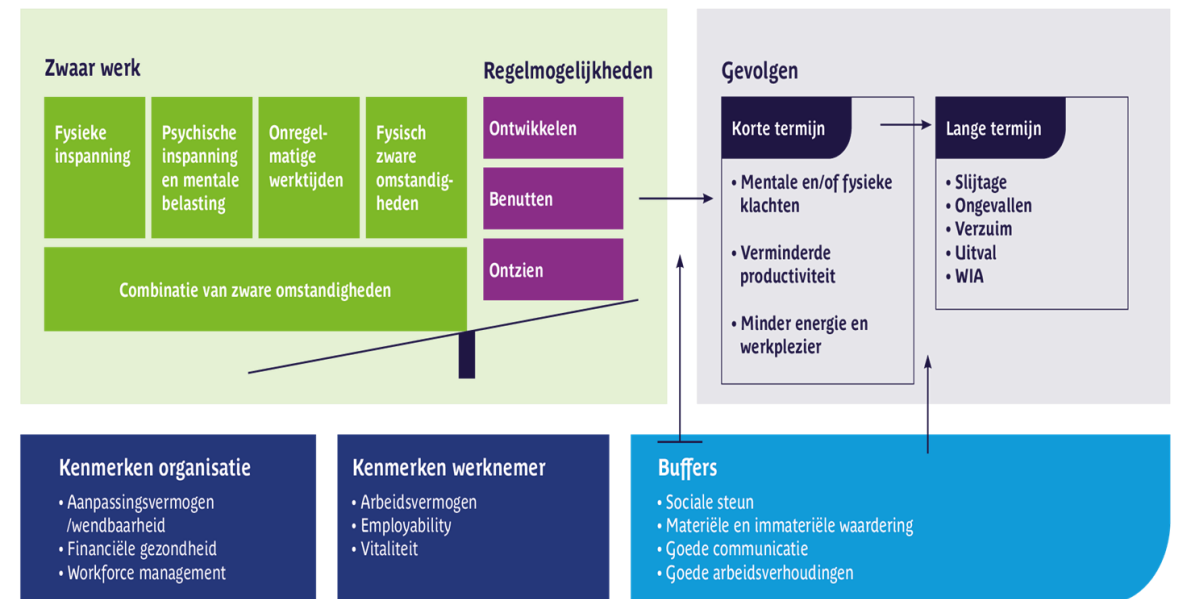
Er zijn verschillende categorieën van belastende aspecten als we het over zwaar werk hebben:

1. Fysieke belasting
2. Mentale belasting
3. Psychische belasting
4. Fysische belasting
5. Onregelmatige werktijden
6. Combinatie van bovenstaande
7. Regelmogelijkheden

Daarnaast is de blootstellingsduur (hoe vaak/hoe lang en in welke omvang komt het zware werk voor) een aspect dat meeweegt in de zwaarte van het werk. Tenslotte spelen ook kenmerken van organisaties en van de medewerker een rol.

De bezwarende aspecten van het werk kunnen verminderd worden door de aanwezigheid van regelmogelijkheden (op het gebied van ontwikkelen, benutten en ontzien) of buffers (sociale steun, materiële en immateriële waardering, goede communicatie en goede arbeidsverhoudingen).

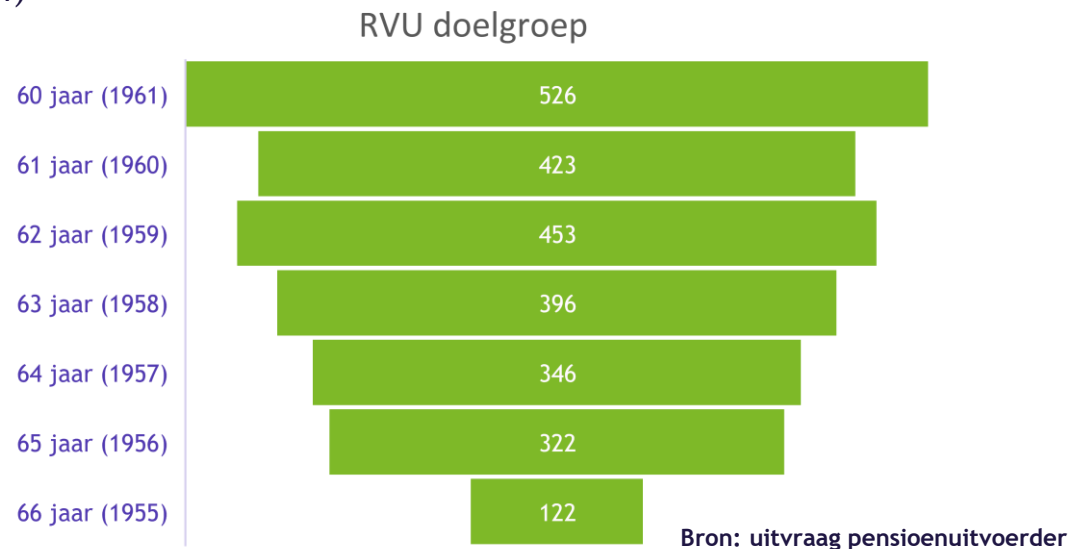
De wijze waarop deze verschillende aspecten en factoren op elkaar inwerken zijn weergegeven in het SPDI Zwaar werk model.



# Zwaar werk in de sector

## Doelgroep Eerder Uittreden/RVU

Van de 13.895 vaste medewerkers in de sector zouden 2588 medewerkers (2365 fte) - alleen op basis van de geboortejaren - aanspraak kunnen maken op de RVU. *(Niet gecorrigeerd tot september 1961)*



## Geen sectorale definitie

De sector heeft (nog) geen sectorale definitie zwaar werk gedefinieerd. Om maatwerk mogelijk te maken is de Tijdelijke RVU regeling het instrument in de cao opgenomen. Daar waar werkgever en medewerker het daarover eens zijn kan dit instrument ingezet worden. Vooralsnog zal het eerder uittreden individueel en op provincie/organisatieniveau worden geregeld.

In algemene zin lijkt er geen aanleiding te zijn voor een meer collectieve regeling. Daarbij speelt een rol dat medewerkers gemiddeld genomen, door het hoge opleidingsniveau en soort functies, zelf invloed hebben op hun werkinhoud, werkvolgorde en tijdsindeling. Dat maakt dat ze zelf relatief veel invloed kunnen uitoefenen op hun eigen duurzame inzetbaarheid.

Tegelijkertijd kan geconstateerd worden dat er nog functies zijn waar onder andere fysieke en fysieke omstandigheden een rol spelen zoals de weginspecteurs en de brugbedieners. Dit zijn functies die door provincies steeds vaker niet meer zelf uitgevoerd worden maar worden uitbesteed. Voor deze groep kan een dubbel probleem ontstaan. Enerzijds de bezwarende werkomstandigheden waardoor het werk op latere leeftijd moeilijker vol te houden is en anderzijds het ontbreken van alternatieve uitvoerende functies die passen bij het opleidings- en competentie niveau.

Dat betekent dat zonder dat sprake is van een sector brede zwaar werkregeling er toch (kleine) groepen zijn waarvoor de RVU een passend instrument is.

# Deel 5: Bouwstenen activiteitenplan

# Menukaart duurzame inzetbaarheid SZW

Het ministerie van SZW heeft een menukaart duurzame inzetbaarheid ontwikkeld om de aanvragende sectoren te ondersteunen bij het indelen en benoemen van bouwstenen ten behoeve van de subsidie aanvraag in het kader van de MDIEU. Hiernaast de introductie van deze menukaart.

Voor deze sectoranalyse beschrijft SPDI de analyse en duurzame inzetbaarheidsvraagstukken en oplossingsrichtingen aan de hand van de hoofdindeling van de MDIEU en de menukaart.

A, B, C en D staan voor de thema's rond Duurzame Inzetbaarheid. Zie helemaal rechts de introductie zoals SZW de menukaart over die thema's beschrijft op haar website.

E staat voor het thema Eerder Uittreden of ook wel de mogelijkheden die er zijn op basis van de Regeling Vervroegd Uittreden (RVU) en de definiëring van zwaar werk.



## Hoe gebruikt u deze menukaart?

Deze menukaart richt zich alleen op het DI-deel van de regeling MDIEU en geeft u een idee van de activiteiten die voor de MDIEU-subsidie in aanmerking komen. Het doel hiervan is u te helpen bij het maken van een activiteitenplan – de basis voor een subsidieaanvraag. U krijgt eerst een *totaaloverzicht* van de DI-thema's die we binnen deze subsidieregeling onderscheiden:

- a) het gezond, veilig en vitaal werken bevorderen;
- b) het goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap bevorderen;
- c) een leven lang ontwikkelen én de arbeidsmobiliteit van werkenden stimuleren;
- d) de bewustwording bij werkenden bevorderen – zowel van duurzame inzetbaarheid als van de eigen regie op de loopbaan.

Om dit concreter te maken, ziet u per DI-thema een aantal voorbeelden van subsidiabele activiteiten uit de praktijk van sectoren, O&O fondsen en bedrijven. Na dit totaaloverzicht zoomen we in op elk van de vier thema's en de voorbeelden van subsidiabele activiteiten daarbij.

De voorbeelden van activiteiten zijn opgehaald uit een veelheid van sectoren, (belangen) organisaties, kennisinstellingen en leveranciers op het terrein van duurzame inzetbaarheid. Ze dienen enkel als inspiratie bij het samenstellen van activiteitenplannen. Een vertaalslag naar de situatie in uw sector of organisatie zal dus nodig zijn.

Bron: [https://www.uitvoeringvanbeleidszw.nl/subsidies-en-regelingen/maatwerkregeling-duurzame-inzetbaarheid-eerder-uittreden-mdieu/documenten/publicaties/subsidies/mdieu/sectoranalyse\\_format-def\\_20-01-2021/menukaart-mdieu](https://www.uitvoeringvanbeleidszw.nl/subsidies-en-regelingen/maatwerkregeling-duurzame-inzetbaarheid-eerder-uittreden-mdieu/documenten/publicaties/subsidies/mdieu/sectoranalyse_format-def_20-01-2021/menukaart-mdieu)

# Doelgroepen voor duurzame inzetbaarheid

Vanuit de knelpunten en uitdagingen van Duurzame inzetbaarheid in de sector kunnen we een aantal doelgroepen uitlichten die mogelijk extra aandacht behoeven.

Mogelijke doelgroepen voor duurzaam inzetbaarheidsbeleid zijn:

1. Oudere medewerkers in een uitvoerende functie met zware werkomstandigheden die nog 5 tot 15 jaar moeten blijven werken. Deze groep kan geen gebruik maken van de tijdelijke RVU, heeft vaak wel al door de verblijfsduur in de sector fysieke en mentale klachten met verhoogd risico op bovenmatige slijtage, gezondheidsproblemen of uitval.
2. Medewerkers in een uitvoerende functie met zware werkomstandigheden van middelbare leeftijd (35-50 jaar) die nog graag langere tijd het werk willen blijven doen, maar waar wel extra inspanningen voor nodig zijn om fit te blijven voor het werk.
3. Jongere medewerkers (of medewerkers in opleiding) in een uitvoerende functie met zware werkomstandigheden die nog aan het begin van hun loopbaan staan.
4. Medewerkers met een kantoor-, leidinggevende- of projectmatige functie waarvan het werk niet fysiek belastend is, maar die wel een aantal specifieke uitdagingen kennen op het terrein van werkplek, mentale belasting en werkdruk.

Doelgroep voor een **Regeling Vervroegd Uittreden**:

5. Oudere medewerkers in een uitvoerende functie met zware werkomstandigheden die de komende vijf jaar uitstromen. Dit zijn de medewerkers geboren tussen 1955 en 1961. Indien de sector een tijdelijke RVU gaat treffen, dan zal deze doelgroep daar gebruik van kunnen maken.





# Duurzame inzetbaarheid: bouwstenen voor activiteitenplan MDIEU

## A Gezond, veilig en vitaal werken

- Verplichte 'BOA' training
- Het nieuwe (in)werken Corona tijd

## B Goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap

- Campagne versterken het Goede Gesprek
- Integraliteit werken bij Provincies

## C Stimuleren van Leven Lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit

- Groeigerichte opdrachten
- Competenties Provincie van de Toekomst
- Bouwsteen: meester/gezel
- Dataonderzoek cao, a&o fonds en andere instrumenten

## D Het bevorderen van bewustwording van DI en van eigen regie

- Employability dag/week/periode
- Pilot verbondenheid
- Loopbaanscans en ontwikkeladviezen.
- Individueel financieel advies loopbaan/eerder uittreden
- Trainingen Eigen regie met koppeling aan het werk (weten, willen, kunnen, durven, mogen)

# Bouwstenen activiteitenplan

## A: Het gezond, veilig en vitaal werken bevorderen

### Bouwsteen: verplichte 'BOA' training

Gezien de toenemende assertiviteit en wantrouwen van burgers wordt een pilot aangewezen waarin alle medewerkers verplicht de 'BOA training' doen waarin ze wordt geleerd hiermee om te gaan.

### Bouwsteen: het nieuwe (in)werken in coronatijd

Zowel huidige als nieuwe medewerkers moeten (opnieuw) leren hoe ze moeten werken. Waar eerst werk 'gewoon gedaan' werd, is nu een onderzoek en programma nodig die inzicht biedt op welke wijze in en na coronatijd moet worden gewerkt: denk digitaal werken, nieuwe balans werk-privé, verhouding medewerker leidinggevende, etc.

A

Het gezond, veilig en vitaal werken bevorderen

B

Het goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap bevorderen

C

Een leven lang ontwikkelen én de arbeidsmobiliteit van werkenden stimuleren

D

De bewustwording bij werkenden bevorderen, zowel van DI als van de eigen regie op de loopbaan

## B: Het goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap bevorderen

### Bouwsteen: Campagne versterken het Goede Gesprek

Iedereen is het erover eens dat het Goede Gesprek een uitstekend instrument kan zijn voor zowel medewerker, leidinggevende als organisatie. Helaas wordt het nog niet (overall) juist toegepast. Een campagne die goed gebruik stimuleert kan bijdragen aan het succes ervan.

### Bouwsteen: Integraliteit werken bij Provincies

De werkgever/opdrachtgever maakt beter de integraliteit duidelijk van werken in Provincies. Hierin wordt medezeggenschap van medewerker gestimuleerd hoe het werk het beste kan worden georganiseerd.

# Bouwstenen activiteitenplan



## C. Een leven lang ontwikkelen en de arbeidsmobiliteit van werkenden stimuleren

### Bouwsteen: Groiegerichte opdrachten/posities

Onderzoek en pilot ontwikkeling groiegerichte opdrachten/posities. In plaats van verbonden zijn aan de functie verbinden medewerkers zich aan een loopbaan bij een organisatie. Bij langdurige opdrachten groeien de competenties en verantwoordelijkheden (kennis dan wel aansturing) van de medewerkers.

### Bouwsteen: Competenties Provincies van de toekomst

Onderzoek en programma over de gevraagde competenties van vroeger, die van nu en die van de nabije toekomst rekening houdend met de verandering van werk, leiderschap en maatschappij. Inzicht krijgen met welke competenties mensen begonnen met werken bij Provincies, zodat duidelijk is of die nog aansluiten bij huidige en toekomstige ontwikkelingen. Welke zaken zijn er al en welke zijn (moeilijk) bij te leren en wat betekent dat voor de organisatie en medewerker?

### Bouwsteen: Meester/gezel

Om interne expertise te behouden en te ontwikkelen wordt een programma ingericht op het overdragen van kennis.

### Bouwsteen: Dataonderzoek cao, a&to fonds en andere instrumenten

Een concrete rapportage met data over het gebruik van beschikbare DI-instrumenten, waar ze terecht komen, wie ze gebruiken en wat ze kosten/opleveren is er nog niet. Door data op te halen kunnen instrumenten worden verbeterd en preciezer worden ingezet.

## D. De bewustwording bij werkenden bevorderen, zowel DI als van de eigen regie op de loopbaan

### Bouwsteen : Employability dag/week/periode

Gedurende een periode zien en doen medewerkers het werk van collega's. Doel is een breder inzicht in de organisatie te krijgen en beeld te krijgen op mogelijkheden in werkervaring en doorstroming.

### Bouwsteen: Pilot verbondenheid

Vergelijkbaar met traineeships komen er pilot projecten waar medewerkers gedurende een langere periode samen aan moeten werken. Doel is verbondenheid te vergroten met team en daarmee de organisatie voelen.

### Bouwsteen: Loopbaanscans en ontwikkeladviezen

Instrumenten om werkende uit te nodigen om verder te kijken dan het eigen team en de eigen werkplek

### Bouwsteen: Individueel financieel advies loopbaan/Eerder uittreden

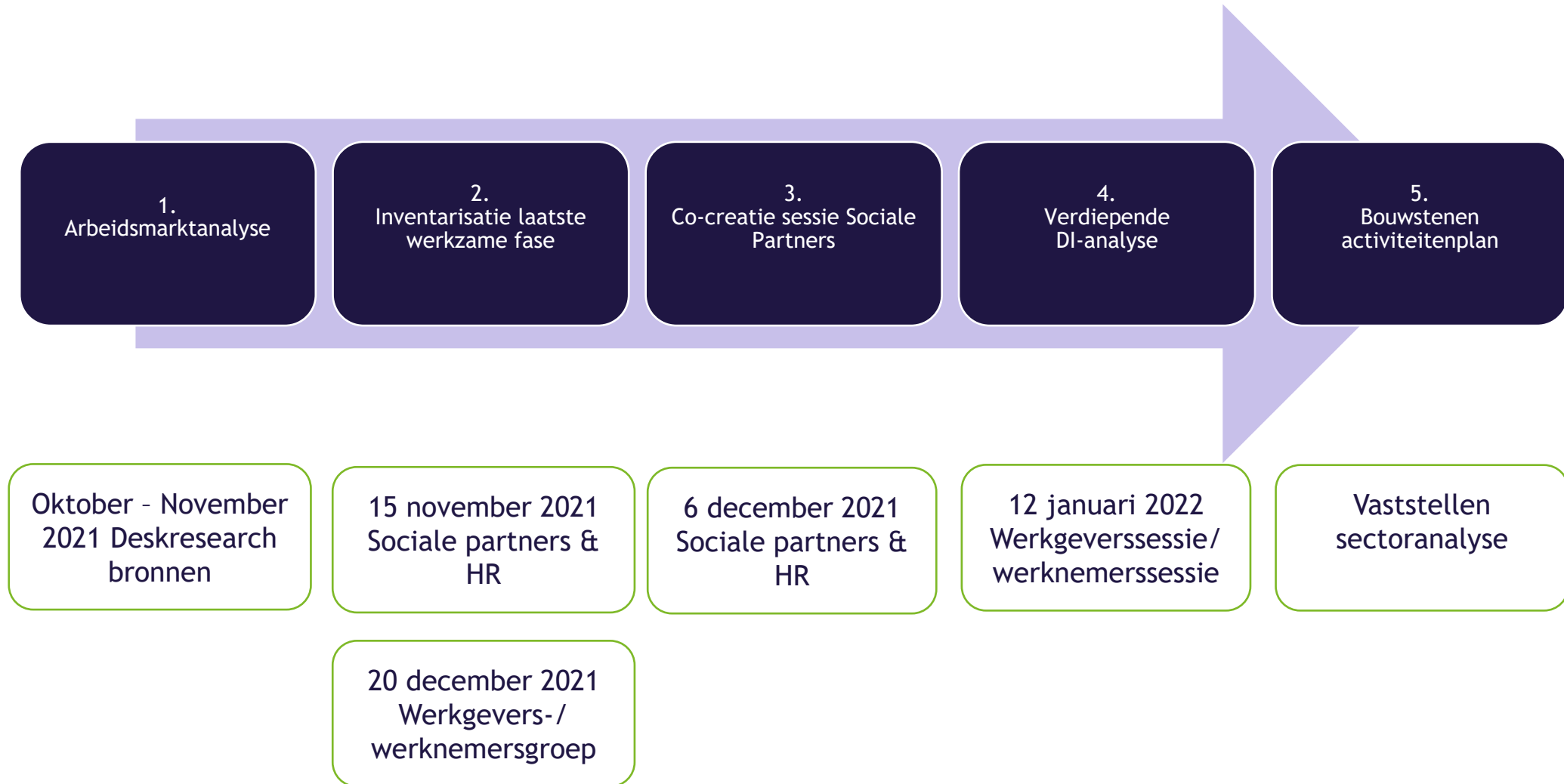
Inzicht van werkenden in financiële (toekomst)planning versterken. Bevorderen van inzicht in de effecten op inkomen en pensioen van beslissingen rondom eerder uittreden, zodat mensen eerder en betere keuzes kunnen maken hierin.

### Bouwsteen: Trainingen Eigen regie met koppeling aan het werk

Voorlichting gericht op de noodzaak van Duurzame Inzetbaarheid, waardoor werkenden zich bewuster worden van de regie die zij hebben op hun loopbaan. Bovendien kunnen ook via workshops HR-professionals en leidinggevenden worden getraind de eigen regie van werkenden te faciliteren en over het gedrag van de leidinggevenden; hoe voorkom je dat dit eigen regie van de werknemer niet in de weg staat?

# Deel 6: Verantwoording

# SPDI Projectaanpak en Planning



## Ontwerpteam

De opdrachtgever in het traject is Interprovinciaal Overleg.

De adviseurs die namens het SPDI bij dit traject zijn betrokken zijn:

Marcel de Rooij (AWVN) en Tom Gibcus (CNV).

De adviseurs hebben kennis opgehaald bij vertegenwoordigers van de werkgeversvereniging, vakbondsbestuurders, leden werkgroep cao en diverse HR-managers, leidinggevende, levensfaseadviseurs en werknemers.

### SPDI

Het SPDI (Sociale Partners Samen voor Duurzame Inzetbaarheid) is een samenwerkingsverband van AAVN, FNV en CNV Vakmensen en heeft tot doel om de aanpak van duurzame inzetbaarheid in organisaties in beweging te brengen. Door paritaire kennis en expertise te bundelen helpen adviseurs van het SPDI werkgevers en werknemers stappen voorwaarts te zetten. Door samen te werken worden passend maatwerk, een breed draagvlak en duurzame vooruitgang gerealiseerd.

## Bronnen

- <https://aenoprovincies.nl/>
- <https://arbocampus.nl/arbocatalogus/>
- <https://aenoprovincies.nl/publicaties/publicaties-personeelsmonitoren/>
- Presentatie Werkgroep procesvoorstellen DI HGG en POB - 3 september 2021
- Presentatie Duurzame Inzetbaarheid bij de provincies - De 0-meting en de bevindingen van de paritaire werkgroep
- Werknemersvisie en inzet cao 2021 - AVV, CNV, CMHF, FNV
- Samen sterk Werkgeversvisie 2025 - IPO
- Cao provinciale sector (bijgewerkt 18-11-2021)
- (Samenvatting) Werknemerstevredenheidsonderzoeken van alle provincies en DCMR
- RI&E's van nagenoeg alle provincies en DCMR
- Personeelsdata 12 provincies + de 24 werkgevers die staan benoemd in de cao-tekst - aangeleverd door APG

# Ondertekening voor akkoord namens samenwerkingsverband

Interprovinciaal Overleg, gevestigd te Den Haag, hierna te noemen  
Hoofdaanvrager, geregistreerd bij de Kamer van Koophandel onder KvK-  
nummer 27261712.

Plaats en datum:

22 januari 2022, Den Haag

Naam vertegenwoordiger:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'J. Smit', written in a cursive style.

J. Smit

voorzitter IPO-bestuur



Sociale partners samen  
voor duurzame inzetbaarheid