

Vergrijzing, ontgroening



Beware of the braindrain



In drie praktijkcases bekijkt Dafne Jansen hoe je kennis borgt, jong talent aantrekt en een flexibele schil voor de publieke sector realiseert.

Productie: Dafne Jansen, redacteur van IP en projectmanager bij de Universiteit Utrecht.

Het klinkt voor de hand liggend: juist in de informatiesector wil je de kennis van medewerkers, het meest kostbare goed in een organisatie, borgen. Maar door de vergrijzing staat dit onder druk. Want wat gebeurt er als babyboomers collectief de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt en een organisatie verlaten? De Universiteitsbibliotheek Utrecht kan erover meepraten – en bedacht een oplossing.

Vanaf 2010 vond er een ware exodus plaats op de afdeling Informatie en Marketing, waar de vak- en informatiespecialisten van de bibliotheek werkzaam zijn. Van deze afdeling, die op dit moment 46 werknemers telt, is in een tijdsbestek van nog geen zeven jaar ongeveer een kwart (!) met pensioen gegaan. Niet iedereen werd vervangen en niet alle functies werden op eenzelfde manier ingevuld als voorheen.

Aan de ene kant was deze grijze golf dus een kans om te verjongen en te vernieuwen, aan de andere kant ontstond het risico dat veel kennis verloren zou gaan. Na diverse varianten van inwerk- en overdrachtsprogramma's is vanaf 2013 stevig ingezet op de zogenaamde 'dakpanconstructie': een nieuwe medewerker wordt

door de oude medewerker(s) ingewerkt voordat deze afzwaait. De constructie is sindsdien zo'n tien keer toegepast, en beslaat normaal gesproken één of twee maanden.

Takenpakket

Henk Zonneveld, vakspecialist voor Recht en Economie, en Sandrien Banens, die voor een groot deel zijn taken zou overnemen, hebben van een ruimere variant gebruik kunnen maken; zij hadden een half jaar de tijd om samen te werken. Hoe was de situatie? Banens: 'Ik kwam in 2015 bij de UB werken als vervanger van zowel Henk als de toenmalige *faculty liaison*. Dit betekende dat ik enerzijds Henks vakspecialistische taken op me nam, maar ook "liaison", oftewel contactpersoon, voor de faculteit Recht, Bestuur, Organisatie en Economie (REBO) werd. Daarnaast ging ik iets heel nieuws doen binnen de organisatie, namelijk een Auteursrechteninformatiepunt opzetten.'

In haar functie moest Banens dus twee bestaande functies en een nieuwe combineren. Hoe pakte dat uit? Banens: 'In het begin richtte ik me vooral op het Auteursrechteninformatiepunt, om de grote hoe-

& flexibilisering

veelheid vragen van docenten en onderzoekers op dat gebied te kanaliseren. Dat project had een flinke deadline.’ Om haar ondertussen ook vertrouwd te maken met de taken van haar collega, hadden Banens en Zonneveld dagelijks een uurtje overleg. Zonneveld: ‘Op die manier kon ik telkens brokjes informatie overdragen. Ik hoefde niet van tevoren alles in een document te beschrijven, ik kon al doende elke dag bekijken waar ik mee bezig was en welke informatie daarover overgedragen moest worden.’ Dat leidde tot een werkdocument van 36 pagina’s dat Banens nog met enige regelmaat raadpleegt.

Verder is het vakspecialistische takenpakket opgefrist. Zonneveld: ‘We hebben de komst van Sandrien bijvoorbeeld aangegrepen om collectievorming anders aan te pakken. Dat gebeurt nu grotendeels via een digitaal platform, waar de klant (de wetenschapper dus) aan de knoppen zit.’

Netwerk

De vraag is of de dakpanconstructie heeft geleid tot een efficiënte manier van werken. Banens denkt van wel: ‘Het zou mij veel tijd hebben gekost als ik telkens op zoek moest gaan naar bepaalde informatie, of naar die ene collega die er meer van weet. Ik kon mijn vragen direct aan Henk stellen, en dat werkte prettig en snel. Ook

‘Via de dakpanconstructie wordt bij de Universiteitsbibliotheek Utrecht een nieuwe medewerker door de oude medewerker(s) ingewerkt voordat deze afzwaait’

minder feitelijke vragen – bijvoorbeeld over de cultuur in een bepaalde onderzoeksgroep – konden aan bod komen. Dat was zeer waardevolle informatie, want je neemt toch iemands netwerk over.’

Juist dáár lijkt de kracht van de constructie in te schuilen. Waar mensen geneigd zijn vooral feitelijke informatie over budgetten en overlegorganen op papier te zetten als ze een document moeten voorbereiden voor hun opvolger, is er door elkaar regelmatig te zien en te spreken ruimte om de sociaal-culturele context van de functie te bespreken. Is deze werkconstructie voor iedereen een aanrader? Beiden, lachend: ‘Niet voor iedereen. Je moet wel een klik met elkaar hebben om het te laten werken, maar die hadden wij gelukkig.’

Risico

Ook in de toekomst zal de Universiteitsbibliotheek van deze constructie gebruik blijven maken, denkt afdelingshoofd Arne Smeels. ‘Maar dan wel in de variant van één of twee maanden. Als je iemand een jaarcontract aanbiedt is dat een reële inwerkperiode.’ Hoewel Smeels vol lof is over deze vorm van kennisoverdracht ziet hij ook een nadeel: ‘Je loopt het risico dat oude, ingesleten werkwijzen overgedragen worden aan nieuwe werknemers, terwijl je juist wilt vernieuwen. Voor een deel ondervangen we dit door bij het opstellen van vacatureteksten te focussen op nieuwe taken. Bij de vacature van Sandrien uitte zich dat bijvoorbeeld in het opzetten van een geheel nieuwe dienst, waarvoor we andere competenties – zoals adviesvaardigheden – hebben gevraagd, dan wanneer we een “vakspecialist-oudestijl” hadden gezocht.’

Al met al heeft deze constructie de Universiteitsbibliotheek behoed voor een te groot kennisverlies, en ook niet onbelangrijk: ‘Ik ben ontspannen met pensioen gegaan,’ zegt Zonneveld.

Flex!

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) rekende uit dat de werkzame Nederlandse beroepsbevolking in het vierde kwartaal van 2016 bestond uit bijna 8,5 miljoen mensen. Daaronder bevinden zich 1,9 miljoen mensen met een flexibele arbeidsrelatie en 1,4 miljoen zelfstandigen (waaronder zzp’ers). Nederland is daarmee kampioen ‘flexibilisering’ in Europa. Hoe zou flexibilisering in de kennissector eruit kunnen zien? IP verkent een interessante oplossing.

‘Flexibel’ – dat woord wordt vaak geassocieerd met jong, dynamisch en eigentijds. Maar je kunt het ook associëren met onzekerheid en ‘buigen of barsten’. Voor kennisrijke organisaties zit er een ander addertje onder het gras van het flexibele werkveld. Gemeenten bijvoorbeeld huren steeds vaker zzp’ers in voor tijdelijke klussen en projecten. Vaak wandelt de opgebouwde kennis aan het einde van de arbeidsrelatie – letterlijk – de deur weer uit. Het risico van verschraling, en dan vooral voor nieuwe kennis opgebouwd in (innovatieve) projecten, ligt op de loer. De Flexpool Publieke Sector wil hier verandering in brengen door een gemeen-



schappelijke flexibele schil te vormen voor de publieke sector. Projectleider Wendy Teunissen: 'De Flexpool bestaat sinds 2011, en inmiddels zijn er al 45 organisaties bij ons aangesloten, variërend van het Kadaster tot de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed of het Openbaar Ministerie. Het doel is niet alleen om mobiliteit en flexibiliteit in de publieke sector te bevorderen, ook gaat het erom kennisuitwisseling te faciliteren en te stimuleren. In plaats van een externe medewerker "huur" je een flexpooler van een zusterorganisatie in, en daar profiteren beide partijen van. De flexpooler brengt kennis in die hij binnen zijn eigen organisatie heeft opgebouwd, en vertrekt na afloop van de klus weer naar "huis" met de kennis die hij bij zijn gastheer heeft opgebouwd. Daar worden we samen slimmer van: door op deze manier kennis te delen groeit de "body of knowledge" van de sector als geheel.'

Win-winsituatie

In de Flexpool participeren zeer diverse werkgevers: gemeenten, universiteiten, ministeries, maar ook Staatsbosbeheer en de Belastingdienst. De vraag naar informatieprofessionals in de vacaturebank is opvallend groot: projectmanagers, contentmanagers, informatiespecialisten, security officers, div'ers. Hoe komt dat? Teunissen: 'In deze hoek zitten de wat minder mobiele medewerkers, die vaak veel domeinkennis hebben opgebouwd. Juist daar zitten veel mensen die niet snel op zoek zullen gaan naar een andere baan, maar die wel graag bij een andere organisatie een kijkje in de keuken willen nemen. Vaak zie je dat deze professionals geïnspireerd raken als ze de mogelijkheid krijgen hun kennis in te zetten in een andere omgeving. Hun kennis blijkt dan heel bruikbaar bij een andere (maar verwante) organisatie, en daarmee wordt hun potentiële werkveld ineens een stuk groter dan ze zelf voor mogelijk hadden gehouden. En via de Flexpool kun je dat relatief veilig ontdekken: we werken met detachingsconstructies.'

Dat klinkt als een win-winsituatie voor zowel werkgevers als werknemers. Maken organisaties veel gebruik van deze pool? Teunissen constateert een goed aanbod,

'al is het moeilijk om precies te meten hoe vaak een opdracht tot een plaatsing leidt, want niet iedereen solliciteert via de site, er wordt ook direct contact gezocht met aanbieders.' Maar ze ziet ook een groot verschil tussen organisaties die zich aanmelden en vervolgens alleen een link op intranet zetten, en organisaties waar ze een verhaal heeft verteld over de gedachte achter de Flexpool. 'Daar gaat het idee echt leven en gaan medewerkers zelf de "vacaturebank" afstruinen, in plaats van dat het een ding van HR blijft. Het gaat ook niet alleen om tijdelijke opdrachten, maar juist ook om kennisdeling – daar zetten we bijvoorbeeld ook onze LinkedIn-groep voor in.'

Cultuuromslag

De Flexpool is een bescheiden succes: in de eerste drie maanden van 2017 kwamen er bijvoorbeeld twintig nieuwe opdrachten online. De enige reden dat het niet een nóg groter succes is, zou wel eens kunnen zijn dat de echte cultuuromslag in de publieke sector nog moet plaatsvinden. We vragen het aan bijzonder hoogleraar vitaliteitsmanagement Tinka van Vuuren van de Open Universiteit. Zij specialiseert zich in 'employability' en vraagstukken die te maken hebben met een leven lang leren en gezond blijven doorwerken. 'Nu we steeds langer blijven doorwerken, is het verstandig regelmatig te reflecteren op ons werk en onze werksituatie. Detachering kan daar veel in betekenen, maar dat moet je werkgever dan wel zien zitten. Werkgevers redeneren nog te vaak vanuit een kortetermijngedachte: een goede kracht willen ze niet zomaar een half jaar kwijt zijn. Maar wil die werknemer zo'n goede kracht blijven, dan moet hij wel uitgedaagd worden in zijn werk. Hij moet dan de ruimte krijgen om over de schutting te kijken en zichzelf te ontplooiën.'

'Via de Flexpool kunnen professionals bij een andere organisatie een kijkje in de keuken nemen'

The young wat te

Het is en blijft een hot topic binnen de bibliotheek- en archiefsector. Hoe zorg je dat je voldoende jong bloed binnen krijgt én houdt om de organisatie gezond te houden? De archiefsector is van oudsher al wat 'grijs', maar nu de gehele arbeidsmarkt gebukt gaat onder ontgroening en vergrijzing wordt het steeds nijpender. Het Gelders Archief startte twee jaar geleden met het project 'Archieftalent'. Wat hebben zij ervan geleerd?

Is het in tijden van 'ontgroening' lastig om jong talent te vinden? Andriekje Olfers, HR-adviseur van het Gelders Archief, begint meteen te lachen. 'Nee hoor, het vinden van starters is geen probleem, er komen genoeg jonge mensen met een erfgoed- of geschiedenisdiploma de arbeidsmarkt op. Het is veel lastiger om ervaren archivariissen te vinden, hebben wij gemerkt. De groep met pakweg vijf tot vijftien jaar werkervaring is door zaken als hypotheek en gezin minder geneigd van baan te wisselen als het niet nodig is. En in de archiefsector blijven mensen sowieso vaak lang zitten.'

Als het werven van jong talent geen probleem is, wat is dan de aanleiding geweest



‘Deelname aan het project Archieftalent is een goede start voor je carrière in het archiefwezen’

and restless: doen met jong talent

om het project ‘Archieftalent’ te starten? Ollefers: Het Gelders Archief streeft naar een win-winsituatie. De ervaring leert dat het aanbod van archivariissen minder wordt. Inzetten op net afgestudeerden en hen klaarstomen voor het vak kan bijdragen aan een goed toekomstig aanbod van archivariissen informatiebeheerders. We nemen starters aan, voor maximaal twee jaar. In die periode krijgen ze een intern ontwikkeltraject, en aan het einde van de periode wordt ook aandacht besteed aan zaken als sollicitatietraining. We noemen het zelf een “goede start” voor je carrière in het archiefwezen. Want het is voor het Gelders Archief bijna onmogelijk om jong talent na die twee jaar een vaste baan aan te bieden en daarmee vast te houden.’

Bottleneck

Door de grote groep ‘zittenblijvers’ is er dus geen ruimte voor starters om door te stromen. Ollefers vindt dat niet per definitie slecht, want het zorgt er ook voor dat starters op de arbeidsmarkt vanaf dag één gewend raken aan meer mobiliteit. Ze zijn zich veel bewuster van hun ‘employability’: ze weten dat ze zich moeten blijven ontwikkelen om aantrekkelijk te zijn voor nieuwe potentiële werkgevers.

‘Waar wij niet bij stil hadden gestaan is dat ook de achterblijvende medewerkers het lastig vinden om na twee jaar afscheid te nemen van hun jonge collega’s,’ zegt Ollefers. ‘Hier moeten we in de toekomst beter rekening mee houden en op anticiperen. Maar de mogelijkheden binnen het Gelders Archief veranderen wel. Sinds vorig jaar is bij ons de uitstroom van babyboomers begonnen, waardoor meer kansen ontstaan om door te stromen. De tijd zal leren of de nieuwe generatie mobiel blijft, of over tien jaar door hypotheek en gezin toch voor vastigheid kiest.’

Natuurlijk spelen hier ook algemene ontwikkelingen op de arbeidsmarkt een rol. Tot vorig jaar leek het alsof het aantal vaste dienstverbanden zou blijven dalen, maar vanaf het tweede kwartaal van 2016 was er zelfs een lichte stijging te zien. De vraag is of toekomstige starters straks inderdaad de luxe hebben om te kiezen voor óf flexibiliteit, óf vastigheid, óf dat het vaste contract op termijn plaatsmaakt voor andere vormen van arbeidsrelaties.

Verbinding

Bijzonder hoogleraar vitaliteitsmanagement Tinka van Vuuren van de Open Universiteit houdt zich dagelijks bezig

met vraagstukken op het gebied van ontgroening en vergrijzing op de werkvloer. Zij benadrukt dat inzetten op jong talent alleen zin heeft als het gebeurt in combinatie met het koppelen aan een ouder talent. ‘Anders slijt de boel onherroepelijk dicht. Je kunt niet alleen jong talent aantrekken, je moet iedereen in de organisatie in beweging krijgen.’

Van Vuuren is op dit moment betrokken bij een pilot bij Stadsbeheer van de gemeente Rotterdam om de verbinding te leggen tussen het jongere en oudere personeel. Eerder werkte zij ook aan me@work, een e-portfolio in de vorm van een webapplicatie, gericht op ondersteunend personeel in het hoger onderwijs. Het doel was om medewerkers een persoonlijk (digitaal) dossier samen te laten stellen waarin ze hun professionele en persoonlijke loopbaangegevens verzamelen, ordenen en bijhouden. Van Vuuren: ‘Ontgroening en vergrijzing zijn thema’s waar we nu mee bezig moeten zijn, anders zijn we in 2040 (als de grijze druk op zijn hoogst is) onherroepelijk te laat.’ Als het aan professionals zoals Andriek Ollefers ligt, zijn de archieven dan al lang *future proof*.