A+O fonds Gemeenten

Zo kan het ook!

FRAAIE LEER- EN LOOPBAANPRAKTIJKEN BIJ GEMEENTEN - DE 28 PRAKTIJKEN

Zo kan het ook!

DE 28 PRAKTIJKEN

VOORWOORD

Dit is een boekje om blij van te worden. Zo hopen wij. Want het richt zich niet op de knelpunten die ontstaan bij bezuinigen, decentraliseren en herindelen. Dit boekje vertelt over medewerkers die veranderingen in hun werkomgeving en/of persoonlijke leven wisten te gebruiken om een stap vooruít te maken. En over organisaties die de veranderende doelstellingen van hun gemeente weten te vervlechten met de persoonlijke ambities en ontwikkeling van de medewerkers. En zo zorgen dat mens én organisatie vooruitgang boeken.

Dit boek bestaat uit twee delen. In het ene deel de cases. Deze verhalen van 12 medewerkers en 16 organisaties staan op zich en vertellen ons hoe mensen samen veranderingen realiseren. In het andere deel hebben de onderzoekers Aukje Nauta en Cristel van de Ven in de cases gezocht naar succes- en faalfactoren. Dat leidde tot tips voor gemeenten die op eigen wijze de ontwikkeling van mens organisatie willen vervlechten om zo tot robuuste resultaten te komen.

We hebben dit boekje alleen kunnen maken met de medewerking van velen. Ten eerste natuurlijk alle mensen die zijn geïnterviewd en de onderzoekers. Verder de mensen in de sector die ons op het spoor zetten van deze fraaie praktijken van loopbaanontwikkeling en mobiliteit. Ieder van hen willen we hierbij bedanken. Wij hopen dat hun leer- en loopbaanpraktijk vele anderen mag inspireren.

A+O fonds Gemeenten

Willem van Duijn (voorzitter),
Gemeente Katwijk
College voor Arbeidszaken

Bert de Haas (secretaris),
AbvaKabo FNV

GEMEENTE OSS 6
Wel werkgarantie, geen baangarantie

CARLI VAN HEESWIJK 11
Van tuinman naar voorman Groen

GEMEENTEN MAASSLUIS, VLAARDINGEN EN SCHIEDAM 14
Iedere medewerker die in beweging komt, is een succes

ASTRID VAN DIJK 19
Van receptioniste naar secretaresse B&W

GEMEENTE HILVERSUM 22
Ruimte bieden om zelf het werk in te vullen

FRANS REWIJK 27
Van facilitair dienstverlener naar projectmedewerker FlexMatch

GEMEENTE DALFSEN 30
EVC-traject geeft erkenning als vakman

BERTIL VRUGGINK 35
Van servicemedewerker Bouw en Installaties naar projectleider bij Rijkswaterstaat

GEMEENTE BRONCKHORST 38
Brede Balie: succes dankzij eigen inbreng

MAARTJE SCHRAVEN 43
Van horeca tot receptionist, postafhandeling, burgerzaken, markt- en kermismeester

STADSDEEL AMSTERDAM-OOST 46
Ruimte voor eigen ideeën

KEES NONNEKES 51
Van projectmanager tot allround medewerker publiekszaken

GEMEENTE ZWOLLE 54
Vertrouwen, Verbinden, Verantwoordelijkheid en Vakmanschap

TANJA KOERS 59
Van zweminstructrice naar (ook) receptioniste

GEMEENTE EMMEN 62
Loopbaansuccessen door levend beleid van onderop

INHOUDSOPGAVE

WIM SLEBUS 67
Van hoofd facilitaire zaken tot wijkcoördinator en coördinator Veilig Uitgaan

WERKEN IN GELDERLAND (WIG) 70
Samen in beweging, meer dan Monsterboard

TON VAN DE HORST 75
Van hovenier naar bode

GEMEENTE ENSCHEDE 78
Mobiliteit niet langer voor kneuzen

MARGRIET DEN HELD 83
Van belastingmedewerkster tot directiesecretaresse en onderneemster face- en bodypainting

GEMEENTE HEEMSTEDE 86
Het werk is zo leuk dat iedereen blijft

LIANE CORJANUS 91
Van archiefmedewerker naar eigenaar nagelstudio

BRANDWEER ZUID-HOLLAND ZUID 94
Medewerkers nemen meer eigen verantwoordelijkheid voor loopbaan

GERRY TIMMERMANS 99
Van P&O adviseur naar eigenaar coachpraktijk

GEMEENTE ZEIST 102
Ontwikkelen vanuit vertrouwen, nabijheid en kracht

GEMEENTEN DEN HAAG EN ALMERE 106
Samen in leerwerktraject naar andere functie

GEMEENTE 'S HERTOGENBOSCH 110
Medewerkers sleutelen aan meer werkplezier

GEMEENTE SOEST 114
Samenwerken doe je niet in je eentje

COLOFON 120

Van links naar rechts: Marie-Louise van Schaijk (gemeentesecretaris), Jos Wingens (voorzitter OR), Karin Vos (projectleider Mobiliteit) en Martien van Hoof (teamleider Werk & Inkomen).

GEMEENTE OSS

Wel werkgarantie, geen baangarantie

Wel werkgarantie, geen baan-garantie

Als medewerkers flexibel zijn, kunnen gedwongen ontslagen voorkomen worden, is de gedeelde visie in gemeente Oss op basis van een strategische personeelsplanning. Medewerkers hebben wel werkgarantie, maar geen baangarantie. Een mobiliteitscentrum ondersteunt medewerkers in hun ontwikkeling; leidinggevenden bieden hen de ruimte om te bewegen. Een groot aantal medewerkers is succesvol 'on te move'.

ONTWIKKELING EN MOBILITEIT IN OSS

Het mobiliteitscentrum van gemeente Oss helpt mensen om **loopbaanstappen te maken**. Het biedt individuele medewerkers maatwerkproducten en -diensten - zoals loopbaanadvies en coaching, organiseert groepsgerichte cursussen en netwerk-bijeenkomsten en het beheert een klussenbank voor opdrachten binnen en buiten de gemeente.
Projectleider Karin Vos startte in 2010 het centrum binnen een paar dagen. Ze kocht een lamp, liet er een logo op drukken, hing 'm boven een tafel op de afdeling P&O, en vanaf dat moment was het mobiliteitscentrum 'in bedrijf'. Naast de overlegtafel plaatste Vos een klussen- en vacaturebord. Dit was zeer tegen de wens van de architect van het onlangs gerenoveerde gemeentehuis. Die wilde de wanden 'schoon' houden. Maar Vos zette door, want zo'n bord is volgens haar de enige manier om mensen die zich nog niet actief **oriënteren** op een nieuwe baan te attenderen op mogelijkheden.
Het mobiliteitscentrum heeft nauwelijks budget, want de afdelingen betalen de kosten voor **leren, ontwikkelen en netwerken** uit hun opleidings-budgetten. Bepaalde cursussen, zoals Verken je Talent, geeft het mobiliteitscentrum voor werknemers van de gemeente Oss en betalende externen. Met twee externe deelnemers die betalen zijn de kosten voor de cursus gedekt.
Elk kwartaal presenteert Vos de feiten en cijfers van het mobiliteitscentrum aan de OR en het managementteam. Daarnaast maakt het centrum periodieke nieuwsbrieven en filmpjes (bijv. http://www.youtube.com/watch?v=rzNYZG81POI) om loopbaansuccessen breed te delen. Het maken van een filmpje wordt als klus aangeboden op het klussenbord. Zo vermijdt het mobiliteitscentrum inhuur en kunnen mensen zich – wederom tegen lage kosten - ontwikkelen. Mobiliteit is binnen gemeente Oss dus voor en door medewerkers.

WAT LEVERT HET OP IN OSS?

De Osse mobiliteitsaanpak leidt niet aantoonbaar tot een lager **verzuim** alhoewel er momenteel geen sprake is van werkgerelateerd verzuim, aldus OR-voorzitter Jos Wingens. De aanpak leidt ontegenzeggelijk wel tot **loopbaansucces,** getuige de vele goede voorbeelden. Martien van Hoof, teamleider Werk en Inkomen, ziet ook meer **bevlogenheid:** "Mensen gaan doen waar ze in geïnteresseerd zijn; van sleur naar verlangen." Gemeentesecretaris Marie-Louise van Schaijk vindt dat **vakmanschap** en **inzetbaarheid** zijn toegenomen door een betere matching van mensen op taken. De mobiliteitsaanpak leidt volgens haar niet tot het terugdringen van **ongewenst verloop,** "want elk verloop is gewenst". Van Schaijk: "Natuurlijk baal je als mensen weggaan, maar dat hoort bij de mens. Ontwikkeling zit in onze genen. En bovendien duurt het binden van medewerkers maar twee loonstrookjes lang."
Van Hoof schetst een bijkomend voordeel: "Door

mobiliteit haal je kanjers binnen, ook vanuit je eigen organisatie. Er komen talenten in mensen naar boven die we niet voor mogelijk hadden gehouden."

WAAROM IS OSS MET O&M AAN DE SLAG?

Met het oog op toekomstige bezuinigingen maakte Karin Vos in 2010 voor heel de gemeente een strategische personeelsplanning. Hieruit bleek dat door vergrijzing en natuurlijk verloop (**demografie**) gedwongen ontslagen niet nodig waren. Ook werd duidelijk dat het werk in de komende jaren aanzienlijk verandert. Sindsdien communiceert gemeentesecretaris Van Schaijk open en transparant: "We kunnen je wel een werk-, maar geen baangarantie geven." De OR, die vanaf het begin is meegenomen in de besluitvorming, onderschrijft deze boodschap. OR-voorzitter Jos Wingens staat positief tegenover mobiliteit, mits er voldoende veiligheidspallen worden ingebouwd waardoor mensen in beweging durven te komen. Bijvoorbeeld door het proefdraaien op nieuwe taken via tijdelijke klussen. Wingens: "Mensen hebben een veilige haven nodig om in een klus te stappen. Overigens, vaak krijgen ze door een klus zoveel meer eigenwaarde dat ze uiteindelijk niet terugkeren in die veilige haven." Tijdens een mobiliteitstraject krijgen medewerkers steun vanuit het mobiliteitscentrum, dat naar **aanleiding** van de strategische personeelsplanning startte. Ze worden niet overgeheveld naar het mobiliteitscentrum (**O&M strategie**): De leidinggevende blijft verantwoordelijk voor de medewerker, ook als het werk geleidelijk verdwijnt en de medewerker gaandeweg het traject andere klussen oppakt of gedetacheerd wordt op een andere afdeling. "Voor een leidinggevende is dat niet altijd gemakkelijk", vertelt Martien van Hoof. Binnen zijn team verdween de functie van consulent inburgering. Als teamleider zette hij zelf de eerste stappen richting ander werk met zijn medewerkers. Tijdens een teambijeenkomst bespraken medewerkers wat het verdwijnen van het werk met ieder van hen persoonlijk deed. Daarna kwam iedereen individueel in beweging. Het mobiliteitscentrum hielp hen hierbij en inmiddels is iedereen 'on the move'. Gemeentesecretaris Van Schaijk ziet het zo het liefste. Zij gelooft in een leven lang leren, met aandacht voor individuele wensen en mogelijkheden van mensen: "Jezelf op eigen wijze en tempo ontwikkelen mag, maar permanent stilstaan niet." (**O&M attitude**).

ENGELEN EN BEREN

Toekomstige bezuinigingen (beer) versnelden de ontwikkeling van een integrale mobiliteitsaanpak. Inmiddels is er binnen gemeente Oss sprake van een ware ontwikkelcultuur. De proactieve aanpak van het vraagstuk en goede onderlinge gesprekken (engelen) tussen OR, bestuurder, leidinggevenden en het mobiliteitscentrum hebben daartoe bijgedragen. Teamleider Van Hoof ziet een mogelijke beer in de teleurstelling die mensen ervaren wanneer zij door een mobiliteitstraject weten wat ze kunnen en willen en daar vervolgens geen passende baan bij vinden. Karin Vos beaamt dit, maar ziet het - met leidinggevenden als Van Hoof - positief in. "De belangrijkste engelen", zegt zij, "zijn leidinggevenden die mobiliteit ten volle steunen, ook als dat lastig te combineren valt met alledaags werk dat gedaan moet blijven worden."

"Door mobiliteit haal je kanjers binnen, ook vanuit je eigen organisatie. Er komen talenten in mensen naar boven die we niet voor mogelijk hadden gehouden"

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKER

Dialoog tussen werkgever (de gemeentesecretaris) en werknemers (OR) vormt de basis van de integrale mobiliteitsaanpak van gemeente Oss. Die dialoog is open en transparant, zeggen alle betrokkenen. Een strategische personeelsplanning zorgde voor een gedeelde visie op nut en noodzaak van mobiliteit. Een belangrijk startpunt,van waaruit het mobiliteitscentrum –in samenspraak met leidinggevenden –nu concrete ondersteuning biedt aan medewerkers om te bewegen. Gemeente Oss is daarmee een schoolvoorbeeld van co-creatie. Belangrijkste uitdaging is om de kwaliteit van de dialoog te waarborgen, op het moment dat de huidige gesprekspartners (gemeentesecretaris, OR-voorzitter, projectleider mobiliteit) zelf in beweging komen.

CONTACTGEGEVENS
Karin Vos
M 06 - 11 62 31 15
E k.vos@oss.nl

CARLI VAN HEESWIJK

Van tuinman naar voorman Groen

Carli van Heeswijk (43 jaar),

begon als tuinman bij de gemeente Schijndel en is nu OR-lid, voorzitter van de personeelsvereniging, voorman Groen, ongediertebestrijder en aanspreekpunt voor bewoners als het om groen gaat. Hij denkt graag mee, wil zich permanent ontwikkelen en volgt regelmatig cursussen. Met zijn competenties en opleidingsbehoeften in het ePortfolio kreeg de voorman Groen beter zicht op wat hij wil en kan.

HOE PAKTE CARLI HET AAN?

Bij veranderingen in het werk vraagt Carli zich steevast af wat die voor hem betekenen, waarna hij gemakkelijk zijn werkwijze aanpast.
In 2011 voerde de gemeente Schijndel het ePortfolio in. Het geeft de organisatie zicht op inzetbaarheid van medewerkers en het helpt medewerkers bij het voorbereiden van hun Persoonlijke Ontwikkelings Plan (POP) gesprek. Carli tekende in het ePortfolio zijn competenties en opleidingsbehoeften op, geholpen door P&O-adviseur Anja Koolen. Hierdoor kreeg de voorman Groen beter zicht op wat hij kan en wil. In overleg met zijn leidinggevende komt hij tot concrete ontwikkelafspraken. Anja Koolen helpt hem nu met zijn ontwikkelplannen, onder andere door opleidingen in te kopen.
Carli's **leer**wensen: een opleiding effectief communiceren, verdiepende computercursus Microsoft Excel en een opleiding notuleren en verslagleggen. 'Want nieuwe taken vragen om nieuwe vaardigheden', aldus Carli. Om beter te communiceren met de burgers en om zijn taken als lid van de OR en personeelsvereniging goed te kunnen doen, vroeg het Schijndelse OR-lid zijn leidinggevende ook om een werkplek met computer. Niet alledaags in een werkplaats, maar de werkgever ging akkoord.
De Schijndelse voorman volgt zoveel mogelijk opleidingen. Daarnaast leert hij van veranderingen op en in het werk en van zijn nevenactiviteiten. Hij vindt het jammer dat hij na de mts niet heeft doorgeleerd, omdat hij ook een hts-diploma had kunnen halen. Door alle extra taken weet Carli zijn werk boeiend te houden. Zo is hij een **netwerker**. Binnen de gemeente kent hij vrijwel iedereen. Via persoonlijke contacten hoort hij wat er speelt. Ook als OR-lid komt hij dingen te weten die hij als tuinman normaliter niet hoort. En hij draait mee in diverse projectgroepen. Zo leert hij steeds andere collega's kennen en zij hem. Ook privé, bijvoorbeeld door met collega's te sporten. Anja Koolen typeert Carli als een graag geziene gast, zeer betrokken, supergemotiveerd, iemand die zelf op dingen afstapt en graag wil helpen. Hierdoor krijgt hij volgens Anja dingen voor elkaar.
Er wordt geluisterd naar Carli. En dat is belangrijk voor hem. Belangrijker dan geld. Natuurlijk, ook hij kijkt soms naar vacatures buiten de gemeente. Maar het **blijft bij kijken**, want Carli heeft het naar eigen zeggen in Schijndel 'nog steeds hartstikke goed'.

WAAR ZIT VOOR CARLI DE WINST?

De functie van voorman is een **loopbaansucces**. Zijn werk is er leuker en uitdagender door geworden. Hij praat mee en kijkt minder vaak in de krant naar nieuwe banen. Volgens Carli vergroot hij zijn **inzetbaarheid** en **vakmanschap** door het aanpakken van nieuwe taken en het volgen van cursussen en houdt hij zo zijn **bevlogenheid** vast. Anja Koolen draait deze redenering om. Zij denkt dat Carli juist zoveel onderneemt naast zijn baan als voorman, omdat hij van nature een bevlogen persoon is. Carli **verzuimt niet** of nauwelijks en **wil niet vertrekken** bij zijn werkgever.

WAT HIELP BIJ CARLI'S LOOPBAANSUCCES?

Werk dat 'saai' dreigt te worden, is voor Carli de belangrijkste **aanleiding** om zich blijvend te ontwikkelen. Hij heeft geen duidelijk **loopbaandoel** voor ogen. Een baan op het terrein van burgerparticipatie lijkt hem wel wat. Maar of hij zou wennen aan een baan 'binnen'? 'Buiten werken met de jongens' vindt hij toch het allermooiste.
Zijn opleidingswensen bespreekt Carli met zijn leidinggevende tijdens het POP-gesprek. Anja Koolen houdt vanaf de zijlijn in de gaten of het Carli en zijn leidinggevende lukt om concrete afspraken te maken. Carli staat **open voor nieuwe dingen** en zet graag **een stapje extra**. Hij vindt het bijvoorbeeld niet erg om ook op zaterdag burgers te adviseren over groenonderhoud. Hij krijgt er iets voor terug: bij nieuwe dingen denken ze eerder aan hem. Door al zijn extra taken is hij wel vaak weg van de afdeling, iets waar zijn collega's niet altijd blij mee zijn.

ENGELEN EN BEREN

Tien jaar geleden kwam de functie van voorman vrij. De gedoodverfde kandidaat accepteerde een andere baan binnen de gemeente en toen was opeens de weg vrij voor Carli. Hij had de papieren al op zak. Carli beschouwt dit als een engeltje op zijn schouder. Een oud-collega die overstapte naar een andere gemeente was voor Carli een inspiratiebron. Hoewel hij zelf niet concreet van plan is te vertrekken bij zijn werkgever, laat deze oud-collega hem zien dat het ook elders leuk kan zijn, misschien zelfs leuker. Carli ervaart daarnaast veel steun van zijn vrouw, ondanks een druk gezinsleven. Soms remt ze hem af als hij zich ergens (te) druk over maakt. Dat vindt hij belangrijk.
Beren op de weg zijn er ook. Want wat nou als – al zijn activiteiten ten spijt – de gemeente toch -hbo'ers wil op bepaalde banen, bijvoorbeeld op het terrein van de burgerparticipatie? Valt hij dan buiten de boot? Dat zou Carli spijtig vinden. Anja Koolen is positief. Gemeente Schijndel heeft een intern mobiliteitsbeleid, met een focus op het opleiden van eigen personeel. De voorman Groen maakt volgens haar met al zijn competenties én zijn inzet een goede kans. Een jaar na het interview blijkt Carli's vrees ongegrond. Hij is volop aan de slag met burgerparticipatie.

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKERS

Carli van Heeswijk lijkt een natuurlijke drijfveer te bezitten nieuwe dingen aan te pakken en zich te ontwikkelen. Tijdens het interview spat de energie van hem af. Het is jammer dat de goede – secundaire – arbeidsvoorwaarden, zoals werk op fietsafstand, hem tegen lijken te houden om ook stappen buiten de gemeente te zetten. En hij lijkt zich te berusten in het feit dat hij geen hbo-diploma heeft. Een goed gesprek met zijn werkgever met het ePortfolio als basis, kan hem wellicht het laatste zetje geven om er wél werk van te maken, bijvoorbeeld via een EVC-traject. Dat zou zijn inzetbaarheid verder ten goede komen.

> "Werk dat 'saai' dreigt te worden, is voor mij de belangrijkste aanleiding om mij te blijven ontwikkelen"

Van links naar rechts: Bert van Ravenhorst (hoofd Algemene Zaken), Guus van den Berg (loopbaanadviseur), Daphne Kunst (hoofd Talent MVS) en Maroesja Jansen (office manager).

GEMEENTEN MAASSLUIS, VLAARDINGEN EN SCHIEDAM

Iedere medewerker die in beweging komt, is een succes

Iedere medewerker die in beweging komt, is een succes

Gemeenten Maassluis, Vlaardingen en Schiedam werken samen in een gemeenschappelijk Centrum voor Talentontwikkeling en Mobiliteit: Talent MVS. Het begeleidt medewerkers bij het beantwoorden van loopbaanvragen en het maken van loopbaanstappen. In goede samenwerking met de P&O-afdelingen en in een voor de medewerkers veilige en professionele omgeving.

ONTWIKKELING EN MOBILITEIT IN MAASSLUIS, VLAARDINGEN EN SCHIEDAM

Het samenwerkingsverband richt zich op de mobiliteit van vrijwillige en verplichte loopbaankandidaten. Via onder meer assessments, groepstrainingen, **oriëntatie**trajecten en coaching krijgen zij zicht op wie ze zijn, wat ze kunnen en willen en wat hen stimuleert of belemmert om in beweging te komen. Talent MVS laat kandidaten ook zien wat er allemaal mogelijk is via een interne vacaturebank en deelname aan diverse **netwerken.**
Leidinggevende Daphne Kunst werkt in Talent MVS o.a. samen met loopbaanadviseur Guus van den Berg, officemanager Maroesja Jansen en assessmentpsycholoog Inge van Griensven. Naast het vaste team werkt Talent MVS met een flexibele schil van interne en externe coaches.
In 2010 begeleidde Talent MVS 64 vrijwillige en niet-vrijwillige loopbaankandidaten naar een andere functie binnen of buiten de gemeenten, in 2011 156 loopbaankandidaten en in 2012 167 loopbaankandidaten. Anderen kozen bewust 'weer' voor hun eigen baan. Bert van Ravenhorst, hoofd Algemene Zaken bij gemeente Maassluis, vindt dat Talent MVS het gesprek over loopbaanontwikkeling laagdrempeliger heeft gemaakt.
Talent MVS werkt sinds kort met het systeem 'Job Feed'. Kandidaten maken een profiel aan en matchen aan de hand van zoeksleutels hun wensen en talenten met beschikbare vacatures. Loopbaanadviseurs zien via een cliëntvolgsysteem hoe kandidaten het systeem gebruiken. Dit biedt aanknopingspunten voor een loopbaanadviesgesprek.
Talent MVS biedt ook trainingen aan zoals de workshop 'netwerken met LinkedIn'. Mensen leren hoe ze dit sociale medium kunnen gebruiken om zich te profileren, te netwerken en te solliciteren. Talent MVS ondersteunt mensen bij het **zoeken** van een **nieuwe baan** en bij het **maken van loopbaanstappen.** Zo'n stap kan zijn het bewust 'opnieuw kiezen' voor de huidige baan, een nieuwe functie elders aanvaarden, een tijdelijke klus verrichten of een meeloopstage of een project doen.

WAT LEVERT HET OP IN DE DRIE GEMEENTEN?

Maassluis is blij met de laatstgenoemde voorbeelden van mobiliteit. Door personele bezuinigingen in 2011 zit de gemeente wat "krap in de jas", aldus Bert van Ravenhorst. Via Talent MVS wil hij herplaatsingskandidaten uit Schiedam en Vlaardingen inzetten op tijdelijke projecten en klussen.
Leren en ontwikkelen gebeurt voornamelijk via de lokale opleidingsbudgetten van de drie gemeenten. Daphne Kunst noemt de focus op het in beweging krijgen van mensen en hen daarin begeleiden als voordeel. Dit onder het motto: *'bied mij de tools en inzichten om zelf een baan te vinden die bij mijn talent past, zodat ik nooit meer hoeft te "werken",* aldus de leidinggevende.
Het is een loopbaansucces als mensen in beweging komen, aldus Kunst. Daarbij gaat het niet alleen om de zichtbare mobiliteit. Ook het aantal mensen dat

met hernieuwd werkplezier de huidige baan blijft doen, is een succes. Het komt hun **bevlogenheid** ten goede. Door assessments te doen en trainingen en coaching te volgen, krijgen kandidaten meer zicht op zichzelf. Dit vergroot hun **inzetbaarheid** en soms ook hun **vakmanschap**.
Ongewenst verloop kan niet altijd worden voorkomen, volgens Kunst. Wel kan Talent MVS tegengaan dat mensen om verkeerde redenen weg willen. Ook kan Talent MVS psychisch **verzuim** door een arbeidsconflict of bezuinigingenvoorkomen. Officemanager Maroesja Jansen stuurt kandidaten die een loopbaanstap maken een felicitatiekaart en hoort enthousiaste reacties van hen terug over "flow" en "opbloeien in de nieuwe rol".

WAAROM ZIJN DE DRIE GEMEENTEN AAN DE SLAG MET O&M?

Aanleiding voor Talent MVS was voor Schiedam en Vlaardingen de gemeenschappelijke wens om vrijwillige mobiliteit mogelijk te maken. Later sloot Maassluis zich aan. Medewerkers werken vaak al lang bij de gemeente en de gemiddelde leeftijd is relatief hoog (**demografie**). Door bezuinigingen is de focus van Talent MVS verschoven van vrijwillige naar verplichte mobiliteit. Het is echter een bewuste **strategie** om aandacht voor beide typen loopbaankandidaten te behouden. "Mobiliteit van de vrijwillige loopbaankandidaten maakt immers plekken vrij voor mensen die verplicht mobiel moeten worden", aldus Kunst. Sinds 2011 werkt Talent MVS met een helder gedefinieerd productenaanbod. Vrijwillige kandidaten volgen groepstrainingen. Deze aanpak werkt goed. Mensen delen hun ervaringen met medekandidaten en vergroten hun interne netwerk. Werken aan persoonlijk inzicht en effectiviteit is de rode draad. "Het gaat om het bouwen van een goed CV én om het ombouwen van belemmerende overtuigingen", aldus Kunst.
Doel: het creëren van een open **houding** van waaruit mensen in beweging durven te komen.

ENGELEN EN BEREN

De goede samenwerking tussen Talent MVS en de P&O-afdelingen van Schiedam, Vlaardingen en Maassluis bestempelt Daphne Kunst als engel. Daarnaast creëert Talent MVS haar eigen 'engel' door afspraken na te komen, een veilige omgeving te bieden en professioneel, betrouwbaar en deskundig te zijn. Assessmentpsycholoog Inge van Griensven ziet dat dit werkt. "Mensen zitten onbevangen in een traject ondanks de soms voor hen negatieve ontwikkelingen op de werkvloer." Bert van Ravenhort zag bij Maassluis dat een open en respectvolle dialoog met medewerkers over organisatie- en persoonlijke ontwikkeling een belangrijke 'engel' is om mensen in beweging te laten komen.
Bezuinigingen zijn engel en beer. Het imago van Talent MVS als centrum waar je naar toe gaat 'als er iets aan de hand is', verdween door de crisis (engel); maar het gevaar dreigt dat organisaties en mensen zich in deze tijden te zeer naar binnen keren (beer). Kunst pleit voor een permanente blik naar buiten – "die is broodnodig in het kader van de mobiliteit" – in combinatie met verbinding met de doelgroep.
Zo worden beren engelen.

> "Mobiliteit van de vrijwillige loopbaankandidaten maakt plekken vrij voor mensen die verplicht mobiel moeten worden"

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKERS

Talent MVS is een goed voorbeeld van een professioneel geleid en goed aangeschreven mobiliteitsbureau. Het team is een mooie mix van mensen met kennis van de organisaties én met de blik naar buiten. De focus op vrijwillige en verplichte mobiliteit en op het aanpakken van belemmerende overtuigingen getuigt van een strategische visie op O&M. Goede sociale plannen en werkgelegenheidsgaranties zwakken soms de noodzaak bij kandidaten af op korte termijn loopbaanstappen te zetten. Dit remt mobiliteit, maar laat onverlet dat Talent MVS goede resultaten boekt.

CONTACTGEGEVENS

Daphne Kunst

T 010 - 219 10 12 of M 06 - 83 23 80 46

E d.kunst@schiedam.nl

ASTRID VAN DIJK

Van receptioniste naar secretaresse B&W

Astrid van Dijk

begint in 1999 als 34-jarige moeder van vier jonge kinderen, voor 16 uur als receptioniste bij gemeente Hasselt, inmiddels gemeente Zwartewaterland. Ze wordt administratief medewerker bij de afdeling Milieu en leidinggevende Marcel Exterkate ziet dat ze zich makkelijk nieuwe taken eigen maakt. Hij stimuleert haar opleidingen te volgen, waaronder een communicatieopleiding. Het is de springplank voor een overstap naar het bestuurssecretariaat en een baan als secretaresse voor het college van B&W. Nu werkt Astrid 32 uur per week.

HOE PAKTE ASTRID HET AAN?

Astrid van Dijk **oriënteert** zich niet bewust op loopbaanmogelijkheden. Wel pakt ze graag nieuwe taken op. Zo voerde ze een tijd naast haar reguliere werk het ambtelijk secretariaat van een nieuwbouwproject. Marcel Exterkate wees haar op deze rol. Astrid vond het afwisselend om te doen. Op intranet zag ze vorig jaar een vacature voor bestuurssecretaresse, voor 32 uur in de week. Ze solliciteerde en werd aangenomen. Astrid ging vier uur per week meer werken. Dat bevalt goed.
Astrid leert zowel on-the-job als door het volgen van opleidingen. Ze volgde bijvoorbeeld een driejarige opleiding bij de bestuursacademie en studeerde in de avonduren. Best pittig met vier jonge kinderen, maar het lukte. Haar leidinggevende zag dat ze meer uitdaging aankon en gaf Astrid extra taken. Omdat het werk op de afdeling terugliep, zochten ze samen naar ontwikkelingsmogelijkheden. Een opleiding communicatie leek Astrid wel wat. Omdat de opleiding voor haar toenmalige werk niet direct noodzakelijk was, maakte ze met Marcel de afspraak dat ze 25 procent van de kosten zelf zou betalen. Mede door de communicatieopleiding werd Astrid wel de aangewezen persoon voor haar nieuwe baan. Het geleerde kan ze nu direct in de praktijk brengen. Zo is ze betrokken bij het schrijven van persberichten en het opstellen van mails voor het college van B&W. Uitgeleerd is ze niet. Ze gaat een opleiding managementassistentie volgen en wil graag een dag meelopen op de communicatieafdeling van een grotere gemeente. Ze hoopt dit laatste te realiseren via de “klussenbak” van Talentenregio .
Dankzij Astrids lange dienstverband bij de gemeente en haar verschillende taken, heeft ze haar interne **netwerk** door de jaren heen uitgebreid. Hoewel ze zelf schreef op de vacature voor bestuurssecretaresse, werd haar naam ook al genoemd. Marcel wist zeker dat ze de baan goed zou kunnen en dat er voor haar op die plek meer uitdaging te beleven was dan op zijn eigen afdeling. Hij had daarom geen enkele moeite om haar te laten gaan en gaf een goede referentie af. Astrid is blij met haar **loopbaanstap** en zoekt **geen nieuwe baan**.

WAAR ZIT VOOR ASTRID DE WINST?

Astrid ziet haar **gemeentelijke loopbaan** als een **succes**. Toen ze als 17-jarige door zwangerschap stopte met werken en haar vriendinnen aan het werk zag gaan, had ze niet gedacht dat ze zo ver zou komen als waar ze nu staat. Astrid heeft naar eigen zeggen “een omgekeerde route gelopen”. Veel van haar vriendinnen zijn door de jaren heen minder gaan werken, Astrid juist steeds meer. Haar **inzetbaarheid** en **vakmanschap** zijn gegroeid, evenals haar zelfvertrouwen. Marcel beaamt dit. Aan **bevlogenheid** – in de zin van dat ze lekker werkt en wil blijven werken – heeft Astrid geen gebrek. Ze **verzuimt vrijwel niet** en is **niet van plan** bij de gemeente Zwartewaterland te **vertrekken**. De nieuwe functie biedt ruimte voor verdere ontwikkeling. Dankzij de geringe reistijd kan ze werk en privé combineren.

Want naast 32 uur werken, wil Astrid ook tijd doorbrengen met haar (klein)kinderen.

WAT HIELP BIJ ASTRIDS LOOPBAANSUCCES?

De snelheid waarmee Astrid zaken oppikt en haar natuurlijke neiging op dingen af te stappen, vormen volgens Marcel Exterkate de belangrijkste **aanleidingen** voor haar loopbaanstappen. Astrid durft over de randen van haar werk heen te kijken. Hierdoor blijft ze zich ontwikkelen. Marcel daagde in jaargesprekken Astrid uit meer met haar talenten te doen. Dit was een aantal jaren niet aan de orde. Tot ze een communicatieopleiding voorstelde, een opstap naar haar nieuwe functie. Astrid heeft **geen duidelijk loopbaandoel** voor ogen. Ze heeft een **positieve attitude** ten opzichte van ontwikkeling. Kansen grijpt ze aan. Astrid wil in de toekomst graag meer doen met de inzichten van de communicatieopleiding. Ze heeft echter geen haast, want ze wil nog lang blijven werken. Misschien wil ze over 10 of 15 jaar wat minder uren werken, maar helemaal stoppen ziet ze niet voor zich.

ENGELEN EN BEREN

Astrid vindt haar gemeenteloopbaan een cadeautje en ziet deze carrière dus als een 'engel'. Ze had nooit gedacht zo ver te komen en prijst zich gelukkig met de kansen die ze krijgt. Astrid zegt zich moreel verplicht te voelen die kansen aan te pakken, er het beste van te maken en haar talenten optimaal in te zetten. Zo kan ze iets teruggeven aan haar werkgever. Soms zijn er beren op de weg, zoals ziekte en overlijden in de familie die de combinatie van werken en privé lastig maken. Maar Astrid probeert er op zulke momenten toch steeds het beste van maken en tot op heden lukt dat.

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKERS

Astrids eigen woorden "eigenlijk volg ik de omgekeerde route" beschrijven haar situatie goed. Ze is sinds ze in 1999 herintrad steeds beter op stoom gekomen in haar werk. Het einde aan haar ontwikkeling lijkt nog niet in zicht. Ze zit vol plannen en grijpt kansen met beide handen aan. Het lijkt er wel op dat Astrid nog steeds de veiligheid van haar vertrouwde gemeenteomgeving nodig heeft om te kunnen floreren. Een stap buiten gemeenteland zit er vooralsnog niet in. Dat is misschien ook niet nodig, maar ze zou het waarschijnlijk wel kunnen.

"Ik ben een omgekeerde route gelopen. Veel van mijn vriendinnen zijn door de jaren heen minder gaan werken, ik juist steeds meer"

Van links naar rechts: Martin Eijsbouts (senior medewerker P&O), Edwin Loermans (voorzitter CRG[OR]), Maarten Frenk (hoofd afdeling V&H) en Inge de Vries (gemeentesecretaris).

GEMEENTE HILVERSUM

Ruimte bieden om zelf het werk in te vullen

Ruimte bieden om zelf het werk in te vullen

De gemeente Hilversum wil als lerende organisatie, slank en hoogwaardig inspelen op wat de samenleving vraagt. Daarom introduceerde de gemeente het ontwikkeltraject MOVE en de Hilversum Academie. Bij de huidige transformatie van de organisatie selecteert Hilversum op basis van competenties in plaats van last in, first out. Dit lukt omdat leidinggevenden open praten met boventalligen, die tijd en steun krijgen om nieuw werk te vinden.

ONTWIKKELING EN MOBILITEIT IN HILVERSUM

De ambitie van gemeente Hilversum is sinds de reorganisatie in 2005 al duidelijk. Daarom introduceerde de gemeente destijds het ontwikkeltraject MOVE: een acroniem voor Motiveren, Overtuigen, Veranderen en Evalueren, aldus Edwin Loermans, OR-voorzitter en ex-'MOVER'. Elke letter van MOVE staat voor twee dagen training met huiswerkopdrachten. Vaak volgt daarop een loopbaanstap of worden mensen opnieuw 'verliefd' op hun huidige baan. Sinds 2006 volgden 120 medewerkers MOVE. Dit had een merkbare positieve impact op de organisatie.
Naast MOVE **leren** medewerkers via de Hilversum Academie, die veel vraaggestuurde, ook kort-en-krachtige, leermogelijkheden biedt. Iedereen kan elk jaar een cursus volgen, bijvoorbeeld over politieke sensitiviteit of creatief denken. Soms geven medewerkers zelf cursussen via de Hilversum Academie. Twee juristen vertelden hun collega's bijvoorbeeld over het nieuwe procesrecht bij de rechtbank.
Medewerkers **oriënteren** zich ook door de wijze waarop Hilversum momenteel reorganiseert: een driejarige transformatie, waarbij men mensen op competenties selecteert in plaats van last in, first out. Dit lukt omdat leidinggevenden open praten met boventalligen, die tijd en steun krijgen om nieuw werk te vinden.
Dankzij het ontwikkeltraject MOVE en de huidige reorganisatie zijn veel medewerkers van gemeente Hilversum bezig met een **loopbaanstap maken** of een **baan zoeken** en een **loopbaanstap maken.** Dit is geen doel op zich, maar een uitvloeisel van de lerende organisatie, waarin van medewerkers verwacht wordt dat ze hun loopbaan zelf sturen.

WAT LEVERT HET OP IN HILVERSUM?

Vooral de eerste lichting MOVERS heeft veel, ook externe, loopbaanstappen gezet. Zoals een museummedewerkster die meer met kindereducatie wilde doen en nu in een museum in een andere gemeente werkt die daar vol op inzet, een fraai **loopbaansucces.** Voor alle MOVERS geldt dat het fraaie 'visitekaartjes' voor de gemeente Hilversum zijn, aldus Martin Eijsbouts van P&O. Volgens Maarten Frenk, hoofd afdeling Vergunningen en Handhaven, krijgen medewerkers binnen de lerende organisatie ruimte om binnen kaders hun werk zelf in te vullen. Dat werpt volgens hem vruchten af voor **inzetbaarheid:** 'Medewerkers handelen nu meer dan vroeger als verantwoordelijke professional, dankzij leidinggevenden die coachen en faciliteren. Een voorbeeld is de bestrijding van de fietsenoverlast. In plaats van medewerkers werkinstructies te geven, vroeg de leiding: 'Hoe zorgen we dat de fietsenoverlast vóór een bepaalde datum is opgelost?' Medewerkers bedachten zelf plannen en realiseerden resultaten: de pleinen zijn nu schoon. Dat maakt medewerkers trots en **bevlogen**. Ook MOVE draagt

bij aan deze nieuwe houding van medewerkers; het ontwikkeltraject biedt medewerkers zicht op sterke en zwakke punten, wat hun **vakmanschap** ten goede komt. **Verzuim** en **ongewenst verloop** zijn dan ook laag.

WAAROM IS HILVERSUM MET O&M AAN DE SLAG?

Gemeentesecretaris Inge de Vries omschrijft de strategie van Hilversum: "een lerende organisatie, die slank en hoogwaardig is en inspeelt op wat de samenleving vraagt: minder nota's, meer faciliteren van een zelfredzame samenleving." Een voorbeeld: Hilversum moet bezuinigen op cultuur. In plaats van zelf een nota te schrijven, vraagt de gemeente aan culturele instellingen hoe zij zelf denken acht ton te kunnen bezuinigen. Dat vergt andere competenties van medewerkers. Daarin past een meedenkende ondernemingsraad: MZ Samen.
De **attitude** van de organisatie en veel van haar leidinggevenden is om medewerkers richting en ruimte te geven: binnen kaders geven zij zelf hun werkzaamheden vorm. Daar hoort bij dat medewerkers vertrouwen krijgen, dankzij open gesprekken. Want dan hoef je je niet 'suf te verantwoorden over prestatie-indicatoren, maar stuur je op effecten van wat medewerkers doen', aldus Inge de Vries. **Demografische factoren** vormen geen aanleiding voor ontwikkelings- en mobiliteitsactiviteiten; een samenleving die andere eisen stelt, in combinatie met bezuinigingen, wel.

ENGELEN EN BEREN

De eerste engel: de lokale politiek ziet het belang in van een lerende organisatie en stelt daarvoor de nodige middelen ter beschikking. Hilversum investeert bovengemiddeld, het dubbele wat normaal is, in leren en ontwikkelen. De reorganisatie of beter langjarige transformatie richting een slanke, hoogwaardige organisatie is een tweede. Die vormt een combinatie van dwang en verleiding waardoor mensen in beweging komen. Coachend leiderschap is een derde: Maarten Frenk en veel leidinggevenden met hem brengen dit in praktijk. Een vierde engel is dat Hilversum medewerkers perspectief biedt, zelfs als er in de gemeente geen plek meer voor hen is. Dan krijgen mensen ruimte en steun om nieuw werk te vinden.
Een beer is dat her en der nog onvolwassen arbeidsrelaties zijn, met medewerkers die soms weerstand tegen veranderingen hebben en leidinggevenden die zaken willen opleggen.
Een inmiddels overwonnen beer bij MOVE is dat in vorige lichtingen medewerkers gestuurd werden in plaats van vrijwillig deelnamen. In die gevallen pakte MOVE minder goed uit.

> "De eerste engel: de lokale politiek ziet het belang in van een lerende organisatie en stelt daarvoor de nodige middelen ter beschikking"

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKER

Mede dankzij de kleine omvang van de gemeente Hilversum en een bevlogen gemeentesecretaris, slaagt deze organisatie erin om een lerende organisatie te zijn, met volop tijd, geld en ruimte om te leren en waar medewerkers een bijzonder traject als MOVE, evenals vele andere cursussen, kunnen volgen. Ook toont de gemeente lef door niet op basis van last in, first out, maar op basis van geschiktheid te reorganiseren. Dat lukt alleen als organisaties de tijd nemen om te reorganiseren en de medezeggenschap daar volop bij betrekken.

CONTACTGEGEVENS
Edwin Loermans
T 035 - 629 28 82 of M 06 - 12 02 75 54
E e.loermans@hilversum.nl

FRANS REWIJK

Van facilitair dienstverlener naar projectmedewerker FlexMatch

Frans Rewijk

(31 jaar, opleiding MBO ICT) belandde na tien jaar routinematig werk bij de gemeente Alphen aan den Rijn in een dip. Dankzij een tip van Wilco van Oosten (51 jaar, unitleider en een bevriende collega) werd hij tijdelijk projectmedewerker FlexMatch: hij mocht voor negen gemeenten een project- en klussenbank opzetten. Dat smaakte naar meer. Inmiddels heeft hij zijn vaste voltijdbaan verruild voor een tijdelijke in deeltijd, zodat hij ook zijn ondernemende gang kan gaan.

HOE PAKTE FRANS HET AAN?

Frans **oriënteerde** zich toen hij in de facilitaire dienstverlening werkte en in een dip zat. Hij schakelde met succes een psycholoog in. De oud-facilitair medewerker vertelt vaak tegen mensen in zijn omgeving wat zijn ambities zijn, waardoor zich geregeld wat nieuws aandient.
Wilco gaf hem een belangrijk advies nadat Frans vertelde dat hij ooit een poppodium wilde opzetten, maar twijfelde of hij zijn baanzekerheid op moest geven voor zijn droom. "Misschien zit er een stap tussen deze droom en wat je nu doet", zei Wilco. Dat hielp Frans om zich op een tussenstap te oriënteren. **Leren** doet Frans door bijvoorbeeld een training projectleiding te volgen en door zelf een interne applicatietraining te geven. Wel vindt Frans het jammer dat hij geen hbo- of wo-diploma heeft.
Netwerken is Frans' grote kracht. Hij is naar eigen zeggen 'altijd op zoek naar het gezamenlijke belang' in zijn contacten met anderen.
Frans merkt soms dat hij tegen muren oploopt bij leidinggevenden en P&O. Hij heeft daarom naar eigen zeggen vaak 'eerder ondanks dan dankzij hen' nieuwe banen verworven. Een **loopbaanstap** maken was en is bij Frans een kwestie van 'overal omheen gaan en je netwerk gebruiken'. Hij kreeg zo de smaak te pakken dat hij aan zijn gemeente een hybride arbeidsrelatie voorstelde: 24 uur in vaste dienst, 12 uur voor eigen risico werken, maar factureren en uitbetaald krijgen via de gemeente. Zo zou hij als 'ondernemende ambtenaar' projecten in andere gemeenten kunnen doen, zonder op de formatie van zijn afdeling te drukken. Maar P&O ging niet akkoord. Dus verruilde hij zijn vaste voltijdbaan voor een tijdelijke in deeltijd zodat hij nu toch zijn gang kan gaan als ondernemer. Ondertussen blijft hij strijden voor nieuwe arbeidsrelaties. Zo schreef hij onlangs een visiestuk over hybride arbeidsrelaties. Dat heeft hij besproken met mensen van 'Beter werken in het Openbaar bestuur' die er enthousiast op reageerden.

WAAR ZIT VOOR FRANS DE WINST?

Zijn huidige **loopbaansucces** dankt Frans onder meer aan de beslissing tijdelijk te werken bij FlexMatch, ook al waren zijn leidinggevende en P&O daar aanvankelijk niet blij mee. 'Wat mij hielp is: weten wat ik in de toekomst wil, accepteren dat een loopbaanstap spannend en onzeker is en vervolgens gewoon stappen zetten', aldus Frans. Volgens Wilco komt Frans' huidige loopbaansucces doordat hij zelf inzag dat hij wat anders wilde en zijn kansen greep.
Frans' **inzetbaarheid** en **bevlogenheid** zijn door zijn recente loopbaanstappen toegenomen. Hij is gemotiveerd dankzij de vrijheid die hij heeft om zelf zijn werk in te delen. Wilco ziet dat Frans nieuwe energie heeft gekregen.
Frans heeft zijn **vakmanschap** verbreed. Hij leert voortdurend bij. Wilco vindt dat Frans' vakmanschap completer is geworden; zijn inhoudelijke kennis heeft hij aangevuld met vaardigheden als openstaan voor veranderingen, een netwerk opbouwen en informatiebronnen actief gebruiken.
Frans is niet van plan definitief bij de overheid te **vertrekken**: 'Ik ben een overheidsdier'. Wilco ziet dat risico wel omdat de gemeente onvoldoende ruimte biedt voor hybride arbeidsrelaties. Wilco: 'Binnenkort

fuseren we met andere gemeenten. Daar komt veel werk bij kijken rondom integratie van processen en het matchen van mensen. Werk dat bij Frans past. Zonde om hem te laten gaan.' **Verzuim** is bij Frans niet aan de orde, op die ene week verzuim in 2009 na, toen hij zijn werk niet meer zag zitten.

WAT HIELP BIJ FRANS' LOOPBAANSUCCES?

Frans **wil** zelfstandig ondernemer worden en bij de overheid blijven werken. Een hybride arbeidsrelatie dus. Frans heeft een ondernemende **houding** tegenover zijn eigen ontwikkeling en mobiliteit. De **aanleiding** voor Frans om afgelopen jaar loopbaanstappen te zetten was onvrede met zijn werk. Wilco zag dat. Hij zag ook Frans' talent: 'Hij kan goed organiseren en boekt resultaten. Zo heeft hij het netwerk 'De Nieuwe Ambtenaar' (DNA) opgericht. Zonde om zijn talent onbenut te laten.'

ENGELEN EN BEREN

Engelen voor Frans zijn: niet bang zijn, tegen de stroom in proberen te bereiken wat je wilt, en gebruikmaken van hulp zoals die van Wilco. Toen Frans solliciteerde voor projectmedewerker FlexMatch was zijn leidinggevende daar niet blij mee. Wilco trad toen op als 'informele bemiddelaar'. Hij gaf Frans advies – 'Zeg maar tegen je baas dat je een terugkeergarantie niet belangrijk vindt, want daar is hij namelijk bang voor.' Hetzelfde deed hij met Frans' baas – 'Zeg maar tegen Frans dat hij slechts de garantie krijgt om terug te keren naar de gemeente, niet naar zijn huidige functie, meer vraagt hij niet.' Beren zijn er ook. Frans: 'Soms dreig ik terug te vallen in mijn oude patroon. Dan denk ik: waarom zal ik het mezelf moeilijk maken? Maar dan geef ik mezelf een schop onder m'n kont en kies ik toch voor de uitdaging.' Een andere beer is het ontbreken van een hbo- of wo-diploma. Geen probleem zolang mensen hem kennen. Maar 'vreemden' beoordelen hem er toch op. Toch wil Frans geen hbo-opleiding volgen. Dat vindt hij te saai.

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKERS

Deze praktijk laat zien dat medewerkers informele (hier een collega) en formele (hier een psycholoog) steun nodig hebben om hun angsten en onzekerheden te overwinnen en een spannende stap te durven zetten. Als de stap dan eenmaal genomen is, komt er nieuwe energie vrij die vaak smaakt naar meer. Bij Frans Rewijk gaat die drive heel ver. Hij 'vecht' niet alleen voor zijn eigen arbeidsrelatie die hij meer hybride wil zodat hij zijn ondernemerschap kwijt kan; hij doet dat ook voor de bredere publieke zaak, opdat de overheid haar ondernemende ambtenaren kan behouden in plaats van 'weg te bonjouren richting zelfstandig ondernemerschap', aldus Frans. Tot slot roept deze case de vraag op wat mensen nodig hebben om op latere leeftijd alsnog een hbo- of wo-diploma te halen.

> "Ik verruilde mijn vaste voltijdbaan voor een tijdelijke in deeltijd zodat ik ook als ondernemer kan werken. Ondertussen blijf ik strijden voor nieuwe arbeidsrelaties"

Van links naar rechts: Mara van den Eelaart (P&O-adviseur), Olga Zomer (hoofd P&O), Herman Zwart (gemeentesecretaris), Gerrit Morrenhof (buitendienstmedewerker) en Dik van Pijkeren (wijkuitvoerder).

GEMEENTE DALFSEN

EVC-traject geeft erkenning als vakman

EVC-traject geeft erkenning als vakman

Wijkuitvoerder Dik van Pijkeren van gemeente Dalfsen besefte in 2009 dat de helft van de veertig buitendienstmedewerkers ongeschoold was. Daarop startte hij met opleidingscentrum de Groene Welle een traject voor Erkenning Verworven Competenties (EVC). Achttien medewerkers, waaronder Gerrit Morrenhof, behaalden een mbo-diploma. Mede dankzij EVC bestaat de buitendienst uit bevlogen vakmensen, die Dalfsen een gouden duurzaamheids-certificaat bezorgden.

ONTWIKKELING EN MOBILITEIT IN DALFSEN

Wijkuitvoerder Dik van Pijkeren vond het in 2009 lastig om met zijn buitendienstmedewerkers jaargesprekken te gaan voeren. De helft van zijn medewerkers was ongeschoold. Hij las over Erkenning Verworven Competenties (EVC) en nam contact op met P&O en het agrarisch opleidingscentrum de Groene Welle. Dat was de start van een EVC-traject dat past in de vitaliteitstrategie van Dalfsen, aldus gemeentesecretaris Herman Zwart, hoofd P&O Olga Zomer en P&O-adviseur Mara van den Eelaart. Medewerkers in het EVC-traject beoordeelden via de 360 graden feedback elkaars kennis, vaardigheden en attitudes. Vervolgens maakten zij onder begeleiding van de Groene Welle een portfolio met bewijzen van opgedane ervaring. Dit hielp hen om zich te **oriënteren** op wat ze in huis hadden. Gerrit Morrenhof, een van de medewerkers: 'Je spit je hele leven door. Vroeger was ik melkveehouder. Een ander vak, waarvan ik veel heb geleerd. Als je al je ervaringen bundelt, dan is dat een heel boekwerk. Daar krijg je zelfvertrouwen van. Bovendien besef je dan, hoe belangrijk het is om bij te blijven.' Morrenhof kreeg, samen met vijf collega's, op basis van hun portfolio meteen een mbo-diploma op niveau 3. De overige twaalf **leerden** via aanvullende opdrachten voldoende bij om daarna ook hun diploma te krijgen. Zeven medewerkers gingen een **hogere baan** zoeken door te solliciteren naar de functie van wijkuitvoerder. Drie van hen bleken geschikt en een heeft uiteindelijk de **loopbaanstap** naar wijkuitvoerder gemaakt.

WAT LEVERT HET OP IN DALFSEN?

Door het EVC-traject voelen de buitendienst-medewerkers zich nu als vakman erkend; dat is al een **loopbaansucces** op zich. Ook is iedereen een salarisschaal gestegen. Morrenhof: 'Toch heb ik niet de behoefte om door te groeien. Ik vind mijn vak veel te mooi. Wel wil ik bijblijven.' Een collega van Morrenhof kreeg de smaak van mobiliteit te pakken: hij volgt nu een opleiding tot begraafplaatsbeheerder. Ook ieders **inzetbaarheid** verbeterde: de achttien medewerkers verwierven niet alleen een mbo-diploma, ook hun zelfvertrouwen groeide. Van Pijkeren zag bovendien hun **vakmanschap** toenemen: 'Dalfsen hoeft minder in te huren dan andere gemeenten, want wij kunnen dingen als boomverzorging en gladheidsbestrijding beter en goedkoper zelf.' Olga Zomer: 'Zonder het EVC-traject had Dalfsen nooit een duurzaamheidscertificaat gehaald, wat inhoudt dat we bijvoorbeeld zo weinig mogelijk bestrijdingsmiddelen gebruiken.' **Bevlogen** zijn de buitendienstmedewerkers ook. Morrenhof: 'We hebben een levendig teamoverleg, waarin we elkaar sterker maken. Als er bijvoorbeeld een nieuwe tractor moet komen, dan kiezen we die samen uit. Een positief bij-effect van het EVC-traject is dat we nu beter samenwerken.' Zwart beaamt: 'Als er een boom over de weg ligt, dan halen onze medewerkers die meteen weg.' Verloop en verzuim zijn laag.

WAAROM IS DALFSEN MET O&M AAN DE SLAG?

Dalfsen ambieert een goede werkgever te zijn met als **strategie** oog voor duurzaamheid in alle opzichten, dus ook voor vitaliteit en mobiliteit. 'Dat laatste krijgt de komende jaren extra aandacht', aldus Zwart. Alle afdelingshoofden volgden de afgelopen anderhalf jaar een management development traject om meer aandacht te leren geven aan ontwikkeling van hun medewerkers. Ook leerde men in teamtrainingen elkaar feedback geven. Zomer: 'Dat waren bij vlagen heftige sessies, waarin men elkaar soms echt de maat nam.'
De **attitude** die Dalfsen tegenover ontwikkeling en mobiliteit heeft is dat iedereen elke opleiding kan doen die men wil. Men voert jaargesprekken en maakt persoonlijke ontwikkelplannen. De **aanleiding** om met EVC te starten was dat Van Pijkeren en zijn baas Cor Westhuis schrokken van het aantal ongeschoolden. Bovendien ervoer Van Pijkeren dat hij weinig handvatten had om medewerkers tijdens jaargesprekken te kunnen beoordelen.

ENGELEN EN BEREN

De Groene Welle was voor Dalfsen een engel. Hun docenten gaven zorgvuldige begeleiding aan groepjes van 3 à 4 buitendienstmedewerkers bij het maken van hun portfolio; niet eenvoudig voor mensen die gewend zijn buiten te werken. Nog een engel is dat het EVC-traject van onderop is gestart, op initiatief van wijkuitvoerder Van Pijkeren. Hem lukte het om medewerkers zodanig te enthousiasmeren, dat ze EVC als kans in plaats van als verplichting zagen. De directie toonde zich betrokken, door te onderstrepen dat wijkteams het visitekaartje van de gemeente zijn. Van Pijkeren: 'Toen wij, als een van de weinige gemeenten, het gouden duurzaamheidscertificaat kregen, kwam de wethouder op vrijdagavond langs en trakteerde iedereen op een gehaktbal'.
Een beer die Van Pijkeren noemt is dat een enkeling afhaakte tijdens het traject, omdat hij niet op een computer wilde werken: 'Dat deed pijn. Daardoor bleef hij immers ook in salarisschaal 4 steken.'
Een portfolio opbouwen en 360 graden feedback geven was voor de meesten best pittig. Van Pijkeren heeft de nodige weerstand moeten overwinnen.

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKER

Het traject in Dalfsen laat zien hoe EVC een hefboom kan zijn voor het realiseren van een vakmanschapscultuur. Wijkuitvoerder Van Pijkeren gebruikte EVC om zijn team te enthousiasmeren hun vakmanschap te verbeteren en daardoor ook hun salaris te zien stijgen. Door elkaars competenties te beoordelen, door onder zorgvuldige begeleiding portfolio's te maken, zo nodig aanvullende opdrachten te doen en uiteindelijk EVC-certificaten te halen, creëerde de buitendienst met elkaar een cultuur van vakmanschap. Medewerkers leren continu van elkaar en maken elkaar zo sterker en beter. Daardoor zijn ze een bevlogen team, dat als klap op de vuurpijl een gouden duurzaamheidscertificaat wist te halen. EVC op zich is geen wondermiddel voor ontwikkeling en mobiliteit. Het succes staat of valt met een betrokken omarming door iedereen: directie, middelmanagement en medewerkers zelf.

> "Door het EVC-traject voelen de buitendienst-medewerkers zich nu erkend als vakman; dat is al een loopbaansucces op zich"

CONTACTGEGEVENS
Olga Zomer-de Zwaan
T 0529 - 48 83 10 of M 06 - 17 08 80 02
E o.zomer@dalfsen.nl

BERTIL VRUGGINK

Van servicemedewerker Bouw en Installaties naar projectleider bij Rijkswaterstaat

Bertil Vruggink

(39 jaar) klom na vijf jaar werken als servicemedewerker bij gemeente Zwolle weer in de schoolbanken. Naast zijn werk bij de gemeente volgde hij de hbo-opleiding projectmanagement. Hij kwam in een potential-traject en werd werkvoorbereider, een opstap naar zijn uiteindelijke doel: projectleider. Tweeënhalf jaar geleden greep hij die kans bij Rijkswaterstaat. Bertil Vruggink is nu succesvol projectleider bij de aanleg, beheer en onderhoud van technische installaties in de 'natte tak'.

HOE PAKTE BERTIL HET AAN?

Het werk van Bertil paste bij zijn opleiding tot elektrotechnicus (TSI/TBI op middelbaar technisch niveau). Maar na vijf werken als servicemonteur, wilde Bertil hogerop en ging hij zich **oriënteren** op zijn toekomst. Hij sprak medewerkers van het Loopbaancentrum en deed een snuffelstage. De jaren daarna ging Bertil volop **leren** en dat doet hij nog steeds: "Leren doe ik elke dag."
Bertil wilde projectleider worden in de elektrotechniek. Daarvoor moest hij goed leren schrijven en een hbo-diploma halen. Hij volgde in eigen tijd en op eigen kosten een cursus Nederlands. Daarna deed hij een vierjarige hbo-opleiding projectmanagement. Gemeente Zwolle vergoedde 75% van de opleidingskosten en gaf tien studieverlofdagen per jaar.
Bertil werd daarop geselecteerd voor het potential-traject van Zwolle. 'Deuren gingen open', aldus Bertil. Hij kreeg een mentor en Peter Bastiaans werd zijn stagebegeleider. Peter: 'We leerden allebei veel van elkaar en hadden open gesprekken waarin we beiden soms kritische noten kraakten. Ik liet Bertil steeds complexere projecten doen: een nacalculatie voor een fontein of meedenken over het programma van eisen voor het nieuwe stadsontsluitingssysteem.'
Bertil leerde ook anders met mensen om te gaan. Bertil: 'De buitendienst is heel vrij, lekker een pilsje drinken met z'n allen. Binnen gelden andere gedragsnormen, maakte Peter me duidelijk."
Bertil werd werkvoorbereider. Een tussenstap als opmaat tot projectleider, wist begeleider Peter, die hem veel projecten zo goed als zelf liet leiden. Peter was cruciaal in het netwerk van Bertil; voor het overige beschouwt Bertil **netwerken** als iets functioneels: 'Ik houd vacatures bij en ga soms naar bijeenkomsten, maar niet te veel. Netwerken moet wel wat opleveren.'
Omdat er binnen de gemeente geen vacature voor projectleider vrijkwam, ging Bertil extern een **baan zoeken**. Bij Rijkswaterstaat was een vacature bij de 'droge tak': verkeerslichten, installaties in tunnels, et cetera. Bertil solliciteerde met succes en maakte de **loopbaanstap** naar medewerker Planmatig Beheer (elektro), een projectleidersrol. Peter: 'Natuurlijk was het jammer dat Bertil vertrok. Iemand inwerken kost tijd en Bertil had aan een half woord genoeg. Iemand anders uit de buitendienst volgde hem op; die heeft geen ambitie om projectleider te worden. Ook prima. En toch: ik vind het heel belangrijk om mensen te zien groeien.'

WAAR ZIT VOOR BERTIL DE WINST?

Het eerste jaar na Bertils loopbaanstap was zwaar. Hij moest wennen aan de minder persoonlijke cultuur bij Rijkswaterstaat. Veel contacten verliepen via e-mail en telefoon; niet face-to-face zoals hij gewend was. Maar inmiddels zit de projectleider aanleg, beheer en onderhoud van technische installaties beter op zijn plek bij de zogenoemde 'natte tak', (sluizen, gemalen, bruggen). Zijn **loopbaan** is een **succes**. Bertil: 'Ik heb bereikt wat ik voor ogen had. Ik kan qua expertise mijn ei goed kwijt en ik kan me de komende jaren volop ontwikkelen.' Peter: 'Ik vind Bertil ontzettend succesvol! Niet veel jongens van de buitendienst doen hem dit na. Bertil heeft naast zijn werk vier jaar gestudeerd, niets was hem te

veel. Daar heb ik diep respect voor. Hij is gegroeid is, ook als persoon.' Zijn **inzetbaarheid** is verbreed, want hij heeft zowel verstand van de praktische elektrotechniek als van projectmanagement. Dat maakt hem een unieke **vakman**. **Bevlogen** is hij zeker. Peter: 'Bertil is een en al gedrevenheid'. **Verzuim** is niet aan de orde, evenmin als **verloop**. 'Ik ben geen jobhopper. Niet dat ik altijd bij Rijkswaterstaat zal blijven, maar ik ga ook niet alle kanten opvliegen.'

WAT HIELP BIJ BERTILS LOOPBAANSUCCES?

Aanleiding voor Bertil om zich te ontwikkelen en door te groeien naar projectleider was de drive om meer te bereiken. Toen bleek dat zijn ambities niet binnen de gemeente te realiseren waren, keek Bertil verder. **Doel** en **attitude** in de loopbaan van Bertil zijn dat hij plezier in zijn werk wil hebben, meerwaarde wil leveren, gewaardeerd wil worden en af en toe iets nieuws en uitdagends wil doen.

ENGELEN EN BEREN

Een engel in Bertils loopbaan is ten eerste zijn gedrevenheid en ongedurigheid, waardoor hij continu iets nieuws zoekt. Ook de meester-gezel-achtige verstandhouding die hij had met stagebegeleider Peter was een engel. Bertil: 'Hoe druk Peter ook was, ik kon hem altijd alles vragen'. En Peter zegt: 'Bertil kwam vanuit de buitendienst, wist daar veel van. Er liepen destijds projecten waarbij ik zijn kennis goed kon gebruiken en die voor hem mooie leerprojecten waren.' Beiden roemen het HR-beleid van de gemeente Zwolle: 'Zwolle is niet voor niets ooit tot Beste Werkgever verkozen. Alles kan qua opleiding en ontwikkeling, dat is gemeentelijk beleid', zegt Peter. Vooral het potential-traject was voor Bertil een engel in zijn loopbaan.
Beren weten beide heren nauwelijks te noemen. Hooguit hebben medewerkers die de rol als stagebegeleider vervullen hiervoor wat weinig tijd en is het lastig om het eigenlijke werk van de stagiaire ingevuld te krijgen, vindt Peter.

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKER

Deze casus is een toonbeeld van ontwikkeling en mobiliteit: een moderne organisatie – de gemeente Zwolle – die haar medewerkers volop faciliteert qua ontwikkeling en mobiliteit. Een leidinggevende die er plezier in heeft om het beste uit zijn mensen te halen, ook als dat betekent dat ze uiteindelijk vertrekken. En een medewerker op mbo-niveau die – vol ambitie – naast zijn werk een hbo-opleiding en een potential-traject volgt. De combinatie van eigen drive, een stimulerende leidinggevende en een organisatie die ontwikkeling volop mogelijk maakt, maakt dat iemand zich razendsnel ontwikkelt. En daardoor de stap naar buiten zet en projectleider op hbo-niveau wordt. Als alles en iedereen wil, dan kan er veel!

> "Ik heb bereikt wat ik voor ogen had. Ik kan qua expertise mijn ei goed kwijt en ik kan me de komende jaren volop ontwikkelen"

GEMEENTE BRONCKHORST

Brede Balie: succes dankzij eigen inbreng

Van links naar rechts: Joop Spijkers (P&O), Arne van Hout (gemeentesecretaris), Gerrit Limpers (voorzitter OR), Jeroen Wisselink (programmamanager).

Brede Balie: succes dankzij eigen inbreng

Bronckhorst kent sinds 1 januari 2010 een nieuw gemeentehuis en een nieuwe dienstverlening aan de burger: de Brede Balie. Zeventien ambtenaren werden klantadviseur met veel algemene kennis. Een succes dankzij door de gemeente zelf ingebrachte kennis.

ONTWIKKELING EN MOBILITEIT IN BRONCKHORST

Zeventien ambtenaren zijn kris kras uit de organisatie geworven en opgeleid tot klantadviseur, vertelt programmamanager Jeroen Wesselink. De meeste burgervragen lossen ze zelf op. Complexe vragen spelen ze door naar vakspecialisten. OR-voorzitter Gerrit Limpers noemt deze reorganisatie een loopbaansucces voor de ambtenaren die voorheen functies bekleedden als badmeester en secretaresse. Dankzij hun loopbaanstap zijn ze steviger, onafhankelijker en creatiever en houden ze hun vakmanschap op peil, aldus Joop Spijkers van P&O. Bronckhorst hield een voorlichtingsdag waarop gemeentemedewerkers zich konden **oriënteren** op de nieuwe functie van klantadviseur. Twintig medewerkers kwamen langs. Na intakegesprekken bleven er 17 over. Zij **leerden** gedurende een jaar intensief in een opleidingstraject van anderhalve dag per week: eerst een half jaar 'processen van dienstverlening', daarna een half jaar 'inhoud' – van paspoortaanvragen tot kapvergunningen. 'Dat gaf reuring', aldus Spijkers. 'De badmeester en de secretaresse waren een paar dagen per week van hun plek.' Het voordeel was dat iedereen alvast kon wennen aan de komende veranderingen. Ook nu nog **leren** de klantadviseurs veel en vooral informeel. Op vrijdagmiddag wisselt men ervaringen uit en nodigt men soms een vakspecialist uit die wat vertelt. **Netwerken** hoorde bij de voorbereiding op de rol van klantadviseurs: zij bezochten de afdelingen met vakspecialisten. Als 'burger-under-cover' bezochten ze verschillende gemeenten om te kijken hoe die burgervragen behandelden. Ze wilden het beter doen, dit werkte sterk motiverend.
De **loopbaanstap** naar klantadviseur was voor velen life-changing. Zo zei een klantadviseur: 'Ik ben de organisatie eeuwig dankbaar voor de kansen die ik heb gekregen. Ik kan veel meer dan ik dacht!' **Baan zoeken** deden de huidige klantadviseurs vanuit zeer diverse functies – zoals badmeester, secretaresse en belastingmedewerker. Enige criterium was of ze pasten bij het competentieprofiel.

WAT LEVERT HET OP IN BRONCKHORST?

De klantadviseurs vierden een **loopbaansucces.** Velen deden al jaren hetzelfde. Nu zijn ze krachtig geworden en blijven ze zich ontwikkelen en zij verbreedden hun **inzetbaarheid** en **vakmanschap.** Ze moeten veel weten zonder te specialiseren en hebben veel bijgeleerd, zoals googlen en omgaan met agressie. Spijkers: 'Ik vroeg me aanvankelijk af of sommigen het wel aan konden. Maar ze doen het allemaal goed! Ze zijn gegroeid qua zelfvertrouwen, onafhankelijkheid en creativiteit.' Hun vakmanschap zit 'm in klantgerichtheid. Door de Brede Balie wil de gemeente Bronckhorst de burger behandelen zoals dat bij de bakker gaat: naar de balie gaan en je vraag stellen. De klantadviseur kan een vraag meestal direct oplossen. Zo niet, dan verwijst hij door naar een vakspecialist. De klantadviseurs doen hun werk **bevlogen** en helpen elkaar. Afdelingshoofd Hetty ergerde zich aan dode momenten waarop klantadviseurs in groepjes klitten om gezellig te babbelen. Hetty wilde dat aankaarten, maar een van de adviseurs benoemde zelf al hoe onprofessioneel

hij dat geklit vond. De groep loste het probleem dus eigenhandig op.

WAAROM IS BRONCKHORST MET O&M AAN DE SLAG?

Bronckhorst heeft een **strategie** van toekomstbewust personeelbeleid om zo vergrijzing, toename van gemeentelijke taken en individualisering te tackelen. Over dit beleid praat het management met alle driehonderd medewerkers. In gesprekken met kleine clubjes doen gemeentesecretaris Arne van Hout en de OR ideeën op. Nu al tekent zich af dat medewerkers flexibeler moeten en willen zijn. Met garantie op werkbehoud lukt dat beter: flexibiliteit dankzij zekerheid. Het Brede Balieconcept anticipeert daar op. Van Hout: 'Ik zie een gemeente voor me met meer publiek-private samenwerking, waarbij de gemeente tachtig procent expertise zelf in huis heeft en twintig procent samen doet met private instellingen.' De **attitude** die hieruit voortvloeit noemt Wesselink integraal werken: 'Veel samenwerken, begrip voor elkaar hebben, problemen direct en klantgericht oplossen.' **Aanleiding** voor de beschreven O&M-praktijk was de nieuwbouw.

ENGELEN EN BEREN

De beer bleek de methodiek van een externe docent die de klantadviseurs vakinhoud uitlegde. Van Hout zat achterin de klas en zag hoe ze de klantadviseurs volstampte met vakkennis. Mensen haakten af. Nadat eigen vakspecialisten docent werden, veranderde de beer in een engel. Vakspecialisten bleven bij de praktijk en er ontstond begrip voor elkaars werk en daarmee voor het de Brede Balie. Daarmee verdween weer een beer; weerstand van de vakspecialisten die geen vertrouwen hadden in de nieuwe klantadviseurs. Een beer is ook het gevaar dat klantadviseurs eigenhandig aparte balies voor afspraken en paspoorten inrichten omdat de ene adviseur sneller is met paspoorten, de andere met afspraken doorleiden. Dat bedreigt het concept. Van Hout: 'Toen ik bordjes boven de balies zag verschijnen, ben ik bij het werkoverleg van de klantadviseurs aangeschoven. Ik vroeg welk probleem ze wilden oplossen. Dat betrof de incidenteel lange rijen. Ik vroeg of een andere oplossing denkbaar was. Daarop verzonnen ze wat beters. Als de rij te lang wordt, loopt een bode langs die vraagt wie voor een afspraak elders in het gebouw komt.' Dit voorbeeld toont aan dat je continu moet sturen op zachte cultuuraspecten: ogen open houden en veel met elkaar praten. Een laatste engel is de relatie OR en bestuurder. Limpers: 'We delen veel informatie met elkaar en investeren zo in onderling vertrouwen. Daardoor werken we samen aan toekomstbestendig personeelbeleid.'

> "Met de Brede Balie wil de gemeente Bronckhorst de burger behandelen zoals dat bij de bakker gaat: naar de balie gaan en je vraag stellen"

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKER

Bronckhorst toont hoe een langetermijnvisie op ontwikkeling van mens en organisatie vruchten afwerpt. De invoering van de Brede Balie is niet louter een loopbaanstap geweest voor 17 ambtenaren, Bronckhorst anticipeert zo op een toekomstbestendig personeelbeleid in een toekomstbestendige gemeente. Bronckhorst geeft vorm aan wat in de literatuur *flexicurity* heet: door mensen veiligheid te bieden in de vorm van goede opleidingsprogramma's en zekerheid in de vorm van werkgaranties, durven ze het aan om flexibel te worden en ongewone loopbaanstappen te zetten. Geen flexibiliteit zonder zekerheid, maar ook, en vooral in de toekomst: geen zekerheid zonder flexibiliteit.

CONTACTGEGEVENS
Joop Spijkers
T 0575 - 75 04 54
E j.spijkers@bronckhorst.nl

MAARTJE SCHRAVEN

Van horeca tot receptionist, postafhandeling, burgerzaken, markt- en kermismeester

Maartje Schraven

(42 jaar) werkte als alleenstaande jonge moeder onder schooltijd in de horeca en bij een callcenter. Via de vrijwillige brandweer maakte ze binnen gemeente Sint-Oedenrode verschillende loopbaanstappen. Zeven jaar geleden begon ze als bode; tegelijk pakte ze de rol als markt- en kermismeester op. Nu handelt ze post af, werkt ze bij de receptie en voor de afdeling burgerzaken. Collega Joke de Poorter ziet dat deze duizendpoot zich blijft ontwikkelen.

HOE PAKTE MAARTJE HET AAN?

Maartje Schraven **oriënteert** zich niet actief op nieuwe banen, maar staat wel altijd open voor veranderingen. Collega Joke de Poorter typeert haar als een 'aanpakker': "Als Maartje ergens in moet springen, dan doet ze dat." Zo rolde Maartje van de ene in de andere (deeltijd)baan. Het begon met een baan bij de vrijwillige brandweer, destijds nog onderdeel van de gemeente. Daar hoorde Maartje dat de gemeente met spoed een bode zocht. Ze solliciteerde en begon twee dagen later in haar nieuwe functie. Het dienstverlenende aspect in de functie van bode paste goed bij haar. Maar liever nog dan dienstverlenend zijn aan collega's – zoals in de baan van bode – is Maartje dienstverlenend aan burgers. Dus toen er zich een kans aandiende om deels op de receptie en deels bij de post te gaan werken, greep Maartje die kans met beide handen aan. Weer wat later vroeg de teamleider burgerzaken haar om in te vallen voor een zieke collega achter de balie. Ook hierin zag Maartje ontwikkelmogelijkheden voor zichzelf. Zo kon ze immers nog meer met burgers bezig zijn. Nu combineert ze receptiewerk met uitgaande post en burgerzaken. Daarnaast is ze al jaren markt- en kermismeester. Zo'n zeven jaar geleden werd ze hiervoor gevraagd door de burgemeester en toenmalige gemeentesecretaris. Deze rol is op haar lijf geschreven. Maartje: "Ik kan goed plannen en organiseren, ben duidelijk en kan het goed vinden met de marktkooplieden en de kermisexploitanten. Ik geloof dat ze het wel grappig vinden dat ik - als vrouw van 1.54m - het allemaal voor hen regel". Maartje leert van de afwisseling in haar werk, en volgt een aantal **opleidingen** zoals een opleiding medewerker Klant Contact Centrum en periodieke BHV-EHBO scholingen. Daarnaast is ze lid van de VGK (Vereniging van Gemeentelijke Kermisbeheerders). Ze gaat naar hun tweejaarlijkse congres om daar te **netwerken**. Op termijn zou Maartje het liefste meer uren gaan werken bij burgerzaken (**loopbaanstap**). Want de afwisseling in haar huidige baan is prettig, maar maakt haar tegelijkertijd minder flexibel. "Als ik de post doe, kan ik niet bijspringen op burgerzaken als daar behoefte aan is", aldus Maartje. Echte haast heeft ze niet. Ze gaat met plezier naar haar werk. En als haar baan haar even niet de broodnodige uitdaging biedt die ze nodig heeft om zich goed te voelen, zijn er privé wel uitdagende hobby's zoals sporten, duiken en survivallen.

WAAR ZIT VOOR MAARTJE DE WINST?

Maartje typeert haar loopbaanpad niet als **loopbaansucces**, omdat ze geen echte promoties heeft gemaakt. Maar het is volgens Maartje wel degelijk een loopbaan, "geen stijgende maar een diverse". Dat ze zich blijft ontwikkelen noemt ze haar grootste loopbaansucces. Maartjes **vakmanschap** zit 'm vooral in praktische zaken: dingen organiseren, realiseren, klantgericht en dienstverlenend bezig zijn, vertelt collega Joke de Poorter. Of haar combinatiefunctie haar **inzetbaarheid** vergroot of juist verkleint, weet Maartje niet. Enerzijds is ze door de breedte van haar takenpakket breed inzetbaar. Anderzijds maakt de versnippering in haar takenpakket dat ze minder flexibel inzetbaar is. Maartje **wil niet weg** bij de gemeente, is niet of nauwelijks ziek en ook met haar **bevlogenheid** zit het wel goed.

WAT HIELP BIJ MAARTJES LOOPBAANSUCCES?

De noodzaak om als alleenstaande moeder geld te verdienen, vormde de **aanleiding** om een leuke baan te zoeken die te combineren is met zorg voor kinderen. Maartjes actieve **houding** ligt ten grondslag aan haar loopbaansucces. Joke de Poorter hierover: "Maartje is een doorbijter. Ze is ondernemend en haalt eruit wat er in zit." Daardoor ziet Maartje kansen wanneer ze zich voordoen en heeft ze het lef om deze aan te pakken. Door haar behoefte aan uitdaging, blijft Maartje zich 'stretchen'. Een uitgesproken loopbaan**strategie** heeft ze niet. Integendeel. Ze plukt de dagen. Zo lang Maartje spanning blijft ervaren, heeft ze plezier in haar werk. En spanning ervaart ze door opleidingen te volgen, maar bijvoorbeeld ook wanneer ze haar BHV/EHBO-vaardigheden kan aanspreken op het moment dat er iemand onwel wordt op het gemeentehuis, of tijdens de kermis.

ENGELEN EN BEREN

Maartje noemt enkele collega's haar engelen.
Een bode bijvoorbeeld, die haar steunde in moeilijke én leuke privé-tijden. En dan is er Joke de Poorter, met wie Maartje een "moeder-dochter band" heeft volgens beiden. Maartje: "Joke is mijn voorganger als bode en op de post en receptie. Wij kennen elkaar al van vroeger toen we samen in de horeca werkten. Het lijkt wel alsof ik achter haar leven aanloop. Ze is mijn voorbeeld." Dat ze destijds gevraagd werd als markt- en kermismeester vindt Maartje nog altijd fijn. Ze is sowieso dankbaar voor alle ontwikkelkansen die de gemeente haar biedt.
Een mogelijke beer is de versnippering in haar takenpakket, die maakt dat ze zich bijvoorbeeld minder snel kan inwerken op burgerzaken dan ze zou willen. En de huidige bezuinigingen maken het volgen van bepaalde opleidingen en meer uren werken bij burgerzaken momenteel niet mogelijk. Dat vindt Maartje begrijpelijk, maar wel jammer.

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKER

In de psychologische literatuur worden mensen soms ingedeeld in twee categorieën: zij die actief kansen benaderen (approach orientation), en zij die vooral risico's willen vermijden (avoidance orientation). Maartje Schraven lijkt zich sterk te verhouden tot eerstgenoemde categorie. Dit, en haar behoefte aan het ervaren van "kicks" in werk en leven, maken loopbaanontwikkeling bijna als vanzelfsprekend voor Maartje. Laten we hopen dat de gemeente Sint-Oedenrode haar, ondanks bezuiniging, de ruimte kan blijven bieden om zich te ontwikkelen.

> "Ik geloof dat de markt-kooplieden het wel grappig vinden dat ik - als vrouw van 1.54m - het allemaal regel"

Van links naar rechts: Esther Banen (Senior adviseur P&O), Marije van Wees (lid OR), Frank van Erkel (stadsdeelsecretaris) en Tessa Meijer (teammanager Bouwvergunningen).

STADSDEEL AMSTERDAM-OOST

Ruimte voor eigen ideeën

Ruimte voor eigen ideeën

Na een workshop Waarderend Onderzoeken kwam er bij medewerkers van stadsdeel Amsterdam-Oost een stroom aan ideeën los. Het leidde onder meer tot een ontwikkelcheque van 500 euro voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Drie maanden daarna had de helft van de medewerkers al een plan ingediend. Oost bruist. Burgers vragen daarbij om zelfstandig handelende ambtenaren, is de filosofie van stadsdeelsecretaris Frank van Erkel. Medewerkers krijgen van de organisatie alle ruimte voor ideeën om zichzelf en het stadsdeel te ontwikkelen.

ONTWIKKELING EN MOBILITEIT IN STADSDEEL AMSTERDAM-OOST

Leidinggevenden en medewerkers van stadsdeel Amsterdam-Oost leerden in 2011 in de workshop Waarderend Onderzoeken om positief te kijken: wat gaat goed en hoe kan het nog beter? Ook OR-lid Marije van Wees en teammanager bouwvergunningen Tessa Meijer volgden de workshop. Na de workshop kregen medewerkers het idee om een ontwikkelcheque te introduceren: €500 per jaar voor ieders persoonlijke ontwikkeling.
P&O-adviseur Esther Banen lanceerde de ontwikkelcheque tijdens loopbaanmarkten voor het kantoorpersoneel en buitendienst. Dankzij de markten en de ontwikkelcheque – die gepromoot werd op intranet en in werkoverleggen – gingen medewerkers zich **oriënteren** op werk en loopbaan en **leren**.
Drie maanden na introductie van de cheque had de helft van de medewerkers al een plan ingediend om het ontwikkelbudget aan te besteden. Bijvoorbeeld voor de rijopleiding BE zodat je strooidiensten mag rijden. Een straatveger volgde een opleiding tot voorman. Een vergunningenmedewerker volgde een cursus kickboksleraar en geeft nu les aan dak- en thuisloze jongeren in Oost. Enkele medewerkers veegden hun ontwikkelbudgetten bijeen en kochten samen een coach-cursus in. Zij zijn nu interne coaches, waardoor Oost bespaart op externen.

De ontwikkelverhalen worden gedeeld via interviews op intranet. Dat werkt besmettelijk. Ook gebruiken medewerkers de maandelijkse “prOOST! Borrels” om te netwerken en te vertellen waar ze trots op zijn. Er zijn ook kennislunches waarvoor externe sprekers en gasten uitgenodigd worden. Zo luisterden buurtbewoners mee bij het onderwerp social media. Tessa Meijer moedigt medewerkers ook aan om zelf uitnodigingen van buiten te accepteren. “Eerst wees ik mensen daarop, nu gaan zij uit zichzelf.”

Een **baan zoeken** en een **loopbaanstap maken** zijn bij Amsterdam-Oost logische gevolgen van ontwikkelingen die medewerkers doormaken. Stimulerend zijn de open gesprekken die leidinggevenden voeren met medewerkers. Tessa: “Eén van mijn medewerkers zat niet meer op zijn plek. Samen met hem keek ik waar zijn kracht lag. Hij is geswitcht naar een andere functie waar hij perfect tot zijn recht komt.”

WAT LEVERT HET OP IN STADSDEEL AMSTERDAM-OOST?

Er zijn veel **loopbaansuccessen,** zoals een vastgoedmedewerker die nu met plezier bij de afdeling Communicatie werkt. Een medewerker Informatiebeheer ging voor langere periode bij Burgerparticipatie werken. Medewerkers van de

Financiële Administratie oriënteren zich nu via snuffelstages ook op andere plekken .
Medewerkers zijn breder **inzetbaar.** Esther: "Medewerkers zijn nu gewend na te denken over waar ze goed in zijn en hoe ze hun talent kunnen inzetten. Dat vergroot het zelfvertrouwen, waardoor men de komende reorganisatie als kans ziet."
Op Tessa's afdeling is het **vakmanschap** hoog: "Mensen weten wat er van hen verwacht wordt en verbreden zich volop." **Bevlogenheid** blijkt uit alles, bijvoorbeeld uit de vele initiatieven die medewerkers nemen. **Verloop** is laag, aan **verzuimreductie** wordt hard gewerkt.

WAAROM IS STADSDEEL AMSTERDAM-OOST MET O&M AAN DE SLAG?

Stadsdeel Amsterdam-Oost transformeert naar een overheid die samen met burgers mooie dingen opzet. **Aanleiding** was de fusie in 2010 van Oost-Watergraafsmeer en Zeeburg. Dat waren twee verschillende culturen. Samenwerken en publiek ondernemerschap vormen de **strategie** van de nieuwe organisatie.
Burgers vragen daarbij om zelfstandig handelende ambtenaren, is de filosofie stadsdeelsecretaris Frank van Erkel. Om de strategie te realiseren, krijgen medewerkers alle ruimte voor ideeën om zichzelf en het stadsdeel te ontwikkelen.
Van Erkel: "Wat we willen bereiken is helder, maar we maken weinig detailplannen Onze antenne staat uit voor situaties die het toekomstbeeld dichterbij brengen". Een voorbeeld is het festival *Love Land on Ice,* snel georganiseerd toen het vroor. Normaal duurt een vergunning aanvragen zes weken. Ditmaal handelden de vergunningenmedewerkers snel. De **attitude** die uit de strategie voortvloeit omvat eigen verantwoordelijkheid, vrijheid zonder vrijblijvendheid en leren van fouten. Soms is dat pittig. Zo vond een vrouw eens menselijke botjes in een park. Om transportkosten te besparen, hadden ambtenaren de parkgronden laten ophogen met overtollig zand van een begraafplaats. De neiging bestaat dan om schuldigen aan te wijzen. Stadsdeelsecretaris Frank sprak daarentegen een blog op intranet waardering uit voor het samenwerken en ondernemen door de ambtenaren, ook al was het flink fout gegaan; het was zaak er allemaal van te leren en alert te blijven.

ENGELEN EN BEREN

Frank denkt in mogelijkheden, wat een engel is voor de huidige ontwikkelcultuur. Engelen zijn verder de mooie eigen verhalen over werk en loopbaan, die medewerkers met elkaar delen in verhalen en filmpjes op intranet. Die inspireren mensen zichzelf te blijven ontwikkelen. De huidige reorganisatie – alle stadsdelen worden samengevoegd tot één gemeente – benoemen de geïnterviewden als engel, omdat die loopbaankansen biedt. Toch kan de reorganisatie ook een beer zijn, als leidinggevenden hun verantwoordelijkheden straks niet goed oppakken.

"Enkele medewerkers veegden hun ontwikkel-budgetten bijeen en kochten samen een coach-cursus in. Zij zijn nu interne coaches, waardoor Oost bespaart op externen"

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKERS

Deze casus toont hoe krachtig een interventie als Waarderend Onderzoeken kan uitpakken – mits toegepast in een organisatie waar al speelruimte en vertrouwen is, zo vermoeden wij, en het dus aansluit bij 'het grotere verhaal'. Mede dankzij Waarderend Onderzoeken voeren leidinggevenden en medewerkers positieve en eerlijke gesprekken, ook als mensen niet goed op hun plek zitten. In zo'n sfeer komen ideeën los, waardoor mensen zich als vanzelf gaan ontwikkelen. Als deze trend doorzet, dan valt in deze gemeente het onderscheid tussen werken en leren meer en meer weg. Dan is elk idee een kans om een, zelf-geïnitieerd, leerzaam project te doen – mits het aansluit bij organisatiedoelen. En komt mobiliteit vanzelf op gang.

CONTACTGEGEVENS
Esther Banen
T 020 - 253 50 62
E e.banen@oost.amsterdam.nl

KEES NONNEKES

Van projectmanager tot allround medewerker publiekszaken

Kees Nonnekes 53 jaar)

heeft een lange en diverse loopbaan, medewerker bij gemeente Spijkenisse en had 32 jaar 'een normale carrière'. Maar na zijn echtscheiding verkaste hij voor een nieuwe liefde met huis, haard en werk naar het zuiden des lands. Kees vond een nieuwe baan bij gemeente Schinnen en werkt nu op de afdeling Burgerzaken. Van Randstad naar Limburg. Van een grote gemeente naar een kleine gemeente. Kees is volop in beweging!

HOE PAKTE KEES HET AAN?

Kees Nonnekes begon als administratief medewerker bij gemeente Spijkenisse en leerde voor bestuurs-ambtenaar, voornamelijk bij de sociale dienst. Maar een aantal jaren geleden besloot hij om te verhuizen van de Randstad naar Zuid-Limburg. Na een scheiding ontmoette hij, via internet, iemand uit Heerlen met wie hij serieus verder wilde. De afstand van gemeente Spijkenisse, waar Kees destijds al 32 jaar werkte, naar Heerlen was te groot om dagelijks te forenzen. Kees **oriënteerde** zich actief op banen in het zuiden. Hij checkte regelmatig vacatures op bijvoorbeeld www.werkenbijdegemeente.nl en www.rijksoverheid.nl, en schreef diverse brieven. Maar mede door de crisis lagen de banen niet voor het oprapen. Kees had de moed al bijna opgegeven, toen hij in de zomer van 2009 een vacature zag bij de gemeente Schinnen voor een publieksmedewerker, met accent Werk & Inkomen. Het was een stap terug ten opzichte van zijn toenmalige functie als projectmanager van het werk- en zorgplein bij gemeente Spijkenisse. Toch solliciteerde hij. Want hij wilde zich dolgraag permanent in Limburg vestigen. De teruggang in salaris was wel even slikken. "Maar geld maakt niet gelukkig en de liefde wel", aldus Kees. Wel belangrijk vond hij een overstap van een vast naar een vast contract. Gelukkig kon hij dat in de onderhandelingen met zijn nieuwe werkgever regelen. En zo stapte Nonnekes in september 2009 over van een grote gemeente in de Randstad, met grote-stadsproblematiek, naar een kleine gemeente in Zuid-Limburg, waar iedereen iedereen kent (**loopbaanstap**). Kees bleef aanvankelijk werkzaam binnen zijn oude, vertrouwde vakgebied: sociale zaken en werkgelegenheid. Maar inmiddels heeft hij ook die veilige haven losgelaten. Door de geringe grootte van de gemeente Schinnen, werkte Kees al samen met collega's van publiekszaken. En het werk wat zij deden, vond hij leuk. "Bij de sociale dienst, zie je vrij veel kommer en kwel", vertelt Nonnekes. Hij merkte dat hij daar langzamerhand behoorlijk moe en moedeloos van werd. Zijn leidinggevende, Paul Heuvels, zag dit ook en besprak het tijdens een functioneringsgesprek met Kees. Samen maakten ze een plan van aanpak om Kees om te scholen tot allround medewerker publiekszaken, waar door natuurlijke uitstroom een vacature vrijkwam. Via 'learning-on-the-job', door te **netwerken** met andere gemeenten en via **opleidingen**, bijvoorbeeld die tot ambtenaar van de burgerlijke stand, groeit Kees nu in de inhoud van het werk bij publiekszaken. Paul en Kees bespreken zijn ontwikkeling periodiek. In het begin voerden ze om de paar weken gesprekken, nu om de paar maanden. Na ongeveer een jaar in zijn nieuwe baan heeft Kees zijn draai redelijk gevonden. Nog elke dag komen er nieuwe dingen op hem af. Zo heeft hij, in de sterk vergrijsde gemeente, nog maar weinig ervaring opgedaan met geboorteaangiftes. En de aankomende gemeenteraadsverkiezingen vormen een volgende uitdaging voor Kees.

WAAR ZIT VOOR KEES DE WINST?

Kees' interne loopbaanstap binnen de gemeente Schinnen, van de sociale dienst naar publiekszaken, ervaart hij zelf als zijn grootste **loopbaansucces**. Zijn overstap van gemeente Spijkenisse naar gemeente Schinnen was eerder meer, of misschien wel minder, van hetzelfde. Maar nu hij zich binnen Schinnen

inhoudelijk omschoolt, ervaart hij een groei van zijn **vakmanschap**, **inzetbaarheid** en **bevlogenheid**. Kees: "Ik heb een heerlijk leven en een heerlijke baan nu". Weg wil hij dus niet. En de negativiteit, die hij na jaren werken met mensen in de bijstand voelde opkomen, is verdwenen.

WAT HIELP BIJ KEES' LOOPBAANSUCCES?

Een nieuwe liefde was de **aanleiding** om te verkassen. Via vacaturesites van overheidsinstanties (**strategie**) zocht Kees bewust naar een nieuwe baan binnen het Limburgse openbaar bestuur. Toen dit in eerste instantie tegenviel, gaf hij de moed niet op. Zijn leeftijd (**demografie**) speelde in zijn gedachten wel mee. "Natuurlijk heb ik gedacht: moet ik dat – op mijn leeftijd – nog wel doen", aldus Kees. Maar een stap zetten bleek onvermijdelijk. Kees citeert Anaïs Nin: "En toen kwam de dag dat het risico om opgevouwen in de knop te blijven zitten, groter was dan het risico om te bloeien". Kees vindt dat je van je werk en leven zelf "je eigen feestje moet maken" (**houding**). Zijn leidinggevende beaamt dat Kees hier goed in is. Paul Heuvels: "Kees staat niet op de voorgrond. Maar hij groeit op bepaalde momenten, bijvoorbeeld toen hij ambtenaar van de burgerlijke stand werd. En dan kan hij daar zelf ook goed bij stil staan".

ENGELEN EN BEREN

Kees' nieuwe liefde is zijn grootste engel. Zij heeft hem in al zijn stappen gesteund. Ook collega's, die hem wegwijs maakten in de nieuwe gemeente en het nieuwe werk, zijn engelen voor Kees. Evenals Paul, zijn leidinggevenden die hem de kans bood om iets nieuws te gaan doen.
Beren heeft Kees vooral ervaren tijdens het sollicitatieproces. De lengte daarvan viel hem vies tegen. Maar hij zette door, met resultaat.

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKER

Soms houdt het verstand mensen tegen om in beweging te komen. Kees vraagt zichzelf hardop af of hij was weggegaan bij de gemeente Spijkenisse, als hij niet verliefd zou zijn geworden op een vrouw aan de andere kant van het land. Maar meer nog dan een pleidooi voor de liefde is het verhaal van Kees een pleidooi voor het "gewoon doen, ook al durf je niet goed", aldus Kees. Want sinds hij in beweging kwam, is hij niet meer tot stilstand gekomen. En de angst voor verandering, die ook Kees had, lijkt verdwenen te zijn. Dat voorspelt een mooie toekomst!

"Via 'learning-on-the-job', door te netwerken met andere gemeenten en via opleidingen, bijvoorbeeld die tot ambtenaar van de burgerlijke stand, groei ik in de inhoud van het werk bij publiekszaken"

Van links naar rechts: Marcella Rijkschroeff (HR-directeur), Oenze Dijkstra (gemeentesecretaris) en Hanneke Valkeman (voorzitter OR).

GEMEENTE ZWOLLE

Vertrouwen, Verbinden, Verantwoordelijkheid en Vakmanschap

Vertrouwen, Verbinden, Verantwoordelijkheid en Vakmanschap

Gemeente Zwolle investeert al sinds 1997 in ontwikkeling van medewerkers. Directie, leidinggevenden, medewerkers en OR voeren een permanente, open dialoog om mensen en organisatie continu te ontwikkelen. Zwolle won voor eerdere initiatieven al veel prijzen. De gemeente verwacht dat door de investeringen in mens- en organisatieontwikkeling de onontkoombare krimp nu soepel verloopt.

ONTWIKKELING EN MOBILITEIT IN ZWOLLE

Gemeente Zwolle moet krimpen. "Het wordt spannend", aldus OR-voorzitter Hanneke Valkeman. Toch hebben gemeentesecretaris Oenze Dijkstra en HR-directeur Marcella Rijkschroeff er vertrouwen in. Want veel medewerkers zijn bekend met ontwikkeling en mobiliteit.
Net als andere leidinggevenden bespreekt Janneke Greveling van het Expertisecentrum de onderwerpen met medewerkers. Zij stimuleert hen om zich te **oriënteren** op hun toekomst. Janneke: "Als leidinggevende heb ik veel gesprekken gevoerd met medewerkers die niet goed op hun plek zaten. Volgens mij ben je niet gelukkig, zei ik. Zou je niet liever wat anders doen?"
Medewerkers leren in Zwolle tijdens opleidingen én informeel. Zo vonden enkele brandwachten het schoonmaken na een ongeval erg lang duren. Ze ontwierpen een wagen met schoonmaakinstallatie inclusief biologisch afbreekbare zeep. De wegdekreiniger is samen met marktpartijen gerealiseerd. De brandwachten wonnen de innovatieprijs van de organisatie en behaalden de top-10 van de landelijke innovatieprijs. Speelruimte voor innovatie maakt dat mensen veel leren en trots zijn op hun werk.
Zwolle ontwikkelt ook in netwerken. In het opleidingsprogramma gericht op de Andere Overheid leren ambtenaren verbindingen leggen met organisaties in de stad. Gemeentesecretaris Oenze Dijkstra: "We willen minder zelf doen, maar meer gebruikmaken van expertise bij allerlei instellingen. Door met instellingen in gesprek te gaan, leren ambtenaren hoe de samenwerking kan verbeteren."
Zwolle netwerkt verder in de Talentenregio, waarin zestien gemeenten samenwerken om de onderlinge mobiliteit te vergroten. Marcella Rijkschroeff, hoofd HR: "Elk jaar in juni is er de Week van de Uitwisseling. Medewerkers van deelnemende organisaties wisselen in die week van plek. Ook zijn er onderling langdurige detacheringen."
Het Loopbaancentrum van de gemeente Zwolle helpt medewerkers ook een **baan te zoeken**.
Dit wordt urgenter, want Zwolle moet met 200 medewerkers krimpen. Het Sociaal Beleidskader is in het Georganiseerd Overleg soepel geaccordeerd. Medewerkers maken tot nu toe nog gemakkelijk een **loopbaanstap**, blijkens de hoge interne mobiliteitscijfers: 6% in de hoogtijdagen van 2008, nu 5%.

Van links naar rechts: Marcella Rijkschroeff, Oenze Dijkstra en Hanneke Valkeman

WAT LEVERT HET OP IN ZWOLLE?

Het **loopbaanbeleid** van de Gemeente Zwolle is over de hele linie van in-, door- en uitstroom succesvol. Op het gebied van **inzetbaarheid** geldt Zwolle al jaren als witte raaf. Zij won in 2005 de landelijke EVC-prijs en in 2007 de prijs voor Investors in People. Zwolle kent al acht jaar de 'aanstelling in algemene dienst', waardoor mensen flexibel inzetbaar zijn. Ook **vakmanschap** is goed op peil, dankzij de vele opleidingen die medewerkers volgen. Het medewerkersonderzoek toont aan dat mensen plezier hebben in hun werk, trots zijn op de organisatie, kortom, **bevlogen** zijn. **Verzuim** en **verloop** zijn laag.

WAAROM IS ZWOLLE MET O&M AAN DE SLAG?

De **strategie** van de gemeente Zwolle is om jarenlang consistent te investeren in cruciale waarden, samengevat met het acroniem FRIES: Flexibel, Resultaatgericht, Innovatief, Extern gericht en Samenwerkend. Toch heeft men deze 'gedragscode' onlangs ingeruild voor de 'Rijnlandse' vier V's: Vertrouwen, Verbinden, Verantwoordelijkheid en Vakmanschap. Want in deze nieuwe tijd wil men toewerken naar een Andere Overheid, waarin de gemeente netwerkpartner wordt van de lokale samenleving. De **attitude** is dat men binnen de gemeente een permanente dialoog voert over organisatieontwikkeling. Oenze: "We analyseren continu waar we sterk en minder sterk in zijn. We laten bijvoorbeeld directeuren van woningcorporaties en ROC's oordelen over de gemeente." Openstaan voor vernieuwing, daar draait het om, zoals Lijkendijk (2010) belicht in het boek *Zwolle aan Zee. Het verhaal achter baanbrekend HRM-beleid:* "Volgens onderzoek heeft Zwolle álles. Behalve zee. Laat dat nu iets zijn waardoor we ons niet laten beperken. Is er geen zee, dan dénken we zee. Juist wie zich niet laat leiden door beperkingen maar door mogelijkheden, bereikt de stip aan de horizon."(p.7). Openheid past daarbij. Marcella: "De resultaten van medewerkersonderzoek zijn openbaar. Daardoor ligt een niet-functionerende afdeling meteen op straat. Dat leidt tot zelfcorrectie." De aanleiding voor deze continue mens- en organisatieontwikkeling dateert van 16 jaar terug, toen Zwolle nog een verwaarloosde organisatie was.

ENGELEN EN BEREN

Een engel voor de gemeente Zwolle is dat zij al vanaf 1997 consistent investeert in mens- en organisatieontwikkeling. Ook Zwolles deelname in de Talentenregio is een engel, zeker nu zij moet krimpen. Daardoor kunnen medewerkers relatief eenvoudig switchen naar ander werk. Verder roemt men de verstandhouding tussen het College van Burgemeester en Wethouders enerzijds en de directie anderzijds: het College stuurt op afstand, biedt ruimte om beleid zelf vorm te geven. Een beer is er ook. Op afstand sturen betekent dat soms iets helemaal fout gaat, zoals de Sociale Dienst die onlangs fors over de begroting ging. Nog een beer is dat goede gesprekken voeren niet alle leidinggevenden goed af gaat, aldus OR-voorzitter Hanneke Valkeman.

> "We willen minder zelf doen, maar meer gebruikmaken van expertise bij allerlei instellingen. Door met hen in gesprek te gaan, leren ambtenaren hoe de samenwerking kan verbeteren"

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKER

De gemeente Zwolle toont aan dat investeringen in ontwikkeling en mobiliteit niet van de ene op de andere dag effect hebben: het duurde zeven 'magere' jaren voordat de verandering van een verwaarloosde naar een prijswinnende organisatie zijn beslag kreeg. Maar na zo'n lange tijd van investeren heb je ook wat: een geoliede organisatie die het vertrouwen geniet van het College van B&W, die ruimte krijgt en aan zijn ambtenaren biedt voor innovatie en continue ontwikkeling. Waar men van fouten mag leren. Waar men klaar lijkt voor een hoger niveau van ontwikkeling en mobiliteit: Zwolle Netwerkstad. Stad waar ambtenaren in samenspraak met bedrijven en instellingen nieuwe projecten bedenken en uitvoeren, zich daardoor permanent ontwikkelen en net zo makkelijk overstappen van gemeente naar bedrijf als weer terug... een zee aan mogelijkheden waarmakend.

CONTACTGEGEVENS
Marcella Rijkschroeff
M 06 - 27 42 85 19
E m.rijkschroeff@zwolle.nl

TANJA KOERS

Van zweminstructrice naar (ook) receptioniste

Tanja Koers (27 jaar)

van gemeente Raalte wilde meer dan alleen zwemonderwijs geven. Haar leidinggevende Peter Gras pikte dit op tijdens loopbaan-gesprekken met haar. De combinatie van een baan en een hbo-studie vindt Tanja op dit moment nog te zwaar. Maar ze vond binnen de gemeente toch een nieuwe uitdaging. Naast haar werk als zweminstructeur doet ze nu ook receptiewerk. De afwisseling bevalt uitstekend. Tanja leert en sprankelt weer.

HOE PAKTE TANJA HET AAN?

Tanja Koers werkt sinds 2008 bij de gemeente Raalte als zweminstructeur. Haar leidinggevende Peter Gras is 58 jaar en maakte een overstap vanuit het welzijnswerk naar de gemeente. Hij probeert Tanja's capaciteiten ten volle te benutten. Peter zag dat ze van zwemonderwijs alleen niet ging sprankelen en voerde gesprekken met haar over haar loopbaan. Tijdens het jaarlijkse functioneringsgesprek stelde hij vragen die haar aan het denken zetten. Bijvoorbeeld of zij het zwemonderwijs nog leuk vond en waar ze over vijf jaar wil staan. Tanja vond de vragen lastig, maar belangrijk. Ze erkende dat ze afwisseling miste in haar werk. Met Peter zocht ze naar manieren om haar werk en loopbaan beter te laten aansluiten op haar leerwensen en haar mogelijkheden. Ze sprak ook met een loopbaanadviseur. Peter stimuleerde haar om een hbo-opleiding te gaan volgen. Tanja wilde naast haar baan in deeltijd een docentenopleiding dierverzorging en groenvoorziening volgen.
Dit lukte niet. Tanja kreeg geen vrijstellingen voor deze opleiding, noch een baangarantie. Ze is net gaan samenwonen. De veranderingen in haar privéleven vragen Tanja's aandacht. Ze besloot daarom om (nu) niet te starten met de opleiding.

Tanja liet het er echter niet bij zitten. Ze schakelde Peter en zijn **netwerk** in voor het vinden van een nieuwe uitdaging binnen de gemeente. Zelf gooide ze regelmatig een balletje op bij haar collega's van de receptie. Ze liet hen weten in te zijn voor werk achter de kassa. Sinds een half jaar combineert Tanja haar werk als zweminstructeur met werk als receptioniste. Via een inwerkprogramma **leerde** ze de kneepjes van het receptiewerk. Binnenkort krijgt Tanja een cursus websitebeheer, want ze gaat de website van het zwembad bijhouden. Dat vindt ze leuk. En ze is goed met taal en tekst. Sinds haar **loopbaanstap** ervaart Tanja meer afwisseling in het werk. Tanja **zoekt** op dit moment geen nieuwe baan.

WAAR ZIT VOOR TANJA DE WINST?

De combinatie werk in het zwemonderwijs en werk aan de kassa van het zwembad bevalt goed. Tanja ziet de uitbreiding van haar takenpakket als een **loopbaansucces**. Het werk is leuker en het vergroot haar **inzetbaarheid** en **vakmanschap**. **Bevlogenheid** is een woord waar Tanja weinig mee heeft. Wel vertelt ze dat ze weer met plezier werkt. En Peter ziet haar weer sprankelen. Tanja **verzuimt** vrijwel niet en **wil** voorlopig bij de gemeente Raalte **blijven**.

WAT HIELP BIJ TANJA'S LOOPBAANSUCCES?

Aanleiding voor de **loopbaanstap** was dat haar hart niet voor langere tijd ligt bij het geven van zwemonderwijs. Haar gesprekken met Peter hielpen hierbij. Tanja heeft geen **duidelijk loopbaandoel** voor ogen. Wel moet werk haar blijven prikkelen. Een afwisselende baan is belangrijk voor haar. Op dit moment zit ze op haar plek. Ze heeft geen behoefte aan extra trainingen. Ze leert nieuwe taken vooral 'on the job' en dat bevalt goed.
Tanja staat open voor **nieuwe kansen**. Hoewel ze het naar haar zin heeft op het werk, bekijkt ze vacatures in lokale kranten en op internet en intranet. Ze schroomt niet om op interessante vacatures **af te stappen**, mocht ze die zien. Peter Gras beaamt dit. Hij ziet Tanja op termijn verdere loopstappen maken. Ze

heeft volgens hem nog meer in haar mars.
Qua abstractievermogen zit de hbo-opleiding er wat hem betreft zeker in. Maar ook hij ziet dat ze op dit moment op haar plek zit. Haar nieuwe baan biedt voldoende **uitdaging** en is goed te combineren is met haar veranderende privésituatie. In zijn gesprekken met Tanja zal Peter het 'ontwikkelvuurtje' warm houden. Hij blijft haar **uitdagen** na te denken over haar ontwikkeling. Ook houdt hij **interne ontwikkelkansen** in de gaten, bijvoorbeeld de mogelijkheid voor Tanja om mee te draaien in een project over levensfasebewust beleid. Dat kan haar inzetbaarheid verder vergroten en haar meer inzicht geven in wat ze kan en wil.

ENGELEN EN BEREN

Haar leidinggevende en haar broer en zus zijn engelen voor Tanja. Haar leidinggevende daagt Tanja uit en steunt haar in haar persoonlijke zoektocht. Haar broer en zus ziet Tanja als voorbeeld. Beiden studeerden naast hun baan. Met hen praat ze wel eens over haar werk en ontwikkeling. Het feit dat er een vacature kwam aan de kassa, hielp uiteraard ook mee voor Tanja's ontwikkeling.
Het vereiste toelatingsexamen, geen vrijstellingen en geen baangarantie, in combinatie met de veranderingen in de privésfeer vormen op dit moment de beren op de weg voor het volgen van een hbo-opleiding.

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKER

Tanja Koers is een jonge medewerkster met ontwikkelpotentieel en een gezonde dosis zelfreflectie en werklust. Ze zoekt welke richting ze met haar leven en loopbaan op wil. Dat is lastig. Tanja wil graag een hbo-opleiding dierverzorging en groenvoorziening volgen, maar wil ook aandacht geven aan haar vriend en nieuwe huis. Ze dubt over de combinatie baan – opleiding – privé.
Haar leidinggevende Peter Gras stimuleert en enthousiasmeert Tanja zich te ontwikkelen vanuit zijn persoonlijke ervaring dat leren leuk is en dat loopbaanstappen werkvreugde opleveren. De toekomst zal uitwijzen of Tanja de stap naar het hbo durft te zetten of dat ze zich op een andere manier blijft ontwikkelen. Het kan nog meerdere kanten op.

"Ik zie de uitbreiding van mijn takenpakket als een loopbaansucces. Het werk is leuker en het vergroot mijn inzetbaarheid en vakmanschap"

Van links naar rechts: Arjen Mewe (gemeentesecretaris/algemeen directeur), Femke Kuik (teamleider Sportservice), Ina Schuttrups (beleidsadviseur HRM en organisatie), Klaas de Weerd (adviseur bedrijfsvoering), Saskia de Vette (voorzitter OR), Rolf Sloots (afdelingsmanager Directiestaf) en Wim Stam (teamleider Informatievoorziening).

GEMEENTE EMMEN

Loopbaansuccessen door levend beleid van onderop

Loopbaansuccessen door levend beleid van onderop

Gemeente Emmen ontwikkelde van 'onderop' een levend loopbaanbeleid in plaats van een papieren nota. Ruim 300 medewerkers van de gemeente zijn nu loopbaankandidaat en werken aan hun ontwikkeling. Sommigen veranderen van functie; een loopbaancommissie matcht daarbij vacatures en kandidaten. Managers hebben invloed maar beslissen niet. Zo krijgt iedereen een kans op basis van kwalificaties en motivatie. Het resultaat? Verbeterde doorstroom van medewerkers.

ONTWIKKELING EN MOBILITEIT IN EMMEN

Het loopbaanbeleid van de gemeente komt van onderop, maar kreeg steun van gemeentesecretaris Arjen Mewe. De projectgroep, loopbaanadviseur Henk Gozefoort, (destijds) projectleider loopbaanbeleid Klaas de Weerd en Ina Schuttrups, beleidsadviseur HRM, wilde een levend beleid. OR-voorzitter Saskia de Vette, leidinggevenden (Inge van der Hart, Femke Kuik, en Wim Stam), de afdelingsmanager directiestaf (Rolf Sloots) en medewerkers werden betrokken via benen-op-tafel-sessies, presentaties en in een klankbordgroep. Zij zorgden voor het benodigde draagvlak. In 2009 startte een pilot met 130 deelnemers.

Het begint in Emmen met een gesprek tussen medewerker en leidinggevende over het volgen van een loopbaantraject. Bij akkoord vult de medewerker een digitaal portfolio in. De leidinggevende maakt een potentieelprofiel. Ze bespreken hun inzichten. Daarna stelt de medewerker een loopbaanplan op en houdt zijn stappen bij in een logboek. Een loopbaan-adviesbureau ondersteunt de loopbaankandidaten met loopbaanoriëntatiescans, persoonlijkheidstesten, capaciteitstesten, ontwikkelassessments, workshops en advies-op-maat. Via een interne vacaturebank **oriënteren** medewerkers zich op vacatures. Een interne vacature- en sollicitatieprocedure geeft loopbaankandidaten voorrang op andere sollicitanten. Het selectie- en plaatsingsproces ligt in handen van een loopbaancommissie. Die maakt een zorgvuldige afweging langs drie sporen: belang van de medewerker, afdeling en organisatie. Zo vinden loopbaankandidaten binnen de gemeente Emmen een **nieuwe functie of baan**. Het loopbaanbeleid leidde al tot veel geslaagde **loopbaanstappen**. Gemeente Emmen investeert veel in **leren en ontwikkelen**. Zo is er bijvoorbeeld een speciale leergang voor senior beleidsadviseurs en een MD-traject voor leidinggevenden. Deze opleidingen bieden deelnemers de mogelijkheid om intern te **netwerken**. Loopbaancafés, borrels en netwerkclubs, bijvoorbeeld voor jonge ambtenaren, dragen hier ook aan bij, evenals de nieuwe inrichting van het gemeentehuis. "Werkvlekken" in plaats van werkplekken stimuleren informeel overleg.

WAT LEVERT HET OP IN EMMEN?

Het loopbaanbeleid van de gemeente Emmen leidt tot **loopbaansucces**. De samenstelling van de groep loopbaankandidaten is divers. Sloots en De Vette schatten in dat het aandeel specialisten, beleids-voorbereiders en groen/grijs medewerkers wel wat achter blijft. Het ontwikkelbewustzijn bij medewerkers van de gemeente is gegroeid, en de **inzetbaarheid** van de loopbaankandidaten vergroot. Kuik: "Veel medewerkers zwemonderwijs oriënteren zich via het loopbaantraject op een loopbaanstap. Zij kunnen bijvoorbeeld stage lopen in het gemeentehuis. Daar komen ze anders nooit." Met het **vakmanschap**

van de loopbaankandidaten zit het wel goed. "Hun motivatie is groot", aldus Wim Stam. Hij is tevreden over zijn drie nieuwe medewerkers. Via de leergang strategisch beleidsadvies zet de gemeente in op het versterken van de ambtelijke professionaliteit. Mede door die leergang en het loopbaanbeleid zijn steeds meer medewerkers trots op hun werk als ambtenaar. Dit zou je **bevlogenheid** kunnen noemen, aldus de Drenten. Het **ongewenste verloop** is laag. Dit heeft ook te maken met de huidige crisis. Het **verzuim** daalde de afgelopen jaren. "Het is nu zaak om dit zo te houden, ondanks bezuinigingen, doorontwikkeling van de organisatie en de recessie", zegt Rolf Sloots.

WAT LEVERT HET OP IN EMMEN?

Medewerkers van gemeente Emmen gaven in een medewerkerstevredenheidsonderzoek aan meer doorstroommogelijkheden te willen. Tegelijkertijd wilde de organisatie flexibeler en dynamischer opereren. "Lange dienstverbanden zijn geen bezwaar; vastlopen wel", aldus gemeentesecretaris Mewe. Loopbaanbeleid verenigt belangen door het bieden van ontwikkelmogelijkheden aan individuen en het verbeteren van de inzetbaarheid van het totale personeelsbestand. "De **strategie** van de gemeente Emmen is erop gericht om medewerkers regisseur van hun eigen loopbaan te maken", aldus Ina Schuttrups. "Het begint bij jezelf: bij het opstellen van je portfolio waarin je opschrijft wie je bent, wat je kunt en wat je wilt", vertelt De Weerd. Sloots en Mewe zien dat medewerkers daadwerkelijk het heft meer in eigen hand nemen. OR-voorzitter Saskia de Vette prijst de houding van de gemeente bij ontwikkeling. "Het loopbaanbeleid laat zien dat de gemeente wil investeren in mensen." Tegelijkertijd waarschuwt zij voor het creëren van te hoge verwachtingen bij medewerkers.
De gemeentesecretaris deelt deze zorg. Het is een uitdaging om het loopbaanbeleid een synoniem voor **ontwikkeling** in plaats van promotie te laten zijn. De leidinggevenden benadrukken het belang van een goede dialoog tussen hen en de medewerkers. Loopbaanontwikkeling moet "een normaal gespreksonderwerp" worden.

ENGELEN EN BEREN

De positief-kritische houding van de OR, de steun van de gemeentesecretaris en de hechte samenwerking tussen de leden van de projectgroep, fungeerden als engelen voor de ontwikkeling van het loopbaanbeleid. Introductie ervan tijdens het MD-traject bleek een gouden greep om alle klokken gelijk te zetten. Het succes van de pilot vormde de benodigde 'quick win'. Een potentiële beer is de economische crisis. Bezuinigingen trekken aandacht weg van het loopbaanbeleid. Een andere beer is de rol van de leidinggevende. "Als leidinggevende heb je in het selectie- en plaatsingsproces geen beslissende rol meer. Dat is wennen. Je moet bij plaatsing van een vacature goed weten wat je zoekt, anders raak je teleurgesteld", aldus Inge van der Hart.

> "De strategie van de gemeente Emmen is erop gericht om medewerkers regisseur van hun eigen loopbaan te maken"

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKERS

De gemeente Emmen ontwikkelde loopbaanbeleid op een sociaal-innovatieve manier: zowel van boven- als onderaf en met betrokkenheid van alle partijen. Ze namen de tijd voor uitvoering en evaluatie van een pilot. De keuze voor een loopbaancommissie die vacatures met kandidaten matcht, is gewaagd, onorthodox en leidt tot resultaten. Kortom: een succesvolle start. Nu is het zaak om de aandacht voor het loopbaanbeleid vast te houden. De voorrangspositie van loopbaankandidaten bij interne vacatures is voor sommige medewerkers de enige reden om zich in te schrijven als loopbaankandidaat. Mogelijkerwijs schiet dit het doel van het loopbaanbeleid voorbij: duurzame ontwikkeling van mensen.

CONTACTGEGEVENS
Ina Schuttrups
T 059 - 168 54 11 (algemeen nummer 14 0591)
E i.schuttrups@emmen.nl

WIM SLEBUS

Van hoofd facilitaire zaken tot wijkcoördinator en coördinator Veilig Uitgaan

Wim Slebus (58 jaar)

voltooide als hoofd facilitaire zaken met de nieuwbouw van het gemeentehuis van Oss zijn meesterwerk. Kort daarop kwam zijn functie, na 31 dienstjaren bij gemeente Oss, door bezuinigingen te vervallen. Zijn eerste interne sollicitatie werd een grote teleurstelling. Maar met steun van Karin Vos, projectleider mobiliteit, ging hij nieuwe uitdagingen aan. Dingen waarvan hij dacht het nooit te zullen doen: zo nam hij een coach en volgde trainingen. En via een detachering bij GGD Gelre IJsselland in Apeldoorn en als coördinator Veilig Uitgaan in Oss solliciteerde Wim als wijkcoördinator. En dit keer had hij wel succes.

HOE PAKTE WIM HET AAN?

Wim Slebus moest in 2011, na 38 jaar overheidsdienst en 31 jaar bij gemeente Oss, door een reorganisatie op zoek naar een andere functie. Hij had baangarantie en het maakte hem niet zoveel uit in welk vakgebied hij zou gaan werken. Na 29 jaar als leidinggevende was Wim positief over zijn kansen. Hij dacht: "Ik ken veel mensen binnen en buiten de gemeente. Dat lukt wel".

Wim **oriënteerde** zich op een interne vacature en solliciteerde, voor het eerst in 30 jaar. De onverwachte afwijzing zag hij totaal niet aankomen. Wim: "Ik ben van nature een optimistisch mens, maar dit was een dreun. Ik zat er echt even door in de put". Karin Vos, projectleider mobiliteit, bracht Wim in contact met een coach. Al na twee gesprekken was duidelijk wat er mis was gegaan en waar Wim aan moest werken. "Ik bleek toch wel erg facilitair. Ik vond dat wel positief, maar dat bleek dus niet het geval." Wim besloot om zich breder te oriënteren. Zijn loon- en baangarantie vormden een prettige basis voor zijn zoektocht, maar waren voor Wim zeker niet het belangrijkste. Leuk en nuttig nieuw werk vinden: dat werd zijn doel. Hij volgde trainingen Verken je Talent en arbeidsmarktpresentatie en **leerde** hoe hij zich kan presenteren tijdens een netwerk- of sollicitatiegesprek. Ook maakte hij kennis met LinkedIn waarmee hij zijn grote **netwerk** in sneltreinvaart digitaliseerde. Inmiddels staat Wims teller op 880 LinkedIn-connecties. Maar de grootste sprong in het diepe was de detacheringsklus die Wim voor 2,5 dag per week ging doen bij de GGD Gelre-IJssel in Apeldoorn. Karin Vos tipte hem voor deze klus. Ze zag dat Wim door veel collega's uit Oss werd aangesproken over het verlies van zijn baan. Ze vroeg hem wat hij ervan zou vinden om even uit Oss weg te gaan. Vos: "Wim moest zijn eigen talenten gaan ontdekken; ervaren dat hij er nog steeds toe deed. Dat was moeilijk te realiseren binnen zijn oude werkomgeving." Wim stond niet direct te springen, maar tegelijkertijd verveelde hij zich omdat hij in zijn oude functie steeds minder te doen kreeg. Hij ging op gesprek, niet alleen voor zichzelf maar "ook een beetje voor Karin, want die deed zo haar best voor mij", aldus Wim.

In Apeldoorn ervoer hij direct een enorme klik met de mensen van de GGD. En de invulling van de opdracht had hij grotendeels in eigen hand. Ook dat sprak aan. De klus werd volgens Wim "een feestje" en hij kreeg er een 'boost' van. Hij vond het fantastisch, mocht de boel opschudden en advies geven. Alleen het reizen (4 uur per dag) viel tegen. Gelukkig regelde Karin dat hij dat deels onder werktijd kon doen. Tegelijkertijd werd Wim voor anderhalve dag per week coördinator Veilig Uitgaan in Oss. Ook in dit project **ontwikkelde** Wim nieuwe kennis en vaardigheden. November 2012 kwam de vacature voor wijkcoördinator vrij. Alle ervaringen rijker solliciteerde Wim opnieuw. Dit keer werd hij aangenomen en **maakte hij de overstap**.

WAAR ZIT VOOR WIM DE WINST?

De loopbaanstap van Wim Slebus is er weliswaar één naar een lagere en niet-leidinggevende functie, maar Wim en Karin zien het als een groot **loopbaansucces**. Wim straalt, zijn **inzetbaarheid** en **bevlogenheid** zijn enorm gestegen en hij ontwikkelt **vakmanschap** in een nieuw werkgebied. Wim wil dit werk blijven doen tot zijn 67e. **Ongewenst verzuim** was en is ook nu niet aan de orde.

WAT HIELP BIJ WIMS LOOPBAANSUCCES?

Het vervallen van zijn oude functie en de afwijzing waren **aanleidingen** voor Wim om alles in het werk te stellen om een nieuwe baan te vinden. Daarbij nam hij een actieve **houding** aan; hij wilde zelf de regie houden en zich niet "aan de kant laten zetten". Karin en Wim stippelden samen een **strategie** uit om Wim los te weken van zijn oude vakgebied. Via klussen in andere vakgebieden en organisaties kreeg Wim beter zicht op zijn talenten ("ik ben een verbinder, een mensen-mens") en valkuilen ("af en toe praat ik teveel"). Het loopbaantraject was een ontwikkeltraject voor Wim. En toen de baan van wijkcoördinator voorbij kwam, was hij er helemaal klaar voor.

ENGELEN EN BEREN

Wims verhaal zit vol engelen en beren. De ergste beer was de afwijzing op zijn eerste sollicitatie. Maar tegelijkertijd wakkerde die afwijzing ook zijn strijdlust aan (engel). Een andere beer was zijn loyaliteit. Wim: "Ik dacht: buiten Oss werken gaat mij niet lukken, want ik hou van Oss. Ik BEN Oss. En wie zit er nou op mij te wachten, buiten Oss?"
Karin Vos was een engeltje op Wims schouder.
Zij hielp hem de stoute schoenen aantrekken en er letterlijk op uit te gaan. In Wims zoektocht, kwam hij ook andere engelen tegen, zoals de GGD'ers die zijn adviezen openlijk waardeerden en de burgemeester van Oss die de Veilig Uitgaan-klus aandroeg. Maar de grootste engel is uiteindelijk Wims herstelde zelfvertrouwen.

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKER

Wim Slebus heeft moedige stappen gezet. Na bijna 40 jaar dienstverband durfde hij het aan om kritisch naar zichzelf te kijken, huis en haard – tijdelijk – te verlaten en nieuwe inhoudelijke wegen in te slaan. De persoonlijke begeleiding van Karin Vos heeft hem hierbij geholpen. Of Wim Slebus de overstap naar andere, in functiewaarderingstermen lagere functie ook had gezet zonder loongarantie, valt te betwijfelen. Terwijl Wim "met de kennis van nu" deze baan en klus voor geen goud had willen missen. De vraag is echter hoe erg dat is. Want met behoud van salaris heeft gemeente Oss er een supergemotiveerde pleitbezorger voor mobiliteit bij.

> "Via klussen in andere vakgebieden en organisaties kreeg ik beter zicht op mijn talenten en valkuilen"

WERKEN IN GELDERLAND (WIG)

Samen in beweging, meer dan Monsterboard

Van links naar rechts: Laurien van de Feer (communicatiemedewerker), Imka Broekhuijsen (kwartiermaker loopbaan en mobiliteit) en Derk Koetsier (coördinator Werken in Gelderland).

Samen in beweging, meer dan Monsterboard

De stichting Werken in Gelderland (WiG) zet sinds 2008 het openbaar bestuur in de provincie als aantrekkelijke werkgever op de kaart en stimuleert (onderlinge) mobiliteit. Met een website, uitwisselingsprojecten, meeloopstages en een jaarlijks symposium boekt WiG succes met als sterke punten de betrokkenheid van gemeentesecretarissen en hoofden P&O en de medewerkers die gebruikmaken van de mogelijkheden.

ONTWIKKELING EN MOBILITEIT IN GELDERLAND

Op de website www.werkeningelderland.nl, waar communicatiemedewerker Laurien van der Feer nauw bij betrokken is, plaatsen deelnemende organisaties hun vacatures en opdrachten voor externen. Loopbaanontwikkeling, zoals loopbaanadvies, uitwisselingsprojecten en meeloopstages, helpen de medewerkers verder. En op het jaarlijks symposium vinden mensen zelfs een nieuwe baan. Truus Rooding legde daar in 2011 contact en stapte over van de gemeente Wijchen naar de gemeente Lingewaard. WiG is ook kennismakelaar voor loopbaanprofessionals zoals Imka Broekhuijsen, kwartiermaker loopbaan en mobiliteit bij de gemeente Arnhem.

Werken in Gelderland ondersteunt medewerkers uit het openbaar bestuur in de provincie Gelderland bij het **maken van loopbaanstappen.** Mensen kunnen zich via de website www.werkeningelderland.nl **oriënteren** op een nieuwe baan. De website toont het aanbod van vacatures per regio en voor de gehele provincie Gelderland.

Truus Rooding was in voor iets nieuws en keek regelmatig op de vacaturesite. Ze vond niet direct iets van haar gading en schreef ze zich in voor een loopbaangesprek met een loopbaanadviseur. Dit vond plaats tijdens een symposium van WiG, waar deelnemende WiG-organisaties en geïnteresseerden konden **netwerken.** De loopbaanadviseur wees haar op een vacature bij de gemeente Lingewaard. Nog tijdens het symposium legde Rooding contact en het klikte. Een sollicitatieprocedure volgde en inmiddels werkt Truus met veel plezier op haar nieuwe stek als coördinator WMO. In 2012 bezocht ze weer het symposium. Dit keer om interessante workshops over **ontwikkeling** te volgen.

WiG biedt ook een digitale infrastructuur voor regionale interne arbeidsmarkten. Samenwerkende gemeenten plaatsen hun vacatures op werkeningelderland.nl. Na twee weken worden openstaande vacatures provinciebreed gepubliceerd. Imka Broekhuijsen, kwartiermaker loopbaan en mobiliteit van gemeente Arnhem, werkt zo intensief samen met Apeldoorn, Nijmegen, Ede en de provincie. Deze gemeenten "delen" ook trainingen met elkaar. Zo werd onlangs een in de gemeente Arnhem ontwikkelde training over sociale media aan medewerkers van de gemeente Apeldoorn gegeven.

Dergelijke in-company trainingen wil WiG-coördinator Derk Koetsier ook ontwikkelen: "De kostprijs van **leer**trajecten kan zo dalen. Dat is vooral prettig voor kleinere gemeenten." WiG vernieuwt de website "om 'm nog toegankelijker en aansprekender te maken", vertelt Laurien van der Feer. En er wordt gewerkt aan het stroomlijnen van diverse back-office processen, zoals screenen van sollicitatiebrieven en zzp-offertes en koppelen van vacatures aan een flexibel functie-bouwwerk met algemene competenties. Dit laatste met subsidie van het A+O fonds Gemeenten. Koetsier is enthousiast."We krijgen zo één werkwijze, spreken één taal, gebruiken één systeem. Dat maakt WiG nog effectiever."

WAT LEVERT HET OP IN GELDERLAND?

De overstap van Truus Rooding is een mooi voorbeeld van een **loopbaansucces** dankzij WiG. Zo ook de interne arbeidsmarkt Rijk van Nijmegen. Zeven gemeenten uit die regio sloten een juridisch onderbouwd mobiliteitsconvenant. Van april 2011 tot april 2012 deelden de deelnemende gemeenten 81 vacatures met elkaar. Veertig procent daarvan werd vervuld via doorstroom binnen de deelnemende gemeenten, 30 procent door mensen vanuit de provincie en 30 procent door kandidaten van buiten. Een derde van de gepubliceerde vacatures wordt ingevuld door medewerkers van deelnemende WiG-gemeenten, aldus Koetsier. Of WiG ook bijdraagt aan de **inzetbaarheid** van medewerkers? "Ja en nee. Uiteraard is beweging goed voor medewerkers, maar we merken soms dat goed functionerende medewerkers te hard nodig zijn binnen de eigen organisatie en daardoor niet (mogen) deelnemen aan onze uitwisselingsprogramma's."
Opleidingen binnen WiG leiden vooral tot ontwikkeling van algemene vaardigheden,zoals een baan zoeken. Voor de loopbaanprofessional biedt WiG ook inhoudelijke kennis en een professioneel netwerk. Imka Broekhuijsen:"Ik doe inspiratie op door mijn contacten met ander loopbaanprofessionals binnen WiG." Haar **vakmanschap** wordt erdoor vergroot. **Bevlogenheid** ziet Koetsier terug bij bestuur en adviseurs van WiG en bij de hoofden P&O van de grote gemeenten. Sommigen bloeien zichtbaar op in een nieuwe baan: ook een teken van verbeterde bevlogenheid. **Ongewenst verloop** vindt Koetsier "geen issue" en over de link tussen WiG en **verzuim** zijn geen cijfers bekend.

WAAROM IS GELDERLAND MET O&M AAN DE SLAG?

De hoofden P&O wilden samenwerken op het terrein van goed werkgeverschap en arbeidsmarktvraag-stukken. Dat is de aanleiding voor WiG. De strategie van WiG richt zich op het bieden van een publicatieplatform voor vacatures en projecten. En WiG ondersteunt medewerkers in hun loopbaanontwikkeling. Derk Koetsier wil "mobiliteit in de genen van het openbaar bestuur verankeren." Dit vraagt om een andere houding van medewerkers en leidinggevenden en om een actieve en positieve benadering van ontwikkeling en mobiliteit. De onderlinge verschillen leiden tot verschillende lokale en regionale O&M-praktijken. Zo is Nijmegen een jonge forenzenstad en kampt Winterswijk juist met vergrijzing. Diverse gemeenten zitten midden in bezuinigingsrondes.

ENGELEN EN BEREN

De betrokken bestuursleden en adviseurs van WiG zijn engelen volgens Koetsier. "Zij willen WiG iets anders laten zijn dan Monsterboard en die motivatie werkt aanstekelijk." Een tweede engel is betrokkenheid van gemeentesecretarissen en hoofden P&O en medewerkers die enthousiast gebruikmaken van alle mogelijkheden. De huidige rechtspositie van ambtenaren maakt dat mensen laat in beweging komen, "vaak pas als de ontslagbrief op de mat ligt." Dat is een belangrijke beer voor ontwikkeling en mobiliteit, aldus Koetsier. Truus Rooding roept collega's op lef te tonen en stappen te zetten als je dat wil. Het zetje dat zij van de WiG-loopbaanadviseur kreeg (ook een engel) trok haar over de streep. Ze is blij met haar hervonden werkplezier. "Hier ga ik niet meer weg."

> "We willen mobiliteit in de genen van het openbaar bestuur verankeren"

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKER

Werken in Gelderland kenmerkt zich door eenheid in verscheidenheid. Het levert 'economies of scale' en biedt ruimte voor lokale invulling en regionale initiatieven. De ambitie om diverse back-office processen te stroomlijnen en te uniformeren, biedt een goede infrastructuur voor succes. Maar Koetsiers wens om mobiliteit te verankeren "in de genen" van het openbaar bestuur, vraagt ook om een mentaliteitsverandering. Een lange adem en nog meer steun van bovenaf en van onderop, lijkt nodig.

CONTACTGEGEVENS
Derk Koetsier
T 024 - 329 24 79 of M 06 - 52 69 83 44
E d.koetsier@nijmegen.nl

TON VAN DE HORST

Van hovenier naar bode

Ton van der Horst

(45 jaar) maakte eind 2011 de bijzondere stap van hovenier naar bode: van buiten- naar binnenwerk. Door een slokdarm-operatie kon Ton niet meer kon bukken en tillen. Hij voerde gesprekken met het LoopbaanOntwikkelTeam (LOT) van gemeente Zeist en deed tests. Het LOT en zijn vrouw hielpen bij het schrijven van een sollicitatiebrief voor de vacature van bode. Hij werd gekozen uit vijf kandidaten.
Ton doet nu zo veel – van koffie schenken, facturen accorderen, roosters maken, catering regelen, tot stagiaires begeleiden – dat zijn functie binnenkort opnieuw wordt omschreven.

HOE PAKTE TON HET AAN?

Zijn werk werd minder leuk omdat hij niet meer mocht bukken en tillen. Al snel na het contact met het LOT van Zeist reageerde hij op de bodevacature. Ton viel op door zijn open, enthousiaste houding. **Leren** doet Ton zowel 'on' als 'off the job': 'Ik zorg er voor dat ik het leukste uit mijn werk haal. Je moet het voor jezelf interessant maken. Gelukkig ziet mijn leidinggevende dat ook. Dankzij haar kan ik allerlei cursussen volgen, zoals een cursus sociale hygiëne, voedselveiligheid, computervaardigheden.' Marina: 'Ton was digibeet, maar nu niet meer!' **Netwerken** is aan Ton welbesteed, aldus Marina: 'Hij kan met alle lagen van de bevolking overweg, maakt grapjes met de burgemeester.' Ton volgde in zijn vrije tijd cursussen intuïtieve ontwikkeling en magnetisme. 'Ik kan met mijn handen magnetiseren en zo mensen van hun hoofdpijn afhelpen. Dat doe ik regelmatig bij collega's', waardoor iedereen mij kent.

WAAR ZIT VOOR TON DE WINST?

Ton noemt de stap naar bode een **loopbaansucces**. Hij is niet bij de pakken neer gaan zitten toen bleek dat hij door ziekte niet meer buiten kon werken. Marina: 'Na die slokdarmoperatie maakte ik me zorgen. Lichamelijk kon hij alleen nog maar verkeersborden wassen en papier prikken. Ik zag hem ongelukkig worden, hij zat tegen een burn-out aan. Wat was ik blij dat hij naar het LOT ging en dat de functie van bode vrijkwam.'
Het was een hele **verandering**. Hovenier is een echt **vak**, terwijl hij als bode een brede mix van taken kreeg. Marina: 'In het begin was hij best zenuwachtig. Ton is een buitenman, nu moest hij ineens een stropdas om.' Ton: 'Mijn handen trilden toen ik voor het eerst koffie voor de burgemeester koffie inschonk. Het is toch een andere omgeving en het zijn andere etiquette. Ik moest ineens op m'n woorden letten. Wat hielp was gewoon mezelf blijven.'
Zijn **inzetbaarheid** is flink groter. Dat komt ook omdat hij zijn baan steeds breder maakt. Ton: 'Officieel ben ik gastheer. Dat houdt in dat ik bij huwelijken mensen ontvang en koffie schenk voor burgemeester en wethouders. Maar ik doe veel meer: stagiaires begeleiden, mensen inzetten voor de avonddienst, facturen afhandelen, offertes laten maken voor feesten, catering regelen. Eigenlijk ben ik nu facilitair medewerker. Binnenkort wordt mijn functie herschreven.' Ton doet zijn werk **bevlogen**: 'Hoewel ik soms ook kwaad word. Ik wil mensen helpen en blij maken. Ik word boos als iemand dat belemmert. Mijn leidinggevende waardeert dat; ik geef goed mijn grenzen aan.'
Ton veranderde zelf de regels voor koffie en thee. Vroeger schonk hij voor iedereen in en had hij het gevoel de vergadering te verstoren. Nu zet hij alles zodanig klaar, dat mensen zichzelf kunnen inschenken. Waardoor hij meer tijd heeft om laptop en beamer klaar te zetten. **Verloop en verzuim** zijn niet aan de orde: 'Ik moet echt niet meer kunnen lopen, wil ik me ziek melden.'

WAT HIELP BIJ TONS LOOPBAANSUCCES?

Zijn ziekte dwong hem naar ander werk uit te kijken. Maar zijn **doel** in werk en loopbaan blijft fluitend naar het werk te gaan. Marina: 'En hij wil graag hogerop komen, leiding geven.'
En dat onder het motto en tevens Tons houding: 'Tijden veranderen; als je je niet ontwikkelt, sta je stil.' Het privéleven helpt daarin ook een handje mee. Marina: 'Ons kind wordt binnenkort 8 jaar en wil een tabletcomputer. Dat dwingt ons ook continu bij te blijven.'

ENGELEN EN BEREN

Tons echtgenote Marina en Tons leidinggevende zijn engelen voor hem. 'Marina heeft me door een moeilijke tijd gesleept, met briefjes en veel praten.' Marina roemt Tons eigen doorzettingsvermogen, evenals zijn mondigheid. Voor buitendienstmedewerkers zijn er weinig ontwikkelmogelijkheden zijn.
Dat is een beer op de weg die hij opzij kon zetten. 'Als je buiten werkt, zien ze je als een schoffelaar die verder niet zoveel kan. Als je dan toch tegen je leidinggevende zegt dat je hogerop wilt, vinden sommige collega's dat niet zo leuk. "Jij zit nu binnen, terwijl ik nog steeds op mijn knieën moet liggen", zei iemand tegen me. Afgunst van collega's is dus een tweede beer, en een derde was zijn vorige leidinggevende, aan wie hij weinig steun had. Een laatste beer is iets wat gunstig lijkt: de hypotheekregeling waardoor je als ambtenaar 1,5 procent minder rente betaalt.
'Als ik vertrek, moet ik een boete betalen.'
Deze regeling 'bindt' hem aan de gemeente, maar misschien niet helemaal op de goede manier, aldus Ton.

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKER

Het verhaal van Ton illustreert dat je met enthousiasme, openheid en eigen initiatief ver komt, zelfs als er ziekte op je pad komt. Ton is een echte 'job crafter'. Dat betekent dat hij zijn baan zodanig kneedt dat hij doet wat hij leuk vindt en goed kan. Dit lukt Ton des te beter omdat zijn huidige leidinggevende hem volop ruimte en ontwikkelkansen geeft. Zijn vorige deed dat niet, dat toont aan hoe belangrijk de rol van de leidinggevende is bij ontwikkeling en mobiliteit. Ook collega's spelen een rol, in dit geval niet zo positief. Toen Ton liet blijken hogerop te willen, bespeurde hij bij sommige collega's afgunst. Ton overwon deze beer, maar niet iedereen zal zich kunnen onttrekken aan dergelijke 'groepsdruk'.

> "Ik zorg er voor dat ik het leukste uit mijn werk haal. Je moet het voor jezelf interessant maken. Gelukkig steunt mijn leidinggevende dat"

Van links naar rechts: Henriëtte Oosterhuis (Enschedese school), Jeroen Regtuijt (leidinggevende), Herman Nijhof (voorzitter OR) en Marcel Meijs (gemeentesecretaris).

GEMEENTE ENSCHEDE
Mobiliteit niet langer voor kneuzen

Mobiliteit niet langer voor kneuzen

Gemeente Enschede heeft sinds 2009 een succesvol 'Ontwikkelhuis' met daarbinnen 'de Enschedese School' voor organisatie- en persoonlijke ontwikkeling. Werkbemiddeling 'Matchpoint' helpt medewerkers vrijwillig en gedwongen loopbaanstappen te zetten. Medewerkers van de gemeente zijn wel gewend aan voortdurende ontwikkeling door organisatieveranderingen. Onder andere door de ombouw van gemeentelijke diensten naar programma's die burgers in 'Netwerk Enschede' optimaal dienen.

ONTWIKKELING EN MOBILITEIT IN ENSCHEDE

Het Ontwikkelhuis van gemeente Enschede zorgt voor een goed aanbod van ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden, zoals cursussen netwerken en solliciteren. Momenteel bereidt het Ontwikkelhuis zich voor op de komende reorganisatie. Medewerkers van gemeente Enschede horen binnenkort wie boventallig wordt; daarna voeren leidinggevenden intakegesprekken en loopbaangesprekken

"Het Ontwikkelhuis is zelf ook volop in ontwikkeling", zeg Henriëtte Oosterhuis, coördinator van de Enschedese school. "Begin 2013 lanceren we een portal, met daarop een projectenbank, vacatures, gegevens van loopbaanadviseurs, het aanbod van de Enschedese School en automatische matching van mensen en vacatures", aldus Oosterhuis.

Via de Enschedese School, onderdeel van het Ontwikkelhuis, **leren** mensen hun vakkennis bijspijkeren en brede competenties ontwikkelen. Vrijwel alle ambtenaren die contact hebben met burgers volgden een cursus mediation. Ook zijn er opleidingstrajecten op maat.

Bijzonder was de medewerkster die volgens haar baas teveel praatte en onvoldoende flexibel was. Toen Oosterhuis doorvroeg, bleek het probleem dieper: een afdeling met louter vrouwen die niet meer samen door één deur konden. Ga eens met je leidinggevende praten, was Oosterhuis' advies. Waarna de leidinggevende zich bij Oosterhuis meldde. Dat leidde tot een teambuildingstraject. Daarna werkte het team weer prettig samen.

Een **baan zoeken** en een **loopbaanstap maken** doen medewerkers onder meer via Matchpoint, dat ondersteunt bij zowel 'blije' als 'gedwongen' mobiliteit. Via 'Matchpoint' kan iedereen zich **oriënteren** op ander werk, bijvoorbeeld door op andere afdelingen ervaring op te doen of via psychologische tests en gesprekken loopbaanmogelijkheden te verkennen. Matchpoint is volgens Oosterhuis een begrip. Zo'n 250 van de 1600 medewerkers zetten hun CV op de site van Matchpoint en verkenden via tests en workshops hun loopbaanmogelijkheden.

Netwerken hoort bij het dagelijkse werk. Enschede wil een 'netwerkstad' zijn. Gemeentesecretaris Marcel Meijs: "We vroegen alle afdelingen hoe we een netwerkstad worden en merken nu dat afdelingen zelf contacten in de stad leggen. Hierbij ging het vooral om netwerken in de stad Enschede. Daarnaast werkt Enschede veel samen met de buurgemeenten in Twente, ons regionale netwerk."

Daarnaast zijn gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden belangrijk. Leidinggevende Jeroen Regtuijt: "Dat weet ik uit eigen ervaring; zo ben ik aan mijn nieuwe functie als procesmanager bij het programma Economie en Werk gekomen."

Oosterhuis en collega's stelden een mobiliteitskalender samen waarin ze uitleggen hoe managers hun medewerkers kunnen begeleiden,

opdat ze niet afwachten tot ze boventallig zijn. "De positieve insteek vasthouden, daar gaat het om", aldus Oosterhuis.

WAT LEVERT HET OP IN ENSCHEDE?

Oosterhuis is ervan overtuigd dat veel mensen goed op hun plek zitten, wat uitdrukking geeft aan **loopbaansucces, inzetbaarheid** en **vakmanschap** van velen. Alle geïnterviewden roemen de loyaliteit en gedrevenheid, kortom de **bevlogenheid** van veel medewerkers en leidinggevenden. Wel erkennen zij dat niet alle leidinggevenden hun medewerkers even goed stimuleren in hun ontwikkeling. Met verzuim en ongewenst verloop wijkt Enschede weinig af van de landelijke gemiddelden.

WAAROM IS ENSCHEDE MET O&M AAN DE SLAG?

Meijs heeft als **strategie** zogenoemde *living labs* te creëren: broedplaatsen van vernieuwing in de stad. Dat is goed gelukt met Pathmos, een achterstandswijk waar de gemeente de werkloosheid wilde bestrijden. 'Dat is de ambitie en dan gaan we het gewoon dóen.' Die strategie volgt Enschede ook bij het verdwijnen van circa 250 arbeidsplaatsen. Medewerkers moeten positief blijven over ontwikkeling en mobiliteit en de kwaliteit mag er niet onder lijden. De **attitude** is om medewerkers al doende te laten leren.
Volgens Meijs kan de ondersteuning van mensen die het moeilijk hebben in hun loopbaan beter.
De **aanleiding** om een ontwikkelhuis te starten was inhoudelijk en financieel, aldus OR-voorzitter Herman Nijhof: 'Vroeger kwamen boventalligen terecht bij de Centrale Commissie Personeelszaken dat het etiket 'kneuzenbak' kreeg. Bovendien wilden we meer mobiliteit tussen gemeentelijke diensten. Ook kocht elke dienst in het verleden zijn eigen cursus in. Dat kon allemaal efficiënter en beter, vandaar het Ontwikkelhuis.'

ENGELEN EN BEREN

Bij Enschede werken vele 'engelen': loyale, gedreven mensen die zich zelfstandig ontwikkelen en elkaar helpen. Nog een engel is dat Enschede ondanks zwaar weer blijft investeren in mensen. De geïnterviewden roemen de onderlinge samenwerking. Meijs: "We hebben een collegiaal directeurenberaad waarin we regelmatig met elkaar bijzondere kansen en problemen bespreken, bijvoorbeeld kandidaten voor nieuwe of tijdelijke projectrollen. Dat is geven en nemen voor het hogere organisatiedoel. Men accepteert de pijn van talentvolle mensen die de eigen afdeling verlaten." Regtuijt en Oosterhuis kunnen goed sparren, wat hielp toen Regtuijt de afgelopen anderhalf jaar zo'n honderd mensen op nieuwe functies moest inzetten. Het programma Economie en Werk moest veranderen van focus op de werkzoekende naar focus op werkgevers. In nauw overleg met het Ontwikkelhuis zijn toen vacatures uitgezet, competentieprofielen opgesteld, mensen geselecteerd en beoordeeld.
Beren zijn dat niet elke leidinggevende in staat blijkt om mensen tot ontwikkeling te stimuleren en dat veranderingen soms zo snel gaan, dat men vergeet erover te communiceren. Ook voelt niet iedereen zich veilig genoeg om open met ontwikkeling aan de slag te gaan. Nijhof: "Enschede is regelmatig als een feniks uit zijn as herrezen, met de stadsbrand van 150 jaar geleden en de vuurwerkramp begin deze eeuw. Maar na de vuurwerkramp heeft een 'afrekening' plaatsgevonden – vele ambtenaren moesten weg – waardoor er lang een angstcultuur heerste. De resten daarvan zijn nog steeds merkbaar.'

> "We vroegen alle afdelingen hoe we een netwerkstad worden en merken nu dat afdelingen zelf contacten in de stad leggen"

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKERS

Enschede lijkt erin geslaagd het imago van ontwikkeling en mobiliteit om te vormen van 'iets voor kneuzen' tot de normaalste zaak van de wereld: verandering als status quo. Dit is aan drie factoren toe te schrijven: van hoog tot laag kiest men voor experimenteren (denk aan Pathmos als living lab voor werkloosheidsbestrijding), investeren in mensen (ruime opleidingsmogelijkheden) en samenwerken (managers die snappen dat je soms talent moet laten gaan omwille van het organisatiebelang). Desondanks geldt voor Enschede: the proof of the pudding is in the eating: slaagt de gemeente erin om de positieve beleving van ontwikkeling en mobiliteit ook in een jaar van krimp vast te houden?

CONTACTGEGEVENS
Herman Nijhof
T 053 - 481 86 10 of M 06 - 10 75 79 30
E h.nijhof@enschede.nl

MARGRIET DEN HELD

Van belastingmedewerkster tot directiesecretaresse en onderneemster face- en bodypainting

Margriet den Held

(40 jaar) werkte na haar mbo-opleiding ruim twaalf jaar als belastingmedewerker bij gemeente Monster. Nadat Monster opging in gemeente Westland, bleef voor haar alleen de hondenbelasting over. Ook privé liep Margriet vast. Door TalentenCoach Dineke Boshoven van gemeente Westland bloeide Margriet weer op. Ze ontmoette haar nieuwe man én nieuwe werkgever en bouwt aan haar eigen website in face- en bodypainting.

HOE PAKTE MARGRIET HET AAN?

Begin 2012 waren werk en leven van Margriet den Held behoorlijk uit balans. Binnen haar werk bij de afdeling Belastingen van de fusiegemeente Westland deed ze alleen nog de hondenbelasting; toen gemeente Monster zelfstandig was, regelde ze nog diverse andere soorten belastingen. Haar vroegere leidinggevende had niets gedaan met haar verzoek om meer afwisseling. Daarom bracht ze haar contract bewust stapsgewijs terug van 32 naar 17 uur. In diezelfde periode liep ook nog eens haar huwelijk stuk.

Margriet ontmoette februari 2012 Dineke Boshoven, die net in dienst was als manager/coach bij de TalentenCoach van gemeente Westland. Dineke raadde Margriet coaching aan. Dat mocht. Dankzij Dinekes coaching ging Margriet zich weer **oriënteren** op werk en leven. In de eerste gesprekken kon Margriet alleen maar huilen. Wat later gaf Dineke haar een opdracht: "Maak twee tekeningen, een over hoe je je toekomst ziet, en een over nu.' Margriet: "Ik had al een tijd niets creatiefs gedaan. En opeens... tekende ik mezelf als iemand die alles voor elkaar heeft. Met leuk werk dat goed verdient. Op rode laarzen, stevig in m'n schoenen. Daarna voelde ik me zo opgelucht! Ik had blijkbaar een toekomstbeeld en dat kon ook ik tekenen!" Daarna ging het snel. Margriet stapte naar een uitzendbureau om een **bijbaan** te **zoeken** en kon tijdelijk op de bloemenveiling aan de slag. Eenmaal aan het werk nodigde een collega haar uit voor een borrel, een geschikt moment om te **netwerken**. Margriet zei tegen haar zoon van 15: "Ik ga niet". "Je gaat wel", zei hij, en hielp haar een mooie jurk te kiezen. Die borrel gaf een onverwachte wending. Ze raakte aan de praat met Leon, met wie ze inmiddels samenwoont. En ze raakte aan de praat met Marco, mededirecteur van asbestverwijderingsbedrijf Dulo, die een parttime secretaresse zocht. Ze hoefde dus niet zelf een **baan** te **zoeken**, die kwam naar haar toe! Een week later had ze een succesvol sollicitatiegesprek en **maakte** ze een **loopbaanstap**, waardoor ze nu haar gemeentelijke baan combineert met een tijdelijk contract bij Dulo. Margriet: "Ik maak nu werkplannen voor asbestsaneringen, doe de betalingen, regel rapportages, heel afwisselend. Ik hoop dat ik binnenkort een vast contract krijg." **Leren** doet Margriet vooral informeel. Margriet: "Ik neem momenteel zelf een boek voor Deskundig Toezichthouder Asbestverwijdering door."

WAARZIT VOOR MARGRIET DE WINST?

Margriet is met **succes** het dal uitgeklommen. "De afwisseling in werkzaamheden die ik nu heb is perfect". Daardoor werkt ze weer met plezier en **bevlogenheid**. Ook haar **inzetbaarheid** is gestegen. Dineke: "Ze heeft hernieuwd zelfvertrouwen gekregen. Margriet zal altijd werk kunnen vinden, dankzij haar brede kennis, vaardigheden en ervaring." Margriet: "Ik merk dat de mensen voor wie ik werk blij met me zijn. Ik doe vaak wat extra's, zoals ook buiten werktijd zorgen dat afspraken in agenda's terechtkomen." Dineke vindt Margriet een veelzijdige **vakvrouw**. Bij de gemeente denkt ze mee met wat belangrijk is voor burgers. Bij Dulo pakt ze veel werk zelf op. En ze heeft ook nog haar eigen bedrijf in face- en bodypainting, waarin ze haar schildertalent kwijt kan. **Verzuim** is niet aan de orde. Dat was het wel. Op

het dieptepunt in haar werk en leven zaten haar nek en schouders vast, waardoor ze een tijdje thuis heeft gezeten. De kans op **verloop** is reëel. Dineke: "Voor de zekerheid houdt ze haar baan bij de gemeente aan. Maar zodra ze bij Dulo een vast contract met voldoende uren krijgt, denk ik dat ze de gemeente verlaat."

WAT HIELP BIJ MARGRIETS LOOPBAANSUCCES?

De **aanleiding** voor alle veranderingen in Margriets leven was dat ze vastliep: haar werk was te saai, haar huwelijk strandde. Dineke: "Margriet was vervreemd geraakt van haar innerlijke kracht. Door veel te luisteren heb ik gezorgd dat ze haar talent en veerkracht terugvond." Margriets **doel** is om plezier in haar werk te hebben en economisch zelfstandig te zijn. Haar **attitude** helpt daarbij. Ze is nieuwsgierig, staat midden in de maatschappij. En vindt: "Als je de kans krijgt om te leren op je werk, dan moet je die grijpen."

ENGELEN EN BEREN

Margriet noemt veel mensen in haar omgeving haar engelen, zoals Dineke, bij wie ze een luisterend oor aantrof; haar huidige leidinggevende, die het coachingstraject mogelijk maakte en dankzij wie ze haar werkuren steeds flexibel kon aanpassen aan die van haar andere baan; haar vriend Leon, die haar een 'groeibriljant' noemt. Een waar engeltje is zoon Rens, die haar aanspoorde om naar die ene borrel te gaan. Als ze toen niet was gegaan, dan had ze nu niet die leuke nieuwe man én die leuke nieuwe baan gehad... Dineke ziet de engel ook in Margriet zelf: "Haar weerbaarheid is groot. Ze heeft lef en weet van aanpakken." Daardoor heeft Margriet vele beren overwonnen, zoals spaarrekeningen die leeg raakten, gedoe met huisvesting na haar scheiding, onrust met haar ex, de onwil van haar vorige leidinggevende om met haar mee te denken, enzovoort.

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKER

Opvallend is dat het Margriet en haar vorige leidinggevende niet lukte om in goed overleg Margriets werk gevarieerder te maken, waardoor zij geen andere mogelijkheid zag dan parttime te gaan werken. Erg jammer. Want als medewerker en leidinggevende goed met elkaar in gesprek gaan over werkproblemen en samen puzzelen om die op te lossen, dan valt onbalans en uitval te voorkómen. Gelukkig bleek die uitweg er wel zodra Dineke Margriet ging coachen. Coaching kan dus voor doorbraken zorgen. Tot slot laat dit verhaal zien dat een hybride arbeidsrelatie, waarbij mensen meerdere vaste en/of flexbanen combineren, in sommige situaties een uitkomst kan zijn.

"Mijn kind spoorde mij aan om naar die borrel te gaan. Als ik toen niet was gegaan, had ik nu die nieuwe man én die nieuwe baan niet gehad..."

Van links naar rechts: Marcel Appels (hoofd Publiekszaken & Communicatie), Cees de Schipper (voorzitter OR/gemeentelijk opsporingsambtenaar), Henk Oud (senior consultant sociale zaken), Pim van Wonderen (hoofd P&O) en Willem van den Berg (gemeentesecretaris).

GEMEENTE HEEMSTEDE

Het werk is zo leuk dat iedereen blijft

Het werk is zo leuk dat iedereen blijft

Werkplezier en waardering van vakmanschap zijn cruciaal voor duurzame inzetbaarheid. Dat is de filosofie van gemeente Heemstede. Het nieuwe gemeentehuis en de bewuste keuze voor medewerkersbetrokkenheid dragen bij aan het werkplezier; netwerkcontacten en cursussen vergroten het vakmanschap van medewerkers. Misschien is het wel te leuk, want iedereen wil blijven.

ONTWIKKELING EN MOBILITEIT IN HEEMSTEDE

De gemeente Heemstede stimuleert leren en ontwikkelen op de werkplek. Zij beschouwt medewerkerbetrokkenheid daarbij als belangrijk middel. Gemeentesecretaris Willem van den Berg betrekt medewerkers daarom bij diverse organisatiebesluiten, zoals over het flex- en thuiswerken en het nieuwe kantoor dat volledige is (in)gericht op flexibel werken.
Medewerkers bespreken tijdens het jaargesprek met hun leidinggevende wat ze nu kunnen en in de toekomst willen. In 2011 konden zij als experiment een oriënterend gesprek hebben over hun loopbaan met een externe loopbaanadviseur. Dit beviel zo goed dat de gemeente deze dienst blijft aanbieden, aldus hoofd P&O Pim van Wonderen
Medewerkers vergroten hun vakmanschap via vakinhoudelijke cursussen. Ook kunnen zij zich inschrijven voor algemene cursussen om vaardigheden te ontwikkelen, zoals omgaan met sociale media. De afdeling P&O nodigt medewerkers uit voor de algemene opleidingen en iedereen kan zich, zonder tussenkomst van de leidinggevende, rechtstreeks inschrijven. OR-voorzitter Cees de Schipper juicht dit toe. Het initiatief voor ontwikkeling ligt bij de medewerkers zelf.
Kennisontwikkeling gebeurt ook veel via netwerkcontacten. Gemeente Heemstede maakt dit mogelijkheid door samenwerkingsverbanden met omringende gemeenten aan te gaan, zowel fysiek (samenwerking tussen sociale diensten) als digitaal (gezamenlijke Yammer-groepen).
Als een medewerker een nieuwe baan zoekt, informeren collega's, de afdeling P&O, de gemeentesecretaris en de leidinggevende in het eigen netwerk naar nieuwe mogelijkheden. Dit komt volgens leidinggevende Marcel Appels niet vaak voor. Mensen **maken** niet vaak een **loopbaanstap**.
Ze willen niet weg bij de gemeente Heemstede, omdat het er leuk werken is, met volop ruimte voor (verdere ontwikkeling van) vakmanschap. 'En zijn ze weg, dan willen ze terug', vult De Schipper aan.

WAT LEVERT HET OP IN HEEMSTEDE?

De gemeente geeft met korte lijnen, medewerkerbetrokkenheid en weinig bureaucratie invulling aan goed werkgeverschap. De burgers van Heemstede zijn tevreden over de dienstverlening en de medewerkers over hun werkgever. Door het nieuwe kantoor en de O&M-activiteiten hebben medewerkers leuk en afwisselend werk in een prettige werkomgeving en zijn er ontwikkelkansen. De meeste medewerkers zijn enthousiast en **bevlogen**.
Er werken bij gemeente Heemstede veel vakspecialisten, die zich in hun vak verdiepen door kennis te delen, zowel binnen als buiten de organisatie. Zo richtte een medewerker met specialistische kennis over riolering een samenwerkingsplatform op met vakgenoten in de regio. Binnen dit platform wisselen zij expertise en aanpakken uit. Ook het wegnemen van onnodige regels vergroot het **vakmanschap**. 'Regels zijn er in

de kern op gericht om werkwijzen niet te veranderen', zegt Van den Berg. De gemeentesecretaris wil dat medewerkers zelf nadenken en verantwoordelijkheid nemen voor hun acties, zonder zich te verschuilen achter regels.
Het werpt z'n vruchten af: het **ongewenste verloop** is laag, het ziekte**verzuim** gemiddeld.
De geringe omvang van de gemeente en de lage externe mobiliteit, leiden daarentegen tot lange dienstverbanden, vergrijzing en weinig interne doorstroommogelijkheden (**loopbaansucces**).
Dit gegeven staat volgens Van Wonderen enigszins op gespannen voet met de - externe - **inzetbaarheid** van medewerkers.

WAAROM IS HEEMSTEDE MET O&M AAN DE SLAG?

Leidinggevenden van Heemstede volgden een training in de Rijnlandse managementfilosofie. Deze staat tegenover het Angelsaksisch denken, waarbij de top zaken oplegt aan een organisatie. De leidinggevenden bieden medewerkers de ruimte om dingen zelf op te pakken en met verbetersuggesties te komen.
Het nieuwe kantoorgebouw vormde een mooie **aanleiding** om het Rijnlands denken verder door te voeren; Het gaf een extra impuls aan de al heersende ontwikkelfilosofie. 'De cultuur was er al, het gebouw heeft het versterkt', aldus Appels. De focus op medewerkerbetrokkenheid is een bewuste **strategie**. Het past bij het aantrekkelijke werkgeverschap dat de gemeente Heemstede nastreeft.
Twee medewerkers illustreerden de ambitie van de gemeentesecretaris met een speciale editie van de Intermediair[1] Beste Werkgeverslijst 2015, met gemeente Heemstede als winnaar op de cover.
Volgens het hoofd P&O gaat het niet om zo'n prijs maar om het resultaat: een werkomgeving waarin medewerkers hun vakmanschap ontwikkelen en meebouwen aan de organisatie.

ENGELEN EN BEREN

Burgers protesteerden tegen eerdere nieuwbouwplannen. Daardoor ontstonden de ideeën voor een flexibel kantoor. Van den Berg stelt dat de protesterende 'beren op de weg', dus achteraf engelen zijn gebleken. Ook de gemeenteraad hoort volgens hem thuis in het rijtje van engelen. Zij stemden voltallig in met de plannen voor de nieuwbouw. Deze steun was onontbeerlijk.
De meedenkende medewerkers maken het pallet aan engelen compleet. 'Beren' op de weg zien ze bij de gemeente Heemstede niet.

> "Burgers protesteerden tegen eerdere nieuwbouwplannen. Daardoor ontstonden de ideeën voor een flexibel kantoor. Deze protesterende 'beren op de weg' bleken dus achteraf engelen"

1 Zie: www.werkenbijheemstede.nl → Heemstede in beeld → aantrekkelijk werkgeverschap

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKER

Ontwikkeling en mobiliteit staan niet bewust op de managementagenda van de gemeente Heemstede. Ontwikkeling vloeit echter vrijwel automatisch voort uit de Rijnlandse managementfilosofie van waaruit de gemeente handelt. Maar voor mobiliteit lijkt het tegendeel eerder waar: werken bij de gemeente Heemstede is zo leuk dat iedereen blijft. Dit leidt tot vergrijzing van het personeelsbestand. Jonge mensen stromen nauwelijks in, of ze vertrekken vanwege de lage interne doorstroomkansen. Gemeente Heemstede wordt zo een gesloten bastion. Lukt het medewerkers die onverhoopt toch weg moeten, om elders werk te krijgen? Kortom, Heemstede zou meer kunnen investeren in externe inzetbaarheid, met name in (netwerk)vaardigheden, om ook buiten de gemeente zo nodig werk te vinden.

CONTACTGEGEVENS
Pim van Wonderen
T 023 - 548 56 15
E alain.smit@almelo.nl

LIANE CORJANUS

Van archiefmedewerker naar eigenaar nagelstudio

Liane Corjanus startte na de mavo in1977 als typiste bij de gemeente Den Haag. Ze werkte op diverse afdelingen, de laatste 17 jaar bij het archief. Ze is een loyale ambtenaar die haar creativiteit alleen in haar hobby's kwijt kan. Als haar oudste dochter schoolkeuzes maakte, denkt ze: 'Wat wil ík eigenlijk?' Ze praat met haar leidinggevende, volgt een loopbaantraject en opleidingen tot grimeur en nagelstyliste. Aanvankelijk combineert ze nagelstyling met haar gemeentebaan. Sinds oktober 2011 runt ze voltijds nagelstudio LianeFX.
Haar echtgenoot Rob van Hoek heeft haar volop aangemoedigd en helpt haar nu met de bedrijfsvoering.

HOE PAKTE LIANE HET AAN?

'Word maar ambtenaar, dat biedt zekerheid', zei haar vader. In 1977 begint ze dan ook als typiste bij de gemeente Den Haag, volgt ze interne opleidingen en werkt ze met veel plezier bij de afdeling Woonruimte-bemiddeling en daarna Vergunningen. Als ze moeder wordt, gaat ze in deeltijd werken. Door reorganisaties rest haar niets anders dan bij het archief werken. 'Oud papier', zo kwalificeert ze de afdeling waar ze uiteindelijk toch 17 jaar heeft gewerkt. Toen haar oudste dochter op haar 15de welbewust koos kok te worden, was dat de trigger voor Liane om zich te oriënteren: 'Wat had ík eigenlijk willen worden?' Bovendien is ze 'klaar' bij de gemeente. Ze praat met haar leidinggevende, die haar een loopbaantraject aanbiedt. Op de vraag van de loopbaanadviseur wat ze als kind wilde worden, antwoordt ze 'Grimeur!' Na wat dubben over de kosten van een grimeopleiding zegt haar echtgenoot Rob van Hoek: 'Doe het nou maar!' Rob zit dan in een outplacementtraject en deelt veel van wat hij leert met Liane. Hij gaat met haar naar een open dag over de grimeopleiding: 'Ik zag haar als een klein meisje in een snoepwinkel rondlopen, prachtig om te zien!'
En zo start Liane met iets nieuws: de grimeopleiding. Toch, de onmogelijke werktijden in dit beroep – van 's middags tot diep in de nacht – houden haar tegen. Een medecursiste raadt haar nagelstyling aan. Dat kun je vanuit huis doen. Met financiële steun van het A+O fonds Gemeenten volgt ze de opleiding tot nagelstyliste. Voor de opleiding moest ze veel spullen aanschaffen waardoor ze na de opleiding meteen kan starten. Een baan is niet aan de orde, ze begint vanachter de keukentafel met nagels verzorgen. Eerst de buurvrouwen en haar dochters. Al snel gaat het lopen, dankzij mond-tot-mond reclame en een advertentie op Marktplaats. Aanvankelijk combineert ze nagelstyling met haar werk dat ze vervolgens afbouwt van vier naar drie naar twee dagen. Bij de eerstvolgende reorganisatie grijpt ze haar kans, krijgt een jaarsalaris mee en maakt de definitieve loopbaanstap naar fulltime eigenaarschap van Nagelstudio LianeFX. Die laatste stap is best een hobbel na 34 jaar zekerheid. Maar het mooie is volgens Rob: 'Ik zag haar opbloeien, ze bruiste van creativiteit.'
Netwerken doet ze eerder passief dan actief: door goed werk aan klanten te leveren, gunnen mensen haar veel. Zo wordt ze gevraagd om workshops nagelstyling te geven, wat ze meermaals doet.

WAAR ZIT VOOR LIANE DE WINST?

Liane's ontwikkelactiviteiten brengen haar loopbaansucces: ze runt nu een succesvolle nagelstudio waar haar gezin goed van kan leven en die haar passie is. Haar inzetbaarheid is groot, omdat ze eindelijk de creativiteit inzet die ze in haar werk als ambtenaar niet kwijt kon. Een risico is dat ze soms zo hard werkt dat ze last van nek en schouders krijgt. Daarom traint ze bij een fysiotherapeut. Liane legt veel eer in haar vakmanschap. 'Ze wil het beste meisje van de klas zijn', zegt Rob. Ze houdt alle

ontwikkelingen in het vak bij. Liane: 'De Russinnen zijn leading op de nagelforums op internet. Dankzij Google Vertalen kan ik ze goed volgen.'
Verzuim is als zelfstandig ondernemer niet aan de orde, maar tien jaar terug viel ze zeven maanden uit vanwege een muisarm. 'Als je geestelijk op een dood spoor zit, roept je lijf blokkades op', zo verklaart ze die periode achteraf. Ongewenst was haar vertrek bij de gemeente deels: haar leidinggevende wilde haar graag houden, maar gunde haar ook een tweede loopbaan.

WAT HIELP BIJ LIANES LOOPBAANSUCCES?

Ontwikkeling is de levensfilosofie van Liane en Rob, het is feitelijk hun doel in werk en leven. Liane heeft een flexibele, creatieve houding en een hoog arbeidsethos. Dat laatste maakte dat ze zich ergerde aan sommige collega's bij het archief. 'Dan verdween er een de kelder in, kwam na lange tijd weer boven en had maar een klein stapeltje weggewerkt.'

ENGELEN EN BEREN

Rob is voor Liane een ware engel. Hij moedigde haar aan haar passie te zoeken. Hij ving de kinderen op en kookte op de dinsdagen dat Liane opleidingen volgde. Hij ging mee naar de Kamer van Koophandel. Hij is haar spiegel en haar weegschaal. Als ze iets nieuws in de markt wil zetten, vraagt ze Rob advies. Hij doet de bedrijfsvoering en denkt na over winstmarges. Toen een opleidingscentrum haar vroeg om workshops nagelstyling te geven, spoorde Rob haar aan een hoog tarief te vragen. Aanvankelijk weigerde de directeur. Liane hield voet bij stuk en kreeg wat ze vroeg. Een andere engel was Liane's ex-leidinggevende bij de gemeente die nu klant is. Zij gunde Liane haar loopbaanstap, al betreurde ze haar vertrek. Een laatste engel zit in Liane zelf: ze oefent, oefent en oefent, waardoor ze onlangs Nederlands kampioen nailart werd. Beren zitten vooral in haar hoofd, aldus Rob. Liane voelt zich verantwoordelijk voor haar gezin met drie kinderen, ook financieel. Ze neemt moeilijk financiële risico's. 'Er hoeft maar één klant af te bellen, of ik maak me al zorgen.'
Een laatste beer is dat nagelstylen fysiek zwaar is, waardoor ze goed op lijf en leden moet passen.

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKER

Het verhaal van Liane illustreert hoe de hang naar financiële zekerheid ernstig in de weg kan zitten om je hart te volgen in werk en loopbaan. Het illustreert ook dat die zekerheidshobbels te overwinnen zijn als de organisatie mogelijkheden biedt, zoals een loopbaantraject, een tegemoetkoming in opleidingskosten en de mogelijkheid om werk en eigen bedrijf flexibel te combineren. Daarnaast is sociale steun van partner en leidinggevende onontbeerlijk. Haar verhaal illustreert bovendien dat mobiliteit altijd kan, zelfs na 34 jaar dienstverband, mits je je flexibel toont. En: ontwikkeling blijkt besmettelijk, bronnen zijn overal, in geval van Liane haar eigen dochter!

> "Toen mijn oudste dochter op haar 15de welbewust koos kok te worden, was dat de trigger voor mij om mij af te vragen: 'Wat had ik eigenlijk willen worden?"

Van links naar rechts: Jan Herman Duiven (voorzitter OR), Frans Hoeksma (clustercommandant brandweerzorg),Anton Slofstra (directeur Brandweer ZHZ) en Hugerien van Steenis (P&O) op de voorgrond.

BRANDWEER ZUID-HOLLAND ZUID

Medewerkers nemen meer eigen verantwoordelijkheid voor loopbaan

Medewerkers nemen meer eigen verantwoordelijkheid voor loopbaan

Brandweer Zuid-Holland Zuid ontwikkelde na de afschaffing van het Functioneel Leeftijdsontslag (FLO) in 2006 met actieve betrokkenheid van de ondernemingsraad een instroom-, doorstroom- en uitstroombeleid (IDU-beleid). Brandweermedewerkers volgden een portfoliotraining en leidinggevenden leerden medewerkers te stimuleren om zich te ontwikkelen. Medewerkers beseffen nu volop hoe belangrijk ontwikkeling is en nemen eigen verantwoordelijkheid.

ONTWIKKELING EN MOBILITEIT BIJ BRANDWEER ZUID-HOLLAND ZUID

Voor medewerkers in repressieve dienst begint na 20 jaar verplicht de 'tweede loopbaan'. Zij moeten zich tijdig voorbereiden op een nieuwe carrière binnen of buiten de brandweer, zegt P&O-medewerker Hugerien van Steenis, die samen met Anton Slofstra, directeur Brandweer ZHZ en Frans Hoeksma, clustercommandant brandweerzorg Dordrecht de drijvende krachten zijn achter het beleid. Ook de ondernemingsraad was actief betrokken, aldus OR-voorzitter Jan Herman Duiven.
Brandweermedewerkers leren voor het vak en voor de tweede loopbaan. Dit laatste vereist dat medewerkers leren nadenken over wat ze na hun loopbaan als brandwacht willen gaan doen en dat leidinggevenden hen hierin coachen. Peter Schot, hoofd repressieve dienst in Dordrecht, zorgt dat teamleiders het IDU-beleid uitvoeren.
Het IDU-beleid startte als pilot: twaalf medewerkers volgden een portfoliotraining. De training helpt nu brandweermedewerkers om zich te **oriënteren** op wat zij kunnen en willen. Ook kunnen zij met leidinggevenden ontwikkelgesprekken voeren.
Binnenkort start een pilot waarin medewerkers van een team via een spel en onder begeleiding van een loopbaancoach leren competenties te ontwikkelen.
Het gaat daarnaast om houding en gedrag: Brandweer ZHZ stimuleert in uitwisselingsprojecten om ook eens buiten de deur te kijken. Netwerken gebeurt door met andere afdelingen samen te werken of door iemand van buiten de eigen organisatie te interviewen. En via stages, bijvoorbeeld bij het naastgelegen Da Vinci College. Dit laatste mag nog meer gebeuren.
Ook tijdens de portfoliotraining wordt aandacht besteed aan het belang van netwerken. Brandweermedewerkers leren dat als je wat wilt, je met mensen moet gaan praten en hoe je sociale media als LinkedIn kunt benutten.

WAT LEVERT HET OP BIJ BRANDWEER ZUID-HOLLAND ZUID?

Voor vakmanschap is van oudsher al veel aandacht bij de brandweer. Het **succes** van het nieuwe **loopbaanbeleid** zit vooral in een cultuurverandering die langzaam zichtbaar wordt: als iemand niet goed functioneert, gaat een leidinggevende nu het gesprek aan. Medewerkers nemen daardoor meer eigen verantwoordelijkheid voor hun vakbekwaamheid en loopbaan. Medewerkers zijn nu bijvoorbeeld zelf verantwoordelijk voor het bijhouden van oefenkaarten;

daar zat vroeger een leidinggevende achteraan. Het IDU-beleid is nog jong. Weinig medewerkers zoeken al actief een andere baan, omdat zij trots zijn op hun beroep. Recent maakte iemand wel een bijzondere **loopbaanstap**, als direct gevolg van het nieuwe beleid om meer op competenties te selecteren ('wie is geschikt') dan op anciënniteit ('wie is aan de beurt'): een vrijwillige bevelvoerder werd onlangs teamleider bij de 24-uurdienst.
De **inzetbaarheid** van hen die de portfoliotraining volgden groeide, dankzij EVC-trajecten en soms zelfs hbo-opleidingen die ze volgden. Slofstra: 'Mijn indruk is dat deze mensen zelfstandiger, weerbaarder en flexibeler zijn geworden.'
Het IDU-beleid leidt soms tot organisatorische problemen, omdat mensen vaker opleidingen volgen en daardoor uitgeroosterd zijn. Dat is een nadeel. De **bevlogenheid** van medewerkers is hoog, **ongewenst verloop** en **verzuim** zijn laag. Een voorbeeld is een brandweervrouw die gezondheidsproblemen kreeg, maar haar vervolgfunctie bij preventie niet leuk vond. Zij is doorgegroeid naar een functie op het gebied van community safety: ze geeft voorlichting op scholen, iets wat ze leuk en uitdagend vindt.

WAAROM IS BRANDWEER ZHZ MET O&M AAN DE SLAG?

De **aanleiding** voor het IDU-beleid was de afschaffing van FLO. Dit heeft men als een kans aangegrepen, waarmee het onderdeel is geworden van de **strategie:** 'We vinden ontwikkeling en mobiliteit nu heel belangrijk', aldus Peter Schot. 'Eerst was het moeten, nu is het willen.' Slofstra: 'Iedereen vertelt nu hetzelfde verhaal over het IDU-beleid.' Brandweer ZHZ is er in geslaagd om een positieve **houding** rondom ontwikkeling en mobiliteit teweeg te brengen en uit te dragen naar andere organisatieonderdelen dan de 24-uursdienst. Dit toont aan hoe belangrijk men het vindt. Het beleid ontwikkelt zich steeds verder in de regio: men is nu ook buiten Dordrecht gestart met portfoliotrainingen en ontwikkelgesprekken.

ENGELEN EN BEREN

Engelen zijn ten eerste dat de Brandweer ZHZ middelgroot is, waardoor management en uitvoering dicht bij elkaar liggen. Daardoor is het gemakkelijk om contact te maken en nieuw beleid te realiseren. Wat ten tweede helpt is dat een van de kazernes gevestigd is op het leerpark, omringd door scholen, waaronder het Da Vinci College. Hier kunnen medewerkers EVC-trajecten volgen. Ook andersom is er uitwisseling: de receptie van de kazerne wordt bemand door leerlingen die bij Da Vinci een beveiligingsopleiding volgen. Er is een werkplaats voor grote voertuigen, waar leerlingen terechtkunnen. In de toekomst wil men leerlingen van Da Vinci laten meerijden op de tankautospuit. Nog een engel is dat het beleid gedragen wordt door een groepje van smaakmakers. Als zij zouden vertrekken, dan zou de nieuwe leercultuur wel eens kunnen wegebben. Daarmee is dit ook een potentiële beer. Andere beren zijn: veel brandweermedewerkers maken gebruik van het overgangsrecht. Zij kunnen nog steeds vervroegd uittreden en voelen niet de noodzaak tot levenslang leren. Verder vinden velen ontwikkeling en mobiliteit nog abstract en ver weg. IDU-beleid moet je simpel houden, zodat iedereen het begrijpt en leuk vindt. De laatste beer is de cultuur: 'eens brandwacht, altijd brandwacht.'

> "Het succes van het nieuwe loopbaanbeleid zit vooral in een cultuurverandering die langzaam zichtbaar wordt: als iemand niet goed functioneert, gaat een leidinggevende nu het gesprek aan"

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKER

De Brandweer ZHZ heeft de afschaffing van FLO slim benut door van onderop, te beginnen bij medewerkers, iedereen te verleiden tot levenslang leren. Dit is gelukt dankzij een groepje smaakmakers dat simpelweg aan de slag ging met nieuw loopbaanbeleid: niet praten maar doen! Voorzichtig ontstaat nu een leercultuur, hoewel dat vooral voor de nieuwkomers (na 2006 ingestroomd) geldt en nog niet voor hen die nog steeds vervroegd kunnen uittreden. Het is jammer dat nog zo velen dit overgangsrecht hebben, waardoor het lang duurt voordat duidelijk wordt hoe het IDU-beleid uitwerkt: brandweermedewerkers die met succes en overtuiging, na maximaal 20 jaar als brandwacht, bijzondere loopbaanstappen zetten.

CONTACTGEGEVENS
Gerard van der Niet
T 088 - 636 53 37 of M 06 - 51 17 39 81
E g.van.der.niet@brw.vrzhz.nl

GERRY TIMMERMANS

Van P&O adviseur naar eigenaar coachpraktijk

Gerry Timmermans

werkte 30 jaar bij de gemeente Sittard-Geleen (Sittard voor de herindeling) als secretaresse, P&O-adviseur en gedurende de laatste jaren als opleidingsadviseur. Op 1 januari 2012 startte ze haar eigen coachpraktijk. Gerry ging bij haar besluit zzp'er (Zelfstandige Zonder Personeel) te worden niet over één nacht ijs. De coachpraktijk is nog opbouw, maar Gerry heeft geen seconde spijt van haar keuze en ziet de toekomst vol vertrouwen tegemoet.

HOE PAKTE GERRY HET AAN?

Ze **oriënteerde** zich op haar loopbaan door te praten met haar leidinggevende, vriendinnen, haar partner en een loopbaancoach. Rond haar vijftigste vroeg Gerry zich af of zij nog wel 17 jaar bij de gemeente wilde werken. Het antwoord kwam snel en luidde "nee". De stap zetten om daadwerkelijk bij de gemeente te vertrekken, ging haar minder makkelijk af. "Dertig jaar dienstverband geef je niet zomaar op", aldus Gerry.
Ze werd destijds door haar ouders gestimuleerd om bij de gemeente te gaan werken, vanwege onder andere de goede arbeidsvoorwaarden. Ze ervoer de gemeente als prettige werkgever, waar ze opleidingen kon volgen en een goed inkomen had met een prettige balans tussen werk en privé. Toch was het verlangen naar meer ruimte en vrijheid in het werk groter dan de wens om te blijven. Met een loopbaancoach bracht Gerry haar zaken die haar belemmeren in kaart en verving deze door andere, meer stimulerende zaken. Met haar leidinggevende Jos Belt maakte ze afspraken om geleidelijk het werk bij de gemeente los te laten en nog een opleiding op het gebied van systemisch coachen te volgen. Een kolfje naar Gerry's hand, want **leren** zit haar in het bloed. Naast haar baan bij de gemeente volgde Gerry eerder onder meer een hbo-opleiding, een postacademische leergang human resource management en diverse coachingsopleidingen.
Gerry **netwerkte** nauwelijks om tot haar besluit te komen. "Ik wist precies wat ik wilde: voor mezelf beginnen", zegt ze. Wel waren gesprekken waardevol om haar beeld van de toekomst te concretiseren.
Sinds haar **loopbaanstap** ging er een wereld voor haar open. Ze doet nieuwe dingen, ontmoet nieuwe mensen, heeft direct contact met klanten en bouwt mooie samenwerkingsrelaties op. Gerry vindt het heerlijk en **zoekt absoluut geen nieuwe baan**. Sterker nog, ze gaat ervan uit tot aan haar pensioen te werken als zelfstandig coach.

WAAR ZIT VOOR GERRY DE WINST?

Gerry ziet haar stap naar als een **loopbaansucces**. Jos Belt beaamt dit. De coachpraktijk past heel goed bij Gerry's talenten en behoeften. Dit komt haar **inzetbaarheid** ten goede. Of ze door de stap breder inzetbaar is geworden, betwijfelt Gerry. "Maar dat is ook minder belangrijk, want dit is wat ik wil."
In haar **vakmanschap** als coach blijft ze investeren. De opleidingen die Gerry volgde tijdens haar dienstverband bij de gemeente, hebben een goede basis gelegd. Ze wil zich nu verder ontwikkelen als (team-) coach en trainer. Gerry's **bevlogenheid** in het werk is terug. Vooral het directe contact met klanten en de resultaten die zij boekt geven haar energie.

WAT HIELP BIJ GERRY'S LOOPBAANSUCCES?

Haar vijftigste verjaardag en de maatschappelijke discussie over langer doorwerken waren voor Gerry **aanleidingen** om indringend stil te staan bij de vraag "wat wil ik nu echt gaan doen in mijn loopbaan en wat houdt mij tegen". Haar gesprekken met Jos Belt en de loopbaanadviseur hielpen haar. Dat Gerry de stap naar buiten echt maakte, schrijft Jos toe aan haar persoonlijkheid. Gerry heeft volgens hem "durf en lef,

is leergierig en staat open voor nieuwe dingen."
Gerry heeft een **duidelijk doel** voor ogen: een succes maken van haar coachpraktijk. Ze wil zich nog verder ontwikkelen in het coachvak en grijpt kansen aan om **haar vaardigheden** verder te **ontwikkelen**, zoals het begeleiden van teams. Naast het **aanboren** van **kansen in de markt** boort Gerry ook een nieuw netwerk aan. Ze ontmoet andere zzp'ers en werkt in los-vaste verbanden met hen samen.

ENGELEN EN BEREN

Gerry noemt haar partner, een vriendin en Jos Belt als haar engelen. Haar partner omdat hij kritisch meedenkt en haar steunt in de keuzes die ze maakt. De vriendin omdat die al eerder op haar 50e een eigen coachpraktijk begon. Zij is hierdoor een voorbeeld en een vraagbaak voor Gerry. En Jos Belt omdat hij met haar in dialoog ging over haar toekomst en haar ruimte en mogelijkheden bood om goed weg te gaan én een goede start te maken als zelfstandige. Jos Belt vindt dat Gerry haar eigen engel is. "Ze is authentiek, durft openlijk haar twijfels en dilemma's te bespreken. Dit maakte het voor mij mogelijk om met haar in gesprek te gaan over haar toekomst."
Zowel Gerry als Jos vinden Gerry ook haar eigen beer: de belemmerende overtuigingen die haar er lange tijd van weerhielden voor zichzelf te beginnen. Gelukkig wist Gerry die beer, met hulp van de loopbaanadviseur ("een professionele engel", aldus Gerry) te schieten.

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKER

Gerry Timmermans straalt wanneer ze vertelt over de ruimte en vrijheid die ze voelt sinds ze voor zichzelf begon. Haar coachruimte is prachtig ingericht, met mooie spreuken op de muur en uitgekiend meubilair. Haar vertrouwen in de toekomst is een goede basis voor succes. Haar verhaal toont dat een stap naar buiten zetten moeilijk is. Maar eenmaal gezet gaan er nieuwe deuren open. Ze lijkt letterlijk 'ontketend'. Binnen de gemeente Sittard-Geleen wordt haar loopbaanstap vooral als persoonlijk en "des Gerry's" gezien. Mede daarom heeft haar stap (nog) weinig navolging gekregen. Misschien kunnen Gerry en Jos samen bedenken hoe Jos haar verhaal kan gebruiken om de gedachte over mobiliteit gemeentebreed meer te stimuleren.

"Sinds mijn loopbaanstap ging er een wereld voor mij open. Ik doe nieuwe dingen, ontmoet nieuwe mensen, heb direct contact met klanten en bouw mooie samenwerkingsrelaties op"

Van links naar rechts: Anita Beenen-Oskam (georganiseerd overleg), Ineke Lissenberg-van Dam (gemeentesecretaris), Dennis Vork (leidinggevende en loopbaancoach) en Jasja van Rootselaar (P&O-adviseur en loopbaancoach).

GEMEENTE ZEIST

Ontwikkelen vanuit vertrouwen, nabijheid en kracht

Ontwikkelen vanuit vertrouwen, nabijheid en kracht

Ontwikkeling is een speerpunt van de gemeente Zeist, stelt gemeentesecretaris Ineke Lissenberg. Het LoopbaanOntwikkelingsTeam (LOT) geeft jaarlijks tientallen medewerkers loopbaan-advies, zelfs over de grenzen van de eigen gemeente heen. Op de Zeist Academie volgen medewerkers van de gemeente bij voorkeur lessen bij elkaar. Zelfs het opmerkelijke project Bezuinigingsdialoog was goed voor de interne mobiliteit.

ONTWIKKELING EN MOBILITEIT IN ZEIST

Medewerkers van gemeente Zeist hebben jaarlijks een ontwikkelgesprek, om zich te **oriënteren** op hun loopbaan. Jasja van Rootselaar en Dennis Vork vormen samen het LoopbaanOntwikkelingsTeam (LOT); het LOT biedt steun als mensen een andere baan zoeken of een loopbaanstap willen maken. Van Rootselaar en Vork zijn geschoolde loopbaancoaches en runnen het LOT naast hun reguliere werk als respectievelijk P&O-adviseur en lijnmanager. Iedereen kan voor loopbaanadvies terecht bij het LoopbaanOntwikkelTeam. Jaarlijks maken daar zo'n 25 tot 30 medewerkers gebruik van, waarvan tien vanuit buurgemeenten. De coaches leren medewerkers onder andere solliciteren. Zeist wisselt ook vacatures uit met buurgemeenten. Een loopbaanstap maken medewerkers uiteindelijk zelf; LOT wil dat mensen zelf hun loopbaan sturen. Vork heeft bijvoorbeeld een medewerkers gecoacht waarvan hij hoorde dat ze een nieuwe functie bij de plaatselijke bibliotheek heeft gevonden.
Alle medewerkers kunnen leren aan de Zeist Academie waar eigen personeel vaak opleidingen verzorgen– niets zo leerzaam als zelf doceren.
Zo geeft de burgemeester een cursus politieke sensitiviteit, waaraan iedereen kan meedoen. Leren gebeurt ook *on the job*, mede dankzij tijdelijke projecten. Medewerkers kunnen zichzelf kandideren voor een projectrol.
Bijzonder was het project 'Bezuinigingsdialoog' uit 2011: achttien ambtenaren begeleidden groepen experts uit de samenleving die bezuinigingsvoorstellen bedachten, een project van een half jaar. Het reguliere werk van de ambtenaren werd tijdelijk door collega's overgenomen.
Van Rootselaar was een van de begeleiders: 'Ik heb ontzettend veel geleerd: ingewikkelde vergaderingen voorzitten, financiële kennis, et cetera. Een collega nam mijn werk tijdelijk over, dus het was ook goed voor interne mobiliteit.'
Het LOT en de Bezuinigingsdialoog krijgen de steun van de OR, aldus Anita Beenen-Oskam van het georganiseerd overleg. De werkwijze past in de visie van gemeentesecretaris Ineke Lissenberg. Bij elke vacante klus roept ze: 'Wie van ons kan dit doen?'.**Netwerken** maakt deel uit van de manier waarop Zeist meer en meer te werk gaat: projecten draaien middenin de samenleving – zoals de bezuinigingsdialoog.

WAT LEVERT HET OP IN ZEIST?

Van Rootselaar vertelt over een **loopbaansucces:** 'Een hovenier kon na een operatie niet meer bukken en tillen. Toen de functie van bode vrijkwam, heeft hij daar met mijn hulp succesvol op gesolliciteerd.' Soms worden mensen '10 centimeter groter' nadat Van Rootselaar hen geïnterviewd heeft over dingen waar ze trots op zijn. Wat mensen vertellen, vertaalt Van Rootselaar naar competenties, waardoor mensen ontdekken wat ze kunnen. Dat is goed voor hun **inzetbaarheid**. Beenen-Oskam ziet dat medewerkers

ook dankzij de bezuinigingsdialoog breder inzetbaar zijn geworden. Wel ziet zij risico's voor **vakmanschap:** 'We moeten de waarde van vakmanschap niet uit het oog verliezen.' Ze ervaart volop **bevlogenheid:** 'Mensen werken hard en met plezier.' **Verloop** en **verzuim** zijn liggen dan ook onder het gemiddelde.

WAAROM IS ZEIST MET O&M AAN DE SLAG?

De **strategie** van Zeist staat in het visiedocument Op weg naar verder: De gemeente wil voortdurend leren en ontwikkelen. Lissenberg: 'In ons dagelijks werk zetten we kleine stapjes in de richting die we op willen. De wereld is te complex om vanuit een blauwdruk te veranderen. Onderdeel van onze visie is om talent te benutten en te ontwikkelen.' Dit heeft volgens Vork gevolgen voor hoe Zeist mensen selecteert: 'Niet op kennis en ervaring, dat plussen we wel bij. Wel op houding, gedrag en ontwikkelcapaciteit. We willen gedrevenheid.'
De **aanleiding** voor LOT was tweeledig. De cao stelde dat iedereen elke vijf jaar recht op loopbaanadvies heeft. Daar kwam een reorganisatie bij. Een P&O-medewerker riep daarop het LOT in het leven. Nadat het eenmaal liep, zijn er presentaties over het LOT gehouden voor de regiogemeenten.
Het project Bezuinigingsdialoog illustreert volgens Vork de **attitude** die Zeist in alles uitstraalt, dus ook rondom ontwikkeling en mobiliteit: vertrouwen, nabijheid en kracht. 'We hebben vertrouwen in de samenleving en in onze collega's. We wilden de nabijheid met de samenleving vanuit eigen kracht opzoeken. Of men nou bode of P&O'er was, iedereen kon zijn hand opsteken. Het vertrouwen dat we daarmee in onze mensen stelden, leverde energie op.'

ENGELEN EN BEREN

Een engel bij de gemeente Zeist is het bevlogen management, met Ineke Lissenberg als drijvende kracht. Er is een cultuur van vertrouwen en geloof in de kracht van mensen. Wat ook helpt zijn succes-ervaringen, zoals die van de bezuinigingsdialoog. Beren zijn er ook. Sommige medewerkers willen meer duidelijkheid. 'Voordat je het weet maak je dan een stappenplan en schiet je in de bureaucratie', aldus Lissenberg. Verder is projectmatig werken rechtspositioneel lastig. Bijvoorbeeld bij de Bezuinigingsdialoog: 'Mensen hadden verschillende functieniveaus maar oefenden tijdelijk dezelfde rol uit. Hoe doe je dat qua beloning? Bij een experiment lukt het nog wel. Maar als deze werkvorm structureel wordt, dan komt er gedoe', aldus Lissenberg. Tot slot is er het eerder genoemde risico van afnemend vakmanschap. Vork: "Het gevaar is dat we te veel met de toekomst bezig zijn en te weinig met de winkel die vandaag gewoon open is."

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKERS

Practice what you preach, dat doet Zeist: Met vertrouwen, nabijheid en kracht voortdurend 'leren ontwikkelen en ontwikkelen leren'. Ontwikkeling is ingebed in de dagelijkse werkpraktijk, zoals de Bezuinigingsdialoog illustreert. Die bood medewerkers een kans om 'on the job' te leren en bracht en passant mobiliteit op gang. LOT wordt gerund door een P&O'er en een lijnmanager, naast hun reguliere werk. Ook dit illustreert dat ontwikkeling en mobiliteit dicht naast de praktijk staan. Zodoende realiseert de gemeente een ontwikkelcultuur, waarin medewerkers regelmatig wat nieuws doen.

CONTACTGEGEVENS
Jasja van Rootselaar
T 030 - 698 75 19
E j.van.rootselaar@zeist.nl

Van Links naar rechts: Eric Houtma (InterConcept), Ineke van der Aar (gemeente Den Haag), Anne Marie van Osch (gemeente Almere) en Alex Tuhuteru (Fontys Hogeschool).

GEMEENTEN DEN HAAG EN ALMERE

Samen in leerwerktraject naar andere functie

Samen in leerwerktraject naar andere functie

Den Haag en Almere trokken sinds 2008 samen op om ambtenaren om te scholen tot medewerker Bouw en Woningtoezicht (BWT). Honderdzestig kandidaten toonden belangstelling voor het traject, elf kandidaten werden geselecteerd en rondden de opleiding af. Negen werken er nu bij BWT, twee vonden elders emplooi.

ONTWIKKELING EN MOBILITEIT IN DEN HAAG EN ALMERE

In 2007 kenden gemeenten een groot tekort aan medewerkers Bouw- en Woningtoezicht (BWT). Annemarie van Osch van de gemeente Almere, Ineke van der Aar van de gemeente Den Haag, Alex Tuhuteru van Fontys Hogeschool en Eric Houtman van InterConcept besloten een leerwerktraject op te zetten, waarin ambtenaren in een jaar omgeschoold zouden worden tot medewerker BWT, een hbo-functie. Joop van Leeuwen (teamleider) en Anne Piet Rodenhuis (coördinator) van BWT Almere en de stadsdeelmanager in Den Haag, begeleidden de deelnemers op hun werkplek. Nico van Dam ondersteunde het initiatief vanuit Almere Academie. Walter van Beuzekom, hoofd dienst Stedelijke Ontwikkeling Den Haag, maakte het traject mede mogelijk.
Zeventig Haagse ambtenaren en in Almere aanvankelijk vijftien gemeentelijke medewerkers (plus 80 door externe werving) **oriënteerden** zich op de carrièreswitch. Elf kandidaten mochten het traject volgen; zij gingen een jaar lang vier dagen per week naar school om te **leren** en een dag te werken.
Het traject bleek goed voor hun **netwerk.** Door forse leer- en werkinspanningen vormde zich een hechte groep die nog steeds veel contact heeft.
Op de werkplek hadden deelnemers veel contact met een coach/begeleider. Het leerwerktraject bood alle deelnemers een prachtige kans om een nieuwe **baan te zoeken** en een **loopbaanstap te maken**.
Alle deelnemers kregen een baan bij BWT.

WAT LEVERT HET OP IN DEN HAAG EN ALMERE?

De gemeenten kregen goed **inzetbare** inspecteurs BWT die nog niet het niveau hebben van een senior, maar dat goed compenseren met hun **bevlogenheid.**
Het leerwerktraject was een **loopbaansucces.**
De inspecteurs missen nog technische know-how, maar ze ontwikkelen zich volop. Ze worden ingezet op de kleinere woningen, want grote bouwwerken kunnen ze nog niet aan.
Technische kennis in een jaar op peil brengen, bleek achteraf onhaalbaar. Je kunt niet na een jaar alles weten over onder meer heien en dakpannen. Daarom volgen veel deelnemers ook nu nog technische cursussen. Wettelijke kennis blijkt gemakkelijker bij te brengen. De zij-instromers hebben juist actuelere wetskennis dan hun ervaren collega's die daarop soms zelfs jaloers reageren. Negen van de elf zij-instromers zijn nog steeds in functie. Anderen hebben inmiddels de overige modules tot een volledige hbo-opleiding afgerond. Een deelnemer ging terug naar de brandweer, twee werken in een hogere functie.

WAAROM ZIJN DEN HAAG EN ALMERE MET O&M AAN DE SLAG?

De directe **aanleiding** was het tekort aan BWT-medewerkers en hoge kosten voor externe inhuur.
De **attitude** voor dit traject: onder druk van personeelstekorten wordt alles vloeibaar. Van der Aar en Van Osch kregen alle ruimte om snel een ad

hoc leerwerktraject op te zetten. Een weloverwogen **strategie** was er niet voor dit leerwerktraject.

ENGELEN EN BEREN

De twee bevlogen trekkers waren engelen samen met Alex Tuhuteru, een externe die in korte tijd een bijzondere leergang op poten zette. Het grote tekort aan BWT-medewerkers hielp mee dingen gedaan te krijgen die normaal niet waren gelukt.
Door het ad hoc karakter ontmoetten betrokkenen ook veel beren. Het lukte niet de beoogde startdatum te halen. Men verkeek zich op de tijd en energie die het kost kandidaten te werven, leermateriaal te verzamelen, et cetera. Bij de start ging veel mis zoals lesuitval en slecht voorbereide examens.
De studenten uitten daarop pittige kritiek. In de organisatie was er flinke weerstand tegenover de zij-instromers. Niet iedereen had tijd – de werkdruk was hoog – of zin om de studenten op de werkplek te begeleiden. Sommigen bekritiseerden de eenjarige opleiding voor kennis die zij in vier jaar hts vergaarden.
De samenwerking met opleidingspartners verliep moeizaam. De bestuursacademie zou lesstof maken, maar dit liep niet goed, aldus Joop van Leeuwen.
Spoedoverleg was nodig. Technische kennis bijbrengen bleek een grote didactische uitdaging. Op de werkplek zelf lukte dat in het begin niet omdat technische basiskennis ontbrak. Geschikt leermateriaal moest nog ontwikkeld worden. De forse belasting voor studenten en hun interne begeleiders was een vijfde beer. De studenten moesten meerdere keren per week vanuit Den Haag of Almere naar Amsterdam reizen en veel leerstof tot zich nemen.
Zesde beer waren de kosten, 70.000 euro per persoon.
De crisis in de bouw, zevende beer, waardoor het personeelstekort verdween en dit traject geen vervolg kreeg, werkte ook niet mee. Daardoor dreigt de opgebouwde expertise weg te ebben. Dat is zonde: Van Osch en Van der Aar hebben wel vijftig leerpunten genoteerd waarvan gemeenten kunnen profiteren.

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKER

Dankzij dit leerwerktraject gaven elf medewerkers hun loopbaan een succesvolle draai waardoor ze nu met plezier voor gemeenten zinvol werk doen.
De kosten wogen echter niet op tegen de baten.
Het ad hoc leerwerktraject was bedoeld om snel een personeelstekort op te lossen. Het was echter onvoldoende ingebed in een bredere strategie en cultuur van levenslang leren. Opstartproblemen zijn geen probleem bij een doorstart. Maar vanwege de economische crisis kwam die er niet. De leerpunten van dit traject mogen niet verloren gaan; toekomstige leerwerktrajecten kunnen hiervan profiteren. Ook heeft dit traject teveel een 'status aparte' gehad, met als gevolg scheve ogen en moeizame acceptatie van de zij-instromers.
Projectmatige omscholingstrajecten kunnen zeer waardevol zijn, mits zorgvuldig voorbereid en gepland en niet pas 'als het dak al lekt'; dat brengt onnodig hoge kosten (spoedoverleg, leermateriaal verzamelen, et cetera) met zich mee.

CONTACTGEGEVENS
Anne Marie van Osch
T 036 - 527 74 91 of M 06 - 52 54 36 17
E amvosch@almere.nl

Ineke van der Aar
T 070 - 353 77 09 of M 06 - 27 08 86 40
E ineke.vanderaar@denhaag.nl

Van links naar rechts: Brigi Niessen (medewerker FIB), Aart Joore (leidinggevende FIB) , Jacqueline Mutsaers, (medewerker FIB), Roos Los (personeelsmanager) en Ton Laturette (medewerker FIB).

GEMEENTE 'S HERTOGENBOSCH

Medewerkers sleutelen aan meer werkplezier

Medewerkers sleutelen aan meer werkplezier

Het Bossche project Sleutelen aan het werk maakt medewerkers zelf verantwoordelijk voor ontwikkeling en werkplezier. Medewerkers vinden hun baan nu leuker omdat ze zelf wijzigingen in takenpakket en uitvoering mogen aanbrengen. Sleutelen aan meer werkplezier om langer fit en vitaal te blijven.

ONTWIKKELING EN MOBILITEIT IN 'S HERTOGENBOSCH

Ton Laturette (56 jaar, 30 jaar in dienst), Jacqueline Mutsaars (41 jaar, 21 jaar in dienst) en Brigi Niessen (40 jaar, 13 jaar in dienst) werken bij de sector Financiën Informatisering en Belastingen (FIB). In 2012 deden zij mee aan Sleutelen aan het Werk, geïnitieerd door personeelsmanager Roos Los. Het project past in de Bossche filosofie dat de verantwoordelijkheid voor ontwikkeling en werkplezier bij de medewerker ligt en dat de organisatie hiervoor ruimte biedt. Medewerkers vinden hun baan leuker, beaamt Aart Jooren, leidinggevende van Brigi.
De verantwoordelijkheid voor **leren, ontwikkelen** en **netwerken** ligt bij medewerkers zelf. Zij volgen op eigen initiatief cursussen, maken een POP, luisteren naar externe sprekers of melden zich aan voor interne tijdelijke klussen. In 2012 volgden alle medewerkers van FIB de cursus Sleutelen aan het Werk. Deze cursus is volgens personeelsmanager Los en leidinggevende Jooren niet zozeer gericht op **het oriënteren op een nieuwe baan** of het **maken van loopbaanstappen,** maar helpt medewerkers door relatief kleine aanpassingen hun huidige werk leuker te maken, waardoor zij langer fit en vitaal blijven. Op Post Its schreven ze welke taken ze hebben, hoeveel tijd en energie een taak kost, of ze er goed in zijn en of ze er zelf iets aan kunnen veranderen. Met verschillende kleuren en maten Post Its konden mensen de belangrijkheid van taken weergeven. Ook dachten ze na over valkuilen in hun taakuitvoering. Een 'placemat' toonde ieders risico- en ontwikkeltaken. Iedere medewerker koos een taak om aan te sleutelen. Van de 111 deelnemers bedachten er 100 een sleutelactie. Het sleutelen moest het eigen werk leuker maken, zonder daarmee collega's en/of de organisatie te schaden.
Ton Laturette koos een ontwikkeltaak om aan te sleutelen. Hij onderzocht nieuwe manieren van rapporteren en gaat nu een cursus info graphics volgen. Jacqueline Mutsaers en Brigi Niessen bedachten sleutelacties voor risicotaken. Jacqueline ging meer bellen in plaats van mailen met interne opdrachtgevers en is nu minder tijd kwijt aan het beantwoorden van vervelende e-mails. En Brigi besloot om één dag per week te gaan thuiswerken, waardoor ze nu haar 'denkwerk' geconcentreerd kan uitvoeren en op kantoor meer tijd heeft om vragen van collega's te beantwoorden. In een tweede sessie bespraken de medewerkers hun sleutelacties en de effecten ervan met hun leidinggevende.
Iedereen kan nu vrij de methodiek van Sleutelen aan het Werk gebruiken. Aart Jooren: "Eigenlijk is dit geen wezenlijke verandering, want ook voor Sleutelen aan het Werk stond het medewerkers vrij om aanpassingen in hun werk te doen." Hij ziet wel dat medewerkers bewuster bezig zijn. Zij wisselen bijvoorbeeld vaker taken onderling uit. En er wordt meer thuisgewerkt.

WAT LEVERT HET OP IN 'S HERTOGENBOSCH?

Sector FIB heeft een laag **ziekteverzuim** (2,9%), een hoge medewerkertevredenheid (gemiddeld

een 8) en vrijwel geen **ongewenst verloop**. Met de **inzetbaarheid** van de FIB-medewerkers zit het wel goed, hoewel de externe mobiliteit laag is. Ton zegt dat zijn werk zo specialistisch is dat hij zich niet oriënteert op iets anders. Wel wil hij zijn **vakmanschap** vergroten: nieuwe taken oppakken, zijn kennis verdiepen. Dit ontwikkelpatroon herkent Roos Los bij veel FIB-medewerkers. Sleutelen aan het Werk draagt hieraan bij. Volgens Brigi droeg de cursus ook bij aan het vergroten van haar zelfkennis en **bevlogenheid.** Zij heeft al weer een volgende sleutelactie bedacht en uitgevoerd. Ook Jacqueline geeft aan dat ze haar werk na het 'baansleutelen' leuker vindt.

WAAROM IS 'S HERTOGENBOSCH MET O&M AAN DE SLAG?

De sectordirecteur wil de organisatie elk jaar een stap verder helpen. Omdat medewerkers cruciaal zijn, krijgen ze veel aandacht tijdens managementoverleg, aldus Los. Daarnaast organiseert zij ieder jaar een specifiek project om de ontwikkeling van medewerkers te stimuleren (**strategie**). Sleutelen aan het Werk haakt in op een ander programma binnen de gemeente, Ruimte voor Werk, dat is gericht op de doorontwikkeling van het nieuwe flexibele kantoorconcept en bestaat uit drie componenten: ICT, huisvesting en de mentale kant van HNW. Roos vond dat er voor het laatste nog onvoldoende aandacht was en wilde met Sleutelen aan het Werk medewerkers de mentale ruimte laten voelen om hun werk te doen zoals zij dat in het huisvestingsconcept ook kunnen doen (**aanleiding**). Ze hoorde van de methodiek en wist meteen: dit is het! Los: "Sleutelen aan het Werk is voor iedereen, het is een traject met een kop en een staart (en dat wil de sectordirecteur), het is een ontwikkeltraject waarbij medewerkers eruit kunnen halen wat ze eruit willen halen en het gaat uit van initiatief vanuit medewerkers."

ENGELEN EN BEREN

De externe adviseur was een belangrijke engel voor Sleutelen aan het Werk, zeggen Ton, Brigi, Jacqueline en Roos. Roos Los: "Hij paste goed bij onze Bossche club." De medewerkers zelf zijn ook belangrijke engelen; ze vonden het leuk, gaven elkaar complimenten en hielden elkaar na de slotdag scherp op het uitvoeren van sleutelacties. Ook de project-ondersteuner (via de interne klussenpool geworven) is volgens Los een engel. Zij zorgde voor een perfecte organisatie en voor een inspirerende locatie voor de sleutelsessies. Tijd, de waan van de dag, de behoefte aan controle bij leidinggevenden en het gevaar dat mensen na een tijdje toch weer vervallen in oude gewoonten, zijn de grootste beren om van het project een duurzaam succes te maken. Aart Jooren is niet bang. Hij ziet medewerkers continu aan hun baan sleutelen, ook al vóór het gelijknamige project.

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKER

Het project is een praktische uitwerking van wat in de wetenschappelijke literatuur job crafting heet. Medewerkers zijn enthousiast. De leidinggevenden staan aan de zijlijn. Door in de toekomst de dialoog tussen medewerkers en leidinggevenden over werk en ontwikkeling verder te stimuleren kunnen zij de sleutelafspraken wellicht 'upgraden' naar maatwerk-afspraken (i-deals). Daar wordt de medewerker én de gemeente beter van. Persoonlijke- en organisatieontwikkeling gaan dan hand in hand.

CONTACTGEGEVENS
Roos Los
T 073 - 615 50 66
E r.los@s-hertogenbosch.nl

Van links naar rechts: Age Veenstra (gemeentesecretaris), Wilfred Hoejenbos (voorzitter OR), Jeannet Kool (directeur bedrijfsvoering) en Carine Vollebrecht (HR-adviseur).

GEMEENTE SOEST

Samenwerken doe je niet in je eentje

Samenwerken doe je niet in je eentje

Gemeente Soest moest de samenleving beter en anders dienen, vond het College van B&W in 2010. Met een andere manier van werken, een andere organisatievorm en hulp van het interactief en creatief leertraject Samenwerken doe je niet in je eentje, ging Soest van start. Beter 'kicken' dan 'dippen'.

ONTWIKKELING EN MOBILITEIT IN SOEST

Medewerkers van gemeente Soest oriënteren zich geregeld op werk en loopbaan door ontwikkel-gesprekken en met competentiescans en 360 graden feedback. Iedereen kan loopbaanadvies krijgen, intern of extern. Soest biedt volop functie- en persoonsgerichte opleidingen en nieuwe vormen van leren.

Een bijzonder leertraject was Samenwerken doe je niet in je eentje. Gemeentesecretaris Age Veenstra en directeur bedrijfsvoering Jeannet Kool vertaalden daarmee de wens van B&W voor een andere manier van werken en een andere organisatievorm. HR-adviseur Carine Vollebregt en Jeannet Kool startten het interactieve en creatieve leertraject, ondersteund door de OR, aldus OR-voorzitter Wilfred Hoejenbos. Bijna 250 van de 275 medewerkers volgden Samenwerken doe je niet in je eentje. De veranderingen in de samenleving vragen van medewerkers andere competenties en meer samenwerking. Soest zette dit innovatieve leertraject samen met een extern bureau op.

De kick off was Fish, een film over werkmotivatie (http://bit.ly/FishFilm). Daarna volgden tweeënhalve dag training met interactieve oefeningen en rollenspellen.

Medewerkers speelden werksituaties na om te oefenen met feedback geven. Ze maakten in duo's een puzzel met een scheidingswand ertussen waardoor ze goed naar elkaar moesten luisteren. Tijdens de cursus bedachten medewerkers verbeterplannen in manieren van (samen)werken. Men leerde vooral denken in kansen in plaats van in problemen; kicken versus dippen.

Om het geleerde levend te houden, verzon iemand de 'kicker', die maandelijks wordt uitgereikt aan iemand die goed 'gekickt' heeft. In het personeelsblad vertellen medewerkers over zijn of haar 'kickmoment'.

Soest werkt met nu tijdelijke innovatieteams van medewerkers, onder andere om eens kritisch te kijken naar de omvang en kosten van gemeentelijke taken en voorzieningen: de kerntakendiscussie. Achttien innovatieteams kregen twee maanden de tijd voor verbetervoorstellen. Vernieuwen, niet sec bezuinigen was het idee achter de innovatieteams. De praktijken helpen de gemeente te veranderen van producent naar co-producent/facilitator van de samenleving en dragen bij aan inzetbaarheid van medewerkers.

Het Innovatieteam Sociale Zekerheid wil uitgaan van wat mensen zelf kunnen. Een ander team bedacht dat speeltuinen niet per se uniform hoeven te zijn waardoor overal dezelfde wipkippen staan. In samenspraak met wijkbewoners kun je de openbare ruimte anders invullen, met bijvoorbeeld informele speelplekken of volkstuintjes.

OR-voorzitter Wilfred Hoejenbos vertelt over een praktijk die medewerkers kan helpen met **netwerken:** "Leidinggevenden stimuleren medewerkers Twitter en LinkedIn te gebruiken om te volgen wat er buiten speelt." Er is ondersteuning om een nieuwe baan te **zoeken** of een **loopbaanstap te maken.** HR-adviseur Carine Vollebregt: "In de performance cyclus praten leidinggevenden met medewerkers over hun

ontwikkeling en of ze nog op de juiste plek zitten." Wilfred: "Het lukt leidinggevenden en medewerkers vrijwel altijd om, indien nodig, in goed overleg de juiste plek te vinden, binnen of buiten de gemeente."

WAT LEVERT HET SOEST OP?

Soest gebruikt het medewerkersonderzoek als graadmeter voor **succes.** Gemeentesecretaris Age Veenstra: "We scoren een 8. Dat is hoog, zeker in een periode vol verandering." Medewerkers ervaren veel regelmogelijkheden en opleidingsmogelijkheden. De scores op samenwerken kunnen nog verder verbeterd worden. De **inzetbaarheid** van medewerkers is dankzij opleidingen en het werken in innovatieteams verbreed. Directeur Bedrijfsvoering Jeannet Kool: "Medewerkers zijn meer generalist geworden, werken meer samen aan resultaten over afdelingsgrenzen heen. Hun **vakmanschap** is dus aangevuld met brede samenwerkingsvaardigheden en een andere kijk op dienstverlening. Met **bevlogenheid** zit het goed, blijkens het medewerkersonderzoek. **Verzuim** en **verloop** zijn laag.

WAAROM IS SOEST MET O&M AAN DE SLAG?

Age: "Onze **strategie** is verbindingen te leggen tussen gemeente en samenleving, maar ook tussen mens en organisatie. De samenleving is permanent in beweging. Wij moeten dat signaleren en onze dienstverlening en de competenties van onze medewerkers erop laten aansluiten." Age noemt het nieuwe accommodatiebeleid waarin de gemeente samen met partijen in de samenleving zoekt naar een nieuwe balans: "Er is minder geld voor bijvoorbeeld sportaccommodaties. Welke partijen in de samenleving zouden kunnen meebouwen? Door zo te handelen, veranderen we van producent in co-producent en facilitator. Dat is een omslag in **attitude,** ook in die van medewerkers. Het vereist veiligheid, vertrouwen en ruimte om te experimenteren en fouten te maken." **Aanleiding** om te focussen op beter samenwerkende ambtenaren waren de al genoemde veranderingen in de samenleving.

ENGELEN EN BEREN

De schaal van Soest helpt. Iedereen kent elkaar en veranderingen gaan relatief gemakkelijk. Ook het College van B&W en de gemeenteraad zijn engelen. Age: "Ze waarderen de resultaten die we boeken met nieuwe manieren om de samenleving te dienen, maar bemoeien zich niet met hoe we dat doen."
Er is veel gaande in Soest, zoals de sluiting van de Vliegbasis Soesterberg, wat kansen biedt. Soest is een aantrekkelijke gemeente met betrokken en enthousiaste medewerkers. De economische laagconjunctuur is een beer die maakt dat mensen niet gemakkelijk loopbaanstappen zetten.
Borgen van alle initiatieven rond samenwerking en innovatie vergt voortdurend onderhoud. "We moeten initiatieven zoals innovatieteams blijven koesteren, anders zetten mensen zich er niet meer voor in", aldus Jeannet Kool.

> "Medewerkers zijn meer generalist geworden, werken meer samen aan resultaten over afdelings-grenzen heen"

REFLECTIE VAN DE ONDERZOEKER

De gemeente Soest slaagt erin om ontwikkeling van mensen rechtstreeks te verbinden aan ontwikkeling van primaire werkprocessen, die weer voortvloeien uit haar nieuwe strategie om de samenleving beter en anders te dienen: van producent naar co-producent/facilitator. Daardoor is leren en ontwikkelen geen 'HR-feestje', maar maakt het deel uit van organisatie-ontwikkeling. Met zo'n aanpak is mobiliteit geen doel op zich, maar een logisch gevolg van medewerkers die zich periodiek afvragen, mede dankzij ontwikkelgesprekken met hun leidinggevende, of ze door al die veranderingen nog op hun plek zitten of dat het tijd wordt voor een loopbaanstap.

CONTACTGEGEVENS
Jeannet Kool
T 035 - 609 34 86
E j.kool@soest.nl

Colofon

Opdrachtgever
Stichting A+O fonds Gemeenten
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
070 7630030
secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

Marieke de Feyter en Plony van Veldhoven

Auteurs
Aukje Nauta en Cristel van de Ven

Vormgeving en productie
insandouts communication design print

Fotografie
Kees Winkelman

Uitgave

A+O fonds Gemeenten

Stichting A+O fonds Gemeenten, Den Haag, november 2013

Stichting A+O fonds Gemeenten bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op www.aeno.nl.

Rechten
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerwijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opname of eniger andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de Stichting A+O fonds Gemeenten. Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

ABVAKABO FNV

CNV Publieke Zaak

CMHF

CVA College voor Arbeidszaken VNG