MAGAZINE VAN DE VERENIGING VAN NEDERLANDSE GEMEENTEN

VNG MAGAZINE

18

19 NOV 2021

THEMA
HRM & OPLEIDINGEN

KRAPTE ARBEIDSMARKT

De zoektocht naar collega's

POLARISATIE
JAN VAN ZANEN MAAKT ZICH ZORGEN

TON HEERTS
CAO IS 'COMPLIMENT' AAN 170.000 MEDEWERKERS

STUDENTENPARTIJEN
WAAROM STUDENTEN DE POLITIEK INGAAN

vng.nl

SEGMENT

Hét opleidingsinstituut voor de overheid

Ook in company kunnen wij veel betekenen!

Al meer dan 25 jaar is Segment hét opleidingsinstituut voor de publieke sector. Met onze opleidingen, adviezen en trainingen ondersteunen wij het streven naar alsmaar verdere professionalisering. Of het nu gaat om de scholing van een enkele medewerker of een organisatiebreed advies- of leertraject, Segment heeft altijd toepasbare opleidingen en trainingen beschikbaar, en altijd vanuit de context van de klant.

Segment is Cedeo gecertificeerd.

cedeo*erkend Bedrijfsopleidingen Open

cedeo*erkend Bedrijfsopleidingen Maatwerk

1996 • 2021

SEGMENT

Bekijk ons aanbod op www.segment.nl

IN DIT NUMMER

NUMMER 18 · 19 NOVEMBER 2021 · JAARGANG 75

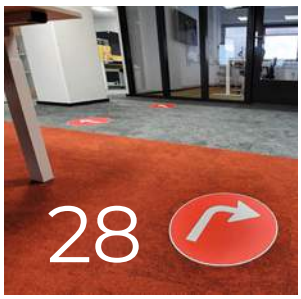
Coverfoto: Shutterstock | Nummer 19 verschijnt op 3 december 2021

Jan van Zanen
De tweedeling in de samenleving is zichtbaar aan het gemeenteloket, zegt de VNG-voorzitter.

THEMA Ton Heerts
'We vinden het fatsoenlijk dat mensen een goed uurloon krijgen', zegt de voorzitter van het College voor Arbeidszaken.

THEMA Arbeidsmarkt
Een nieuw werkboek helpt bij de zoektocht naar medewerkers.

THEMA Integriteit
Een dalend vertrouwen in de overheid zorgt voor nieuwe aandacht voor integriteit.



THEMA Terugkeer
De nieuwe corona-regels maken het nog even niet mogelijk, maar gemeenten bereiden zich voor op de terugkeer naar kantoor.

Studerende raadsleden
Studenten wonen vaak maar kort in de stad, en de studiedruk is hoog. Toch gaan ze graag de gemeenteraad in.

EN VERDER

6 **Lopende Zaken** 7 **Commentaar** Leonard Geluk 13 **Drie vragen aan** 26 **Thorbeckehoogleraar**
27 **Cijfers in beeld** 31 **Column** Martijn van der Steen 32 **Betoog** 34 **Personalia** 37 **Het netwerk van**

‘Coalitie van het lokale vrije woord’ moet pers versterken

Een coalitie van het lokale vrije woord. Daarvoor pleit Pieter Jeroense, plaatsvervangend algemeen directeur van de VNG.

Jeroense riep tijdens een conferentie van de Stichting Nederlandse Lokale Publieke Omroepen (NLPO) overheden en lokale en regionale media op samen te werken aan een versterking van de lokale journalistiek. Volgens hem is dat cruciaal voor de lokale democratie. Jeroense, die vijf jaar gemeentesecretaris van Alphen aan den Rijn was en daarvoor hoofd communicatie van Leiden, zei dat wethouders en raadsleden in Leiden in zijn tijd altijd bezig waren met wat het *Leidsch Dagblad* zou schrijven. ‘Zo veel invloed heeft de lokale journalistiek op het gemeentebestuur. Dat er een spanningsveld is tussen de belangen van een gemeentebestuur en van de media, is duidelijk. Zo hoort dat ook.’

OVERDAAD

De kwaliteit van de lokale journalistiek staat onder druk. Redacties hebben een beperkt budget en kunnen het zich niet meer permitteren altijd een journalist naar de vergaderingen van de gemeenteraad te sturen.
Anderzijds zijn er zo veel (sociale) media bij gekomen, dat er een overdaad van nieuws is waarin inwoners moeilijk kunnen onderscheiden wat goede en wat slechte journalistiek is. Als de professionele media worden versterkt en beter in staat worden gesteld gedegen journalistiek te bedrijven, dan zouden ze zich kunnen onderscheiden. Jeroense: ‘Als mensen zien dat een overheid goed en kritisch wordt gevolgd, zou het vertrouwen in die overheid kunnen toenemen.’

COMMITMENT

Volgens Marcel Broersma, hoogleraar Media en Journalistieke Cultuur aan de Rijksuniversiteit Groningen, blijkt uit onderzoek dat lokale media hoog scoren wat betreft betrouwbaarheid. Dat geldt ook voor de lokale politiek, omdat burgers zijn geïnteresseerd in wat er in hun directe omgeving gebeurt. Volgens hem is een commitment aan de lokale journalistiek ook een commitment aan het democratisch bestel.
Broersma zei dat voor gezonde lokale media een stabiele en duurzame infrastructuur nodig is, evenals structurele publieke financiering en professionalisering van de journalistiek. **(LM)**

Zolang wij onze mond houden en wegkijken, kan de terreur op de sociale media gewoon doorgaan.

Burgemeester Joris Bengevoord (Winterswijk) steunt D66-raadslid Loes ten Dolle, die meer openheid over bedreigingen bepleit, *Binnenlands Bestuur* 12 november.

Kamer: alle gemeenten een algoritmeregister

Alle gemeenten moeten hun inwoners transparant informeren over het gebruik van algoritmen bij de gemeentelijke dienstverlening. Dat wil de Tweede Kamer.

De Kamer heeft ingestemd met een motie van Volt, waarin de regering wordt opgeroepen het gebruik van zo’n register voor alle overheden verplicht te stellen.

Volt-fractievoorzitter Laurens Dassen stelt dat het gebruik van algoritmes kan leiden tot discriminatie. Als inwoners inzage hebben in het gebruik hiervan, kunnen zij de overheid beter controleren ten aanzien van de besluitvorming waarmee zij te maken hebben, zo redeneert hij. **(LM)**

Ruime steun voor burgerfora

Bijna twee derde van de Nederlanders is voorstander van een burgerforum op lokaal niveau. Dat blijkt uit onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).

Het SCP hield samen met de Radboud Universiteit een representatieve online enquête over de wenselijkheid van burgerfora. Ruim de helft van de respondenten ziet daar dus wel wat in, en dan vooral op lokaal niveau. Van de respondenten ziet 54 procent de meerwaarde van een burgerforum op landelijk niveau; 63 procent ziet voordelen op lokaal niveau. De meeste respondenten vinden dergelijke fora een goede correctie of aanvulling op de representatieve democratie.
Burgerfora zijn gremia waarin ingelote burgers meepraten over een maatschappelijk vraagstuk. De loting zorgt ervoor dat de deelnemersgroep een afspiegeling is van de samenleving. De 1250 respondenten zien de representativiteit van de fora als een groot voordeel. Er zijn echter ook nadelen: zo zijn er zorgen over de efficiëntie en de gelijkheid van het proces. **(RvdD)**

Wet voor ontslag van burgemeester

De Tweede Kamer wil dat er wetgeving komt om het ontslag van een burgemeester goed te regelen.

Aanleiding is het ontslag van waarnemend burgemeester Eppie Klein van Scherpenzeel. Die werd door de commissaris van de Koning in Gelderland uit zijn functie ontheven na een conflict. Het was voor het eerst dat dat gebeurde.
De Gemeentewet biedt geen regels voor het ontslag van een burgemeester. Volgens SGP-Kamerlid Roelof Bisschop is dat ‘onbevredigend’, zo zei hij in het Kamerdebat over de BZK-begroting. Bisschop wees erop dat het ontslag ‘een enorme impact’ heeft, ‘niet alleen op betrokkenen, maar ook op de gemeenschap’.
De ontslagen waarnemer, Eppie Klein, vecht zijn ontslag momenteel aan. Demissionair BZK-minister Kajsa Ollongren wil eerst de procedure afwachten, zei ze in het debat, voordat ze zich wil buigen over wetgeving. **(RvdD)**

Er moet fors worden ingezet op het verduurzamen van woningen en het verlagen van de energiekosten. Alleen dan blijven de klimaatambities in beeld en kunnen kansen worden benut.

Daarvoor pleiten de organisatie voor huurders Woonbond, de branchevereniging van woningcorporaties Aedes en de 44 grootste gemeenten in Nederland in een brief aan de Tweede Kamer. Zij wijzen erop dat op dit moment de financiële middelen en beleidsinstrumenten ontbreken om échte stappen te maken.
De G4- en G40-gemeenten, Woonbond en Aedes pleiten voor een wijkgerichte aanpak op maat om woningen te isoleren en te verwarmen met alternatieven voor aardgas. **(MM)**

Meer over de commissies en het vergaderschema: vng.nl/vereniging

TEKST: VNG

ALV 26 november 2021 uitgesteld

Vanwege de nieuwe coronamaatregelen zijn de Bestuurdersdag en de Algemene Ledenvergadering (ALV) van 26 november in Nieuwegein uitgesteld naar begin 2022. Een nieuwe datum was bij ter perse gaan van dit magazine nog niet bekend. Meer informatie over de ALV vindt u op vng.nl/alv.

TERUGBLIK VNG-COMMISSIE ECONOMIE, KLIMAAT, ENERGIE EN MILIEU, 28 OKTOBER 2021

De VNG-commissie Economie, Klimaat, Energie en Milieu (EKEM) kwam donderdag 28 oktober bijeen. Hier volgt een terugblik op enkele onderwerpen die in de vergadering zijn besproken.

PROGRAMMA BETER AANBESTEDEN EN NATIONAAL PROGRAMMA MVI

Er liggen kansen bij gemeenten om hun inkoop te verbeteren. Het programma *Beter Aanbesteden* loopt van 2021 t/m 2024, de nadruk ligt op de gemeentelijke inkoopraktijk. Wat betreft Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) is het standpunt van de VNG dat MVI vraagt om een professionele inkooppraktijk. *Commitment* aan het verbeteren van de inkooppraktijk is cruciaal: de Europese Green Deal-wetgeving rukt op en laat zien dat inkoop terugkomt in sectorale wetgeving.

PRESENTATIE PROJECT ZEER ZORGWEKKENDE STOFFEN DECENTRAAL

De problemen door uitstoot van Zeer Zorgwekkende Stoffen (ZZS) komen steeds vaker in het nieuws.
Er is behoefte aan kennis over zeer zorgwekkende stoffen en die kennis is nog in ontwikkeling. Daarnaast is breder en meer integraal beleid nodig. Het IPO en de VNG hebben daarom zelf het initiatief genomen tot het project ZZS decentraal. De commissie neemt kennis van de presentatie over het project en geeft onder andere mee dat dit een Europees probleem is dat slechts deels op nationaal niveau

opgelost kan worden en dat het belangrijk is om ondernemers vanaf het begin mee te nemen.

VERDUURZAMEN MAATSCHAPPELIJK VASTGOED: CREËREN MAATSCHAPPELIJKE MEERWAARDE

Het VNG-bestuur stelde in 2020 de Sectorale Routekaart Gemeentelijk Maatschappelijk Vastgoed vast. Deze routekaart bevat een doorrekening van al het gemeentelijke maatschappelijke vastgoed bij elkaar. Een volgende stap is dat alle gemeenten deze routekaart doorvertalen naar een gemeentelijke aanpak. We zien dat nog niet alle gemeenten bezig zijn met het maken van een eigen aanpak of een routekaart, terwijl aan het maatschappelijk vastgoed in het Klimaatakkoord een voorbeeldrol is toegekend. Het voorstel is daarom om te werken aan het verhogen van het bestuurlijke draagvlak voor verduurzaming van maatschappelijk vastgoed, waarbij gemeenten ambtelijk worden ondersteund. De commissie geeft een aantal aandachtspunten mee en stemt in. Eén van die punten is om portefeuillehouders op de betreffende terreinen te betrekken als het bijvoorbeeld gaat om toekomst en functie van gebouwen.

STANDPUNT FIT FOR 55

Het Europese Fit for 55-pakket is een uitwerking van de EU-klimaatwet die in het voorjaar is aangenomen. Het pakket bevat maatregelen die gemeenten direct raken. De commissie kan zich vinden in het VNG-standpunt en benadrukt dat het belangrijk is dat de randvoorwaarden van het Klimaatakkoord worden ingevuld en dat inzichtelijk wordt wat de gevolgen van het EU-pakket zijn voor gemeenten.

VNG ORGANISEERT TWEEDE EDITIE GEMEENTEDELERS

Ook dit jaar organiseert de VNG weer GemeenteDelers: een landelijke competitie voor alle gemeenten waarin de beste, mooiste, meest innovatieve en menselijke projecten, initiatieven en oplossingen in de schijnwerpers worden gezet. Het doel: kennis delen zodat gemeenten van elkaar kunnen leren. De competitie is bedoeld voor initiatieven die de lokale dienstverlening aan inwoners en ondernemers verbeteren. Er wordt extra gelet op: het tonen van lef, kijken naar wat wél kan, samenwerken met inwoners en ondernemers, inclusie en de menselijke maat.

Meer informatie en het inschrijvingsformulier staan op Gemeentedelers.nl. De inschrijving sluit op 5 december 2021.

Leonard Geluk
Algemeen directeur VNG
leonard.geluk@vng.nl, @GelukLeonard

EEN STAP NAAR VOREN

Elk woord raak. Directeur Kim Putters van het Sociaal en Cultureel Planbureau analyseerde politiek Den Haag in een lezing voor de Vereniging voor Bestuurskunde. De observatie dat bewindspersonen en Kamerleden het politiek compromis belangrijker vinden dan of beleid werkt in de praktijk, raakte mij het meest. Gemeenten herkennen dit maar al te goed.

Exemplarisch is de gang van zaken bij het herstel van de toeslagenaffaire. De inderhaast opgetuigde dertigduizendeuro-regeling, bedoeld om het herstel te versnellen, leidde tot veel extra aanvragen waardoor de behandelachterstand nog verder opliep. Tienduizenden mensen wachten op beoordeling zonder zicht op tijdige compensatie. In plaats van hun eerst duidelijkheid te geven, presenteert het rijk nieuwe regelingen voor nog eens honderdduizend mensen (kinderen, ex-partners, gedupeerden van andere toeslagen). Het is op voorhand onduidelijk of deze regelingen uitvoerbaar zijn. De betrokken gemeenteambtenaren maken zich daar grote zorgen over.

De regeling lijkt ingegeven door de publieke opinie en druk van de Tweede Kamer. In de praktijk krijgen gemeenteambtenaren nu al veel vragen die ze niet kunnen beantwoorden omdat er zoveel onduidelijkheden zijn. Het rijk legt deze door de uitvoeringspraktijk geuite zorgen telkens naast zich neer.

De casussen van gedupeerden zijn veelal zo complex dat enkel maatwerk de situatie recht kan doen. Met in de achterzak een bandbreedte waarbinnen je kunt werken aan herstel, en niet een – minutieus vastgelegde – algemene regel die voor iedereen gelijk is. De gezinnen waar de situatie het meest schrijnend is, het eerst helpen. Gemeenten staan dicht bij hun inwoners en kunnen een grotere rol spelen in het oplossen van dit ongekend grote onrecht. Weliswaar hebben gemeenten genoeg op hun bord liggen, de huidige situatie kan niet voortduren. De vastgelopen hersteloperatie moet worden vlot getrokken.

In de bestaande rolverdeling tussen overheden, maakt het rijk de regels en moeten gemeenten die uitvoeren. Kim Putters zegt: ‘Wanneer het niet werkt, blijft de politiek maar uitleggen waarom de praktijk het beter moet doen met de middelen die er zijn.’ Of er komen nieuwe regels bij, voeg ik daar aan toe.

Het komt niet uit de lucht vallen dat Herman Tjeenk Willink in zijn informatieverslag zei dat een uitvoeringstoets voor nieuw beleid essentieel is voor een betere bestuurscultuur. Het is noodzakelijk om anders te gaan werken en de samenwerking tussen rijk en gemeenten te verbeteren. Informateurs Remkes en Koolmees zeggen dit met het idee voor een regeerprogramma ook. Alleen met uitvoerbaar beleid kan het vertrouwen van burgers worden hersteld.

Gemeenten – de eerste overheid – weten als geen ander wat ‘uitvoerbaar’ betekent. Het past daarom dat gemeenten een stap naar voren zetten.

ALLEEN MET UITVOERBAAR BELEID WORDT HET VERTROUWEN HERSTELD

TEKST: MARTEN MUSKEE | BEELD: PETER LOUS

THEMA CAO

Waardering en *erkenning*

NA LANG ONDERHANDELEN LIGT ER EEN **PRINCIPEAKKOORD** OVER TWEE NIEUWE CAO'S VOOR DE GEMEENTELIJKE SECTOR. TON HEERTS, VOORZITTER VAN HET COLLEGE VOOR ARBEIDSZAKEN (CVA) VAN DE VNG, IS CONTENT: 'EEN **ROBUUST VERHAAL** DAT MEDE ANTWOORD GEEFT OP DE UITDAGINGEN.'

Het cao-principeakkoord dat voor 24 maanden geldt, ligt nu bij de achterbannen van werkgevers en vakbonden. Met afspraken over het salaris, een eenmalige uitkering, een minimumsalaris van 14 euro per uur, de harmonisatie van verlof en verlofsparen. 'De cao biedt stabiliteit, maar lost niet alles op rond de tekorten op de arbeidsmarkt', zegt CvA-voorzitter Ton Heerts, die ook burgemeester is van Apeldoorn.

Hoe is het om als oud-voorzitter van vakbond FNV nu voorzitter van het College voor Arbeidszaken te zijn?
'Soms verandert je werk. Je denkwijze en persoonlijkheid hoeven dan niet te veranderen. Deze nieuwe functie vormt voor mij geen probleem. Integendeel, als je meerdere werelden kent, kun je je daar ook in verplaatsen. Dat beschouw ik als een groot goed. Bovendien is deze functie niet nieuw voor mij. Ik ben ruim drie jaar voorzitter geweest van de MBO Raad, de werkgeversorganisatie van het middelbaar beroepsonderwijs.'

Kan ik u feliciteren met de nieuwe cao's?
'Het is vooral een compliment aan alle 170.000 werkenden in de gemeentelijke sector, en organisaties die vallen onder Werkgeversvereniging Samenwerkende Gemeentelijke Organisaties zoals de omgevingsdiensten. Ik vind het een helder verhaal van de bonden en de werkgevers, dat waardering en erkenning uitspreekt voor de medewerkers die in de moeilijke coronaperiode hun best doen. Veel werknemers staan in de frontlinie van de maatschappij. Dat zijn niet alleen de handhavers, maar ook de mensen bij de sociale zekerheid, de zorg en de openbare ruimte. Ik ben ingenomen met deze cao, die ook een aanzet is om verder aan de slag te kunnen. Het laatste woord is natuurlijk aan de leden.'

Wat valt op in de nieuwe cao?
'We hebben enkele langdurige discussies rondom verlof en vitaliteit kunnen oplossen. Afspraken hierover staan nadrukkelijk in deze cao. Jonge werkenden bij de gemeente hebben vanaf 2023 niet alleen bij ouderschapsverlof een goed vooruitzicht, maar ook als het gaat om vitaliteit in

‘Veel werknemers staan in *de frontlinie* van de maatschappij’

Wie is...

Ton Heerts is sinds december 2019 burgemeester van Apeldoorn. Ook is hij voorzitter van het College voor Arbeidszaken, dat namens de gemeenten de belangen behartigt op het terrein van arbeidsvoorwaarden. Eerder was Heerts voorzitter van vakbond FNV.

verschillende levensfasen. Daarnaast is het verlof geharmoniseerd en krijgen alle medewerkers, dus ook jongeren, er per 2023 naast twintig wettelijke dagen zes extra vakantiedagen bij. Verder hebben we afspraken over het verlofsparen gemaakt. Wij wilden dat die regeling in het kader van vitaliteit zou komen te staan, en niet per definitie voor het sparen aan het eind van de loopbaan. De dagen zijn losgekoppeld van leeftijd, gelden voor iedereen en zijn te gebruiken in iedere levensfase. En we hebben een minimumloon van 14 euro per uur afgesproken. Dat is een duidelijk signaal. Wij vinden het fatsoenlijk dat de mensen die voor ons werken een goed uurloon krijgen. De vakbonden hebben dit geagendeerd en wij zijn daarin meegegaan. We willen alle gemeentelijke medewerkers de waardering geven die ze verdienen.'

Is het CvA uiteindelijk 'meebewogen' in de lang durende onderhandelingen om de gemeente te positioneren als interessante werkgever op een aantrekkende arbeidsmarkt?

'Gemeenten zijn al een interessante werkgever, maar dat argument speelt wel mee in het bestuur, de achterban en onderhandelingsdelegatie. De onderhandelingen startten een jaar geleden moeizaam. Het was allemaal online. Dat is niet altijd bevorderlijk voor het intermenselijk contact. Maar de coronacrisis vormde niet de oorzaak voor de lange duur. Een jaar geleden zaten gemeenten nog in een situatie met grote tekorten. Die hebben ze nog steeds, maar intussen staan enkele cruciale dossiers als jeugdzorg tijdelijk in een gunstiger daglicht door de financieringsafspraken. Het bood een zekere rust toen het rijk inzag dat de situatie onhoudbaar werd en dat de gemeentefinanciën verstevigd moeten

'Gemeenten hebben *iets meer lef* gekregen'

‘Wij vinden het *fatsoenlijk* dat de mensen die voor ons werken een goed uurloon krijgen’

worden. Daardoor hebben de gemeenten iets meer lef gekregen. ’

Wat bedoelt u met ‘een zekere rust’?
‘We zijn er nog lang niet. Er valt nog het nodige te doen over jeugdzorg, de abonnementstarieven in de Wmo en de herijking van het gemeentefonds. Ook moet er een paar honderd miljoen euro bij voor de cao Aan de Slag, voor mensen met een arbeidsbeperking. Ik sta dan ook geheel achter het motto van VNG-voorzitter Jan van Zanen: geen knaken, geen taken. Omdat het rijk ons wat financiële ruimte gaf, konden we gaandeweg het jaar iets doen. Wij wilden vorig jaar een cao met een korte klap voor de kerst afronden met daarin een coronaerkenning. De bonden wilden dat niet en gingen het actietraject in. Ondertussen bonden de gemeenten de kat de bel aan en is er een onafhankelijke uitspraak gekomen over de jeugdzorg-tekorten. Er komt 1,6 miljard euro bij. We kregen ook extra middelen voor verzwaarde handhavingsinzet. De financiële problemen tussen rijk en gemeenten zijn hiermee allerminst opgelost. Wij gaan ervan uit dat het nieuwe kabinet afspraken maakt over een duurzame relatie tussen de overheden, zowel financieel als interbestuurlijk.’

Hoe lossen gemeenten intussen hun dringende personeelstekort op?
‘Deze cao biedt naast die erkenning en waardering ook duidelijkheid. Wie bij de gemeente komt werken, ervaart een aantal pluspunten. Dat lost niet alles op rond de tekorten op de arbeidsmarkt, gemeenten zijn één van de vele vissers in dezelfde vijver. Voor het arbeidsmarktbeleid hebben we daarover met A&O fonds Gemeenten een werkboek uitgebracht over hoe gemeenten succesvol de arbeidsmarkt op kunnen gaan [zie ook pagina 18, *red.*]. Ook zullen we samen onderzoeken hoe het werken bij gemeenten aantrekkelijk kan blijven. Misschien door hernieuwd na te denken over medewerkers die voor meerdere gemeenten gaan werken in bijvoorbeeld een soort *shared service center*. Dit is geen oproep voor nieuwe gemeenschappelijke regelingen, maar gemeenten kunnen misschien samen op zoek naar mensen in bepaalde vakgebieden. De vraagstukken die op ons afkomen zijn te groot. We kunnen niet overal dezelfde mensen blijven zoeken. Daar zullen we creatiever in moeten worden.’

Wat doet corona met de gemeentelijke organisatie in de toekomst?
‘Heel veel. Het is onvoorstelbaar wat de gemeentelijke medewerkers in de afgelopen periode hebben gepresteerd. Die hebben tot in de haarvaten van de gemeente in de frontlinie gestaan om inwoners en ondernemers te ondersteunen. Ik heb daar een enorme waardering voor. We gaan binnenkort alweer het derde coronajaar in. Ik hoop dat daar blijvend iets goed uitkomt als het gaat om flexibel werken. Gemeenten hebben al bewezen dat te kunnen. Met het hybride werken houd je medewerkers vast die anders misschien zouden vertrekken. Een deel van de medewerkers kan gemakkelijk hybride werken of thuis, een groot deel kan dat niet omdat die in de frontlinie staat. Daar moet nog wel een weg in gevonden worden. In de cao is een vergoeding afgesproken vanaf 2022 van 2 euro per dag voor thuiswerken. Gemeenten moeten daar lokaal maatwerk voor zien te vinden.’

Straks vindt de grote pensioenuitstroom plaats. Hoe haal je jonge mensen binnen en hoe houd je die vast?
‘In de nieuwe cao zit voor jonge ambtenaren een additioneel verlof van zes dagen. Daarnaast biedt levensfasebewust personeelsbeleid en het hybride werken een mooi samenspel in combinatie met een goed salaris. Daarmee laat de gemeentelijke werkgever zien zich aan te passen aan individuele behoeften van medewerkers. Er zijn veel functies waarbij dat kan. Verder ben ik ervan overtuigd dat traineeships meer mogelijkheden bieden, de combinatie van werken en leren. Ik ben ook voor het meer intersectoraal werken binnen de één-overheidsgedachte. Flexibiliteit tussen de verschillende overheden biedt de kans om in elkaars keuken te kijken en ervaring op te doen. Dan is het ook niet erg dat iemand die een tijd bij jou werkt, vervolgens ergens anders ervaring opdoet.’

‘Selfservice in opkomst bij gemeenten’

In 2030 kunnen inwoners twee op de drie digitale processen bij gemeenten zelf uitvoeren. Dat verwachten hogere ambtenaren bij Nederlandse gemeenten, blijkt uit een marktonderzoek van BCT en *iBestuur*.

Softwareleverancier BCT en het magazine *iBestuur* ondervroegen ruim honderd hogere gemeenteambtenaren naar de staat van de digitalisering en de verwachtingen voor 2030. In dat onderzoek geven de respondenten aan te verwachten dat er gemiddeld in 68 procent van de processen selfservice kan worden toegepast. Inwoners kunnen dan zonder tussenkomst van een ambtenaar zaken regelen bij de gemeente. **(RvdD)**

20.940

WW-gerechtigden stroomden in 2020 door naar de bijstand, 7.000 meer dan in 2019.

Bron: UWV

AGENDA

23 NOVEMBER
Succesvol de arbeidsmarkt op
10.00-11.30 uur | aeno.nl

25 NOVEMBER
Duurzaam herstel in internationaal perspectief: een nieuwe koers na COVID-19
10.00-11.00 uur | vng.nl/agenda

25 NOVEMBER
Introductie digitale toegankelijkheid
13.00-13.45 uur | accessibility.nl

26 NOVEMBER
De week van gemeentelijke cyberoefening
vng.nl/agenda

30 NOVEMBER
Financiering van de aanpak kind naar gezonder gewicht
14.00-15.30 uur | kindnaargezondergewicht.nl

30 NOVEMBER EN 1 DECEMBER
Milieunormering windturbines
19.30-20.45 uur | vng.nl/agenda

1-9 DECEMBER
Week van de integriteit
weekvandeintegriteit.nl

2 DECEMBER
Mensenhandel, deel 2: beleid, tools, regelgeving en het speelveld
10.30-12.00 uur | vng.nl/agenda

2 DECEMBER
Gebruiker Centraal: de menselijke maat #HoeDan
9.30-16.00 uur | gebruikercentraal.nl

‘Overheid heeft te weinig begrip van AI’

De overheid moet leren om kunstmatige intelligentie (*artificial intelligence*, AI) tot een integraal onderdeel van haar functioneren te maken. Daarvoor is het nodig dat zij de juiste vragen kan stellen. Dat kan ze nu nog niet. De overheid blijft nog te veel steken in ‘beelden over AI’, dat moet veranderen in ‘begrip van AI’.

Dat schrijft de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) in een nieuw rapport. Ook gemeenten maken veel gebruik van AI, bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van smart cities of bij het voorspellen welke inwoners in financiële problemen komen en in aanmerking komen voor schuldhulpverlening. Doordat AI-systemen niet door gemeenten zelf worden ontwikkeld, zijn zij afhankelijk van bedrijven die ook de standaard bepalen. Overheden worstelen daarmee, constateert de WRR.
De raad wijst op het belang van algoritmeregisters, waarmee gemeenten hun inwoners inzicht geven in de manier waarop algoritmen worden ingezet en waarvoor ze worden gebruikt. Amsterdam werkt daar al mee, Rotterdam en Utrecht zijn er ook mee bezig. De WRR noemt dit een ‘eerste stap’ om een realistischer beeld en meer begrip van AI te stimuleren.
De VNG verwelkomt de hoofdboodschap uit het WRR-rapport, stelt de vereniging in een reactie. Momenteel ontwikkelt de VNG een Agenda Digitale Grondrechten en Ethiek om invulling te geven aan meerdere opgaven die door de WRR zijn genoemd. **(LM)**

3 VRAGEN AAN...

Jaron Harambam

Jaron Harambam, socioloog aan de KU Leuven en auteur van *The Truth Is Out There*, verzorgde afgelopen week voor de VNG de webinar 'Omgaan met anti-overheidsdenken in uw gemeente'.

Beeld: Jan Vonk

Het anti-overheidsdenken is bezig aan een opmars. Hoe kan dat?
'Het is nu meer zichtbaar, maar misschien bestaat het al langer. Mijn onderzoek laat zien dat het wantrouwen ontstaat doordat de instituties die ons regeren steeds verder weg komen te staan van inwoners. Media, wetenschap en politiek worden beschouwd als ongrijpbaar, onkenbaar en ontoegankelijk. Ze staan verder weg van de leefwereld van mensen die het gevoel hebben daar ook geen invloed op te kunnen uitoefenen. Daarnaast is het idee van een objectieve waarheid op losse schroeven komen te staan door grote sociologische transformaties. Ons leven vindt steeds meer op het internet plaats en elk beeld kan gemanipuleerd zijn. Het geloof in één objectieve waarheid is minder plausibel voor veel mensen. Het past niet meer in deze tijd van diversiteit, waarbij we gewend zijn geraakt aan verschillende perspectieven en waarheden. Wat verder meespeelt, is de grote maatschappelijke onvrede over allerlei onderwerpen die door complottheorieën worden gekanaliseerd.'

Wie zijn deze mensen?
'Het is een bont gezelschap. We hebben het stereotype beeld van de wappie, de paranoïde boze complotdenker die niets meer gelooft. Uit mijn onderzoek blijkt dat het om verschillende typen mensen gaat die om verschillende redenen twijfelen aan de politiek, wetenschap en media. Het gaat om verschillende groepen met verschillende wereldbeelden dwars door de maatschappelijke lagen heen. Het zijn zowel lager opgeleiden die zich buitengesloten voelen en niet meekomen in moderniseringsprocessen als hoger opgeleiden die kritisch aangelegd zijn.'

Wat is het handelingsperspectief van gemeenten?
'Met de meest overtuigde diehards en complotdenkers kun je weinig doen. Mijn oproep is de bredere groep mensen eromheen die mogelijk verleid worden, wel serieus te nemen en te betrekken. De eerste stap is complotdenken te zien als uiting van dieperliggende problemen, angsten, zorgen en politieke ideeën. Het is niet productief in te gaan op de feiten die ter discussie staan. Dan beland je in een moddergevecht. Bovendien, hoe meer je ontkracht, hoe meer die realiteit geactiveerd wordt die je eigenlijk wilt ontkrachten. Ga na wat er op het spel staat. Waar maken zij zich druk om, welke waarden staan onder spanning? Vaak helpt het al als mensen over hun problemen kunnen communiceren met de gemeente. Je hoeft bijvoorbeeld niet te erkennen dat er een pedonetwerk actief is, maar wel dat er aandacht binnen de gemeente is voor kindermisbruik. En soms zit er ook gewoon zinnige informatie tussen al dat geklaag en wantrouwen.' **(MM)**

TEKST: RUTGER VAN DEN DIKKENBERG | BEELD: MARTIJN BEEKMAN

VNG-VOORZITTER JAN VAN ZANEN

‘We staan naast *onze inwoners*’

GEMEENTEN WORDEN ALS EERSTE OVERHEID DIRECT GECONFRONTEERD MET DE ONVREDE IN DE SAMENLEVING. VOORZITTER JAN VAN ZANEN VAN DE VNG VINDT DE **TOENEMENDE POLARISATIE** ZORGELIJK. OVERHEDEN MOETEN BLIJVEN UITLEGGEN, ZEGT HIJ.

VNG magazine spreekt Jan van Zanen op de middag voor de jongste persconferentie met corona-maatregelen. De aanleiding voor het gesprek is de algemene ledenvergadering (ALV) van de VNG, die volgende week vrijdag in Nieuwegein gehouden zou worden. Het kabinet kondigt later die avond nieuwe maatregelen aan, die er ook toe leiden dat de ALV uitgesteld moet worden. Het uitstel maakt het gesprek met de VNG-voorzitter niet minder urgent, want de vraagstukken zijn groot.

ONBEHAGEN

Het is die avond onrustig in Den Haag, de stad waar Van Zanen nu bijna anderhalf jaar burgemeester is. De relletjes zijn exemplarisch voor de zorgen die hij heeft over de tweedeling in de samenleving. Den Haag is de demonstratiehoofdstad van Nederland, met dit jaar een recordaantal van ruim 1700 betogingen. ‘Het onbehagen komt bij ons heel dichtbij.’
Maar het zijn niet alleen de demonstraties in zijn stad die de maatschappelijke onvrede aantonen; elke gemeente merkt het ongenoegen aan het loket. De onvrede wordt onder meer veroorzaakt doordat het rijk verwachtingen schept en beloftes doet die lang niet altijd waargemaakt kunnen worden, zegt Van Zanen. ‘De toeslagenaffaire is daar een enorm groot voorbeeld van, maar er zijn meer zaken.’

Van Zanen spreekt over ‘kortsluiting’ in de samenleving, die het gevolg is van de problemen van de afgelopen jaren. Te beginnen bij de bankencrisis en de daaruit voortvloeiende bezuinigingen, die de gemeenten zelf overigens ook hebben geraakt. Die bezuinigingen leidden tot onzekerheid bij inwoners over de economie: houden ze hun baan wel? Het economisch uitzicht eind 2019 was goed. Van Zanen: ‘En toen brak de corona-pandemie uit. De teleurstelling daarover is groot.’

MOEILIJK UIT TE LEGGEN

Van Zanen heeft ’s ochtends in het Veiligheidsberaad, waar hij als voorzitter van de Veiligheidsregio Haaglanden aan meedoet, met het kabinet gesproken over de nieuwe

maatregelen. Hij gaat niet in op het pakket zelf, maar in algemene zin wil hij er wel iets over zeggen.
'De analyses zitten theoretisch goed in elkaar', zegt Van Zanen. 'Het aantal coronabesmettingen stijgt bij alle leeftijdsgroepen, in alle regio's en in alle settings. Het is overal mis, dat is nogal wat. Maar vervolgens komt er een pakket maatregelen uit dat heel moeilijk is uit te leggen en dat de volgende dag al ingaat. Het kabinet wil het genuanceerd doen, rekening houden met sociaal-maatschappelijke effecten. De ministers gaan vervolgens gewoon naar huis. Maar wij krijgen te maken met de horeca, de winkeliers en de jongeren. Onze mensen staan in de frontlinie en lopen op de laatste benen. Denk aan de boa of de politieagent die al uitgewoond is, de verzorgster die wordt uitgescholden. Wij moeten het allemaal uitleggen en op de controle en naleving toezien. Dat gaan we natuurlijk allemaal doen, maar makkelijk is het niet.'

HET VERHAAL BLIJVEN VERTELLEN

Het is niet het eerste dossier waarbij gemeenten in de frontlinie staan, zegt Van Zanen. De asielcrisis, de toeslagenaffaire, de klimaatmaatregelen, de toenemende eenzaamheid, het afbouwen van voorzieningen zijn andere dossiers. Wat kunnen gemeenten doen? 'Je moet het verhaal blijven vertellen,' zegt Van Zanen: 'dat we naast onze inwoners staan, dat de gemeente hun zorgen kent. En bij het rijk blijven we bepleiten dat beleid beter uitvoerbaar en uitlegbaar moet zijn. Alleen dan kun je die kortsluiting voorkomen. Het staat of valt bij de loketten. Als de uitvoering niet op een geloofwaardige manier gebeurt, blijf je onvrede houden.'

'Bij het rijk blijven we bepleiten dat beleid beter uitvoerbaar en uitlegbaar moet zijn.'

Des te vervelender is het dat er nog altijd geen nieuw kabinet is. Van Zanen herhaalt de woorden die hij in februari in dit magazine ook al sprak: 'Onze inwoners zijn niet demissionair'. Het is 'ontluisterend', zegt hij, dat die woorden tien maanden later herhaald kunnen worden. Een nieuw kabinet moet snel duidelijkheid geven, over de centen, de interbestuurlijke verhoudingen en de aanpak van diverse maatschappelijke opgaven.

HOGE VERWACHTINGEN

Zo komt het gesprek weer uit op het geld, de belangrijkste randvoorwaarde voor gemeenten om hun werk goed te doen. Het afgelopen jaar is er weliswaar op incidentele basis extra geld beschikbaar gekomen – denk aan de 1,6 miljard euro voor de jeugdzorg – maar dat ging niet van harte. Er was arbitrage voor nodig. Vier jaar geleden hadden gemeenten hoge verwachtingen van het scheidende kabinet. Rutte III was een kabinet met veel lokaal gewortelde bewindspersonen. Minister Hugo de Jonge van Volksgezondheid was bijvoorbeeld wethouder in Rotterdam, zijn collega Kajsa Ollongren van Binnenlandse Zaken was dat in Amsterdam. 'Maar', concludeert Van Zanen, 'een kabinet met veel voormalige lokaal bestuurders is geen garantie voor een kabinet met veel empathie voor lokale problemen. Dat is me wel een beetje tegengevallen.'
Toch verdient Ollongren volgens de VNG-voorzitter ook 'een pluim'. Hij is 'heel tevreden' over de manier waarop het kabinet omging met de financiering van de coronamaatregelen. 'De minister heeft op cruciale punten een belangrijke rol gespeeld. Dat smaakt naar meer. Als de randvoorwaarden goed zijn en de financiering op orde is, dan zouden we als gemeenten best een grotere verantwoordelijkheid kunnen nemen. We moeten dan een stap naar voren zetten en als gemeente laten zien wat het betekent om eerste overheid te zijn, door actief te signaleren en te agenderen. Als collectief van gemeenten kunnen we ervoor zorgen dat de overheid wél goed functioneert. Onze inwoners hebben dat nodig.'

'Een kabinet met veel voormalige lokaal bestuurders is *geen garantie*'

IN BEELD

BEELD: BURO JP

TWEEDEHANDS BRUG

Een nieuwe loop- en fietsverbinding moet het Kanaalpark in Leiden beter bereikbaar maken. Afgelopen maandag werd daarvoor een tweedehands brug geplaatst. De vijftien jaar oude brug deed eerst dienst in Veenendaal en is voor 1 euro overgekocht door Leiden. De brug werd aangeboden via de Bruggenbank, die in 2019 nieuw leven is ingeblazen. Royal HaskoningDHV, het ingenieursbureau dat de Bruggenbank onderhoudt, ziet steeds meer vraag naar kleinere, gebruikte bruggen.

THEMA STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

Concurreren op de arbeidsmarkt

GEMEENTEN KENNEN NOG STEEDS VEEL VACATURES. DIE VERVULLEN, IS GEEN SINECURE. EEN NIEUW PRAKTISCH WERKBOEK, OPGESTELD MET DE HR-PROFESSIONALS ZELF, REIKT GEMEENTEN DE HELPENDE HAND. 'EEN SAMENHANGENDE AANPAK IS CRUCIAAL.'

Van een recordaantal vacatures is geen sprake meer, zo toont de *Vacaturemonitor* van A&O fonds Gemeenten over het derde kwartaal. Met 8230 vacatures nu lijkt het beeld minder zorgelijk dan in de drie maanden daarvoor, toen met 8757 vacatures het hoogste aantal sinds 2018 werd aangetikt. Maar de urgentie blijft. Vooral voor vacante functies op het gebied van ICT, financiën, ruimtelijke ordening, milieu en techniek blijken gemeenten moeilijk mensen te kunnen vinden.
Daarnaast zijn er volgens CBS-cijfers inmiddels weer meer vacatures dan werklozen. De hernieuwde krapte op de arbeidsmarkt vergroot de concurrentie voor gemeenten ook nog eens. Gemeenten vroegen VNG en A&O fonds Gemeenten geregeld om advies: hoe kunnen we succesvol vissen in de vijver van kandidaten? Dat vormde de aanzet tot *Succesvol de arbeidsmarkt op!*, dat beide organisaties samen uitbrachten.

PRAKTISCH

Het moest vooral een praktisch boek worden, dat ook andere aspecten van personeelsbeleid zoals diversiteit en samenwerking met onderwijsinstellingen behandelt. Een denktank van twaalf leden van onder meer gemeenten onder leiding van De Argumentenfabriek leverde inbreng vanuit de dagelijkse praktijk. Daarnaast dacht een team van twintig deskundigen, ook van gemeenten, mee.
Sietze Jan Kamstra, strategisch adviseur hrm bij de gemeente Westerwolde, was één van de denktankleden. Zijn gemeente ervaart ook steeds meer de landelijke tendens van meer en moeilijk te vervullen vacatures. 'Na de decentralisaties in het sociaal domein ontstond een grote behoefte aan jeugdconsulenten, die niet meer te vinden waren op de arbeidsmarkt. Dat zien we nu gebeuren met de toezichthouders Wet algemene bepalingen omgevingsrecht en met vergunningverleners.'
Dit geldt ook voor alle andere gemeenten. 'Wij zijn met 25.000 inwoners een kleine gemeente. Onze ligging aan de grens met Duitsland bepaalt ook dat we minder centraal liggen voor sollicitanten. En een grote stad als het nabijgelegen Emmen is ook als werkgever concurrerend.'
In een tijd van vergrijzing en vergroening kan Westerwolde

Toezichthouders Wet algemene bepalingen omgevingsrecht zijn moeilijk te vinden op de arbeidsmarkt.

vooral specialisten moeilijk vinden. Tenzij voormalige inwoners, bijvoorbeeld na hun studie elders, terugkeren naar de Groningse gemeente en het specialisme bezitten dat zij zoekt. 'Maar op dit soort toevalligheden valt geen beleid te maken', ziet Kamstra. 'We moeten wat dit betreft de klepel vinden die de bel luidt.'
Dat geldt ook voor Nissewaard. Gemeentesecretaris Marc Weerts was eveneens lid van de denktank. 'Het aantal vacatures bij onze gemeente vormt een uitdaging,' zegt hij, 'net als in de rest van de gemeenten. Projectleiders, inkoopmedewerkers, technisch specialisten zoals verkeerskundigen, zie ze maar eens te vinden.'

CONCURRENTIE

Ook Nissewaard heeft te maken met stevige concurrentie op de arbeidsmarkt. Buurgemeente Rotterdam en de bedrijven in de Botlek zijn aantrekkelijk voor werkzoekenden en ook andere gemeenten in de regio zitten op het vinkentouw. Mensen vinden is één, ze behouden is twee. 'We moeten ervoor zorgen dat ons personeel zich kan door ontwikkelen. De neiging is groot om in ad-hoc-oplossingen terecht te komen. Een samenhangende aanpak is cruciaal.'
Zowel Westerwolde als Nissewaard kan tips voor de aanpak van zijn arbeidsmarktvraagstukken dus goed gebruiken. Het werkboek helpt gemeenten in negen stappen om gestructureerd na te denken over die vraagstukken, zoals het in kaart brengen van arbeidsmarktvraagstukken, ambities en opties en het maken van een concept- en uiteindelijk een definitief plan. Daarnaast biedt het werkboek praktijkvoorbeelden. De input daarvoor kwam voornamelijk van de denktankleden. Zij namen deel aan acht sessies van drie uur. Weerts: 'Noodgedwongen moest dat digitaal, maar dat vormde geen belemmering. De tijd vloog voorbij, het waren vruchtbare gesprekken. Ieder had een inbreng vanuit zijn of haar praktijksituatie.'
Weerts was de enige gemeentesecretaris in de groep, de rest was voornamelijk P&O'er. 'Bij discussies werd nog weleens vergeten dat colleges van B en W inhoudelijk niet zo warm lopen voor P&O-beleid. Om bestuurlijk draagvlak te krijgen voor dat beleid moet je echt benadrukken welke gevolgen het ontbreken van geschikte medewerkers heeft voor de uitvoering van het collegeprogramma.'
Ook Kamstra is te spreken over de aanpak van de denktank. 'Vaak worden boekjes over dit soort onderwerpen gemaakt aan de hand van wat interviews op studiekamertjes. Wij zaten echt bij elkaar en lieten de vragen spontaan komen. De antwoorden kwamen onder meer uit de inbreng van anderen.'
Kamstra benadrukt hoe belangrijk samenwerking is. 'Westerwolde en buurgemeenten bereiden een regionaal platform voor om de invulling van vacatures regionaal aan te pakken. Zo kan een ambtenaar bijvoorbeeld bij ons beginnen en na een aantal jaren doorstromen naar een andere, eventueel grotere, gemeente in de regio en vice versa. Elders in het land werken gemeenten al op die manier samen.'

'Op *toevalligheden* valt geen beleid te maken'

Werkboek

Het werkboek *Succesvol de arbeidsmarkt op! Hoe pak je dat als gemeente aan?* is door de VNG en A&O fonds Gemeenten met de vakbonden FNV, CNV en CMHF samengesteld in de Denktank Arbeidsmarktvisie. Informatie: bit.ly/werkboek-arbeidsmarkt of scan de QR-code

Corona is geen excuus voor stilstand

De quote 'Schepen liggen het veiligst in de haven, maar daar zijn ze niet voor gemaakt' van William Shedd houdt directeur Marc Oonk van Mensium in deze roerige periode enorm bezig. Kiezen wij voor de veilige weg of halen we eruit wat in ons zit? Durven we daar besluiten over te nemen of laten we het gebeuren?

Er zijn talloze organisaties die medewerkers hebben die niet meer passen bij de organisatie en die, waarschijnlijk als gevolg daarvan, al langere tijd minder goed functioneren. Corona lijkt een prima excuus om dan geen actie te ondernemen, noch vanuit de werknemer, noch vanuit de werkgever. We blijven in de luwte van 'de haven'. Daardoor blijft de situatie bestaan en voor alle partijen verder verslechterd.

Onrust

Dergelijke situaties roepen onrust op. Dat komt omdat er een mismatch ontstaat tussen de koers van de organisatie en de koers van de medewerker. Je zou 'de koers' ook uit kunnen leggen als drijfveren. De mismatch op drijfveren veroorzaakt onrust en schreeuwt om aandacht. Hoe zou het zijn om een passende oplossing te kunnen vinden voor beide partijen? Dat is waar mobiliteitsbegeleiding in de vorm van loopbaanbegeleiding, outplacement of het overnemen van een medewerker in een mobiliteitsdienstverband volledig op gericht is. Ook in deze roerige tijd; júist in deze roerige tijd.

Zetje

Ik denk ook vaak aan het boek Even eagles need a push van David McNally. Een adelaar geeft haar jongeren op enig moment het laatste zetje om uit het nest te vallen. Direct daarna spreiden de jongeren hun vleugels en gaan ze zweven en stijgen op de thermiek. De sensatie van het stijgen wordt helaas vaak voorafgegaan door de angst voor het vallen. Als verantwoordelijk en betrokken werkgever bevestig je de angst voor het vallen alleen maar meer wanneer je vanuit schijnbare compassie niets doet. Dan creëer je een schijnsituatie die ervoor zorgt dat je later veel meer moeite moet doen om hier uit te komen.

Loopbaanstappen

Door de jaren heen heb ik samen met mijn collega's honderden mensen begeleid in hun loopbaanstappen. Vrijwel allemaal hebben ze gemeen dat ze achteraf aangeven dat ze de push van hun werkgever of van de situatie nodig hadden om in beweging te komen. Misschien was deze push wel het grootste cadeau dat zij op dat moment van hun werkgever kregen.
Als goed werkgever vraagt dit nogal wat van je. Hoe geef jij nou op een goed verzorgde wijze deze push? En wat kan goede loopbaan-, outplacementbegeleiding of een mobiliteitsdienstverband hieraan bijdragen? Ik vertel je graag meer over de mogelijkheden van een mobiliteitsdienstverband en wat Mensium voor jou en/of je medewerkers kan betekenen.

Marc Oonk
Directeur Mensium

Mensium
Met ondersteuning op het gebied van personeelsontwikkeling en arbeidsmobiliteit draagt Mensium zorg voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de publieke sector. Een gespecialiseerd team van adviseurs en trainers zet zich in voor een optimale potentieel benutting en -ontwikkeling van mens en organisatie.

Mensium is onderdeel van Driessen Groep
www.mensium.nl | info@mensium.nl
Arnhem | Helmond | Bussum | Den Haag | Groningen
Leeuwarden | Breda | Venlo

TEKST: SASKIA KLAASSEN

THEMA INTEGRITEIT

Voorbij het *afvinklijstje*

NIEUWE WETGEVING EN EEN DALEND VERTROUWEN IN DE OVERHEID ZORGEN VOOR EEN **HERNIEUWDE AANDACHT** VOOR INTEGRITEITSBELEID. LET DAARBIJ GOED OP DE SAMENHANG VAN BELEIDSINSTRUMENTEN, ADVISEERT ALAIN HOEKSTRA VAN HET HUIS VOOR KLOKKENLUIDERS. 'INTEGRITEIT IS MÉÉR DAN HET AFVINKEN VAN EEN LIJSTJE MAATREGELEN.'

Alain Hoekstra
Huis voor Klokkenluiders

Een boa die voor zichzelf een parkeervergunning regelde. Een medewerker van het stadsbedrijf die het grofvuil van bewoners doorverkocht. Een ambtenaar die voor een andere gemeente bijkluste en zo meer dan voltijds in dienst was. Een medewerker van de gemeente die ten onrechte in het zorgdossier van een buurvrouw neusde.

Het zijn voorbeelden van integriteitsschendingen bij gemeenten die vorig jaar aan het licht kwamen. Ze roepen vragen op over de integriteit van ambtenaren en schaden het vertrouwen in de overheid. Dat vertrouwen staat sowieso onder druk. Recent onderzoek van de Erasmus Universiteit in Rotterdam laat een sterke afname zien van vertouwen in zowel de landelijke als de lokale overheid. In april vorig jaar had 70 procent van de inwoners nog vertrouwen in de overheid, anderhalf jaar later is dat gedaald naar 30 procent. De onderzoekers zien een duidelijk verband met het coronabeleid. Maar ze wijzen ook op andere ontwikkelingen, zoals

Beeld: Shutterstock

Integriteit laat zich niet vangen in ***verordeningen of wetten***

Wim van Twuijver
gemeente-secretaris Alkmaar
(Beeld: JJFotografie)

de lange kabinetsformatie en de gebrekkige en trage afhandeling van de toeslagenaffaire.

KWETSBARE WERKPROCESSEN

Nu het vertrouwen in de overheid een issue is, moeten gemeenten kritisch naar het eigen handelen kijken, vindt gemeentesecretaris Wim van Twuijver van Alkmaar. Wat hem betreft doen gemeenten dit niet alleen bij de politieke en bestuurlijke ambtsdragers, maar ook bij de ambtenaren. Van Twuijver zat in de stuurgroep van de vernieuwde *Toolkit integriteit ambtenaren* van de VNG. De nieuwe versie, die begin december online gaat, geeft informatie over het belang van integriteit en beleid en biedt inzicht in de instrumenten die gemeenten daarbij kunnen gebruiken. Het onderwerp integriteit laat zich niet alleen vangen in verordeningen of wetten, benadrukt de gemeentesecretaris, 'het gaat om het toepassen in de praktijk.' De toolkit bevat daarom veel praktijkvoorbeelden.

Naast de wens van meer actuele *best practices* is er nog een andere reden voor de update: de nieuwe Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra). Die wetswijziging trad vorig jaar in werking en brengt nieuwe verplichtingen met zich mee voor overheidswerkgevers. Een ervan is dat integriteitsbeleid voortaan onderdeel moet zijn van het personeelsbeleid. Dat betekent onder meer dat dit een vast onderdeel moet worden van functioneringsgesprekken, werkoverleg en scholing. Andere hrm-instrumenten, denk aan screening bij de wervings- en selectieprocedure, zijn nog niet verplicht. Wel werkt het ministerie van Binnenlandse Zaken aan een handreiking screening voor gemeenten, die de bewustwording

Een integriteitsschending die aan het licht kwam, was een medewerker van het stadsbedrijf die het grofvuil van bewoners doorverkocht.

Beeld: Niels Wenstedt/ANP

rond kwetsbare werkprocessen en functies binnen gemeenten moet vergroten.
Alain Hoekstra van het Huis voor Klokkenluiders juicht de extra aandacht voor ambtelijke integriteit toe. De onderzoeker integriteitsmanagement en voormalig hoofd van het Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector (BIOS) was een van de ondertekenaars van een brandbrief die eerder dit jaar naar de Tweede Kamer ging. Daarin vroegen wetenschappers en andere deskundigen aandacht voor integriteit bij overheidsorganisaties. 'Die is de laatste jaren verslapt', constateert hij. 'Nu doen overheden vaak alleen wat feitelijk moet, maar dat is niet altijd hetzelfde als wat nodig is. Ze zouden verder moeten kijken en niet alleen een lijstje moeten afvinken.'

MELDPUNT VOOR MISSTANDEN

Het Huis voor Klokkenluiders lanceerde eerder dit jaar een online tool, de IntegriteitsWijzer, die gemeenten en andere organisaties helpt bij het opstellen van een samenhangend integriteitsbeleid. Een goed integriteitsbeleid begint met draagvlak van het bestuur of topmanagement. Daarna moet een organisatie nadenken over de waarden en normen die van belang zijn: waar kunnen burgers de overheid op aanspreken en wat kunnen medewerkers van elkaar en de organisaties verwachten? Een andere essentiële stap is het in kaart brengen van risico's en kwetsbaarheden.
Het ontbreekt vaak aan logica en lijn bij het gebruik van verschillende beleidsinstrumenten, is de ervaring van Hoekstra. Hij noemt het '*stand alone*-maatregelen', terwijl het juist gaat om de samenhang. De IntegriteitsWijzer onderscheidt zeven kernelementen die moeten terugkomen in het beleid. Hij ziet ze als de spaken van een wiel. 'Als er een aantal ontbreken of zwak zijn, kan het wiel uiteindelijk bezwijken.' Een eenzijdige focus op een gedragscode zonder dat de integriteitsregels en -procedures worden gecommuniceerd, is bijvoorbeeld weinig zinvol. Instrumenten als een meldpunt voor misstanden of screening van nieuwe medewerkers hebben weinig nut als er vanuit de leiding geen inzet en zorg worden getoond voor integriteit.
De IntegriteitsWijzer richt zich daarom niet op losse beleidsinstrumenten maar op de infrastructuur van integriteitsbeleid, legt Hoekstra uit. 'Het gaat om het geheel van voorzieningen dat nodig is om integriteit te bevorderen en onderhouden.' Met de online vragenlijst kunnen overheidswerkgevers sterke en zwakke plekken van het beleid identificeren. Het gereedschap is primair bedoeld voor integriteits- en hr-managers en vertrouwenspersonen, maar ook ondernemingsraden kunnen er hun voordeel mee doen.

INTERN GESPREK

De IntegriteitsWijzer bestaat uit 35 vragen, op basis van de antwoorden volgen een analyse en een advies. 'De insteek is opbouwend, geen opgeheven vingertjes. Doel is vooral om te inspireren en motiveren om het beleid te verbeteren.' Tegelijkertijd biedt de vragenlijst handvatten waarmee gemeenten direct aan de slag kunnen. Managers kunnen de enquête ook invullen met meerdere teamleden. De uitslag kan dan aanleiding zijn voor een intern gesprek.
Sinds de lancering eind juni hebben inmiddels rond de tweehonderd organisaties de IntegriteitsWijzer ingevuld; te weinig nog om uitspraken te kunnen doen. Pas met tweeduizend deelnemers krijgt het Huis een goed beeld in welke sectoren er nog werk aan de winkel is en op welke punten. Maar op basis van een recente verkenning van het Huis onder integriteitsmanagers weten de opstellers ook nu al in grote lijnen waaraan het schort. Dat zijn vooral de procesmatige aspecten van integriteitsbeleid. Plannen, evalueren en het afleggen van verantwoording schieten er het vaakst bij in. Bedoeling is om uiteindelijk de resultaten van gemeenten te delen zodat zij van elkaar kunnen leren.

Toolkit integriteit
De vernieuwde Toolkit integriteit ambtenaren gaat begin december live.

IntegriteitsWijzer
Met de integriteitsWijzer van het Huis voor Klokkenluiders kan worden vastgesteld of het integriteitsbeleid van de organisatie volstaat en wat er beter kan of beter moet.
Meer informatie: integriteitswijzer.nl.

Liever niet. Maar als uiteindelijk de manier waarop wij samenleven wordt bepaald door een kleine minderheid, hebben we een grens bereikt. Dan moeten we serieus nadenken over 2G.

Volgens burgemeester Annemarie Penn-te Strake van Maastricht komt een 2G-samenleving in zicht als de nieuwe maatregelen tegen corona niet voldoende werken, *1Limburg* 10 november

Nog geen subsidie voor lokale partij

De Tweede Kamer houdt vooralsnog tegen dat ook lokale politieke partijen subsidie krijgen. Een motie van JA21 en de BoerBurgerBeweging om lokale partijen te subsidiëren, kreeg verre van een meerderheid.

Politieke partijen krijgen subsidie op basis van het aantal zetels in de Tweede Kamer. Daardoor vissen lokale partijen achter het net. Een 'kromme situatie', zegt JA21-Kamerlid Joost Eerdmans, zelf lang als raadslid en wethouder actief voor Leefbaar Rotterdam.

Demissionair minister Kajsa Ollongren (BZK) ontraadt de motie echter. Alhoewel ze het eens is met de stelling dat ook de lokale partijen subsidie moeten kunnen krijgen, houdt ze vooralsnog de boot af. De minister werkt nog aan een Wet op de Politieke Partijen, waarin de subsidie geregeld kan worden, maar op dit moment is er geen dekking voor.

De kwestie rond de subsidies loopt al lange tijd. Onder meer de VNG dringt aan op een regeling. **(RvdD)**

Beste Thorbeckeprofessor,

WE ZITTEN BIJNA 250 DAGEN OP EEN NIEUWE REGERING TE WACHTEN, EEN RECORD. ZIJN ER OOK GEMEENTEN DIE HET BIJ DE COLLEGEVORMING ZO BONT MAKEN? EN MAG DAT?

NAAM BIJ REDACTIE BEKEND

Beste vragensteller,

Nee, er zijn in de recente geschiedenis geen gemeenten die het zo bont hebben gemaakt. In 2018 duurde de collegevorming gemiddeld 64 dagen, tegenover 49 dagen in 2014. Hoe groter de gemeente, hoe groter het aantal fracties en hoe hoger het aantal nieuwelingen, hoe langer de collegevorming. Uitschieters, zoals Enkhuizen, deden er tussen de 100 en 114 dagen over.

Er zijn geen regels meer over de maximale duur van de collegevorming. Zou een gemeente echter 250 dagen lang zo weinig klaarspelen als nu in Den Haag, dan zou er ongetwijfeld een taakverwaarlozingsregeling zijn getroffen. Helaas hebben we die niet in omgekeerde richting.

Geerten Boogaard, Thorbecke-hoogleraar

Ook een vraag voor Geerten Boogaard? Mail naar: thorbecke-hoogleraar@vngmagazine.nl.

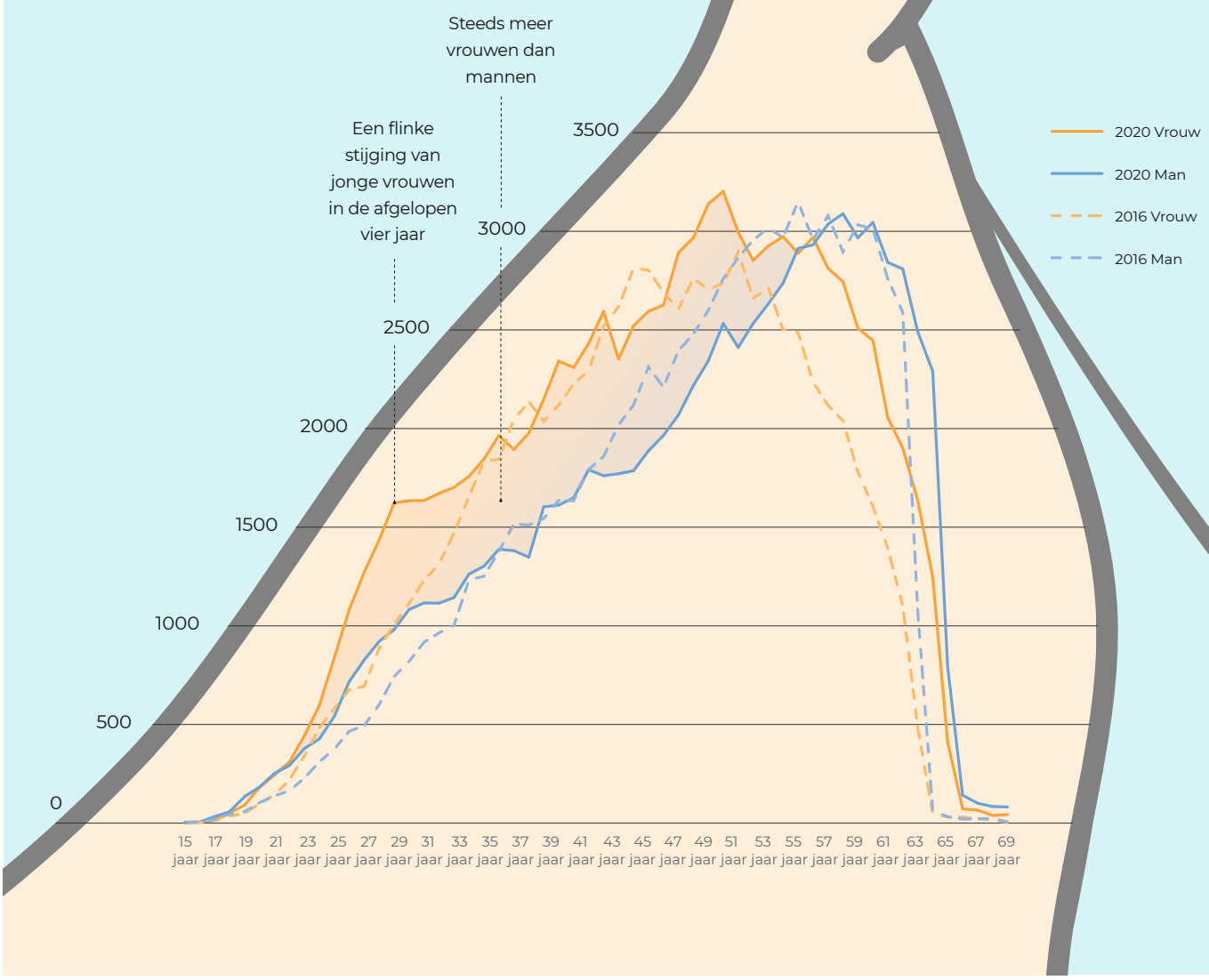
BEELD: DIMITRY DE BRUIN

CIJFERS IN BEELD

HET IS GEEN GEHEIM DAT HET **GEMEENTELIJK PERSONEELSBESTAND** FLINK VERGRIJSD IS. DE GEMIDDELDE LEEFTIJD WAS VORIG JAAR MET 47,7 JAAR IETS LAGER DAN EEN JAAR EERDER. NIEUWE AANWAS KOMT VOORAL VAN JONGE VROUWEN.

BRON: PERSONEELSMONITOR 2020, A&O FONDS GEMEENTEN

GEMEENTELIJKE BEZETTING NAAR LEEFTIJD EN GESLACHT IN PERSONEN IN 2016 EN 2020



TEKST: ANNEMIEKE DIEKMAN

THEMA **PUZZELEN MET REBOARDING**

Half op kantoor, *half* thuis

VAN CORONA ZIJN WE VOORLOPIG NOG NIET AF, EVENMIN ALS VAN HET THUISWERKEN. EEN HYBRIDE VORM VAN DRIE DAGEN OP KANTOOR EN TWEE THUIS LIJKT NA DE PANDEMIE DE NORM TE WORDEN. OOK GEMEENTEN MAKEN ZICH OP DE ACHTERGROND OP VOOR DE **GEDEELTELIJKE TERUGKEER** VAN MEDEWERKERS.

De afgelopen anderhalf jaar hebben we met z'n allen bewezen dat we – in de meeste sectoren – ook prima vanuit huis kunnen werken. Het doet in ieder geval weinig af aan de effectiviteit, blijkt uit verschillende onderzoeken, waaronder dat van internationaal vastgoedadviseur CBRE.

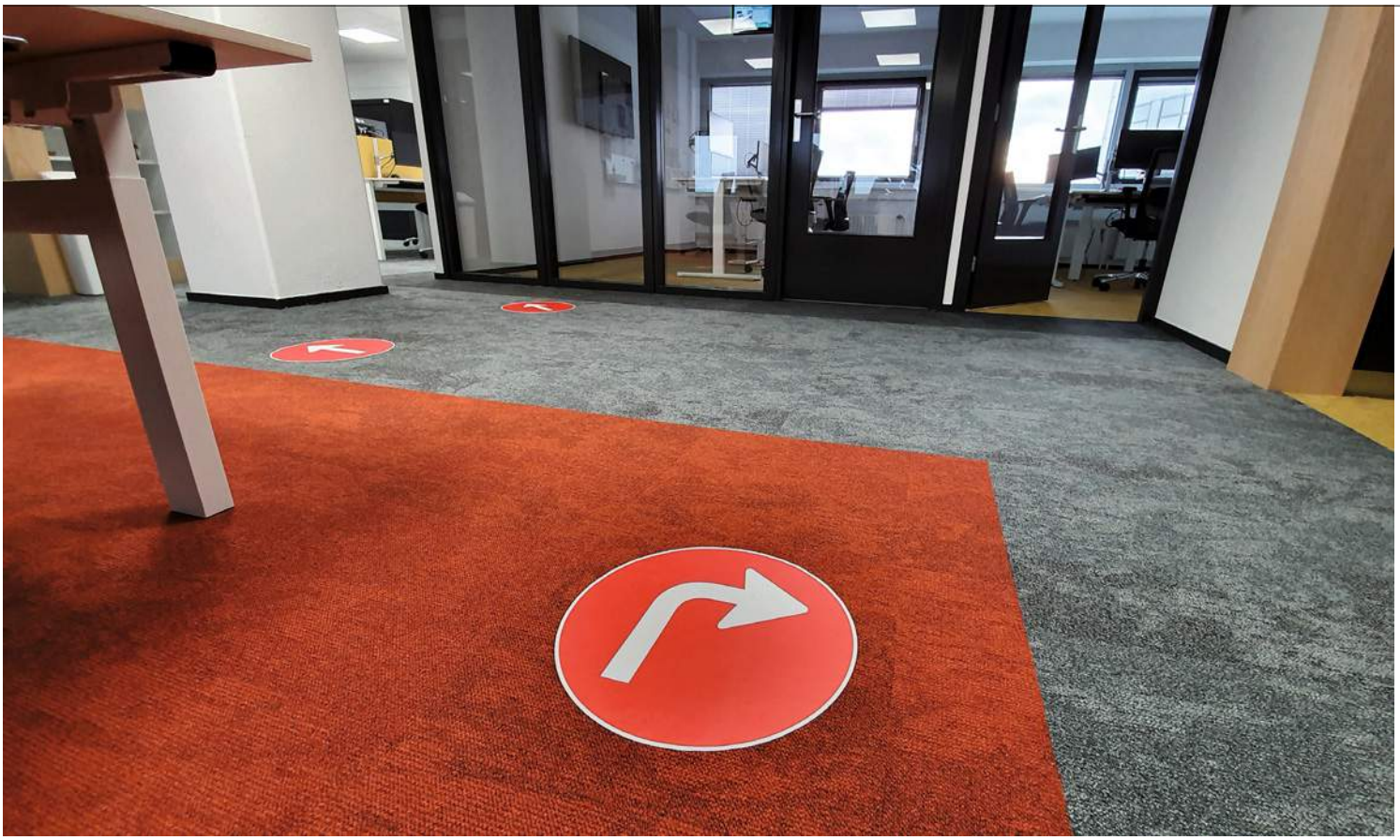
Uit het CBRE-rapport *Een nieuwe werkelijkheid. Hoe hybride werken de rol van het kantoor blijvend verandert* komt onder meer naar voren dat samenwerking een van de belangrijkste factoren is voor werknemers om terug te keren naar de werkvloer. Die samenwerking uit zich fysiek toch echt anders dan digitaal. Ook werkt aanwezigheid ter plekke positief op de medewerkersbetrokkenheid. In de tijd dat mensen werken aan de keukentafel, of als ze geluk hebben vanuit hun afgesloten werkkamer, wordt het face-to-facecontact het meeste gemist. Maar zeker ook het gevoel van verbondenheid, van bij de club horen en dingen met elkaar delen.

Na een periode waarin de gang naar kantoor enigszins genormaliseerd leek, kondigde het kabinet afgelopen weekeinde nieuwe, strengere maatregelen aan om verspreiding van het coronavirus in te dammen. Zo'n 9 procent van de besmettingen waarvan de bron bekend is, ontstaat volgens het RIVM op het werk, blijkt uit recente cijfers. En dus is thuiswerken de komende tijd opnieuw het advies.

Maar de terugkeer naar de werkvloer blijft lonken. Als we meer buiten kantoor werken, wordt de tijd óp kantoor belangrijker. Bij een nieuwe inrichting van de werkvloer en het werkproces moeten organisaties zich volgens de onderzoekers daarom afvragen wat mensen motiveert om wel naar kantoor te komen. Op kantoor werken lijkt immers niet langer een vanzelfsprekendheid. Vraag is hoe je als werkgever de (in goed Nederlands) *reboarding* van de medewerkers nu organiseert, naar ieders tevredenheid.

PUZZEL VOOR GEMEENTEN

Ook voor de gemeentelijke organisaties is dit een hele puzzel. Een belangrijke vraag daarbij is welke balans tussen thuis en op kantoor werken je als gemeente in de toekomst wilt aanhouden. De gemene deler is nu dan wel



de wens om maximaal drie dagen op kantoor te verblijven, maar blijft dat zo? Zijn mensen nu toch wellicht onbewust wat terughoudend om zich weer volop onder de mensen te begeven en verdwijnt dat als corona uiteindelijk controleerbaar is geworden? Binnen deze onzekerheden staan gemeenten voor de taak de werkvloer in te richten op flexibel werken. De ene was daar overigens al voor corona mee gestart, de andere begint vrijwel vanaf nul. De aanpak hangt ook samen met de grootte van de gemeentelijke organisatie en de huidige behuizing. Sommige gemeenten zaten voorafgaand aan corona al ruim in hun jasje qua werkruimte, bij andere voelden de ambtenaren zich op de werkvloer eerder als sardientjes in een blik.

AAN DE SLAG MET 'REBOARDING'

Een rondje langs de gemeenten Reusel-De Mierden, Bunnik en Goirle laat de verschillen in aanpak zien. De gemeenten hebben alle drie een kleine 'reboarding'-subsidie ontvangen van A&O fonds Gemeenten. Belangrijke overeenkomst is dat ze alle drie niet verwachten dat de situatie van voor de coronapandemie zal terugkeren. Vanuit de vraag naar flexibiliteit zal de voorkeur voor hybride werken een blijvertje zijn, is de veronderstelling.
Reusel-De Mierden is een relatief kleine gemeente met een ruim bemeten gemeentehuis. Daar is normaal gesproken meer dan genoeg plek voor alle ruim honderd werknemers, zegt Leonie van den Borne, coördinator bedrijfsvoering bij de gemeente. Dat maakt het volgens haar gemakkelijker om de hybride manier van werken te implementeren.
'We volgen de richtlijnen van de rijksoverheid en zijn daardoor nog niet in het stadium dat mensen vrijuit kunnen beslissen hoe vaak ze weer op kantoor komen werken', zegt Van den Borne. 'Dat zal nog wel even zo blijven. Bij het kiezen van de balans tussen thuis werken en op kantoor, doen we als werkgever een beroep op het gezonde verstand. We hebben daar geen richtlijnen voor, maar het is ook niet de bedoeling dat iedereen volledig vanuit huis blijft werken. Dat willen ze ook niet, 50-50 is voor de meesten een goed werkbare situatie.'
Om de terugkeer in goede banen te leiden, wordt per team gekeken wie wanneer op kantoor komt werken, vertelt Van den Borne. 'We hebben gekozen voor maatwerk en niet voor een grootschalig digitaal inlogreserveringssysteem. Dat is niet nodig, tot nu toe is er eigenlijk altijd plek voor iedereen. Een luxepositie, we hoeven hier nooit te vechten om een bureau.'

SPEELSER

De nieuwe manier van werken verandert wel het ruimtegebruik. Reusel-De Mierden heeft daarom vergaderkamers geschikt gemaakt voor hybride overleg van de teams. Zowel de geluids- als de

'50-50 is voor de meesten een *goed werkbare* situatie'

‘Een mooi moment om *door te pakken* met flexwerken’

beeldfaciliteiten zijn verbeterd. ‘Ook hebben we de inrichting van de werkvloer speelser en gezelliger gemaakt. Zo bieden we meer gelegenheid voor informele contactmomenten en wordt het aantrekkelijker om naar kantoor te komen.’

ROUTEKAART WEER UIT DE KAST

‘De routekaart voor reboarding was al in de zomer van 2020 uitgezet,’ vertelt Mischa van Baaijen, organisatieadviseur en coördinator M&O van de gemeente Bunnik. ‘Die ging over de toekomstige inrichting van de werkvloer, waarbij flexwerken een permanent karakter zou krijgen.’ Vervolgens lag de routekaart tot het zomerreces van 2021 ongebruikt in de kast. ‘Pas toen gloorde er voorzichtig weer hoop dat de regels voor thuiswerken versoepeld zouden worden.’

Afgelopen zomer organiseerde de Utrechtse gemeente voor het eerst voor alle medewerkers ‘de ontmoeting’. ‘Wij vonden het belangrijk dat iedereen elkaar eerst tegen zou komen na ruim een jaar achter de laptop’, zegt Van Baaijen. ‘De teams zijn per toerbeurt uitgenodigd op het gemeentehuis, zodat de teamleden elkaar weer in levenden lijve konden ontmoeten. We hebben het gezellig proberen te maken en iedereen ging weer huiswaarts met een goodiebag. En hopelijk met wat meer gevoel van saamhorigheid.’

De medewerkers van Bunnik kregen daar ook de vraag mee hoe ze na de zomer weer aan het werk wilden gaan. Een aantal werkplekken was intussen opgeheven. In de nieuwe situatie is nog 70 procent van de plekken vast, de rest is ‘aanlandplek’. Dat betekent onder meer dat niet iedereen op de populaire dagen maandag, dinsdag en donderdag kan komen werken.

RESERVEREN

Net als in Reusel-De Mierden moeten de medewerkers in Bunnik daarom een werkplek reserveren. Voor elk team is elke dag plek, maar binnen die plek moeten de teamleden zelf uitmaken wie wanneer komt werken. ‘En je kunt altijd nog op de bonnefooi langskomen voor een aanlandplek, maar dan moet je wel geluk hebben dat je mag blijven,’ aldus Van Baaijen. Verder laat Bunnik de mensen er volledig vrij in. ‘Dat komt mede doordat de cultuur van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken al dateert van voor corona.’

‘Ik denk dat we nu op een dagelijkse bezetting zitten van 30 tot 40 procent, vervolgt Van Baaijen. ‘De nu weer geldende maximale werktijd op kantoor van 50 procent halen we niet eens. We moeten als werkgever dan ook ons best blijven doen om de mensen er bij te betrekken. De binding met de organisatie moeten ze blijven voelen.’

DOORPAKKEN MET FLEXWERKEN

Ook Goirle was voor corona al de mogelijkheden aan het onderzoeken om mensen meer thuis te laten werken en flexibeler om te gaan met de werkplekken op kantoor. ‘Dat is nu in een stroomversnelling terechtgekomen,’ zegt P&O-adviseur Petra van Boxtel. ‘Afgezien van de vaste plekken voor receptie en burgerzaken en enkele andere functies, worden er de komende maanden voor de rest van de werknemers aanlandplekken gerealiseerd. Wij vinden het een mooi moment om door te pakken met flexwerken, hoewel het voor de medewerkers best wennen zal zijn.’

Naast de open ruimtes met de aanlandplekken komen er in Goirle ook afgesloten plekken voor teamoverleg of voor het voeren van een vertrouwelijk gesprek. ‘Onze mensen werken nu gemiddeld zo’n 50 procent op kantoor, we zagen het drukker worden afgelopen maand. Voorlopig zal het daar conform het thuiswerkadvies bij blijven. Teams mogen zelf de werkindeling maken, maar er is wel vastgelegd dat per team alle leden elkaar minstens één keer per week op de vloer treffen.’

De mensen erbij zien te houden, dat is net als in de andere twee gemeenten ook in Goirle het overheersende gevoel.

Martijn van der Steen
Co-decaan NSOB en
bijzonder hoogleraar EUR
steen@nsob.nl, @martijnvdsteen

GOED GEDAAN

Gemeenten hebben hun laatste meerjarenbegroting van deze periode vastgesteld. Vanaf hier is het door naar de verkiezingen. Het heeft iets melancholisch. Nog één keer in deze samenstelling. Het nodigt uit tot beschouwingen over hoe goed wethouders het hebben gedaan. Maar: hoe beantwoord je die vraag eigenlijk?

Het meest minimaal is de maat van de eindstreep. Wie de eindstreep haalt, is goed. Het is een prestatie op zich, ongeveer een derde haalt die niet. Maar wat zegt dat over kwaliteit? Soms vallen wethouders door eigen schuld, vaker door dynamiek in de raad. Soms is een val een teken van onkunde, soms van een rechte rug. Verantwoordelijkheid nemen, ook al kon je er weinig aan doen. Dan is de val een teken van kwaliteit. En niet vallen kan simpelweg een gevolg zijn van politieke handigheidjes. Net op tijd wegduiken, op beslissende momenten net toevallig ergens anders zijn. Het vermogen om altijd iemand tussen jezelf en de crisis te hebben; geen bloedspetters op je pak. Dan val je niet, maar wat heeft de gemeente daaraan?

Inhoudelijker is de maat of de in het programma gestelde doelen zijn gehaald. Wethouders roepen het zelf vaak: 'Daar kunt u mij op afrekenen!' Dat ze het zo gretig zeggen, maakt al wantrouwend. Want wat zegt dat eigenlijk, dat het programma is uitgevoerd? De context van gemeenten is in vier jaar nogal veranderd. Is afwijken dan niet óók kwaliteit? Daar komt bij dat deze benadering uitnodigt tot het stellen van simpele doelen. Tot wethouders die de lat zo laag leggen dat ze er zonder inspanning overheen springen. Dan haal je de doelen, maar is dat goed voor de stad? Is een ambitieus doel nét niet halen soms niet beter?

Of is het gewoon de stem van de kiezer die bepaalt wie goed was? Dat klinkt logisch, maar het valt te bezien. Landelijke trends bezegelen ook bij raadsverkiezingen het lot van de wethouder. En laat goed bestuur zich tot electorale winst reduceren? Soms is leiderschap het nemen van impopulaire besluiten. Doen wat mensen niet willen, maar wat wel goed is. Dat is ook onderdeel van goed bestuur. Vuile handen vermijden is niet hetzelfde als goed besturen.

Tot slot is er voor wethouders troost in de tijd te vinden. Ervaring leert dat veel bestuurders later méér worden gewaardeerd dan in de periode waarin ze actief zijn. Eén of twee colleges verder horen we de verzuchting dat wethouder X toen zo gek nog niet was. Andersom is ook een positief beeld vergankelijk. Ook wanneer je de kwaliteitsvraag stelt is daarom van belang.

Daarmee is de vraag of het goed was, nog niet beantwoord. Maar het is bij nader inzien de verkeerde vraag. Wat vinden we eigenlijk goed, is een veel betere. Niet alleen aan het einde, maar juist ook aan het begin van de periode. Daar kunnen we de komende maanden mooi over nadenken.

VUILE HANDEN VERMIJDEN IS NIET HETZELFDE ALS GOED BESTUREN

Beleid fractiesplitsingen wringt met vrij mandaat

Vier op de tien gemeenteraden kennen beleid om **fractiesplitsingen te ontmoedigen**. Maar deze maatregelen kunnen strijdig zijn met de Grondwet, betoogt Michel Bouwmeester Berends, die onlangs afstudeerde op het vraagstuk.

De steeds verdere politieke versplintering is veel gemeenteraden een doorn in het oog. De toename van het aantal fracties hindert een efficiënte besluitvorming. Zo'n 40 procent van de gemeenteraden hanteert daarom een ontmoedigingsbeleid. Deze maatregelen zijn echter in strijd met de Grondwet en doen afbreuk aan de representatieve democratie.
In ons staatsbestel worden volksvertegenwoordigers, zoals raadsleden, op individuele titel verkozen. De Grondwet bepaalt bovendien dat zij het hele volk vertegenwoordigen en dat zij stemmen zonder last: zij zijn dus niet gebonden aan steminstructies van hun partij of fractie. Deze bepalingen vormen de kern van het ongeschreven 'vrij mandaat'.

'De voorzieningen worden steeds vaker ***onevenredig*** ingeperkt'

Dit vrij mandaat waarborgt dat volksvertegenwoordigers zelfstandig, naar eigen inzicht en oordeel en onafhankelijk hun standpunten kunnen innemen en hun parlementaire rechten kunnen uitoefenen. Zo zorgt het ervoor dat de besluitvorming in parlement of raad plaatsvindt en voorkomt het dat ambtsdragers gedwongen kunnen worden hun zetel op te geven.

ONDERSTEUNING

Voor een volwaardige uitoefening van hun taken moeten raadsleden beschikken over voldoende financiële, inhoudelijke en praktische ondersteuning. Daarom zijn voorzieningen als fractievergoeding en ambtelijke bijstand wettelijk vastgelegd. De voorzieningen voor afsplitsers worden echter steeds vaker onevenredig ingeperkt. In sommige raden wordt hun fractievergoeding fors verlaagd of krijgen zij slechts de helft van de reguliere spreektijd. Ook lopen zij soms een informatieachterstand op omdat zij worden geweerd uit commissies of het fractievoorzittersoverleg. Dergelijke maatregelen komen op twee manieren in strijd met het vrij mandaat. Ten eerste wordt een raadslid door de dreigende maatregelen op indirecte wijze gedwongen te handelen conform de wens van de fractievoorzitter of het partijbestuur. Zo

Beeld: Bert Beelen

ontstaat een afhankelijkheidsrelatie die moet worden beschouwd als een onaanvaardbare last. Het samenstel van ontmoedigingsmaatregelen is dan in strijd met het grondwettelijk verankerde lastverbod.
Ten tweede is sprake van strijd met het bredere, ongeschreven beginsel van het vrij mandaat. Verkozen raadsleden moeten op gelijke wijze kunnen functioneren. Dit gaat verder dan enkel het kunnen uitoefenen van diens (grond)wettelijke taken en rechten: een raadslid moet aan die rechten en taken ook volwaardig invulling kunnen geven. Als rechten en vergoedingen van afgesplitste fracties onevenredig worden ingeperkt, dan worden raadsleden daarin belemmerd en dat doet afbreuk aan hun zelfstandige en onafhankelijke positie. Maatregelen die leiden tot bijvoorbeeld een onevenredige verlaging van de fractievergoeding of inperking van spreektijd zijn om die reden in strijd met het vrij mandaat.

PIJLER

Het vrij mandaat is een van de belangrijkste pijlers van ons staatsbestel. Aantasting daarvan schaadt onze representatieve democratie. Zonder zelfstandig en onafhankelijk functionerende volksvertegenwoordigers komt de feitelijke macht immers in handen van niet-gekozen partijbesturen. De hiervoor beschreven ontmoedigingsmaatregelen zijn daarom onverenigbaar met het principe van volkssoevereiniteit. De maatregelen vormen bovendien een belemmering voor de volwaardige uitoefening van de controlerende taak van raadsleden, waardoor de raad als geheel minder goed in staat is voldoende tegenmacht te bieden ten opzichte van het dagelijks bestuur.
Efficiëntere besluitvorming is nastrevenswaardig, maar mag niet leiden tot aantasting van de fundamenten van ons staatsbestel.

‘Verkozen raadsleden moeten op ***gelijke wijze*** kunnen functioneren’

Michel Bouwmeester Berends (Open Universiteit) studeerde in september 2021 cum laude af op zijn masterscriptie over de omgang met fractiesplitsingen.

OVERSTAP

Ruthger Schoonderbeek

Ruthger Schoonderbeek is vanaf 1 december de nieuwe gemeentesecretaris van Aa en Hunze. Met zijn overstap keert hij weer terug naar de functie die hem het meest bevalt. Hij is nu nog strategisch projectleider in Noardeast-Fryslân.

Vanwaar deze overstap? 'De vacature voelde als een unieke kans. Ik was niet heel actief op zoek naar een andere functie, maar deze paste in alle opzichten goed. Ik was twee keer eerder gemeentesecretaris. Het is een functie op het snijvlak van bestuur en organisatie, en altijd dynamisch. Ik stel mijn kennis en ervaring graag in dienst van het openbaar bestuur. Dat is mijn domein, ik houd van werk dat ertoe doet. Er zijn weinig private organisaties die zoveel producten en diensten leveren als de gemeente. Ik heb ervaren dat wat gemeenten en ambtenaren doen, ertoe doet. Ik ben nu strategisch projectleider, maar ik heb het wel gemist om in de cockpit te zitten.'

Wat gaat u doen? 'De gemeente heeft een reorganisatie achter de rug. Voor het vervolgtraject zijn twee pijlers gekozen. Ten eerste wil Aa en Hunze opgavegericht werken, en ten tweede "trefzeker meebewegen". De gemeente moet meegaan met de ontwikkelingen en behoeften in de samenleving. Van de nieuwe gemeentesecretaris wordt gevraagd en verwacht dat hij, uiteraard samen met het college en het ambtenarenapparaat, de organisatie daarin verder ontwikkelt.'

Wat heeft u geleerd? 'Het is goed om te spreken over de dingen die je bezighouden en die moeilijk liggen. Pas op het moment dat je zaken bespreekbaar maakt, kan er een dialoog over gevoerd worden en ontstaan verbeteringen. Je kunt meer invloed hebben op dingen dan je soms denkt. Als je iets nodig hebt, kun je afwachten tot het komt of zelf het initiatief nemen. Dat heb ik gaandeweg mijn carrière geleerd: als je zelf in actie komt, gaan er meer deuren open.' **(RvdD)**

GEMEENTEN

Jorrit Jan Eijbersen is door de gemeenteraad van Hellendoorn voorgedragen voor benoeming als burgemeester. Eijbersen (VVD) is sinds 2019 wethouder in Gooise Meren. Daarvoor was hij van 2010 tot 2019 wethouder in Bunnik. Eerder had hij een eigen bedrijf. In Hellendoorn wordt hij de opvolger van **Anneke Raven** (CDA) die op 14 december met pensioen gaat. De installatievergadering van de nieuwe burgemeester is op 20 december.

Ben Visser is voorgedragen als de eerste kroonbenoemde burgemeester van Eemsdelta. Visser (ChristenUnie) was eerder burgemeester van Scherpenzeel en raadslid en wethouder in Urk. Eemsdelta ontstond op 1 januari dit jaar na een fusie van Appingedam, Delfzijl en Loppersum. Sindsdien is **Gerard Beukema** (PvdA) waarnemer. Visser wordt begin 2022 geïnstalleerd in Eemsdelta.

Joerie Minses is voorgedragen als burgemeester van Heumen. Hij begint naar verwachting op 13 januari als opvolger van **Marriët Mittendorff**, die met pensioen gaat. De partijloze Minses is nu nog burgemeester in Alphen-Chaam, waar hij in november 2014 begon. Eerder was hij raadslid in Heythuysen voor de lokale partij Ronduit Open en na 2007 in de fusiegemeente Leudal, waar Heythuysen in opging. In die gemeente was hij tussen 2010 en 2013 ook wet-

houder. Tussen 2013 en 2014 was hij fractievoorzitter voor Ronduit Open in Leudal.

José van Aaken stopt na als gemeentesecretaris van Roermond. Het college van B en W heeft besloten afscheid van haar te nemen, omdat er een verschil van inzicht is ontstaan over de koers van de gemeente. Van Aaken begon op 1 september 2020 in Roermond. Eerder was ze onder meer secretaris van Cranendonck, directeur bedrijfsvoering bij de gemeente Leudal en afdelingshoofd strategie en innovatie bij de provincie Limburg.

Rob van Wuijtswinkel is op 9 november benoemd tot interim-secretaris van Altena. Hij vervangt daar **Annette van der Werf**, die sinds 1 september interim-gemeentesecretaris in Kaag en Braassem is. Van Wuijtswinkel was eerder onder meer werkzaam bij de landelijke overheid en bij de gemeenten Nijmegen en Arnhem. Bij die laatste gemeente was hij vijf jaar gemeentesecretaris. De aanstelling in Altena geldt voor een klein jaar.

Nico van den Bergh begint in januari als interim-gemeentesecretaris in Lelystad. Hij is nu nog interim-secretaris in Enkhuizen (sinds januari 2020) en bekleedde deze functie ook in Lelystad (2019) en Nuth (2018). Ook was hij als projectleider betrokken bij diverse gemeentelijke herindelingen, zoals in Meierijstad en Krimpenerwaard. Van den Bergh volgt in Lelystad **Arjen Schepers** op, die in oktober per direct vertrok.

Femke Koekoek is op 8 november begonnen als interim-raadsgriffier in Borger-Odoorn. Zij vervangt daar **Cees Vos**, die sinds januari interim-griffier was als vervanger van **Henriëtte van Olst**. Zij was met ziekteverlof en is 1 april gestopt als griffier. Koekoek was korte tijd interim-griffier in Landsmeer en daarvoor griffier in Meppel. Eerder werkte ze in diverse functies bij de gemeenten Bodegraven-Reeuwijk, Neder-Betuwe en Baarn. Ook was ze raadslid in Amersfoort (2014-2018).

Jacqueline Vrolijk-Gevaert wordt de nieuwe griffier van de Heemskerkse gemeenteraad. Zij is nu nog raadsgriffier in Uitgeest (sinds januari 2019). Daarvoor was zij commissiegriffier/plaatsvervangend griffier in Heemstede. Vrolijk begint 1 december in Heemskerk, als opvolger van **Ralph de Vries**, die sinds 16 augustus griffier in Bergen (NH) is.

Peter van Vugt wordt naar verwachting op 1 januari de nieuwe griffier van de gemeenteraad van Veenendaal. Hij volgt **Franske van Hooijdonk** op, die in juli afscheid nam vanwege haar vertrek naar provinciale staten van Gelderland. Sindsdien is **Anita van Meerveld** interim-griffier in Veenendaal. Van Vugt is op dit moment griffier van de gemeenteraad van Zuidplas en daarvoor van de raad van Wijchen. Ook was hij wethouder in Barendrecht.

Ingezonden mededeling

VNG Connect
kennis | netwerk | ontwikkeling

Voor de ambtenaar van de toekomst

Met een VNG Connect Trainee haalt u jong talent in huis met een frisse kijk. VNG Connect leidt trainees op tot de allround ambtenaar van de toekomst. En misschien wel het belangrijkste: zij staan klaar met innovatieve ideeën voor de organisatie en om projecten van de grond te krijgen.

Een VNG Connect trainee:

- Verbindt verschillende werelden met elkaar
- Is inzetbaar op ieder moment
- Neemt opgedane kennis in andere organisaties mee naar de volgende opdracht
- Is in dienst van VNG Connect: geen werkgeverslasten, HR-zaken en WW-verplichtingen

Aan de slag met onze trainees?
Kijk op **vngconnect.nl/trainees**

VNG Connect | verbindt mensenkennis

Scepsis bij bewoners over participatie: wat nu?

“Ze doen niets met onze inbreng.” “Naar ons wordt toch niet geluisterd.” Ook gemeenten die zich serieus inzetten om bewoners bij hun plannen en besluiten te betrekken, lopen tegen dit soort reacties van bewoners aan. Hoe doorbreek je het hardnekkige plaatje dat participatie een wassen neus is?

Dat het behoorlijk frustrerend kan zijn voor gemeenten als bewoners sceptisch zijn over hun pogingen om participatie op gang te brengen, begrijpt Buurkracht-directeur Roel Woudstra heel goed. “Tegelijkertijd is het logisch dat bewoners zo reageren”, zegt hij. “Want of je nou de krant leest, tv kijkt of naar de radio luistert, het beeld dat bij veel mensen blijft hangen, is dat overheden hun eigen plannen er toch altijd doorheen drukken. Dat heeft geleid tot de pavlovreactie waarmee gemeenten nu in de hoek gezet worden, al maken ze wel degelijk graag en dankbaar gebruik van de inbreng en ideeën van bewoners.”

Geef bewonersinitiatieven een podium

Die reactie is niet zomaar de wereld uit, voorspelt Woudstra. “Maar om het tij te keren, kunnen gemeenten wel drie belangrijke stappen zetten, het liefst allemaal tegelijk. De eerste stap is om bewoners die samen actie ondernemen om hun eigen buurt of omgeving mooier, duurzamer, groener of socialer te maken, een podium te geven. Laat zien dat je waardering hebt voor wat ze samen bereiken, bijvoorbeeld door gezamenlijke activiteiten in zo’n buurt te faciliteren en te zorgen voor een persmoment met de burgemeester of wethouder. En niet alleen in verkiezingstijd.”

Denk na over je eigen rol

Ten tweede zouden gemeenten volgens Woudstra moeten nadenken over welke rol ze zelf willen nemen in participatietrajecten die ze voor ogen hebben. “Juist omdat je bij bewoners als gemeente al met 4-0 achter staat, kun je je afvragen: zijn wíj wel de partij om de kar te trekken? Of kunnen we beter een neutrale partij in de arm nemen waar bewoners nog geen oordeel over klaar hebben? Bij Stichting Buurkracht hebben we bijvoorbeeld al vaak met dit bijltje gehakt, maar er zijn inmiddels ook allerlei vergelijkbare organisaties opgestaan die de kartrekkersrol van gemeenten kunnen overnemen. Zowel bij projecten in het sociale domein als in het domein ruimte of openbare ruimte. Op die manier kun je met een schone lei beginnen.”

Veranker participatie in je beleid

Woudstra wijst er ten derde op dat gemeenten zelf groot belang hebben bij betrokkenheid van bewoners. “Uiteindelijk draait het om draagvlak en draagkracht. Dat is keihard nodig om in de wijken maatschappelijke issues op te lossen, en niet incidenteel maar structureel. Dit vraagt om brede aandacht voor participatie, misschien zelfs wel een ‘participatiedomein’ dat dwars door alle thema’s heenloopt, van mantelzorg tot aardgasvrij. Dat is meteen een extra stimulans om vraagstukken integraal op te pakken. Goed om te zien dat steeds gemeenten al bezig zijn hier beleid op te formuleren. Wij kunnen daarvoor met onze uitgebreide ervaringen met en data over wijken in Nederland waardevolle input voor leveren, dus ik zou zeggen: klop gerust aan.”

Meer weten?

Meer informatie over hoe Stichting Buurkracht gemeenten kan helpen draagkracht in buurten te organiseren rondom thema’s zoals aardgasvrij? Neem dan contact op via roel@buurkracht.nl. stichtingbuurkracht.nl

HET NETWERK VAN...

Marga Waanders, burgemeester gemeente Waadhoeke
'In onze heringedeelde gemeente staat de ontwikkeling van organisatie en bestuur centraal. Wij trekken hierin samen op.'

Annet Doesburg

Gemeentesecretaris Annet Doesburg van Waadhoeke is actief bezig met hrm en personeelsbeleid. Ze is onder meer lid van het College voor Arbeidszaken van de VNG en bestuurslid bij A&O fonds Gemeenten. Met wie praat zij over dit onderwerp?

Jeroen IJkema, directeur gemeente Waadhoeke
'Jeroen en ik willen graag veel investeren in de ontwikkeling van onze organisatie en onze medewerkers. Zelfs tijdens de coronatijd hebben we veel geleerd.'

Pier van Olphen, afdelingsmanager Gebiedsteam gemeente Waadhoeke
'Organisatieontwikkeling is niet alleen van de afdeling hrm. Pier neemt verschillende initiatieven voor de ontwikkeling van ons management als collectief.'

Beeld: Kees Winkelman

Karin Sleeking, directeur A&O fonds gemeenten
'Het is een voorrecht om bestuurslid te mogen zijn van A&O fonds Gemeenten. Karin en haar medewerkers leveren een inspirerende bijdrage aan de ontwikkeling van de gemeentelijke organisaties.'

Helen Schuurmans, bureauhoofd Vereniging van Gemeentesecretarissen
'Toen Helen begon als bureauhoofd herkende ik in haar ook de passie voor ontwikkeling. En voor onze professie als gemeentesecretaris.'

Neeltje van den Brand, inwoonster van en trainster voor de gemeente Waadhoeke
'Neeltje traint regelmatig onze medewerkers. Daarnaast bracht ze ons in aanraking met Maps Tell, een zeer inspirerende methode om teams mee "in kaart te brengen".'

Astrid Frey, werkzaam voor de Eduardo Frei Stichting
'Als vrijwilliger bij de Eduardo Frei Stichting train ik regelmatig politici in nieuwe democratieën. Astrid is daarbij een belangrijke sparringpartner. Momenteel train ik vrouwen in voorbereiding op de gemeenteraadsverkiezingen in Jordanië.'

TEKST: LEO MUDDE | BEELD: DIMITRY DE BRUIN

STUDENT IN DE GEMEENTERAAD

Voor de *toekomst*

NIET ALLEEN STUDEREN VEEL JONGE MENSEN IN **UNIVERSITEITS-STEDEN**, ZE WÓNEN ER OOK. DAN IS HET BIJNA ONVERMIJDELIJK DAT ER OOK STUDENTEN IN DE GEMEENTERAAD ZITTEN. MAAR WAAROM? ZE WONEN VAAK MAAR KORT IN DE STAD EN DE STUDIEDRUK IS AL ZO HOOG. WAT DRIJFT STUDENTEN?

Ida de Boer
raadslid STIP
Delft

Ida de Boer (24) zit sinds 2019 voor de studentenpartij STIP (Studenten Techniek In Politiek) in de gemeenteraad van Delft. Toen ze in 2015 begon aan haar studie bedrijfskunde in Rotterdam, had ze 'niets' met politiek. 'Bij ons thuis werd er weinig over gesproken. Maar toen ik ging studeren, kwam ik in aanraking met STIP, omdat mijn huisgenoot daar in het bestuur zat. Aan de keukentafel werd veel gediscussieerd, daar werd ik enthousiast om ook actief te worden.' Een halfjaar vrijwilligerswerk in Detroit zorgde voor het laatste duwtje. 'Daar zag ik hoeveel geluk we hebben met ons maatschappelijke vangnet in Nederland. Mijn handen begonnen toen te jeuken om hier een bijdrage aan de samenleving te leveren.'
Dat ze dankzij haar raadsvergoeding van ruim 1.800 euro per maand zonder lening kan studeren, is meegenomen – ook al gaat een deel daarvan naar de partijkas. Het was zeker niet de overweging om de raad in te gaan. 'Ik heb er niet zoveel nagedacht over wat dit mogelijk zou betekenen voor mijn carrière, het voelde gewoon goed. Ik had veel ideeën over de stad en had superveel zin om iets bij te dragen.' Het bevalt haar zo goed, dat ze niet uitsluit dat ze later nog iets in de politiek zal doen.

BUBBELS

'Bijna iedereen gaat de politiek in om zijn of haar omgeving een stukje mooier te maken', zegt Steven Bosch (25, studeert Technology and Operations Management), sinds januari raadslid in Groningen voor de partij Student en Stad. Een andere reden: het dichten van de kloof tussen student en stad – de partij, sinds 1994 onafgebroken in de raad, heet niet voor niets zo. 'Groningen is met 50.000 studenten de jongste stad van Nederland, en toch gaapt er een kloof tussen de bubbels van studenten en de gemeentepolitiek. Als partij hebben we zeker stappen gezet, de gemeente spreek al veel meer dan voorheen mét studenten, in plaats van óver hen. Ook weten studenten vaker de weg naar de gemeente te vinden, vaak via ons. Maar we zijn er nog lang niet.'
Geen eigenbelang dus, het raadswerk. 'Dat is vaak het vooroordeel: het zal wel voor jezelf zijn. Ik leer wel veel en ontwikkel mezelf, met als doel meer in de politiek te kunnen bereiken.'
In Wageningen, de kleinste van

de universiteitssteden maar met relatief de meeste student-inwoners, zit Rosanne Groot (25, student Food Technology) sinds januari 2020 in de gemeenteraad namens GroenLinks, de grootste fractie daar. Zij ziet haar raadslidmaatschap vooral als een mogelijkheid om een bijdrage te leveren aan een betere toekomst voor iedereen. 'Dat klinkt heel idealistisch en dat is het ook, maar dat is wel wat politiek is voor mij. Je stopt al je energie en enthousiasme erin om de kleine problemen van inwoners op te kunnen lossen en de grote ideeën over de toekomst van de stad te kunnen vormgeven. Heb ik er zelf profijt van? Ja, ik doe het nu bijna twee jaar en heb ontzettend veel geleerd, maar in de eerste plaats doe ik het voor de Wageningers van nu en van de toekomst.'

MEERWAARDE

Op de vraag of studenten een meerwaarde zijn voor een gemeenteraad, antwoordt Groot resoluut: 'Absoluut, zeker in gemeenten waar veel studenten wonen is het zelfs nódig dat er studenten in de raad zitten. Jongere mensen hebben een andere kijk op hun stad en vinden andere dingen belangrijk. Daarom moet onze stem gehoord worden.'

Ida de Boer is het daarmee eens. 'Jongeren worden vaak vergeten bij besluitvorming. Dat is zonde, want we hebben het over onze toekomst. Zeker bij grote opgaven als de energietransitie is het voor onze generatie belangrijk dat hier snel op wordt ingezet. Daarom is het goed dat wij mogen meebeslissen.'

Steven Bosch voegt daaraan toe dat representativiteit in de politiek een steeds belangrijker thema wordt. 'En terecht. Je kunt geen goede belangenafweging maken als de raad geen brede afspiegeling is van de gemeente. Net als bijvoorbeeld mensen van kleur, praktisch geschoolden en mensen uit de lhbtiq+-gemeenschap horen daarom ook studenten in de raad.' Ziet hij zich ook als vertegenwoordiger van 'de jongeren', ook die niet studeren? 'Om eerlijk te zijn, ik ben vooral vertegenwoordiger van studenten. Als partij nemen we natuurlijk de belangen van alle inwoners serieus, maar als ik kijk met wie we vooral contact hebben en welke onderwerpen wij agenderen, dan is dat vooral voor studenten.'

STIP deed onlangs onderzoek naar wat jongeren in Delft belangrijk vinden. De onmogelijkheid om een woning te vinden en het gebrek aan vertier stonden bovenaan. De Boer: 'Dat sluit ook aan bij ons standpunt dat Delft een levendige stad moet zijn. Wij zoeken ook meer jongeren die zich bij STIP willen aansluiten, zodat we ze nog beter kunnen vertegenwoordigen.'

Het voordeel van studenten in de raad is, zegt Rosanne Groot, dat ze ook jong zijn en zich daarom misschien makkelijker kunnen inleven in onderwerpen die jongeren aangaan. 'Maar ik zie mezelf toch als vertegenwoordiger van alle inwoners.'

Steven Bosch
raadslid
Student en Stad
Groningen

'Ik zie mezelf toch als vertegenwoordiger van *alle inwoners*'

Doorbreek het patroon

Eerst vertragen om daarna te kunnen versnellen

Veel gemeentelijke organisaties zijn bezig met de herinrichting van hun processen. Met als doel om efficiënter te werken, de dienstverlening te verbeteren en de kosten te verlagen. Ondanks de forse investering van tijd en geld zijn verbeteringen niet duurzaam, waardoor na verloop van tijd dezelfde problemen weer optreden.

Medewerkers hebben namelijk hun handen vol. Ze zijn druk met het dagelijks werk en de werkdruk is hoog. Verbetering van het werk en de werkprocessen krijgen onvoldoende aandacht. Tenzij dat wordt gefaciliteerd, bemenst en betaald vanuit een centraal budget, bijvoorbeeld door externe inzet. Maar deze inzet is niet per definitie efficiënt of duurzaam. De aanname is dat meer mensen meer werk verzetten. Maar ongewenste neveneffecten zoals een toename van overleg of het managen van de extra inzet worden hierbij over het hoofd gezien. En uiteindelijk levert de extra inzet meer werk op dan dat het de werkdruk verlaagt. Het gevolg? Er worden nog meer mensen ingezet. Oftewel, er ontstaat een hardnekkig patroon dat zichzelf in stand houdt en structurele verandering tegenhoudt.

Het herkennen van dergelijke patronen is de eerste stap om er iets aan te kunnen doen. De Amerikaanse bedrijfskundige Chris Argyris laat zien dat wanneer we de opvattingen en overtuigingen die ten grondslag liggen aan die patronen niet veranderen, we steeds hetzelfde doen. Met als resultaat dat er niets verandert. Hij noemt dit 'single loop learning'. Om onderliggende oorzaken inzichtelijk te maken en patronen te doorbreken is 'double loop learning' noodzakelijk. Hierbij worden de eigen veronderstellingen kritisch bekeken om zo terugkerende problemen en hardnekkige patronen in kaart te brengen en aan te kunnen pakken.

Waarnemen en doorbreken van patronen vraagt het besef dat het anders kan als we onze eigen overtuigingen leren onderzoeken. Argyris biedt hiervoor de zogeheten KAR-methodiek (Kader, Actie, Resultaat). Deze methodiek helpt om een analyse te maken van de ongewenste resultaten. Het laat zien dat er een logisch verband bestaat tussen de acties en de overtuigingen en wat daar ineffectief aan is. En door deze analyse ontstaat er ruimte om anders te gaan handelen. Om van ongewenste naar gewenste resultaten te komen.

Wanneer de oorzaken duidelijk zijn, is er vaak niet eens zoveel nodig om tot structurele oplossingen te komen. Voor de gemeentelijke organisaties betekent dit concreet dat ze eerst moeten vertragen. Ze moeten patronen waarnemen en doorbreken, waardoor werkprocessen en het bijbehorend gedrag verbeterd en geborgd worden. Dit zodat ze vervolgens met minder werkdruk en meer elan kunnen versnellen.

Patronen in kaart brengen is weliswaar niet het eerste waar je aan denkt als het water aan de lippen staat, maar het loont.

Dit artikel kwam tot stand met hulp van training- en consultingbureau UPD. Zij helpen gemeenten met het continu verbeteren van de organisatie. Op 8 december organiseert UPD een rondetafelgesprek over het herkennen en doorbreken van hardnekkige patronen binnen gemeentelijke organisaties. Wil je hier meer over weten of deelnemen?
www.upd.nl/rtg

‘Er zijn nog steeds *heel veel jongeren* die zich voor de stad willen inzetten’

Van de drie is zij de enige die niet namens een studentenpartij in de raad zit. ‘Ik was 18 toen ik lid werd van DWARS, de jongerenorganisatie die is gelieerd aan GroenLinks. Dat het geen studentenpartij is, maakt niet dat ik me minder welkom voel, integendeel. Ik heb me altijd thuis gevoeld en het gevoel gehad dat ik zelf een bijdrage kan leveren.’

Rosanne Groot
raadslid
GroenLinks
Wageningen

GEEN BLOEDARMOEDE

Anders dan de meeste gewone partijen hebben studentenpartijen geen last van bloedarmoede. In Groningen bieden kandidaten zich in aanloop naar verkiezingen ‘in groten getale’ aan, zegt Steven Bosch. ‘Vaak hebben ze al ervaring opgedaan in besturen of commissies, maar ze krijgen van ons veel trainingen en ondersteuning. Politieke ervaring hoeft niet, als iemand maar leergierig en gepassioneerd is.’
STIP heeft als extra handicap dat de partij elke drie jaar de fractie voor een deel ververst, omdat ze een ‘frisse blik’ wil houden. Dat betekent wel dat ze meer kandidaten moeten vinden dan een gewone partij.
Ida de Boer: ‘Zeker in coronatijd is dat lastig, omdat we iets minder jonge mensen konden spreken. Maar gelukkig merk je dat er nog steeds heel veel jongeren zijn die zich voor de stad willen inzetten. Ze maken zich zorgen over de toekomst.’
Haar partij hoeft zich allang niet meer te bewijzen. STIP is in de Delftse gemeentepolitiek een vaste waarde. De partij zit al meer dan twintig jaar in het college en wordt ook door de andere fracties gewaardeerd door de gedegen manier waarop ze politiek bedrijven. Ook Rosanne Groot voelt zich gewaardeerd in Wageningen: ‘Toen ik net in de raad kwam, midden in de raadsperiode, kreeg ik een zeer warm welkom. En toen corona uitbrak, werd mij vaak gevraagd hoe studenten de lockdown ervaarden, welke problemen zij tegenkwamen. Studentenhuizen werden bijvoorbeeld niet als huishouden gezien en studenten moesten apart van elkaar in lockdown. Gelukkig wordt er dan naar je geluisterd en kun je meteen in gesprek met de burgemeester om naar oplossingen te zoeken.’

Bas Vollebregt
wethouder STIP
Delft

WETHOUDER

Bas Vollebregt was in de periode 2013-2015 commissielid en raadslid voor STIP in Delft. Sinds 2018 is hij terug in het hart van de Delftse politiek, nu als wethouder. Moest hij er lang over nadenken toen hij door de partij werd gevraagd? ‘Het was absoluut spannend. Inhoudelijk hoefde ik er niet lang over na te denken, het is een unieke kans om ook als mens impact op je stad te hebben. Maar het was vooral even een praktisch punt: mijn partner en ik waren net verhuisd naar Utrecht. Dus we moesten weer snel terug.’
Commissielid, raadslid, wethouder – het lijkt een uitgekiende politieke carrière. Maar politieke ambities heeft Vollebregt nooit gehad, zegt hij. ‘Maatschappelijke betrokkenheid zat er altijd wel in. Daarom werkte ik ook bij netbeheerder Liander. Ik wil iets doen waar de wereld een stukje beter van wordt. Bij een gemeente is dat heel tastbaar, je ziet iets gebeuren in de stad waar politieke debatten over zijn gevoerd. Concrete resultaten boeken en plekken en mensen in de stad ontdekken, dat zijn mijn motivaties.’
Dat kreeg hij ook mee als raadslid voor STIP: ‘Het is helaas nog steeds zo dat studenten in hun eigen bubbels zitten. Dat gold voor mij ook. Raadslid worden is echt dé manier om uit die bubbel te komen en kanten van de stad te zien waar je anders nooit mee in aanraking zou komen.’
Voelt Vollebregt, STIP-wethouder en 30 jaar inmiddels, zich nog echt verbonden aan de studentenpartij? ‘Ja, ik voel wel dat ik een bepaalde brug ben naar studenten. Ik maak ook kennis met alle besturen van verenigingen en wil ook bereikbaar zijn. Het gebeurt wel dat ze mij bellen als ze ergens tegenaan lopen.’
En hoe kijkt hij nu, vanaf de andere kant van de tafel, naar de studentenpartij? ‘Soms komt er vanuit de fractie een voorstel over een ingewikkeld onderwerp, iets digitaals bijvoorbeeld, dat zelfs ik niet snap. Je kunt je afvragen of dat hoort bij de kaderstellende rol van de raad, maar het is ook wel weer leuk. Dat *nerderige* hoort een beetje bij Delft. Dat moeten we koesteren.’

VACATURES

Voor een overzicht van alle vacatures en meer informatie zie www.gemeentebanen.nl.

Hét overzicht van vacatures binnen gemeenten voor hoger opgeleiden.

AUTOMATISERING/ ICT

■ **Manager ICT**
Leeuwarden
■ **Functioneel beheerder belastingen**
Noordoostpolder
■ **Applicatiebeheerder (junior)**
Tilburg

BESTUURLIJK

■ **Communicatieadviseur**
Capelle aan den IJssel
■ **Communicatie-medewerker**
Hoeksche Waard
■ **Adviseur communicatie**
Medemblik
■ **Communicatieadviseur projecten**
Veenendaal
■ **Bestuurskundig juridisch adviseur**
Zaanstad

DIENSTVERLENING/ FACILITAIR

■ **Juridisch beleids-medewerker burgerzaken**
Leeuwarden
■ **Medewerker burgerzaken**
Leiden
■ **Gemeentearchivaris**
Wassenaar

FINANCIEEL/ ECONOMISCH

■ **Senior medewerker belastingen en WOZ/ heffingsambtenaar**
Baarn
■ **Inkoop- en contract-manager**
De Ronde Venen
■ **Adviseur rechtmatig-heid/interne controle**
Hendrik-Ido-Ambacht
■ **Manager business control**
Utrecht
■ **Coördinator P&C-producten**
Westland

ONDERWIJS/ WETENSCHAP/ CULTUUR

■ **Senior beleidsmedewer-ker cultuureducatie**
Den Haag
■ **Beleidsadviseur onderwijshuisvesting**
Schiedam
■ **Combinatiefunctionaris beweegteam onderwijs**
Tilburg

OPENBARE ORDE EN VEILIGHEID

■ **Juridisch adviseur integrale veiligheid**
Wierden

RUIMTELIJKE ORDENING

■ **Senior adviseur riolering, water en klimaatadaptatie**
Amstelveen
■ **Senior beleidsadviseur wonen**
Capelle aan den IJssel
■ **Teamleider omgevings-beleid**
Edam-Volendam
■ **Clustermanager Ingenieursbureau**
Haarlemmermeer
■ **Analist regelbeheer**
Katwijk
■ **Beleidsmedewerker wonen**
Katwijk
■ **Technisch projectleider civiel**
Leiden
■ **Senior projectleider civiel**
Lelystad
■ **Beleidsmedewerker ruimtelijke ordening**
Lopik
■ **Projectleider ruimtelijke ontwikkeling**
Oldebroek
■ **Medewerker wonen**
Olst-Wijhe
■ **Vergunningverlener Wabo**
Wierden
■ **Omgevingsmanager**
Woerden

SOCIALE ZAKEN/ WERKGELEGENHEID

■ **Afdelingsmanager preventieve financiële hulpverlening**
Den Haag
■ **Klantmanager werk**
Hoeksche Waard
■ **Beleidsmedewerker sociaal domein**
Zundert

WELZIJN

■ **Adviseur maatschappe-lijke opvang**
Haarlem
■ **Contractmanager Wmo/jeugd**
Maasdriel
■ **Consulent jeugd**
Scherpenzeel
■ **Casusregisseur Wmo en jeugd**
Vlissingen
■ **Business controller maatschappelijk domein**
Zaanstad
■ **Regisseur inburgering**
Zaanstad

Colofon

VNG Magazine is het officiële orgaan van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten
Vragen aan de VNG? Bel het team Informatievoorziening, tel. 070-373 83 93, info@vng.nl

Uitgever Dineke Sonderen, Sdu BV, tel. 070-378 99 24 **Hoofdredactie** Esther Bunnik **Chef redactie** Rutger van den Dikkenberg
Redactie Leo Mudde, Marten Muskee, Monique Westenbroek **Medewerkers** Geerten Boogaard, Sandra Braakmann, Jiri Büller, Annemieke Diekman, Saskia Klaassen, André Krouwel, Sanne van der Most, Martijn van der Steen, Marleen Stikker, Paul van der Zwan
Contact redactie tel. 070-378 96 43, redactie@vngmagazine.nl **Ontwerp** Fier.media **Vormgeving** Monique Westenbroek
Druk Senefelder Misset, Doetinchem
Advertenties Cross Media Nederland, Tom Lammertink, 010-760 73 24, tom@crossmedianederland.com
Abonnementen Gratis voor burgemeesters, wethouders, gemeentesecretarissen, raadsleden, raadsgriffiers, parlementariërs en ambtenaren vanaf schaal 10 bij gemeenten. Aanvragen en wijzigingen: www.vng.nl, vngleden@vng.nl of 070-373 83 93.
Betaalde abonnementen Prijs jaarabonnement: 163 euro (excl. btw). Sdu Klantenservice, www.sdu.nl/service, tel. 070-378 98 80. Schriftelijk opzeggen uiterlijk twee maanden vóór het einde van de abonnementsperiode bij Sdu Klantenservice, Postbus 20025, 2500 EA Den Haag.

© 2021, ISSN 1566-1636

Mis niets!

Neem nu een jaarabonnement op VNG Magazine via sdu.nl/service of bel naar 070-378 98 80

Samenwerking tussen sociale initiatieven en lokaal bestuur dóet ertoe

Door de coronacrisis zijn veel Nederlanders in (diepere) eenzaamheid, armoede en psychische problemen beland. Wanneer de maatschappij weer van slot gaat, verdwijnen deze gevolgen niet vanzelf. Onze samenleving zal deze nog lang voelen. En moet er alles aan doen om deze aan te pakken. Naast alle inzet vanuit de overheid zijn ook sociale initiatieven onmisbaar om het roer om te gooien. Het Oranje Fonds wil de aandacht vestigen op het belang van, nog sterkere, samenwerking tussen lokale bestuurders en sociale initiatieven.

In de afgelopen periode lieten sociale initiatieven hun enorme (veer)kracht zien. Juist voor deze stichtingen en sociale ondernemers, die werken met veel vrijwillige inzet, waren de laatste anderhalf jaar uitdagend. Ze deden méér, bereikten meer mensen met minder mensen, in moeilijke omstandigheden. Voor onze samenleving is het enorm waardevol om deze veerkracht van dit momentum te behouden. Ze verdienen een structurele plek in onze gemeentes. Natuurlijk in samenwerking met bestaande uitvoerende organisaties en partners. Dit is, zeker in het begin, niet altijd eenvoudig. Maar samen optrekken dóet ertoe.

Als grootste sociale fonds van Nederland zet het Oranje Fonds zich in voor het versterken en verbinden van sociale initiatieven. Met financiering voor het oplossen of verzachten van eenzaamheid en armoede. En voor vrijwillige zorg vanuit lokale netwerken en samenwerkingsverbanden. Het Oranje Fonds initieerde het Corona sociaal herstelfonds, dat extra financiering beschikbaar stelt. Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport was in de zomer van 2021 de eerste partner die dit herstelfonds steunde, zodat we samen met initiatieven iets kunnen doen tegen eenzaamheid die door de coronacrisis ontstaan of verergerd is.

Kennis delen en uitwisselen

Maar sociale initiatieven hebben naast financiering ook andere zaken nodig. Allereerst verdienen zij de ruimte om te doen waar ze goed in zijn. En de kans om daar steeds beter in te worden en te groeien. Daarom vinden wij het belangrijk om mensen en organisaties samen te brengen voor kennisdeling en -uitwisseling. Om te onderzoeken wat werkt en dat vervolgens te delen met de rest van het werkveld. En om bewustwording te creëren over de (veer)kracht van sociale initiatieven in het werken aan oplossingen. Dat laatste gebeurt bijvoorbeeld ook met de recente campagne #jijdoetertoe. Met een boodschap die precies vertelt hoe het Oranje Fonds kijkt naar de initiatieven én de mensen voor wie zij zich inzetten.

Samen doe je ertoe

Want die mensen dóen ertoe, ondanks dat de maatschappij ze vaak niet opmerkt - een onfortuinlijk gevolg van hun isolement. En de initiatieven doen er al evenzeer toe. Door deze mensen wél te zien en te helpen. Maar om er echt structureel toe te doen, is een krachtige samenwerking met overheid en lokale partijen onmisbaar. Er zijn talloze voorbeelden waar informele initiatieven onderdeel vormen van een zorgketen of waar ze bijvoorbeeld samen met professionele (zorg)organisaties een gezamenlijke intake doen en een aanvullende rol pakken naast benodigde reguliere zorg. Of waar zij onderaannemer zijn van de Wmo-uitvoerder en ertoe doen binnen de mobiliteitsaanpak van de gemeente. Maar er zijn ook nog veel voorbeelden van vraagstukken binnen gemeentes waar deze samenwerking nog een uitdaging is.

Het Oranje Fonds stimuleert deze samenwerking graag en ziet hierin een sleutelrol voor lokale bestuurders. Daarom nodigen we bestuurders en beleidsmakers van harte uit om de mogelijkheden (verder) te verkennen, door lokale sociale initiatieven op te zoeken en uit te nodigen. Want een kans om er lokaal nóg meer toe te doen, is de moeite meer dan waard. Op oranjefonds.nl/bouwenaansociaalherstel is meer te lezen over de mogelijkheden.

Uw personeelsdossiers digitaal beschikbaar. **overal en altijd!**

Hoe is het gesteld met de digitalisering binnen uw organisatie? Online werken is nu belangrijker dan ooit. Op kantoor of uw thuiswerkplek. Digitaliseer uw personeelsdossiers en heb waardevolle documenten altijd en overal bij de hand.

Een digitaal personeelsdossier is:

- ✓ altijd en overal in te zien
- ✓ toegankelijk via een personeelsinformatiesysteem
- ✓ na scanning direct via een beveiligde verbinding te bekijken
- ✓ een totaaloplossing voor al uw informatiestromen
- ✓ besparend op opslag- en inventariskosten
- ✓ een milieubewuste keuze
- ✓ toekomstbestendig
- ✓ het einde van meters archiefkasten

karmac

Making your information accessible!

Meer weten? ▶ 0320 - 28 69 59 ▶ info@karmac.nl ▶ www.karmac-digitaliseert.nl 9001 // 26000 // 27001