



# Transformatie Burgerzaken: Bewegen naar nieuw werk

Wij zijn vóór

A&O

fonds  
Gemeenten

# Inhoud

Transformatie Burgerzaken: Bewegen naar nieuw werk	<b>3</b>
1. Bewustwording om in beweging te komen, hoe werkt dat?	<b>5</b>
2. Het belang van taal en bouwstenen	<b>7</b>
3. Professionaliseren voor ander werk. Wat kun je opstarten vanuit goed werkgeverschap?	<b>9</b>
4. Bewegen op de huidige arbeidsmarkt, hoe stimuleer je dat?	<b>13</b>
5. Draagvlak creëren, hoe doe je dat?	<b>16</b>
Best practice werkorganisatie CGM: Cuijk, Grave en Mill en Sint Hubert	<b>21</b>
Bronnen	<b>23</b>
Over de auteur	<b>23</b>

# Transformatie Burgerzaken: Bewegen naar nieuw werk

Er zijn veel (wettelijke) veranderingen op het gebied van Burgerzaken. Op welke manier kunnen managers Burgerzaken, en stafmedewerkers die hen adviseren, hier proactief aan bijdragen? Welke oplossingsrichtingen zijn er voor hen? Hoe kunnen gemeenten hun perspectief bieden? Op welke manier kunnen managers Burgerzaken hier proactief aan bijdragen? En hoe organiseer je draagvlak in je gemeenten voor het bewegen naar ander werk? Daarover lees je in dit paper.

## Vele wegen naar Rome

Verandering van werk is niets nieuws. Halverwege de vorige eeuw hebben de computer en automatisering hun intrede gedaan en zagen we ook dat er werk verdween en verscheen. Weer later werd de lokettist bij de NS vervangen door kaartautomaten en digitale poortjes. Die lokettist liet zich vervolgens omscholen of *reskillen*<sup>1</sup> voor een andere, kansrijker functie, zoals conducteur, winkelmedewerker, of beveiliging op de perrons.

Het werk in gemeentelijke organisaties verandert op grote schaal. Daar kun je als gemeente op inspelen door proactief te interveniëren, en door middelen aan medewerkers ter beschikking te stellen. Die interventies en middelen zijn meestal gericht op *bewustwording, professionalisering en mobiliteit op de arbeidsmarkt*.

---

<sup>1</sup> *Reskilling*: het ontwikkelen van vaardigheden om de overstap te kunnen maken naar een ander beroep (Denkwerk, 2019, p. 11).

Dat zijn verschillende fasen in een proces, waar geen wetmatig tijdspad aan hangt. Medewerkers vinden op hun eigen manier en tempo hun weg door de fasen naar hun volgende werkbestemming. Ook hier geldt dus dat er vele wegen naar Rome leiden.

Voor elke fase zijn interventies en middelen beschreven die de afgelopen jaren succesvol in het ondersteuningstraject transformatie Burgerzaken zijn gebleken. Binnen en buiten de gemeente. En in deze publicatie wordt ingegaan op de succesfactoren waarmee deze interventies en middelen effectief zijn ingezet.

# 1. Bewustwording om in beweging te komen, hoe werkt dat?

Om medewerkers daadwerkelijk in beweging te laten komen, zijn visie, urgentie, planvorming, middelen en (leidinggevende) competenties nodig (zie afbeelding 1). Ontbreekt een of meer van die factoren? Dan heb je kans dat medewerkers belanden in verwarring, weerstand, chaos, frustratie, of angst.<sup>2</sup>

Hieronder lees je wat je kunt doen om bij medewerkers bewustwording te creëren om mobiel te worden en ander werk te vinden:

- Deel een heldere **visie** over de verandering van het werk - en vertaal die visie in een **plan**.
- Ga samen op zoek naar de verdwijn- en verschijntaken van de functie. Laat medewerkers dit vooral ook met elkaar ondervinden. En laat ze ervaren of ze mee kunnen en willen met de gevraagde transitie. Via deze verkenning en het 'goede gesprek'<sup>3</sup> krijg je het beste beeld van iemands houding en mogelijkheden met betrekking tot de transitie. Eventueel kun je ook legitimatie van buiten gebruiken. Testen via gespecialiseerde adviesbureaus, A&O fonds of vakverenigingen, bijvoorbeeld.
- Communiceer open en transparant over de verandering van het werk. En doe dat op basis van feitelijke cijfers. Daarbij kun je denken aan de omvang van de paspoortdip, de vermindering van het aantal handelingen door

---

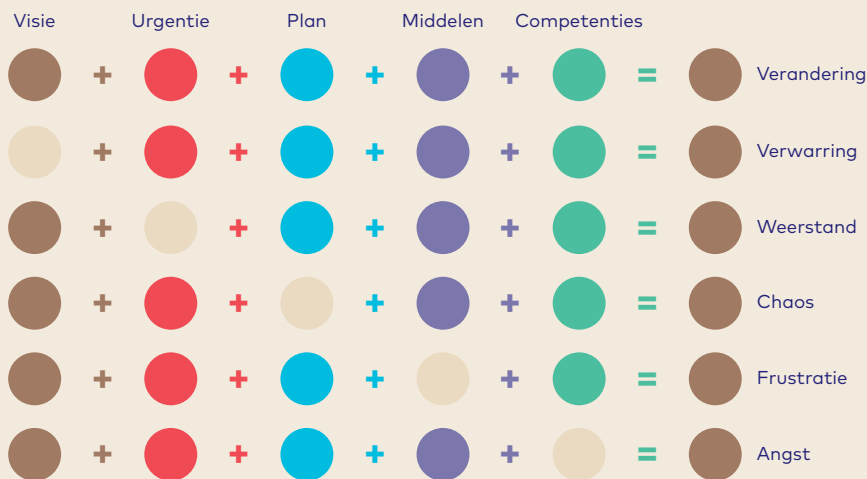
<sup>2</sup> Valkuilen bij veranderingstrajecten: model van Ersösz, geïntroduceerd door Lippitt, 1986.

<sup>3</sup> Het 'goede gesprek': een gesprek waarin je gezamenlijk vooral kijkt naar wat iemand nog wel wil en kan. Vanuit oprechte interesses en de gedachten van de *Appreciative Inquiry*-theorie ga je op zoek naar criteria die kunnen leiden naar passende oplossingen voor de situatie. Waarbij je medewerkers vervolgens keuzes voorlegt die leiden naar een passende oplossing (nieuw leef- en werkplezier).

digitale facturering, de omvang van digitale archivering ten opzichte van fysiek archiefwerk, en het vervallen van baliehandelingen door digitale aanvragen van bijvoorbeeld verklaringen omtrent het gedrag. Die cijfers illustreren de noodzaak voor medewerkers om in beweging te komen. Hoe concreter de cijfers, hoe meer **urgentie** medewerkers ervaren.

- Zoek samenwerking met externe partners<sup>4</sup> op het gebied van duurzame inzetbaarheid en wendbaarheid. Partners hebben tal van (dag)programma's (**middelen**) waarbij medewerkers kennis maken met de verandering van werk in algemene zin, en met de rol die ze hier zelf in kunnen pakken. Zulke programma's zijn bijvoorbeeld theatersessies, interactieve powersessies over de veranderende arbeidsmarkt, *gaming*-events, en workshops op maat - bijvoorbeeld doeltgroepgericht, zoals voor de 50+-generatie.
- Start én intensiveer het goede gesprek tussen leidinggevende en alle medewerkers. Het kan zijn dat leidinggevendenden het lastig vinden gespreks-**competenties** goed in te zetten. Bijvoorbeeld vanwege een gegroeide cultuur waar de norm is dat je bepaalde zaken niet met elkaar bespreekt. In dat geval moeten leidinggevendenden hiervoor worden opgeleid. Ook het uitwisselen van leidinggevendenden tussen afdelingen of gemeenten kan helpen bij het opstarten en intensiveren van de goede gespreksvoering. Vreemde ogen dwingen immers: het helpt vaak om iemand van buitenaf een veranderingsproces te laten opstarten. Zorg dat het gesprek met iedereen wordt gevoerd en wees niet te bang dat de goede krachten als eerste zullen vertrekken. Alle medewerkers hebben voorbeelden en vertrouwen van hun naaste collega's nodig om in beweging te komen.

Afbeelding 1 • Valkuilen bij verandertrajecten;  
model van Ersösz



<sup>4</sup> Met partners wordt hier bedoeld: ontwikkelingsfondsen, UWV, AWWN, vakverenigingen, werkgeversverenigingen, TNO-arbeid en dergelijke, en commerciële adviesbureaus.

## 2. Het belang van taal en bouwstenen

Traditionele arbeidsculturen ('de werkgever zorgt voor mij') worden steeds meer iets uit het verleden. Of we het willen of niet, we gaan naar een nieuwe realiteit waarin werkgever en werknemer mét elkaar samenwerken. Het gebruik van de juiste taal is daarbij belangrijk. Zeker als je medewerkers die al lange tijd ergens werken, wilt verleiden om in beweging te komen. Datzelfde geldt voor de juiste 'bouwstenen': de criteria die als uitgangspunten dienen in het proces van (semi-)verplichte arbeidsmobiliteit.

De bouwstenen geven medewerkers duidelijkheid over de spelregels bij arbeidsmobiliteit. Ze bepalen tot op zekere hoogte de ruimte waarbinnen je samen zoekt naar een zinvolle invulling van hun werkend leven én een passend inkomen voor medewerkers. Ze geven medewerkers en leidinggevenden houvast in de gesprekken over arbeidsmobiliteit. Je kunt erop terugvallen en ze passen bij de huidige realiteit.

### **Werkzekerheid in plaats van baangarantie**

Baangarantie is iets uit het verleden, daar moeten we dus ook niet teveel meer over spreken. Het bieden van werkzekerheid, binnen óf buiten de gemeente, past beter in de huidige tijdsgeschiedenis.

### **Maatwerk in plaats van collectieve arrangementen**

Iedere medewerker is uniek. En heeft zijn eigen wensen als het gaat om werk en leven. Collectieve arrangementen zijn daarom zelden de beste optie om medewerkers in beweging te krijgen. Bovendien leiden ze tot hoge lasten in de voorzieningen voor de WW, de bovenwettelijke WW, en de nawettelijke WW.

Maatwerk kost mogelijk wat extra tijd en investering aan de voorkant, maar met het resultaat van goede maatwerkafspraken zijn werkgevers en werknemers vaak wel gelukkiger. Met maatwerk creëer je sociaal passende oplossingen voor

medewerkers. Dat komt ook de reputatie van de gemeente ten goede. Wie met een 'maatwerkpakket' op weg gaat naar zijn nieuwe leef- en werkgeeluk, zal zich immers vaker positief uitlaten over zijn laatste werkgever.

Schept maatwerk precedenten? Nee, want juist bij maatwerk komt de bijdrage van de werkgever terecht bij werknemers die dat het hardste nodig hebben. Door als werkgever te laten zien dat je maatwerk levert, moedig je andere medewerkers aan zich óók te melden voor een maatwerkoplossing.

### **Eindigheid van de (vervelende) situatie**

Medewerkers die niet kunnen meekomen met het veranderende werk binnen de gemeente, verdienen een waardige werkplek elders. De gemeente moet daarom adequaat toe werken naar het einde van de huidige, 'vervelende' situatie. Het is niet de bedoeling om medewerkers eindeloos van hot naar her te blijven rondschuiven, te detacheren of als 'spookambtenaar' geregistreerd te laten staan. Met maatwerk zijn dat soort vervelende situaties te beëindigen, zeker in een arbeidsmarkt waar ook tal van kansen zijn. Leidinggevendenden kunnen daar ook in hun taalkeuze rekening mee houden, door uit te dragen dat ze zoeken naar duurzame oplossingen voor een eindige situatie, boven voortdurende tijdelijke 'klussen'.



# 3. Professionaliseren voor ander werk. Wat kun je opstarten vanuit goed werkgeverschap?

## **Kijk mensbreed**

Opstarten begint met kijken naar wat iemand binnen het werk én daarbuiten doet of deed. En naar wat werkkansen biedt. Leg van daaruit samen associaties met kansrijk werk, binnen of buiten de gemeente. Vraag bijvoorbeeld een medewerker die in zijn vrije tijd al aan binnenhuisarchitectuur doet, eens wat hij nodig heeft om daar een volledig bestaan rond op te bouwen.

## **Heb oog voor de (regionale) arbeidsmarkt**

Werkgevers moeten goed geïnformeerd zijn over de regionale arbeidsmarkt. Daarvoor is veel bruikbare data beschikbaar, bijvoorbeeld bij het UWV, uitzendbureaus, regionale werkgeversservicepunten<sup>5</sup>, het CBS en binnen het domein Werk en inkomen van de gemeente. Als bekend is binnen welke sectoren er kansen liggen, kan aan medewerkers via een open of doelgroepgerichte poll (enquête) gevraagd worden waar zij in de toekomst mogelijk ook wel zouden willen werken. Op die manier kan de werkgever een beeld krijgen van de interesses

---

<sup>5</sup> Bijvoorbeeld Mobiliteit Utrecht.

van zijn medewerkers. Een volgende stap is deze interesses gezamenlijk concreet te maken door met opleiding en matching bezig te gaan: *make it happen*<sup>6</sup>.

### Breng kansen in beeld

Medewerkers werken vaak al lang bij hun gemeente, en vinden het lastig om zelf beweging de arbeidsmarkt op te gaan. Vaak hebben ze bewust gekozen voor de veilige setting van een vaste baan bij de gemeente, en is de wereld daarbuiten onbekend. Ze hebben vaak ook geen goed beeld van de arbeidsmarkt, en van hun eigen kansen.<sup>7</sup>

Medewerkers willen begeleid worden in het verbeteren van hun zelfbeeld. Een eenvoudige manier om dat te doen, is buiten met binnen verbinden. Veel werkgevers willen best een kijkje in de keuken geven, als ze om personeel staan te springen. Als gemeentelijke werkgever is het handig om de slimme samenwerking met andere gemeenten te zoeken, en om lijntjes te leggen naar andere werkgevers in de regio. Ook kun je gebruik maken van organisaties die daar – al dan niet op commerciële basis – al ervaring mee hebben.

Op die manier is het vaak snel mogelijk om met een groepje medewerkers eens een dagdeel een kijkje te nemen bij de 'buren'. Zulke ontmoetingen openen letterlijk en figuurlijk deuren voor medewerkers en dat vergroot hun blikveld en zelfbeeld. Dat kans is groot dat ze verbaasd zullen zijn over hoe vaak hun vaardigheden ook op andere plekken in de samenleving gevraagd worden.

### Peil interesses met een poll

Met een poll kun je eenvoudig de interesses van medewerkers in ander werk achterhalen. Totaal ander kansrijk werk binnen of buiten de organisatie of eigen sector. En op basis van de uitkomsten kun je goed vervolgin interventies bepalen zoals bijvoorbeeld het stimuleren van intersectorale mobiliteit. Denktank DenkWerk spreekt in dat kader van (intersectorale) overstapmogelijkheden en *reskilling* vanuit het perspectief van het verdwijnen van banen.<sup>8</sup>

Leg medewerkers via een poll bijvoorbeeld eens de open vraag voor: 'Waar zou je ook wel willen werken?' Geef ze daarnaast ook de keuze uit een aantal kansrijke arbeidsmarktsectoren, zoals zorg, onderwijs en techniek. En bied ook de keuze uit plekken binnen de gemeente, zoals de ICT-security en privacy *officer*-functies. Sluit de poll af met de vraag of je de medewerker mag benaderen als je nieuws hebt over die werkkansen.

### Zet leer- en werkwegen op

Het opzetten van een leer- en werkweg kan dan een vervolgin interventie zijn. Daarin geef je medewerkers de kans zichzelf te ontwikkelen naar kansrijk werk binnen de gemeente, of juist daarbuiten, in bijvoorbeeld zorg of onderwijs. Die sectoren bieden een scala aan sociaal duurzame werkoplossingen voor

---

<sup>6</sup> Zie ook **Make It happen**, HR Overheid 2016.

<sup>7</sup> DenkWerk, 2019, p. 13.

<sup>8</sup> DenkWerk, 2019, p. 23.

medewerkers die binnen de gemeente niet meer mee kunnen. En vaak vallen de investeringen in zulke leer- en werkwegen weg tegen de kosten van langdurige boventalligheid of werkloosheidsuitkeringen.

Leer- en werkwegen draaien niet alleen om het ontwikkelen van skills en kennis. Ze moeten ook aandacht hebben voor de arbeidsvoorwaardelijke verschillen. Zonder reparatie op dat vlak, is het voor medewerkers immers lastig om een veilige overstap te maken (zie ook: paragraaf 'Garanties bieden', verderop in dit hoofdstuk).

### Opbrengst van leer- en werkweg

"Onlangs werkte ik bij een grote organisatie (SVB) die kampte met een aanzienlijk tekort aan data-analisten en specialisten op het terrein van IT-security en privacy officer. Twee zeer ervaren managers die aan het eind van hun werkende leven stonden, wilden graag hun expertise borgen en overbrengen aan nieuwe groep(en) medewerkers. Concreet zetten ze samen met een opleidingsadviseur en externe partners een praktische leer- en werkweg op. SVB-medewerkers in functies die bedreigd werden door digitalisering, konden zich hiervoor inschrijven. Na een periode van zes tot negen maanden had de organisatie nieuw talent gegenereerd en waren de eerste personeelstekorten voor data-analisten en specialisten IT-security en privacy officer opgelost."

### Investeer in softskills en leervermogen

Mensen zijn creatiever en sociaalvaardiger dan machines. Ze zijn nog steeds beter in het repareren van een koelkast, of het zorgen voor ouderen, dan een machine. Investeer daarom ook juist in de verdere ontwikkeling van *soft skills*.

De toenemende automatisering, digitalisering en robotisering vraagt steeds meer van ons aanpassings- en leervermogen.<sup>9</sup> Continu leren is de nieuwe norm, die ook leidinggevenden uit moeten dragen als ze medewerkers in beweging willen krijgen.

---

<sup>9</sup> DenkWerk, 2019, p. 33.

### **Van parttime administratief medewerker naar zelfstandig glazenwasser**

Bij de SVB werkte Alfred ruim twintig jaar als administratiekracht. De laatste jaren parttime. Hij combineerde zijn werk met zijn zelfstandig bestaan als glazenwasser en dakgootreiniger. Toen de organisatie aangaf dat zijn werk op termijn in zijn geheel te vervallen kwam, gingen de organisatie en Alfred met elkaar in gesprek.

Hem werd de vraag gesteld: 'Wat heb jij nodig om fulltime zelfstandige te worden?'

Alfred gaf aan dat hij naast tijd, een compensatie voor vorstverlet, een tegemoetkoming voor arbeidsongeschiktheid, pensioencompensatie, en een tegemoetkoming voor vervanging van zijn bedrijfsauto nodig had. De publieke organisatie bedacht drie scenario's die verschilden in tijd (zes maanden, een jaar, twee jaar) waarin Alfred volledig voor zichzelf kon starten. Alfred liet zijn keuze op het snelste scenario vallen, en de publieke organisatie voorzag zodanig in de gevraagde voorzieningen dat Alfred zijn 'brug' naar een fulltime bestaan als zelfstandig glazenwasser/dakgootreiniger veilig kon slaan, en zodanig dat het uitlegbaar was aan de samenleving. Alfred heeft naar volle tevredenheid zijn weg gevonden in een nieuw werkend bestaan en tussen de mensen in zijn eigen woonomgeving.

# 4. Bewegen op de huidige arbeidsmarkt, hoe stimuleer je dat?

## Verbind oprecht en innovatief

Bewegen op de huidige arbeidsmarkt is vooral ook op onderzoek uit gaan en actief netwerken. Als leidinggevende help je dat op gang, door medewerkers te ondersteunen bij het vinden van contacten en het voeren van gesprekken. Leg de verbinding met de wereld buiten de gemeente, en breng de buitenwereld dichterbij door letterlijk samen op pad te gaan. Het dagelijks onderhouden en uitbreiden van contacten helpt daarbij. Maak verbinding op basis van oprechte gemeenschappelijke interesses, werkinhoud en nieuwsgierigheid naar ontwikkelingen bij andere organisaties.

### De vacature voor zijn

In het verleden solliciteerden vijftig medewerkers op een vacature vanuit een vaste baan; vijftig 'geïsoleerde concurrenten', waarmee de kans op de baan 2 procent is. Wie tegenwoordig netwerkt als 'innovatieve connector', is de concurrentie voor. Vaak zijn er dan slechts twee kandidaten voor een baan die nog niet in de publiciteit bekendgemaakt is, en dat ook niet zal worden. De slagingskans voor de werkzoekende is dan 50 procent.

Tip: Leer de medewerkers de vacature voor te zijn door oprecht op inhoud te verbinden.

### Stel de vraag: 'wanneer is het goed?'

Ga tijdens gesprekken met medewerkers vooral uit van wat ze wel kunnen en willen, en niet van beperkingen die huidige regels, contractvorm en dergelijke kunnen hebben. Daar kun je omheen denken. Om samen beter en sneller tot oplossingen te komen, is het essentieel de 'wanneer is het goed?' vraag te stellen. Dat doe je door samen concreet te maken aan welke criteria een oplossing voor medewerkers moet voldoen om ander werk te accepteren. Pel stap voor stap iemands behoeften af, en neem daar de tijd voor. Leg uit waarom iets niet, en wat juist wel kan, en geef medewerkers vervolgens altijd keuzes die voldoen aan de criteria. Medewerkers 'plussen en minnen' die keuzes vervolgens, en zo kom je samen altijd tot een passende oplossing. Arrangeer de oplossing zodanig dat je er beiden een goed gevoel over hebt.

### Fiets in plaats van OV-kaart

Ooit stelden we Eva de vraag waar haar nieuwe baan aan moest voldoen om een oplossing te kunnen zijn voor haar arbeidssituatie. Naast wat loonsuppletie was een ander criterium het busabonnement dat ze bij haar huidige werkgever had, maar niet kreeg bij haar nieuwe werkgever. Die OV-kaart had ze ook nodig om op zaterdagen naar de markt te gaan om inkopen te doen. We vroegen Eva wat er volgens haar nodig was om de overstap te maken. Na het weekend kwam ze terug met het verzoek om een nieuwe fiets met fietstassen, zodat ze haar nieuwe baan zou kunnen combineren met wat beweging en op zaterdagen met de fiets in plaats van de bus naar haar markt te gaan. Deze tip van haar echtgenoot werd door de gemeente gewaardeerd, waardoor Eva fluitend naar haar nieuwe baan ging en ook nog werkte aan haar vitaliteit.

### Laat een arrangeur arrangeren

Om beweging te organiseren, hebben gemeenten naast loopbaanadviseurs ook arrangeurs nodig. Hoe vullen zij elkaar aan?

De loopbaanadviseur ontwikkelt, met als resultaat een medewerker die 'arbeidsmarktklaar' is. Zij richt zich op de 'zachte' kant van de begeleiding van een medewerker als het gaat om advies over zijn of haar loopbaan. Een loopbaanadviseur heeft een inspanningsverplichting, in begeleiden, coachen en adviseren.

In de rol van arrangeur draait het om ondernemerschap, lef en het neerzetten van een resultaat. Een arrangeur heeft daarmee dus een resultaatverplichting en richt zich meer op de 'hardere' kant van de begeleiding van de medewerker. Arrangeurs zijn strategisch en HR-inhoudelijk goed onderlegd en slaan de brug tussen strategische personeelsplanning en mobiliteit. Deze rol van arrangeur kan door zowel internen als externen worden ingevuld. We zien vaak dat de interne arrangeur een goed netwerk heeft binnen de gemeentelijke organisatie en in de regionale gemeentelijke netwerken. Het voordeel van een externe arrangeur is dat zij vaak ruimere publieke en private netwerkcontacten hebben, binnen

meerdere sectoren. Vanuit dat netwerk wordt het voor die begeleide medewerker makkelijker om bij een andere organisatie of sector aan de slag te gaan. Een arrangeur begeleidt een medewerker van werk naar werk (matchen), al dan niet met een maatwerkpakket (arrangement). De arbeidsjurist en pensioenspecialist (van bijvoorbeeld ABP) ondersteunen daarbij.

### **Bied garanties**

Bied vanaf de start van een mobiliteitsoffensief garanties aan medewerkers. Veel medewerkers hebben immers bewust gekozen voor de veiligheid en zekerheid van de gemeente, en vinden het lastig om dat los te laten. De pijn zit vaak in zekerheden als het vaste contract, de BWW-rechten en het ABP-pensioen.

Daar kunnen gemeenten op inspelen met bijvoorbeeld terugkeergaranties of een eenmalige pensioencompensatie. Ook een BWW-garantie is mogelijk: een potje voor wie na een contract voor bepaalde tijd bij een nieuwe werkgever toch zijn baan verliest, en geen bovenwettelijke en nawettelijke WW krijgt, maar alleen WW. Dergelijke garanties werken drempelverlagend, en in de praktijk blijkt één op de tien er maar gebruik van te maken.

# 5. Draagvlak creëren, hoe doe je dat?

In dit laatste hoofdstuk wordt ingegaan op het realiseren van draagvlak bij het bestuur van de gemeente. Via zeven voorbeelden zien we hoe dat kan.

## **Maak helder wat investeren in mobiliteit kost, én wat het oplevert**

De potentiële lasten van boventaligheid voor een gemeentelijke organisatie zijn hoog. Uitgaande van de ontslaggrond reorganisatie (artikel 7:669 lid 3 onder a BW) heeft een boventallige medewerker sinds de invoering van de Wnra<sup>10</sup> op grond van de cao Gemeenten recht op:

- een 'Van Werk Naar Werk Traject' van maximaal 24 maanden
- bij toekenning van WW, een aanvullende uitkering en een na-wettelijke uitkering
- eventuele lokale aanvullende afspraken in een sociaal statuut/plan.

De medewerker heeft geen recht op een transitievergoeding.

Gemeenten zijn eigenrisicodragers voor al deze kosten, en moeten daarom op zoek naar andere manieren om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te garanderen.

---

<sup>10</sup> Wet normalisering rechtspositie ambtenaren, ingegaan op 1 januari 2020



Om een beeld te geven van deze potentiële lasten heeft A&O fonds Gemeenten een aantal pro-formaberekening laten maken. Centraal daarbij stonden de vragen:

- 1 Wat zijn de jaarlijkse loonsomkosten bij maximaal schaal 7 en 8?
- 2 Wat zijn de overheadkosten<sup>11</sup> bij volledige begeleiding tijdens een van 'Van Werk Naar Werk Traject' (VWNW-Traject) en WW-periode?
3. Wat zijn de totale WW-lasten (incl. BW/nawettelijke uitkeringen) bij maximaal schaal 7 en 8 met een dienstverband van meer dan twintig jaar?

Met die drie indicatoren zijn de volgende financiële-risicoprofielen opgesteld. Ze zijn gebaseerd op een fulltime dienstverband (zie tabel).

	Maximaal schaal 7	Maximaal schaal 8
2 jaar loonsomkosten <sup>12</sup> (VWNW-traject)	€ 115.950	€ 130.484
2 jaar overheadkosten <sup>13</sup>	€ 77.578	€ 77.578
WW-lasten (incl. BW/ nawettelijke uitkeringen) <sup>14 15</sup>	€ 213.758	€ 240.903
<b>Totale risico (per fte)</b>	<b>€ 407.286</b>	<b>€ 448.965</b>

Deze profielen zijn de potentiële lasten. Waarbij opmerkt wordt dat de duur van de WW en nawettelijke uitkeringen afhankelijk zijn van de duur van het dienstverband.

<sup>11</sup> De overheadkosten per jaar bij gemeenten bedragen € 38.789 per fte. Dit is een optelling van loon, inhuurkosten en uitbestedingskosten van management, secretariaat, P&O/HR, Financiën en control, marketing en communicatie, facilitaire zaken, generieke juridische ondersteuning, generieke inkoopondersteuning, bestuurszaken en bestuursondersteuning, informatisering en automatisering. Daarnaast zijn de materiele ICT kosten en de huisvestingskosten van de gemeentekantoren hierbij opgeteld. Kosten die hier niet inzitten zijn:

- Personeelskosten en inhuurkosten van de primaire taken
- Advieskosten
- Incidentele kosten
- Niet begrote kosten
- Overige personeelskosten (opleidingen, reis- en verblijfskosten, werving en selectie)
- Overige organisatiekosten Bron: Berenschot, 20 juli 2020.

<sup>12</sup> Bron: Pardon berekeningen Aegis advocaten, 26 juni 2020

<sup>13</sup> Bron: Berenschot, jaarlijkse benchmarkonderzoek formatie en kosten onder alle gemeenten van Nederland dat sinds 2002 wordt uitgevoerd, 20 juli 2020

<sup>14</sup> Bron: Pardon berekeningen Aegis advocaten, 13 juli 2020

<sup>15</sup> Pardon berekeningen kunnen enigszins fluctueren afhankelijk van ontslagdata, actuele cao-salaris en premies op dat moment.

Voor de investeringen hebben we enkele scenario's opgenomen met indicatieve investeringen (per fte, en grotendeels *evidence based*<sup>16</sup>).

Uitsplitsing oplossingen preventief beleid	Kosten
Ontslag op eigen verzoek (+ andere externe baan)	€ 0
Loonsuppletie (+ andere baan extern)	€ 15.000
'Early bird' (+ andere baan)	€ 22.500
Intersectorale <i>move</i> naar bijvoorbeeld de zorg, onderwijs en dergelijke (inclusief opleiding)	€ 50.000
ZZP-opstartpakket	€ 70.000
Uitlegbare pensioencompensatie-oplossing (eventueel met RVU)	€ 70.000
Contractovername en mobiliteitsdienstverband	€ 90.000
Gemiddelde arrangementskosten	± € 45.000

De potentiële lasten en de optionele investering samen, vormen de kosten-batenanalyse. Daaruit blijkt dat een geslaagde investering bij schaal 7 gemiddeld ongeveer € 362.286,- oplevert, en bij schaal 8 gemiddeld zo'n € 403.965,-. Daar komt dan sociaal voordeel en reputatievoordeel nog bij. Dat hebben we niet gekwantificeerd.

### Extrapoleer de kosten

Dit voordeel kan doorgetrokken worden naar een businesscasebenadering. Stel: afdelingen Burgerzaken moeten de komende vijf jaar landelijk van 10 procent van hun 6.000 medewerkers afscheid nemen. Dan zal een preventieve-arrangementenbenadering minimaal 217 miljoen<sup>17</sup> euro besparen.

In de praktijk moet iedere medewerker binnen de gemeente meer ruimte en ruggensteun krijgen om zijn eigen koers te gaan varen, in plaats van het collectieve arrangement af te wachten. Daarom is het tijd voor een *return on investment* (ROI)-analyse en investeringsagenda. Daarbij is het belangrijk om tijdig extra middelen vrij te maken. Dat levert ons allemaal – sociaal en financieel – een

<sup>16</sup> Uiteenlopende gemeenten en/of publieke organisaties die eigenrisicodrager zijn voor WW/BWW en NWW-lasten hebben pilots uitgevoerd met voorafgaand investeren. BWW staat voor bovenwettelijke werkloosheidsuitkering en is een aanvulling op de WW. NWW is een nawettelijke werkloosheidsuitkering die volgt na afloop van de WW periode.

<sup>17</sup> We zijn er hierbij vanuit gegaan dat alle medewerkers in schaal 7 zitten. Dit 'voordeel' is exclusief de projectmatige investeringen die gepaard gaan met de preventieve-arrangementenbenadering. Deze kosten staan doorgaans in schril contrast met de 217 miljoen 'opbrengst'.

groter 'voordeel' op dan reactief reorganiseren. Dit zijn uitgelezen kansen voor de afdelingen Bedrijfsvoering, Financiën en P&O om hun rol als businesspartner te laten gelden.

### **Maak intersectorale afspraken met regionale werkgeversorganisaties**

Het is voor medewerkers niet altijd eenvoudig om over te stappen naar een andere sector. Ze moeten dan immers vaak hun sociale skills en kennis bijvullen, en bovendien zijn er vaak grote verschillen in de arbeidsvoorwaarden. De gemeentelijke sector betaalt meestal net wat beter dan sectoren als zorg en onderwijs. Dat verschil kan in de uitvoerende functies oplopen tot behoorlijke bedragen.

Dat heeft invloed op de beslissing van een medewerker om wel of niet over te gaan naar een nieuwe werkgever. Alle reden dus om vooral ook goed in gesprek te gaan met sociale partners van kansrijke sectoren. Onderzoek samen met hen of er afspraken over arbeidsvoorwaarden gemaakt kunnen worden om intersectoraal overstappen makkelijker te maken.

#### **Ingeschaald op basis van opleiding en werkervaring**

Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn Midden-, Zuid- en West-Gelderland is gestart met een samenwerkingsverband met opleidingsinstituten in de regio om meer mensen te verleiden te gaan werken in de sector zorg en welzijn. Ze bieden betaalde leer- en werkplekken aan met opleiding en werkgarantie in de zorg. In tegenstelling tot andere organisaties worden kandidaten hier niet ingeschaald in aanloopschalen, maar gelijk op basis van (voor)opleiding en werkervaring. Dat maakt de overstap vanuit bijvoorbeeld de gemeentelijke sector laagdrempeliger.

### **Gebruik strategische personeelsplanning (SPP) als basis**

Een goede SPP bepaalt de focus voor de organisatie. De uitkomsten van de SPP maken duidelijk welke medewerkers niet meer mee kunnen met de organisatie en haar toekomst, en voor wie je als goed werkgever dus moet interveniëren. Bespreek de uitkomsten van de SPP met de medewerkers. Met transparantie bereik je veel meer dan met schimmige lijstjes.

### **Motiveer door gedragsinterventies<sup>18</sup>**

Eenvoudige positieve en negatieve gedragsinterventies motiveren ons dagelijks zonder dat we het in de gaten hebben. Het koopgedrag van klanten in de supermarkt wordt bijvoorbeeld beïnvloed door de positie van producten in de schappen. Medewerkers die er tegenop zien om naar ander werk uit te kijken, kunnen ook door gedragsinterventies gemotiveerd worden.

Dat kan bijvoorbeeld met een *nudge* (duwtje), zoals het arrangeren van drie oplossingskeuzes die leiden naar ander werk en die voldoen aan de criteria van medewerkers. Door het aantal opties te beperken, verleid je de medewerker om

---

<sup>18</sup> Van Esch, 2017.

ook inderdaad een keuze te maken. Het belonen van medewerkers die als eerste durven te vertrekken (de zogeheten *early birds*) kun je als een *hug* (knuffel) beschouwen. Het stoppen van een sociaal plan en maatwerk tot norm verheffen, kan als *smack* (klapje) worden ervaren en medewerkers juist in een proactieve stand zetten. Stop je met de reguliere gesprekscyclus, en start je met meer directe feedbackmomenten? Dan kun je dat zien als een *shove* (stootje) in de nieuwe werkrichting.

Zulke gedragsinterventies worden effectief als je ze op verschillende manieren en doorlopend inzet, en herhaalt als onderdeel van het bewegen naar ander werk.

### Zet transfercoaches in

Bij de gemeente Rotterdam zien we de rol van arrangeur terug onder de naam: transfercoaches. Transfercoaches kunnen medewerkers tijdens de verandering van werk meenemen op hun 'reis'<sup>19</sup>. Vaak worden transfercoaches van buiten de organisatie tijdelijk ingezet. Ze maken geen deel uit van het bestaande personeelsbestand, en vormen daarom ook geen bedreiging voor medewerkers. Ze bieden ze wél een veilige plek om hun verhaal te doen, tips te krijgen en ondersteund te worden bij het maken van de juiste keuzes. Alles wat je aandacht geeft, groeit – en daar ondersteunen transfercoaches bij.

Functietermen als arrangeurs en transfercoaches laten ons zien dat gemeenten af willen van de vrijblijvendheid rondom het begeleiden van medewerkers van werk naar werk die er was en we op weg zijn naar meer prestatiegericht oplossen van (pre)boventaligheid casuïstiek.

## Ga vooral doen: start een Beweging!

Je hóéft als gemeente niet te beginnen met traditionele beleidsvorming. Je kunt ook prima starten met een pragmatisch plan en veel pilots: 'potjes op het vuur zetten'. De werkelijkheid wordt immers gemaakt op de werkvloer, en die kun je daarna altijd nog omzetten naar beleid. De beste aanpak ontwikkelt zich dan gaandeweg, en kun je tot de standaard maken als dat nodig is. Concreet betekent dit:

- Ga vooral samen doen!
- Creëer een positieve coalitie die elkaars taal spreekt.
- Breng de kosten en baten in kaart.
- Investeer in goede 'hulptroepen' (daadkrachtige, meewerkende mensen).
- Maak iemand verantwoordelijk voor de regie van het bewegingsproces.
- Intensiveer door korte 'sprints' in plaats van lange 'duurlopen'.

Het resultaat? Sociale oplossingen, die goed zijn voor het leef- en werkgeluk van welwillende medewerkers.

---

<sup>19</sup> Gemeente Rotterdam 2019.

# Best practice werkorganisatie CGM: Cuijk, Grave en Mill en Sint Hubert

## **"Het constructief investeren in de mensen... duidelijkheid en kritisch zijn en blijven is daarbij een must"**

Met Victorine Jongejan, Teamleider Burgerzaken & Belastingen en Astrid Bolder, Personeelsadviseur spreken we over de arbeidsmobiliteit bij Burgerzaken van de werkorganisatie CGM. CGM is een ambtelijk samenwerkingsverband van de gemeenten Cuijk, Grave en Mill en Sint Hubert.

### **Waar is jullie "beweging" gestart?**

De start van het samenwerkingsverband CGM is ook het natuurlijke moment geweest om medewerkers plaats onafhankelijk te laten samenwerken. Dit vroeg veel van onze medewerkers. Het vertrouwde moest losgelaten worden. Dit was zeker in het begin geen gemakkelijke opgave. Medewerkers gingen nadenken en zagen kansen. Er zijn veel gesprekken gevoerd, waarin medewerkers ook hun zorgen deelden. Veranderingen gingen geleidelijk. De één had meer tijd nodig dan de ander. En ja, er waren ook medewerkers bij die aangaven dat ze gingen omdat ze de verandering niet meer konden of wilden.

### **Wat is cruciaal voor verandering?**

Het constructief investeren in de mensen onder andere door het voeren van gesprekken helpt enorm. Duidelijkheid en kritisch zijn en blijven is daarbij een must. We zijn maar met weinigen en ieders invloed op de kwaliteit van de dienstverlening is direct merkbaar. We zijn dus ook streng geweest bij de selectie van nieuwe medewerkers. Samengevat valt het ons op dat de structuur mensen aan het denken heeft gezet. Intensieve gespreksvoering, medewerkers betrekken en op basis van de nieuwe structuur heeft geleid tot een andere cultuur. Dat vinden we mooi te zien.

### **Andere cultuur?**

Ja, er staat nu een team met mensen die positief zijn en die iets voor elkaar over hebben. Er worden goede afspraken gemaakt over verdeling van de werkvoorraad en hoe zaken opgepakt worden. De drie verschillende "culturen" zijn één cultuur geworden. Het is niet langer meer: "Ja, maar bij óns in de gemeente doen we....." . Het maakt nu niet meer uit voor welke gemeente werkzaamheden worden gedaan, Cuijk, Grave of Mill en St.Hubert.

### **Waren er nog andere aspecten die de verandering hebben gekenmerkt?**

Investeren in medewerkers vinden wij heel belangrijk. Ook bij burgerzaken is geïnvesteerd in opleidingen en training zodat medewerkers zich konden ontwikkelen en backoffice-taken konden gaan oppakken. We merken veel bereidheid trainingen te volgen, ook als die over persoonlijke ontwikkeling en over je eigen gedrag gaan.

### **Waar heeft jullie aanpak toe geleid?**

Dit heeft geleid tot arbeidsmobiliteit van acht medewerkers. Iemand is verhuisd, een ander heeft een overstap gemaakt naar een andere gemeente. Vier medewerkers hebben besloten om eerder te stoppen met werken en daarnaast hebben we met twee medewerkers maatwerkafspraken gemaakt voor een passend vertrek. Het gevolg is dat het cluster Burgerzaken nu veel vers bloed heeft.

### **CGM heeft nu ook organisatie breed een ontwikkelproject, hoe zit dat?**

Organisatie breed is er ook ontwikkeltraject gestart: 'CGM samen vooruit' met als speerpunten: eigenaarschap, integraal werken en sterk netwerk en als kernwaarden: flexibel, vertrouwen, samenwerken en doen. Concreet merken we hiervan bijvoorbeeld de CGM-academy, die recent is gestart en ook kunnen medewerkers sinds vorig jaar deelnemen aan vitaliteitsdagen. De ervaringen met de wijzigingen binnen Burgerzaken bewijzen dat de kernwaarden er inderdaad toe doen en dat trainingen waardevol zijn! We zijn trots op onze medewerkers! Zij zijn het, die hiermee aan de slag zijn gegaan!

## Bronnen

DenkWerk (2019). *Arbeid in transitie: Hoe mens en technologie samen kunnen werken*. Z.pl.: DenkWerk.

Esch, Simon van (2017). *Nudge, Shove, Hug, Smack, Repeat. Gedragsverandering met voortdurende HRD-interventies*. Whitepaper. Soest: Nestor.

Lippit, Mary (1987). *'The Managing Complex Change Model'*. Enterprise Management Ltd.

## Over de auteur

Patrick van Beukering is zelfstandig consultant en interimmanager ([www.interimshop.nl](http://www.interimshop.nl)). Hij behaalde een master in Sociologie (UvA, 2004) en Management Consulting (VU 2011). Hij begeleidt en voert veranderingsprocessen uit op het snijvlak van grootschalige arbeids- en inzetbaarheidsvraagstukken. Opdrachtgevers benaderen hem om deze interventies te bedenken, maar ook samen met hem en werknemers te realiseren. Hij werkt – tijdens de verschillende fasen van verandering – als consultant, coach, leider en arrangeur.

## **Opdrachtgever**



Stichting A&O fonds Gemeenten  
Postbus 11560  
2502 AN Den Haag  
070 763 00 30  
secretariaat@aeno.nl  
www.aeno.nl

## **Auteur**

Patrick van Beukering, zelfstandig consultant  
en interimmanager

## **Coördinatie**

Renz Davits, programmamanager  
A&O fonds Gemeenten

## **Communicatie**

Annemarie Schrijen, communicatieadviseur  
A&O fonds Gemeenten

## **Eindredactie**

Veurinc – Hattum Hoekstra

## **Vormgeving en productie**

insandouts communication, design and print

## **Fotografie**

Kees Winkelman

## **Uitgave**

Stichting Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds Gemeenten,  
Den Haag, augustus 2020.

A&O fonds Gemeenten is het fonds van en voor alle gemeenten van Nederland. We inspireren en ondersteunen bij organisatie-ontwikkeling en professionalisering van medewerkers met als doel dat gemeenten vitaal en wendbaar zijn en optimaal kunnen blijven aansluiten bij de veranderende samenleving.

## **Rechten**

© 2020 Stichting A&O fonds Gemeenten.

Doelstelling van de paper 'Transformatie Burgerzaken: Bewegen!' is het verspreiden van de opgedane kennis van vier jaar transformatie bij afdelingen Burgerzaken en Publiekzaken van gemeenten. Het is gemeenten en externe adviseurs van gemeenten toegestaan om de paper te gebruiken onder voorwaarde van bronvermelding bij interne of externe publicatie.

Verveelvoudigen en/of openbaarmaking van (delen van) dit werk voor toepassing in de publieke sector of educatieve doeleinden is toegestaan, onder voorwaarde dat de kopieën de volledige bovenstaande referentie bevatten. In alle andere gevallen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van A&O fonds Gemeenten.

Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.



Fluwelen Burgwal 58  
Postbus 11560  
2502 AN Den Haag

070 763 00 30

[secretariaat@aeno.nl](mailto:secretariaat@aeno.nl)  
[www.aeno.nl](http://www.aeno.nl)

Augustus 2020