Brief aan de leden
T.a.v. het college en de raad

Datum
8 december 2022
Kenmerk
TAZ/U202200843
Lbr. 22/064
Telefoon

Bijlage(n)
1

College voor Arbeidszaken

Onderwerp
Publicatie “STIP op de horizon voor gemeentelijke cao’s”

Samenvatting
Bijgaand treft u de publicatie *“STIP op de horizon voor gemeentelijke cao’s”* aan. Deze publicatie is tot stand gekomen als één van de prioriteiten uit het CvA meerjarenbeleidsplan “Trots” 2019-2022. Het geeft richtinggevende uitgangspunten voor een lange termijn arbeidsvoorwaardelijke koers voor de Cao Gemeenten en de Cao SGO.

Vereniging van Nederlandse Gemeenten
Nassaulaan 12 Den Haag | Postbus 30435 | 2500 GK Den Haag
070 - 373 83 93 | info@vng.nl

Aan de leden

Datum
8 december 2022
Kenmerk
TAZ/U202200843
Lbr. 22/064
Telefoon

Bijlage(n)
1

College voor Arbeidszaken

Onderwerp
Publicatie “STIP op de horizon voor gemeentelijke cao’s”

Geacht college en gemeenteraad,

In het VNG-jaarplan voor 2023 staat bij de *Werkgeversfunctie* dat het nieuwe College voor Arbeidszaken het meerjarenbeleidsplan voor de periode 2023-2026 gaat vaststellen en uitvoeren. Daarnaast staat er dat de VNG cao’s afsluit voor de gemeentesector samen met de WSGO.

De VNG en de WSGO vinden het van belang dat in de arbeidsvoorwaardenontwikkeling in de gemeentelijke sector een consistente lijn zit. Daarom heeft het “oude” CvA samen met het “oude” WSGO-bestuur gewerkt aan een arbeidsvoorwaardelijke koers voor de lange termijn.

Bijgaand treft u de publicatie *“STIP op de horizon voor gemeentelijke cao’s”* aan. Deze publicatie is tot stand gekomen als één van de prioriteiten uit het CvA meerjarenbeleidsplan “Trots” 2019-2022. Het geeft richtinggevende uitgangspunten voor een lange termijn arbeidsvoorwaardelijke koers voor de Cao Gemeenten en de Cao SGO.

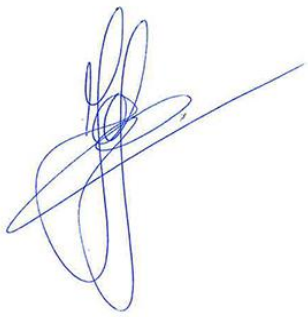
Samen met de leden is van eind 2021 tot de zomer van 2022 hieraan gewerkt. In diverse digitale bijeenkomsten en sessies is gesproken over welke publieke waarden gemeentelijke werkgevers bindt en welke richting we als gemeentesector op kunnen gaan op een aantal arbeidsvoorwaardelijke onderwerpen.

Vereniging van Nederlandse Gemeenten
Nassaulaan 12 Den Haag | Postbus 30435 | 2500 GK Den Haag
070 - 373 83 93 | info@vng.nl

Deze publicatie geeft een richting voor een arbeidsvoorwaardelijke koers die moet worden uitgewerkt, passend bij de publieke waarden. Het nieuwe College voor Arbeidszaken en het nieuwe WSGO-bestuur gaan daarmee aan de slag in de beleidsperiode 2023-2026.

Meer informatie
Meer informatie over de rol van het College en de WSGO in de arbeidsvoorwaardenvorming in de gemeentelijke sector vindt u in de video op deze pagina.

Met vriendelijke groet,
Vereniging van Nederlandse Gemeenten



J. Jongepier
Secretaris van het College voor Arbeidszaken

STIP OP DE HORIZON VOOR GEMEENTELIJKE CAO'S

Arbeidsvoorwaardelijke koers voor de lange termijn



COLOFON

Dit is een uitgave van
de VNG en de WSGO

Projectleider:
Gerlof van Dijk
VNG Arbeidszaken

Vormgeving:
ZIGT

In samenwerking met AWVN en Brandgiving

Inhoudsopgave

Voorwoord 4.
Inleiding 6.

1. Rode draad: arbeidsvoorwaardelijk kader, werkgeversprofiel, medewerkersprofiel 7.
1.1 Arbeidsvoorwaardelijk kader: richtinggevende uitgangspunten 7.
1.2 Profiel: werkgever van de toekomst 9.
1.3 Profiel: medewerker van de toekomst 10.

2. Gedeelde waarden voor gemeentelijk werkgeverschap 12.
2.1 Merktyperingen 12.
2.2 Waarden 12.
2.3 Werkgeverschap en medewerkerschap 14.
2.4 Toets van de waarden aan het HR-perspectief 14.
2.5 Conclusie 15.

3. Arbeidsvoorwaardelijke thema's 16.
3.1 Medezeggenschap 16.
3.2 Belonen 17.
3.3 Arbeidsduur en werktijden 17.
3.4 Vakantie en verlof/Wazo 18.
3.5 Arbeidsomstandigheden/hybride werken 18.
3.6 Sociale zekerheid 19.
3.7 Duurzame inzetbaarheid 19.
3.8 Pensioen/pensioencommunicatie 20.

Bijlage 1: Reflectie AWVN 22.
Bijlage 2: Samenvatting sheets bijeenkomsten HR 24.

Voorwoord

Voor u ligt *"STIP op de horizon voor gemeentelijke cao's"* met als ondertitel *"Arbeidsvoorwaardelijke koers voor de lange termijn"*. Deze *"STIP"* is tot stand gekomen als één van de prioriteiten uit het College voor Arbeidszaken meerjarenbeleidsplan "Trots" 2019-2022 en de tussenevaluatie daarvan begin 2021.

Het project om samen met de leden van de VNG en de WSGO op zoek te gaan naar een arbeidsvoorwaardelijke koers voor de lange termijn had twee doelen:

- komen tot een set publieke waarden van gemeentelijk werkgeverschap. Dat maakt helder waar gemeentelijke werkgevers voor staan, hoe wij ons onderscheiden van andere werkgevers. Gedeelde waarden werken verbindend ondanks de diversiteit in de sector. En tot slot: waarden vormen de grondslag voor keuzes in arbeidsvoorwaardelijke ontwikkelingen en vraagstukken;

- komen met een inhoudelijke koers op een achttal arbeidsvoorwaardelijke thema's voor de toekomstige arbeidsvoorwaardennota's van de VNG en de WSGO.

De publieke waarden moeten samen met de inhoudelijke koers zorgen voor een consistente lijn in de toekomstige arbeidsvoorwaardennota's van de VNG en de WSGO. Daarmee dragen ze bij aan meer onderlinge samenhang tussen arbeidsvoorwaarden en aan de gemeentelijke strategie. Ook dragen ze bij aan de (lokale) gemeentelijke positionering op de arbeidsmarkt.

Deze publicatie is geen eindpunt. Ze geeft richtinggevende uitgangspunten voor een arbeidsvoorwaardelijke koers die moeten worden uitgewerkt. Om zorg te dragen voor moderne arbeidsvoorwaarden in de gemeentelijke sector, passend bij de werknemers, de doelstelling van gemeentelijke organisaties en de publieke waarden.

Voor de uitwerking daarvan staan het College voor Arbeidszaken en het WSGO-bestuur aan de lat in de beleidsperiode 2023-2026. Daarbij houden we vast aan de gehanteerde methode bij dit project: *we doen het samen met de leden.*

Namens het College voor Arbeidszaken en het WSGO-bestuur,

Ton Heerts
Voorzitter





Inleiding

Het College voor Arbeidszaken van de VNG (verder CvA) en het bestuur van de WSGO (verder WSGO) werken met meerjarige beleidsplannen voor de arbeidsvoorwaarden in de gemeentelijke sector. De afgelopen jaren heeft de overgang van een publiekrechtelijk stelsel naar een privaatrechtelijk stelsel en de gevolgen daarvan (normalisering als gevolg van de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren met ingang van 2020) centraal gestaan.

Het CvA en de WSGO willen nu een "stip op de horizon" zetten: een arbeidsvoorwaardelijke koers voor de gemeentelijke cao's voor de lange termijn. Eind 2021 is daartoe reeds gewerkt aan het formuleren van 'gedeelde waarden voor gemeentelijk werkgeverschap'. Deze zijn in januari 2022, in afwachting van de uitkomsten van gesprekken met HR-medewerkers en gemeentesecretarissen, 'in concept' vastgesteld.

Met HR-medewerkers van gemeenten en gemeentelijke organisaties[1] is in maart en april van 2022, onder begeleiding van AWVN, in 15 online bijeenkomsten gewerkt aan een lange termijn koers op 8 arbeidsvoorwaardelijke thema's.

Op basis van de koers op deze afzonderlijke thema's is een overkoepelend arbeidsvoorwaardelijk kader geformuleerd, alsmede een profiel van de gemeentelijke werkgever en medewerker van de toekomst. De uitkomsten zijn medio mei 2022 getoetst in een grote online bijeenkomst met de HR medewerkers uit de eerdere bijeenkomsten.

Eind mei 2022 is vervolgens in een online bijeenkomst met een aantal gemeentesecretarissen gesproken over hun visie op de toekomst van werkgeverschap en arbeidsvoorwaarden. Daarbij is ook getoetst hoe het HR-perspectief zich verhoudt tot deze visie. In deze bijeenkomst is ook aandacht besteed aan de 'match' met de gedeelde waarden voor gemeentelijk werkgeverschap.

Deze visie notitie bevat het gecomprimeerde totaalbeeld van de opbrengst van dit gehele traject. De notitie start in hoofdstuk 1 met de rode draad uit de HR bijeenkomsten: de stip op de horizon voor het arbeidsvoorwaardelijk kader en het profiel van de gemeentelijke werkgever en medewerker van de toekomst. Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 de relatie gelegd tussen de rode draad en de 'gedeelde waarden'. Daarna wordt in hoofdstuk 3 de koers op de 8 afzonderlijke arbeidsvoorwaardelijke thema's uitgewerkt.

1 In deze notitie gebruiken we zoveel mogelijk het begrip 'gemeentelijke organisaties'. Daarmee bedoelen we zowel de gemeenten (VNG-leden) als de gemeentelijke organisaties (WSGO-leden).

1. Rode draad: arbeidsvoorwaardelijk kader, werkgeversprofiel, medewerkersprofiel

1.1 ARBEIDSVOORWAARDELIJK KADER: RICHTINGGEVENDE UITGANGSPUNTEN

In de online bijeenkomsten met HR-medewerkers zijn 8 afzonderlijke thema's besproken.



Op basis van de opbrengst voor alle thema's[2] is een rode draad geformuleerd die leidt tot 6 richting-gevende uitgangspunten voor de arbeidsvoorwaardelijke koers voor de gemeentelijke sector voor de lange termijn.

- ***Als publieke gemeentelijke werkgever gaan we bewust om met de (mix van) beschikbare middelen***
  Publiek werkgeverschap brengt de verantwoordelijkheid mee om bewust om te gaan met de mix van beschikbare middelen. Die mix moet, in het belang van de kwaliteit van dienstverlening aan burgers, zo effectief mogelijk zijn op een (blijvend) krappe arbeidsmarkt. Concreet zou minder geld moeten gaan naar de -nu nog zeer ruime- vangnetten voor sociale zekerheid en meer naar regelingen en beloningsvormen die stimulerend en activerend zijn en die door medewerkers 'in het nu' worden gewaardeerd. Tegelijkertijd gaat het ook over een faire balans in de arbeidsvoorwaarden voor -en dus de waardering van- verschillende groepen: denk aan de balans tussen de medewerkers in uitvoerend werk (zoals onderhoud en handhaving) en de beleidsmakers.

2 De afzonderlijke opbrengst per thema is weergegeven in hoofdstuk 3

- ***We bieden een pakket van marktconforme, concurrerende arbeidsvoorwaarden***
  Zowel qua niveau als qua samenstelling dient het pakket aan arbeidsvoorwaarden dat de gemeentelijke sector biedt, voldoende competitief te zijn op de arbeidsmarkt. Voor alle niveaus. Uiteraard passend bij publiek werkgeverschap en dus aansluitend bij 'de lange lijn': duurzame en bestendige trends. Dat betekent dat er met enige regelmaat een benchmark wordt gedaan ten aanzien van de positie op de arbeidsmarkt. Te vaak wordt hierbij vooral naar de beloning in enge zin gekeken, maar het gaat om het volledige pakket: beloning, flexibiliteit in tijd, autonomie, ontwikkelingsmogelijkheden etc.

- ***We hebben één gezicht in de markt en vermijden onderlinge concurrentie***
  Gemeentelijke organisaties kunnen zich -ook gezamenlijk als sector- goed profileren met 'publiek werkgeverschap': betekenisgeving is inherent aan het werk voor burgers en is steeds meer een onderscheidende factor op de arbeidsmarkt. Onderlinge concurrentie is niet volledig uit te sluiten omdat mensen nu eenmaal steeds mobieler zijn op de arbeidsmarkt. Het verschil in beloningsniveau tussen grote en kleine gemeentelijke organisaties zit daarbij wel steeds meer in de weg en verdient heroverweging. Naar de toekomst toe kan de positie op de arbeidsmarkt van afzonderlijke gemeentelijke organisaties juist worden versterkt door gerichte regionale samenwerking, bijvoorbeeld op het terrein van ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Zo kunnen gemeentelijke organisaties *samen* langs de weg van roulatie meer mogelijkheden bieden aan jongeren.

- ***We hanteren landelijke kaders waar mogelijk, bieden ruimte voor maatwerk waar nodig***
  Gemeentelijke werkgevers hechten belang aan een cao die heldere kaders geeft en waarin zoveel mogelijk arbeidsvoorwaarden op een goede manier zijn vastgelegd: als zaken voor de hele gemeentelijke sector in één keer kunnen worden geregeld, verdient dat uit oogpunt van efficiency en effectiviteit de voorkeur. Tegelijkertijd moet er ook ruimte blijven voor maatwerk per gemeentelijke werkgever op terreinen waar dat echt nodig is; denk aan regionale verschillen op een terrein als (openbaar) vervoer. Over dat maatwerk wordt bij voorkeur overlegd met een professionele en representatieve OR.

- ***We bieden -binnen heldere kaders- keuzemogelijkheden aan onze medewerkers***
  De diversiteit in het personeelsbestand wordt steeds groter: soms tot wel 5 generaties die met elkaar samenwerken, mensen in verschillende levensfasen, in verschillende gezinssamenstellingen, een grote diversiteit aan achtergronden in termen van cultuur en geloofsovertuiging. Die diversiteit aan mensen en wensen vraagt om het bieden van betekenisvolle keuzemogelijkheden, binnen heldere kaders.

- ***Onze arbeidsvoorwaarden dragen bij aan ontwikkeling, vitaliteit, diversiteit en inclusie***
  In een wereld die steeds complexer wordt en waarin het tempo van verandering alsmaar lijkt toe te nemen, is het van groot belang dat de gemeentelijke werkgevers proactief omgaan met de ontwikkeling en vitaliteit van hun medewerkers. De arbeidsvoorwaarden moeten daaraan bijdragen door medewerkers te voorzien van de benodigde middelen; met gerichte aandacht voor oudere medewerkers in zware beroepen. De toenemende diversiteit van de samenleving vraagt ook om arbeidsvoorwaarden die daarop inspelen en inclusief zijn - bijvoorbeeld door aandacht te hebben voor andere samenlevingsvormen en voor verlofmogelijkheden voor andere dan de christelijke feestdagen.

1.2 PROFIEL: WERKGEVER VAN DE TOEKOMST

In de online bijeenkomsten is als vanzelf, impliciet en expliciet, ook het profiel van de gemeentelijke werkgever van de toekomst aan de orde gekomen. Arbeidsvoorwaarden zijn immers geen 'wandelend eiland', zij moeten ondersteunend zijn aan en in het verlengde liggen van werkgeverschap. Net zoals werkgeverschap ondersteunend moet zijn aan de organisatiedoelstellingen van de gemeentelijke organisaties en hun publieke taken.

Op basis van de opbrengst voor alle thema's is een rode draad geformuleerd die leidt tot 6 richtinggevende uitgangspunten voor het profiel van de gemeentelijke werkgever van de toekomst.

- ***Vertrouwen, ruimte en verantwoordelijkheid zijn onze leidende principes***
  Medewerkers komen (samen) tot de beste resultaten voor burgers als zij eigenaarschap ervaren en binnen heldere kaders autonoom kunnen handelen. Dat betekent dat het geven van vertrouwen, ruimte en verantwoordelijkheid leidend moet zijn voor de werkgever van de toekomst. In essentie moet de vernieuwing 'uit ons zelf' komen en is de cao daarin ondersteunend.

- ***We betrekken onze medewerkers zoveel mogelijk proactief bij veranderingen***
  Medewerkers die betrokken worden bij veranderingsprocessen en bij besluitvorming, voelen zich serieus genomen. Ook als het besluit niet 100% overeenstemt met hun individuele wensen. Investeren in directe participatie draagt bij aan het commitment -en het behoud- van medewerkers. Directe participatie van medewerkers over bepaalde onderwerpen kan ook voorafgaan aan en de basis zijn voor het overleg met de ondernemingsraad; zie hoofdstuk 3 met betrekking tot het thema medezeggenschap.

- ***Onze leidinggevenden zijn in dialoog met medewerkers en durven onderscheid te maken***
  Van onze leidinggevenden verwachten we een gezonde dosis lef. Aan de ene kant het lef om als het ware tijdelijk uit de hiërarchische positie te stappen, dus naast de medewerker(s) te gaan staan, en in gelijkwaardigheid de dialoog met hen aan te gaan. Aan de andere kant het lef om onderscheid te maken tussen medewerkers als het gaat om hun ontwikkeling en prestaties en dat zo nodig ook tot uitdrukking te brengen in arbeidsvoorwaarden.

- ***We investeren continu in vakmanschap, ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid***
  Vakmanschap is de basis voor goede dienstverlening. In een wereld die steeds sneller verandert, is ontwikkeling cruciaal om bij te blijven en verder te komen. Het werken aan duurzame inzetbaarheid tot slot maakt medewerkers minder afhankelijk van hun huidige vakgebied en daarmee worden ze weerbaarder op de arbeidsmarkt. We investeren daarom continu in alle drie.

- ***Onze leidinggevenden sturen op resultaat en bijdrage, zij coachen op het hoe***
  Van onze medewerkers verwachten we dat zij werken aan zichtbare resultaten voor burgers, aan een maatschappelijke bijdrage. Leidinggevenden die uitgaan van vertrouwen en verantwoordelijkheid sturen op die resultaten, zij sturen niet op hoe of wanneer medewerkers hun werk doen. Zij vertrouwen op de professionaliteit van de medewerker.

- ***We hebben aandacht voor vitaliteit en de balans werk/privé in alle levensfasen***
  Medewerkers verschillen in heel veel opzichten: gezinssituatie, levensfase, zorg voor anderen, een wel of niet fysiek zware baan, etc. Vitaal je werk kunnen doen én in een goede balans je leven leiden, is wel te onderscheiden maar niet te scheiden. Als werkgever hebben we dus altijd aandacht voor vitaliteit, voor de balans tussen belasting en belastbaarheid, voor de balans werk/privé.

1.3 PROFIEL: MEDEWERKER VAN DE TOEKOMST

In de online bijeenkomsten is als vanzelf, impliciet en expliciet, ook het profiel van de gemeentelijke medewerker van de toekomst aan de orde gekomen. Immers: de medewerkers samen maken de organisatie, zijn de organisatie. Op basis van de opbrengst voor alle thema's is een rode draad geformuleerd die leidt tot 6 richtinggevende uitgangspunten voor het profiel van de gemeentelijke medewerker van de toekomst.

- ***Is verantwoordelijk en betrokken***
  De medewerker van de toekomst is verantwoordelijk, is zich bewust van zijn/haar plek in de keten van dienstverlening en kan daarop worden aangesproken. Dat vraagt dus om betrokken medewerkers, die zich verbonden voelen met de organisatie en de burgers[3] waar zij uiteindelijk voor werken.

- ***Toont persoonlijk leiderschap***
  Om betrokkenheid concreet te maken en verantwoordelijkheid te nemen, is persoonlijk leiderschap belangrijk. Dat is wat we zoveel mogelijk vragen van onze medewerkers. Maar we zijn ons er ook bewust van dat niet iedereen hetzelfde is en dat persoonlijk leiderschap zeker niet voor iedereen vanzelfsprekend of 'weggelegd' is. Dus is het aan de leidinggevenden om hier met zorg mee om te gaan.

- ***Handelt proactief en resultaatgericht***
  Van onze medewerkers verwachten we dat zij niet afwachten tot problemen zich voordoen, maar vooruitdenken en proactief handelen. Altijd met de houding om te werken aan tastbare resultaten in het belang van de burgers.

- ***Neemt regie op eigen vakmanschap en professionele ontwikkeling***
  Als werkgever zijn we gericht op vakmanschap en ontwikkeling en bieden we daarvoor de mogelijkheden. Binnen die kaders verwachten we van medewerkers dat zij zoveel als mogelijk zelf de regie hierop nemen. In het besef dat dit staat of valt met autonomie en regie in het werk zelf: als medewerkers in hun dagelijks werk niet autonoom (kunnen) zijn, is de kans klein dat zij wel zelf regie nemen op hun vakmanschap en ontwikkeling.

- ***Werkt continu aan de eigen vitaliteit en duurzame inzetbaarheid***
  Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid zijn speerpunten in werkgeverschap. Ook hiervoor bieden we de middelen en mogelijkheden en verwachten we van medewerkers dat zij zoveel als mogelijk zelf hier aan werken. Met ook hier de kanttekening dat dit niet voor iedere medewerker vanzelfsprekend is.

- ***Heeft collega's die in alle opzichten divers zijn***
  Het is uitdrukkelijk de ambitie dat het personeelsbestand van de gemeentelijke werkgevers vanuit alle invalshoeken divers is en dus een goede afspiegeling is van de maatschappij. Dat vraagt een adequaat beleid van de werkgever waarin ruimte is voor iedereen ongeacht afkomst, overtuiging, identiteit, geaardheid én een werkklimaat dat al die medewerkers samen vorm geven.

3 Het begrip 'burgers' is bedoeld in brede zin: dus ook de burger in de rol van ondernemer, instelling, (toekomstig) inwoner etc.



2. Gedeelde waarden voor gemeentelijk werkgeverschap

2.1 MERKTYPERINGEN

Ten behoeve van de versterking van de positioring op de arbeidsmarkt, hebben CvA en WSGO het initiatief genomen om te werken aan een set van gedeelde waarden voor gemeentelijk werkgeverschap. Het doel is om langs deze weg helder te maken waar de gemeentelijke publieke werkgevers voor staan: wat onderscheidt hen op het niveau van waarden van andere werkgevers?

In december 2021 is hiertoe een gezamenlijke denksessie met CvA en WSGO georganiseerd, onder begeleiding van Bureau Brandgiving. Voor die sessie is gebruik gemaakt van 12 merktyperingen (zie bovenste afbeelding rechts). Zie ook het boek Merkcultuur, Kersbergen, Mensink & Rodenburg.

2.2 WAARDEN

Onder elke merktypering hangen vervolgens waarden. Uit de waarden hiernaast is op basis van vragen en enquêtes in de denksessie een selectie gemaakt.

De volgende 'gedeelde waarden' zijn in concept vastgesteld:

- **Ambitie**
- **Groei**
- **Behulpzaam**
- **Verantwoordelijk**
- **Vakmanschap**
- **Moed**

Deze 6 waarden zijn in het model gepositioneerd als datgene wat we van medewerkers verwachten.


Merktypering
Waarden
Persoon
Organisatie
Fit
Avonturier
Rebel
Vrolijk
Vernieuwer
Verleider
Voorvechter
Verzorger
Tovenaar
Vriend
Filosoof
Leider
Idealist

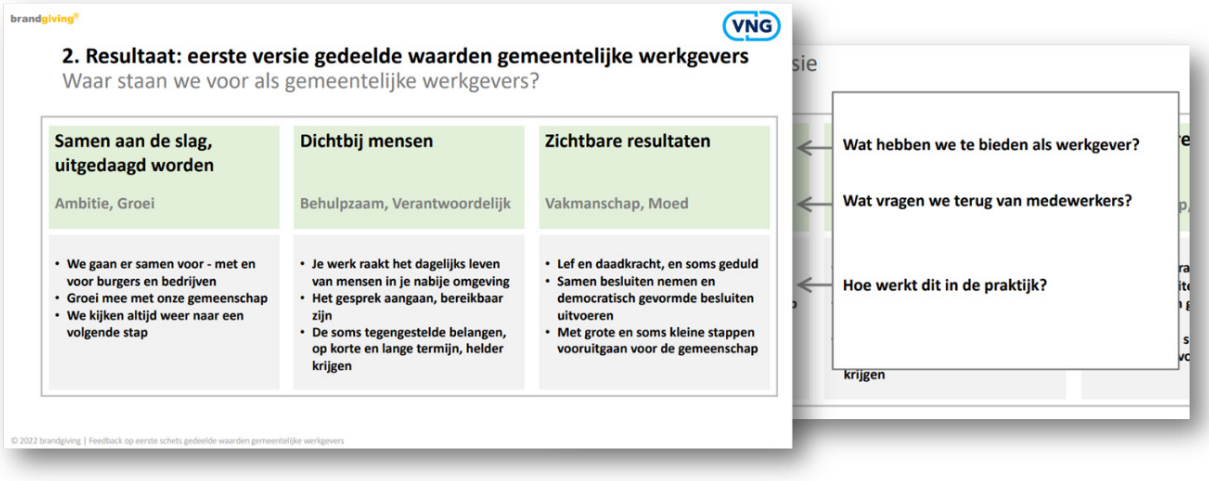

VRIJHEID
INDIVIDUEEL
SOCIAAL
STRUCTUUR
REBELS
UITBREKEN UIT OMGEVING
ONAFHANKELIJK
ONGEBONDEN
HUMOR
LOL
SPONTANITEIT
VRIJHEID
AVONTUURLIJK
TEGEN IETS IN DURVEN GAAN
EIGEN REGELS VOLGEN
LEVENSGENIETER
LEVENDIG PLEZIER
SEXY
PASSIE
LUST
UNIEK
ONDERSCHEIDEND
EIGEN IDENTITEIT
CREATIEF
FANTASIERIJK
EXPLORER
OUTLAW
JESTER
LIEFDE
GENEGENHEID
ROMANTIEK
CREATOR
LOVER
MEDELEVEN
BEHULPZAAM
ZORGZAAM
VRIJGEVIG
WARM
UITDAGING
IETS VOLBRENGEN
WINNEN
DISCIPLINE
BEDREVEN
MOED
HERO
CAREGIVER
MAGICIAN
EVERYMAN
ERGENS BIJ HOREN
GELUKHEID
SAMENWERKEN
LOYALITEIT
VRIENDSCHAP
TRANSFORMEREN
PERSOONLIJKE KRACHT
SAGE
RULER
INNOCENT
DROMEN WAARMAKEN
OPLOSSINGEN CREEREN
WIJSHEID
INTELLIGENTIE
KENNIS
ORDE
STRUCTUUR
VERANTWOORDELIJK
VERTROUWEN
OPTIMISME
TROUW
VERSTANDIG
LOGISCH REDENEREN
STATUS
LEIDERSCHAP
BEKWAAMHEID
WERELD-VERBETERAAR
IDEALISME
EERLIJK

2.3 WERKGEVERSCHAP EN MEDEWERKERSCHAP

Vervolgens is een vertaalslag gemaakt naar gemeentelijk, publiek werkgeverschap. Als dit de waarden zijn waar we op koersen, wat past daar dan bij? Wat hebben we dan te bieden, met welke propositie onderscheiden we ons dan -*in onze rol van werkgever*- als gemeentelijke organisatie die tastbare dingen doet en realiseert voor haar burgers? De 6 gedeelde waarden zoals hiervoor aangegeven, positioneren we dan als: 'wat vragen we dan terug van medewerkers?'

Wat hebben we te bieden als werkgever?	Wat vragen we terug van medewerkers?
samen aan de slag, uitgedaagd worden	ambitie, groei
dichtbij mensen	behulpzaam, verantwoordelijk
zichtbare resultaten	vakmanschap, moed

En daaraan is nog toegevoegd: hoe werkt dit in de praktijk? In de samenhang ziet dat er als volgt uit, zie de plaat hieronder.

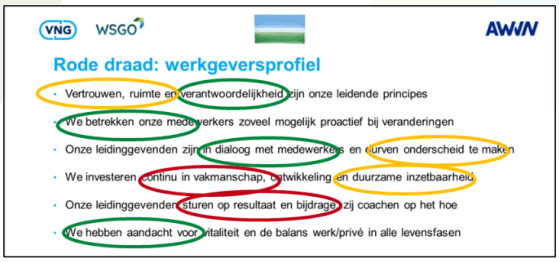


2.4 TOETS VAN DE WAARDEN AAN HET HR-PERSPECTIEF

De in concept vastgestelde gedeelde waarden zijn bewust niet gedeeld in de HR-bijeenkomsten, omdat ze nog geen 'status' hebben en omdat in die bijeenkomsten de focus lag op de arbeids-voorwaardelijke thema's.

Zoals in hoofdstuk 1. aangegeven, zijn op basis van de opbrengst van de HR-bijeenkomsten profielen voor de werkgever en de medewerker van de toekomst beschreven. Omdat de gedeelde waarden in de HR-bijeenkomsten niet aan de orde zijn geweest, is er dus ook niet (onbewust) 'toe geredeneerd' naar de gedeelde waarden. Dat maakt het mogelijk het HR-perspectief op de profielen voor de werk-gever en de medewerker van de toekomst op een zuivere, onbevooroordeelde manier te gebruiken als toetsingskader voor de gedeelde waarden.Hieronder visualiseren we die toets met behulp van de power-point slides die zijn gemaakt voor het profiel van de werkgever en de medewerker. We hebben daarbij gekeken of de woorden en beelden uit de HR-bijeenkomsten, matchen met de opbrengst van de denksessie van CvA en WSGO.







2.5 CONCLUSIE

De conclusie is dat de gedeelde waarden uit de denksessie met het CvA en de WSGO goed matchen met het HR-perspectief op het profiel van werkgever en medewerker uit de HR-bijeenkomsten.

Dat is ook onderschreven door de gemeentesecretarissen waarmee is gesproken. Daarbij is wel aangegeven dat het uitdagend is de gedeelde waarden op collectief niveau, dat wil zeggen voor de gehele gemeentelijke sector, te voorzien van eenduidige 'zeggingskracht'. De gemeentelijke sector is immers een zeer grote sector met veel lokale diversiteit en een enorme diversiteit aan activiteiten en beleidsterreinen ; dat is tegelijk ook de kracht van de sector. Op lokaal niveau wordt 'de identiteit' van de organisatie veel concreter en is het ook mogelijk om 'waarden' in gesprek met de eigen medewerkers van duiding te voorzien. Vanuit dat perspectief zou deze collectieve set van gedeelde waarden ook goed kunnen dienen als een gespreksleidraad op lokaal niveau.

3. Arbeidsvoorwaardelijke thema's

In de HR-bijeenkomsten is per thema gesproken over 'de stip op de horizon': waar moet het heen, in welke richting moeten we op de lange termijn bewegen? Vaak is dat makkelijker gezegd dan gedaan. Immers: 'Tussen droom en daad staan wetten in de weg, en praktische bezwaren'[4]. Daarom is per thema ook stilgestaan bij de vraag wat er dan nodig is om daar te komen: waaraan moeten we dan werken? Hieronder volgen we per thema deze tweedeling.

3.1 MEDEZEGGENSCHAP

- ***Stip op de horizon***
  In de visie op medezeggenschap staat een heldere verdeling van rollen en verantwoordelijkheden tussen vakbonden en ondernemingsraad (verder: OR) voorop. Dat zou er als volgt uit moeten zien. De vakbonden hebben primair een rol op landelijk/sectoraal niveau: met hen wordt de cao overeengekomen en in die cao wordt zoveel mogelijk centraal geregeld om onderlinge concurrentie op arbeidsvoorwaarden te minimaliseren. De cao zou in de toekomst geen opsomming moeten bevatten van onderwerpen voor lokaal overleg met vakbonden.

  Op gemeentelijk/lokaal niveau is er in de toekomst één overlegorgaan: de OR. Het werken met één overlegorgaan komt de doelmatigheid en 'rolhelderheid' ten goede. De OR is dan zo divers en representatief mogelijk samengesteld en krijgt de faciliteiten en ondersteuning om op een professioneel niveau te opereren. Het is aan bestuurder en OR om te bepalen over welke onderwerpen zij overleg voeren. De vakbonden kunnen desgewenst een adviserende rol vervullen voor de OR, met name bij sociale statuten voor reorganisaties is dat goed voorstelbaar.

  Op gemeentelijk/lokaal niveau is er zoveel mogelijk directe participatie van medewerkers in de voorbereiding van besluitvorming, de OR kan dan een meer toetsende rol hebben.

- ***Waaraan werken***
  De wijze waarop de medezeggenschapsverdeling op landelijk en lokaal niveau nu is geregeld, kent een lange historie. Het is een gevoelig thema, raakt immers aan verantwoordelijkheden en invloed. Bewust zijn van en erkenning van de waarde van de rol van sociale partners in 'de polder' is belangrijk als startpunt van zorgvuldig onderzoek en overleg met partijen om te komen tot één lokaal medezeggenschapsorgaan. Tevens zal er proactief moeten worden gewerkt aan de competenties van zowel bestuurder als OR om het overleg in de gemeentelijke organisatie goed te voeren.

4 Uit het gedicht "Het huwelijk" (1910) van Willem Elsschot

3.2 BELONEN

- ***Stip op de horizon***
  Concurrerend publiek werkgeverschap is het uitgangspunt. Dat betekent dat gemeentelijke organisaties zich qua beloningsniveau goed positioneren op de arbeidsmarkt. Dat geldt nadrukkelijk voor alle functieniveaus: van uitvoerend werk (onderhoud, handhaving e.d.) tot beleidsmakers. Onderlinge concurrentie op de arbeidsmarkt wordt zoveel mogelijk beperkt. Daarbij is er veel minder onderscheid in functie- en beloningsniveau voor vergelijkbare functies dan nu tussen grote en kleine gemeentelijke organisaties.

  De verantwoordelijkheid van publiek werkgeverschap brengt met zich mee dat we kritisch zijn op de mix van arbeidsvoorwaarden. In verhouding wordt nu veel geld uitgegeven aan of gereserveerd voor de vangnetten voor sociale zekerheid, ook ten opzichte van werkgevers in de markt. Meer nadruk op arbeidsvoorwaarden die 'in het nu' bijdragen aan aantrekkelijk en eigentijds werkgeverschap, draagt bij aan een goede positionering op de arbeidsmarkt. Zeker als het gaat om aantrekken van jong talent.

  Er moet ook meer ruimte voor maatwerk zijn: om in te kunnen spelen op de levensfase/loopbaanfase van medewerkers. Dat gaat over meer dan belonen, het gaat ook over flexibiliteit in tijd en ontwikkelingsmogelijkheden. Ook is de wens om in de cao meer ruimte te hebben voor differentiatie op basis van de bijdrage die medewerkers leveren; het loslaten van de vaste periodieken helpt daarbij. Tot slot is er de behoefte om meer flexibiliteit mogelijk te maken in de manier waarop het werk wordt georganiseerd: dat zou kunnen door meer uit te gaan van tijdelijke rollen en verantwoordelijkheden, en minder uit te gaan van vastomlijnde functies.

- ***Waaraan werken***
  In lijn met de (arbeids-)markt blijven qua niveau en mix van arbeidsvoorwaarden vraagt uiteraard om het met regelmaat benchmarken. Dat is, in combinatie met ruimte maken in de cao voor maatwerk, differentiatie en flexibiliteit, op zichzelf echter niet meer (en ook niet minder) dan de randvoorwaarde. Het zal in de praktijk van alledag leiderschap en lef vragen om dit tastbaar te maken. Het voeren van het goede gesprek, misschien beter 'het moedige gesprek', is daarbij essentieel.

  Als dat gebeurt, wordt het imago van het werken bij de gemeentelijke overheid veel krachtiger. Dan krijgt de combinatie van *publiek werkgeverschap* (dat is: zingeving, werk dat er maatschappelijk toe doet) en *eigentijds werkgeverschap* (dat is: op maat, gedifferentieerd, flexibel) de volle kracht op de arbeidsmarkt.

3.3 ARBEIDSDUUR EN WERKTIJDEN

- ***Stip op de horizon***
  Bij dit thema is vastgesteld dat de huidige cao, als het gaat om het systeem van de standaardregeling (voor de werknemers die zelf hun werktijden bepalen) en de bijzondere regeling (voor de werknemers waarvan de werkgever de werktijden vaststelt), in principe ook naar de toekomst toe de benodigde ruimte biedt. Daarbij past het in de standaardregeling, vanuit het oogpunt van autonomie en flexibiliteit, om uit te gaan van een gemiddelde werkweek over een langere periode.

  Wel is er behoefte om het stelsel van toelagen voor afwijkende (bijzondere) werktijden eenvoudiger en marktconform te maken. Belangrijk is zeker dat de cao de ruimte biedt om voor medewerkers in alle leeftijdsgroepen en levensfasen, aantrekkelijke arrangementen te bieden die het mogelijk maken werk en privé goed te combineren, een goede balans tussen belasting en belastbaarheid tot stand te brengen of bijvoorbeeld een sabbatical te nemen. Nieuwe generaties hebben andere wensen, het is belangrijk daar continu alert op te zijn en op in te spelen. Na twee jaar werken tijdens Covid en met de transitie naar hybride werken, is de conclusie dat de cao ook een goede balans moet faciliteren tussen 'het recht op onbereikbaarheid' en 'transparantie over bereikbaarheid'.

Waaraan werken
Om deze stip op de horizon waar te maken, is het vooral van belang dat de stijl van leiding geven uitgaat van vertrouwen en verantwoordelijkheid. Waarbij wordt gestuurd op de te bereiken resultaten en bijdragen en niet op aanwezigheid van medewerkers. Dat is ook nodig als we willen uitgaan van autonomie van medewerkers: medewerkers die hun verantwoordelijkheid nemen én die hun grenzen kunnen en durven aangeven.

3.4 VAKANTIE EN VERLOF/WAZO

- ***Stip op de horizon***
  Bij dit thema is het bij uitstek zo dat de veranderingen in de samenleving zich beter moeten weerspiegelen in de cao. We zien naast de traditionele gezinsvormen ook andere gezinsvormen en samenlevingsvormen, de culturele diversiteit neemt toe en de samenleving wordt steeds complexer met een groter beroep op bijvoorbeeld mantelzorg. Om hier goed op in te spelen moet de cao ruimte bieden voor maatwerk op basis van goed werkgeverschap. Vereenvoudiging, solidariteit en diversiteit zijn daarbij leidende principes.

  Bijvoorbeeld om medewerkers de mogelijkheid te geven, als zij dat willen, om in plaats van de traditionele christelijke feestdagen hun eigen 'persoonlijke feestdagen' te hebben. Ook zou het goed zijn om alle bijzondere vormen van verlof om te zetten in één generieke aanspraak; dat doet veel meer recht aan wat voor mensen persoonlijk belangrijk is. Ook hier moet de gemeentelijke sector goed aansluiten bij de ontwikkelingen in de markt.

- ***Waaraan werken***
  In essentie gaat het hier om het bewustzijn dat de toenemende pluriformiteit en complexiteit van de samenleving vraagt om veel meer maatwerk. Sociale partners moeten daarop durven inspelen door in de cao meer generieke aanspraken op te nemen waarvan in essentie duidelijk is waarvoor het is bedoeld zonder het volledig te reguleren. Leidinggevenden moeten dat in de praktijk durven toepassen, in het vertrouwen dat medewerkers hun verantwoordelijkheid kennen en dus op een verantwoorde manier omgaan met meer generieke aanspraken. Langs die lijn kan de gemeentelijke sector zich profileren als een eigentijdse werkgever met een sociaal gezicht.

3.5 ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN / HYBRIDE WERKEN

- ***Stip op de horizon***
  Met de lessen van twee jaar werken tijdens Covid in het achterhoofd, gaat het er in de transitie naar 'de toekomst van werk' om dat in de cao ruimte wordt gemaakt voor een andere manier van werken. De medewerkers die niet locatie gebonden zijn, hebben daarin de ruimte om te werken op de plek die het beste is. Met aandacht voor de cohesie van de organisatie en voor het mentale welzijn. Het kantoor is in deze transitie steeds meer een plek van ontmoeting en inspiratie, de thuiswerkplek wordt goed gefaciliteerd. Werkplezier, werkgeluk, autonomie en vitaliteit zijn leidende principes en beleid ter zake van arbeidsomstandigheden is gericht op alle generaties.

  En in de cao, dan wel in lokale afspraken, moet aandacht zijn voor een 'groen mobiliteitsbeleid', gericht op het stimuleren van vervoersvormen die leiden tot CO2-reductie. Publiek werkgeverschap (en publiek medewerkerschap) brengt in dat licht een extra verantwoordelijkheid met zich mee.

- ***Waaraan werken***
  Deze stip op de horizon vraagt om de uitwerking en acceptatie van een andere manier van werken. En ook hier is een passende stijl van leiding geven essentieel; met name het kunnen en durven inspelen op de diversiteit ('zoveel mensen, zoveel wensen'). Dat vraagt een goede dialoog, tussen leidinggevende en medewerker maar ook tussen medewerkers onderling.

  Voor wat betreft de cao is een herbezinning nodig op (reis)kostenvergoedingen (met aandacht voor de verschillen tussen stad en platteland), budget voor de thuiswerkplek en de wijze van omgaan met werktijden.

3.6 SOCIALE ZEKERHEID

- ***Stip op de horizon***
  De regelingen in de cao voor sociale zekerheid, zowel voor ziekte/arbeidsongeschiktheid als voor werkloosheid, moeten eenvoudig en activerend zijn: 'van vangnet naar trampoline'. Tevens is er grote behoefte om de regelingen terug te brengen naar een marktconform niveau; verhoudingsgewijs gaat er nu veel geld (in reserveringen en uitgaven) naar sociale zekerheid, in combinatie met het eigen-risico dragerschap beperkt dat ook het aanpassingsvermogen van de organisatie. In het licht van de grotere 'baanmobiliteit' van jongere generaties en de krapte op de arbeidsmarkt, is een herijking van de mix van arbeidsvoorwaarden op zijn plaats; zie ook onder het thema Belonen.

  Zo'n herijking zou het ook mogelijk maken om budget vrij te maken voor 'investeringen aan de voorkant', gericht op vitaliteit, ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid binnen of buiten de eigen organisatie: dat is de paraplu voor preventie van uitval en focus op gezond aan de slag zijn.

- ***Waaraan werken***
  In het overleg tussen sociale partners is een herijking nodig op de mix van arbeidsvoorwaarden. Dat vraagt een open dialoog waarin alle belangen op tafel kunnen komen. Een verschuiving van middelen in de richting van investeringen in vitaliteit en duurzame inzetbaarheid is onmogelijk zonder oude paradigma's ter discussie te stellen.

  In de gemeentelijke organisaties zelf ligt er voor leidinggevenden een cruciale rol om proactief te zijn en arbeidsongeschiktheid en (problematisch) ontslag te voorkomen. Dat is bepaald geen eenvoudige taak, daarom moet HR hen daarin actief en professioneel ondersteunen. Regionale samenwerking tussen gemeentelijke organisaties kan een grote bijdrage leveren als het gaat om het bevorderen van re-integratie.

3.7 DUURZAME INZETBAARHEID

- ***Stip op de horizon***
  Voor een goede positie op de arbeidsmarkt is het essentieel dat de gemeentelijke sector gericht inspeelt op het belang van duurzame inzetbaarheid. Dat gaat zowel over vitaliteit en dus over het bieden van veel meer ruimte aan mensen om in te spelen op wat in hun leven nodig is, als over persoonlijke en professionele ontwikkeling. Vanuit werkgeversperspectief wordt het steeds belangrijker om dit te positioneren als onderdeel van aantrekkelijke en eigentijdse arbeidsvoorwaarden. Vanuit het perspectief van medewerkers gaat het over ruimte, over mogelijkheden om te groeien en om sterk te staan in de snel veranderende wereld van werk. Het gaat ook over de acceptatie dat een volgende stap in de loopbaan niet altijd een stap omhoog of opzij hoeft te zijn. Een stap terug kan in een bepaalde levensfase of fase van de loopbaan, een hele gezonde en passende -soms zelfs ontspannende- stap zijn; het is belangrijk dat dit onderwerp uit de taboe sfeer komt. In aansluiting op de koers bij het thema sociale zekerheid: het is noodzakelijk dat continu het goede gesprek wordt gevoerd over vitaliteit én ontwikkeling. En dat de middelen en mogelijkheden beschikbaar zijn om daar concreet aan te werken. In de mix van arbeidsvoorwaarden moet daarvoor ruimte worden gecreëerd.

- ***Waaraan werken***
  Het is belangrijk om in de sector te werken aan een 'mind-set' waarin werken aan vitaliteit en ontwikkeling de standaard is en waarin een stapje terug ook heel normaal is. Waar het om gaat is dat mensen de ruimte voelen, hebben en nemen om stappen te zetten die bijdragen aan werk dat bij hen past, telkens weer. Dat vraagt persoonlijk leiderschap van medewerkers en het vraagt om competenties van leidinggevenden en medewerkers om het goede gesprek daarover te voeren. En omdat zoals eerder al opgemerkt persoonlijk leiderschap niet voor iedereen is weggelegd, vraagt het soms een stap extra van de werkgever en de leidinggevende om medewerkers wat extra ondersteuning te bieden.

  Aansluitend bij het thema sociale zekerheid, is er op dit terrein veel te winnen door regionale samenwerking tussen gemeentelijke organisaties te verkennen en te benutten. Daarmee ontstaan veel meer mogelijkheden voor medewerkers.

3.8 PENSIOEN/PENSIOEN-COMMUNICATIE

- ***Stip op de horizon***
  Pensioen is een belangrijk en integraal onderdeel van de arbeidsvoorwaarden. Vanuit het oogpunt van pensioenbeleid zou een flexibele toepassing van de AOW, in combinatie met het betrekken van de fiscale ruimte bij het pensioen van de toekomst, daarop een belangrijke aanvulling kunnen zijn. Door de vergrijzing van het personeelsbestand en het opschuiven van de AOW-leeftijd is er steeds meer aandacht voor pensioenbeleid en neemt het belang toe van duurzame inzetbaarheid (zie hierboven): hoe werken medewerkers op een gezonde manier door tot aan hun pensioen? In dat kader is het ook van belang om aandacht te hebben voor de zware beroepen in de gemeentelijke sector.

  Tevens is het van belang dat medewerkers meer mogelijkheden krijgen om flexibel om te gaan met hun pensioen en aan het eind van hun loopbaan zelf, al dan niet gefaseerd, een goede overgang te maken van werken naar pensionering. Daartoe is een integrale persoonlijke financiële planning belangrijk, zodat mensen de consequenties van hun keuzes kunnen overzien; financieel advies in de laatste fase(n) van de loopbaan faciliteren is daarvoor een optie.

- ***Waaraan werken***
  Er is werk aan de winkel als het gaat om de bewustwording van het belang van pensioen. Daar ligt een gedeelde verantwoordelijkheid bij ABP, werkgevers en vakbonden. Met de komst van het nieuwe pensioenstelsel, waarin er geen (voorwaardelijke) toezegging meer is op het te bereiken pensioenresultaat, wordt heldere communicatie nog belangrijker.
  De gemeentelijke sector moet daarom de pensioencommunicatie verder uitbouwen en professionaliseren; met de inzet van pensioen-ambassadeurs en de instrumenten die het ABP biedt.



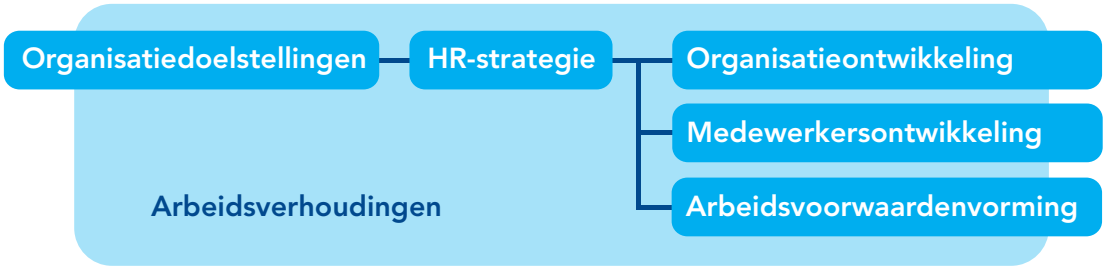
Bijlage 1: Reflectie AWVN

Met een aantal collega's hebben wij de afgelopen maanden met veel professioneel plezier, samen met een aantal collega's van de werkorganisatie van de VNG, dit traject voor de VNG en de WSGO begeleid. Daarbij hebben we bewust en in overleg zo veel mogelijk de rol van procesbegeleider genomen en ons terughoudend opgesteld wat betreft de inhoud, zodat het verhaal dat zou ontstaan ook echt het verhaal van de gemeentelijke sector zelf zou zijn. Wij denken dat dat goed gelukt is en er ligt ons inziens ook een goed verhaal waar de sector de komende jaren koers op kan houden. In deze paragraaf een aantal korte reflecties van onze zijde.

- ***Maak gebruik van de betrokkenheid***
  Betrokkenheid is een groot goed en een 'drager' voor effectieve verandering. In de bijeenkomsten met HR-medewerkers van gemeentelijke organisaties was de betrokkenheid heel tastbaar. De uitnodiging om betrokken te worden bij het ontwikkelen van een stip op de horizon werd zeer op prijs gesteld. Er was veel energie om met elkaar in gesprek te gaan en mee te denken over de toekomst van de arbeidsvoorwaarden in de gemeentelijke sector. Het benutten van de creativiteit en denkkracht van -en tegelijkertijd ook de 'reality check' door- de mensen in het veld is ons inziens iets om vast te houden en als het kan verder uit te bouwen.

- ***De kracht van publiek werkgeverschap***
  In een krappe arbeidsmarkt waarin betekenisgeving steeds belangrijker wordt, ligt er voor de gemeentelijke sector een prachtige kans zich krachtig te profileren. De eerste vraag die mensen zich stellen als ze overwegen ergens (anders) te gaan werken gaat meestal niet over werkgeverschap of arbeidsvoorwaarden. Die vraag is veel eerder: wat voor organisatie is dat, waar staat die voor? Misschien wel juist in gemeentelijke organisaties kan betekenisgeving heel concreet worden gemaakt: het werk dat medewerkers met elkaar doen, van de beleidsmaker tot het onderhoud in de wijk, heeft directe impact op het dagelijks leven van burgers.

  Dat gaat dus over de doelstellingen van de organisatie. In de visie van AWVN staan die voorop en is HR-strategie en alles wat te maken heeft met werkgeverschap en medewerkerschap daarvan herkenbaar afgeleid. Zie het kader hieronder.



Organisaties die in staat zijn om een heldere verbinding aan te brengen tussen hun identiteit en doelstellingen enerzijds en hun werkgeverschap en arbeidsvoorwaarden anderzijds, hebben een sterk verhaal op de arbeidsmarkt. Het kernachtige begrip *publiek werkgeverschap* heeft die verbinding in zich. Het is ons inziens dus essentieel dat goed voor het voetlicht te brengen.

De 'gedeelde waarden voor gemeentelijk werkgeverschap' kunnen daar op sectoraal niveau behulpzaam bij zijn, maar gezien de grote diversiteit van de sector zal de concrete inkleuring bijna onvermijdelijk op lokaal niveau moeten plaatsvinden. Het is ons inziens belangrijk om daarover met elkaar het gesprek aan te gaan en expliciete afspraken te maken over hoe om te gaan met de gedeelde waarden op sectoraal én op lokaal niveau.

- ***Diversiteit vraagt om samenwerking***
  Uit de bijeenkomsten is naar voren gekomen dat gemeentelijke organisaties elkaar soms beconcurreren op de arbeidsmarkt. Deels heeft dat te maken met de diversiteit: de sectorale beloningsstructuur leidt tot een verschil in beloning tussen grote en kleine werkgevers. Diversiteit biedt echter ook kansen: in de bijeenkomsten is meerdere malen een pleidooi gehouden voor meer samenwerking tussen werkgevers in de sector, bijvoorbeeld op terreinen als loopbaanontwikkeling, duurzame inzetbaarheid, re-integratie. Dit is ons inziens een buitengewoon belangrijk punt om de sector als geheel en daarmee de afzonderlijke werkgevers van een sterker profiel op de arbeidsmarkt te voorzien. En dus meer dan waard om verder uit te werken en bijvoorbeeld in pilots mee te experimenteren.

- ***Werk tegelijk aan de onderstroom en de bovenstroom***
  Het is niet voor niets dat wij in de bijeenkomsten niet alleen hebben gevraagd naar de stip op de horizon, maar ook de vraag hebben gesteld: als dit de stip op de horizon is, waaraan moet dan worden gewerkt om daar te komen? Veel van de antwoorden op die vraag hebben te maken met 'de onderstroom': wat zou ons dan in de toekomst moeten kenmerken als werkgever, wat voor attitude en gedrag vraagt dat van onze leidinggevenden, waaraan voldoet de medewerker van de toekomst. Denk aan vertrouwen en ruimte, lef en autonomie (onderstroom) om meer mogelijkheden voor maatwerk en differentiatie in de arbeidsvoorwaarden (bovenstroom) ook daadwerkelijk te kunnen benutten. Hier ligt het 'kip-ei dilemma' op de loer: vakbonden zouden ervoor kunnen pleiten om eerst aan de onderstroom te werken en dat als voorwaarde te zien om de arbeidsvoorwaarden anders vorm te geven, werkgevers zouden het omgekeerde kunnen bepleiten. Ons advies is om aan beide tegelijk te werken, dat is de beste manier om vooruit te komen.

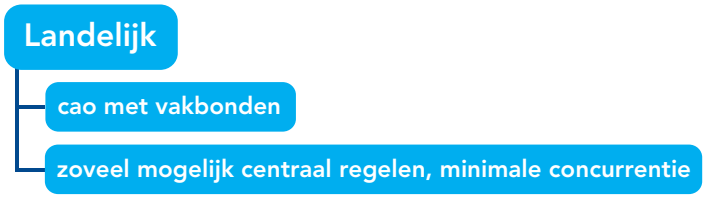
- ***Werk met betrokken partijen aan een gezamenlijke visie***
  De stip op de horizon (zowel voor wat betreft de rode draad als de 8 thema's) bevat punten die voor veel betrokken partijen aantrekkelijk zijn maar zeker ook zeer uitdagende punten die op weerstand kunnen stuiten. De voorgestelde toekomstige organisatie van het overleg op landelijk en lokaal niveau raakt direct aan de macht en invloed van de vakbonden. De wens om de voorzieningen voor sociale zekerheid marktconform te maken en daarmee tot een andere mix van middelen te komen, raakt aan vangnetten die als verworven recht kunnen en zullen worden beschouwd. De wens om tot meer differentiatie in beloning te komen, raakt aan solidariteit en het voorkomen van willekeur.

  Zo zijn nog meer uitdagende punten te benoemen. Punten die ons inziens bijdragen aan eigentijds en aantrekkelijk publiek werkgeverschap en daarom zeer goed verdedigbaar zijn. Tegelijkertijd is het allemaal niet of nauwelijks te realiseren zonder draagvlak van werkgevers (leden VNG en WSGO), van medewerkers, ondernemingsraden en vakbonden. Ons advies is daarom om actief en op tijd te werken aan een proces waarin samen wordt gewerkt aan een gezamenlijk gedragen stip op de horizon en aan de weg daarheen.

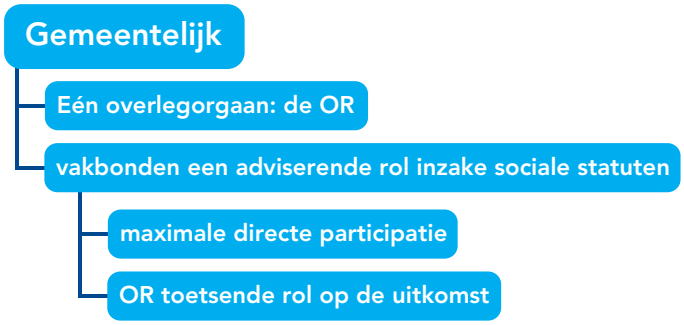
Bijlage 2: Samenvatting sheets bijeenkomsten HR

MEDEZEGGENSCHAP

Landelijk niveau
- De vakbonden hebben alleen een landelijke rol
- Bij sociale statuten voor reorganisaties kunnen zij de OR adviseren
- Zoveel mogelijk centraal in cao, geen concurrentie op arbeidsvoorwaarden
- Geen (limitatieve) opsomming van lokale overleg onderwerpen in de cao



Gemeentelijk niveau
- Eén lokaal overlegorgaan: een diverse, representatieve, professionele OR
- Zoveel mogelijk direct overleg met medewerkers, OR toetst uitkomst



Waaraan werken
- Onderzoek met partijen het pad om te komen tot één lokaal gremium
- Werk aan de competenties van alle partijen om het overleg goed te voeren
- Bewust zijn van de maatschappelijke waarde van de vakbonden/'de polder'

BELONEN

Concurrerend publiek werkgeverschap
- Met oog voor arbeidsmarkt belonen op alle niveaus, met zo min mogelijk onderlinge concurrentie
- Verantwoordelijkheid van publiek werkgeverschap, dus kritisch op de mix van arbeidsvoorwaarden
- Positionering op de arbeidsmarkt gaat over meer dan beloning, ook over ruimte voor ontwikkeling

Ruimte voor maatwerk, differentiatie naar prestatie, flexibiliteit
- Maatwerk: om in te kunnen spelen op levensfase/loopbaanfase met tijd, geld en ontwikkeling
- Differentiatie: ruimte in de CAO maken, bijvoorbeeld: periodieken loslaten
- Flexibiliteit: meer nadruk op rollen en verantwoordelijkheden, minder op functies

Waaraan werken
- Imago van werken bij de gemeentelijke overheid
- Met regelmaat de CAO benchmarken t.a.v. positie op de arbeidsmarkt
- Leiderschap/lef om te differentiëren en het goede gesprek te voeren

ARBEIDSDUUR EN WERKTIJDEN

Aantrekkelijk en eigentijds omgaan met de cao
- Leidinggevenden sturen op resultaten/bijdrage in plaats van op beschikbaarheid
- Balans tussen recht op onbereikbaarheid én transparantie over bereikbaarheid
- De cao bevat aantrekkelijke arrangementen voor alle leeftijdsgroepen/levensfasen

De cao biedt in principe al de benodigde ruimte, focus op specifieke onderdelen
- In de standaardregeling gaat het om de balans tussen flexibiliteit en bereikbaarheid voor klanten/collega's
- Het stelsel van toelagen simpeler en marktconform maken
- Werktijden goed managen en daarbij uitgaan van een fair gemiddelde over langere periode

Waaraan werken
- Stijl van leidinggeven die uitgaat van vertrouwen en verantwoordelijkheid
- Autonomie van medewerkers vraagt dat zij ook zelf grenzen kunnen aangeven
- Bij koersbepaling inspelen op andere wensen van nieuwe generaties

VAKANTIE EN VERLOF/WAZO

Inspelen op veranderende samenleving
- Van traditionele gezinsvormen en christelijke feestdagen naar pluriformiteit/diversiteit als basis
- De toenemende complexiteit van het leven vraagt om maatwerk op basis van goed werkgeverschap
- We moeten in de pas blijven lopen met werkgevers in de markt

Vereenvoudiging, solidariteit en diversiteit
- Resultaatafspraken, inzetbaarheid en goed werkgeverschap zijn leidende principes
- Alle bijzonder-verlof-soorten omzetten naar één generieke aanspraak
- Voor bijzondere feestdagen mogelijkheid geven van 'persoonlijke feestdagen'

Waaraan werken
- Gemeentelijke sector profileren als sociaal werkgever
- Bewustzijn dat complexiteit en pluriformiteit samenleving vraagt om maatwerk
- Met regelmaat de CAO benchmarken op marktconformiteit

ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN/HYBRIDE WERKEN

De toekomst van werk en werkplek
- Onderscheidend en duurzaam publiek werkgeverschap houdt rekening met mens en maatschappij
- De medewerker werkt op de plaats waar dit voor hem/haar het beste kan
- Kantoor is een plek van inspiratie en ontmoeting, de thuiswerkplek goed gefaciliteerd

Gezondheid en vitaliteit
- In essentie gaat het om werkplezier, werkgeluk, autonomie en vitaliteit
- Arbeidsomstandighedenbeleid is gericht op alle generaties
- Transitie naar hybride/anders werken vraagt aandacht voor mentaal welzijn

Waaraan werken
- Een eigentijdse visie op werken, een daarbij passende stijl van aansturing
- Zoveel mensen zoveel wensen: een goede dialoog hierover is noodzakelijk
- Herbezinning op (reis)kostenvergoedingen, budget thuiswerkplek, arbeidsvoorwaarden, werktijden

SOCIALE ZEKERHEID

Aantrekkelijke werkgever zijn met focus op werkenden
- Minimaliseren gebruik sociale zekerheid begint met preventie en focus op aan de slag zijn
- De regelingen voor sociale zekerheid moeten marktconform, eenvoudig en activerend zijn
- Nut en noodzaak lange termijn voorzieningen herijken op grotere mobiliteit van nieuwe generaties

Duurzame inzetbaarheid is de paraplu
- Duurzame inzetbaarheid krachtiger inzetten ten behoeve van grotere mobiliteit
- Concreet: ontwikkelingsbudget en ontwikkeling gericht op volgende functie ook buiten organisatie
- Beschikbare middelen sociale zekerheid herverdelen ten gunste van ‘investering aan de voorkant’

Waaraan werken
- Leidinggevenden voorkomen door proactief te zijn arbeidsongeschiktheid en (problematisch) ontslag
- HR heeft een actieve en professionele rol bij het ondersteunen van leidinggevenden
- Regionale samenwerking tussen gemeenten bevorderen ten behoeve van re-integratie

DUURZAME INZETBAARHEID

Cruciaal voor positie op de arbeidsmarkt
- Gericht inspelen op veranderende, levensfase-afhankelijke (arbeids)patronen: sabbatical, parttime, e.d.
- Vanuit werkgeversperspectief: ontwikkelingsmogelijkheden als aantrekkelijke arbeidsvoorwaarde
- Vanuit werknemersperspectief: sterk staan en mobiel zijn in een snel veranderende wereld

Concreet maken
- Noodzakelijk om het goede gesprek met elkaar te voeren: over ontwikkeling én vitaliteit
- Middelen beschikbaar: zowel (individueel) budget als ontwikkelmogelijkheden/-instrumenten
- Demotie uit de negatieve sfeer halen: het gaat om passend werk

Waaraan werken
- Medewerkers nemen verantwoordelijkheid: persoonlijk leiderschap
- De competenties van leidinggevenden en medewerkers om het goede gesprek te voeren
- De mogelijkheden van samenwerking tussen gemeenten/gemeentelijke organisaties verkennen/benutten

PENSIOEN

Belangrijk en integraal onderdeel van arbeidsvoorwaarden

- Pensioenbeleid verbinden met Duurzame Inzetbaarheid, ook in relatie tot zware beroepen
- Meer keuzemogelijkheden voor medewerkers zodat zij eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen
- Fiscale ruimte voor pensioen betrekken bij toekomst, idealiter in combinatie met flexibele AOW
- Pensioen in perspectief plaatsen van financiële planning: integraal financieel advies mogelijk maken

Waaraan werken

- Bewustwording van belang pensioen: gedeelde verantwoordelijkheid ABP, Werkgevers en Vakbonden
- Heldere communicatie over nieuw pensioensysteem waarin er geen toezegging is op pensioenresultaat
- Pensioencommunicatie verder uitbouwen en professionaliseren, met inzet van ambassadeurs en ABP-tools



Nassaulaan 12
2514 JS Den Haag

info@vng.nl
www.vng.nl

info@wsgo.nl
www.wsgo.nl

November 2022