



Werkgeversvisie Provincies 2025 – 2030

Bewegen om van
betekenis te blijven

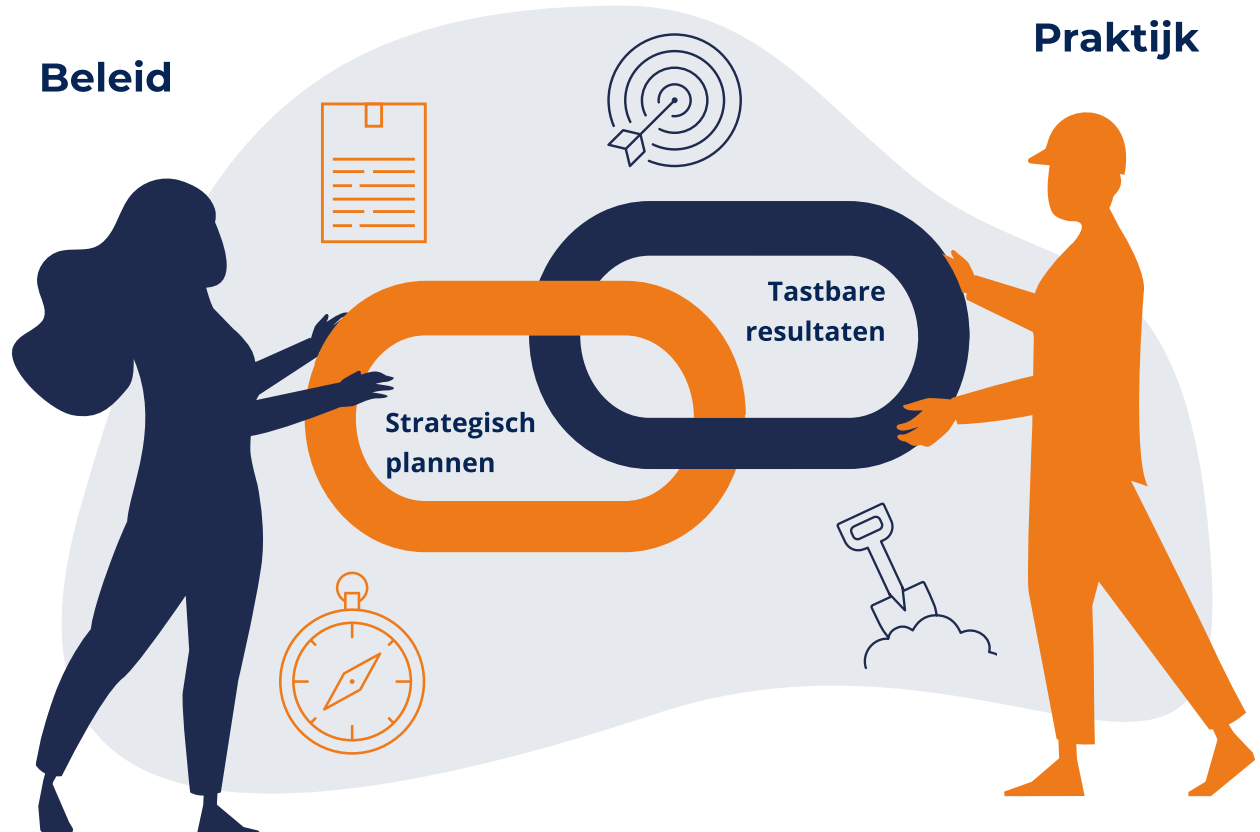
DECEMBER 2025

ip^o

In het hart van de publieke opgaven ligt onze kracht

Provincies spelen een sleutelrol in het oplossen van de grote vraagstukken van deze tijd. We staan aan de lat voor een stevige publieke bijdrage aan de energietransitie, natuurherstel, woningbouw en bereikbaarheid. We verbinden landelijke gezamenlijke opgaven met lokaal maatwerk. Dat doen we vanuit een diepe overtuiging: het werk dat we doen, doet ertoe. Voor de inwoners, voor de regio, voor Nederland.

Als provinciale werkgever hebben we daarin een unieke positie. Het zijn onze medewerkers die beleid mogelijk en zichtbaar maken in verbeteringen van de leefomgeving. Van bredere fietspaden tot toegankelijke natuurgebieden, nieuwe woonwijken en duurzame energie. We zijn geen ministerie, geen gemeente en geen uitvoeringsorganisatie. We zijn in de regio de schakel tussen beleid en praktijk, tussen strategische plannen en tastbare resultaten. Voor professionals die willen bijdragen aan maatschappelijke vooruitgang én invloed willen hebben op hoe dat gebeurt, is de provincie een unieke plek. Een plek om te groeien en om persoonlijk impact te maken. Met eigentijdse arbeidsvoorwaarden die ruimte geven aan ambtelijk vakmanschap, ontwikkeling en maatschappelijke betekenis. Misschien wel het best bewaarde geheim.

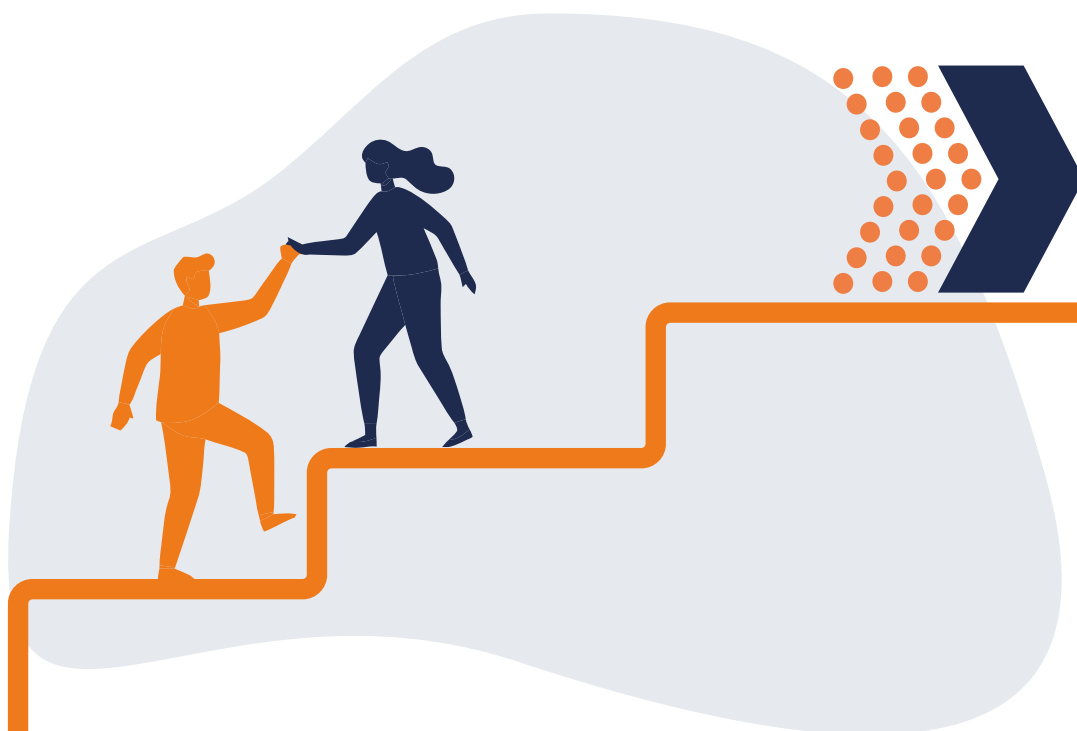


Onze omgeving verandert in hoog tempo – en onze mensen bewegen mee

Als provincie staan we midden in een wereld die snel verandert. Complexe politiek gevoelige opgaven, een veranderende samenleving, burgers en bedrijven met hoge verwachtingen, afkalvend vertrouwen in de overheid, toenemende ketensamenwerking, oprukkende digitalisering, de krappe arbeidsmarkt en financiële druk zijn belangrijke ontwikkelingen die ons als provincies stretchen. Het vraagt van ons als werkgever scherpere keuzes, efficiënter omgaan met middelen en de optimale inzet van onze mensen. Het vraagt van onze leidinggevenden en medewerkers dat ze vernieuwing omarmen en zich blijven ontwikkelen.

Vanuit goed werkgeverschap faciliteren we dit proces. Dit is geen eenrichtingsverkeer, het vraagt ook goed werknemerschap. We bieden onze medewerkers zowel richting als ruimte om te ontdekken wat werkt in een vaak politiek complexe omgeving. Daarbij staat vertrouwen centraal: wij geven kaders waarbinnen onze mensen zelf tot de beste oplossingen kunnen komen en in ruil daarvoor verwachten we dat medewerkers verantwoordelijkheid nemen en eigenaarschap tonen. Met eigenaarschap bedoelen we dat medewerkers actief verantwoordelijkheid nemen voor hun werk, ontwikkeling en vitaliteit. Alleen wanneer wij als provincies in beweging blijven, én onze medewerkers dat ook doen, blijven we samen van waarde.

Vanuit die overtuiging onderscheiden we drie bewegingen die de komende jaren richting geven aan ons werkgeverschap. We zien deze bewegingen als een meerjarig proces van leren en verbeteren. De eerste stappen zijn al gezet; nu bouwen we samen verder.

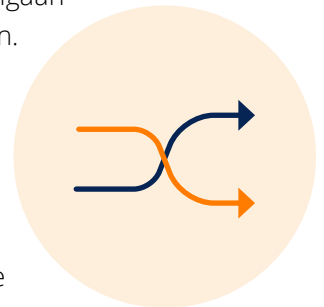


De kern van onze visie – drie bewegingen

1 We maken wendbaarheid leidend in hoe we werken en organiseren

Om beter in te spelen op een sterk veranderende omgeving en complexe opgaven, maken we wendbaarheid tot een vast onderdeel van hoe we werken. Wendbaar organiseren betekent voor ons dat we een stabiele basis creëren met duidelijke afspraken en kaders, van waaruit mensen flexibel hun vakmanschap inzetten en verrijken. Een groot deel van ons werk laat zich minder goed vangen in vaste structuren en voorspelbare ritmes. Huidige structuren en processen worden tegelijkertijd steeds vaker als knellend ervaren. Veel collega's werken steeds vaker in wisselende teams en horizontale netwerken, binnen én buiten de organisatie. Dit vraagt om een nieuwe manier van werken en soms ook organiseren. Daarbij hoort ook het besef dat werken bij de provincie soms geduld vraagt: processen kunnen stroperig zijn, resultaten komen niet altijd meteen en teleurstellingen horen erbij. Wendbaarheid betekent dan óók dat je leert omgaan met tegenslagen en blijft bijdragen, juist als het tempo lager ligt dan je zou willen.

We doen daarbij nadrukkelijk een beroep op eigenaarschap. Daar staan medewerkers niet alleen voor. Vanuit goed werkgeverschap en professioneel leiderschap scheppen we de condities die nodig zijn om dit eigenaarschap goed te kunnen invullen. We bieden heldere kaders en begeleiding om los te laten wat vast leek te staan en samen nieuwe werkwijzen en oplossingen te verkennen. We faciliteren toegang tot kennis en ondersteuning en stimuleren een veilige omgeving, waarbij nadrukkelijk oog is voor onderlinge verbondenheid, samenspel en bezieling. In deze veranderende wereld zien we wendbaarheid niet als een tijdelijke opgave, maar als een gezamenlijke beweging die we stap voor stap vormgeven.



2 We activeren mensen om te blijven leren en anticiperen

In een omgeving die snel verandert, zijn toekomstgerichte vaardigheden onmisbaar. Naast digitale vaardigheden, creativiteit en reflectievermogen, gaat het ook om communicatie, samenwerken en kunnen werken met polariteiten. Daarom stimuleren we een leercultuur waarin medewerkers naast prestaties eigenaarschap nemen over hun ontwikkeling. Psychologische veiligheid en een 'groeimindset' vormen daarvoor het fundament. Als je werkt bij een provincie is het normaal om samen met collega's en partners naar de beste oplossingen te zoeken en daarbij te experimenteren, diverse perspectieven in te brengen, te leren van fouten en elkaar constructief aan te spreken. Leidinggevenden vervullen ten behoeve van deze cultuur een voorbeeldrol en treden op als facilitator.



Onze kijk op mensen gaat daarbij verder dan ervaring en kwalificaties; we kijken ook naar leervermogen, motivatie en aanpassingskracht – zowel bij het werven van nieuwe medewerkers als bij het ontwikkelen van de huidige collega's. We erkennen het belang van diversiteit en inclusiviteit. We willen een inclusieve omgeving creëren met onder andere oog voor talent dat soms anders denkt of een andere achtergrond heeft. Dat vraagt ook om solidariteit en de bereidheid te leren van en investeren in elkaar.

Om potentieel optimaal te benutten, werken ervaren professionals steeds vaker samen met collega's die zich vooral praktijkgericht ontwikkelen of tijdelijk instappen voor een specifieke opdracht. Zo brengen we verschillende perspectieven samen en ontstaan nieuwe oplossingen. We denken daarbij bewust buiten de gebaande paden en zoeken de samenwerking op met partners binnen én buiten de provincie. Want ontwikkeling stopt niet bij de organisatiegrens.

3 We bieden ruimte voor maatwerk

De provincie is bij uitstek een plek waar mensen werken met hart voor de publieke zaak. Naast betekenisvol werk zoeken mensen steeds meer werkplezier, persoonlijke groei en een gezonde balans tussen werk en privé. Waar de één autonomie en flexibiliteit zoekt, verlangt de ander juist structuur en houvast, bijvoorbeeld richting pensioen of in combinatie met zorgtaken. Daarom zetten we in op maatwerkmogelijkheden binnen duidelijke en eerlijke kaders. We vinden dat differentiatie – mits inpasbaar en uitlegbaar – het werken bij de provincie aantrekkelijker maakt. Het belang van het team en het collectief staan daarbij voorop, maar er is ook oog voor individuele wensen. Voor leidinggevendenden betekent dit dat zij het gesprek voeren over behoeften en mogelijkheden met oog voor diversiteit en daarin zorgvuldig onderscheid maken zonder willekeur. Voor medewerkers betekent het dat zij hun eigen voorkeuren en omstandigheden steeds afwegen tegen de doelen van het team en de organisatie. Zo bouwen we aan een cultuur waarin we belangen proberen te overbruggen in het licht van duurzame inzetbaarheid, motivatie en betrokkenheid.

Tegelijkertijd kijken we verder dan het individuele niveau. We willen het werken bij de provincie bekender en aantrekkelijker maken, juist omdat veel mensen ons werk en onze rol nog onvoldoende kennen. Daarbij hoort ook dat we zorgvuldig omgaan met ons partnerschap met andere overheden in de regio: samenwerken betekent ook bewuste keuzes maken, bijvoorbeeld om niet in elkaars vijver te vissen of actief werk maken van het tijdelijk inzetbaar maken van medewerkers bij onze partner. En naast het werven van nieuwe medewerkers hebben we nadrukkelijk aandacht voor het behouden van collega's die al bij ons werken, door te investeren in hun ontwikkeling, werkplezier en perspectief. Want pas wanneer we zowel nieuwe mensen weten te vinden als bestaande collega's weten te behouden, bouwen we duurzaam aan de provincies van de toekomst.





Eerste concretisering werkgeversvisie 2025 – 2030:

De werkgeversvisie Provincies 2025 – 2030 'Bewegen om van betekenis te blijven' is opgesteld met als doel om provincies koers te bieden in de mens- en organisatie-uitdagingen waar zij voor staan. Ook biedt het richting om met de bonden in gesprek te gaan over de cao Provincies.

De nieuwe visie gaat uit van drie bewegingen. Iedere beweging vraagt op zichzelf om verduidelijking en concretisering. Tegelijkertijd zijn ze ook onlosmakelijk met elkaar verbonden, gezien de uitdagende en dynamische context waar provincies en de medewerkers daarbinnen zich in bewegen.

Werkgeversvisie 2025 – 2030



Concretisering
beweging 1:
**We maken
wendbaarheid
leidend in hoe
we werken
en organiseren**

- A Bredere inzetbaarheid in lijn met de werkvoorraad en kwaliteiten en ambities
- B Integraal inzicht in kwaliteit en kwantiteit van medewerkers
- C Altijd ruimte houden voor dialoog en maatwerk: een portfolio is een startpunt, geen stempel. Integraal inzicht in kwaliteit en kwantiteit van medewerkers
- D Systemen, structuren en bedrijfsvoering die wendbaarheid ondersteunen



Concretisering
beweging 2:
**We activeren
mensen om te
blijven leren en
anticiperen**

- E Doelgericht investeren in leren en ontwikkelen vanuit een 'growth-mindset'
- F Doorlopende dialoog over prestaties en ontwikkeling
- G Leiderschap gericht op goed werkende teams vanuit psychologisch veiligheid en eigenaarschap



Concretisering
beweging 3:
**We bieden ruimte
voor persoonlijk
maatwerk**

- H Persoonlijk maatwerk binnen collectieve kaders
- I Eenvoud en helderheid in verlofregelingen



Concretisering beweging 1: We maken wendbaarheid leidend in hoe we werken en organiseren

Wendbaarheid is geen tijdelijk fenomeen, maar een vaste waarde in hoe wij werken en organiseren. Wendbaar organiseren betekent niet dat alles veranderlijk wordt. Juist het tegenovergestelde: we creëren de randvoorwaarden voor een stabiele basis van waaruit mensen veerkrachtig kunnen inspelen op verandering in het werk vanuit het benutten van ieders potentieel. Dit komt tot uiting in de volgende aspecten:



Bredere inzetbaarheid in lijn met de werkvoorraad en kwaliteiten en ambities

Kern: Medewerkers inzetten waar ze het meest van waarde zijn, met duidelijke afspraken en oog voor hun kwaliteiten en ambities. Een andere rol betekent niet automatisch een hogere schaal.

Waar is dit een oplossing voor en wat is het risico als we niets doen?

- Nu zetten we mensen vaak eenzijdig in, vaak beperkt tot hun eigen afdeling.
- Elke andere klus leidt tot discussie over functies en geld.
- Daardoor lopen we vast in capaciteit en krijgen we het werk niet af.

Wat levert het op voor medewerkers?

- Meer ruimte om kwaliteiten en ambities in te zetten.
- Kans om breder ervaring op te doen, zonder altijd formele functiewijziging.
- Lange termijn inzetbaarheid en vitaliteit.
- Meer duidelijkheid vooraf over wat er verwacht wordt.

Wat levert dit op voor de organisatie?

- Meer wendbaarheid: mensen sneller kunnen inzetten waar het nodig is.
- Continuïteit en kwaliteit van het werk beter geborgd.
- Minder bureaucratie en discussie over functies, meer focus op resultaat.

Waar zit het kritieke spanningsveld?

Verwachtingen liggen regelmatig uit elkaar bij het niet toekennen van een hogere schaal bij ander werk op eenzelfde professioneel niveau. Medewerkers verwachten erkenning in schaal voor bredere inzet, terwijl de werkgever verbreding vaak ziet als investering in duurzame inzetbaarheid op hetzelfde niveau.

Waar moeten we rekening mee houden?

- Gevoel bij medewerkers dat geen schaalverhoging voelt als 'verlies'.
- Leidinggevendenden moeten goed kunnen uitleggen wat er verwacht wordt.
- Niet iedereen voelt zich prettig bij tijdelijk of projectmatig werken; dit vraagt begeleiding.
- Angst dat brede inzetbaarheid leidt tot extra werkdruk of verlies van specialisatie.

Hoe willen we deze zorgen ondervangen?

- Duidelijke afspraken maken en werkdruk monitoren.
- Leidinggevendenden trainen in heldere communicatie en goede gesprekken over verwachtingen en ambities. Uitleggen dat brede inzetbaarheid kansen geeft voor ontwikkeling en zichtbaarheid, ook zonder hogere schaal.
- Helder vastleggen (en opvolgen) wanneer en hoe er dan wel sprake is van schaalverhoging, zodat het gevoel van willekeur wordt voorkomen.



B

Integraal inzicht in kwaliteit en kwantiteit van medewerkers

Kern: Door beter inzicht te hebben op (een portfolio van) ervaring, kwaliteiten, ambities en wensen kunnen we mensen sneller koppelen aan vraagstukken vanuit een eenduidige (competentie)taal, ook over afdelingen en provincies heen. Dat zorgt voor een gelijk speelveld en gelijke kansen.

Waar is dit een oplossing voor en wat is het risico als we niets doen?

- Talenten van mensen blijven onzichtbaar en te vaak worden dezelfde mensen gevraagd.
- Een mismatch tussen (toekomstige) werkvoorraad en beschikbare mensen.
- Dit leidt tot frustratie, vertrek van talent en meer dure externe inhuur.

Wat levert het op voor medewerkers?

- Meer zichtbaarheid en eerlijke toegang tot kansen.
- Mogelijkheid om eigen talenten en ambities gericht in te zetten.
- Grotere invloed op ontwikkeling en loopbaan.

Wat levert dit op voor de organisatie?

- Sneller de juiste mensen op de juiste plek door meer zicht op aanwezig potentieel.
- Strategisch personeelsbeleid door duidelijker zicht op aanwezige en benodigde kennis en vaardigheden.
- Minder afhankelijkheid van externen; lagere kosten en behoud van kennis.

Waar zit het kritieke spanningsveld?

De vastlegging moet adequaat en consequent plaatvinden en een bepaalde mate van objectiviteit borgen. Het risico zit op een half gevuld systeem, waarvan de informatiekwaliteit door iedereen betwijfeld wordt. Dan is er veel energie en geld in een systeem gestoken dat mensen niet gebruiken waardoor vertrouwen en gebruik verdwijnen.

Waar moeten we rekening mee houden?

- Leidinggevenden en medewerkers vrezen extra bureaucratie bij het bijhouden van systemen.
- Zorgen over wie toegang heeft tot informatie over ambities, wensen en competenties.
- Gevaar dat het systeem een papieren werkelijkheid.
- Terughoudend zijn om mee te doen uit angst voor 'weer een nieuw systeem'.

Hoe willen we deze zorgen ondervangen?

- Portfolios simpel en intuïtief maken, als hulpmiddel.
- Leidinggevenden goed ondersteunen met toegankelijke HR-systemen.
- Altijd ruimte houden voor dialoog en maatwerk: een portfolio is een startpunt, geen stempel.



Brede blik op talent en potentieel

Kern: Ervan uitgaande dat niet elke functie altijd gevuld zal zijn, kijken we breder naar talent. Niet alleen naar ervaring en bewezen kwalificaties, maar ook naar leervermogen, motivatie en flexibiliteit. Hierdoor ontstaan beter gevulde teams waarin ervaren professionals samenwerken met nieuwe collega's die op de werkvloer leren. Dit ook in combinatie met gezamenlijke talentpools met andere publieke organisaties.

Waar is dit een oplossing voor en wat is het risico als we niets doen?

- Veel functies blijven structureel moeilijk te vervullen.
- Werving blijft te veel gericht op "het traditionele vinkjeslijstje" in plaats van op potentieel.
- We raken te afhankelijk van externen en verliezen kennis.
- Jong talent kiest eerder voor andere werkgevers met meer ontwikkelkansen.

Wat is het voordeel voor medewerkers?

- Meer kansen om in te stromen en te groeien, ook zonder perfect cv.
- Samenwerken met ervaren collega's versnelt leren en ontwikkeling.
- Meer mogelijkheden om verschillende opdrachten te doen, binnen en buiten de provincie.
- Beter perspectief op een duurzame loopbaan.

Wat levert dit op voor de organisatie?

- Sneller en beter de juiste mensen matchen met opgaven.
- Wendbare, lerende teams die goed inspelen op verandering.
- Grotere diversiteit en bredere instroom (rekruteren met een bredere blik).
- Minder afhankelijkheid van externen door intern en gezamenlijk talent beter te benutten.
- Minder afhankelijkheid van externen; lagere kosten en behoud van kennis.

Waar zit het kritieke spanningsveld?

Hoe dit matchingproces in de praktijk kan werken zonder verstikkend procedureel systeem. In een cultuur waar in grote mate aan zekerheden wordt gehecht, betekent het kansen geven aan afwijkende profielen ook leren leven met risico's. De eerste neiging zal zijn deze risico's te mitigeren met procedures en regels. Maar dan behoud je wat hebt.

Waar moeten we rekening mee houden?

- Angst bij medewerkers dat nadruk op flexibiliteit en tijdelijke inzet onzekerheid schept.
- Zorg dat ervaren professionals zich gewaardeerd blijven voelen en niet overvraagd worden.
- Risico dat talentpools leiden tot concurrentie tussen organisaties in plaats van samenwerking.
- Gevaar dat mensen dingen doen die te ver van ze af staan.
- Vasthouden vast aan het idee van 'de perfecte kandidaat' met het juiste diploma.

Hoe willen we deze zorgen ondervangen?

- Flexibiliteit combineren met een stabiele basis in contracten en loopbaanperspectief.
- De rol van ervaren professionals expliciet erkennen, zodat zij zich gewaardeerd voelen.
- Brede functies aanvullen met concretisering over verwachtingen en competenties.
- Cultuurverandering ondersteunen: leren en groeien zijn belangrijker dan perfecte cv's.
- Medewerkers meenemen in het wennen aan meer flexibiliteit en projectmatig werken.



D Systemen, structuren en bedrijfsvoering die wendbaarheid ondersteunen

Kern: Wendbaarheid vraagt niet alleen om houding en gedrag, maar ook om (financiële, HR- en ICT) systemen en structuren die daar ondersteunend aan zijn. Zo ontstaat ruimte voor maatwerk, samenwerking en een gezamenlijke koers, rekening houdend met de noodzakelijke hiërarchische lijnen zonder dat deze samenwerking belemmeren.

Waar is dit een oplossing voor en wat is het risico als we niets doen?

- Nu remmen starre structuren en processen (horizontale) samenwerking af.
- Inflexibele systemen laten weinig ruimte voor maatwerk en innovatie.
- Managers denken nog te veel in 'mijn mensen' in plaats van in gezamenlijke opgaven van bedrijfskolommen.
- Talent loopt weg, afhankelijkheid van externen groeit.

Wat is het voordeel voor medewerkers?

- Meer duidelijkheid over rollen, ook in flexibele teams.
- Minder last van bureaucratie en starre regels.
- Meer ruimte om talent in te zetten in ketens en netwerken.
- Slimmere ondersteuning van werk door technologie (zoals AI), die werk efficiënter en effectiever maakt.

Wat levert dit op voor de organisatie?

- Sneller schakelen op complexe opgaven.
- Efficiënter gebruik van middelen via flexibele systemen.
- Betere samenwerking binnen én buiten de provincies.
- Een betere balans tussen landelijke kaders en lokale invulling.

Waar zit het kritieke spanningsveld?

De wens voor zowel maatwerk als controle leidt tot complexe regels en systemen die flexibiliteit juist belemmeren. Het 'simpel' en 'beheersbaar' houden lijkt een bijna tegennatuurlijke uitdaging.

Waar moeten we rekening mee houden?

- Flexibiliteit kan niet worden ingeregeld in de huidige systemen en manieren van werken.
- Managers kunnen moeite hebben met het loslaten van 'hun mensen'.
- Zorgen bij mensen dat AI banen vervangt in plaats van ondersteunt.
- Gevaar dat verandering van systemen ervaren wordt als nóg meer bureaucratie.

Hoe willen we deze zorgen ondervangen?

- Rol duidelijkheid borgen: duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden.
- Managers trainen en meenemen om meer vanuit de opgave te denken.
- Verantwoord gebruik van AI: technologie inzetten om te ontlasten, niet om te vervangen.
- Gebruiksvriendelijkheid voorop: systemen simpel, ondersteunend en bruikbaar maken.

2

Concretisering beweging 2:**We activeren mensen om te blijven leren en anticiperen**

We maken als provincies de stap naar een leercultuur waarin ontwikkelen geen losse activiteit meer is, maar een vanzelfsprekend onderdeel van werken en leidinggeven. We zetten in op een doorlopende dialoog over prestaties en ontwikkeling vanuit psychologische veiligheid. Dit betekent een cultuur waarin medewerkers eigenaarschap nemen voor ontwikkeling, leidinggevend en richting en vertrouwen bieden en systemen en middelen leren en anticiperen gaan ondersteunen in plaats van beperken. Zo bouwen we aan veerkrachtige organisaties die voorbereid zijn op verandering en tegelijk aantrekkelijk blijven voor talent. Dit willen we concreet realiseren door:



E

Doelgericht investeren in leren en ontwikkelen vanuit een 'growth-mindset'

Kern: We investeren gericht in leren en ontwikkelen om vakmanschap en *future skills* te versterken die de provincies écht nodig hebben. Scholing en training worden minder vrijblijvend en waar nodig verplicht, omdat duurzame inzetbaarheid niet alleen op motivatie kan rusten. Het Persoonlijk Budget voor Duurzame Inzetbaarheid (PBDI) wordt uitsluitend ingezet voor ontwikkeling.

Waar is dit een oplossing voor en wat is het risico als we niets doen?

- Groeiende kloof tussen (toekomstig) gevraagde competenties en aanwezige kwaliteiten.
- Het ontwikkelbudget wordt nu te vrijblijvend en versnipperd gebruikt.
- Scholing verdwijnt vaak onder werkdruk.
- Onduidelijkheid over wat verplicht is (en dat daar niet op gestuurd wordt).
- Afname van aantrekkelijkheid van provincies als werkgever voor jong en ambitieus talent.

Wat is het voordeel voor medewerkers?

- Meer zekerheid dat hun kennis en vaardigheden actueel blijven (arbeidsmarktwaarde).
- Meer helderheid over wat er van hen verwacht wordt in het kader van ontwikkeling.
- Toegang tot gerichte ontwikkelmogelijkheden die passen bij hun functie nu én straks.
- Betere loopbaanperspectieven en duurzame inzetbaarheid.

Waar zit het kritieke spanningsveld?

Veel medewerkers willen vooral blijven doen waar ze nu goed in zijn en zien het nut en noodzaak van 'anticiperend' leren niet direct. De uitdaging is hoe medewerkers intrinsiek gemotiveerd raken om te leren, als ontwikkeling deels verplicht wordt opgelegd.

Waar moeten we rekening mee houden?

- Angst dat verplicht leren ervaren wordt als betutteling of verlies van autonomie.
- Risico dat medewerkers scholing als extra werkdruk zien.
- Onduidelijkheid over de scheidslijn tussen verplichte scholing en vrije besteding van PBDI.
- Kans dat vakmanschap te smal gedefinieerd wordt en innovatie inperkt.

Wat levert dit op voor de organisatie?

- Als provincie beter voorbereid zijn op toekomstige opgaven.
- Slimmer gebruik van ontwikkelbudget en gericht effect.
- Betere balans tussen benodigd vakmanschap en persoonlijke leerdoelen.
- Cultuur waarin ontwikkelen vanzelfsprekend is.



Hoe willen we deze zorgen ondervangen?

- Combinatie verplicht en keuzevrijheid: basispakket (vanuit verduidelijkte profielen) verplicht, daarnaast ruimte voor persoonlijke ambities.
- Leren meer integreren in het werk zodat het geen grote extra last wordt.
- Heldere communicatie en sturing: duidelijk maken wat verplicht is en waarom.
- Brede invulling van vakmanschap: ook digitale skills, samenwerking en persoonlijke effectiviteit meenemen.

F Doorlopende dialoog over prestaties en ontwikkeling

Kern: Het jaarlijkse beoordelingsritueel vervangen door een doorlopende dialoog tussen medewerker en leidinggevende. Met heldere afspraken over resultaten en verwachtingen ligt de nadruk op feedback, gezamenlijke doelen en het verbinden van persoonlijke ontwikkeling met organisatieresultaten.

Waar is dit een oplossing voor en wat is het risico als we niets doen?

- Jaarlijkse gesprekken worden nu vaak als een (verplicht) ritueel ervaren zonder echte waarde.
- Er is te weinig continue feedback en bijsturing, geen cultuur van aanspreken
- Verwachtingen en resultaten zijn niet altijd duidelijk.
- Ontwikkelkansen blijven liggen, medewerkers voelen zich minder gehoord en betrokken.

Wat levert dit op voor de organisatie?

- Betere prestaties door tussentijdse bijsturing.
- Leiderschap dat meer focust op strategie en minder op micromanagement.
- Cultuur waarin feedback en ontwikkeling normaal zijn, ook onder collega's.

Hoe willen we deze zorgen ondervangen?

- Combinatie verplicht en keuzevrijheid: basispakket (vanuit verduidelijkte profielen) verplicht, daarnaast ruimte voor persoonlijke ambities.
- Leren meer integreren in het werk zodat het geen grote extra last wordt.
- Heldere communicatie en sturing: duidelijk maken wat verplicht is en waarom.
- Brede invulling van vakmanschap: ook digitale skills, samenwerking en persoonlijke effectiviteit meenemen.

Wat is het voordeel voor medewerkers?

- Regelmatige, concrete feedback die groei ondersteunt.
- Duidelijkheid over verwachtingen en resultaten.
- Mogelijkheid om persoonlijke ambities te koppelen aan het werk.
- Meer eigenaarschap en betrokkenheid.

Waar zit het kritieke spanningsveld?

De feedbackcultuur is al jaren een thema in de provincies, maar de praktijk verandert deze nauwelijks. De uitdaging is hoe deze dialoog daadwerkelijk onderdeel wordt van het dagelijks werk en voorkomen kan worden dat het opnieuw een verplicht ritueel wordt.

Waar moeten we rekening mee houden?

- Angst dat verplicht leren ervaren wordt als betutteling of verlies van autonomie.
- Risico dat medewerkers scholing als extra werkdruk zien.
- Onduidelijkheid over de scheidslijn tussen verplichte scholing en vrije besteding van PBDI.
- Kans dat vakmanschap te smal gedefinieerd wordt en innovatie inperkt.



Leiderschap gericht op goed werkende teams vanuit psychologisch veiligheid en eigenaarschap

Kern: We investeren in leiderschap dat psychologische veiligheid en eigenaarschap mogelijk maakt om medewerkers en teams te versterken. Leidinggevendens geven richting waar nodig, maar creëren vooral ruimte voor dialoog, vertrouwen en samenwerking. Hoogwaardig *peoplemanagement* staat centraal, zodat teams verantwoordelijkheid nemen, elkaar aanspreken en effectief samenwerken – binnen én buiten de provincie.

Waar is dit een oplossing voor en wat is het risico als we niets doen?

- Nu vaak nog te weinig veiligheid om fouten of dilemma's te bespreken.
- Leidinggevendens sturen nog vaak op controle, waardoor eigenaarschap achterblijft.
- Teams leggen verantwoordelijkheid vaak bij de leidinggevende in plaats van zelf te dragen.
- Kans dat samenwerking verslechtert en medewerkers zich niet veilig voelen of vertrekken.

Wat is het voordeel voor medewerkers?

- Een veilige omgeving waarin zij zich durven uitspreken en experimenteren.
- Meer ruimte voor eigenaarschap en invloed op resultaten.
- Betere samenwerking in diverse teams.
- Inspirerend leiderschap dat vertrouwen geeft en keuzes uitlegt.

Wat levert dit op voor de organisatie?

- Teams die verantwoordelijkheid nemen en minder afhankelijk zijn van controle.
- Een cultuur waarin leren van fouten en feedback normaal is.
- Leidinggevendens die sturen op hoofdlijnen en ruimte laten voor initiatief.
- Sterkere samenwerking binnen én tussen provincies.

Waar zit het kritieke spanningsveld?

Niet alle leidinggevendens passen bij dit type leiderschap. Het is de vraag of voor degene die het beperkt in zich hebben tot wezenlijke verbetering zal leiden.

Waar moeten we rekening mee houden?

- Een deel van de leidinggevendens kunnen niet mee in de ontwikkeling.
- Teams zijn niet altijd direct klaar voor eigenaarschap en hebben begeleiding nodig.
- Feedback kan bedreigend voelen in plaats van opbouwend.

Hoe willen we deze zorgen ondervangen?

- Gerichte leiderschapsontwikkeling: trainingen in coachend leiderschap, feedback geven, keuzes uitleggen en kwetsbaarheid tonen.
- Heldere kaders: duidelijk aangeven waar sturing nodig is en waar ruimte ligt bij het team.
- Feedbackcultuur versterken: vaste momenten voor feedback binnen en tussen teams.
- Ondersteuning bieden: leidinggevendens faciliteren met tools, intervisie en coaching.

3

Concretisering beweging 3: We bieden ruimte voor persoonlijk maatwerk

De arbeidsmoraal verandert: naast betekenisvol werk zoeken mensen steeds meer werkplezier, persoonlijke ontwikkeling en een gezonde balans tussen werk en privé. Dat vraagt om eigentijdse werkrelaties gebaseerd op vertrouwen, ruimte en wederkerigheid. Eén standaardaanpak werkt niet meer: waar de één autonomie en flexibiliteit zoekt, verlangt de ander houvast en structuur. Maatwerk wordt dus steeds belangrijker. Dat bieden we waar het kan – binnen duidelijke, eerlijke kaders die solidariteit en rechtvaardigheid waarborgen.



H

Persoonlijk maatwerk binnen collectieve kaders

Kern: We maken arbeidsvoorwaarden persoonlijker, zonder de collectieve basis los te laten en solidariteit te verliezen. Medewerkers krijgen ruimte voor keuzes die passen bij hun levensfase, ambitie of belastbaarheid. Afwijken mag, zolang het uitlegbaar is en binnen de kaders blijft.

Waar is dit een oplossing voor en wat is het risico als we niets doen?

- 'One size fits all' sluit niet goed meer aan bij de diversiteit en behoeften van medewerkers.
- Medewerkers voelen zich onvoldoende gezien of gesteund in hun persoonlijke situatie.
- Gebrek aan flexibiliteit maakt het lastig om werk en privé goed te combineren.
- Meer onvrede, verloop en uitval, plus verlies aan aantrekkelijkheid als werkgever.

Wat is het voordeel voor medewerkers?

- Keuzes die passen bij hun persoonlijke situatie (bijvoorbeeld jonge ouders, mantelzorgers, ouderen of ambitieuze talenten).
- Gevoel van erkenning en waardering.
- Betere balans werk-privé en meer motivatie.

Wat levert dit op voor de organisatie?

- Meer betrokkenheid en loyaliteit.
- Profileren als aantrekkelijke werkgever.
- Minder verzuim en verloop.

Waar zit het kritieke spanningsveld?

De angst voor willekeur: de vraag is of provincies en leidinggevendenden bereid én in staat zijn om verschillen goed te maken, uit te leggen en te verantwoorden.

Waar moeten we rekening mee houden?

- Mogelijke gevoelens van ongelijkheid als afwijkingen niet goed worden uitgelegd.
- Kans op willekeur als maatwerk niet transparant is of verkeerd wordt toegepast.
- Spanningen met HR-systemen die standaardisatie vragen.
- Leidinggevendenden kunnen zich onzeker voelen bij het maken en uitleggen van onderscheid.

Hoe willen we deze zorgen ondervangen?

- Leidinggevendenden trainen om goede gesprekken te voeren en keuzes te onderbouwen.
- Altijd uit kunnen leggen waarom maatwerk wordt toegepast en waarom dit rechtvaardig is.
- Kaders stellen: afwijkingen zijn toegestaan, zolang ze uitlegbaar en binnen de regels blijven.
- Eenvoud voorop: minder detailregels, meer situationele toepassing met verantwoording.



I Eenvoud en helderheid in verlofregelingen

Kern: Als provincies willen we anticiperen op de wettelijke lijn van versimpeling door het verlofstelsel overzichtelijker te maken. We kiezen voor een beperkt aantal duidelijke categorieën, met betere communicatie en gebruik van wat er al is. Het gesprek met de leidinggevende staat centraal: verlof is geen eerste reflex, maar een sluitstuk nadat alternatieven zijn verkend.

Waar is dit een oplossing voor en wat is het risico als we niets doen?

- Nu zorgt een lappendeken van regelingen voor verwarring, ongelijkheid en discussie.
- Medewerkers kennen of benutten bestaande regelingen onvoldoende.
- Verlof wordt vaak de standaardoplossing, zonder andere opties te overwegen.
- Oneigenlijk gebruik en stapeling, werkdruk verschuift naar collega's en provincies verliezen hun positie als moderne werkgever.

Wat levert dit op voor de organisatie?

- Efficiëntere uitvoering en minder administratieve rompslomp.
- Meer grip op productiviteit doordat verlof bewuster wordt afgewogen.
- Cultuur van dialoog en maatwerk binnen duidelijke kaders.
- Minder risico op stapeling of oneigenlijk gebruik.

Waar moeten we rekening mee houden?

- Medewerkers kunnen dit ervaren als verlies van rechten in plaats van vereenvoudiging.
- Leidinggevenden kunnen verschillend omgaan met aanvragen; risico op willekeur.
- De reflex blijft bestaan dat verlof de eerste oplossing is.
- Productiviteit kan onder druk komen als afspraken niet goed bewaakt worden.

Wat is het voordeel voor medewerkers?

- Eenvoud en duidelijkheid: minder regelingen, heldere categorieën.
- Gelijke en eerlijke toepassing.
- Betere gesprekken met leidinggevenden over werk-privé balans.
- Transparantie en zekerheid dat verlof rechtvaardig wordt ingezet.

Waar zit het kritieke spanningsveld?

Het risico is dat vereenvoudiging voelt als verlies van rechten en dat leidinggevenden onvoldoende consistent zijn, waardoor willekeur ontstaat.

Hoe willen we deze zorgen ondervangen?

- Heldere communicatie: actief bekendmaken en uitleggen van de mogelijkheden en spelregels.
- Kaders stellen: beperkt aantal categorieën, transparant en uitlegbaar toegepast.
- Leidinggevenden hierin ondersteunen om de dialoog goed te kunnen voeren: verlof als sluitstuk positioneren, eerst alternatieven bespreken.
- Productiviteit bewaken: duidelijk maken dat het werk in de basis moet worden afgemaakt, zonder structureel afwentelen op anderen.

Doorwerking in strategische HR thema's

De bewegingen uit de werkgeversvisie en het addendum vragen om structurele aandacht in het HR-beleid van alle provincies. Het gaat nadrukkelijk niet om een centraal voorgeschreven agenda, maar om een gezamenlijke ontwikkelrichting die iedere provincie op eigen manier kan invullen. Door ervaringen en resultaten met elkaar te delen, leren de provincies van elkaars aanpak en versterken zij gezamenlijk de uitvoering van de werkgeversvisie.

We onderscheiden vier strategische HR-thema's die richting geven aan de gezamenlijk HR-agenda voor de komende jaren.

1. Leiderschap

Leidinggevend en richting geven, keuzes uitlegbaar maken en eigenaarschap en veiligheid in teams versterken.

Subthema's:

- Visie op leiderschap, de te behalen resultaten en rolvastheid van leidinggevend en.
- Rol en positionering van HR in het samenspel met directie en management.
- Feedbackcultuur, aanspreekgedrag en eigenaarschap in teams.

2. Ambtelijk Vakmanschap

Ambtelijk vakmanschap vraagt om continu leren, brede inzetbaarheid en zicht op de kwaliteiten en profielen die de provincies morgen nodig hebben.

Subthema's:

- Leercultuur: leren en ontwikkelen als vanzelfsprekend onderdeel van werken.
- Brede inzetbaarheid: medewerkers doen verschillende klussen en groeien in rollen.
- Strategische personeelsplanning: inzicht in kwaliteiten en toekomstprofielen per functiefamilie.

3. Resultaatgericht werken

Resultaatgericht werken betekent sturen op output, met duidelijke doelen en een doorlopende dialoog over prestaties en ontwikkeling.

Subthema's:

- Sturen op output: heldere doelen en verwachtingen.
- Doorlopende dialoog over prestaties en ontwikkeling.
- Feedback en reflectie als vast onderdeel van samenwerken.

4. Eenvoud

Eenvoud betekent minder regels en bureaucratie en meer duidelijkheid en gebruiksgemak voor medewerkers en leidinggevend en.

Subthema's:

- Versimpeling en toegankelijkheid van beleid en regelingen.
- Eerlijke en uitlegbare toepassing van maatwerk.
- Gebruiksvriendelijke en begrijpelijke HR-instrumenten en processen.

Colofon

Copyright Interprovinciaal Overleg

Uitgave: 2025

Vormgeving en layout: Kris Kras communicatie

Tekst: opgesteld door de twaalf provincies.

Zie de website van het Interprovinciaal Overleg voor de meest actuele informatie.