



Panteia

Research to Progress

Research voor Beleid | EIM | NEA | IOO | Stratus | IPM



Praktijkvoorbeelden (Practices)

Anders reorganiseren en transparante arbeidsmarkt

Eindrapport (concept 5)

Praktijkvoorbeelden (practices)

N.G.L. Timmermans, D.H. Grijpstra, N.E. Stroeker

Anders reorganiseren en transparantie arbeidsmarkt

Zoetermeer, juni 2013

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.



Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Aanleiding	5
1.2	Doelstelling van het onderzoek	6
1.3	Onderzoeksvragen	7
1.4	Aanpak op hoofdlijnen	9
1.5	Leeswijzer	10
2	Practices: Transparantie arbeidsmarkt	11
2.1	Practice 1: Talentenregio	11
2.2	Practice 2: Regio West-Brabant: ACE	15
2.3	Practice 3: Smart Services HUB	19
2.4	Practice 4: Werkeningelderland.nl	22
2.5	Practice 5: Rijksoverheid: Mobiliteitsbank	25
3	Practices: Anders reorganiseren	29
3.1	Practice 6: Gemeente Weert	29
3.2	Practice 7: Gemeente Alphen aan den Rijn	32
3.3	Practice 8: Provincie Gelderland	36
3.4	Practice 9: Sociale Verzekeringsbank	41
3.5	Practice 10: Gemeente Den Haag	44
4	Samenvattend hoofdstuk	47
4.1	Bevindingen transparante arbeidsmarkt	47
4.2	Bevindingen anders reorganiseren	52
4.3	Conclusies	56



1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De arbeidsmarkt voor de overheid

Het economisch klimaat, de financiële en monetaire crisis en het daaraan gelieerde forse bezuinigingsbeleid zorgen er voor dat de arbeidsmarktpositie van de overheid de laatste jaren snel wijzigt. Er moeten de komende jaren meer medewerkers uitstromen dan natuurlijk verloop kan oplossen, waardoor boventaligheid van personeel ontstaat. Ook leiden bezuinigingen tot een grote terughoudendheid bij aanname van nieuwe mensen. Daartegenover gaan veel medewerkers bij rijk, gemeenten, provincies en waterschappen de komende jaren met pensioen, waardoor veel waardevolle kennis en ervaring zal uitstromen. Dit, in combinatie met toenemende complexiteit van maatschappelijke vraagstukken, zet druk op de overheid om na te denken over een andere en betere manier van organiseren. De uitdaging is om ondanks bezuinigingen goed te presteren en ook in de toekomst een aantrekkelijke werkgever te zijn. Dit vergt een andere kijk op het arbeidsmarkt- en personeelsbeleid van de overheid. Een gezamenlijke inzet van organisaties biedt meer perspectief. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft hiervoor samen met partners in het Openbaar Bestuur het programma Beter Werken in het Openbaar Bestuur (BWOB) ingericht. Het programma BWOB investeert in kwaliteit en flexibiliteit van overheidspersoneel en organisatie en draagt bij aan vernieuwing van de arbeidsmarkt, arbeidsrelaties en het werk zelf.

Transparantie en anders reorganiseren

Eén van de doelstellingen van het programma Beter Werken in het Openbaar Bestuur is te komen tot een transparante arbeidsmarkt. Voor de overheid is een zo groot mogelijke transparantie van de arbeidsmarkt van wezenlijk belang. In de eerste plaats moet de juiste persoon op de juiste plek komen, maar ook is het een belangrijke randvoorwaarde om als professional een ((inter)sectorale) loopbaanstap te kunnen maken en te werken aan inzetbaarheid en talentontwikkeling. Bij transparantie gaat het om twee dingen: om het inzichtelijk maken van banen en klussen en om ervoor zorgen dat de (spel)regels die organisaties hanteren bij vervulling van vacatures en tijdelijke opdrachten (denk aan voorrangregels voor interne kandidaten of herplaatsers) enige ruimte bieden voor instroom van jonge instroom en kwalitatief goede kandidaten – al dan niet vanuit andere overheden. Breder kijken en organiseren om talent op de juiste plek te krijgen is nog geen gemeengoed. De huidige situatie maakt het voor overheden niet gemakkelijk om op dit gebied beleid te voeren. Uitstroom en sociaal flankerend beleid zijn duur. De nodige overheden werken vooral aan het oplossen van de eigen problemen. Sommige instanties hebben de neiging vacatures zoveel mogelijk voor zichzelf te houden ten einde daar de eigen herplaatsers op te kunnen bemiddelen.

Een ander speerpunt van het programma BWOB is dat ook in deze periode van bezuinigingen jongeren, tijdelijk of met een vast contract, bij de overheid aan het werk moeten komen en blijven. Bij reorganisaties door bezuinigingen moeten nu én in de komende jaren relatief veel jonge personen het Openbaar Bestuur verlaten. Hun tijdelijke aanstelling kan niet worden verlengd. Voor Rijk en gemeenten geldt bovendien dat zij vrijwel altijd met 'Last In First Out' (LIFO) werken, waardoor bij reorganisaties jongeren met een vast con-

tract (die vaak het kortst bij een organisatie werken) moeten vertrekken. Beleidsveranderingen zijn noodzakelijk om tekorten op de langere termijn te voorkomen.

Deze twee probleemanalyses hebben geleid tot de vraag of het ook anders kan. In het kader van transparantie: Zijn er overheden die hun vacatures niet afschermen voor andere overheden en voor de buitenwereld? Zijn er organisaties die voorrangregels opheffen om de juiste persoon op de juiste plek te krijgen? Zijn er voorbeelden van maximale transparantie (of volledige openheid)? In het kader van anders reorganiseren: Zijn er andere manieren van reorganiseren, die rekening houden met de samenstelling van het personeelsbestand en het behoud van jongeren? Wat moet er aangepast worden om een moderne en interessante werkgever te worden voor de werknemers van de toekomst? Kan de regelgeving op bepaalde punten worden aangepast, om in de toekomst flexibeler met personeel om te gaan?

Het programma Beter werken in het openbaar bestuur is op zoek naar voorbeeldpraktijken (Practices) op het gebied van een transparante personeelsvoorziening en een op de toekomst gerichte aanpak van reorganisaties. Dit voor verdere beleidsbepaling en externe communicatie. Voor die externe communicatie is het wenselijk de Practices breed te laten zien in de vorm van factsheets. Panteia is gevraagd de opdracht uit te voeren om 10 geschikte Practices te selecteren en deze uit te werken in de vorm van factsheets.

1.2 Doelstelling van het onderzoek

De doelstelling van het onderzoek is tweeledig en luidt als volgt:

- I. Op het terrein van maximale transparantie op het gebied van arbeidsvraag en arbeidsaanbod (in die zin dat overheidsorganisaties vacatures en klussen naar buiten toe inzichtelijk maken en dat spelregels voor toegang tot vacatures niet te zeer beperkend werken op instroom van buiten):
 - Het leveren van beschrijvingen van circa 5 Practices in de vorm van factsheets
 - Een analyse en typering van de vormen hiervan en achterliggende keuzes
 - Inzicht in de mate waarin transparantie bijdraagt aan optimale mobiliteit.

- II. Op het terrein van reorganisaties in het openbaar bestuur waarbij een andere systematiek is gevolgd dan LIFO:
 - Het leveren van beschrijvingen van circa 5 Practices in de vorm van factsheets
 - Een analyse en typering van de vormen hiervan en achterliggende keuzes
 - Inzicht in de mate waarin anders reorganiseren bijdraagt aan de kwaliteit van de organisatie, behoud van hooggekwalificeerde medewerkers en een evenwichtige personeelsopbouw.

1.3 Onderzoeksvragen

Uit bovenstaande doelstelling zijn de volgende onderzoeksvragen af te leiden.

<i>I Transparantie arbeidsmarkt openbaar bestuur</i>	
Practices	<ul style="list-style-type: none">■ Wat zijn Practices op het gebied van maximale transparantie van arbeidsvraag en arbeidsaanbod tussen organisaties/sectoren in arbeidsmarktnetwerken binnen het openbaar bestuur?■ In hoeverre gaat het hier om transparantie van arbeidsvraag: interne vacatures, externe vacatures, klussen, ontbreken van beperkende spelregels?■ In hoeverre gaat het hier om transparantie van arbeidsaanbod: profielen, cv's, aanbieders van klussen, vast en flexibel arbeidsaanbod?
Analyse	<p>Hoe zijn deze Practices qua vormen in te delen:</p> <ul style="list-style-type: none">■ Mate van transparantie: mate waarin vacatures en klussen intern binnen de overheid en buiten de overheid bekend worden■ Snelheid waarmee vacatures en klussen naar buiten toe bekend worden■ Gebruik van ICT■ Wijze van registratie■ Overlegvormen■ Spelregels en procedures■ Tijdsinvestering van betrokkenen en werknemers? <p>Op welke manier is de transparante wijze van arbeidsmarktbenadering tot stand gekomen (proces)?</p> <p>Wat zijn de achterliggende keuzen:</p> <ul style="list-style-type: none">■ Doelstellingen■ Strategie/visie■ Organisatie■ Bereik?

<i>I Transparantie arbeidsmarkt openbaar bestuur (vervolg)</i>	
Opbrengst	<p>Op welke wijze draagt transparantie van arbeidsvraag en aanbod al dan niet bij aan optimale mobiliteit:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Micro: output aan bemiddelingen op vacatures en klussen ■ Micro: effect op de mobiliteit binnen/tussen betreffende organisaties, mogelijkheden voor herplaatsing ■ Micro: effect op de werknemers: mobiliteit(sintenties), eigen verantwoordelijkheidsgevoel, ■ Micro: outcome op organisatieniveau: ontwikkeling van kwaliteit van het werknemersbestand, hoger niveau van kennisdeling ■ Macro: (te verwachten) outcome op sectorniveau: toename van mobiliteit, toename van samenwerking tussen organisaties (per regio), hoger niveau van kennisdeling tussen organisaties? <p>Hoe zijn transparantie en mobiliteit verder te vergroten?</p> <p>Zijn er ook nadelige effecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Knelpunten (en oplossingen) ■ Nadelen voor individuele medewerkers? <p>Wat zijn succesfactoren?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Wat zijn de kosten ■ Incidenteel ■ Structureel? ■ Bestendigheid en draagvlak ■ Schatting van transparantie binnen de hele sector
<i>II Reorganisaties in het openbaar bestuur</i>	
Best practises	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wat zijn Practices op het gebied van anders reorganiseren in het openbaar bestuur? ■ Welke van LIFO afwijkende principes zij hierbij gehanteerd (sturing op kwaliteit, afspiegeling, anders)? ■ In hoeverre gaat het hier om transparantie van arbeidsaanbod: profielen, cv's, aanbieders van klussen, vast en flexibel arbeidsaanbod?
Analyse	<p>Hoe zijn deze Practices qua vormen in te delen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Relatie met de OR ■ Verdere invulling van criteria op gebied van kwaliteit en/of afspiegeling ■ Combinatie met sociaal beleid (sociaal plan, Van Werk Naar Werk) ■ Samenhang met beschikbare beoordelingsinformatie ■ Inzet van mobiliteitscentra, externe bureaus ■ Sturingsindicatoren op het proces? <p>Wat zijn de achterliggende keuzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Doelstellingen ■ Strategie/visie ■ Organisatie ■ Bereik/aantallen medewerkers? ■ Hoe is intern en extern in de organisatie het proces vormgegeven om de verandering tot stand te brengen ■ Rol van de OR ■ Rol van het management ■ Betrokkenheid van externen?

II Reorganisaties in het openbaar bestuur (vervolg)

Opbrengst

- Op welke wijze draagt de gekozen manier van reorganiseren bij aan een gezondere arbeidsorganisatie:
 - Output van de reorganisatie: gekwantificeerde gevolgen voor mobiliteit
 - Effect van de reorganisatie: evenwichtigheid van de personeelsopbouw, behoud van hooggekwalificeerde medewerkers
 - Outcome van de reorganisatie: gevolgen voor de kwaliteit van de organisatie?
- Wat zijn de kosten:
- Incidenteel/investering
 - Structureel?
- Bestendigheid en draagvlak:
- Wat zijn succesfactoren?
- Zijn er ook nadelige effecten:
- Knelpunten (en oplossingen)
 - Nadelen voor individuele medewerkers?

1.4 Aanpak op hoofdlijnen

Voor opstellen van de Practices zijn de volgende onderzoeksstappen uitgevoerd:

Stap 1: deskresearch

Stap 2: interviews experts en selectie cases

Stap 3: telefonische interviews cases

Stap 4: analyse factsheets en rapportage

Ter voorbereiding van de dataverzameling heeft het onderzoeksteam na het startoverleg een korte deskresearch uitgevoerd en zijn er gesprekken gevoerd met experts van overkoepelende organisaties zoals A+O fonds gemeenten, waterschappen en het Rijk om de projecten die landelijk lopen te traceren en contactpersonen te achterhalen. Door de gesprekken met de experts vond een optimale eerste selectie van ruim twintig (best) Practices plaats.

Met alle via deskresearch en via andere personen ontvangen contactpersonen van relevante projecten is telefonisch contact opgenomen. Hiervoor zijn deze ruim twintig cases uitgebreid de revue gepasseerd. Gemiddeld zijn per organisatie 2 of 3 personen gesproken. Op deze manier werd van de betrokkenen in eerste instantie informatie verzameld om een selectie van practices te maken. Vervolgens werden voor zowel 'Anders reorganiseren' als voor 'Transparantie arbeidsmarkt' vijf Practices (praktijkvoorbeelden) geselecteerd voor een verdere uitwerking.

Voor de selectie van de cases voor 'Anders reorganiseren' is gezocht naar cases waarin voor gedwongen uitstroom andere (vernieuwende) mechanismes dan het Last In First Out-principe (LIFO) wordt toegepast. Bij de cases voor 'Transparantie arbeidsmarkt' is met name gezocht naar cases die bij het vervullen van vacatures sturing op kwaliteit hoger inzetten dan sturing op financiën. Ook is hierbij gelet op de mate waarin interne mobiliteit wordt bevorderd en in hoeverre vacatures breed worden uitgezet.

De zoektocht die heeft plaatsgevonden, was gericht op Practices die ook daadwerkelijk hebben bewezen dat ze 'best' zijn. Idealiter gebeurt dat doordat er een evaluatie heeft plaatsgevonden. Ook wanneer literatuur en experts konden aangeven waarom praktijkvoorbeelden inderdaad erg goed waren, dan was dat een zeker bewijs van de kracht ervan. Een volgende gradatie was of de Practice ook inderdaad al in de praktijk is toegepast. Een laatste, liever niet te kiezen categorie was die van plannen die nog niet zijn verwezenlijkt. Tot slot moest de Practice in principe een zekere toepasbaarheid bij de rest van het openbaar bestuur inhouden en daarmee niet te zeer contextgebonden zijn.

Voor de geselecteerde tien cases zijn diepte-interviews gehouden met de projectleiders of anderszins verantwoordelijke personen. Aan de hand van de ontvangen informatie uit de diepte-interviews en de deskresearch zijn factsheets opgesteld waarin informatie over de betreffende Practice structureel geordend wordt beschreven. Alle factsheets zijn ter goedkeuring teruggelegd aan de respondenten. Commentaar van de respondent is vervolgens in de factsheets verwerkt.

1.5 Leeswijzer

De opzet van dit rapport is als volgt. In hoofdstuk 2 worden de vijf Practices van een transparante arbeidsmarkt gepresenteerd. In hoofdstuk 3 volgen de vijf Practices op het gebied van anders reorganiseren. De belangrijkste conclusies volgen in hoofdstuk 4.

2 Practices: Transparantie arbeidsmarkt

2.1 Practice 1: Talentenregio

Achtergrondinformatie

Naam organisatie of samenwerkingsverband: Talentenregio

Betrokken organisatie(s): 16 gemeenten. De aangesloten gemeenten zijn: Dalfsen, Deventer (sinds 1 maart 2013), Dronten, Hardenberg, Hattem, Heerde, Kampen, Meppel, Oldebroek, Olst-Wijhe, Ommen, Raalte, Staphorst, Steenwijkerland, Zwartewaterland, Zwolle en Deventer.

Aantal werknemers/vacatures: 5.600 medewerkers. Sinds de start van de website www.talentenregio.nl worden alle vacatures en klussen tussen de 16 deelnemende gemeenten gedeeld. Medewerkers uit deze gemeenten hebben na het aanmaken van een account toegang tot de website. Het aantal vacatures tot en met het derde kwartaal van 2012 bedraagt 222.

Startdatum, duur en status: Deze samenwerking is geformaliseerd op 28 januari 2010 waarna in september 2010 het project daadwerkelijk is gestart.

Samenvatting

Het project is gestart op initiatief van 16 gemeentesecretarissen. Talentenregio focust zich op samenwerking op het gebied van HR tussen de deelnemende gemeenten. Het samenwerkingsverband is opgezet om de mobiliteit van medewerkers te bevorderen en om onderling kennis uit te wisselen. De doelstellingen van Talentenregio zijn het ontwikkelen van een kennisnetwerk, het bevorderen van de (interne) mobiliteit en het verbeteren van het werkgeversimago van de regio. Er is één interne arbeidsmarkt. Dat houdt in dat een medewerker bij de deelnemende gemeenten voor iedere vacature een 'interne' kandidaat is. Bijzonder is dat trainees en stagiairs ook als interne kandidaten worden gezien. Er worden diverse pilots uitgevoerd, waaronder een gemeentelijke marktplaats en een Talentenregio stagebureau. Daarnaast wordt samengewerkt met onderwijsinstellingen en is er een klusmarkt voor tijdelijke klussen.

Beschrijving

- **Aanleiding:** Het project Talentenregio is gestart op initiatief van 16 gemeentesecretarissen. Talentenregio focust zich op samenwerking op het gebied van HR tussen de deelnemende gemeenten. Het samenwerkingsverband is opgezet om de mobiliteit van medewerkers te bevorderen, om onderling kennis uit te wisselen en het imago van de regionale gemeenten als aantrekkelijke werkgevers te bevorderen (arbeidsmarktcommunicatie).
- **Doelstellingen, doelgroep, strategie en visie:** De doelstellingen van Talentenregio zijn het ontwikkelen van een kennisnetwerk, het bevorderen van de (interne) mobiliteit en het verbeteren van het werkgeversimago van de aangesloten gemeenten.

- **Eventuele verschillen tussen de deelnemende partijen:** De 16 gemeenten hebben elk hun unieke cultuur. Dat vraagt waar mogelijk om maatwerk. Voor Talentenregio-breed georganiseerde activiteiten wordt publiciteitsmateriaal aangeleverd, maar het is aan de gemeenten zelf of zij dat al dan niet (aangepast) gebruiken.
- **Proces van totstandkoming:** In 2009 hebben de gemeentesecretarissen van de gemeenten Dalfsen, Dronten, Hardenberg, Hattem, Heerde, Kampen, Meppel, Oldebroek, Olst-Wijhe, Ommen, Raalte, Staphorst, Steenwijkerland, Zwartewaterland en Zwolle afspraken gemaakt om de samenwerking te zoeken op het terrein van HRM beleid. Besloten is om de thema's interne mobiliteit, kennisnetwerk en arbeidsmarktcommunicatie verder uit te werken en onder te brengen in één projectstructuur. Op 28 januari 2010 hebben de betrokken gemeentesecretarissen deze afspraken met de ondertekening van een convenant bekrachtigd. De samenwerking is verder vormgegeven in een projectorganisatie die functioneert onder verantwoordelijkheid van een stuurgroep. Op 1 september 2011 is het project Talentenregio officieel van start gegaan: in eerste instantie voor een periode van twee jaar die inmiddels met twee jaar verlengd is.
- **Vormgeving, rollen en verantwoordelijkheden:** De stuurgroep bestaat uit drie directeurs en drie HRM managers. De projectorganisatie bestaat verder uit een projectmanager die tevens deelprojectleider is voor het thema mobiliteit, een deelprojectleider Kennisnetwerk en een projectsecretaris. Het deelproject Arbeidsmarktcommunicatie wordt door beide projectleiders opgepakt. De gedetacheerde projectmanager, projectleider Kennisnetwerk en projectsecretaris zijn geworven uit de deelnemende organisaties. De projectmanager legt verantwoording af aan de (voorzitter van) de stuurgroep. De projectleider Kennisnetwerk en projectsecretaris leggen verantwoording af aan de projectmanager. Daarnaast zijn er twee projectgroepen, Mobiliteit en Kennisnetwerk, onder leiding van de beide projectleiders, waarin de gemeenten met zes á zeven projectgroepen vertegenwoordigd zijn.
- **De OR:** Talentenregio is tot stand gekomen met instemming van de ondernemingsraden van de deelnemende gemeenten. De ondernemingsraden hebben daarnaast in februari 2012 ingestemd met een eensluidende definitie van de interne kandidaat (zie voor toelichting definitie hieronder).
- **Omvang interne arbeidsmarkt/ herplaatsers/ nieuwe intreders:** Er is sprake van een interne arbeidsmarkt. Dit houdt in dat iedere medewerker van de 16 gemeenten voor iedere vacature een 'interne' kandidaat is. Gemeenten hebben eerst de mogelijkheid om bovenformatieve medewerkers of medewerkers met een specifieke loopbaanwens als 'preferente kandidaat' aan te merken. Er is sprake van een preferente kandidaat in één van de volgende situaties: herplaatsbare kandidaten, medewerkers boven de formatie en kandidaten waarmee concrete schriftelijke loopbaanafspraken zijn gemaakt. Als er sprake is van een vacature wordt, op basis van verschillende ervaringen, de volgende definitie van interne kandidaat gehanteerd: 1) medewerkers in dienst bij een gemeente, 2) personen die op uitleen/detacheringbasis minimaal zes maanden en gemiddeld 20 uur per week ononderbroken werkzaam zijn bij een gemeente, 3) stagiaires (inclusief BBL-ers) die bij een gemeente stage lopen, zijn voor een periode van drie maanden na afronding van de (stage)overeenkomst interne kandidaten, 4) medewerkers van de vrijwillige brandweer, die in dienst zijn van de betreffende gemeente, 5) medewerkers die recht hebben op een WW-uitkering, aanvullende uitkering en/of nawettelijke

uitkering, 6) medewerkers die in het kader van de re-integratiefase tijdelijk in dienst treden van een mobiliteitsbureau; deze laatsten behoren alleen tot de doelgroep van interne kandidaten bij hun eigen gemeente. Met de samenwerking is de interne markt vergroot. Daardoor neemt de kans op herplaatsing toe, maar de kans voor externe instroom daalt. Overigens zijn gemeenten niet verplicht om alle vacatures intern aan te bieden. In specifieke gevallen kan op grond van het eigen interne beleid van een gemeente besloten worden om een vacature niet open te stellen in de Talentenregio. In dergelijke gevallen dient de voorzitter van de eigen ondernemingsraad altijd vooraf geïnformeerd te worden. De WOR-bestuurder maakt hiervoor procedurele afspraken met de eigen ondernemingsraad. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een vacaturecommissie (model gemeente Zwolle). Ook andere vormen kunnen voldoen aan het criterium van toetsen aan criteria en adequate informatievoorziening. Het al dan niet openstellen van een vacature binnen Talentenregio blijft de eigen verantwoordelijkheid van de WOR-bestuurder. Vacatures worden pas na een periode van interne opstelling (10 dagen) extern geplaatst.

- **Beleid gericht op jongeren:** Door middel van traineeships krijgen jongeren de kans om werkervaring op te doen en vervolgens te solliciteren op interne vacatures. De trainees worden gedurende hun traineeship beschouwd als een interne kandidaat. Dit houdt dus in dat trainees bij een vacature moeten concurreren met andere sollicitanten uit Talentenregio. De selectie is daarmee gericht op kwalitatief goede mensen en niet specifiek op het behoud van medewerkers. Daarnaast is een pilot gestart met een Talentenregio stagebureau waarin vijf gemeenten participeren (Dronten, Raalte, Olst-Wijhe, Zwartewaterland en Zwolle). De stagiairs worden na afloop van hun stageperiode nog drie maanden beschouwd als interne kandidaten.

Opbrengsten en evaluatie:

Met de invoering van de interne arbeidsmarkt en klussenmarkt is een kostenbesparing op het gebied van werving en selectie van meer dan 10 procent gerealiseerd.

- **Gerealiseerde resultaten tot nu toe zijn:**
 - Eensluitende definitie interne kandidaat
 - Ontwikkeling van eigen website www.talentenregio.nl
 - Klussenmarkt voor tijdelijke klussen/projecten. Van het totaal aantal uitgezette tijdelijke vacatures en klussen (113) is 32% intern vervuld.
 - Overeenstemming over collegiale doorleen/detachering (doorberekening van loonkosten inclusief werkgeverslasten)
 - In totaal zijn er binnen de Talentenregio 4.639 medewerkers. Hiervan heeft 40% inmiddels een profiel aangemaakt op de Talentenregio website.
 - Coachingspool (acht coaches profileren zich op dit moment via de Talentenregio website)
 - Gastcolleges en samenwerking met opleidingsinstituten (Hogeschool Windesheim)
 - Trainee traject 'Talentenmobiliteit' (periode van twee jaar inclusief opleidingstraject)
 - Talentenregio Week van de Uitwisseling (jaarlijks evenement)
 - Pilot met Gemeente Marktplaats
 - Pilot met Talentenregio stagebureau

■ **Evaluatie: belangrijkste conclusies en aanbevelingen:**

- De opdrachtgevers vergaderen jaarlijks met de stuurgroep. Tijdens deze vergadering wordt zowel geëvalueerd als vooruitgeblikt. In de praktijk blijkt dat medewerkers veel gebruik maken van de mogelijkheid om te solliciteren voor een permanente vacature of voor een tijdelijke klus¹. Er worden dan ook veel tijdelijke klussen aangeboden omdat er vanwege de crisis minder tijdelijke krachten worden ingehuurd. Tegelijkertijd is het doel van de samenwerking om een aantrekkelijke werkgever te zijn door werknemers ontwikkelingsperspectief aan te bieden.
- **Inschatting van de uitvoeringskosten van het samenwerkingsverband (bijv. aantal fte's) en een vergelijking met de oude situatie indien mogelijk:** De deelnemende gemeenten betalen jaarlijks eenzelfde overeengekomen bijdrage. Uit deze inkomsten worden o.a. de loonkosten voor de projectmanager, de projectleider Kennisnetwerk en de projectsecretaris bekostigd. De projectmanager is voor 28 uur per week gedetacheerd, de projectleider Kennisnetwerk voor 20 uur per week en de projectsecretaris voor 36 uur per week.
- **Draagvlak van de huidige aanpak bij de medewerkers en de managers:** Alle ondernemingsraden van de deelnemende gemeenten hebben ingestemd met de samenwerking en de definitie van interne kandidaat. In het kader van identiteitsmarkering is onderzoek gedaan naar de betekenis en bekendheid van Talentenregio onder medewerkers (dus inclusief managers en directie). De belangrijkste conclusies uit dit onderzoek zijn dat richting en structuur van Talentenregio meer zichtbaar moeten worden en duidelijker moeten worden gecommuniceerd. Deze aanbevelingen worden uitgewerkt in een communicatie- en actieplan.
- **Toekomst en borging:** De opdrachtgevers hebben besloten de samenwerking in Talentenregio te continueren met een tweede termijn tot 1 september 2014. De focus van Talentenregio zal blijven liggen op de deelthema's intergemeentelijke mobiliteit, kennisnetwerk en arbeidsmarktcommunicatie. Nieuwe toetreders worden onder strikte voorwaarden beperkt toegelaten.

■ **Interessante bronnen/ literatuur:**

www.talentenregio.nl

Overige gegevens

Gegevens contactpersonen:

- Mara van den Eelaart (projectmanager Talentenregio), mara@talentenregio.nl,
T (0529) 43 89 08

¹ Onder vacatures wordt verstaan werving voor een aanstelling van een jaar met uitzicht op verlenging – 3 tot 5 jaar – of een vaste aanstelling. Onder tijdelijke vacatures of klussen wordt werving voor opdrachten of klussen van tijdelijke aard verstaan (bijv. projecten, vervanging bij ziekte of zwangerschapsverlof). Het tijdelijk karakter is hierbij leidend en kan van korte of langere (> 1 jaar) duur zijn.

2.2 Practice 2: Regio West-Brabant: ACE

Achtergrondinformatie

Naam organisatie of samenwerkingsverband: Arbeidsmobiliteits|Centrum West Brabant (ACE)

Betrokken organisatie(s): De deelnemers van Stichting ArbeidsmobiliteitsCentrum West-Brabant (ACE) zijn de ondernemers uit het MKB of P&O-ers en re-integratiespecialisten van (grote) bedrijven/overheden uit West-Brabant. In totaal zijn 1.000 werkgevers aangesloten.

Aantal werknemers/vacatures: Totaal aantal geplaatste vacatures 1.117 met als resultaat 241 matches. Op dit moment staan er 75 vacatures open binnen het netwerk.

Startdatum, duur en status:

Stichting ArbeidsmobiliteitsCentrum West-Brabant (ACE) is een onafhankelijk bedrijfsnetwerk van werkgevers, in 2008 opgestart door het MKB en de Industriële Kring Etten-Leur en gegroeid tot een intersectoraal regionaal netwerk. Vanaf 18 juni 2012 zijn met actieve ondersteuning van BZK in groten getale publieke werkgevers aangesloten (gemeenten, waterschap, rijksoverheden) en is er sprake van een publiek-private samenwerking op het thema van werk naar werk.

Samenvatting:

ACE is een netwerkorganisatie voor werkgevers (bedrijven en overheden) met als doel verbinden, uitwisseling van werknemers en het delen van kennis. De doelgroep bestaat vooral uit de medewerkers van de aangesloten werkgevers.

Beschrijving

- **Aanleiding:** De aanleiding voor ACE is onvoldoende aansluiting tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt en schadelastbeheersing vanuit de sociale zekerheid. Voor gemeenten speelt ook de efficiencykorting van 20% op de loonkosten een rol. Die efficiencykorting is niet alleen op te vangen met verloop en interbestuurlijke mobiliteit. Mobiliteit van overheid naar bedrijfsleven is daardoor gewenst. ACE biedt een platform om dit mogelijk te maken.
- **Doelstellingen, Strategie, doelgroep:** De Missie van ACE is het verhogen van de arbeidsparticipatie in de regio. Dit initiatief is gestart om verbindingen te leggen, uitwisseling van werknemers en het delen van kennis. De doelgroep bestaat vooral uit de medewerkers van de aangesloten werkgevers. Het initiatief heeft als doel kostenbesparing en kwaliteitsverhoging.
- **Proces van totstandkoming:** Het idee achter ACE is in 2007 ontstaan. De eerste pilot heeft in 2008 plaatsgevonden. In 2009 is het netwerk daadwerkelijk actief geworden. Bij de start van ACE waren 16 bedrijven/werkgevers uit de regio Etten-Leur betrokken. Later volgden bedrijven uit de hele regio West-Brabant. Het doel was het opzetten van een netwerk voor uitwisseling van kennis en kunde. De kracht van het netwerk lag en ligt erin dat werkgevers uit diverse sectoren zijn aangesloten (productie, zorg, detailhandel, bouw en zakelijke diensten) alsook in de aanwezigheid van zowel kleine als grote onder-

nemingen. De grote bedrijven brachten kennis in en de kleinere bedrijven gaven een impuls aan het netwerk vanwege de flexibiliteit.

Er hebben vervolgens gesprekken plaats gehad tussen het Ministerie van BZK en ACE. Hierdoor is ook de overheid enthousiast geworden voor het concept van ACE. Mede hierdoor zijn in 2012 ook gemeenten aangesloten bij het bedrijfvennetwerk van ACE. Voor gemeenten vormt ACE het venster voor de buitenwereld en een middel om verbindingen te leggen die anders minder eenvoudig tot stand zouden komen.

De opzet van het netwerk is en blijft een regionaal. Het concept is gratis geëxporteerd naar andere regio's. Dit heeft als voordeel dat er weer nieuwe verbindingen ontstaan en meer kennisuitwisseling kan plaatsvinden. Inmiddels zijn in Nederland diverse andere regionale netwerken met een vergelijkbare opzet als ACE West Brabant actief. Tevens heeft ACE een leidende rol binnen het Landelijke Poortwachtercentrum (LPWC) dat de regionale Poortwachtercentra ondersteunt.

- **Vormgeving, rollen en verantwoordelijkheden:** ACE West Brabant is opgebouwd met een bestuursstructuur die zowel de sectoren als de regio vertegenwoordigt. Het is puur een werkgeversclub. Alle bestuurders zijn werkgevers. Het bestuur houdt toezicht op prestaties en middelen en is toezichhoudend, het is geen werkbestuur. Gemeenten zijn volwaardige deelnemers van het netwerk. Naast het bestuur zijn er ambassadeurs actief die ook een bestuurlijke achtergrond hebben. Deze ambassadeurs hebben een actieve taak: "Verbinden en ontschotten". Zij leggen verbindingen tussen allerhande regionale initiatieven. HR-professionals van de grotere 100+ bedrijven voeren maandelijks overleg met elkaar.
- **Omvang interne arbeidsmarkt:** In totaal zijn ruim 1.000 bedrijven aangesloten bij ACE West Brabant. Het grote aantal kleinere bedrijven is te verklaren doordat alle bedrijven tot 50 werkzame personen collectief worden aangesloten door tussenkomst van werkgeversorganisaties.
- **Positie herplaatsers, positie eigen medewerkers:** Elke deelnemer binnen het netwerk ACE heeft vrijheid in het te kiezen HR-beleid. Met name gemeenten zoeken eerst binnen de eigen organisatie naar herplaatsers, betrekken vervolgens andere gemeenten erbij en bieden daarna vacatures aan bij ACE; dit overeenkomstig afspraken met de ondernemingsraad. Andere arbeidsorganisaties, vooral bedrijven, stellen vacatures direct open voor het netwerk.
- **Kansen nieuwe intreders en jongeren:** Er is geen specifiek beleid voor nieuwe intreders en jongeren. Het netwerk brengt vraag en aanbod tot elkaar en maakt hiervoor geen onderscheid in doelgroepen. Het concept van ACE is vraag- en niet aanbodgestuurd. Wel stromen langzaam meer 'niet uitkeringsgerechtigde' studenten binnen bij ACE en zijn er afspraken met scholen voor stageopdrachten.

Opbrengsten en evaluatie

- Het totaal aantal matches van de vaste en tijdelijke vacatures die binnen ACE zijn aangeboden bedraagt 241. Er hebben inmiddels ook matches plaatsgevonden tussen overheden en het bedrijfsleven, maar precieze aantallen zijn niet bekend. Andere opbrengsten zijn kennisuitwisseling en een vermindering van het aantal UWV-uitkeringen door succesvolle Van Werk Naar Werk trajecten.

- In 2012 is een evaluatie uitgevoerd naar de effectiviteit van het netwerk. Uit de evaluatie kwam naar voren dat de gemiddelde waarde van een match €20.000,- bedraagt. De return on investment in 2012 was 1 op 9. Verder is de groei van het netwerk een belangrijke indicator voor de waarde van het netwerk. Het aantal inschrijvingen ligt jarenlang hoger dan het aantal opzeggingen.
 - Hoewel het aantal matches in relatie tot de investeringen meer dan voldoende was, waren er grote verschillen in effectiviteit (aantal matches) tussen de deelnemende organisatie. Op dit aandachtspunt wordt daarom actief beleid gevoerd. Een belangrijk aspect is de bewustwording dat voor het behalen van rendement uit het netwerk actieve deelname noodzakelijk is. Met de organisaties die weinig rendement uit het netwerk halen en minder actief zijn binnen het netwerk worden gesprekken gevoerd. Er wordt onderzocht hoe de effectiviteit van het netwerk voor deze organisaties valt te verbeteren. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de kennis en ervaringen van de andere deelnemers.
 - Een actiepoint afkomstig uit de evaluatie betreft het aanbodprofiel van werknemers. Voorheen werden deze door de werkgever zelf opgesteld, maar in de praktijk kwamen het profiel en de daadwerkelijke competenties niet altijd goed overeen. Nu wordt dit profiel opgesteld door een onafhankelijke partij en hebben de werknemers ook zelf toegang tot de vacatures.
 - Een aandachtspunt is verder dat actieve deelname aan het netwerk een andere manier van denken van enkele deelnemers vereist. Om daadwerkelijk voordeel te halen uit het netwerk zijn creativiteit en eigen inbreng nodig.
- **Inschatting van de uitvoeringskosten van het samenwerkingsverband:** Er zijn kosten verbonden aan de deelname van het netwerk ACE. Hoe groter de organisatie des te hoger is de contributie. Voor een organisatie met meer dan 1.000 werknemers bedraagt de contributie 10.000 euro. Voor kleine bedrijven (minder dan 50 werknemers) bedraagt de contributie ongeveer 20 euro per jaar (op basis van een collectieve deelname). ACE is een netwerkorganisatie en geen dienstverlener en daarom afhankelijk van de bijdragen vanuit het netwerk. ACE is dan ook subsidieonafhankelijk en de bijdrage van organisatie zorgen ook voor een commitment. De kwaliteit van het netwerk hangt sterk af van de input van de deelnemers. Vanwege de contributie is er een extra stimulans om daadwerkelijk actief bij te dragen aan het netwerk. Financiële overschotten binnen de organisatie worden ingezet voor het ontwikkelen van nieuwe concepten. Op dit moment wordt onder andere een Transfercentrum opgericht.
- **Draagvlak van de huidige aanpak bij de medewerkers en de managers:** Grotere organisaties hebben de vraag gesteld of ze daadwerkelijk iets uit het netwerk konden halen en of de hoge contributies wel opwegen tegen de opbrengsten. In de praktijk is het netwerk zeer effectief, maar daarbij is een actieve houding wel een vereiste.
- **Toekomst en borging:** Het model van ACE wordt in diverse regio's gekopieerd en de verwachting is dat in 2014 een aantal zuster organisaties van start zullen gaan. Door de zusterorganisaties ontstaan nieuwe verbindingen en kan nog meer kennis gedeeld worden. Wel is het van belang dat de organisaties een regionaal karakter blijven behouden omdat daar juist de kracht ligt.
- Op dit moment wordt gewerkt aan de oprichting van een Transfercentrum. Het Transfercentrum zal vermoedelijk over vijf jaar volledig operationeel zijn. ACE faciliteert Van

Werk Naar Werk. Het Transfercentrum zal in de toekomst als brug van werk naar werk dienen. Daarbij is ook sprake van overbrugging van een uitkeringsperiode.

■ **Interessante bronnen:**

www.arbeidsmobiliteitscentrum.nl

Overige gegevens

■ **Contactpersonen:**

Andreas van den Goorbergh 076- 503 36 95 / andreas@arbeidsmobiliteitscentrum.nl

Jeannet van der Laan 076-503 36 95 / jeannet@arbeidsmobiliteitscentrum.nl

2.3 Practice 3: Smart Services HUB

Achtergrondinformatie

Naam organisatie of samenwerkingsverband: Smart Services HUB

Betrokken organisatie(s): Betrokken organisatie(s): 16 deelnemers in Zuid Limburg (overheid, onderwijs & bedrijfsleven)

Aantal vacatures: Medio februari 2013 ongeveer 50.

Startdatum, duur en status: Tweede helft 2012 gestart en in ontwikkeling.

Samenvatting:

Smart Services Hub is een samenwerkingsverband van 16 partijen in Zuid Limburg. De deelnemende organisaties komen uit het onderwijs, overheid en het bedrijfsleven. Het netwerk heeft drie doelstellingen: 1. Het behoud en aantrekken van menselijk kapitaal voor met name het financieel-administratief cluster in Zuid Limburg, 2. Het benutten van het innovatiepotentieel tussen deelnemende partijen en nieuwe crossover realiseren, 3. Werken aan de basisinfrastructuur door de kracht van de regio te laten zien en het creëren van een fysieke en digitale innovatieplek (de Smart Services House). Door het realiseren van deze doelstellingen worden nieuwe businesses gestimuleerd dan wel vestigen zich nieuwe bedrijven in Zuid Limburg.

Beschrijving van het concept

- **Aanleiding:** De financiële en administratieve sector is van groot economisch belang voor de regio. Het is van belang om de bedrijvigheid en werkgelegenheid van deze sector te behouden. Deelnemende organisatie kennen een grote uitstroom aan de bovenkant (o.a. vanwege pensionering) en een moeizame instroom aan de onderkant (jongeren). Dit zijn de ingrediënten die de aanleiding vormden voor de oprichting van de Smart Services Hub.
- **Doelstellingen, doelgroep, strategie en visie:** De doelstelling van de Smart Services Hub is tweeledig: 1. bijdragen aan flow op de arbeidsmarkt; optimale instroom, doorstroom en uitstroom van gekwalificeerd personeel en het creëren van duurzame en nieuwe werkgelegenheid 2. het creëren van nieuwe business en het vestigen van nieuwe bedrijven in Zuid Limburg, door onder meer ontwikkeling van nieuwe dienstverleningsconcepten en procesinnovaties. De SSH wil daarmee knooppunt zijn voor innovaties van smart services binnen de financiële, informatie- en administratieve sector. Voor deelnemende overheden ligt het accent vooral op het verbeteren van de arbeidsmarktpositie van werkgevers in Zuid-Limburg en het stimuleren van mobiliteit.
- **Eventuele verschillen tussen de deelnemende partijen:** De situaties bij de betrokken organisaties verschilt sterk. Dit varieert van organisaties met boventallige medewerkers, organisaties die hoog opgeleiden niet vast kunnen houden tot onderwijsinstel-

lingen die te maken hebben met 'drop outs' (leerlingen die hun opleiding eerder verlaten of uiteindelijk niet slagen).¹ Daarnaast is er sprake van een verschillende innovatiepotentie bij de deelnemende partijen. Door kruisbestuiving wordt gemikt op vernieuwende dienstverleningsconcepten.

- **Proces van totstandkoming:** De provincie Limburg heeft in 2012 geagendeerd dat er in de financiële en administratieve sector sprake is regionale arbeidsmarktproblematiek in de vorm van dreigende tekorten aan personeel. Vervolgens heeft er een vierentwintig-uurs (tweedaagse) conferentie plaatsgevonden. Daaruit is het idee van samenwerking voortgekomen. In de eerste conceptplannen werd gedacht aan een back office voor administratieve en financiële dienstverleners in Zuid Nederland. Later is het plan breder getrokken en omgevormd tot de Smart Service Hub. Naast de financiële dienstverleners haken nu ook bedrijven en instellingen uit de zorg en de overheid aan en is er aandacht voor de ICT-sector.
- **Vormgeving en rollen & verantwoordelijkheden:** De algemene leiding van SSH, zowel inhoudelijk als strategisch, wordt op dit moment ingevuld door de gemeente Heerlen en de provincie Limburg. Er wordt gezocht naar een onafhankelijke programmamanager die deze rol zal overnemen en de drie projectlijnen gaat aansturen. Die drie lijnen, innovatie&samenwerking, HRM en Branding worden aangestuurd door projectleiders uit het veld afkomstig van de Universiteit Maastricht, Zuyd Hogeschool en een MKB-bedrijf. Beleidsmatige aansturing gebeurt vanuit een stuurgroep. Daaronder is een kernteam actief dat de stuurgroep vanuit de Smart Services Hub-organisatie van informatie voorziet.
- **Omvang interne arbeidsmarkt:** Het netwerk is nog in de oprichtingsfase en het proces van het ontsluiten van de vacatures moet nog worden vormgegeven. Op dit moment worden ongeveer 50 vacatures binnen het netwerk gedeeld. De verwachting is dat dit aantal in de toekomst zal toenemen. Gedacht wordt aan de inzet van een instrument als een ePortfolio. Ook de definitie van interne kandidaat moet nog worden afgestemd.
- **Kansen nieuwe intreders, positie herplaatsers, positie eigen medewerkers:** Via de website kunnen aangesloten organisaties vacatures plaatsen. Momenteel gebeurt dat vanuit de overheid in beperkte mate. Overheidsorganisaties geven vaak voorrang aan hun eventuele herplaatskandidaten; dit in overeenstemming met afspraken met de ondernemingsraad. Het doel op termijn is dat selectie op basis van kwaliteit gaat plaatsvinden. Om die reden probeert men ervoor te zorgen dat iedere organisatie zijn vacatures snel vrijgeeft en dat een herplaatsingskandidaat geen voorrang krijgt boven werknemers uit het samenwerkingsverband. Wel zullen interne kandidaten voorrang krijgen op externe kandidaten.
- **Positie jongeren:** Het samenwerkingsverband is sterk gefocust op het aantrekken van jong talent. Met verschillende activiteiten wordt geprobeerd te achterhalen hoe men bijvoorbeeld traineeships aantrekkelijker kan maken voor pas afgestudeerden. Men probeert de werkgevers in de eigen regio zichtbaar te maken en studenten aan de sector te binden. Voor de 'drop outs' worden leerwerktrajecten binnen het samenwerkingsverband opgezet. Leerlingen volgen dit traject binnen een bedrijf. Het is de bedoeling dat leerlin-

¹ Interview Trui ten Kampe, coördinator v/h samenwerkingsverband.

gen uiteindelijk weer terug gaan naar school voor het afronden van de opleiding. Verder voeren studenten enkele deelprojecten van SSH uit in de vorm van stages.

Opbrengsten:

- Een jonge organisatie vol in ontwikkeling met de mogelijkheid om in de toekomst uit te groeien tot de vierde zogeheten “kennislijn” in Limburg; dit naast ‘Greenport’, ‘Chemelot’ en ‘Maastricht Health Campus’.
- Start van een interne arbeidsmarkt waar ongeveer 50 vacatures worden gedeeld. Het netwerk zal in de toekomst worden uitgebreid.
- Er is commitment vanuit de deelnemende organisaties en de bestuurlijke stuurgroep draagt het initiatief actief uit.
- Van de innovatieve projecten die onlangs zijn opgestart, wordt veel verwacht.
- Smart Service House: fysieke ontmoetingsplaats voor partners. Op deze locatie komen projectgroepen bij elkaar en er is vergaderruimte beschikbaar. Hier moeten de crossovers op innovatiegebied en HRM-gebied tot stand komen.

Uitvoeringskosten:

- 1,3 miljoen euro per drie jaar.

Evaluatie:

- Het initiatief is een half jaar geleden opgestart en er heeft daarom nog geen evaluatie plaatsgevonden. In de toekomst zal deze zeker plaatsvinden.

Toekomst en borging:

- Verdere positionering als “vierde kennislijn” in Limburg
- Uitbreiding van de deelnemers en sectoren
- Vanuit de projectplannen zullen concepten worden ontwikkeld die mogelijk ook landelijk succesvol kunnen zijn.

Gegevens contactpersoon

Naam: Erik Ritzen
Email: em.ritzen@prvlimburg.nl
Telefoon: 043-3897458

2.4 Practice 4: Werkeningelderland.nl

Achtergrondinformatie

Naam organisatie of samenwerkingsverband: Werkeningelderland.nl

Betrokken organisatie(s): Alle gemeenten in Gelderland en een aantal andere overheden.

Aantal werknemers/vacatures: In totaal 17.000 fte in dienst. In 2012 op jaarbasis extern beschikbare 480 vacatures.

Startdatum, duur en status: Werkeningelderland.nl is in januari 2009 formeel opgericht (als stichting).

Samenvatting:

Werkeningelderland.nl is een netwerk van overheden in de provincie Gelderland. Doelstelling is het stimuleren van personele mobiliteit. Vacatures worden eerst in de eigen organisatie aangeboden (fase 1). Vervolgens worden ze aan werkgevers in de deelregio binnen werkeningelderland beschikbaar gesteld (fase 2). In derde instantie worden de vacatures extern geplaatst en tevens aan het gehele samenwerkingsverband werkeningelderland aangeboden (fase 3). Daarnaast worden er diverse symposia georganiseerd en kunnen medewerkers op proef in een andere gemeente werken.

Beschrijving van het concept

- **Aanleiding:** Werkeningelderland.nl is opgericht met als doel het aantrekken van kwalitatief goede medewerkers. In de periode van hoogconjunctuur hadden de gemeenten moeite om te openstaande vacatures te vervullen. Door de (krediet)crisis en de daaropvolgende bezuinigingen is het aantrekken van jong talent van minder belang geworden, maar is bevordering van interne mobiliteit juist in belang toegenomen.
- **Doelstelling, doelgroep, strategie en visie:** Stimuleren en faciliteren van mobiliteit binnen het netwerk. Verder wordt als doel gesteld om excellente dienstverlening die aanwezig is bij de deelnemers te behouden en de kennis binnen het netwerk te delen.
- **Eventuele verschillen tussen de deelnemende partijen:** De verschillen tussen de deelnemers zijn groot. Grotere gemeenten hebben bijvoorbeeld een mobiliteitsmanager in dienst, terwijl bij kleinere gemeenten (50 fte of minder) deze taken erbij worden gedaan. Het doel van het netwerk is dat de kleinere gemeenten gebruik kunnen maken van de expertise en de mogelijkheden van de grotere gemeenten.
- **Proces van totstandkoming:** Vanaf 2009 is werkeningelderland een officiële stichting geworden. In de jaren ervoor werden er al wel de nodige gezamenlijke activiteiten uitgevoerd, maar dan in de vorm van een project onder een stuurgroep.

- **Werking van het concept:** Werkeningelderland.nl is een website waarop vacatures tussen overheden worden uitgewisseld. In totaal worden vijf deelregio's onderscheiden: 'Ik ga voor de Achterhoek', 'Rivierenland', Rijk van Nijmegen', 'Noord Veluwe' en 'Kans in Gelderland'. De laatste groep bestaat uit de vier 100 duizend-plus gemeenten inclusief de provincie Gelderland. De deelregio's werken vanuit de kracht van de regio. Werknemers hebben de voorkeur voor een baan in de eigen regio (volgens onderzoek binnen een straal van 30 kilometer) en willen vaak niet verhuizen. Dit geldt vooral voor oudere werknemers en voor werknemers met een koopwoning. De deelregio's functioneren als een interne arbeidsmarkt. In de praktijk worden de vacatures in drie fases aangeboden. In de eerste fase wordt de vacature uitgezet in de organisatie zelf. Dit gebeurt binnen een gesloten omgeving op de website van werkeningelderland.nl. Wanneer de vacature niet intern vervuld kan worden, dan wordt deze vacature in de tweede fase vrijgegeven binnen de deelregio waarin de werkgever zich bevindt. Wanneer de vacature ook niet in de tweede fase vervuld wordt, dan wordt hij volledig vrijgegeven en geplaatst op de openbare website van werkeningelderland.nl. Deze vacatures zijn ook toegankelijk voor externe kandidaten. Het voordeel van het systeem is dat met één druk op de knop het bereik van de interne markt vergroot kan worden. Naast het delen van de vacatures worden er ook uitwisselingsprogramma's opgezet waarin medewerkers op proef bij een andere gemeente kunnen meedraaien. Tot slot worden symposia georganiseerd met als doel werknemers te trainen op het gebied van mobiliteit en sollicitatievaardigheden.
- **Vormgeving en rollen & verantwoordelijkheden:** Er is een stichtingsbestuur bestaande uit hoofden P&O en mobiliteitsmanagers van de deelnemende werkgevers. Boven het bestuur bevindt zich een raad van commissarissen die bestaat uit gemeente-secretarissen en algemeen directeuren. De commissarissen zijn ambassadeurs en het gezicht naar de buitenwereld. Verder houden de commissarissen toezicht op de organisatie met als aandachtspunt maatschappelijk verantwoordelijkheid. In de derde laag bevinden zich zes adviseurs. Deze adviseurs zijn zichtbaar op de website en staan open voor de beantwoording van vragen, zowel intern als extern.
- **De OR:** De ondernemingsraden zijn om advies gevraagd. Tussen gemeenten is een mobiliteitsconvenant gesloten waarbij de gemeentelijke selectieprocedures op elkaar zijn afgestemd. Het proces van selectie is geharmoniseerd. Dit heeft tot gevolg dat de mogelijkheden voor mobiliteit tussen gemeenten worden vergroot.
- **Omvang interne arbeidsmarkt:** Alle overheden in de provincie Gelderland. In totaal gaat het om 70 werkgevers waarvan 56 gemeenten met in totaal 17.000 fte in dienst. Het aantal in de derde fase extern geplaatste vacatures bedraagt 480 per jaar. Daarbovenop komen de vacatures in de gesloten circuits. Aantallen van de eerste en twee fase vacatures zijn op dit moment niet beschikbaar.
- **Positie herplaatsers, positie eigen medewerkers:** De vacatures worden eerst aan de medewerkers en herplaatsers van de eigen organisatie aangeboden. Vervolgens wordt de vacatures opengesteld voor de deelregio en in de laatste fase wordt de vacature extern vrijgegeven op de website van 'werkeningelderland.nl'.

- **Kansen nieuwe intreders:** Het aantal extern geplaatste vacatures is de afgelopen jaren teruggelopen van 1.800 naar 480. Vanwege de bezuinigingen is de instroom van externe kandidaten sterk afgenomen.
- **Kansen Jongeren:** Op dit moment worden stageplekken aangeboden vanuit diverse samenwerkingsverbanden met hogescholen en universiteiten. Het idee achter de stageplekken is dat de stagiaires kunnen ervaren wat het inhoudt om voor de overheid te werken zodat, wanneer de economie weer aantrekt en er ook weer ruimte in de formaties van de overheden ontstaan, de overheid in beeld is als werkgever. In het verleden waren er ook traineeshipprogramma's. Vanwege de crisis zijn deze programma's echter tijdelijk stopgezet. Er was te weinig budget voor begeleiding en opleiding. Bovendien kon geen goed perspectief op een baan worden gegeven.
- **Uitvoeringskosten:** De uitvoeringskosten worden geschat op basis van de kosten van het jaar ervoor en vervolgens verdeeld naar rato van het aantal fte's dat werkzaam is bij een werkgever. De totale kosten bedragen in 2012 ongeveer 120.000 euro op jaarbasis. Omgerekend zijn de kosten 7 euro per fte.

Opbrengsten

- Externe publicatie van op jaarbasis 480 vacatures via werkeningelderland.nl
- Vergroting van de interne arbeidsmarkt door vacatures achtereenvolgens intern, in de deelregio en extern ter beschikking te stellen.
- Uitwisseling van medewerkers tussen gemeenten. In totaal hebben 180 medewerkers van de mogelijkheid gebruik gemaakt om een dag stage te lopen bij een andere organisatie.
- Organisatie van symposia met als doel stimuleren mobiliteit en het trainen van medewerkers op het gebied van sollicitatievaardigheden
- Stagemogelijkheden voor jongeren binnen het netwerk
- Door een grote interne arbeidsmarkt goede mogelijkheden voor herplaatsingskandidaten. Het blijft echter een sollicitatie en de kandidaat moet over de juiste kwalificaties beschikken.

Evaluatie

Er heeft geen evaluatie plaatsgevonden. Wel is er een onderzoek uitgevoerd naar het invullen van vacatures in een deelregio. In deze studie is in kaart gebracht in welke mate vacatures de drie fases doorlopen:

- 40% van de vacatures werd vervuld door een kandidaat uit de eigen organisatie (fase 1).
- 30% van de vacatures werd vervuld binnen het gesloten circuit van de deelregio (fase 2).
- 30% van de vacatures werd vervuld na externe plaatsing op de website.

Uit het onderzoek komt naar voren dat er een evenwichtige verdeling is tussen interne plaatsing en nieuwe instroom die ook noodzakelijk is voor een toekomstbestendige organisatie.

Het netwerk wordt over het algemeen door zowel de medewerkers als de werkgevers goed gewaardeerd. De medewerkers vinden het een groot pluspunt dat de vacatures goed toegankelijk zijn er mogelijkheden zijn voor een e-maildienst. De werkgevers zijn positief over de mogelijkheid van het in fases aanbieden van een vacature en de relatief lage wervingskosten.

Een aandachtspunt is dat de CV databank echter minder actief wordt gebruikt. Dat geldt zowel voor de medewerkers als de werkgevers.

Toekomst en borging: Op de korte termijn zal arbeidsmobiliteit een steeds grotere rol gaan spelen. Verder is het van belang om ook oog te hebben voor aankomende talenten. Wanneer de economie in de komende jaren aan zal trekken en er weer krapte ontstaat op de arbeidsmarkt, is het van belang dat talenten de overheid weer weten te vinden. Naast de stageplekken voor jongeren zijn ook communicatie en het bouwen aan het beter imago erg belangrijk.

Overige gegevens:

Naam: Derk Koetsier

Email: d.koetsier@nijmegen.nl

Telefoon: 06 52 69 83 44

2.5 Practice 5: Rijksoverheid: Mobiliteitsbank

NB: Bij deze Practice gaat het om een andersoortige dan de eerdere 4: een ICT-omgeving in plaats van een samenwerkingsverband.

Achtergrondinformatie

Naam concept: Mobiliteitsbank Rijksoverheid

Betrokken organisatie(s): Rijksoverheid

Doelgroep: werkgevers en medewerkers Rijksoverheid

Aantal geplaatste vacatures: 2012: 4.163 vacatures, waarvan 2.455 alleen intern, 734 rijksbreed maar niet extern, en 974 extern beschikbaar gesteld

Startdatum, duur en status: De Mobiliteitsbank in zijn oorspronkelijke vorm bestaat sinds 1999. In 2002 is de Mobiliteitsbank geïntegreerd in het CSO-platform; dit naar aanleiding van de start van 'WerkenbijdeOverheid.nl'.

Samenvatting:

De Mobiliteitsbank is een ICT-omgeving waarin vacatures binnen de rijksoverheid worden uitgewisseld. De vacatures worden in vier fases aangeboden. In de eerste fase worden de vacatures aangeboden aan herplaatsingskandidaten. Vervolgens aan alle medewerkers van de eigen organisatie en daarna aan alle rijksambtenaren. In de vierde fase worden de vacatures extern geplaatst. Als gevolg van de mobiliteitsbank is de mobiliteit van medewerkers tussen onderdelen van de Rijksoverheid toegenomen.

Beschrijving van het concept

- **Aanleiding, Doelstellingen, doelgroep, strategie en visie:** De mobiliteitsbank is in 1997 ontstaan naar aanleiding van afspraken tussen de vakbonden en het ministerie van BZK met als doel grotere transparantie van de interne arbeidsmarkt van de rijksoverheid.
- **Verschillen in openstelling tussen deelnemers:** Vacatures worden niet direct voor alle deelnemers vrijgegeven. Er zijn vier fases te onderscheiden:
 1. HPK: de fase van vijf werkdagen waarin een vacature verplicht moet worden getoond aan HPK'ers.
 2. Intern: vacatures zijn alleen zichtbaar voor medewerkers uit de eigen organisatie.
 3. Interdepartementaal: vacatures zijn voor alle rijksambtenaren zichtbaar.
 4. Extern: vacatures worden beschikbaar voor externen en worden geplaatst op WerkenvoorNederland.nl en WerkenbijdeOverheid.nl.In de omgeving van de Mobiliteitsbank worden vacatures de eerste vijf dagen aangeinkt als "HPK". Na de eerste vijf dagen heeft de vacaturehouder de vrijheid om de vacature intern, interdepartementaal of zelfs extern open te stellen. De mate van openheid bij het plaatsen van de vacature kan sterk verschillen per organisatie en type vacature. De Mobiliteitsbank ondersteunt hiermee in eerste instantie vooral de arbeidsmarkt binnen overheidsorganisaties, in tweede instantie de overheidsinterne arbeidsmarkt en in derde instantie de overheidsexterne werving.
- **Proces van totstandkoming:** In 1999 is BZK gestart met de ontwikkeling van de Mobiliteitsbank. De eerste versie van de mobiliteitsbank was in feite een vacaturesite die alleen toegankelijk was via de intranetten van alle deelnemende ministeries, uitvoerende diensten en Hoge Colleges van Staat. In een volgende fase is de website ontwikkeld (www.werkenbijdeoverheid.nl) op basis van de systemen die reeds aanwezig waren. Door het toekennen van personeelsnummers aan het persoonlijk dossier (SAP-nummer) is het mogelijk tijdens het inloggen interne medewerkers te onderscheiden van de externe medewerkers.
- **Vormgeving en rollen & verantwoordelijkheden:** De eindverantwoordelijkheid voor de Mobiliteitsbank ligt bij het Ministerie van BZK, directoraat-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (OBR). De directe verantwoordelijkheid voor het systeem berust bij het onderdeel Expertisecentrum Organisatie & Personeel (EC O&P). Dat is de beheerder van het back office systeem TICC. Met behulp van TICC worden de websites bestuurd. EC O&P kan in het toplevelbeheer van TICC gebruikersaccounts aanmaken voor hoofdbeheerders bij deelnemende organisaties. Deze hoofdbeheerders kunnen vervolgens subbeheerders aanmaken en deze autoriseren voor bepaalde modules.
- **Omvang interne arbeidsmarkt:** Niet de ICT, maar de betrokken overheidsorganisaties bepalen in hoeverre vacatures beschikbaar komen voor alleen eigen medewerkers, alle ambtenaren binnen de Rijksoverheid of ook voor externe kandidaten. Organisaties gaan hier verschillend mee om. Als gevolg van de recente bezuinigingen lijken meer organisaties de focus te leggen op de interne mobiliteit en is er weinig oog voor de uitwisseling met andere onderdelen van de rijksoverheid. Vacatures worden later opgesteld voor andere organisaties.

- **Positie herplaatsingskandidaten ten opzichte van overige interne kandidaten:** Interdepartementale herplaatsingskandidaten hebben volgens de afspraken voorrang op interne kandidaten. Het is echter niet bekend hoe hier in de praktijk mee wordt omgegaan.
- **Kansen nieuwe intreders en jongeren:** De Mobiliteitsbank kent geen specifiek instrumenten gericht op jongeren of nieuwe intreders. Wel worden er stages en trainee-programma's aangeboden voor jongeren op www.werkenvoornederland.nl, een ander onderdeel van het CSO-platform.

Opbrengsten

- Er zijn in 2012 in totaal 4.163 vacatures in de interne fase geplaatst op de mobiliteitsbank (alleen voor de eigen organisatie opengesteld). Daarvan zijn er uiteindelijk 1.708 rijksbreed (interdepartementaal) opengesteld en 974 vacatures zijn extern¹ geplaatst.
- **Uitvoeringskosten:** De jaarlijkse uitvoeringskosten van de Mobiliteitsbank zijn niet exact vast te stellen. De reden hiervoor is dat alleen een totaalbedrag voor het beheer van het CSO-platform (dat o.a.) wordt gebruikt voor de Mobiliteitsbank) bekend is: in 2012 900.000 euro inclusief hosting, support en licenties. De kosten van het beheer van de Mobiliteitsbank in 2012 zijn op basis hiervan te schatten op 200.000 tot 250.000 euro. Deze kosten zijn inclusief inhuur van het softwarebedrijf Rhinofly (materieel, hosting en oplossen van problemen) en de personele kosten van EC O&P (helpdesk, functioneel beheer en webanalyse).
- **Evaluatie:** Het functioneren van de Mobiliteitsbank is meegenomen in het onderzoek Digitale Transparante Arbeidsmarkt (tweede helft 2012). Dit oordeelt positief over de werking van het CSO-platform in het algemeen en daarmee ook over de Mobiliteitsbank. Verder blijkt uit gesprekken met het veld dat de Mobiliteitsbank voorziet in de behoefte en dat in elke rijksbrede procesbeschrijving van vacaturevervulling een verplichte plaatsing van de vacature op de mobiliteitsbank is opgenomen. Een aandachtspunt is de CV databank. Er lijkt sprake van een negatieve spiraal. Medewerkers plaatsen weinig CV's. Daarom wordt de databank door de werkgevers weinig gebruikt. Hierdoor neemt vervolgens het aantal geplaatste CV's weer verder af.
- **Toekomst en borging:** De verwachting voor de komende jaren is dat de processen in een stroomversnelling zullen raken. De projecten Digitaal Transparante Arbeidsmarkt en Strategisch Personeelbeleid lijken gebruik te kunnen maken van de huidige infrastructuur in samenwerking met P-direct. Verder zijn combinaties mogelijk zoals het ontsluiten van klussen voor tijdelijke arbeid. Ook de Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeelsbeleid (ICOP) en BZK/OPR (zie boven) hebben de intentie uitgesproken door te willen met de Mobiliteitsbank.

¹ Extern plaatsen wil zeggen: ze worden zichtbaar voor iedere internetbezoeker op WerkenvoorNederland.nl en WerkenbijdeOverheid.nl, maar ook op de Mobiliteitsbank voor het interne personeel.

Gegevens contactpersoon

Naam: Roy Bakker

Email: Roy.Bakker@ecop.wmrijk.nl

Naam: Stefan Disveld

Email: Stefan.Disveld@ecop.wmrijk.nl

Telefoon: 070 - 7000 523

3 Practices: Anders reorganiseren

3.1 Practice 6: Gemeente Weert

Achtergrondinformatie

Naam organisatie of samenwerkingsverband: Gemeente Weert

Betrokken organisatie(s): Gemeente Weert

Aantal medewerkers: 389 fte bij aanvang. De formatie zal gedurende het proces afnemen tot 347 fte.

Startdatum, duur en status: Start eind 2010 en einddatum 1 januari 2014.

Samenvatting: Reorganisatie in de gemeente Weert naar aanleiding van bezuinigingen. Opvallend is dat niet gekozen is voor LIFO, maar voor selectie op basis van de kwaliteiten van de medewerkers. Een groot deel van de medewerkers kon zelf intern solliciteren op andere functies. Het resultaat is dan niet alleen een afslanking van de formatie, maar ook hoge interne mobiliteit en behoud van kwalitatief hoogwaardig personeel.

Beschrijving van het concept

- **Aanleiding:** De aanleiding voor de reorganisatie vormen de bezuinigingen en de wens voor een ander type organisatie.
- **Doelstelling:** Per 2014 een bezuiniging op de loonsom van ruim 4,5 miljoen euro (20%) en een nieuw beleid dat doorontwikkeling van de medewerkers stimuleert en de kwaliteit verhoogt.
- **Korte beschrijving van het proces (stappenplan):** De gemeente Weert bepaalde in 2010 in het coalitieakkoord dat per 2014 20% op de loonkosten bezuinigd moest worden en dat er een ander type organisatie moest komen. Vanaf april 2010 is het traject daadwerkelijk van start gegaan. Na de ontwerpfase van de hoofdstructuur werden de OR en ook de medewerkers zelf door middel van werkgroepen betrokken om gezamenlijk de nieuwe organisatie (fijn) structuur vorm te geven. Onderdeel van dit plan is dat de helft van het zittende personeel moest solliciteren naar een nieuwe plek in de heringerichte organisatie. Voor 190 medewerkers gold deze verplichting niet, maar bijna een derde van deze medewerkers solliciteerde toch omdat ze belangstelling hadden voor een andere functie. Meer dan de helft van deze verzoeken is uiteindelijk gehonoreerd. In de huidige fase (inrichtingsfase) is bepaald wie op welke plek zal komen te zitten. Een externe zogenaamde plaatsingscommissie heeft de plaatsingen en sollicitaties getoetst. Vervolgens zijn stappen gezet om de nieuwe organisatie te operationaliseren. In de laatste fase (richtingsfase) worden de plannen uitgevoerd waarbij in ieder geval op 1 januari 2014 de gestelde bezuinigingsdoelstelling moet zijn behaald.
- **Rol van de OR, de bonden en het management in het proces:** De OR is vanaf de eerste fase betrokken bij het proces. Gedurende het hele proces is de OR geïnformeerd en bij belangrijke momenten had de OR advies – dan wel instemmingsrecht. De onder-

handelingen zelf hebben plaatsgevonden tussen de werkgever en de vakbonden. Het resulterende plan is dan ook een coproductie; het is opgesteld in overleg met het Georganiseerd Overleg. Ook het management is van meet af aan zeer intensief bij dit proces betrokken. De vakbonden hebben met het voorstel ingestemd, omdat het sociaal plan voor die tijd (2010) vernieuwend was.

- **Gekozen selectiecriteria:** De keuze voor een bepaalde kandidaat voor een vacature is gebaseerd op de kwaliteit van de medewerker. Hiertoe is o.a. gebruik gemaakt van een voor elke medewerker opgesteld profiel. Dat bevat informatie over het huidige functioneren alsmede het ontwikkelpotentieel. Voor medewerkers met veel potentieel die feitelijk onder niveau werkten is onderzocht of er mogelijkheden zijn voor doorgroei. Voor medewerkers die qua niveau of inhoud minder goed op hun plek zaten is gezocht naar een alternatief. Door de gekozen methodiek ligt de nadruk op een kwalitatief goede en flexibele organisatie voor de toekomst. Leeftijd en het anciënniteitsprincipe waren ondergeschikte criteria.
- **Sociaal plan, van werk naar werk:** Een deel van het sociaal plan komt inmiddels terug in de nieuwe CAO. Zo zijn alle medewerkers in de nieuwe organisatie in algemene dienst aangesteld en wordt er een organiek functieprofiel (op basis van HR21) toegewezen. Mede hierdoor is het ook mogelijk om bij veranderingen in de organisatie en het beleid medewerkers flexibeler in te zetten. Het sociaal plan heeft als kernpunten zorgvuldigheid en dat plaatsing en doorontwikkeling plaatsvinden op basis van kwaliteit. Voor functies die komen te vervallen en die worden ingevuld door een medewerker van 60 jaar en ouder zijn aanvullende regelingen getroffen voor vervroegd uittreden. Van deze regeling hebben 22 oudere medewerkers gebruik gemaakt. Andere medewerkers die niet op de juiste plek leken te zitten, konden gebruik maken van de een maatwerkregeling; hierbij ging het om 15 personen. In de praktijk is het geld dat tot 1 januari 2014 vrijkomt door vrijwillig vertrek gebruikt voor het overgangsbeleid.
Na het effectueren van de reorganisatie per april 2012 werden 32 medewerkers boventallig en stonden 30 vacatures open. Bij elke vacature is onderzocht of deze was in te vullen door een boventallig verklaarde medewerker. Begin 2013 wordt nog voor acht van de boventallige medewerkers naar een oplossing gezocht.
- **Inzet externe partijen en de rolverdeling van de betreffende partijen:** De interne sollicitaties zijn door een externe plaatsingscommissie op basis van kwaliteit getoetst. Ter begeleiding van dit proces is tijdelijk een extern deskundige ingehuurd.
- **Maatregelen gericht op het waarborgen van de positie van jongeren of ouderen:** Door de aanpak is in feite ruimte gegeven voor het behoud van zowel die jongeren als ook die ouderen die onderdeel willen zijn van de nieuwe organisatie. Maar ook is de mogelijkheid van vertrek gecreëerd voor ouderen die liever afscheid namen.

Opbrengsten en evaluatie

- **Beschrijving van de resultaten:** De totale formatie van de gemeente Weert is afgenomen van bij aanvang 389 fte tot 347 fte. In totaal wordt 3 miljoen euro bespaard op de loonkosten en 1,5 miljoen door efficiency en verdergaande digitalisering. De doelstelling voor 4,5 miljoen bezuiniging zal (grotendeels) voor de deadline van 1 januari 2014

behaald zijn. Verder heeft er veel interne mobiliteit plaatsgevonden, is de organisatie meer flexibel en is de kwaliteit toegenomen.

- **Effecten voor personeelopbouw:** Door de mogelijkheden (nu nog) voor vervroegde uittreding op basis van het sociaal plan ontstaat er interne doorstroom en uitstroom. Bij invulling van de instroom wordt rekening gehouden met de noodzakelijke verjonging van het medewerkersbestand.
- **Effecten behoud hooggekwalificeerd personeel:** Doordat personeel met veel potentieel kansen worden geboden in de nieuwe organisatie, zijn deze medewerkers behouden voor de organisatie. Tijdens het proces heeft er dan ook vrijwel geen extern verloop plaatsgevonden.
- **Kansen voor nieuwe instromers:** Door de besparingen op de loonkosten in de nieuwe organisatiestructuur is ruimte ontstaan voor nieuwe instroom. Op dit moment staan er zelfs vacatures uit. Sinds april zijn intussen ruim 15 nieuwe medewerkers ingestroomd. Niet alle vacatures worden op dit moment ingevuld; dit om ruimte te behouden voor toekomstige ontwikkelingen.
- **Draagvlak:** Er is veel draagvlak onder de medewerkers en de managers. Er was een goed communicatieplan, het proces was transparant en er vond intensief overleg plaats met de OR. Medewerkers werden op de hoogte gehouden met een digitale nieuwsbrief waarvan er afgelopen jaar 30 zijn verstuurd. De medewerkers werd ook gevraagd mee te denken over de nieuwe organisatie. In totaal hebben 180 medewerkers deelgenomen aan de werkgroepen. De adviezen van de OR waren in alle gevallen positief. In totaal is slechts een tiental bezwaarschriften ontvangen als gevolg van het plaatsingsproces.
- **Evaluatie:** Na de plaatsing van de medewerkers in de nieuwe organisatie heeft er een eerste evaluatie plaatsgevonden. Binnenkort zal er een evaluatie plaatsvinden over het proces van het hele jaar en na afloop (2014) zal er een eindevaluatie plaatsvinden. Belangrijkste voorlopige uitkomsten zijn: transparantie heeft een positieve bijdrage geleverd en de interne mobiliteit is een groot succes. Verder heeft het beleid geleid tot ruimte voor mensen met nieuwe ideeën en kwaliteiten.
- **Toekomst & Borging:** De gemeente heeft er alle vertrouwen in een stap gezet te hebben naar een flexibele toekomstbestendige organisatie. Intern wordt hiervoor ook de term "FLOW" gebruikt. Dat staat voor Flexibel en Ondernemend Weert. Door de overgang naar een aanstelling in algemene dienst in combinatie met een organieke functie en meer naar buiten gerichte blik gaat de gemeente er vanuit ondernemers en inwoners beter van dienst te kunnen zijn. Verder zal er nog meer gestuurd worden op de inmiddels in gang gezette cultuur- en gedragsveranderingen. Dit proces loopt gestaag maar zoals alle cultuurprocessen heeft dit vooral effect op de langere termijn.

Overige gegevens

- Gegevens contactpersoon: Marc Knaapen
- Contactgegevens: m.knaapen@weert.nl 0495-575209

3.2 Practice 7: Gemeente Alphen aan den Rijn

Achtergrondinformatie

Naam organisatie of samenwerkingsverband: Gemeente Alphen aan den Rijn

Betrokken organisatie(s): Gemeente Alphen aan den Rijn

Aantal werknemers/vacatures: Niet bekend, geen bezuinigingsdoelstelling.

Startdatum, duur en status: "Organisch veranderen" is in de loop van 2009 geïntroduceerd. In 2011 zijn er in overleg met de OR en de vakbonden spelregels voor vastgesteld en is de werkwijze geïmplementeerd.

Organisch veranderen betreft eigenlijk een continu ontwikkelproces. Het traject heeft daarmee geen echte einddatum. Sinds de start in 2009 zijn vier grote en enkele kleine verandertrajecten op organische wijze doorgevoerd.

Samenvatting

"Organisch veranderen" in Alphen aan den Rijn is een continu proces waarbij werkenderwijs vanuit de logica van de klant wordt bekeken wat in de organisatie valt te verbeteren. Doel is het realiseren van een zo goed mogelijke dienstverlening aan burgers en bedrijven. Medewerkers en de OR worden vanaf de start actief bij deze trajecten betrokken. Medewerkers weten immers als geen ander waar ruimte en mogelijkheden liggen om efficiënter en effectiever te werken. Hierdoor ontstaan draagvlak en betrokkenheid. Tijdens het proces is sprake van een proefperiode waarin het concept in de praktijk getest en indien nodig wordt aangepast. Pas als blijkt dat de nieuwe werkwijze in de praktijk werkt en een toegevoegde waarde heeft, worden de veranderingen geformaliseerd in (bijvoorbeeld) werkprocessen, inrichting van de organisatie en functies. Vanwege de actieve betrokkenheid van de OR zijn formele advies- en instemmingsaanvragen slechts een formaliteit achteraf en kunnen de wijzigingen veel sneller worden gerealiseerd.

Citaat: "Er is bewust voor gekozen om het LIFO-systeem niet te hanteren maar juist vanuit het principe 'juiste persoon op de juiste plek' te werken. Dit betekent dat niet wordt gekeken naar hoe lang iemand in dienst is, maar juist naar de kwaliteiten van onze medewerkers."

Beschrijving van het concept

- **Aanleiding:** De aanleiding voor organisch veranderen is het breed gedragen streven naar excellente dienstverlening voor burgers en bedrijven en de wens om flexibel en snel(ler) op veranderingen in de omgeving in te kunnen spelen.
- **Doelstelling:** Werkenderwijs, vanuit de logica van de klant en met actieve inbreng van de medewerkers en betrokkenheid van de OR, bekijken welke zaken er zijn te verbeteren in de organisatie en veranderingen op deze wijze geleidelijk en vanzelf laten ontstaan en groeien: "Organisch veranderen op zijn Alphens".
- **Korte beschrijving van het proces (stappenplan):** Bij organisch veranderen wordt gewerkt vanuit de wensen van de klant (burgers en bedrijven). Er zijn grofweg drie fases te onderscheiden: een oriëntatiefase (overleg en maken van afspraken), een proef-fase van maximaal één jaar (waarbij de rechtspositie voor de medewerkers niet wijzigt)

en een evaluatiefase. Op basis van de evaluatie moet blijken of de organisatiewijziging kan worden vastgesteld of nog moet worden bijgesteld. (bron: *Uitgangspunten organisch veranderen Gemeente Alphen aan den Rijn*).

- **Rol van de OR, de bonden en het management in het proces:** De vakbonden en de OR zijn vroegtijdig geïnformeerd over de aanleiding van beoogde (organisatie)veranderingen. Vooraf is steeds besproken of het beoogde traject op organische wijze kan verlopen of dat het een dusdanig ingrijpende verandering is met grote consequenties voor medewerkers dat de formele 'Leidraad bij organisatiewijzigingen' (klassieke reorganisatie) gevolgd moet worden. Deze formele Leidraad is in de praktijk vanaf de start van het organisch veranderen in 2009 niet meer toegepast. De OR wordt gedurende het traject van organisch veranderen actief geïnformeerd en betrokken. Hierdoor is een formele advies- of instemmingsaanvraag aan de OR om een verandering te formaliseren feitelijk een hamerstuk. Deze vorm van samenwerking met de OR is in het begin een zoekproces geweest, maar verloopt over het geheel genomen goed. De ondernemingsraad zag, net als de organisatie, de mogelijkheden en voordelen van een andere manier van veranderen, met name bij organisatiewijzigingen die weinig consequenties voor de rechtspositie van de medewerkers hebben. De formele Leidraad werd in deze situaties als een te zwaar instrument ervaren, waarmee veranderingstrajecten een langere doorlooptijd hadden dan eigenlijk nodig was. Maar in deze trajecten is in principe geen sprake van boventalligheid en de keuze voor wel of geen LIFO speelde hierdoor geen rol van betekenis. De communicatie is en blijft een belangrijk aandachtspunt: bij welke veranderingen is het nodig de OR om in te lichten en wanneer niet? Betrokkenen zijn positief over de eigentijdse en actieve inbreng van de OR. Dit geldt ook voor de vakbonden. Kiezen voor kwaliteit is immers zeker nog geen vanzelfsprekendheid.
- **Gekozen selectiecriteria:** 'Juiste man/vrouw op de juiste plek'. Dit principe speelt een belangrijke rol bij organisch veranderen; centraal staat immers het benutten van de kwaliteiten en het in de kracht zetten van medewerkers. Kwalitatief goede personeelsgesprekken zijn een basisvereiste om met dit (selectie)criterium te werken; hier is dan ook nadrukkelijk aandacht voor binnen de organisatie. Bij veranderingen in functies wordt vooral gekeken naar de kwaliteiten en het (groei)potentieel van de medewerkers. Ook als het gaat om het terugbrengen van de formatie waarbij vooraf duidelijk is dat medewerkers boventallig worden, is in overleg met de vakbonden bewust gekozen niet het LIFO-systeem te hanteren maar vanuit het principe juiste man/vrouw op de juiste plek te handelen.
- **Sociaal plan, van werk naar werk:** Bij organisch veranderen in Alphen aan den Rijn is er geen sprake van een sociaal plan of begeleiding van werk naar werk omdat dit niet van toepassing was op de geldende situatie. Er was geen sprake van boventalligheid.
- **Inzet externe partijen en de rolverdeling van de betreffende partijen:** In het begin is beperkt gebruik gemaakt van externe inhuur voor het verkrijgen van kennis op het gebied van organisatieprocessen. Op dit moment wordt op dit vlak geen externe capaciteit meer ingehuurd.

- **Maatregelen gericht op het waarborgen van de positie van jongeren:** Bij organisch veranderen wordt een beroep op de betrokkenheid van alle medewerkers gedaan. De aandacht gaat uit naar de kwaliteiten en vaardigheden van medewerkers; dienstjaren spelen hierbij geen rol. Deze focus op kwaliteit is ook overgenomen in de 'Leidraad bij organisatiewijzigingen'. Hierdoor hebben jongeren een gelijkwaardige uitgangspositie vergeleken met medewerkers met meer dienstjaren.

Opbrengsten en evaluatie

- **Beschrijving van de resultaten/opbrengsten van de veranderingen:** De afgelopen jaren zijn vier grote en enkele kleine verandertrajecten succesvol afgerond. Organisch veranderen is voor het eerst ingezet om het proces van vergunningverlening efficiënter in te richten. Daarna volgde verandering van de inrichting en werkwijze binnen drie grote afdelingen op organische wijze:
 - Afdeling 1: ongeveer 170 medewerkers, waarbij zo'n 20 medewerkers de kans hebben gekregen zich naar een nieuwe/andere functie te ontwikkelen.
 - Afdeling 2: ongeveer 50 medewerkers, van vier naar drie units, waarbij ongeveer vijf medewerkers de kans hebben gekregen zich naar een nieuwe/andere functie te ontwikkelen.
 - Afdeling 3: ongeveer 80 medewerkers, verbreding van functies, waardoor medewerkers op meer vakgebieden inzetbaar zijn.

Organisch veranderen werd dus in het begin alleen ingezet bij veranderingen in werkwijzen (dus zonder grote consequenties voor de betrokken medewerkers), maar inmiddels dus ook bij veranderingen waarbij óók sprake is van veranderingen in functies. Dat diverse medewerkers de kans hebben gekregen zich naar een nieuwe/andere functie te ontwikkelen, heeft een positief effect gehad op het draagvlak bij en de motivatie van medewerkers.
- **Effecten behoud hooggekwalificeerd personeel:** Ook al is organisch veranderen niet specifiek gericht op het behoud van talentvolle medewerkers, de verwachting is dat organisch veranderen hier wel een positief effect op heeft. Medewerkers worden immers actief bij het proces betrokken, krijgen invloed op de veranderingen en worden ingezet op hun kwaliteiten. Bovendien biedt organisch veranderen kansen op nieuwe uitdagingen en is er aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers.
- **Effecten op de positie van jongeren:** Doordat er geen onderscheid wordt gemaakt op basis van dienstjaren, hebben jongeren dezelfde kansen als ouderen en zal de positie van jongeren door de reorganisatie vermoedelijk niet verslechteren.
- **Kansen voor nieuwe instromers:** Organisch veranderen leidt over het algemeen niet tot nieuwe instroom, maar biedt wel mogelijkheden voor interne mobiliteit. De interne doorstroom bedroeg bijvoorbeeld in 2011 7% tegen 3,7% bij gemeenten van vergelijkbare omvang.
- **Evaluatie: belangrijkste conclusies en aanbevelingen:** Voor het eerste grote organische verandertraject zijn vooraf doelen geformuleerd en is achteraf getoetst of de doelen behaald zijn. Het eerste traject is succesvol afgerond. In de daaropvolgende trajecten is nauw overleg met de medewerkers, de OR en de vakbonden geweest waardoor vroegtijdig bijsturen mogelijk was. Hierdoor was het minder relevant om vooraf alles

uitgebreid uit te werken en achteraf te toetsen. Communicatie in de richting van alle betrokkenen is van groot belang in dergelijke trajecten en een blijvend aandachtspunt. Daarnaast is het van belang om je te realiseren dat organisch veranderen relatieve onduidelijkheid met zich meebrengt; tijdelijke 'chaos' om de weg te vinden hoort er soms bij. Organisch veranderen vraagt flexibiliteit van alle betrokkenen om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden.

- **Draagvlak van de huidige aanpak bij de medewerkers en de managers:** Het draagvlak is geleidelijk gegroeid. Doordat organisch veranderen in eerste instantie werd ingezet bij trajecten zonder rechtspositionele consequenties, was het relatief veilig voor medewerkers om hierin mee te gaan. Door de actieve betrokkenheid van de medewerkers, het bieden van nieuwe uitdagingen en aandacht voor persoonlijke ontwikkeling is het draagvlak gegroeid. Doordat enkele medewerkers de kans gekregen zich naar een nieuwe/andere functie te ontwikkelen, werden ook anderen enthousiast voor het concept.
- **Toekomst & Borging:** Op dit moment verandert er veel voor de gemeente (door bijvoorbeeld de drie grote decentralisaties, bezuinigingen en een fusie). Het is van belang dat de organisatie meebeweegt met en flexibel kan inspringen op deze veranderingen, ook in de toekomst. Hetzelfde geldt voor investeren in de kwaliteit van onze medewerkers en het inzetten van onze medewerkers op basis van hun kwaliteiten. Organische veranderingen zijn daarmee een continu proces. Het is de verwachting dat het principe van organisch veranderen ook in de nieuwe fusiegemeente zal worden toegepast.

Overige gegevens

- Gegevens contactpersoon: mevrouw M. Schut (0172 - 46 5552), gemeente Alphen aan den Rijn

3.3 Practice 8: Provincie Gelderland

Achtergrondinformatie

Naam organisatie of samenwerkingsverband: Provincie Gelderland

Betrokken organisatie(s): Provincie Gelderland, extern bureau "Dos Pisos"

Aantal werknemers/vacatures: In drie jaar tijd is de personeelsomvang van de provincie afgenomen met ongeveer 100 fte. Dat is meer dan de taakstelling van 70 fte die vanwege de bezuiniging op het provinciefonds werd beoogd. De omvang van het personeelsbestand van de provincie Gelderland bedraagt op dit moment ongeveer 1.215 fte (1.326 fte in 2009).

Startdatum, duur en status: In 2009 is een provinciebrede reorganisatie afgerond, waarbij via een 'blauwdruk' aanpak een procesgerichte organisatie is neergezet. In 2010 volgde, vanuit een bezuinigingsdoelstelling, maar vooral ook vanuit een kwalitatief streven om op een aantal thema's door te ontwikkelen, het plan van aanpak 'Topbedrijf'. De aanpak, O&F light, wordt gekenmerkt door kleinere projecten. Het doel is een efficiënte, extern gerichte organisatie met een vaste kern en daaromheen een flexibele schil. Dat zijn meer 'organische verandertrajecten', waarbij het denken vanuit processen en mensen centraal staat; de structuur is volgend. Vanaf 2010 hebben diverse organische reorganisaties plaatsgevonden op kleine schaal, veelal afdelingsniveau. De grote bulk van de verandertrajecten heeft al plaatsgevonden, maar het is een continu proces. In 2012 zijn er 9 à 10 kleine verandertrajecten afgerond en op dit moment lopen er nog 7.

Samenvatting

De Provincie Gelderland past een nieuwe methode voor reorganiseren toe: O&F-light. Dit is een organisch veranderproces. Op afdelingsniveau is sprake van diverse verandertrajecten. Leidend zijn de werkprocessen. Met een interactieve aanpak wordt samen met medewerkers al werkende weg het nieuwe werkproces ingericht. Een centraal element vormen proefplaatsingen van medewerkers. De selectie van deze medewerker gebeurt op basis van motivatie en kwaliteit. In het kader van de proefplaatsing wordt de nieuwe werkwijze uitgetoetst en wordt er geoefend met de nieuwe processen.

Managers, medewerkers en OR worden in een vroeg stadium betrokken bij de trajecten. Daardoor bestaat er veel draagvlak voor de veranderingen en zijn er mogelijkheden voor inspraak. De nieuwe structuren worden relatief snel in de praktijk uitgetoetst en, indien nodig, bijgesteld. Bureaucratie en papierwerk worden tot een minimum beperkt.

Om wel een reductie te realiseren is een 'nee-tenzij' beleid met betrekking tot externe aanname van kracht. De afspraak tussen de werkgever en OR is te typeren als: 'maximale baangarantie bij maximale inzetbaarheid en flexibiliteit'. Om gelijktijdig toch enige instroom van jongeren te behouden loopt er een traineeproject en wordt instroom van jongeren in de flexibele schil bevorderd.

De nieuwe manier van reorganiseren lijkt succesvol, al loopt de evaluatie ervan nog. Een uitgevoerde procesevaluatie heeft het belang van goede interactie met de Ondernemingsraad benadrukt en heeft ook uitgewezen dat de planning ondergeschikt moet zijn aan een goede oefening van de ingevoerde processen en/of methoden.

Citaat: "Van A naar B met het gedrag van B" (oftewel: gewoon gaan doen, oefenen, zowel in aanpak/methoden en werkwijzen als in houding en gedrag nu de verandering al zichtbaar maken)

Organisatie

- **Aanleiding:** Bezuinigingen op het provinciefonds.
- **Doelstelling:** De insteek van de organische aanpak is om in gezamenlijkheid met werknemers van de organisatie te bekijken hoe afdelingen/processen efficiënter kunnen gaan werken. Hierdoor worden de bezuinigingen verwerkt in deeldoelen ofwel doelen per afdeling of combinaties van afdelingen.
- **Korte beschrijving van het proces (stappenplan):** De provincie Gelderland heeft gekozen voor een proces van "organisch reorganiseren". In het kader van de O&F light aanpak worden de veranderingen in de werkprocessen per afdeling of combinaties van afdelingen conform het plan van aanpak (PvA) al in een vroeg stadium geïmplementeerd. Er is sprake van een soort 'proefperiode'¹ waarin de veranderingen uitgetoetst worden en tussentijds zijn aan te passen. Het is de bedoeling samen na te denken over een efficiënte inrichting van een afdeling of combinatie van afdelingen en over de daarbinnen noodzakelijke functies. Voor die functies worden vervolgens de meest geschikte werknemers gezocht. De geschiktheid van mensen is gebaseerd op de kwaliteit en de motivatie. De aanpak is in eerste instantie gericht op het zoeken van de juiste en geschikte plek voor werknemers. Dat kan ook buiten de organisatie zijn. De geselecteerde werknemer krijgt een 'proefplaatsing'. In de periode van de proefplaatsing wordt bekeken in hoeverre de werknemer op de juiste plek zit. Pas nadat duidelijk is dat een ieder op de juiste ofwel geschikte plek zit, is er sprake van een formele reorganisatie. Op dat moment wordt ook de OR officieel om advies gevraagd, maar deze is al veel eerder bij de veranderprocessen betrokken. Doordat de organisatie de tijd neemt om de verandering in te zetten, en in afstemming met de OR heldere afspraken zijn gemaakt over advisering en betrokkenheid, is er voldoende tijd om voor zoveel mogelijk medewerkers een plek op maat te vinden.
- **Gekozen selectiecriteria:** Selectiecriteria op basis van kwaliteit en motivatie
- **Rol van de OR, de bonden en het management in het proces:** De Ondernemingsraad is gedurende de veranderaanpak al actief betrokken. Bedoeling is vlot te starten met veranderingen en ideeën in de praktijk uit te proberen. De werkgever en de OR trekken als één team gezamenlijk op en er wordt gewerkt volgens de "leidraad bij organisatieveranderingen". Daarbij wordt een werkwijze gehanteerd die 1) door de OR is

¹ Van een proefplaatsing is sprake wanneer medewerkers van de betrokken afdeling(-en) in lijn met de zich ontwikkelende afdeling tijdelijke taken en werkzaamheden krijgen toebedeeld om uit te proberen of de medewerker in staat is de beoogde werkzaamheden uit te voeren. Proefplaatsing is alleen dan aan de orde wanneer de beoogde werkzaamheden/taken in belangrijke mate niet meer passen in de huidige functie van die medewerker. Dit gebeurt om ervoor te zorgen dat medewerkers optimaal worden ingezet en niet onnodig als herplaatsingskandidaten zullen worden aangemerkt. De basis van de beoordeling van medewerkers zijn de tussen de medewerker en leidinggevende overeengekomen afspraken, vastgelegd en door de leidinggevende geaccordeerd in het jaargespreksformulier. In onderling overleg kunnen leidinggevende en medewerker nadere afspraken maken, indien de proefplaatsing daartoe aanleiding geeft (tussentijdse bijstelling van het jaarplan). De proefplaatsingen kunnen gelden voor medewerkers en voor managers. De verandering van de formele positie vindt plaats op het moment van definitieve plaatsing. Plaatsing betreft definitieve benoeming van een persoon in een functie en afdeling. Medewerkers zijn aangesteld in algemene dienst en worden benoemd in een functie.

voorgesteld, 2) de OR in staat stelt een richtinggevend advies te geven en 3) de OR in een later stadium een definitief advies geeft. Voorwaarde daarbij is betrokkenheid van de OR gedurende het gehele ontwikkeltraject. Deze werkwijze staat ook bekend onder de naam "O&F-light".

Om deze aanpak tot een succes te brengen is van belang gedurende het proces steeds in gesprek met elkaar te zijn met de focus op samenwerking. Door de werkwijze O&F light eerst in de vorm van een proeftraject uit te voeren (reorganisatie bij één afdeling, namelijk Financiën) heeft de OR ook de gelegenheid gehad om de werkwijze in de praktijk te leren kennen, en te bezien of deze door medewerkers gewaardeerd wordt. Verder is aan de OR ruime inspraak toegekend. Dit heeft echter niet in formele zin vorm gekregen met adviezen en brieven schrijven, maar in de vorm van actieve betrokkenheid in de verandertrajecten. Duo's van OR-leden zijn per verandertraject sparring partners voor de manager die het verandertraject trekt.

In de formele (maandelijks) overlegvergadering tussen de algemeen directeur / bestuurder en de OR zijn op basis van het vertrouwen, dat vanuit het proeftraject is ontstaan, afspraken gemaakt over de werkwijze. Deze afspraken zijn vastgelegd. Voorkomen moet worden dat er willekeurig zou ontstaan of het beeld zou ontstaan dat er met O&F light geen kaders meer zijn voor de verandering. Deze kaders zijn namelijk bewust niet in de formele regelingen (de leidraad organisatieverandering en het sociaal statuut zijn ongewijzigd gebleven) maar in een soort 'overeenkomst' vastgelegd. Wel is afgesproken dat de werkwijze wordt geëvalueerd en dat naar aanleiding daarvan aanpassing van de regelingen aan de orde kan zijn. Deze eindevaluatie vindt voor de zomer van 2013 plaats.

- **Sociaal plan, van werk naar werk:** Het is mogelijk dat als gevolg van de reorganisatie medewerkers boventallig worden of niet meer op hun 'oude' plek kunnen blijven zitten. Met de OR is de afspraak gemaakt dat er in principe voor iedere werknemer werk wordt gezocht binnen de organisatie. Wanneer dit niet mogelijk blijkt, dan behoren gedwongen ontslagen dan wel het niet verlengen van tijdelijke contracten tot de mogelijkheden.
- **Inzet externe partijen en de rolverdeling van de betreffende partijen:** Een externe adviseur van Dos Pisos heeft het artikel "Succesvol naar een kleinere en efficiënte lokale overheid" geschreven. Dit artikel vormt de basis van het nieuwe organisatieconcept. De betreffende adviseur was betrokken bij de stap van concept naar praktijk en heeft de implementatie van het eerste verandertraject voor de afdeling financiën begeleid. Op dit moment is de adviseur nog actief in het begeleiden van trajecten. Er zijn daarnaast echter ook drie interne medewerkers opgeleid tot veranderadviseurs; dit vanuit de gedachte de kennis binnen de organisatie te houden en minder afhankelijk te zijn van externen.
- **Maatregelen gericht op het waarborgen van de positie van jongeren:** Interne kandidaten worden geselecteerd op basis van geschiktheid en motivatie en niet per definitie op basis van dienstjaren. Jongeren hebben hierdoor dezelfde kansen als oudere werknemers. Verder worden traineeships aangeboden en ontstaat ruimte voor nieuwe instroom van jongeren in een flexibele schil.

- **Relatie en/of verschillen met eerdere/andere reorganisaties:** Vanaf 2010 zijn veranderingen doorgevoerd op basis van organisch reorganiseren. Een eerdere reorganisatie in 2009 was een reorganisatie in oude stijl.

Opbrengsten en evaluatie

- **Beschrijving van de resultaten/opbrengsten van de reorganisatie:** De trajecten worden nog formeel geëvalueerd waardoor nog niet alle resultaten bekend zijn. Wel is de formatie met 100 fte gekrompen, wordt gewerkt aan een flexibele schil en is de reorganisatie relatief soepel verlopen.
- **Effecten voor personeelsopbouw:** In de reorganisatie was de inzet een vloeiend proces en zoveel mogelijk herplaatsing en natuurlijk verloop. De keerzijde van deze keuze is minder instroom voor permanente functies door jongeren. Om dit deels te compenseren worden in 2013 tien trainees aangenomen. In de flexibele schil is ook ruimte voor jongeren. Daardoor is het positieve effect op de leeftijdsopbouw vooralsnog beperkt. De verwachting is dat de uitstroom als gevolg van de leeftijdsopbouw vanaf 2015 dusdanig zal zijn, dat er dan ruimte is om tijdelijke contracten wel te verlengen en/of om te zetten in dienstverbanden voor onbepaalde tijd, maar dit is uiteraard onder voorbehoud van externe ontwikkelingen.
- **Effecten voor herplaatsingskandidaten:** Werknemers die in de 'oude' situatie binnen de betreffende afdeling of combinatie van afdelingen werkten, hebben voorrang. Als daarbinnen geen geschikte persoon zijn te vinden, wordt de vacature ook voor mensen van andere afdelingen opengesteld.
- **Kansen voor nieuwe instromers:** Vanwege behoud van personeel en natuurlijk verloop wordt de instroom van nieuwe medewerkers voor permanente functies beperkt. Wel is er sprake van instroom voor nieuwe medewerkers en jongeren in de flexibele schil.
- **Draagvlak gekozen methode:** Het draagvlak onder de managers was groot. Bij hen was de methode van reorganiseren reeds bekend. Door goede begeleiding van de trajecten door verandermanagers en de kleinschalige opzet van de projecten is alles erg soepel verlopen. Verder was de OR onderdeel van het reorganisatieteam. Voor officiële goedkeuring na implementatie van het traject rapporteerden de managers aan de OR door middel van een PowerPoint-presentatie. De managers hoefden geen officieel rapport te schrijven waardoor de administratieve last relatief klein was. Ook onder de medewerkers was het draagvlak goed te noemen. De medewerkers werden al in een vroeg stadium betrokken bij het proces door middel van werkgroepen en hadden hierdoor de mogelijkheid tot inspraak. Door het vroege moment van inspraak voor medewerkers is het aantal officiële bezwaren bijzonder laag. Er zijn namelijk voldoende kansen om knelpunten in een vroeg stadium aan te geven. Hiervan wordt veel gebruik gemaakt.

- **Evaluatie: belangrijkste conclusies en aanbevelingen:** De eindevaluatie van het totale project moet nog starten. Resultaten worden na de zomer verwacht. Voor het proces heeft wel al een evaluatie plaatsgevonden. Hieruit zijn vier belangrijke punten naar voren gekomen:
 1. Partnership met de Ondernemingsraad: Er is enorm veel bereikt, samen met de OR, de duo-constructie werkt, de stroomlijning van adviezen leidt tot efficiënt overleg met OR zowel centraal als op de afdelingen.
 2. Belang van oefenen: De reorganisatie gaat uit van motivatie en kwaliteit. Het is zaak daarop gesprekken te focussen. Daarvoor is oefening nodig. Er zijn inderdaad goede voorbeelden van oefenen in diverse trajecten, maar er zijn ook slechtere ervaringen. Redenen en/of excuses om niet te oefenen zijn divers en vaak gerelateerd aan de planning. Conclusie is dat het van belang is om de planning niet leidend te laten zijn, maar tijd te nemen om te oefenen.
 3. Altijd vanuit de doelstelling redeneren: De vraag die als eerste gesteld moet worden is: welk werk moet gebeuren? Daarna komt pas aan de orde welke structuur daarbij moet worden gezocht. Gebruikelijk was juist eerst naar de structuur te kijken; gedurende de reorganisatie is de doelstelling steeds meer centraal komen te staan in het proces.
 4. Een positieve kijk op de functie van bezuinigingen: Bezuinigingen worden vooraf niet altijd als positief ervaren, maar kunnen wel de aanjagers zijn om na te denken over andere vormen van werken en organiseren. In dit geval is de opgelegde bezuiniging een aanjager geweest voor een nieuwe manier van werken die over het algemeen positief ontvangen wordt.

- **Geschatte kosten reorganisatie:** Bij de grote evaluatie (piekmoment) zijn in de eerste maanden drie tot vier fte ingezet (o.a. veranderadviseurs). Na de piek is er één externe adviseur voor één jaar ingezet; daarnaast waren er drie parttime interne adviseurs (samen één fte). Verder is op afdelingsniveau ook gebruik gemaakt van enige externe adviseurs voor de looptijd van het traject.

- **Toekomst en borging:** Er worden voor de toekomst geen grote veranderingen verwacht. Afgeronde projecten zullen worden geëvalueerd, bestaande projecten afgerond en er zullen nieuwe projecten worden opgestart. Wel is in de huidige opzet uitgegaan van bestaande regelgeving en is er op basis van mondelinge overeenkomsten aan de slag gegaan. In de toekomst zijn er plannen om de regelgeving aan te passen aan de huidige praktijk.

Overige gegevens

- Gegevens contactpersoon: mevrouw M. Boes 026 35 99 050

3.4 Practice 9: Sociale Verzekeringsbank

Achtergrondinformatie

Naam organisatie: Sociale Verzekeringsbank.

Startdatum, duur en status: Eerste stap per 1 maart 2012 (halvering van de top) en lopend.

Betrokken organisatie(s): Sociale Verzekeringsbank

Startdatum, duur en status: start 1 maart 2012. Huidige status lopend.

Samenvatting:

Naar aanleiding van een nieuwe organisatievisie en een budgettaire taakstelling is in 2012 een reorganisatie gestart bij de SVB. Opvallend is vooral het gebruik van het afspiegelingsbeginsel waardoor de reorganisatie niet leidt tot verandering van de leeftijdsopbouw van de organisatie.

Citaat: "...je kunt niet genoeg communiceren....."

Beschrijving

- **Aanleiding:** De aanleiding van de reorganisatie was tweeledig. Allereerst een organisatorische verandering voor het verhogen van de efficiency en het verbeteren van de dienstverlening. Verder speelde de taakstelling (20% inkrimping) van de rijksoverheid een rol.
- **Doelstellingen, Strategie, doelgroep:** Een nieuwe organisatiestructuur die zich aanpast aan recente en toekomstige ontwikkelingen. Tevens het behalen van de bezuinigingsdoelstelling.
- **Korte beschrijving van het proces (stappenplan):** Mede ingegeven door de taakstelling is de eerste stap van het reorganisatieproces per 1 maart 2012 gezet. Dit in de vorm van een afslanking van de managementlaag. De top van de organisatie is gehalveerd. Het aantal leden van de raad van bestuur is verminderd van drie naar twee leden en het aantal directeuren is afgenomen van 22 naar 12. In de tweede fase zijn in overleg met de COR inrichtingsplannen gemaakt voor (bijna) alle disciplines binnen de organisaties. Op basis van deze plannen is gedeeltelijke boventaligheid ontstaan, met name in staf- en ondersteunende functies, maar is ook ruimte ontstaan voor nieuwe functies. Arbeidsplaatsen zijn effectief vervallen per 1 januari 2013. In een eerdere fase van het traject was met de vakbonden afgesproken dat "sleutelfunctionarissen" uitgesloten konden worden van de afspiegeling. In overleg met de COR is hier binnen de dienstverlening geen gebruik van gemaakt.
- **Rol van de COR:** De OR is vanaf het begin van het proces betrokken bij het verandertraject. De COR heeft een belangrijke rol als klankbord vervuld en er heeft veel overleg en toetsing plaatsgevonden. De toepassing van het afspiegelingsbeginsel heeft de SVB niet met de OR maar met de vakbonden afgesproken. In dat overleg lag het afspiegelingsbeginsel meer voor de hand dan LIFO. De SVB heeft vooral gekeken naar het Ontslagbesluit, dat uitgaat van het afspiegelingsbeginsel. Formeel valt de SVB als publiek-

rechtelijke organisatie daar niet onder, maar er is met de vakbonden afgesproken dat de SVB de regels op dit punt volgt. In het toepassen van LIFO zag geen van de partijen een voordeel. Ook de OR heeft zich trouwens altijd een voorstander getoond van het afspiegelingsbeginsel.

- **Selectiecriteria:** Afspiegelingsbeginsel (LIFO binnen leeftijdsklassen), als er sprake is van formatiereductie. Als een functie in zijn geheel vervalt, wordt iedereen op die functie boventallig. Medewerkers kunnen solliciteren op nieuwe functies. De functie wordt in dat geval aan de meest geschikte kandidaat toegewezen.
- **Sociaal plan:** In overleg met de vakbonden is een Sociaal Beleidskader opgesteld. Verder richt het loopbaancentrum Perspectief binnen de SVB zich op duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Dit betreft alle medewerkers en niet alleen de boventallige medewerkers. In geval van boventalligheid wordt er een uitgebreid begeleidingstraject aangeboden aan de medewerkers. Voor medewerkers tot 55 jaar oud wordt een traject van één jaar aangeboden en voor medewerkers van 55 jaar en ouder een traject van twee jaar.
- **Inzet externe partijen en de rolverdeling van de betreffende partijen:** Er zijn geen externe partijen ingezet.
- **Maatregelen gericht op jongeren/ouderen:** Geen specifiek beleid gericht op jongeren of ouderen (want er is al sprake van een afspiegelingsbeginsel). Wel wordt er onderscheid gemaakt naar leeftijd in het Sociaal Beleidskader met betrekking tot de duur van het begeleidingstraject (één jaar tot 55 jaar en twee jaar voor 55 jaar en ouder). Verder is er wel aandacht voor jongeren en ouderen in de periodieke cyclus van plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken.

Opbrengsten

- **Beschrijving van de resultaten/opbrengsten van de reorganisatie:** De organisatiestructuur is gewijzigd en meer toekomstbestendig. De besparingsdoelstelling voor 2012 en 2013 is behaald en het aantal verdwenen arbeidsplaatsen is meer dan 300, maar er zijn minder medewerkers boventallig. Naar schatting zijn dit er op dit moment (in totaal) 150. Een deel is begeleid van werk naar werk en er heeft natuurlijk verloop plaatsgevonden.
- **Effecten voor de personeelsopbouw:** Door de keuze voor het afspiegelingsbeginsel is de leeftijdsopbouw van de organisatie niet veranderd als gevolg van de reorganisatie. Het voordeel ten opzichte van LIFO is dat de het aandeel jongeren niet is gedaald als gevolg van de reorganisatie.
- **Draagvlak van de huidige aanpak bij de medewerkers en de managers:** Het draagvlak onder de medewerkers was goed te noemen. Vrijwel iedereen zag de noodzaak in van de maatregelen. Voor het op peil houden van de klant- en medewerkertevredenheid waren deze maatregelen noodzakelijk. Wel werd door de medewerkers de zorg geuit of door de forse afslanking en de veranderingen aan de klant (burger) nog wel de kwalitatieve diensten kunnen worden geleverd die men gewend was.

■ **Evaluatie:**

Medio februari 2013 is een tussenevaluatie uitgevoerd. Belangrijke aspecten uit de tussenevaluatie:

- Communiceren is het sleutelwoord. Het kan altijd beter en het is van belang om alert te blijven. Bij tijdig informeren hebben medewerkers meer tijd voor het proces en ook meer tijd voor aanpassingen aan de nieuwe situatie.
- Begeleiding van medewerkers die boventallig zijn.
- Begeleiding van medewerkers die niet boventallig zijn, maar wel verder gaan in de nieuwe organisatie. Ook voor deze medewerkers verandert er veel. Het is van belang om ook deze groep indien nodig te begeleiden.
- Duurzame inzetbaarheid is een continu proces en niet pas inzetten op het moment dat er een reorganisatie moet plaatsvinden. In principe is het dan al te laat voor sturing.
- Neem de tijd om medewerkers te laten wennen aan nieuwe ideeën en situaties.

- **Toekomst en borging:** Veranderen zal de standaard worden in de toekomst. Het is een continu proces en nieuwe boventalligheid is daarom niet uit te sluiten in de toekomst.

Contactpersonen:

Naam: Nicole Tollenaar

Functie: Directeur HR & Facilities

Organisatie: Hoofdkantoor SVB Amstelveen 020- 6565963

Email: ntollenaar@svb.nl

Naam: Rozina Brinksma

Functie: beleidsadviseur HR / secretaris van het overleg met de COR SVB

Organisatie: Hoofdkantoor SVB Amstelveen 020- 6565935

Email: rbrinksma@svb.nl

3.5 Practice 10: Gemeente Den Haag

Achtergrondinformatie

Naam organisatie: Gemeente Den Haag
Betrokken organisatie(s): Gemeente Den Haag
Aantal werknemers/vacatures: 7.500
Startdatum, duur en status: Lopend

Samenvatting

Als gevolg van bezuinigingen verdwijnen ongeveer 1.050 van de 7.500 formatieplaatsen binnen de gemeente. Het doel van de reorganisatie is de gestelde krimpogave te realiseren en daarbij zoveel mogelijk ontslag te voorkomen. Voor de reorganisatie wordt gebruik gemaakt van het afspiegelingsbeginsel met LIFO. Daarbij gaat bijzondere aandacht uit naar behoud van kwaliteit en van jong talent. Hiervoor zijn onder andere talentklassen ingericht, worden traineeprogramma's aangeboden en wordt ruimte gecreëerd voor jongeren door een flexibele schil te creëren voor oudere werknemers die bijna met pensioen gaan en de jongere werknemers met ontslag vervolgens te plaatsen op de achtergelaten functie.

De kracht van deze aanpak is de betrokkenheid en het draagvlak bij het bestuur, de amb-

Beschrijving van het concept

- **Aanleiding:** Vermindering van het gemeentebudget
- **Doelstelling:** Volgens het college akkoord moeten 550 van de 7.500 formatieplaatsen verdwijnen. Hier bovenop komen nog 500 plaatsen als gevolg van de rijksbezuinigingen. In totaal betreft de bezuiniging 1.050 arbeidsplaatsen. Het doel is zoveel mogelijk re-integratiekandidaten te plaatsen binnen of buiten de organisatie.
- **Korte beschrijving van het proces (stappenplan):** Het gaat om een reorganisatie waarbij gebruik wordt gemaakt van het afspiegelingsbeginsel. De nadruk in het proces ligt op het voorkomen van gedwongen ontslag met behoud van (instroom van) jong talent en kwaliteit. Om de instroom van jong talent te behouden heeft de gemeente ervoor gekozen om het traineeprogramma voort te zetten met de mogelijkheid tot een jaar na einde van hun traineeprogramma nog te kunnen instromen. Verder wordt er ruimte gecreëerd voor jongeren door oudere werknemers die bijna met pensioen gaan in een flexibele schil te plaatsen. Door het hanteren van leeftijdsgroepen en daarbinnen het Last In First Out principe wordt voorkomen dat jongeren onevenredig worden getroffen door de reorganisatie. Behoud van kwaliteit wordt o.a. gerealiseerd door de zogeheten "talentklassen" voor high potential leidinggevenden. Deze jongeren krijgen een intensief scholingsprogramma krijgen aangeboden. Gedwongen ontslagen worden zoveel mogelijk voorkomen door actieve match met vacatures, intensieve begeleiding door een casemanager en het aanbieden van op maat trainingen en op maat afspraken. Ook na het ontslag blijven de betreffende medewerkers in begeleiding. De gemeente is eigen risicodragers en daarom is het ook vanuit financiële overwegingen van belang dat de duur van de WW en de bovenwettelijke WW-uitkering zoveel mogelijk beperkt wordt door het vin-

den van een nieuwe baan. Er is een toetsingscommissie die bepaalt of vacatures extern geworven mogen worden. Deze toetsingscommissie ziet toe op het naleven van de regels van de interne arbeidsmarkt.

- **Rol van de OR, de bonden en het management in het proces:** De OR binnen de dienst, de Centrale Ondernemingsraad (COR) en de bonden (GO) hebben een erg belangrijke rol in dit proces. Vooral de mens-kant was voor hen van belang. Er werd door de OR, de COR en het GO op alle niveaus druk uitgeoefend om goed werkgeverschap te laten gelden. De OR denkt actief mee in het proces, vooral op het gebied van kwaliteit. Mede door de onderhandelingen met de bonden is een ruim frictiebudget vrijgemaakt voor het reorganisatietraject. Daardoor kon dat soepeler verlopen. Dat wil niet zeggen dat het proces altijd zonder hobbels is verlopen. De bonden wilden medewerkers met de meeste dienstjaren behouden en de organisatie wilde juist verjonging stimuleren. Na een lange periode van overleg is gekozen voor afspiegeling, omdat dit voor zowel de bonden als het college van Burgemeester en Wethouders de best aanvaardbare optie was. In het proces van onderhandelen was het een kwestie van geven en nemen en met het afspiegelingsbeginsel was evenwicht gevonden tussen de twee uitersten.
- **Gekozen selectiecriteria:** Afspiegelingsbeginsel met LIFO. Er worden vier leeftijdsklassen gehanteerd: tot 35 jaar oud, tussen 35 en 45 jaar oud, tussen 45 en 55 jaar oud en 55 jaar en ouder.
Verder hoeven jongeren die door het afspiegelingssysteem re-integratiekandidaten zijn, maar die de organisatie graag wil behouden, niet uit te stromen. Dit wordt bewerkstelligd door een medewerker van boven de 60 jaar in de flexibele ring te plaatsen. Jongeren die anders door de reorganisatie zouden moeten uitstromen, worden op deze manier alsnog binnengehouden. De 60-plusser die in een 'flexibele schil' geplaatst wordt, krijgt, afhankelijk van het werk, andere opdrachten of ondersteunt de jongere medewerkers. In het laatste geval worden tijdelijk twee medewerkers op één functie ingezet met als voordeel behoud van jong talent en kennisoverdracht.
- **Sociaal plan, van werk naar werk:** De gemeente Den Haag heeft een stevig sociaal beleidskader. Bij de opzet is direct aangesloten bij de sectorale aanpak over de toen geldende afspraken en daarbij een uitgebreid pakket aan sociale voorzieningen afgesproken, bijvoorbeeld de stimuleringspremie en *Aanvulling inkomen bij vrijwillige uitstroom*. Andere elementen zijn outplacement en verlof ten behoeve van een eigen bedrijf. De nadruk in dit proces ligt op het vinden van ander werk. Er zijn concrete afspraken gemaakt over vacaturevervulling; er is een toetsingscommissie, bestaande uit de ambtelijke top, die toeziet op de naleving van de afspraken en beoordeelt wanneer vacatures vrijgegeven mogen worden voor externe werving. Voor het nemen van besluiten wordt de toetsingscommissie geadviseerd door bureau Van werk naar werk. Daarnaast zijn voorrangregels voor re-integratiekandidaten en trainees afgesproken. Een van de belangrijke flankerende voorzieningen is het bureau van Werk naar Werk, dat re-integratiekandidaten begeleidt naar ander werk. Medewerkers worden actief gematched met functies. Niet alleen re-integratiekandidaten worden benaderd door dit bureau, maar ook mensen waarvan de functie in de nabije toekomst zal verdwijnen (fase 1).
- **Inzet externe partijen en de rolverdeling van de betreffende partijen:** De inzet van externe partijen is beperkt tot een beperkt deel van de loonsom. Specifiek voor het afslankproces zijn geen externen ingezet. Er zijn echter wel externen werkzaam bij het

Bureau Werk naar Werk. Hiervoor zijn mantelcontracten afgesloten met outplacementbureaus die casemanagers en loopbaanadviseurs leveren en tevens het arbeidsmarktprofiel opmaken. Er is op dit moment een flexibele pool van acht loopbaanadviseurs die afhankelijk van piekmomenten worden ingezet. De betreffende dienst doet de eerste opvang bij een herplaatsingskandidaat en vervolgens krijgt deze kandidaat een casemanager. Het voordeel van een externe partij is dat deze een bredere blik naar buiten heeft en tevens niet inhoudelijk en emotioneel betrokken is bij de organisatie.

Opbrengsten en evaluatie

■ **Beschrijving van de resultaten/opbrengsten van de reorganisatie:**

In een jaar tijd heeft de gemeente Den Haag voor 118 medewerkers ontslag weten voorkomen. De verwachting was dat in januari 2013 dat de eerste 85 ontslagen zouden vallen. Door het Van Werk Naar Werk traject is dit aantal beperkt gebleven tot 7 (12%) medewerkers.

Het succes van dit proces is tot stand gekomen door samenwerking en complementariteit tussen partijen en lagen en door de aandacht van het bestuurlijk en de ambtelijke top. De betrokkenheid van de medezeggenschap en de vakbonden was essentieel waardoor er een goed evenwicht was tussen aandacht voor mensen en het proces. Daarnaast is in de begeleiding vooral geïnvesteerd in de vacaturematch.

- **Effecten voor de personeelsopbouw:** Door te kiezen voor afspiegelingsbeginsel met LIFO, het traineeprogramma en de flexibele schil is gekozen voor behoud van jongeren en kwaliteit. Verder zijn er talentgroepen; hierin zitten medewerkers die door hun directie en/of P&O afdeling zijn geselecteerd. Het zijn groepen van medewerkers die ze door willen laten stromen naar een hogere functie

- **Draagvlak van de huidige aanpak bij de medewerkers en de managers:** Organisatiebreed is er veel draagvlak voor de gekozen aanpak. In specifieke cases kunnen er discussies ontstaan over de juiste toepassing van de regels. Deze worden vrijwel altijd in goed overleg opgelost en in het uiterste geval beslist de toetsingscommissie.

Overige gegevens

- Gegevens contactpersoon: Latifa Bakrimi
- Telefoon: 06 52524648
- Email: Latifa.Bakrimi@denhaag.nl

4 Samenvattend hoofdstuk

4.1 Bevindingen transparante arbeidsmarkt

Onder een transparante arbeidsmarkt verstaan we in dit onderzoek concepten waarbinnen het de bedoeling is vacatures en klussen inzichtelijk te maken en de toegang tot vacatures breder te maken dan alleen voor herplaatsers. Het gaat hierbij vaak om samenwerkingsverbanden waarbij overheden zijn aangesloten op een netwerk waarmee men in bepaalde mate vacatures met elkaar uitwisselt. Hiermee willen overheidsorganisaties hun interne arbeidsmarkt te vergroten. Waar de interne arbeidsmarkt voorheen (en in veel gevallen nog steeds) bestond uit de eigen organisatie, of zelfs de eigen afdeling, wordt deze breder: vacatures komen op het niveau van de netwerken of delen ervan beschikbaar. Soms is niet alleen de overheid maar ook nog het bedrijfsleven betrokken. Van een viertal Practices is in beeld gebracht hoe organisaties met elkaar de interne arbeidsmarkt vergroten. Bij de samenwerkingsverbanden is altijd sprake van ICT-ondersteuning. Een vijfde Practice betreft de ICT-ondersteuning van een transparante arbeidsmarkt binnen het Rijk (van een andere orde).

Tabel 1 Practices transparantie arbeidsmarkt

Methode	Betrokken organisaties	Beschrijving van het concept
1. Talentenregio	16 gemeenten	Het verband is gericht op uitwisseling van kennis , bevordering van mobiliteit op de interne arbeidsmarkt en verbetering van het werkgeversimago . In principe alle vacatures intern binnen alle gemeenten vrijgegeven voor periode van 10 dagen en daarna extern. Ook gericht op klussen .
2. ACE: West Brabant	Grotere (100+) private en publieke werkgevers in de regio West Brabant	Van oorsprong bedrijvennetwerk waar de publieke werkgevers zich bij hebben aangesloten. Kennisdeling en het uitwisselen van vacatures. Gemeenten streven vooral uitplaatsing naar bedrijfsleven na.
3. Smart Services Hub	16 werkgevers uit het onderwijs, overheid en het bedrijfsleven.	Samenwerkingsverband met als doel mobiliteit op de arbeidsmarkt, het faciliteren van innovatie en het bieden van een fysieke en digitale innovatieplek. Overheden richten zich vooral op verbeteren van de arbeidsmarktpositie en mobiliteit.
4. Werkeningelderland.nl	Alle gemeenten in Gelderland en een aantal andere overheden	Netwerk van overheden in de Provincie Gelderland met als voornaamste doel mobiliteit en kennisdeling . Naast gezamenlijk intern circuit van vacatures ook gesloten circuits .
5. Mobiliteitsbank Rijks-overheid	Rijksoverheid (landelijk)	De mobiliteitsbank is een ICT-omgeving voor uitwisseling van vacatures binnen de rijksoverheid. In de software zijn o.a. (CAO) afspraken verwerkt.

Bron: Pantela

Vacatures delen met andere arbeidsorganisaties is een eerste stap om de transparantie op de arbeidsmarkt te vergroten en daarmee de personele mobiliteit te verhogen. Het delen van vacatures kent een instrumentele en een organisatiekant:

- Arbeidsorganisaties moeten met elkaar afspreken op welke manier ze welke vacatures voor elkaar beschikbaar stellen. Dit vraagt om samenwerkingsafspraken en bijkomende procedures.
- De vacatures moeten daadwerkelijk zichtbaar zijn voor andere arbeidsorganisaties. Dat kan door inzet van ICT.

Er is natuurlijk sprake van een verband tussen deze twee zaken: de manier waarop de betrokken organisaties vacatures aan elkaar beschikbaar stellen en daarmee een interne arbeidsmarkt tussen de deelnemende partijen creëren, wordt door de software ondersteund.

Het delen van vacatures alleen betekent echter nog niet dat medewerkers van andere organisaties of van buiten gedurende het proces gelijke kansen hebben. Daarvoor is het nodig dat sollicitanten vanuit andere organisaties ook daadwerkelijk in aanmerking kunnen komen voor vacatures. Het algemene beeld is dat overheden vacatures niet direct aan andere overheden of organisaties aanbieden. Er is sprake van een “gefaseerde interne arbeidsmarkt”. Overheden houden vacatures vaak eerst voor zichzelf. Als ze uiteindelijk vacatures aan andere beschikbaar stellen, is dat in de meeste gevallen vooral aan andere overheden, vaak eerst binnen de eigen sector en daarna aan andere overheidssectoren. Er zijn daarop enkele uitzonderingen. Een variant is bijvoorbeeld dat de vacature wel snel breder beschikbaar wordt gesteld, maar dat de dichter betrokkenen voorrang hebben in de sollicitatieprocedure. Dit wordt in de meeste gevallen dan ook aangegeven.

De snelheid waarmee en de mate waarin overheden vacatures uiteindelijk toch aan elkaar en aan andere partijen beschikbaar stellen verschilt – ook tussen de Practices. Het meest vergaand is nog dat men al meteen vacatures ook aan andere overheden in de eigen regio ter beschikking stelt. Dat is in één Practice altijd het geval. Bij een tweede is het wel de bedoeling om dat te doen maar niet alle deelnemende partijen houden zich eraan. De twee andere samenwerkingsverbanden beogen wel steeds meer vacatures breed beschikbaar te krijgen, maar vooralsnog doen de betrokken overheden dat maar mondjesmaat. Bij de Mobiliteitsbank ten slotte zijn in de ICT CAO-afspraken verwerkt over het verspreiden van vacatures, maar de indruk is dat de nodige overheden vacatures toch langer intern houden.

Met het vergroten van de interne arbeidsmarkt willen overheden in de praktijk vaak vooral de kans op het herplaatsen van eigen (boventallige) medewerkers vergroten. Pas op de tweede plaats komt de doelstelling de juiste man of vrouw op de juiste plek te krijgen. Daardoor is niet sprake van een echt transparante arbeidsmarkt. Wel zorgen de geselecteerde samenwerkingsprojecten voor een vergroting van de overheidsinterne arbeidsmarkt met in sommige gevallen een uitloper naar de externe arbeidsmarkt.

Succesfactoren in het transparant maken van de (interne) arbeidsmarkt

- Om een samenwerkingsverband in te richten is er een trekker en/of een trigger nodig. Die trekker kan een provincie, een grote gemeente of een grote aanwezige rijksdienst zijn die partijen bij elkaar brengt of zelfs een startsubsidie inbrengt. De trigger is vaak het inrichten van een website waarop men bijvoorbeeld eerst gezamenlijk vacatures plaatst voor de externe arbeidsmarkt en die later meer functionaliteiten krijgt. Ook de organisatie van een conferentie is een middel om een samenwerkingsverband op te starten.

- De website/vacaturebank is daarmee ook een vehikel voor een samenwerkingsverband om met elkaar in gesprek te komen en te blijven.
- De website heeft ook een functie naar de interne organisatie. Het netwerk moet voor medewerkers bekend en zichtbaar zijn. Een herkenbare website is daarbij een belangrijk element.
- Het netwerk moet echter niet alleen over de technologie gaan. Uitwisseling van kennis en kunde op het gebied van personele mobiliteit, bijvoorbeeld in de vorm van symposia en trainingen, is ook van groot belang. En natuurlijk het behalen van successen, het communiceren en vieren daarvan.
- Als de samenwerkingsafspraken en technologie staan, begint het werk pas. Partijen en medewerkers moeten met elkaar in gesprek blijven en het netwerk blijven voeden. Een actieve bijdrage van betrokken partijen is daarvoor een vereiste.
- De (interne) arbeidsmarkt verbreden met een klussenmarkt kan een belangrijk element vormen. Bij een teruglopend aantal vacatures kunnen klussen, projecten en detacheringen juist de mogelijkheden vormen voor medewerkers om mobiel te worden en te blijven.
- Een andere vaak toegepaste vorm van verbreding van activiteiten is een gezamenlijke stagemarkt voor jongeren.
- Samenwerking tussen organisaties hoeft niet beperkt te blijven tot de overheid. Je kan als overheid ook bedrijven erbij betrekken of je aansluiten bij bestaande netwerken van bedrijven. Zeker in dit geval geldt dat bedrijven van de deelnemende overheden ook verwachten dat ze zich actief opstellen: niet alleen geschikte vacatures afwachten.

Succesfactoren op het gebied van ICT-ondersteuning

- Het is zaak zorgvuldig te zijn op het gebied van privacy en webstandaarden. Juist als overheid kun je je niet veroorloven dat de ICT-omgeving op dit gebied niet up-to-date is.
- Het hoeft niet bij één centrale portal te blijven. Door oprichting van websites voor delen van interne vacatures is het mogelijk de transparantie te vergroten.
- Niet alleen vacatures, maar ook klussen kunnen een rol hebben in de transparante (interne) arbeidsmarkt. Daarvoor bestaan verschillende alternatieven, zoals het opnemen van klussen in de reguliere vacaturebank, het inrichten van een afzonderlijke klussenbank en het combineren van klussen en reguliere aanbestedingen. In de eerste twee gevallen is aandacht voor aanbestedingsvoorwaarden nodig.
- Veelal kent de ICT-omgeving van een netwerk zowel een vacaturebank als een CV databank. De CV databank wordt bij voorkeur bij alle initiatieven actief gebruikt door medewerkers en werkgevers. Ze moet niet alleen worden gevuld met medewerkers die overcompleet zijn of dreigen te worden. Dan wordt ze weinig geraadpleegd.

De organisatie van de interne arbeidsmarkt en spelregels

- Opvallend is dat de procedure hoe de bekendmaking van vacatures is georganiseerd in de beschreven cases niet altijd duidelijk is. Het lijkt wel verstandig hierover helder te zijn. Is er eerst sprake van uitwisseling in een subgroep van het netwerk en voor welke periode? Wanneer wordt een vacature extern open gesteld? Achtergrond is trouwens dat zelfs binnen organisaties hierover vaak complexe afspraken gelden met soms zelfs verschillen tussen afdelingen.
- Die duidelijkheid geldt niet alleen voor wanneer de vacatures eenmaal binnen het netwerk zijn beland, maar ook al daaraan voorafgaand. Veelal bestaan binnen de overheden al uitgebreide afspraken hoe om te gaan met vacatures, met bijvoorbeeld voorrang

voor bijzondere doelgroepen of herplaatsers in het algemeen. Dit kan ertoe leiden dat veel vacatures niet eens in het netwerk komen. Het is van belang om hierover openheid te tonen.

- Een goede afstemming van de definitie van interne kandidaat is vervolgens ook van belang. Ook al wordt de vacature binnen een netwerk wordt gepubliceerd dan toch kunnen bepaalde kandidaten voorrang hebben boven andere. Dit kan zelfs binnen organisaties gelden: dat bijvoorbeeld herplaatsers voorrang hebben boven trainees. Dit is in de ene Practice beter onderling vastgelegd dan in de andere. Waar dit niet gebeurt, verstoort het de verhoudingen binnen het netwerk. Onduidelijk is vervolgens trouwens of dit ook van invloed is op de uitwisseling van vacatures en kandidaten.
- Het is – zoals in een sommige cases is gebeurd –dan ook verstandig om de selectieprocedures, bijvoorbeeld binnen een overheidssector, op elkaar af te stemmen. In de betreffende cases is de ondernemingsraad daarbij betrokken. In het ene geval is met instemming van de ondernemingsraad een eenduidige definitie van interne kandidaat opgesteld, in het andere geval zijn na advies van de ondernemingsraad gemeentelijke selectieprocedures op elkaar afgestemd.
- Uit de evaluatie van ACE kwam naar voren dat de door werkgevers opgestelde aanbodprofielen vaak verschilden qua omschrijving en gevraagde competenties. Dit heeft ertoe geleid dat nu een onafhankelijke partij de profielen op een standaardmanier opstelt. Dit maakte het ook mogelijk werknemers toegang te laten krijgen tot de vacatures.

Kosten/batenverhoudingen en effecten op personeelsopbouw en kwaliteit van personeel

- De kosten van de organisatie van netwerken lopen sterk uiteen. Dit hangt samen met de omvang en de verschillende functies van het netwerk. Een minimum is al snel de inzet van enkele fte's aan ondersteuning en een financiële bijdrage. De gezamenlijke kosten in de betreffende cases (exclusief de – anderssoortige - Mobiliteitsbank) lopen uiteen van 100 tot 400 duizend euro per jaar.
- Tegenover de kosten staan echter ook besparingen in de vorm van gezamenlijke werving en minder gebruik van andere media. Ook leveren herplaatsingen geld op en wordt de instroom in de uitkeringen beperkt. Bij ACE is bijvoorbeeld vastgesteld dat de return on investment 1 op 9 is. In alle gevallen laten de groei en bloei van netwerken (en de positieve uitkomsten van interne peilingen) zien dat het voor organisaties interessant is eraan deel te nemen.
- De gefaseerde vormgeving van de werving en selectie hoeft er niet altijd te leiden dat de kwalitatief beste kandidaat uiteindelijk de vacature invult. De kans is groot dat de besparing op herplaatsingskosten in enig stadium leidend is om iemand aan te nemen (van binnen de eigen organisatie, van binnen de eigen sector in de regio, van binnen de overheid) die redelijk op de vacature past, maar toch bepaalde competenties onvoldoende in huis heeft.
- Het vergroten van de interne arbeidsmarkt verkleint ook meer in het algemeen de kansen voor externe kandidaten en jongeren. Dat kan een verdere onevenwichtige leeftijdsopbouw van de organisatie tot gevolg hebben. Ook kan de toetreding tot het personeelsbestand van derden verfrissend werken en de invoer van innovaties bevorderen; dat effect krijg je mogelijk niet of in mindere mate wanneer kandidaten alleen afkomstig zijn uit de interne arbeidsmarkt.

Transparantie: de toekomst en nieuwe kansen

- De samenwerkingsverbanden mikken allen op voortzetting van de activiteiten.
- ACE vent hun concept (dat dus niet gebonden is aan de overheid) zelfs verder uit naar andere regio's. Men wil de focus hierbij regionaal houden, maar wel samenwerken met zusterorganisaties op het gebied van kennisdeling.
- Smart Services HUB wil de samenwerking uitbreiden naar meer sectoren.
- Werkingelderland wil ook meer aandacht besteden aan het verbeteren van het imago van de overheid als werkgever.
- De Mobiliteitsbank ondergaat op dit moment een aantal aanpassingen waardoor deze onder andere beter aansluit op regelgeving op het gebied van privacy en webverkeer. Ook wordt de mogelijkheid beschikbaar gemaakt de belangstelling voor klussen aan te geven (al langer is het mogelijk klussen als werkmogelijkheid in te voeren) en wordt het beter mogelijk sollicitanten te volgen in hun sollicitatieactiviteiten (Applicant Tracking System). Ook gaat de Mobiliteitsbank over op Open Source software. Er lopen verder gesprekken over de ontwikkeling van een intersectorale Mobiliteitsbank.

Om de transparantie van de interne arbeidsmarkt en waar relevant ook de interferentie met de externe arbeidsmarkt te vergroten lijken daarenboven de volgende zaken aan te bevelen:

- Vergroten van interne arbeidsmarkt binnen de samenwerkingsverbanden. Hierbij kan ook sprake zijn van een trapsgewijze, gefaseerde vormgeving: nieuwe partijen hebben dan niet meteen toegang tot alle vacatures.
- Versterking van de interne arbeidsmarkt binnen de samenwerkingsverbanden. Dat betekent met name dat overheden sneller besluiten vacatures binnen het netwerk te verspreiden. Samenwerken op het gebied van mobiliteit moet meer een kwestie van halen én brengen worden.
- De landkaart van samenwerkingsverbanden, gemeenschappelijke vacaturebanken en marktplaatsen kent nog de nodige witte vlekken. Het is zaak die verder in te vullen.
- Ten slotte kennen veel samenwerkingsverbanden wel ICT op het gebied van vacaturebanken en cv-banken, maar is er in veel minder geval sprake van software die de brug tussen vraag en aanbod legt. Nu is er, zeker wanneer sprake is van een gering aantal vacatures per jaar, veel voor te zeggen dat de daadwerkelijke matching op persoonlijke wijze, door adviseurs, plaatsheeft. Aan de andere kant is er ook steeds meer software beschikbaar die medewerkers inzicht geeft in mogelijkheden op de arbeidsmarkt of laat reflecteren op de eigen competenties voor de arbeidsmarkt.

Betrokkenheid externen bij uitvoering

- De samenwerkingsverbanden kennen een bestuur dat vooral een toezichhoudende rol heeft. Daarnaast komen de betrokken HR-medewerkers regelmatig bij elkaar.
- Het is zaak de ondersteuning van het netwerk goed vorm te geven. Het netwerk moet niet steunen op medewerkers die deze taak naast hun reguliere werkzaamheden verrichten zonder daarvoor te zijn vrijgesteld. Enkele netwerken hebben adviseurs in dienst die de fysieke bemiddeling verzorgen.
- Er is op verschillende manieren sprake van betrokkenheid van externe partijen. Deels is dat in de opstartfase gebeurd, bijvoorbeeld om de organisatie van de samenwerking te ondersteunen, een startconferentie te organiseren of om werknemersprofielen te maken. Verder huurt men ook bureaus in voor specifieke bemiddelingstaken. Een bijzonder geval is ACE. Het ACE-concept is ontwikkeld en wordt onderhouden door een commerciële par-

tij. Die deed dat in eerste instantie voor het regionale bedrijfsleven. Overheden zijn later aangesloten en betalen nu ook een bijdrage voor gebruikmaking van het ACE-concept.

- Een specifieke rol is hierbij weggelegd voor het beheer van website, vacaturebank en andere vormen van ICT-ondersteuning. Er zijn bedrijven op de markt die concepten voor websites/vacaturebanken aanbieden. Op zich zijn deze concepten vaak goed bruikbaar. De investeringskosten (van inpassing van de concepten binnen het eigen samenwerkingsverband) liggen vaak redelijk hoog. De beheerskosten vallen vervolgens lager uit: wanneer een ICT-omgeving eenmaal staat, huurt men voor het beheer hiervan vaak ZZP-ers in.

4.2 Bevindingen anders reorganiseren

Anders reorganiseren als alternatieve methode

Uit de inventarisatie naar anders reorganiseren bij overheden is naar voren gekomen dat slechts incidenteel wordt gekozen voor een alternatieve vorm van reorganiseren dan LIFO. In deze Quicksan worden vijf Practices van 'anders reorganiseren' beschreven.

Tabel 2 Alternatieve methodes voor reorganiseren

Methodie	Organisatie	Beschrijving van het concept
6. Nieuwe organisatiestructuur (FLOW, flexibele, toekomstbestendige organisatie)	Gemeente Weert	Helpt zittend personeel moest solliciteren op heringerichte organisatie. Selectie op basis van kwaliteit en ontwikkelpotentieel .
7. Organisch Veranderen	Alphen a/d Rijn	Continu proces waarbij de klant centraal staat. Selectie op basis van "Juiste persoon op de juiste plek". Er wordt gekeken naar de huidige kwaliteiten van een medewerker en het groei-potentieel .
8. O&F Light	Provincie Gelderland	Organisch veranderproces op afdelingsniveau. Selectie op basis van kwaliteit en motivatie . Proefplaatsingen, OR nauw betrokken in traject. Mogelijkheid instroom jongeren in flexibele schil.
9. Afspiegelingsbeginsel	Sociale Verzekeringsbank	Indien sprake van formatiereductie: toepassing van afspiegelingsbeginsel (LIFO binnen leeftijdsklassen). Medewerkers kunnen solliciteren op nieuwe functies en er wordt geselecteerd op de meest geschikte kandidaat .
10. Afspiegelingsbeginsel	Gemeente Den Haag	Afspiegelingsbeginsel : LIFO binnen leeftijdsklassen. Aanvullend beleid voor behoud talentvolle jongeren: door het plaatsen van 60 plus medewerkers in de flexibele schil ontstaat ruimte voor de ontwikkeling van jonge talenten . Focus op behoud jong talent en kwaliteit.

Bron: *Panteia*

Bij anders reorganiseren gaat het om alternatieve manieren van reorganiseren anders dan de in het verleden zeer gebruikelijke manier van LIFO, waarbij de medewerker met de minste dienstjaren als eerste de organisatie moet verlaten in tijden dat de taakstelling omlaag gaat en het aantal formatieplaatsen omlaag moet. Aanleiding hiervoor is doorgaans een bezuiniging, maar dit is vaak ook direct aanleiding om invulling te geven aan de wens van een ander type organisatie. In de casussen die geselecteerd en beschreven zijn komen diverse varianten voor. De grote gemene deler is dat het gaat om de 'juiste persoon op de juiste plek' in plaats van LIFO. Hierbij gaat kwaliteit, geschiktheid, motivatie en/of (groei)potentieel van een medewerker boven het aantal dienstjaren bij de selectie van wie mag blijven en wie niet. Bij de cases komt terug dat wordt gewerkt met proefplaatsingen bij andere afdelingen en proefperiodes. Hierbij kan ervaring opgedaan worden in de praktijk, zonder dat er direct rechtspositionele consequenties aan kleven. Dit maakt het laagdrempelig en 'veilig' om mee te starten. Pas daarna, als het van beide kanten voldoet, vindt formalisering plaats. Zowel in de informele als in de formele fase is het van belang om de OR zo vroeg mogelijk te betrekken, evenals het bestuur, management en andere relevante te betrekken partijen. Een belangrijk aspect is bij veel cases ook het behouden van jongeren: dit wordt ingevuld door traineefuncties aan te bieden, de mogelijkheid te bieden om jongeren in de flexibele schil op te nemen of een flexibele schil voor ouderen te creëren zodat jongeren de achtergebleven functies kunnen vervullen. Ook het toepassen van het afspiegelingsbeginsel in plaats van LIFO komt in de cases terug. Dit zorgt ervoor dat de leeftijdsopbouw binnen de organisatie niet verandert en ook jongeren behouden blijven voor de organisatie.

Succesfactoren in het proces van organisch veranderen

- Bij organisch veranderen kunnen drie fasen worden onderscheiden:
 - Een oriëntatiefase waarin overleg plaatsvindt en afspraken tussen betrokkenen (bestuur, hoger management/ambtelijke top, medewerkers, OR, bonden, middle management) worden gemaakt
 - Een proeffase van een beperkte tijdsperiode waarin de rechtspositie van medewerkers niet verandert
 - Een evaluatiefase waaruit blijkt of de organisatiewijziging kan worden vastgesteld of nog moet worden bijgesteld.
- Flexibiliteit van alle betrokkenen is binnen een proces van organisch veranderen van groot belang. Het proces brengt relatieve onduidelijkheid met zich mee. Men moet zich aanpassen aan veranderende omstandigheden.
- Een proces van organisch veranderen wordt laagdrempelig als je het in eerste instantie in kan gaan zonder rechtspositionele consequenties. Als dan goede ervaringen ontstaan, doordat medewerkers actief betrokken worden, nieuwe uitdagingen krijgen en er aandacht is voor persoonlijke ontwikkeling, zorgt dat voor draagvlak. Dit werkt als een olievlek waardoor ook anderen binnen de organisatie enthousiast worden over het concept.
- Belangrijk in het proces van organisch veranderen is vooraf heldere doelen formuleren, deze achteraf toetsen en tijdens het proces vanuit de doelstellingen blijven redeneren.
- Een belangrijk doel van anders of organisch reorganiseren is een meer toekomstbestendige organisatie en het behalen van de taakstelling. Immers, de bezuinigingen en bijbehorende taakstelling in personeel is (vaak) aanleiding voor de reorganisatieprocessen.

- Een positieve kijk op de functie van bezuinigen is een belangrijke succesfactor. Hoewel bezuinigingen niet als positief worden gezien, kunnen zij wel fungeren als aanjagers om na te denken over andere vormen van werken en organiseren.
- Succes in het proces van organisch veranderen komt tot stand door samenwerking en complementariteit tussen partijen en lagen binnen de organisatie en door aandacht van de bestuurlijke en ambtelijke top. Ook de betrokkenheid van de medezeggenschap en vakbonden is essentieel en zorg voor een goed evenwicht tussen aandacht voor mensen en het proces.

Hieronder komen op enkele specifieke aspecten die het succes van anders reorganiseren mede bepalen aan bod. Communicatie en de rol van de OR zijn hierbij cruciaal.

Communicatie (zorgt voor draagvlak!)

Een belangrijk aandachtspunt dat in alle cases werd benoemd is communicatie.

- Een goede communicatie op alle niveaus zorgt voor betrokkenheid en draagvlak bij alle relevante partijen, zoals bestuur, medewerkers, management / ambtelijke top, bonden en OR. Dit is vaak de crux van de aanpak: een goede communicatie en het zorgen voor echt draagvlak op alle niveaus binnen de organisatie. Een goed instrument in tijden van reorganiseren is een nieuwsbrief voor medewerkers.
- “Communiceren doe je nooit genoeg. Er is altijd ruimte voor verbetering”
- Neem de tijd om medewerkers te laten wennen aan nieuwe ideeën en situaties. Tijdig informeren speelt hierin een belangrijke rol.
- Het in een vroeg stadium betrekken van de medewerkers wordt als positief ervaren. In één van de voorbeeldcases nemen medewerkers deel aan werkgroepen. Hierdoor ontstaat een betere betrokkenheid en is vroegtijdig inspraak en sturing mogelijk.
- Goede begeleiding van medewerkers die boventallig zijn is van belang. Dit geldt ook voor begeleiding van de medewerkers die NIET boventallig zijn, maar wel verder gaan in de nieuwe organisatie. Voor deze medewerkers verandert er veel. Het is van belang om ook deze groep goed te begeleiden.

Relatie met de OR

In de onderzochte Practices wordt benadrukt dat een goede relatie met de OR (en het Georganiseerd Overleg; waar van toepassing) van groot belang is voor een goede reorganisatie. Door de respondenten werden de volgende aandachtspunten meegegeven:

- Partnership met de OR: Betrek de OR vanaf het begin actief bij het proces. De OR en de werkgever kunnen als één team gezamenlijk optrekken; het moet om een “organisch proces” gaan. De OR kan fungeren als klankbord en toetsingskader.
- Door informeel overleg met de OR kan het proces sneller en soepeler verlopen. De formele toetsing kan vervolgens achteraf plaatsvinden.
- Het is soms zoeken naar het juiste evenwicht met betrekking tot het informeren van de OR: wanneer informeer je de OR wel en wanneer (nog) niet.
- Nieuwe vormen van organisatiestructuur en reorganiseren kunnen soms als proef worden uitgeprobeerd. Gaandeweg ontstaat op deze manier een nieuwe structuur en is bijsturing mogelijk wanneer dit wenselijk is vanuit de medewerkers, het management of de OR. Ook in de beginfase van een traject is de relatie met de OR erg belangrijk.

Veranderen: de toekomst en nieuwe kansen

- Veranderen zal de standaard worden in de toekomst en het is belangrijk dat een organisatie flexibel op veranderingen in de toekomst kan anticiperen.
- Duurzame inzetbaarheid is een continu proces en moet niet pas ingezet worden op het moment dat een reorganisatie moet plaatsvinden. In principe is het dan al te laat voor sturing.
- Het is van belang dat de medewerkers zien dat er ook positieve aspecten zijn bij een reorganisatie. Cases waarbij medewerkers konden solliciteren op andere vacatures blijken erg stimulerend te werken. Een deel van de medewerkers die niet verplicht hoefde te solliciteren heeft dit wel gedaan. Een deel van de medewerkers deed dit omdat het een kans was op een andere baan met behoud van baanzekerheid. Een ander deel greep de mogelijkheid aan voor een doorgroei in functie.

Hieronder volgt een korte opsomming van opvallende zaken op het gebied van opbrengsten en effecten van de cases Anders reorganiseren die uit de cases naar voren komen. Hierbij gaat het om de effecten op personeelsopbouw, kwaliteit en de bijdrage aan mobiliteit. Aan het eind wordt kort nog iets opgemerkt over de mate van externe inhuur bij deze cases.

Effecten op personeelsopbouw en kwaliteit

- Bij de practices waar het afspiegelingsbeginsel wordt gehanteerd blijft de leeftijdsopbouw intact waardoor deze manier van reorganiseren minder nadelig uitpakt voor jongeren in vergelijking tot de LIFO-systematiek.
- Veelal zorgt nieuwe beleid voor ruimte voor mensen met nieuwe ideeën en kwaliteiten.
- Bij selectie op basis van kwaliteit, motivatie en groeipotentieel wordt geen onderscheid gemaakt op basis van leeftijd. Het doel is een zo hoog mogelijke kwaliteit. De effecten op de leeftijdsopbouw zijn moeilijk in te schatten. Wel heeft iedereen even veel kansen.
- Het nastreven van behoud en herplaatsing van eigen personeel gaat vrijwel altijd ten koste van instroom van nieuwe medewerkers.
- Het bieden van kansen aan medewerkers om zich naar een nieuwe, andere functie te ontwikkelen, heeft een positief effect op het draagvlak en de motivatie van medewerkers. Hiermee levert het ook een bijdrage aan het behouden van talentvolle medewerkers.

Bijdrage reorganisatie aan mobiliteit

- Bij de voorbeelden waarbij organisch veranderen heeft plaatsgevonden heeft veel interne mobiliteit plaatsgevonden. Het wordt veelal als positief ervaren omdat medewerkers ook de kans krijgen om door te groeien naar een nieuwe/andere functie. Bovendien heeft het geleid tot het behoud van kwalitatief hoogwaardig personeel.
- De nieuwe organisatiestructuur als gevolg van de reorganisatie in de gemeente Weert heeft gezorgd voor meer mobiliteit binnen de organisatie. De helft van het zittende personeel moest solliciteren op een nieuwe functie. Voor 190 medewerkers gold deze verplichting niet, maar bijna een derde van deze medewerkers deed het toch omdat ze belangstelling hadden voor een andere functie.
- Bij de Practices waarbij gebruik is gemaakt van het afspiegelingsbeginsel is de mobiliteit minder toegenomen dan bij de andere cases. Wel zijn veel boventallig verklaarde medewerkers intern geplaatst waardoor gedwongen ontslag zoveel mogelijk is beperkt. De mobiliteit heeft vooral plaatsgevonden bij boventallig verklaarde medewerkers en heeft geen extra mobiliteitsimpuls gegeven aan de gehele organisatie.

Betrokkenheid van externe adviseurs

De inhuur van externe capaciteit ter ondersteuning van het reorganisatieproces verschilt per case en is over het algemeen beperkt:

- Voor één Practice geldt dat helemaal geen gebruik is gemaakt van externe inhuur.
- Twee Practices hebben wel gebruik gemaakt van externe inhuur voor het verkrijgen van de kennis van organisatieprocessen. Het idee hierachter is om de kennis op te doen waarna de organisatie er zelfstandig mee verder kan gaan.
- Voor het toetsen van interne sollicitaties als gevolg van een nieuwe organisatiestructuur heeft de betreffende gemeente gebruik gemaakt van een externe plaatsingscommissie. Verder heeft deze gemeente gebruik gemaakt van een deskundige voor de begeleiding van het plaatsingsproces.
- De andere Practice maakt alleen gebruik van externe inhuur voor het Bureau 'Werk naar werk'. Als voordeel wordt een bredere blik naar buiten genoemd alsook het feit dat de externe partij niet inhoudelijk of emotioneel betrokken is bij de organisatie.

4.3 Conclusies

Terugkijkend naar de door het Ministerie van BZK gestelde onderzoeksvragen valt het volgende te concluderen:

Transparantie van de arbeidsmarkt

1. Praktijkvoorbeelden van een open arbeidsmarkt

Het is erg lastig om goede praktijkvoorbeelden van een open arbeidsmarkt (zonder schotten) tussen organisaties in het openbaar bestuur te detecteren. Er bestaan tientallen samenwerkingsverbanden tussen overheidsorganisaties waarin sprake is van uitwisseling van vacatures.¹ In de praktijk blijken veel organisaties echter terughoudend met uitwisselen. Ditzelfde geldt ook voor onderdelen van het Rijk die gebruik maken van de Mobiliteitsbank. Vaak houdt men de relatief gemakkelijk te vervullen vacatures voor zichzelf, bereiken iets lastiger te vervullen vacatures ook andere overheden, terwijl alleen de echt moeilijk vervulbare vacatures extern beschikbaar komen. Slechts in enkele voorbeelden die in dit rapport zijn beschreven komen vacatures vaker beschikbaar voor andere overheden. De instrumenten voor het bevorderen van een transparante interne arbeidsmarkt zijn er wel, maar in de praktijk wordt er weinig gebruik van gemaakt. Als overheden samenwerken met het bedrijfsleven in samenwerkingsverbanden proberen die toch vooral vacatures voor herplaatsers en incidenteel goede kandidaten voor echt lastige vacatures binnen te halen. De ICT-facilitering is vaak adequaat, maar er wordt veel te weinig gebruik van gemaakt. CV-banken worden amper bezocht, waardoor deze dan ook op termijn in omvang afnemen. Ook het aantal externe vacatures is gering, hoewel het bezoek van de vacaturesites van de overheid en de samenwerkingsverbanden wel op peil blijft.

¹ De mate van samenwerking verschilt en daardoor is het niet mogelijk om de aantallen samenwerkingsverbanden echt te tellen. Naast concrete samenwerkingsverbanden zijn er ook regio's die alleen samenwerken op het gebied van de gezamenlijke aanbesteding van klussen via marktplaatsen. De publicatie *Samenwerken aan Mobiliteit* van het A&O Fonds Gemeenten (november 2012) beschrijft 25 samenwerkingsverbanden, maar is niet uitputtend.

2. Typering van deze vormen van transparantie van arbeidsvraag

In alle gevallen houdt men de vacatures eerst één tot twee weken intern. Als er vervolgens al spelregels voor het delen van vacatures zijn, dan zijn die geregeld niet bekend bij betrokkenen en worden ze lang niet altijd nageleefd. Vervolgens is er, althans officieel, soms nog sprake van een gefaseerde aanpak, waarbij eerst de eigen sector of deelregio en dan de rest van de overheid de vacature mag inzien. Worden vacatures gedeeld, dan hebben vaak nog de eigen kandidaten (met daarbinnen weer voorrang voor herplaatsers en specifieke groepen) voorrang. HRM blijkt in haar visie wel vaak te streven naar een ruimere arbeidsmarkt; dit om kwaliteit te kunnen werven, tot een gezonde leeftijdsopbouw van de organisatie te kunnen komen en te kunnen preluderen op een toekomst waarin de arbeidsmarkt voor de overheid misschien weer omslaat. Besturen en directies van overheden denken daar vaak anders over: zij mikken toch vooral op herplaatsen. Als gevolg daarvan worden de doelstellingen van HRM niet bereikt. Er is niet sprake van kwaliteitsimpulsen, waardoor men zich ook niet voorbereidt op een veranderende arbeidsmarkt. De personeelsopbouw blijft scheef.

Binnen de practices is wel sprake van enige verschillen. Zo wisselt men in het gunstigste geval binnen de regio alle vacatures uit. Bij een tweede practice is het de intentie om dat binnen deelregio's te doen, maar één en ander komt nog niet goed van de grond. Bij de twee andere cases is het streven om geleidelijk aan meer overheidsvacatures binnen en buiten de overheid breder te verspreiden maar vooralsnog gebeurt dat nauwelijks. De Mobiliteitsbank ten slotte is een heel ander soort concept. De aanwezige ICT schept wel de mogelijkheid voor onderdelen van de rijksoverheid vacatures meer uit te wisselen, maar in de praktijk gebeurt dat nog maar op bescheiden schaal. Uitzondering zijn vaak moeilijk vervulbare vacatures van bijvoorbeeld financieel, technisch of ICT-specialisten, maar daarvoor zijn dan ook geen herplaatsers beschikbaar.

3. Bijdrage van een open arbeidsmarkt en aan mobiliteit

Het uiteindelijke effect van samenwerking en ICT-facilitering voor transparantie van de arbeidsmarkt lijkt dan ook beperkt. Dat blijkt uit de practices maar ook uit de moeilijkheden om in dit onderzoek practices te identificeren. De samenwerking is vaak vrijblijvend. Overheden blijken dan toch de herplaatsing van eigen personeel te laten prevaleren boven het zoeken naar betere kandidaten voor vacatures bij andere overheden of op de externe arbeidsmarkt. Slechts in enkele regio's en bij enkele rijksdiensten (in het geval van de Mobiliteitsbank) komt echt enige intersectorale mobiliteit en instroom van buiten de overheid op gang.

Anders reorganiseren

1. Verschillende nieuwe manieren van doorvoeren reorganisaties openbaar bestuur

Het vereist goed zoeken om voorbeelden van anders reorganiseren dan volgens het LIFO principe te traceren bij overheidsorganisaties. In de beschreven casussen komen diverse varianten voor. De grote gemene deler is dat het gaat om de 'juiste persoon op de juiste plek'. Bij de selectie van wie mag blijven en wie niet gaan kwaliteit, geschiktheid, motivatie en/of (groei)potentieel van een medewerker boven het aantal dienstjaren. Ook het toepassen van het afspiegelingsbeginsel in plaats van LIFO komt voor in de cases, maar geldt zeker niet voor alle gevallen.

Het valt op dat de getraceerde organisaties vaak wel enige financiële armslag hebben en/of al ruimschoots aan bezuinigingsdoelstellingen voldoen, maar ook zijn er organisaties die de bezuinigen juist aangrijpen om ook een slag te maken met kwaliteitsverbetering.

2. Typering nieuwe manieren van reorganiseren

De relatie met de ondernemingsraad is meestal organisch en niet één van uitgebreid onderhandelen. Vaak komen voorstellen buiten de reguliere vergaderingen tot stand en is er sprake van wederzijds begrip.

Het gaat vaak om trajecten van reorganisatie waarbij geen sprake is van objectiveerbare criteria (behalve in het ene geval waar sprake is van een afspiegelingsprincipe), maar van een serie (wel geformaliseerde) processtappen. Bij de cases komt terug dat wordt gewerkt met proefplaatsingen bij andere afdelingen en proefperiodes. Hierbij kan ervaring opgedaan worden in de praktijk, zonder dat er direct rechtspositionele consequenties aan kleven. Dit maakt het laagdrempelig en 'veilig' om mee te starten. Pas daarna, als het van beide kanten voldoet, vindt formalisering plaats. Het gaat dan vaak niet om beoordelingsinformatie vooraf, maar om beoordeling door de nieuwe manager op de nieuwe positie.

3. Interne en externe stappen om verandering tot stand te brengen

Zowel in de informele als in de formele fase is het van belang om de OR steeds te betrekken, evenals het bestuur en het management. Bij voorkeur is dit een soort van 'organisch' proces. Het is ook nodig het middle management mee te krijgen want dat moet juist tijdens de proefperiode bepalen of medewerkers op de juiste plaats belanden. Vaak gaat men uit van bepaalde methoden om een reorganisatie vorm te geven. Om die methoden van reorganisatie goed toe te passen schakelt men externe adviseurs in die op termijn het stokje overdragen aan (HR-)medewerkers uit de staande organisatie.

4. Bijdrage reorganisatie aan behoud kwaliteit, hooggekwalificeerde medewerkers en evenwichtige personeelsopbouw

De diversiteit aan invullingen van 'anders reorganiseren' maakt het voor de organisaties mogelijk om flexibel en toekomstbestendig te worden. De kwaliteit van de organisatie staat voorop. Niet zozeer het behoud van bepaalde medewerkers, maar iedereen op de juiste plaats staat centraal. Een belangrijk aspect is bij veel cases ook het behouden van jongeren: dit wordt ingevuld door trainee functies aan te bieden, de mogelijkheid te bieden om jongeren in de flexibele schil op te nemen of een flexibele schil voor ouderen te creëren zodat jongeren de achtergebleven functies kunnen vervullen. Dit zorgt ervoor dat de leeftijdsopbouw binnen de organisatie niet verandert en ook jongeren behouden blijven.

Panteia
Bredewater 26
PO BOX 7001
2701 AA Zoetermeer
The Netherlands
tel: +31 79 343 01 00
fax: +31 79 343 01 01
info@panteia.nl
www.panteia.nl

