



# “Je overlegt met de deur dicht”

Johanna Muis

In het voorjaar van 2011 kreeg Eefje Nienhuis, communicatieadviseur bij Maatschap voor Communicatie, een intrigerend telefoontje van het hoofd PZ van het Kenniscentrum Recreatie. “Ik had nog nooit van hen gehoord. Ze vroeg of we wilden komen praten over ‘interne communicatie’, maar wilde absoluut niet vertellen waarover het ging en er was haast bij.”

In de trein naar Den Haag zocht ze googlend naar een aanknopingspunt. IC bij 32 mensen? Raar verhaal. Achter gesloten deuren kreeg zij te horen dat het Kenniscentrum Recreatie wellicht zou ophouden te bestaan omdat de subsidie van het ministerie afliep. Op dat moment waren er vier scenario's, maar het opheffingsscenario werd steeds aannemelijker, al moest er eerst zekerheid komen over geld voor een sociaal plan. Zolang die toezegging van het ministerie EL&I er niet was, mocht er nog niets bekend worden gemaakt. Eefje Nienhuis: “Toen begreep ik de geheimzinnigheid. De directeur vroeg mijn collega en mij om als adviseurs voor de in- en externe communicatie op te treden, ongeacht het scenario. Uiteindelijk bleek het toch om opheffing te gaan. Het relatief makkelijke daaraan was, dat het een duidelijke opdracht inhield: na 52 jaar wordt het Kenniscentrum opgeheven, de boodschap was voor iedereen hetzelfde. Er zijn geen achterblijvers, alles en iedereen stopt tegelijk op hetzelfde moment – eigenlijk een luxe positie voor een communicatieadviseur. Maar het MT en de medewerkers waren niet meegenomen in dit verhaal, ze wisten alleen dat er bezuinigd moest worden. Het was een bikkelharde boodschap voor mensen die er al jaren werkten, voor sommigen was het zelfs hun eerste baan. Wij moesten hen vertellen dat hun kenniscentrum werd opgeheven.” Eefje Nienhuis ging bij de inrichting van de communicatie uit van drie principes: zorgvuldig, persoonlijk en transparant. Want hoe beter de begeleiding tijdens het ontslag, hoe beter de kansen op de arbeidsmarkt.

## Zorgvuldig

“Het zou traumatisch zijn. Dus hebben we alles zorgvuldig voorbereid binnen de beperkte tijd die we hadden. In het team met een jurist, hrm- en financieel adviseurs zijn alle gegevens gecheckt. Ook zorgden we voor een totale regie op het moment van bekendmaking – al zit dat niet in mijn aard. Met de directeur hebben we een draaiboek gemaakt, dat ze van minuut tot minuut heeft doorlopen.

Op vrijdag, eind van de dag, maakte het ministerie bekend dat er geld was voor een sociaal plan, het opheffingsbesluit was definitief. Maandagmorgen 23 mei zijn om 9.00 uur alle medewerkers gebeld dat ze hun afspraken moesten afzeggen vanwege een plenaire bijeenkomst om 10.00 uur – waar het besluit bekend werd gemaakt. Om 12.00 uur startte de externe communicatie, de directeur ging de opdrachtgevers



bellen. Daarna werden de mailings en persberichten de deur uitgestuurd.”

## Persoonlijk

“Sommige mensen werkten er al 30 jaar. Daarom hebben we ingezet op zo persoonlijke mogelijke communicatie. Na de bekendmaking werden de agenda's van sleutelpersonen leeg gemaakt. De rollen werden verdeeld: wie vragen had over de noodzaak van opheffing en alternatieve scenario's kon terecht bij de directeur, wie vragen had over 'hoe nu verder' kon terecht bij het hoofd PZ, wie juist een gesprek wilde met iemand meer op afstand kon in gesprek met de voorzitter van de RvT, etc.”

## Transparant

“We wisten dat er veel wantrouwen zou zijn omdat het besluit achter gesloten deuren genomen was. Ook verwachtte ik dat de analytische medewerkers alle details zouden willen uitzoeken. Daarom hebben we alle officiële documenten beschikbaar gesteld voorzien van een extra toelichting, en deze meegegeven aan de medewerkers op de dag van de bekendmaking. Zo konden ze zelf uitpluizen wat de top precies had beslist en waarom. Met als kanttekening dat dit het besluit was en dat er geen discussie over mogelijk was.

Verder wisten we precies hoe het afbouwtraject van mei 2011 tot januari 2012 er uit zou gaan zien voor de werknemers, alle keuzemomenten stonden in een kalender. Een week later volgde een tweede sterk geregisseerde interne bijeen-

## The end - maar dan wel zo netjes mogelijk

Destijds was Peter Verdaasdonk voorzitter van de raad van toezicht van het Kenniscentrum Recreatie en directeur van Madurodam. Hij voorspelt: “Dit scenario wordt helaas schering en inslag in de cultuursector en andere sectoren – instellingen vallen massaal om. Het is heel belangrijk om je afbouw verzorgd aan te pakken, dan kun je zelfs in dit soort situaties zorgen voor een zorgvuldige aanpak.” Momenteel zoekt hij als directeur van het Tropenmuseum naar een alternatieve financiering

komst om alle vragen te beantwoorden met de jurist en de financieel adviseur.”

## Raar, naar en spannend

Na 3-4 weken volledig opgezogen te zijn in een zichzelf opheffend instituut stapte extern adviseur Eefje Nienhuis er weer tussenuit. Hoe was het om deze operatie voor te bereiden terwijl de mensen uit de organisatie nog van niks wisten? “Raar en naar en spannend tegelijk, zo'n intensieve emotionele periode. Je werkt heel hecht samen binnen het projectteam maar loopt door een pand waar niemand je kent, je overlegt met de deur dicht, moet zachtjes praten – mixed feelings dus” En toen werd haar gevraagd om iets over deze casus te vertellen op het iChange-congres afgelopen juni. “Ik wilde daarvoor wel weten hoe de medewerkers zelf terugkijken op dit traject. Want ik had geen contact meer gehad. Ze vonden dat ze goed geïnformeerd waren, maar dat de communicatie ook heel heftig en snel was. Natuurlijk hadden zij de nodige kanttekeningen.” Daarover staat meer op de site. Inmiddels hebben 28 van de 32 medewerkers weer een baan.



Meer weten? Kijk op [www.decommunicatiedesk.nl](http://www.decommunicatiedesk.nl):

- > Hoe hef je een organisatie zo netjes mogelijk op
- > Het went nooit, bekendmaken en begeleiden van reorganisaties en ontslagen
- > Hoe maak je een personeelsreductie verantwoord intern bekend?
- > Stappenplan inlichten personeel bij ontslagen