

SAMENWERKEN

LESSEN UIT DE BERGEN

Bergbeklimmer Katja Staartjes nam tijdens de Meester in je Werk-week ambtenaren figuurlijk mee op expeditie. Door *storytelling* aan de hand van indrukwekkende beelden uit de bergen deelde Staartjes haar ervaringen over teamgeest en omgaan met verandering en tegenslag. De belangrijkste les is dat je als team hetzelfde gezamenlijke doel moet nastreven en er écht voor moet willen gaan.



Nadat ze als eerste vrouw de Mount Everest had beklommen, werd Katja Staartjes een veelgevraagd spreker. Buiten het klimmen, deed ze ruime managementervaring op in het bedrijfsleven en de publieke sector, schreef een aantal boeken en legde zich onlangs toe op coaching en ontwikkeling van teams. Staartjes vertaalt haar expeditiebelevissen naar de uitdagingen binnen organisaties. Zo ook voor gemeenten.

Betrokkenheid

De lessen die ze leerde in de bergen over teams, gelden volgens Staartjes eigenlijk voor alle vormen van samenwerken. 'De factoren die een rol spelen binnen een goede

MEESTER IN JE WERK-WEEK

Half november vond de derde editie van de Meester in je Werk-week plaats, een initiatief van A+O fonds Gemeenten. Tijdens een landelijke actieweek waren er 187 workshops, trainingen en activiteiten over loopbaan, ontwikkeling en vakmanschap te volgen, waaronder vier inspiratiesessies. Zo was Staartjes te gast bij de gemeente Deventer. In Capelle aan den IJssel sprak Olympisch zwemmer Maarten van der Weijden over duurzaam succes, HR-adviseur Judith Webber vertelde in Heinkenszand over het 'sturen van je eigen mindset' en gedragsdeskundige Patrick van Veen ging in Hoorn in op leiderschap. Meer info: www.aeno.nl.

samenwerking zijn hetzelfde: vertrouwen, communicatie, commitment en iets voor elkaar over hebben.' De belangrijkste parallel tussen teams in de bergen en ambtenaren is dat je een gezamenlijk doel hebt, of dat nu het bereiken van de top van de berg is of een gemeentelijk project succesvol realiseren. Het grote verschil is dat het bijna nooit om leven of dood gaat zoals bij bergbeklimmen wel het geval is. Bij het gezamenlijke doel hoort betrokkenheid: wil je je ook echt inzetten voor dit doel? Als het beoogde doel niet helder is, ontstaan misverstanden en irritaties. 'De bergtop halen is een duidelijk doel, dat is overzichtelijk. Binnen organisaties ligt dat ingewikkelder', legt

Staartjes uit. 'Bij gemeenten spelen veel meer belangen en factoren. Daarom is het belangrijk om als team af en toe stil te staan bij het doel. Zijn we nog op weg naar dezelfde top? Wat is ieders belang? Is de omgeving veranderd?'

Kleine stapjes

Motiverende doelen zijn volgens Staartjes ambitieus, maar wel realistisch, zodat je er stap voor stap naartoe kunt werken. 'Iedereen heeft zijn eigen doel, niet iedereen hoeft de Mount Everest te beklimmen. Ontwikkel je in kleine stapjes en beklim steeds een iets hogere berg. Of ontwikkel je in de breedte. Daarvoor moet je wel uit je comfortzone komen, want een uitdagend doel bereik je niet vanzelf. Het vraagt inzet, geduld en

'Het is belangrijk om als team af en toe stil te staan bij het doel'

doorzettingsvermogen. Verder gaat in een team het gezamenlijke belang voor het eigen belang. Anders kom je nergens.'

Tegenslag

Ook leerde de bergbeklimmer tijdens haar expeditie lessen over omgaan met tegenslag en verandering. Iets

waar ook ambtenaren mee te maken krijgen en op moeten inspelen. Daarvoor moet je in de ogen van Staartjes voldoende wendbaar en flexibel zijn. 'Een hoop energie gaat verloren aan weerstand. Er zijn zoveel dingen die we niet kunnen tegenhouden. Probeer dat te accepteren en positief aan de slag te gaan met de dingen die je wel kunt beïnvloeden en met wat wel kan.'

Ambtenaren moeten wel geduld hebben, vindt Staartjes. 'In een team ga je in eerste instantie niet sneller. Mensen zijn verschillend en elkaar beter begrijpen en zorgvuldig communiceren, vraagt tijd en incasseringsvermogen. Maar als je verschillen kunt overbruggen en elkaar weet te versterken, dan kom je uiteindelijk samen wel verder.' (LW)

DATASTURING

NIEUWE INZICHTEN VOOR BELEID

Algoritmes maken nog niet de dienst uit bij gemeenten, maar de eerste stappen naar 'informatiegestuurd werken' zijn op veel plaatsen gezet. Leidschendam-Voorburg maakt nu van een periode van exploreren de overstap naar een stevigere inbedding binnen de organisatie.

Leidschendam-Voorburg is een van de acht gemeenten in Nederland die in samenwerking met het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) een zogenaamd Urban Data Center hebben opgezet. Gegevens van de lokale overheid en de grootste dataverzamelaar van ons land worden er gecombineerd om tot nieuwe inzichten te komen voor verbetering van beleid en uitvoering. In het gemeentehuis zitten een aantal dagen per week twee beleidsonderzoekers van het CBS op locatie. 'Zij zijn tegelijk sparringpartner en vraagbaak voor onze organisatie', zegt Rogier Dijkgraaf, strategisch adviseur bij de gemeente.



'De nadruk ligt op uitvoeren, monitoren, leren en bijstellen'

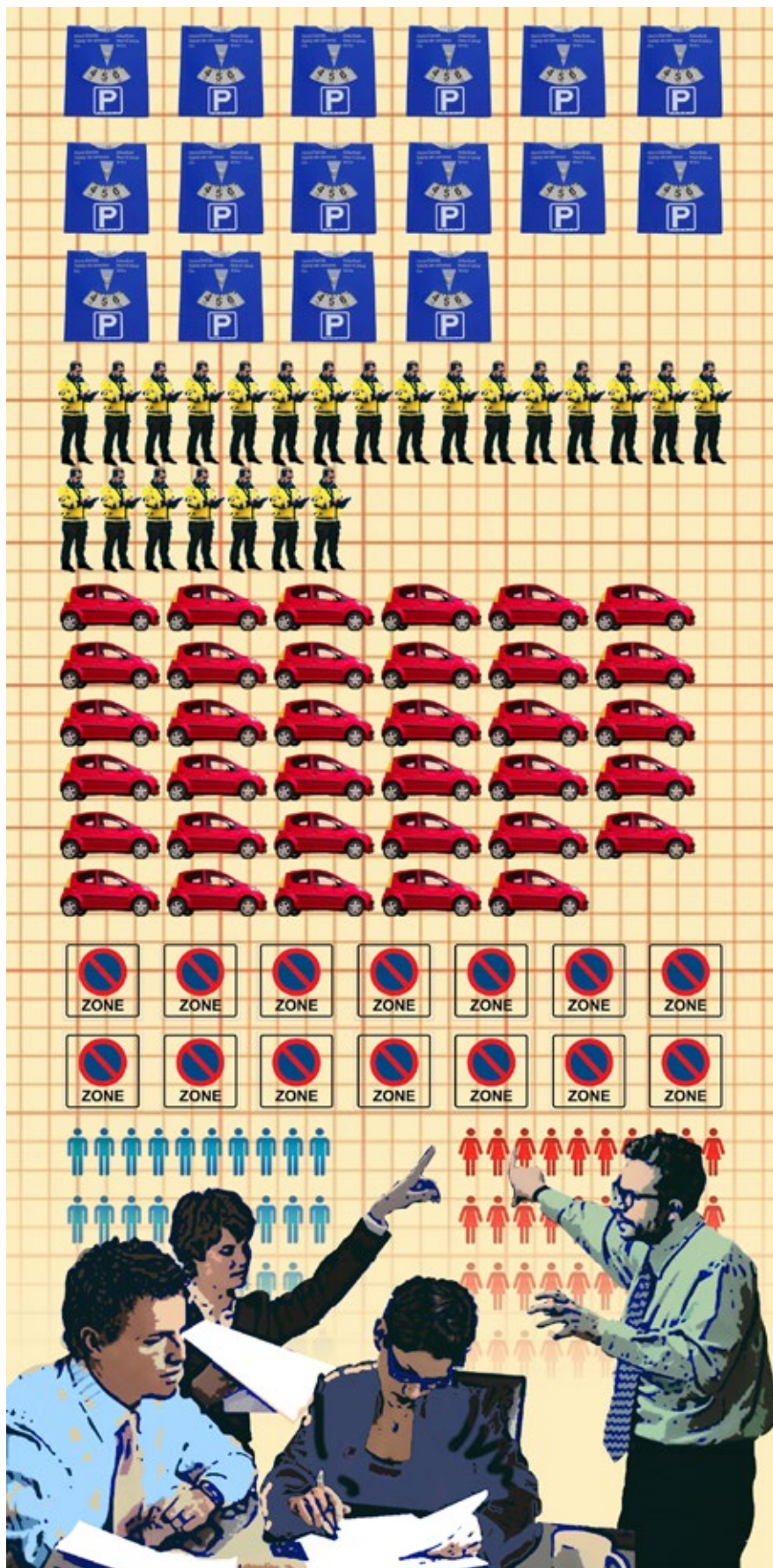
forenzen', vult Judith Zweers, coördinator onderzoek & statistiek bij de gemeente aan. 'In Voorburg hebben we een aantal zogeheten blauwe zones waar mensen tijdelijk mogen parkeren, bedoeld om forenzen uit aanpalende gemeenten tegen te gaan. Maar er kwamen klachten van bewoners die beboet werden, bijvoorbeeld omdat hun ontheffing verlopen was. Uiteindelijk is de maatregel natuurlijk



ingesteld vóór de inwoners, dus is het vervelend als die er last van hebben.' Wat kan 'informatiegestuurde' handhaving in dezen betekenen? De gemeente brengt nu met de hulp van het Urban Data Center in kaart in welke zones vooral forenzen beboet worden, en waar juist inwoners de klos zijn. Omdat de beboete kentekens naar een landelijk bureau worden gestuurd dat de boetes int, heeft de gemeente hier zelf geen inzicht in. Het CBS heeft dit wel, en kan de gemeente informatie geven over de totale aantallen beboete inwoners en forenzen per blauwe zone. De gemeente krijgt zelf dus geen adressen van beboete inwoners in handen.

Het voorbeeld laat zien dat het gebruik van data niet alleen een speeltje van ICT'ers is, maar directe gevolgen kan hebben voor de handhavers die hun planning straks misschien beter op de gegevens





kunnen afstemmen. Dus meer handhaven in gebieden waar vooral forenzen worden beboet; gunstig voor de bewoners. Zo komen na een periode van verkennen en bewustwording concrete resultaten en merkbare veranderingen op de werkvloer bij elkaar in Leidschendam-Voorburg. Om systematischer met informatie en data te kunnen werken, worden de randvoorwaarden daartoe verder ingevuld. Dijkgraaf: 'De domeinspecialisten zijn leidend, maar zij krijgen onder meer versterking van een onderzoeksadviseur om te bepalen wat nu precies de informatievraag is en hoe je gaat monitoren. Welk aanbod van gegevens heb ik, en hoe ga ik weer bijstellen en bijsturen?' De huidige manier van beleidsontwikkeling en -uitvoering zal veranderen. 'De nadruk ligt niet zozeer op het maken van grootste plannen, maar op het uitvoeren, monitoren, leren en bijstellen.'

Sociaal domein

In het sociaal domein zal het Urban Data Center straks bijvoorbeeld ook monitoren welke trajecten om mensen aan het werk te krijgen succesvol zijn voor welke groepen. 'Het CBS neemt de groep bijstandsgerechtigden die in 2015 een re-integratietraject volgden en kijkt dan gedurende een periode van 2,5 jaar steeds elk half jaar wat de situatie is: bijstand, werk, of WW. Door dit op de voet te volgen, krijgen we inzichten waarop vervolgens het beleid en de inkoop kunnen worden aangepast', zegt Zweers.

Bijna geen medewerker ontkomt straks meer aan de invloed van informatiegestuurd werken bij de gemeente. Verandering roept soms ook weerstand op, erkent Dijkgraaf, maar hij ziet het vooral zonnig in. 'Als je voor het voetlicht brengt wat dit kan betekenen voor het werk van mensen, worden ze meestal heel enthousiast. Dat is tenminste wat wij hebben gemerkt.' (RS)

ZIEKTEVERZUIM

WERKDRUK EN STRESS GROOTSTE BOOSDOENERS

Het ziekteverzuim bij gemeenten loopt op blijkt uit de *Personeelsmonitor 2016* van het A+O fonds Gemeenten. In 's-Hertogenbosch en Oosterhout is het verzuim echter fors omlaaggegaan.



Gemiddeld genomen lag het ziekteverzuim bij gemeenten in 2016 op 5,6 procent, 0,3 procentpunt hoger dan een jaar eerder. Werkdruk en stress zijn de grootste boosdoeners, gevolgd door fysieke aandoeningen en uitval door privéomstandigheden. Vooral het langdurig verzuim stijgt: in 2016 was 0,9 procent van de gemeentebtenaren langer dan een jaar afwezig wegens ziekte. Een stijging van 0,3 procentpunt ten opzichte van 2015.

Het kan anders, weten ze in Noord-Brabant. 'We hebben al vele jaren aandacht voor verzuim', zegt case-manager Lian Luijsterburg van de gemeente 's-Hertogenbosch. Daar is het verzuim de laatste jaren stabiel

rond de 4 procent, al is er de laatste maanden een kleine stijging te zien. 'In veel gemeenten is er weinig aandacht voor verzuim. Als het te hoog is, wordt er iemand twintig uur per week gezet op alles wat met verzuim en arbo te maken heeft. Dan is het maar de vraag of dat voortgezet wordt. Bij ons staat het beleid steviger op zijn fundamenten. Wij hebben al heel lang structureel casemanagers voor 1,5 fte.' In Oosterhout is er ook structurele aandacht voor preventie en re-integratie. Enkele jaren geleden was het verzuim daar 'heel hoog', zegt P&O-adviseur Carmen Scheuneman. Met een speciaal project is de uitval teruggebracht van 7,2 naar 4,2 procent, om nu door pechgevallen weer iets te stijgen. 'We kijken er veel

AANTAL BURN-OUTS FORS GESTEGEN

15 procent van de vrouwen en 9 procent van de mannen zegt een burn-out te hebben (gehad), zo blijkt uit het Nationaal Salaris Onderzoek 2017 van *Intermediair* en Nyenrode Business Universiteit. Dat is fors hoger dan twee jaar eerder. Toen lag het percentage bij vrouwen nog op 9,4 en bij mannen op 6. Volgens de onderzoekers is de kans op een burn-out kleiner als men een vast dienstverband heeft, hoger is opgeleid, emotioneel stabiel is, hebzuchtig is en beschikt over fysieke kracht. Slechts een kwart van de respondenten is werkzaam bij een non-profitorganisatie. Het merendeel van de ondervraagden werkt in de marktsector.

beleidsmatiger naar dan enkele jaren geleden', zegt Scheuneman.

Omstandigheden

Beide gemeenten hebben oog voor de omstandigheden waarin de ambtenaar zijn of haar werk moet doen. Stress leidt immers tot uitval. 'Je kunt er iets aan doen als iemand ziek wordt door het werk', zegt Scheuneman. Oosterhout heeft een verzuimexpert aangesteld, die het langdurig verzuim in de gaten houdt en ingrijpt als dat nodig is. 'Als je op een gegeven moment ziet dat mensen hun werk niet meer kunnen managen en stress ervaren, dan gaan we in gesprek. Dat soort gesprekken worden hier continu gevoerd. Daarmee zorgen we ervoor dat iemand inzetbaar blijft, zodat verzuim echt alleen voorkomt bij mensen met een medische klacht. Soms leidt het ertoe dat mensen binnen de organisatie wat anders gaan doen, of een opleiding krijgen zodat ze beter geschoold zijn om hun werk te kunnen doen.'

In Den Bosch is er eveneens veel oog voor de privésituatie. 'Als je meer mogelijkheden hebt om zaken te regelen, is het verzuim lager', zegt Luijsterburg. 'Bij ons kunnen veel medewerkers plaats- en tijdonafhankelijk werken. En wanneer je je niet zo lekker voelt, mag je ook thuiswerken. Wij vinden dat voor de meeste functies normaal.'

De rol van de leidinggevende is ook van belang. Die is eerstverantwoordelijk voor preventie en re-integratie. 'We verwachten niet dat hij altijd van de hoed en de rand weet', zegt Luijsterburg. 'Het is taaie materie. Maar we treden wel met de managers in gesprek over hoe je met een verzuimmelding en verdere begeleiding moet omgaan.' Oosterhout werkt daarnaast met sessies over verzuim en vitaliteit, over burn-outs bijvoorbeeld, en over de consequenties van lang zitten tijdens het werk. Scheuneman: 'We merken nu bijvoorbeeld dat mensen eerder aan de bel trekken bij een burn-out. Het zijn kleine dingen waarmee je probeert gezonder te leven, maar we zagen een duidelijke daling van het verzuim.' (RvdD)

'Je kunt er iets aan doen als iemand ziek wordt door het werk'



NORMALISERING

ANDERE RECHTSPOSITIE AMBTENAREN BRENGT VEEL WERK MET ZICH MEE

Het wordt een gigantische klus: de invoering van de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren. De wetgever moet nog zo'n honderd wetten aanpassen en overheidsorganisaties moeten intern een hoop regelen.

Volgens de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren worden ambtenaren straks 'gewone' werknemers. In 2020 vervalt de ambtelijke rechtspositie en krijgen ambtenaren dezelfde arbeidsrechtelijke status als medewerkers in de marktsector. Niet het bestuursrecht, maar het burgerlijk recht wordt dan leidend bij bijvoorbeeld ontslagzaken. Zo vallen ambtenaren straks ook onder het ontslagregime uit de Wet werk en zekerheid. De aanpassingen die het nieuwe kabinet wil doen aan die wet, zijn vanaf 2020 ook van toepassing op overheidsmedewerkers. Ook krijgen ambtenaren in plaats van de huidige eenzijdige aanstelling een tweezijdige arbeidsovereenkomst. Het is de bedoeling dat ze daar zelf in de praktijk weinig van merken, maar achter de schermen hebben overheidsorganisaties er hun handen vol aan.

Secure klus

Allereerst is de wetgever aan zet. De initiatiefwet van CDA en D66 voorziet alleen in de principiële overgang naar het marktstelsel, waardoor de nieuwe minister van Binnenlandse Zaken, Kajsa Ollongren, zich genoodzaakt ziet een



reeks invoeringswetten op te stellen. Dat is een secure klus: op het departement zijn wetgevingsjuristen nu bij zo'n honderd wetten en nog eens tal van onderliggende regels aan het controleren of en hoe die aangepast moeten worden. Er staan bijvoorbeeld verwijzingen in naar de wijze van benoeming, die veranderd moeten worden.

Maar ook voor overheidsorganisaties is er de komende jaren werk aan de winkel. Zo moet er een echte cao komen, in plaats van de huidige arbeidsrechtregelingen zoals de CAR-UWO voor gemeenten en de CAP bij provincies. Individuele overheidsorganisaties zullen daar weinig mee van doen hebben, aangezien koepels zoals de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) de onderhandelingen daarover gaan voeren.

Technische exercitie

Maar in de machinekamer moeten overheidsorganisaties toch ook

De verandering vraagt veel van juristen en P&O'ers

zelf aan de bak. Het is vooral een technische exercitie. Zo hebben tal van gemeenten eigen aanvullende arbeidsvoorwaardenregelingen, die stoelen op het publiekrecht. Denk aan regelingen over piketdiensten, extra vrije dagen en het beloningsbeleid. Dergelijke regelingen moeten vervangen worden

door exemplaren die refereren aan het Burgerlijk Wetboek. De verandering vraagt niet alleen veel van juristen, maar ook van medewerkers op de personeelsafdeling. Zij doen hun werk nu nog op basis van bijvoorbeeld de CAR-UWO, maar dat is na 2020 oude kennis. En dus moeten ze allemaal op cursus, om zich de regels van het Burgerlijk Wetboek eigen te maken. En dan is er nog de vraag wat te doen met de arbeidsovereenkomst. Volgens de normaliseringswet krijgen ambtenaren een arbeidscontract in plaats van de huidige eenzijdige aanstelling. Om gedoe te voorkomen, voorziet de wet erin dat bestaande aanstellingen van rechtswege automatisch worden overgezet naar een arbeidscontract. Toch zijn er gemeenten die overwegen om hun medewerkers een echt contract aan te bieden, waarin de inhoud niet verandert. Het is een praktische overweging: op die manier hebben P&O-medewerkers alles op een rijtje en is het voor iedereen helder wat de afspraken zijn. **(RvdD)**