

Preventief arrangeren of reactief reorganiseren?

Met “i-deals” naar beter passende oplossing(en) voor medewerker én organisatie

Patrick van Beukering, zelfstandig consultant en interimmanager

Context

De afdelingen Burgerzaken van Nederlandse gemeente zien zich gesteld voor een transformatieopdracht. Het aantal arbeidsplaatsen neemt in de komende jaren af door de zogeheten paspoortdip, daarnaast verandert de aard van de werkzaamheden door digitalisering, nieuwe dienstverleningsconcepten en gemeentelijke fusies.

Binnen het publieke domein is in 2017 het programma: ‘de transformatie van Burgerzaken’ gestart. Het doel van dit programma is om leidinggevendenden, adviseurs en medewerkers bewust te maken van deze transformatie zodanig dat medewerkers zich persoonlijk gaan ontwikkelen en/of wendbaar worden voor de interne of externe arbeidsmarkt. De reden dat “gekozen” moet worden voor verdergaande persoonlijke ontwikkeling en/of wendbaar worden is dat we verwachten dat de resterend taken complexer worden en het werk in de toekomst met minder medewerkers, staf en leiding kan worden uitgevoerd. Een tendens die je naast gemeenten ook ziet bij provincies en centrale overheden.

We nemen – op het landelijk speelveld – bij Burgerzaken een kwantitatieve en kwalitatieve verandering waar. Dit blijkt o.a. uit:

- Onderzoek van A+O fonds gemeenten en NVVB onder 14 gemeenten in 2017. Hieruit blijkt dat gemeenten¹ - die zijn gestart met de transformatie - voor een stevige kwantitatieve en kwalitatieve opgave staan.
- De eerste startsessies “de transformatie Burgerzaken” en “Bedrijfsvoering” in 2017 - 2018 bevestigingen deze kwantitatieve en kwalitatieve verandering.²
- Daarnaast blijkt uit recent onderzoek dat de mobiliteit onder medewerkers in het openbaar bestuur zeer gering is.³

Medewerkers burgerzaken zijn weinig wendbaar, hebben lange dienstverbanden, zijn veelal opgeleid op mbo-niveau en een groot deel valt in de leeftijdscategorie 45-60 jaar. Tevens voorzien we beperkte mogelijkheden om intern door te stromen in de gemeentelijke organisatie onder andere omdat in andere gemeentelijke domeinen soortgelijke vraagstukken over digitalisering en bedieningsconcepten spelen. Mede door deze beperkte interne doorstroomverwachting moeten gemeenten op zoek naar alternatieve wegen om de

¹ O.a. gemeente Dordrecht, Purmerend, Amstelveen, Den Haag

² A+O fonds Nederlandse gemeenten i.s.m. NVVB 2017 - 2018

³ Werken is bewegen; arbeidsmobiliteit in het openbaar bestuur, Stichting ICTU, december 2017

duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen en zodoende de potentiële (zeer hoge) gemeentelijke boventalligheids- en WW-/BWW- en NWW-lasten te beperken. Gemeenten zijn immers – net als andere overheidsorganisaties – eigenrisicodragers voor gehele WW-lasten.

Kosten & baten analyse

Om een beeld te geven van deze potentiële lasten zijn pro-forma berekeningen gemaakt. Hiervoor zijn de bij Burgerzaken veel voorkomende functieschalen 7 en 8 gebruikt. Centrale vraagstelling is daarbij:

1. Wat zijn de jaarlijkse loonsomkosten bij max. schaal 7 en 8
2. Wat zijn de totale WW-lasten voor max. schaal 7 en 8 voor medewerkers met lange dienstverbanden (15 a 20 dienstjaren)?
3. Wat zijn de managementkosten bij volledige begeleiding tijdens de boventalligheidsfase en WW-periode?

Ten aanzien van deze drie indicatoren komen we tot onderstaande financiële risicoprofielen per schaal op basis van een fulltime dienstverband. Wij gaan daarbij uit van de maximum boventalligheidsperiode van 2 jaar zoals veel sociale plannen die kennen. Daarnaast is rekening gehouden met een na-wettelijke ww-periode waardoor de duur van de ww toeneemt. We definiëren dit geheel als ‘potentiële lasten’.

	Max. schaal 7	Max. schaal 8
2 jaar loonsomkosten	€ 157.800	€ 172.600
WW-lasten	€ 179.460	€ 202.509
Management- begeleidingskosten	€ 7.500	€ 7.500
Totale risico (per fte)	€ 344.760	€ 382.609

Ten aanzien van de investeringen hebben we een aantal reële scenario's opgenomen met indicatieve bedragen (grotendeels *evidence based*⁴ en per fte).

Uitsplitsing oplossingen preventief beleid	Investering
Ontslag op eigen verzoek (+ andere externe baan)	€ 0,-
Loonsuppletie (+ andere baan extern)	€ 15.000,-
'early bird' (+ andere baan)	€ 22.500,-
Intersectorale <i>move</i> bijv. naar de zorg/onderwijs ed. (Incl. <i>opleiding</i>)	€ 50.000,-
ZZP opstart pakket	€ 70.000,-
Uitlegbare pensioen compensatie oplossing (evt. met RVU)	€ 70.000,-
Contractovername & Mobiliteitsdienstverband	€ 90.000,-
Gemiddelde investering	± € 45.000,-

⁴ Uiteenlopende gemeenten en/of publieke organisatie die eigenrisicodragers zijn voor WW/BWW en NWW-lasten en pilots hebben gedaan met voorafgaand investeren.

De potentiële lasten en optionele investeringen vormen de kosten & baten analyse. Hieruit kan geconcludeerd worden dat een geslaagde investering bij schaal 7 bij benadering gemiddeld € 300.000,- oplevert en bij schaal 8 bij benadering gemiddeld € 337.000,-. Dit bovenop het sociale en reputatievoordeel dat wordt behaald. Dit laatste voordeel hebben we niet verder gekwantificeerd.

Extrapolatie

Dit financiële voordeel kan doorgetrokken worden naar een business case benadering. Indien Burgerzaken - de komende 5 jaren - van 10% van haar 6.000 medewerkers, om kwantitatieve of kwalitatieve reden, afscheid moet nemen, kan een preventieve arrangementen benadering minimaal 180 miljoen⁵ euro besparen.

Maar niet alleen Burgerzaken staat binnen gemeenteland voor een veranderopgave met personele gevolgen. Verdient het niet de voorkeur om iedere medewerker binnen de gemeente meer ruimte, ruggeleuning en richting krijgt en zijn eigen koers kan varen boven het afwachten op uitstroom via een collectief sociaal plan? Hoogste tijd voor een investeringsagenda; een agenda én pro-sociaal kompas dat - sociaal en financieel gezien - een groter "voordeel" oplevert ten opzichte van het reactief reorganiseren.

Patrick van Beukering | Zelfstandige | Patrick.van.beukering@gmail.com

Patrick is sinds 1998 werkzaam als zelfstandig Consultant en Interimmanager (www.interimshop.nl). Hij heeft een master in sociologie (UvA, 2004) en management consulting (VU 2011). Hij begeleidt en voert veranderingsprocessen uit op het snijvlak van grootschalige arbeids- en inzetbaarheidsvraagstukken. Opdrachtgevers benaderen hem om deze interventies te bedenken maar ook samen met hem en werknemers te realiseren. Hij werkt - tijdens de verschillende fase - van verandering als consultant, coach, leider en arrangeur.

⁵ Op basis van functieschaal 7. Genoemde besparing is exclusief de projectmatige investering die gepaard gaat met de preventieve arrangement benadering. Deze projectkosten staan doorgaans in schril contrast tot de 180 miljoen "opbrengst".

