

5. Bewegen!

PATRICK VAN BEUKERING

Waar zitten de oplossingsrichtingen voor medewerkers die niet kunnen meekomen met de veranderingen binnen hun huidige werk bij gemeenten? Hoe kunnen we als gemeente perspectief bieden aan werknemers die niet mee kunnen komen met de veranderende arbeid? Welke proactieve bijdrage kan de dagelijkse leiding van de gemeente hieraan leveren? Hoe kan zij draagvlak creëren? Op deze vragen geven wij antwoord in dit afsluitende hoofdstuk. We noemen dit hoofdstuk over het bewegen naar ander werk kortweg: 'Bewegen!'

5.1 Vele wegen naar Rome

Verandering van werk is niets nieuws. Gedurende de industriële revolutie zagen we hoe handarbeiders hun weg vonden naar arbeid in fabrieken. En ook in de tweede helft van de vorige eeuw, toen computer en automatisering hun intrede deden, zagen we al dat er werk 'verdween en verscheen'. De lokettist bij de NS werd vervangen door kaartautomaten en digitale poortjes. Met als gevolg dat de lokettist zich liet omscholen of *reskillen*¹ in een andere kansrijke functie, zoals conducteur, beveiliging op de perrons of winkelmedewerker.

Binnen gemeentelijke organisaties vindt ook grootschalige verandering van werk plaats, en daar kunnen zij zich op voorbereiden door proactief allerlei interventies op te starten en aan medewerkers middelen ter beschikking te stellen. Deze interventies en middelen zijn meestal gericht op bewustwording,

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

professionalisering en mobiliteit op de arbeidsmarkt. Je kunt dit als verschillende fasen zien waar geen wetmatig tijdspad aan hangt. Medewerkers vinden op uiteenlopende wijzen en snelheden hun weg door de fasen naar de volgende werkbestemming. Ook hier geldt dus dat er vele wegen naar Rome leiden.

Per fase hebben we een aanzet gemaakt van wat de afgelopen jaren – binnen en buiten de gemeenten – is aangetroffen als succesvolle interventies en middelen. Wil je deze interventies en middelen effectief inzetten, dan geldt er wel een aantal succesfactoren. Aan het einde van dit hoofdstuk laten we die de revue passeren.

5.2 Bewustwording om in beweging te komen, hoe werkt dat?

Noodzaak creëren is niet een kwestie van slechts het 'goede gesprek' met medewerkers opstarten en dan geloven dat het wel lukt. Een combinatie van visie, urgentie, planvorming, middelen en (leidinggevende) competenties (zie figuur 5.1) maakt dat medewerkers in beweging komen, en niet belanden in verwarring, weerstand, chaos, frustratie, of angst.²

Bij medewerkers bewustwording creëren om mobiel te worden om ander werk te vergaren, doe je door:

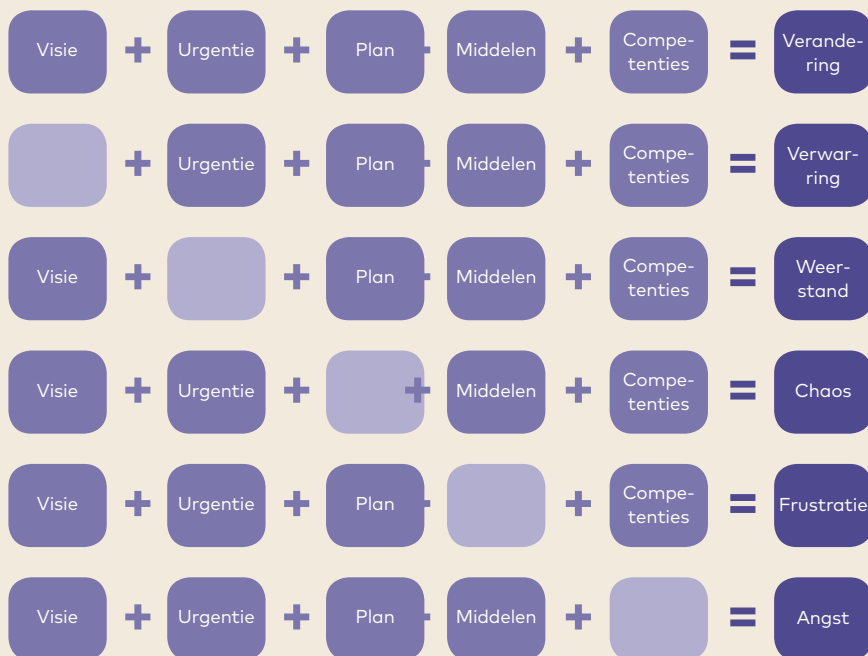
- een heldere visie te delen over de verandering van het werk en deze te ondersteunen met een plan;
- samen op zoek te gaan naar de 'verdwij- en verschijntaken' van de functie. Laat medewerkers dit vooral ook met elkaar ondervinden, en ervaren of ze mee kunnen en willen met de gevraagde transitie. Via deze 'verkenning', het 'goede gesprek', al dan niet aangevuld met legitimatie van buiten (testen via gespecialiseerde adviesbureaus, A&O-fondsen of vakverenigingen), kom je er het beste achter wie mee kan en mee wil met de transitie van het werk;
- open en transparant te communiceren over de verandering van het werk op basis van feitelijke cijfers (omvang paspoortdip doordat de geldigheid van paspoorten van vijf naar tien jaar gaat; het aantal handelingen dat verminderd is door digitale facturering; omvang digitale archivering ten opzichte van fysiek archiefwerk; vervallen van bepaalde baliehandelingen door digitale aanvragen zoals voor verklaringen omtrent het gedrag - VOG's). Dit ondersteunt de noodzaak voor medewerkers om in beweging te komen. Hoe concreter de cijfers, hoe meer urgentie medewerkers ervaren;
- samenwerking te zoeken met externe partners³ op het gebied van duurzame inzetbaarheid en wendbaarheid. Partners hebben tal van (dag)programma's (middelen) waarbij medewerkers kennis gaan maken met de verandering van werk in algemene zin, en de rol die ze hier zelf in kunnen pakken. Hierbij kan gedacht worden aan: theatersessies, interactieve powersessies over de veranderende arbeidsmarkt, *gaming*-events, workshops op maat

² Valkuilen bij veranderingstrajecten: model van Ersösz, geïntroduceerd door Lippitt, 1986.

³ Bij partners wordt hier bedoeld: ontwikkelingsfondsen, UWV, AWWN, vakverenigingen, werkgeversverenigingen, TNO-arbeid en dergelijke, en commerciële adviesbureaus.

- (al dan niet doelgroepgericht, bijvoorbeeld 50+-generatie en dergelijke);
- het 'goede gesprek'⁴ tussen leidinggevende en alle medewerkers op te starten én te intensiveren. Indien leidinggevenden het lastig vinden gesprekscompetenties goed in te zetten – bijvoorbeeld vanwege de gegroeide ('familie')cultuur waar de norm zou kunnen zijn dat je bepaalde zaken niet met elkaar bespreekt – moeten zij hiervoor worden opgeleid. Het uitwisselen van leidinggevenden tussen afdelingen en/of gemeenten kan het opstarten en intensiveren van de 'goede' gespreksvoering zeker ook ten gunste komen. 'Vreemde ogen dwingen': het is vaak helpend om iemand van buitenaf een veranderingsproces te laten opstarten. Voer het gesprek met iedereen en wees niet te bang dat de goede krachten als eerste zullen vertrekken. Alle medewerkers hebben voorbeelden en vertrouwen van hun naaste collega's nodig om in beweging te komen.

Figuur 5.1
Valkuilen bij verandertrajecten; model van Ersöz



⁴ Het 'goede gesprek': een gesprek waarin je gezamenlijk vooral kijkt naar wat iemand nog wel wil en kan. Vanuit oprechte interesses en de gedachten van de *Appreciative Inquiry*-theorie ga je op zoek naar criteria die kunnen leiden naar passende oplossingen voor de situatie. Waarbij je medewerkers vervolgens keuzes voorlegt die leiden naar een passende oplossing (nieuw leef- en werkplezier).

5.3 Belang van taal, de 'nieuwe norm' en bouwstenen

Traditionele arbeidsculturen ('de werkgever zorgt voor mij') behoren deels tot het verleden. In de huidige arbeidsrelatie wordt wederkerigheid steeds meer zichtbaar. We gaan, of we het willen of niet, naar een nieuwe werkrealiteit waarin werkgever en werknemer met elkaar samenwerken. Het gebruik van de juiste taal en/of 'bouwstenen'⁵ is daarbij van belang, zeker ook als je medewerkers die ergens al lange tijd werken verleidt om in beweging te komen. Bouwstenen geven medewerkers duidelijkheid over de 'spelregels' bij arbeidsmobiliteit en bepalen min of meer de nieuwe normen waarin je samen zoekt naar zinvolle invulling en passend inkomen voor medewerkers. Het zijn aspecten die medewerkers en leiding houvast geven en hen dienen in de gesprekken over arbeidsmobiliteit. Je kunt erop terugvallen en ze passen bij de huidige realiteit.

Werkzekerheid in plaats van baangarantie

Spreken over baangarantie hoort bij het verleden. Het bieden van werkzekerheid binnen of buiten de gemeente past beter in de huidige tijdsgeest.

Positieve boven negatieve benadering

Kijken naar wat medewerkers wel kunnen, in plaats van focussen op hetgeen ze niet meer kunnen, genereert veel positieve energie. Het werkt positief om de dingen die iemand goed kan groter te maken dan de dingen die iemand niet kan aanleren.

Maatwerk via persoonlijke benadering in plaats van collectieve arrangementen

Iedere medewerker is uniek en heeft eigen wensen ten aanzien van zijn werk en leven. Collectieve arrangementen passen daarom minder bij het in beweging krijgen van groepen medewerkers en leiden daarnaast tot hoge lasten in de voorzieningen (Werkloosheidwet (WW), bovenwettelijke WW-uitkering (BWW), nawettelijke WW-uitkering (NWW)). Des te meer reden om vooral maatwerk toe te passen. Het kost mogelijk wat extra tijd en investering (hetgeen nog valt te bezien) maar het resultaat van goede maatwerkafspraken maakt werkgevers en werknemers veelal gelukkiger. Met maatwerk creëer je sociaal passende oplossingen voor medewerkers en daarnaast komt het ook nog eens de reputatie van de gemeente ten goede. Een medewerker die met een 'maatwerkpakket' op weg gaat naar zijn nieuwe leef- en werkgeluk, spreekt in zijn of haar privé-omgeving positief over zijn/haar laatste werkgever. Schept maatwerk precedenten? Nee, juist bij het toepassen van maatwerk komt de bijdrage die de werkgever levert terecht bij werknemers die deze het hardste nodig hebben. Door als werkgever te laten zien dat je maatwerk levert, moedig je andere medewerkers aan zich ook te melden voor een maatwerkoplossing.

.....
⁵ 'Bouwstenen': criteria die als basis (uitgangspunten) dienen in het proces van (semi-)verplichte arbeidsmobiliteit.

Eindigheid van de (vervelende) situatie

Medewerkers die niet meer kunnen meekomen met de veranderende arbeid binnen de gemeente, verdienen een waardige werkplek elders. Het is aan de gemeente om adequaat toe te werken naar de eindigheid van de 'vervelende' situatie, in plaats van medewerkers eindeloos van hot naar her te blijven 'rondschuiven', detacheren en/of als spookambtenaar geregistreerd te laten staan. Dat is niet de bedoeling van een gemeentelijke organisatie. Zeker in een ruime arbeidsmarkt zijn via maatwerk (vervelende) situaties te beëindigen. Het advies is ook in de taalkeuze van de leiding en staf rekening te houden met dit aspect: we zoeken naar duurzame oplossingen voor een eindige situatie, boven voortdurende tijdelijke 'klussen'. We pretenderen immers geen 'klussenbedrijf' te zijn.

5.4 Professionaliseren voor ander werk, wat kun je opstarten vanuit goed werkgeverschap?

Kijk mensbreed

Opstarten begint met mensbreed te kijken naar wat iemand binnen het werk en daarbuiten doet of deed. En wat werkkansen biedt. En ga van daaruit samen associaties leggen met kansrijk werk, in- of extern.

Voorbeeld

Vraag een medewerker die in zijn vrije tijd al aan binnenhuisarchitectuur doet voor vrienden en bekenden eens wat hij nodig heeft om daar een volledig bestaan rondom op te bouwen.

Breng kansen in beeld

Medewerkers werken over het algemeen zeer lang bij hun gemeente en vinden het lastig om vanuit zichzelf in beweging te komen op de arbeidsmarkt. Veelal hebben ze in het verleden bewust gekozen voor de veilige setting van een vaste baan bij de gemeente, en de wereld daarbuiten is mogelijk onbekend. Dit maakt dat hun zelfbeeld ten opzichte van de huidige kansrijke arbeidsmarkt om een herijking vraagt. Een nieuw beeld waarbij zij inzicht krijgen in overschotten en tekorten op de arbeidsmarkt.⁶ Een goed beeld van iemands eigen kansen op die – nu zo andere – arbeidsmarkt. Medewerkers willen begeleid worden in het vergroten van dat zelfbeeld, en dat kan eenvoudig door 'buiten' met 'binnen' te verbinden. Veel werkgevers die nu om personeel staan te springen, staan ervoor open een 'kijkje in de keuken' te geven. Hoe kun je dat als gemeentelijke werkgever realiseren? Zoek de slimme samenwerking met andere gemeenten in je regio, om lijntjes te leggen naar andere werkgevers in deze regio. Of maak gebruik van organisaties die daar – al dan niet op commerciële basis – al ervaring mee hebben.

Via dergelijke samenwerking is het vaak snel geregeld om met een groepje medewerkers een dagdeel een kijkje nemen bij de 'buren'. Je zult verbaasd zijn hoe

.....

⁶ Zie DenkWerk, 2019, p. 13.

vaak de vaardigheden van gemeentelijk medewerkers ook op andere plekken in de samenleving gevraagd worden. Dergelijke ontmoetingen openen letterlijk en figuurlijk deuren voor medewerkers en dat vergroot hun blikveld en zelfbeeld.

Zet leer- en werkwegen op

Heb je er wel eens aan gedacht om medewerkers via een poll de vraag voor te leggen 'Waar zou je ook wel willen werken?', en hen daarbij naast een vrije keuze ook keuze te geven uit een aantal kansrijke arbeidsmarktsectoren waar veel arbeidskrachten gezocht worden? Denk bijvoorbeeld aan zorg, onderwijs, techniek of plekken in eigen werkdomeinen zoals de ICT-security en *privacy officer*-functies binnen de gemeente zelf. Sluit de poll af met de vraag of je de medewerker mag benaderen als je nieuws hebt over die werkkansen.

Met een dergelijke poll achterhaal je op een eenvoudige manier de interesses bij medewerkers in ander werk. Op basis van de vergaarde data kun je goed vervolginterventies bepalen. DenkWerk spreekt in dit kader van overstapmogelijkheden en *reskilling* vanuit het perspectief van het verdwijnen van banen.⁷ Een vervolginterventie kan bijvoorbeeld het opzetten van een leer- en werkweg zijn. Daarin geef je medewerkers de kans zichzelf te ontwikkelen naar kansrijk werk voor de komende jaren binnen of buiten de gemeenten. Voorbeelden van sectoren buiten de gemeenten waar een leer- en werkweg naar kan leiden, zijn de zorg en het onderwijs. Deze sectoren bieden een scala aan sociaal duurzame werkoplossingen aan voor medewerkers die binnen de gemeente niet meer mee kunnen. Doorgaans vallen de investeringen van dergelijke 'leer- en werkwegen' weg tegen de kosten van langdurige boventaligheid en/of werkloosheidsuitkeringen. Vergeet bij het aanbieden van leer-werkwegen naast het ontwikkelen van skills en kennis ook de arbeidsvoorwaardelijke verschillen niet. Zonder reparatie op dit aspect is het voor medewerkers lastiger om een veilige overstap te maken. Meer daarover lees je in paragraaf 5.5, onder 'Bied garanties'.

Opbrengst van leer- en werkweg

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

⁷ Zie DenkWerk, 2019, p. 23.

Stimuleer ontwikkeling in creativiteit, sociale vaardigheden én aanpassingsvermogen

Mensen zijn beter in creativiteit en sociale vaardigheden dan machines. Investeer bij medewerkers dan ook juist in de verdere ontwikkeling van *soft skills*. Mensen zijn nog steeds beter in het repareren van een koelkast, of het werken in de ouderenzorg dan een machine.

De toenemende automatisering, digitalisering en robotisering vraagt ook meer van ons aanpassings- en leervermogen.⁸ Waar we het vroeger nog af konden met één leerweg, vraagt de toekomst om continu leren. Deze 'norm' (of je het leuk vindt of niet) hoort bij het nieuwe idioom van leidinggevendenden die medewerkers in beweging moeten krijgen.

Van parttime administratief medewerker in loondienst naar fulltime glazenwasser/dakgootreiniger als zelfstandige

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

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

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

.....

⁸ Zie DenkWerk, 2019, p. 33.

5.5 Bewegen op de huidige arbeidsmarkt, hoe doe je dat?

Verbind gemeend en innovatief

Bewegen op de huidige arbeidsmarkt is vooral ook – samen met medewerkers – op onderzoek uit gaan en actief netwerken. Leidinggevendenden kunnen medewerkers op gang helpen met het voeren van netwerkgesprekken, en ondersteuning bieden bij gespreksvoering en het vinden van contacten. Maak de verbinding naar buiten, en breng buiten naar binnen door letterlijk samen op pad te gaan. Het onderhouden – en vooral dagelijks uitbreiden – van (netwerk)contacten helpt daarbij. Maak verbinding op basis van gemeente gemeenschappelijke interesses en werkinhoud, en door oprecht nieuwsgierig te zijn naar ontwikkelingen bij andere organisaties. Ga nooit jagen op werk, dat vinden gesprekpartners niet prettig. Mensen over zichzelf en hun organisatieontwikkelingen laten vertellen verbindt meer dan het jagen op vacatures. Zie netwerken als dagelijks goed dat ook heel leuk kan zijn, en realiseer je dat je er op andere momenten altijd je voordeel aan zult hebben. Onlangs vertelde iemand die een nieuwe baan had gevonden via netwerken: *'Ik ga het netwerken nog missen, wat heb ik veel leuke en interessante nieuwe waardevolle contacten opgedaan, waanzinnig. Ik wist niet dat netwerken op deze manier ook leuk kon zijn, en niet eng.'*

De vacature voor zijn

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

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

Stel de 'wanneer is het goed?'-vraag

Het 'goede gesprek' is de basis van samenwerking en de basis om medewerkers in beweging te krijgen. Het wordt steeds vaker continu gevoerd – via directe feedback – in plaats van jaarlijks. Denk tijdens die gespreksvoering vooral aan wat medewerkers wel kunnen en willen, en denk niet vanuit beperkingen die huidige regels, contractvorm en dergelijke kunnen hebben. Om die huidige regels en contractvormen kun je heen denken. Om samen beter en sneller tot oplossingen te komen, is het essentieel de 'wanneer is het goed?'-vraag te stellen. Hoe doe je dat? Maak samen concreet aan welke criteria de oplossing voor medewerkers moet voldoen om ander werk te accepteren. Pel stap voor stap de behoeften af, en neem er de tijd voor. Leg uit waarom iets niet, en wat juist wel kan, en geeft medewerkers vervolgens altijd keuzes die voldoen aan de criteria. Medewerkers zullen de geboden keuzes 'plussen en minnen' en zo kom je samen altijd tot een passende oplossing. Arrangeer de oplossing zodanig dat je er beiden een goed gevoel over hebt.

Fiets in plaats van OV-kaart

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

Arrangeer met behulp van arrangeur

Om beweging te organiseren, hebben gemeenten niet alleen loopbaanadviseurs nodig, maar ook een arrangeurs. Wat is een arrangeur? Waar de loopbaanadviseur zijn kracht laat gelden op de ontwikkelzijde van het 'speelveld', met als resultaat een medewerker die 'arbeidsmarktklaar' is, treedt de arrangeur vooral op aan de 'doelzijde'. De arbeidsjurist en pensioenspecialist kunnen hem daarbij ondersteunen.

Arrangeurs zijn sterk in het zodanig begeleiden, verleiden en inspireren van medewerkers, dat er een sociaal zakelijke oplossing gerealiseerd wordt. In deze rol is het belangrijk krachtig en persoonlijk te interveniëren. Arrangeurs zijn strategisch en HR-inhoudelijk goed onderlegd en kunnen de brug slaan tussen strategische personeelsplanning en mobiliteit. De rol verschuift bij hen van inspanningsverplichting naar resultaatverplichting. Het draait om ondernemerschap, lef, creativiteit en resultaat. Samen met leidinggevende en medewerker 'kopt' de arrangeur de oplossing in naar nieuw leef- en werkplezier.

Bied garanties

Bied vanaf de start van een mobiliteitsoffensief garanties aan medewerkers. Veel medewerkers kozen in het verleden bewust voor veiligheid en zekerheid door bij de gemeente te gaan werken. Het loslaten van deze veiligheid ervaren zij als lastig. De 'pijn' zit hem vaak in zekerheden als het vaste contract, BWW-rechten en het ABP-pensioen.

Deze zekerheden kunnen gemeenten 'repareren' door terugkeergaranties, BWW-garantie (een potje voor het geval je na een bepaaldetijdcontract bij een nieuwe werkgever toch wordt ontslagen en geen bovenwettelijke en nawettelijke WW krijgt maar alleen maar WW) en een eenmalige pensioencompensatie aan te bieden. Dergelijke garanties werken drempelverlagend, en vanuit ervaring kunnen we melden dat medewerkers er in de praktijk maar zelden aanspraak op maken.

5.6 Draagvlak creëren, hoe doe je dat?

Creëer inzicht in de kosten en baten van investeren in mobiliteit (ROI-analyse)

Om de potentiële (zeer hoge) gemeentelijke boventaligheids- en WW-/BWW- en NWW-lasten te beperken, en vanwege de beperkte interne doorstroomverwachting, moeten gemeenten – als eigenrisicodragers – op zoek naar alternatieve wegen om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te garanderen.

Om een beeld te geven van deze potentiële lasten hebben we eind 2018 een pro-formaberekening gemaakt. De centrale vraagstelling daarbij was:

- 1 Wat zijn de jaarlijkse loonsomkosten bij maximaal schaal 7 en 8?
- 2 Wat zijn de totale WW-lasten bij maximaal schaal 7 en 8 met een dienstverband van meer dan twintig jaar?
- 3 Wat zijn de managementkosten bij volledige begeleiding tijdens boventaligheidsfase en WW-periode?

Ten aanzien van deze drie indicatoren komen we tot de volgende financiële-risicoprofielen per schaal op basis van een fulltime dienstverband (zie tabel 5.1). We definiëren dit als potentiële lasten.

Tabel 5.1
Financiële-risicoprofielen per schaal op basis van een fulltime dienstverband (in €)

	Maximaal schaal 7	Maximaal schaal 8
2 jaar loonsomkosten	157.800	172.600
WW-lasten	179.460	202.509
Managementkosten	7.500	7.500
Totale risico (per fte)	344.760	382.609

Ten aanzien van de investeringen (arrangementskosten preventief beleid) hebben we enkele mogelijke scenario's opgenomen met indicatieve investeringen (grotendeels *evidence based*⁹ en per fte) (zie tabel 5.2).

De potentiële lasten en de optionele investering vormen de kosten-batenanalyse. We kunnen hieruit concluderen dat een geslaagde investering bij schaal 7 bij benadering gemiddeld € 300.000 oplevert, en bij schaal 8 bij benadering gemiddeld € 337.000. Het sociale en reputatievoordeel dat er nog bovenop komt, hebben we niet gekwantificeerd.

⁹ Uiteenlopende gemeenten en/of publieke organisaties die eigenrisicodragers zijn voor WW/BWW en NWW-lasten hebben pilots uitgevoerd met voorafgaand investeren.

Tabel 5.2
Arrangementskosten preventief beleid (in €)

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

Extrapoler de kosten

Dit sociale, reputatie- en financiële voordeel kan doorgetrokken worden naar een businesscasebenadering. Indien een afdeling Burgerzaken de komende vijf jaar landelijk gezien bijvoorbeeld van 10 procent van haar 6.000 medewerkers afscheid moet nemen om kwalitatieve of kwantitatieve reden, zal een preventieve-arrangementenbenadering minimaal 180 miljoen¹⁰ euro besparen.

Maar niet alleen Burgerzaken staat binnen gemeenteland voor een verander-opgave met personeelsgevolgen. Moet niet iedere medewerker binnen de gemeente meer ruimte en ruggesteun krijgen om zijn eigen koers te gaan varen, in plaats van het collectieve arrangement af te wachten? Zo ja, dan is het tijd voor een *return on investment* (ROI)-analyse en investeringsagenda, waarbij het van belang is te verzoeken om tijdig extra middelen vrij te maken. Een agenda én een sociaal kompas leveren ons allemaal – sociaal en financieel gezien – een groter 'voordeel' op dan reactief reorganiseren.

Maak intersectorale afspraken met regionale werkgeversorganisaties

De stap naar sectoren buiten de gemeente is door medewerkers niet altijd eenvoudig te maken. Behalve dat er sociale skills en kennis bijgebracht moeten worden, gaan dergelijke overgangen veelal gepaard met aanzienlijke arbeidsvoorwaardelijke verschillen. De gemeentelijke sector betaalt meestal net even wat beter dan sectoren als zorg en onderwijs. Het verschil tussen de honoreringen bij gemeente en de zorg kan in de uitvoerende functies oplopen tot behoorlijke bedragen.

¹⁰ We zijn er hierbij vanuit gegaan dat alle medewerkers in schaal 7 zitten. Dit 'voordeel' is exclusief de projectmatige investeringen die gepaard gaan met de preventieve-arrangementenbenadering. Deze kosten staan doorgaans in schril contrast met de 180 miljoen 'opbrengst'.

Arbeidsvoorwaardelijke verschillen hebben invloed op de beslissing of een medewerker juist wel of juist niet overgaat naar een nieuwe werkgever. Alle reden om vooral ook goed in gesprek te gaan met sociale partners van kansrijke sectoren, en met hen te onderzoeken welke arbeidsvoorwaardelijke collectieve afspraken er tussen partijen gemaakt kunnen worden om intersectoraal overstappen te vereenvoudigen op de 'harde' arbeidsvoorwaardelijke kant.

Ingeschaald op basis van opleiding en werkervaring

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

Gebruik strategische personeelsplanning (SPP) als basis

Begin altijd met een strategische personeelsplanning (SPP). Een goede SPP bepaalt de focus voor de organisatie, en bepaalt welke interventies voor welke medewerkers passend zijn om samen duurzaam de toekomst in te vullen. De uitkomsten van de SPP maken voor de organisatie duidelijk welke medewerkers niet meer mee kunnen met de organisatie en haar toekomst, en voor wie zij als goed werkgever dus moet interveniëren. Bespreek de uitkomsten van de SPP met de medewerkers; met transparantie bereik je veel meer dan met schimmige lijstjes. Het A&O-fonds biedt hier ondersteuning bij.¹¹

Motiveer door gedragsinterventies¹²

Eenvoudige positieve en negatieve gedragsinterventies – bijvoorbeeld de positie van producten in de schappen van de supermarkt – motiveren ons dagelijks zonder dat we het als klant in de gaten hebben.

Ook medewerkers die er tegenop zien om naar ander werk uit te kijken, kunnen door gedragsinterventies gemotiveerd worden.

Het arrangeren van bijvoorbeeld drie oplossingskeuzes die leiden naar ander werk en die voldoen aan de criteria van medewerkers, noemen we een *nudge* (duwtje).

Door de keuze te limiteren tot maximaal drie, wordt de medewerker verleid om ook inderdaad een keuze te maken.

Het belonen van medewerkers die als eerste durven te vertrekken (de zogeheten *early birds*) kan als een *hug* (knuffel) worden beschouwd.

Het stoppen met het opnieuw afsluiten van een sociaal plan en het proactief gaan toepassen van maatwerk als de norm, kan als *smack* (klapje) worden ervaren en medewerkers juist in een proactieve stand zetten.

¹¹ Zie www.aeno.nl/spp-inspiratiebijeenkomsten, www.aeno.nl/de-kunst-van-het-plannen en www.aeno.nl/spp-tien-vragen-voor-een-goed-gesprek.

¹² Zie Van Esch, 2017.

Het stoppen van de reguliere gesprekscyclus en starten met meer directe feedbackmomenten kan gezien worden als een *shove* (stootje) in de nieuwe werkrichting. Gedragsinterventies worden effectief als ze op verschillende wijzen en doorlopend worden ingezet, en herhaald worden als onderdeel van het bewegen naar ander werk.

Heb oog voor de (regionale) arbeidsmarkt

Werkgevers moeten goed geïnformeerd zijn over de regionale arbeidsmarkt. Bij UWV, uitzendbureaus, regionale werkgeversservicepunten,¹³ CBS en ook binnen het domein Werk en Inkomen van de gemeente zijn er tal van bruikbare data beschikbaar. Wanneer bekend is binnen welke sectoren er kansen liggen, kan aan medewerkers via een open of doelgroepgerichte poll (enquête) gevraagd worden waar zij in de toekomst mogelijk ook wel zouden willen werken. Op die manier kan de werkgever een beeld krijgen van de interesses van zijn medewerkers. Een volgende stap is deze interesses gezamenlijk concreet te maken door met opleiding en matching bezig te gaan: *make it happen*.

Zet transfercoaches in

Alles wat je aandacht geeft, groeit. Transfercoaches kunnen hier ondersteuning bij bieden. Ze kunnen medewerkers gedurende de verandering van werk meenemen op hun 'reis'. Veelal zien we dat transfercoaches van buiten de organisatie tijdelijk worden ingezet. Ze maken geen deel uit van het bestaande personeelsbestand en vormen daarom vaak ook geen bedreiging voor medewerkers, maar een veilige plek om hun verhaal te doen, tips te krijgen en ondersteund te worden bij het maken van de juiste keuzes.

Ga vooral doen: start een Beweging!

In plaats van traditionele beleidsvorming kun je als gemeente ook starten met een pragmatisch plan en (veel) pilots: 'potjes op het vuur te zetten'. De werkelijkheid wordt immers gemaakt op de 'vloer' en deze kun je daarna dan altijd nog omzetten naar beleid. De beste aanpak ontwikkelt zich gaandeweg, en dat kun je tot de standaard maken als dat nog nodig is. Zes tips voor een krachtige aanpak:

- 1 Ga vooral samen doen!
- 2 Creëer een positieve coalitie die passende taal spreekt.
- 3 Breng de kosten en baten in kaart.
- 4 Investeer in goede 'hulptroepen'.
- 5 Zet regie op het bewegingsproces.
- 6 Intensiveer door korte 'sprints' in plaats van lange 'duurlopen'.

Het resultaat leidt tot sociale oplossingen die het leef- en werkgeluk van welwillende medewerkers ten gunste komen.

.....

¹³ Bijvoorbeeld Mobiliteit Utrecht.

Bronnen

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

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

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