



Van regels naar ruimte

Visienota CNV Overheid 2020 - 2025

cnv OVERHEID



Van regels naar ruimte

Visienota CNV Overheid 2020 - 2025



1. Onze wens voor de overheid	4
Inleiding	7
2. Betrouwbare en (daad)krachtige overheid	9
2.1 Overheid in transitie	10
2.2 Goed bestuur	11
2.3 Consistent en transparantie in maatschappelijke opdracht	11
2.4 Een inclusieve overheid	11
3. Investeren in personeel	12
3.1 Wees trots op het ambtelijk vakmanschap	13
3.2 Behoud kennis en expertise	13
- Duurzame inzetbaarheid	
- Onderlinge uitwisseling	
3.3 Organiseer structurele input van werkvloer	13
3.4 Stimulerend leiderschap	14
3.5 Werken in een veilige cultuur	14
3.6 Meer professionele ruimte	15
3.7 Kijken naar de bedoeling	15

1.

Onze wens voor de overheid



Stelt u zich voor dat ambtenaren...

... ongestoord
kunnen
samenwerken
aan een veilige
en rechtvaardige
samenleving.

... gezien worden in
hun cruciale rol om
onze samenleving
draaiende te
houden.

... de politieke en
maatschappelijke
verwachtingen tot
uitvoering brengen.

... regie en
eigenaarschap
hebben binnen hun
eigen organisatie
onderdeel.

... hun kennis
en expertise
kunnen inzetten
in hun werk.

... veilig kunnen
werken, zowel met burgers en
bedrijven (met rugdekking door de
top) als binnen het team en de dienst
(met een open bedrijfscultuur waarbij
feedback, kritiek en transparantie
worden gewaardeerd).

... ieders rol en verantwoordelijkheid
kennen zonder een cultuur
van afrekenen.

... kunnen werken in een
omgeving waar kwaliteit van
dienstverlening centraal staat in
plaats van een omgeving gedreven
en aangestuurd door targets,
budgetten en protocollen.

... hun beroep uitoefenen in
een omgeving waarbij innovatie,
ontwikkeling en ontplooiing
centraal staan.

... transparantie bieden over
de omvang van het werk en
over de risico's bij nieuw beleid
en nieuwe wetgeving.

... werken in een omgeving waar intern en extern toezicht wordt georganiseerd en feedback rondes worden gehouden om tijdig in te spelen op veranderingen.

... binnen hun genormaliseerde positie inspraak hebben bij lokale overleggen met de werkgever.

... via hun OR adviesrecht hebben ook als het gaat om voorgenomen besluiten over zaken die het politiek primaat betreffen.

... als professionals de ruimte krijgen om mee te denken over de vraag hoe 'de overheid' in Nederland het beste georganiseerd kan worden.

... op volwaardige wijze meepraten over arbeidsvoorwaarden en het opvangen van de gevolgen bij reorganisaties binnen hun eigen organisatie (bijvoorbeeld in het lokaal overleg).



Onze
wens
voor de
overheid

Inleiding

De overheid is nodig om onze Nederlandse samenleving veilig, rechtvaardig en sociaal draaiende te houden. Een overheid die ruimte biedt aan bedrijven en burgers om te leven en te werken met sociale vangnetten, maar ook een overheid die toeziet op misstanden, fraude, milieunormen, (inter)nationale veiligheid en onrecht. De onzekerheden van de coronacrisis en de instabiele politiek in binnen- en buitenland vragen om een overheid die de regie pakt. Volgens CNV Overheid vereist dit een kritische overheid die waakt voor kwaliteit, gelijke behandeling en een mensgerichte benadering met bevlogen ambtenaren die hieraan een bijdrage leveren, ongeacht de positie of functie.

CNV Overheid ziet een overheid in transitie. Organisaties zijn zoekende naar hun doel, taak, rol, verantwoordelijkheid en naar hun positie ten opzichte van de samenleving. Daarnaast zijn deze organisaties ook zoekende naar de juiste en passende leiderschapsstijl. Dit brengt intern veel onrust met zich mee, bij zowel leiding als bij ambtenaren. Ook extern heeft dit zijn weerslag. CNV overheid pleit dan ook voor een heldere visie en beleid, goede communicatie, transparantie, daadkrachtig leiderschap en professionals die willen werken aan het verbeteren van ons land.

CNV Overheid vindt het belangrijk dat de verantwoordelijkheid voor onze samenleving gezamenlijk wordt gedragen en niet enkel op de schouders rust van een sterke en dominante overheid. Er moet ruimte zijn voor initiatieven van (georganiseerde) bedrijven en burgers, met een basis infrastructuur van sociale zekerheid en veiligheid. Juist de overheid moet oor en oog hebben voor de inbreng van vele partijen en handelen vanuit het algemeen belang.

Tegelijkertijd is er een politieke en maatschappelijke wens van perfectie en maatwerk. Perfectie in de zin van foutloos werk en maatwerk gezien de diverse wensen van burgers en bedrijven.

Dit is een onmogelijke opgave, die zorgt voor een constante stroom van kritiek op incidenten en nieuw beleid. De status van de ambtenaar is aan het verslechteren en incidenten bieden voer voor onbegrip, onmin en onverdraagzaamheid richting de ambtenaren. Op sommige plekken in het rechtstreekse contact tussen ambtenaren en burgers, zien wij op dit moment veel agressie richting ambtenaren. Een onveilige en ongezonde situatie. Het moge duidelijk zijn:

“ de politiek heeft het voor het zeggen maar ambtenaren hebben ook wat te vertellen.”



Het werk van de overheid moet betrouwbaar en transparant zijn. Burgers en bedrijven moeten weten wat de wetten en regels zijn, met bijbehorende rechten en plichten. Een overheid moet afspraken naleven, uitvoeren en handhaven. Diverse zijdes van de medaille, die maken dat de overheid niet altijd even populair is.



2.1 Overheid in transitie

De samenleving is veranderd, technologische innovaties zorgen voor verandering van de loketfunctie van fysiek naar online, wetten en regels zijn complex geworden en burgers mondiger. Maar niet iedereen is echter in staat om met deze (technologische) vaardigheden (op een bepaald moment) om te gaan¹. Het is daarom belangrijk dat de overheid toegankelijk blijft voor iedereen, ook voor hen die niet mee kunnen met de digitale ontwikkelingen. Daarnaast kan verkeerd ingevoerde input (van klant of ambtenaar) ook zorgen voor een ernstige verstoring in digitale systemen met een onwenselijke uitkomst tot gevolg. Het is belangrijk dat de overheid in diverse processen de ruimte blijft bewaken voor ambtenaren om kritisch mee te kunnen kijken naar de uitkomsten en aannames van deze digitale systemen.

De maatschappelijke opdrachten zijn echter niet eenvoudig. Waar de verschillende organisaties versnipperd te werk gaan, beschouwt de burger de overheid wel als één geheel. Om die reden is de uitdaging om te zoeken naar (digitale) uniformiteit naar de burgers toe. Een voorbeeld van deze uniformiteit is het delen van data, maar de AVG wetgeving bemoeilijkt deze uitwisseling. De rol van de overheid verschuift mee met de veranderingen in de samenleving.

Daarnaast heeft de publieke sector de afgelopen jaren veel interne veranderingen doorgevoerd. Forse bezuinigingen en taakstellingen, decentralisaties of outsourcing van taken en digitalisering hebben grote impact op het werk van vele ambtenaren en het contact met burgers.

Naast de maatschappelijke prestatiedruk in het Transitie op vele fronten:

- Van collectiviteit naar eigen verantwoordelijkheid;
- Van sturing naar zelfredzaamheid en eigen initiatief;
- Van controle naar vertrouwen.

Binnen de overheid zijn organisaties zoekende naar de interne bedrijfsprocessen. Daar waar jarenlang "public management" het devies was (sturing op output, targets, KPI's en resultaten) is de beweging nu meer en meer gericht op maatwerk, kwaliteit en het goede gesprek. De overheid is geen bedrijf, noch in haar opdracht, noch in de wijze waarop gestuurd kan worden. Dit vraagt van alle ambtenaren werkzaam binnen de overheid om constante alertheid in eigen houding, gedrag en professioneel handelen.

2.2 Goed bestuur

Een goede en betrouwbare overheid vereist goed bestuur. Wat CNV betreft vertaalt dit zich naar:

- Heldere afspraken over maatschappelijke opdracht, dienstverlening, rolverdeling en daarmee duidelijkheid over de bevoegdheden, taakverdeling en bijbehorende verantwoordelijkheden.
- Erkenning van ieders rol, taak en verantwoordelijkheid.
- Volwassen bedrijfsvoering en krachtige beleidscyclus.
- Assertief en sterk leiderschap.
- Intern organiseren van toezicht, reflecties, feedback rondes en verantwoording over doel en inzet van (publieke) middelen in samenwerking met de klant.

Verantwoording naar de maatschappij is zeer belangrijk geworden. Publiek geld moet vooral goed, efficiënt en effectief worden ingezet. Het vereist dat er constant kritisch moet worden gekeken naar het werk, de uitvoering en naar de verbetermogelijkheden om verspilling van publieke middelen te voorkomen.

2.2 Consistent en transparantie in maatschappelijke opdracht

In ons Nederlandse landschap is de overheidsaansturing constant in beweging. Coalities veranderen, zittingstermijnen wijzigen en voortschrijdend inzicht of incidenten kunnen wet- en regelgeving doen veranderen. Werken bij een overheidsinstelling is om die redenen alles behalve stabiel. Dit heeft directe impact op het dagelijkse werk van de ambtenaren. CNV Overheid vindt het belangrijk dat de overheid transparant is in de maatschappelijke verwachtingen:

wat kan de overheid betekenen, waar stopt deze verantwoordelijkheid en waar begint de verantwoordelijkheid van burgers en bedrijven? Zorg dat helder is wie de burger is en pas daar het taalgebruik op aan. Vanuit het perspectief van de ambtenaren, is het belangrijk hen mee te nemen in de wijzigingen en uit te leggen wat het maatschappelijke belang of doel is om zaken anders aan te pakken. Zonder ambtenaren hierbij te betrekken, ontstaat een kloof tussen hogere (politieke en ambtelijke) leiding en de werkvloer. Een kloof die demotiverend werkt.

CNV Overheid bepleit sterkere wisselwerking binnen de overheidsorganisatie. Ambtenaren moeten signalen, fouten, misstanden of risico's kunnen aangeven. Daarnaast moet er aandacht zijn voor bescherming van ambtenaren en het voorkomen van afrekeningen. Dat biedt kansen om ook van onderop aanpassingen te doen in wet- en regelgeving. Waardoor niet enkel het beleid de uitvoering bepaalt, maar ook de uitvoering richting geeft aan toekomstig beleid.

2.2 Een inclusieve overheid

Voor de overheid staat het Nederlandse maatschappelijke belang voorop. Een maatschappelijk belang dat wordt ingekleurd door een diversiteit aan burgers. CNV overheid pleit dan ook voor een inclusieve overheid voor al haar burgers. Verschillende perspectieven, achtergronden en inzichten kunnen namelijk de denkkraft van de overheid vergroten. Deze inclusiviteit is tweeledig. Enerzijds dient de overheid voor haar handelen toe te zien op het waarborgen van een inclusieve dienstverlening. Denk daarbij aan het toegankelijk aanbieden van informatie in verschillende talen.

Anderzijds is van belang dat de overheid zelf als werkgever een effectief diversiteitsbeleid bevordert. Een beleid waarin de ambtelijke werkvloer een afspiegeling is van de samenleving. Leidinggevend moeten dan ook aandacht hebben voor de noodzaak van een inclusieve werkomgeving en van de diverse teams, ook in de ambtelijke top.



Investeren in personeel

3.

Werken bij de overheid is bijzonder doordat het een dynamische en complexe omgeving is met een spanningsveld tussen politiek, beleid en effectieve en efficiënte uitvoering. Ambtenaren willen daar graag aan bijdragen niet alleen vanuit hun (vak)specialisme, maar juist ook vanuit het grotere maatschappelijke belang.

Het eisenpakket voor het overheidspersoneel is groot en daarom is van belang dat blijvend geïnvesteerd wordt in de professionalisering van overheidspersoneel.

Bovendien moeten goede afspraken worden gemaakt over arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden. Naleving van deze afspraken zorgt ervoor dat professionals goed en veilig hun werk kunnen doen. Zodoende worden zij in staat gesteld om gehoor te kunnen geven aan de complexiteit van opgaven in hun werk voor de samenleving.

3.1 Wees trots op het ambtelijk vakmanschap

Ambtenaren werkzaam binnen de overheid vervullen een cruciale rol binnen de samenleving. Een rol die flexibiliteit, wendbaarheid en stressbestendigheid van ambtenaren vraagt. Een ambtenaar verricht zijn werk binnen het politieke veld en onder het toezicht van de samenleving. Waar het merendeel van het werk goed gaat, worden incidenten breed uitgelicht in de media.

CNV overheid vindt dan ook dat een 'beroepstrots' voor het onmisbare werk van ambtenaren op zijn plaats is. Het werk van ambtenaren lijkt namelijk onzichtbaar, maar is onmisbaar in het goed functioneren van onze samenleving. Wij vinden het belangrijk om voorbeelden en vooral resultaten van goed ambtenaarschap meer zichtbaar te maken in onze maatschappij.

3.2 Behoud kennis en expertise

Duurzame inzetbaarheid

De arbeidsmarkt van de verschillende overheden, laat een vergrijzing zien. De komende jaren zullen veel ervaren en deskundige ambtenaren met pensioen gaan en de diensten verlaten. CNV Overheid wil deze groep zo lang en gezond mogelijk aan het werk houden. Daarnaast is een zorgvuldige kennisoverdracht cruciaal. Geef de ervaren en deskundige ambtelijke professionals een rol bij het inwerkprogramma van nieuwe ambtenaren. En laat nieuwe ambtelijke professionals oudere ambtenaren begeleiden bij nieuwe IT toepassingen of verdere digitalisering. Daarnaast roept CNV Overheid werkgevers op tot slimme oplossingen van duurzame inzetbaarheid².

Bovendien pleit het CNV overheid voor een continu ontwikkelprogramma voor de huidige en toekomstige ambtenaren en voor een doordacht loopbaanprogramma voor zittende ambtenaren om hen te blijven binden en boeien. Dit vraagt extra inspanningen gericht

op de ontwikkeling van elke professionals en hen (afhankelijk van de persoonlijke levensfase) te begeleiden bij het huidige en toekomstige werk. Startpunt daarbij is vooral werken aan een aantrekkelijke sector met een goede status.

Onderlinge uitwisseling

Binnen de Nederlandse overheden zijn er vele verschillende functies. De arbeidsmarkt van de overheid biedt veel kansen voor doorstroming. CNV Overheid vindt het kansrijk om verdere afstemming van loopbanen tussen centrale en decentrale overheden te bevorderen. De A&O fondsen kunnen hierbij een faciliterende rol vervullen. Het is belangrijk dat hierover een open gesprek gevoerd kan worden tussen ambtenaren en leidinggevend en dat op basis van deze wensen en mogelijkheden constant aandacht is voor scholing, opleiding, ontwikkeling en doorstroming. Juist door de snel opeenvolgende technologische veranderingen, is het nodig dat ambtenaren worden meegenomen in de digitalisering van het werk.

3.3 Organiseer structurele input van werkvloer

Het werk van ambtenaren vergt ook professionele ruimte waarin ambtenaren het vertrouwen krijgen om zeggenschap te hebben over hun eigen werk. Daarbij is het van belang dat werkgevers in gesprek gaan met ambtenaren en in samenspraak met ambtenaren tot de formulering van doelen komen. De kaders voor een eenduidige uitvoering en de gelijke behandeling staan daarbij hoog in het vaandel, maar het CNV Overheid vindt dat werkgevers ervoor moeten waken dat protocollen een strak keurslijf voor de professional worden.

Bied ambtenaren de gelegenheid om snel en effectief signalen of waarschuwingen te geven als beleid niet uitvoerbaar blijkt te zijn. Laat hen niet bungelen en zwemmen. Zorg voor een hulpstructuur met multifunctionele teams. Niet alle ambtenaren overzien namelijk het gehele ingewikkelde speelveld van wetten en regels. Benut daarnaast de kennis vanuit andere disciplines en zet deze ambtenaren bij elkaar.



3.4 Stimulerend leiderschap

De overheid in transitie, vraagt zeer slagvaardige leiders. Zij hebben niet alleen een visie op de ontwikkeling van de organisaties, maar ook op de ontwikkeling van haar eigen ambtenaren. Werken binnen de overheid vereist professionaliteit. Dat blijkt niet alleen uit de noodzakelijke houding en het gedrag van de ambtenaren, maar ook uit de wijze waarop beleid wordt ingericht en uitgevoerd in vastgestelde werkprocessen en communicatie. Bestuur en leiding zijn hierin bepalende personen en cultuurdragers.

De complexe overheidsomgeving vraagt om kleine teams waarin ruimte is voor goede gesprekken, het delen van dilemma's, het doorontwikkelen van de dienstverlening, maar ook om een werkomgeving waarin team- en individuele ontwikkeling de ruimte krijgt. Leidinggevend kunnen samenwerking in teams verder bevorderen. Dit vergroot het draagvlak en geeft mogelijkheden om werkdruk op een ander niveau aan te pakken dan alleen in de directe verhouding met leidinggevende. CNV Overheid pleit voor strategisch HRM beleid en personeelsplanning zodat iedere ambtenaar binnen de organisatie op zijn of haar plek zit of zich ergens naartoe ontwikkeld via opleiding, training en coaching.

De link met de politieke omgeving mag niet onderschat worden. Het is belangrijk dat de ambtelijke en politieke top samen zorgdragen voor uitwisseling van ontwikkelingen en iedereen meenemen in de context. De weerbarstige praktijk waar de werkvloer mee te maken heeft versus wensen vanuit de politieke meerderheid. Dit kan tegenover elkaar komen te staan, terwijl de kunst is om ontspannen, transparant en professioneel met elkaar te blijven communiceren.

Leiderschap is ook nodig om verantwoording af te leggen over de dienstverlening van de betreffende overheidsorganisaties. Deze verantwoording lijkt te zijn verengd tot kwantitatieve doelen; de aansturing is gericht op het halen van targets, KPI's en output. Maar dat gaat voorbij aan de kennis van ambtenaren en soms gaat het zelfs voorbij aan de bedoeling van de wet. Kijk met de ambtenaren naar de maatschappelijke opdracht, bepaal met elkaar het doel en wat de opbrengst is en probeer te kijken hoe dat zichtbaar kan worden gemaakt.

De transitie zal een lang en organisch proces zijn. Veranderingen zorgen voor onrust, maar het is belangrijk dat de leiding in overleg met ambtenaren blijft treden (via OR of vakbond). CNV overheid vindt daarom dat de veranderingen binnen de overheid organisch moeten plaatsvinden. Dit betekent dat veranderingen binnen de overheid als organisatie werkenderwijs én in goed overleg ontstaan. De ontwikkeling van leidinggevend en ambtenaren staat bij organisch veranderen centraal. Daarbij is het van belang dat de rechtspositie van ambtenaren gedurende deze veranderingen wordt gewaarborgd.

Op deze manier worden ambtenaren actief betrokken bij het doel en bij de inrichting van de organisatie. Daarnaast zijn veranderingen geleidelijker en minder ingrijpend voor leidinggevend, ambtenaren en voor de interne processen. Anderzijds is de besluitvorming juist sneller in organische veranderingsprocessen.

3.5 Werken in een veilige cultuur

Om professionals de ruimte, verantwoordelijkheid en het vertrouwen te geven, is een veilige cultuur nodig. Dit start binnen het eigen team, waarin ambtenaren zich vrij en veilig moeten voelen om open, eerlijk en kwetsbaar te praten over zorgen of problemen. Een cultuur, waarbij er ook ruimte is om elkaar aan te spreken en om kritiek of feedback te geven. Dit zijn momenten om elkaar te bevragen en bij te sturen zonder dat het als bedreigend of belemmerend wordt ervaren.

Ambtenaren leggen een eed/beloofte af gezien hun rol in onze samenleving. De politieke kaders zijn enerzijds helder, maar anderzijds ook knellend. Vooral als er kritiek is op het werk. Het maatschappelijke beeld is op dit moment namelijk niet positief. Sterker, er is sprake van toenemende agressie richting sommige ambtenaren zoals Rijkswaterstaat, boswachters, Douane, sociale zekerheidsloketten bij gemeenten, buitengewone opsporingsambtenaren (BOA's), brandweer, etc.

De positie van ambtenaren is echter een bijzondere. Ambtenaren kunnen zich nooit openlijk verweren en er is geen sprake van hoor en wederhoor. CNV Overheid vindt het belangrijk dat de ambtelijke en politieke leiding rugdekking geven aan haar eigen ambtenarenapparaat bij kritiek. Mocht het nodig zijn om bij onrecht de stem van de ambtenaren te verheffen, dan zullen wij als vakbond het woord voeren. De kritiek kan ook gericht zijn op een individuele ambtenaar. Het is belangrijk dat "beschuldigde ambtenaren" een eerlijke juridische behandeling krijgen en daartoe worden bijgestaan.

Sommige overheidsfuncties hebben rechtstreeks te maken met onveilig situaties, zoals brandweer, loket sociale zekerheid, gevangenisbewaarder. CNV Overheid vindt dat er aandacht moet zijn voor deze specifieke arbeidsomstandigheden en dat er afspraken moeten worden gemaakt over preventie en nazorg.

3.6 Meer professionele ruimte

Ambtenaren zijn intrinsiek gemotiveerd om te werken aan hun maatschappelijke opdracht. Het belang van de samenleving staat daarbij voorop. Als professionals zijn ambtenaren dagelijks met dit belang bezig. CNV Overheid vindt het belangrijk dat ambtenaren worden gestimuleerd om kritisch te kijken naar hun werk en de verhouding met de klant en de wet constant te wegen en te beoordelen. De huidige sturing lijkt te zijn doorgeslagen naar Excel gedreven organisaties, waarbij cijfers, targets, budgetten en output leidend zijn. Dit tot frustratie van vele ambtenaren. Zij willen de burgers dienen, helpen, ondersteunen en faciliteren. De roep om maatwerk is groot, maar vergt politiek lef om binnen de huidige gelijkheidsbeginselen, die haaks staan op maatwerk, los te laten en speelruimte te bieden in wet- en regelgeving voor maatwerk.

Voor het optimaal presteren van ambtenaren is ook van belang dat voldoende tijd en aandacht wordt geboden voor ontwikkeling. Deze ontwikkeling is niet enkel gericht op de ambtenaar als individu, maar zij is ook gericht op de ontwikkeling van het team en de organisatie.

3.7 Kijken naar de bedoeling

Door de complexiteit van de samenleving en de multicomplexe situaties van burgers en bedrijven, is het belangrijk dat de overheid mensgericht blijft. Steeds meer systemen nemen het werk uit handen en processen worden meer en meer gedigitaliseerd. Toch is het nodig om oog te houden voor de mens en scherp te zijn op deze geautomatiseerde processen. Niet alles kan worden vervat in systemen. Protocollen en handboeken kunnen helpen, maar mogen nooit leiden tot verstarring of verslapping van de uiteindelijke bedoeling van de wet.

Sterker, niet alle burgers zijn even vaardig met deze digitale systemen. Fouten kunnen eenvoudig ontstaan en soms een multiplier effect krijgen, waar burgers en bedrijven moeilijk uit komen. In deze situaties moeten ambtenaren de ruimte hebben en het vertrouwen krijgen om te handelen. Ambtenaren moeten in het belang van de maatschappelijke opgave en de bedoeling van de wetgeving direct kunnen ingrijpen, ondersteunen, fouten kunnen voorkomen en schade beperken. Deze ruimte is op dit moment echter niet overal aanwezig. Enerzijds blijft een groot potentieel van deskundigheid en vakmanschap onbenut. En anderzijds is het frustrerend werken voor ambtenaren als ze wel dingen zien, maar niet mogen handelen. CNV Overheid bepleit dat er meer naar ambtenaren moet worden geluisterd en dat zij meer moeten worden betrokken bij beleidsontwerp en zogenaamde haalbaarheids- en uitvoeringstoetsen. In hun dagelijkse contact met burgers en bedrijven weten zij als geen ander wat nodig is om de maatschappelijke opgave te bereiken. Dat is waar burgers en bedrijven meer en meer behoefte aan hebben.



Over CNV Overheid

CNV Overheid komt op voor de belangen van het overheidspersoneel op het gebied van arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen, arbeidsmarktpositie en arbeidsvoorwaarden. Wij ondersteunen individuen bij (juridische) vragen over werk en inkomen.

We begeleiden en trainen ondernemingsraden en organiseren bijeenkomsten waarbij inspiratie, ontmoeting en uitwisseling centraal staan.

Daarnaast denken wij constructief met de werkgevers mee over mogelijke oplossingen, het voeren van goed en strategisch HRM-beleid en we denken mee over transparante communicatie met de werknemers. In deze visienota schetsen wij het toekomstbeeld van de overheid, waar wij ons iedere dag voor inzetten.

Contactinformatie

T (030) 751 1003

info@cnv.nl

www.overheid.cnvconnectief.nl/



bezoekadres

Tiberdreef 4
3561 GG Utrecht

postadres

Postbus 2510
3500 GM Utrecht

info@cnv.nl
030 751 1003

www.overheid.cnvconnectief.nl