

Wat te doen met 45 boventallige archiefmedewerkers op leeftijd? Omdat een collectieve herplaatsing weinig kansrijk lijkt, besluit de gemeente Utrecht ze met behulp van intensieve individuele begeleiding en onder meer opleidingen aan ander werk te helpen.

BOVENTALLIGEN HEBBEN BAAT BIJ INTENSIEVE EN CREATIEVE BEGELEIDING

# NOOIT TE OUD OM TE TEKENEN



BINNENLANDS BESTUUR - WEEK 12 | 2016

Iedereen heeft dromen. Ja, ook de ambtenaar die al dertig jaar bij één en dezelfde gemeente op één en dezelfde functie zit, fantaseert wel eens over een andere baan. Nu zijn functie door een reorganisatie komt te vervallen, is het de hoogste tijd die droom eens uit te spreken. Dat niet alleen, hij moet hem ook uittekenen. Op papier. 'Omdat visualiseren helpt je wensen concreet te maken', zegt Maartje Kessels. Kessels, adviseur bij PBLQ, wordt in 2013 door de gemeente Utrecht gevraagd te onderzoeken wat te doen met 45 boventalig geworden archiefmedewerkers. Door de digitalisering is er geen plek meer voor ze in de

organisatie. Na wat gesprekken met potentiële andere organisaties wordt al snel duidelijk dat de markt voor 'traditionele' archiefmedewerkers slecht is. Het ontbreekt de veelal laag geschaalde medewerkers vooral aan de benodigde digitale vaardigheden. 'Hun vak is zo radicaal veranderd door de datarevolutie dat dat ook niet bij te benen was', zegt voormalig hoofd informatievoorziening Dick de Maa van de gemeente Utrecht. 'Informatiebeheer vereist 21ste-eeuwse skills.'

## TOPSPORTERS

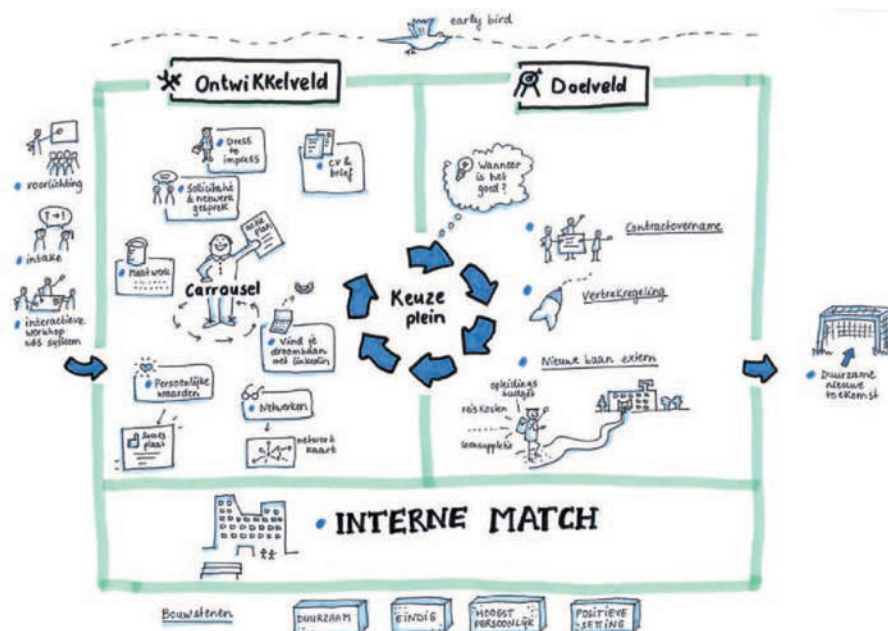
**De conclusie van De Maa is dat het beter is te gaan voor intensieve individuele begeleiding van de archiefmedewerkers.**

Samen met Maartje Kessels en zelfstandig consultant Patrick van Beukering, die een achtergrond heeft in onder andere het bege-

leiden van ex-olympische topsporters, vormt hij een trio dat dat gaat doen. Ze ontwikkelen een nieuwe maatwerk aanpak en starten met een pilot. Als eerste besluiten ze te stoppen met collectieve sessies rondom verplichte mobiliteit. Veel medewerkers zitten niet te wachten op 'sessies in zaaltjes vol boze collega's.' In plaats daarvan staat 'het goede één op één gesprek' over iemands dromen centraal. Wat ze de boventaligen vervolgens laten doen, is het simpelweg laten tekenen daarvan. 'Gewoon met kleurpotloden en vellen papier', zegt Kessels. Startpunt is de vraag wat in de carrière tot dan toe de kracht is geweest van de betreffende medewerker, waarna mensen honderduit gaan vertellen. Die positieve energie wordt vervolgens concreet gemaakt door dat beeld te tekenen. Uit eerder Amerikaans onderzoek bleek namelijk dat studenten die hun doel visualiseren, betere resultaten behalen en doelgerichter te werk gaan dan studenten die niet visualiseren.

'Veel outplacementtrajecten blijven steken in loopbaanscans en -testen. Dat zijn abstracte inventarisaties van wat je zou willen. Het tekenen van je persoonlijke wensen, van je netwerk, van de gedachte oplossingen, dwingt je daarentegen om creatief en concreet te worden met betrekking tot je ideeën. Dat helpt om gerichte vervolgstappen te zetten en een concrete opleiding te kiezen die het verwezenlijken van die ene droombaan mogelijk maakt.' Voor deze methode van 'Graphic Facilitation' volgde Kessels in 2013 en 2014 twee trainingen. Sindsdien zet ze de methode veelvuldig in voor het structureren van projecten en het uitwerken van processen. 'Tekeningen, beelden of symbolen maken vaak meer duidelijk dan duizend woorden en blijven veel beter hangen dan lappen tekst.'

Aan dat maatwerk hangt voor de gemeente Utrecht wel een prijskaartje. Niet alleen de



## ‘Een boventallige die blijft zitten en vervolgens de ww in gaat, kost de organisatie al gauw twee à drie ton’

persoonlijke begeleiding is duur, ook de opleidingen en de uiteindelijke maatwerkregelingen kosten geld. Bovendien worden de boventalligen van tijdelijke klussen gehaald. Dat geklus leidt volgens Kessels zelden tot iets duurzaam. In veel gevallen schiet alleen de inlenende partij iets op met de goedkope flexibele arbeidskracht. Maar werkgever en werknemer lopen slechts vertraging op in het mobiliteitstraject en het zoeken naar een duurzame oplossing. ‘Dat vonden we sociaal en financieel niet verantwoord, niet voor de medewerker en niet voor organisatie.’

### **RUIM OPLEIDINGSBUDGET**

In plaats daarvan gaan De Maa, Kessels

### **en Van Beukering fulltime aan de slag met de boventallige medewerkers met**

als doel ze zo snel mogelijk te laten uitstromen naar een nieuwe werkplek. Een deel van de medewerkers wordt via een speciale opleiding bij een uitzendbureau begeleid naar het zzp-schap en start vervolgens een eigen bedrijf. Sommigen van hen worden in die hoedanigheid tijdelijk en voor een beperkt aantal uren door Utrecht weer ingehuurd, om op die wijze bij te dragen een succesvolle start. Een ander deel van de medewerkers wordt geïntroduceerd bij het netwerk van de gemeente. De-

fensie blijkt meerdere mensen te willen overnemen, op voorwaarde dat ze op kosten van de gemeente digitaal worden bijgeschoold. Utrecht stemt daar mee in.

Andere boventalligen kiezen ervoor vroegtijdig uit dienst te gaan met een maatwerkregeling, waaronder vaak een ruim opleidingsbudget.

Al met al blijkt dat twee jaar na de start van de pilot een groot deel van de boventallige archiefmedewerkers niet langer drukt op de gemeentelijke begroting.

Ondanks het uit het productieproces halen van de boventalligen en de investering in be-



**ADVISEUR**  
Maartje Kessels

ADVERTENTIE

### Vergroot de juridische kracht van uw gemeente

**SBC** Stichting Beroepsopleiding Gemeentejuristen



#### BEROEPSOPLEIDING GEMEENTEJURISTEN

De Beroepsopleiding Gemeentejuristen biedt verdieping en verbreding van uw kennis, strategisch inzicht in de juridische mogelijkheden, alsmede advies- en pleitvaardigheden en contractonderhandelingen.

Met de Beroepsopleiding Gemeentejuristen legt u een uitstekende basis voor een juridische adviesfunctie binnen de gemeente op strategisch niveau.

<b>Module 1</b>	Inleiding staats- en bestuursrecht
<b>Module 2</b>	Regelgeving & handhaving
<b>Module 3</b>	Bestuursprocesrecht & juridische kwaliteitszorg
<b>Module 4</b>	Aansprakelijkheid & contracteren
<b>Module 5</b>	Aanbesteding & staatssteun
<b>Module 6</b>	Adviesvaardigheden voor de gemeentejurist
<b>Module 7</b>	Onderhandelen voor de gemeentejurist

In totaal 25 dagdelen (13 dagen) in een periode van 9 maanden. Aanvang in september 2016. In juni 2017 afsluitend mondeling examen.

[www.gemeentejurist.nl](http://www.gemeentejurist.nl)

geleiding en opleiding, blijkt de aanpak per saldo zelfs voordelig voor de gemeente. 'Een boventallige die blijft zitten en vervolgens de ww in gaat, kost de organisatie al gauw twee à drie ton. Als je iemand sneller aan nieuw werk helpt, bespaar je daarmee als organisatie een hoop geld. Dan is het helemaal niet zo raar om duizenden euro's te investeren in een opleiding van een jaar terwijl de medewerker nog in dienst is', aldus Kessels. Uiteindelijk gaat het erom win-winsituaties te creëren, waarbij de boventallige situatie zo snel mogelijk eindigt en de medewerker gezond en duurzaam doorstroomt naar een nieuwe toekomst. Utrecht was zo tevreden over de pilot, dat de aanpak werd gekopieerd naar andere afdelingen. Door de in 2012 ingezette grote reorganisatie kampte de gemeente immers met veel meer boventalligen – volgens De Maa ergens tussen de 150 en 200. Daarvan zijn er inmiddels circa 125 uitgestroomd en zijn de mogelijke toekomstige financiële risico's voor de gemeente op het gebied van loonsom en

ww-lasten volgens Kessels 'met miljoenen euro's beperkt.'

#### **LOOPBAANSWITCH**

**De gemeente had mogelijk nog goedkoper uit kunnen zijn, als gedurende de loopbaan van ambtenaren tijdiger en adequater was geïnvesteerd in (bij)scholing.** 'Uit de gesprekken kwam naar voren dat er op sommige afdelingen onvoldoende is geïnvesteerd in het onderhoud van kennis en vaardigheden. Om een extra impuls te geven aan loopbaanbeleid en mobiliteit hadden alle ambtenaren de afgelopen drie jaar recht op een individueel loopbaanbudget van 500 euro per jaar. Daar is door sommige medewerkers nauwelijks gebruik van gemaakt. Als ook de werkgever niet stuurt op opleiden, kan er een achterstand in kennis en vaardigheden ontstaan die ertoe leidt dat medewerkers een grote afstand tot de arbeidsmarkt buiten de muren van de eigen organisatie krijgen', zegt Kessels. 'Met tijdig investeren in ontwikkeling houd je je medewerkers 'arbeidsmarktproof.' De Maa, die tegenwoordig werkt als hoofd informatievoorziening in Amsterdam, erkent de noodzaak van een goed mobiliteitsbeleid. Veel

gemeenten zijn daar echter niet bewust mee bezig. Behalve het paardenmiddel reorganisatie, hebben ze eigenlijk geen geschikte oplossing. Met zijn afwijkende aanpak om boventalligen in beweging te krijgen, liep hij in Utrecht daarom tegen veel grenzen aan. Zowel budgettair als arbeidsrechtelijk. Hij blijft daarom roepen dat gemeenten naast reorganisatie behoefte hebben aan een ander instrument om mobiliteit op de werkvloer te krijgen.

De Utrechtse pilot bewijst volgens hem dat je verder komt met souplesse. 'De basis van het succes? Intensieve begeleiding, ruimte voor creativiteit en een ruimer budget, ook voor opleidingen', aldus De Maa. 'Het standaardbudget voor opleiding per medewerker – 2 procent van de loonsom – is eenvoudigweg te beperkt om een loopbaanswitch mogelijk te maken van bijvoorbeeld archiefmedewerker naar schoonheidsspecialist', zegt hij.

En iemand een startbudget meegeven om het eerste half jaar als beginnend zelfstandige door te komen, is eveneens bijzonder ingewikkeld. 'Dat kan bijvoorbeeld heel moeilijk liggen bij de OR, die het zou kunnen zien als het met een zak geld op straat zetten van een medewerker', zegt hij. ●

ADVERTENTIE

# DIT IS ONZE BRAM

## OP ZOEK NAAR LEUKE SUBSIDIE COLLEGA'S!



HAUTE-EQUIPE.NL

Bram is subsidieadviseur en voert op dit moment voor de gemeente Amsterdam een subsidieregeling uit voor elektrisch vervoer.

Lijkt het je leuk om collega van Bram te worden? Scan dan de QR code (of kijk op [www.haute-equipe.nl/bram](http://www.haute-equipe.nl/bram)) en luister naar zijn persoonlijke boodschap.

#### **Meer weten?**

Bel of mail ons via 023 - 54 71 913 of [subsidies@haute-equipe.nl](mailto:subsidies@haute-equipe.nl)

MET EEN GLIMLACH...



**HAUTE EQUIPE**  
PARTNERS IN PUBLIC