

Handboek Arbeidsmobiliteit in de regio

Praktijkrapportage van het opzetten van intersectorale samenwerking op het gebied van arbeidsmobiliteit in de regio.



SOL brengt mensen en middelen in beweging



linxx

adviseert & realiseert

Handboek Arbeidsmobiliteit in de regio
Maart 2014

Brian Veerkamp (Stichting Opleiding- en Ontwikkelingsfonds Levensmiddelenindustrie)
Robin Colard (Linxx)
Annette Looijestijn (Linxx)

In opdracht van de gezamenlijke productschappen (Productschap Akkerbouw, Vee en Vlees, Pluimvee en Eieren, Tuinbouw en Zuivel), FNV Bondgenoten, CNV Vakmensen en het ministerie van Economische Zaken. Dit project werd bekostigd vanuit het Programma Arbeidsmarkt en Opleiding en mede mogelijk gemaakt met subsidie uit het Europees Sociaal Fonds, De Westland Agenda en de Provincie Gelderland en organisatorische ondersteuning door Platform Onderwijs Arbeidsmarkt Noord-Veluwe, Stichting Veluwe Portaal en Werkplein Westland.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of worden openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, internet, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Linxx en SOL. Het gebruik van cijfers en/of tekst als toelichting of ondersteuning bij artikelen, boeken en scripties is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

Inhoudsopgave

| | |
|---|----------|
| Inhoudsopgave..... | 3 |
| <u>Leeswijzer</u> | <u>4</u> |
| <u>Samenvatting</u> | |
| 1. Samenwerking starten: wiens belang is belangrijk? | |
| Succesfactoren..... | 8 |
| A. De medewerker: arbeidsmarktpositie wordt steeds belangrijker | 9 |
| B. De organisatie: ondersteunen van mobiliteit vergt beleid | 10 |
| C. Samenwerkende organisaties: "Waarom werken we eigenlijk niet samen op onze arbeidsmarkt?"..... | 11 |
| D. Andere partijen komen later | 12 |
| 2. Samenwerking doorzetten: scoren voor individu en organisatie | |
| Succesfactoren..... | 13 |
| A. Scoren op 3 niveaus: verwachtingsmanagement..... | 14 |
| B. Werknemers enthousiast en verantwoordelijk voor eigen arbeidsmarktpositie | 15 |
| C. Netwerk of institutie: wie blijft verbinden? | 16 |
| 3. Verbinden op mobiliteit: verankeren en borgen | |
| Succesfactoren..... | 19 |
| A. Netwerkgroeimodel als basis: we staan aan de start van | 20 |
| B. Verdienmodel en aanhaken stakeholders | 21 |
| C. Levendig houden van het netwerk | 21 |
| D. Positie van P&O | 22 |
| <u>Instrumenten</u> | |

Leeswijzer

Deze rapportage is op twee manieren te lezen. De eerste is voor de geïnteresseerde lezer die wil weten hoe de pilots zijn verlopen en wat de resultaten zijn. De tweede is voor de lezer die een draaiboek nodig heeft voor het opzetten van regionale samenwerking op het gebied van arbeidsmobiliteit. Hier zijn deze elementen te vinden.

In deze rapportage doorlopen we de drie fasen voor de ontwikkeling van een samenwerkingsverband in de regio.

- Samenwerking starten: wiens belang is belangrijk
- Samenwerking doorzetten: scoren voor individu en organisatie
- Verbinden op mobiliteit: verankeren en borgen

Na deze drie hoofdstukken volgen praktische bijlagen die bijdragen aan het succes van regionale samenwerking. Hierin lees je feiten en cijfers, ervaringen en vind je draaiboeken over hoe je dit zelf kan uitvoeren.

In elk hoofdstuk is er aandacht voor drie niveaus die met een eigen symbool worden weergegeven zodat u weet vanuit welk perspectief er gekeken wordt.

ORGANISATIENIVEAU



MEDEWERKERSNIVEAU



SAMENWERKINGSNIVEAU



In de hoofdstukken wordt vaak doorverwezen naar de praktische bijlagen. Door op de link te klikken komt u direct bij de feiten en cijfers, ervaringen en draaiboek over dat instrument terecht. De linkjes zijn te herkennen aan de oranje onderstreepte letters. Leest u het document niet digitaal maar geprint dan staat er ook een uitleg in het tekstballonnetje.

Samenvatting

Mobiliteitsbeleid gericht op in-, door- en uitstroom draagt bij aan het behoud van personeel, het duurzaam inzetbaar houden van personeel en het vergroten van de aantrekkelijkheid van de sector. Het is belangrijk mobiliteit te bevorderen.

Om mobiliteit te bevorderen is er energie en aandacht nodig voor de instroomkant en juist ook voor de door- en uitstroom bij bedrijven. Omdat mensen niet sector gebonden zijn maar regio gebonden, biedt samenwerking met verschillende soorten bedrijven (klein/groot, technisch, commercieel) een goede kans om mobiliteit in het voordeel te laten zijn voor individu, organisatie en regio.

In opdracht van de gezamenlijke productschappen en het ministerie van Economische Zaken hebben de Stichting Opleiding- en Ontwikkelingsfonds Levensmiddelenindustrie (SOL) en organisatieadviesbureau Linxx in 2013 twee regionale pilots uitgevoerd op het gebied van (inter)sectorale mobiliteit. Eén in de regio Noord Veluwe en één in de regio Haaglanden. Het doel van deze pilots is bedrijven te verbinden op het thema mobiliteit en mobiliteitsbeleid, en medewerkers in beweging te laten komen. Het gaat om stappen zetten op mobiliteit door een regionale aanpak, die doorgaat nadat de pilots afgerond zijn.

Werkgevers en werknemers regionaal aan de slag

In de twee pilots werkten bedrijven samen aan mobiliteitsvraagstukken. Mobiliteit start bij het gedrag van werknemers. Medewerkers zijn geactiveerd om in beweging te komen - zij ondernemen actie op hun inzetbaarheid binnen of buiten hun huidige bedrijf. Werkgevers kunnen het werk zo organiseren dat het bedrijf optimaal omgaat met mobiliteit. Management en P&O maken duidelijke keuzes, zodat werknemers ook weten welk gedrag van hen verwacht wordt. En dan is het logisch dat je verder kijkt dan de grenzen van je organisatie, zowel voor beleid als voor individueel perspectief.

De aanpak om vrijwillige arbeidsmobiliteit te bevorderen

Om mobiliteit in de regio te bevorderen is er continu aandacht nodig op drie niveaus:



- De *medewerker* pakt de regie over zijn eigen loopbaan. Dat betekent dat medewerkers nadenken over hun eigen arbeidsmarktpositie en dat zij daar een keuze in maken. In de regionale pilots zijn toekomstsessies (10-20 personen per sessie) uitgevoerd die zorgen voor enthousiasme bij medewerkers om actief met hun arbeidsmarktpositie aan de slag te gaan. Na de toekomstsessie hebben medewerkers een eerste stap gezet. De loopbaanroutekaart die is ontwikkeld geeft medewerkers inzicht in welk mobiliteitsbeleid de organisatie voor ogen heeft, welke loopbaanpaden er binnen de organisatie zijn en het geeft perspectief op functies in andere organisaties in de regio.



- De *organisatie c.q. het management* pakt de regie op het thema mobiliteit binnen de organisatie. Dat betekent dat er een duidelijker beeld komt over waarom mobiliteit voor de organisatie belangrijk is en welk mobiliteitsbeleid daar dan bij past. En dat beleid moet dan verder gaan dan het papier, het krijgt invulling op de werkvloer. Wij hebben in de regionale pilots organisaties trajecten aangeboden met een mobiliteitsscan en opvolging daarvan. De scan werkt met een dwarsdoorsnede van de organisatie toe naar duidelijke keuzes op het gebied van de gewenste mobiliteit (op langere termijn) in de organisatie. De mobiliteitsscan werd tegelijkertijd gebruikt om helder te krijgen welke regionale mobiliteitsvraagstukken er speelden.



- Op *samenwerkingsniveau* pakken P&O-ers en regionale spelers gezamenlijk de regie op het thema mobiliteit. Op dit niveau is het van belang de organisaties en medewerkers te verleiden tot het maken van keuzes op het gebied van mobiliteit. Alleen dan binden mensen en organisaties zich aan een samenwerkingsverband. Dat betekent dat in dit samenwerkingsverband het belang van medewerkers en organisaties voorop gezet wordt. In de pilots vertaalde zich dat met name in de deelname van P&O-ers aan het netwerk. De vraag was hoe mobiliteit en samenwerking op mobiliteit concreet kon worden. De inschatting van deelnemers was dat een voorzichtige opbouw gekozen moest worden. Naast het organiseren van interviews en netwerkbijeenkomsten is in beide pilots gekozen voor het organiseren van de 'Week van de Arbeidsmobiliteit'. Deze week konden medewerkers een dag van baan wisselen. Zo wordt mobiliteit op een luchtige en leuke manier over de grenzen van de eigen organisatie geïntroduceerd. Andere vormen van het in de praktijk brengen van mobiliteit zijn aan de orde gekomen. Bijvoorbeeld het organiseren van (langdurige) baanwissels,

het detacheren van mensen bij elkaar, het ontwikkelen van loopbaanpaden tussen bedrijven, etc. Hoewel het belangrijk gevonden wordt, zijn dat stappen voor in de toekomst.

Resultaten regionale pilot Haaglanden

In de regio Haaglanden is een samenwerkingsverband ontstaan van 12 bedrijven uit diverse sectoren (o.a. tuinbouw, logistiek, handel en overheid) waarin P&O-ers die vrijwillige mobiliteit willen stimuleren in hun organisatie samen oplossingen zoeken rondom personeels- en arbeidsmarkt vraagstukken. Het afgelopen jaar hebben zij o.a. met behulp van de mobiliteitsscan in de eigen organisatie een keuze gemaakt over wat ze willen rondom vrijwillige arbeidsmobiliteit. Medewerkers zijn positief geactiveerd om aan de slag te gaan met dit thema. Tussendoor hebben de P&O-ers in vier netwerkbijeenkomsten ervaringen en kennis uitgewisseld en zoeken zij direct contact met elkaar als er specifieke personeelsvraagstukken zijn. Thema's die aan de orde kwamen: het nut van samenwerken, mobiliteitsbeleid als keuze, ervaring met uitwisseling personeel en verankeren mobiliteitsafspraken. In november is er voor het eerst in het Westland een Week van de Arbeidsmobiliteit georganiseerd. Voor het aankomende jaar maakten de bedrijven met elkaar de afspraak om twee keer een Week van de Arbeidsmobiliteit te organiseren die ervoor zorgt dat mobiliteit positief en breder onder de aandacht wordt gebracht bij eigen medewerkers en in de regio. Het samenwerkingsverband wordt voortgezet en geadopteerd door het Werkplein Westland. Daarnaast is er een aanjager, Annet Nuyten van P&O@work, die de activiteiten in 2014 doorzet.

Resultaten regionale pilot Noord Veluwe

In de regio Noord Veluwe is een samenwerkingsverband ontstaan van 10 bedrijven uit heel diverse sectoren (zorg, hospitality, voedings- en genotmiddelenindustrie, logistiek en maakindustrie) die de ambitie hebben om samen een regionale intersectorale branchepool te starten. Bij de start van de pilot was de doelstelling om een samenwerkingsverband te creëren van voedings- en genotmiddelenbedrijven. Uit de pilot blijkt dat deze bedrijven een zelfde soort problematiek ervaren, namelijk dat technische innovatie er voor zorgt dat medewerkers verder moeten ontwikkelen, dat een deel van het personeelsbestand niet zover gestretcht kan worden en dat deze mensen uiteindelijk niet meer passen binnen het bedrijf. Passend werk moet dan buiten de sector gevonden worden, waarbij het wenselijk is om een intersectorale pool te ontwikkelen voor bedrijven die niet in een bepaalde kolom te plaatsen zijn (zoals bij horeca, techniek of zorg wel het geval is), maar waarin talenten van medewerkers centraal staan die binnen een pool van een pluriforme groep van deelnemende bedrijven werken. De bedrijven die deelnemen aan het samenwerkingsverband hebben een eerste stap gezet om leren en ontwikkelen op de agenda te plaatsen en zijn actief bezig om in-, door- en uitstroombeleid (arbeidsmobiliteit) samen met hun medewerkers op een positieve manier verder vorm te geven. Ze gebruiken elkaar om dit proces te versterken en van elkaar te leren, zowel op 'best practices' als op 'bad practices'. Hiervoor worden in 2014 een aantal bijeenkomsten georganiseerd en zal de week van de arbeidsmobiliteit in het najaar van 2014 wederom georganiseerd worden. Het samenwerkingsverband wordt onderdeel van Stichting Veluwe Portaal en zal worden aangejaagd door Ingeborg Lups als coördinator van Veluwe Portaal.

Conclusies

In de pilots zijn samenwerkingsverbanden opgezet met het doel om ook echt aan samenwerking op het gebied van mobiliteit te doen en aan te sluiten bij de vragen van de werkgever op dit gebied. Dat gaat in kleine stappen, want een organisatie is niet één entiteit. Een bedrijf bestaat uit mensen die allemaal hun eigen ideeën hebben over mobiliteit. De deelnemende organisaties weten dat het van belang is om duidelijke keuzes te maken op het gebied van mobiliteit. Maar het is ook spannend, want krijg je er medewerkers wel mee in beweging? En wat gebeurt er als die beweging naar buiten toegaat?

Is het dan onmogelijk? Nee, het is zeker mogelijk en in de toekomst wellicht noodzakelijk.

1. Het blijft van belang om op werknemers- en organisatieniveau te werken aan de voordelen van mobiliteit (die hoeven niet precies gelijklopend te zijn).

De voordelen van mobiliteitsgedrag en mobiliteitsbeleid zijn snel duidelijk, maar daarmee heb je ze nog niet in praktijk:

- a. Start bij het enthousiasme van de werknemer door die te activeren en te laten proeven van de voordelen van beweging. Houd dat serieus en gericht ("Het gaat niet over leuke dingen voor de mensen, maar over een cultuuromslag")

- b. Blijf de belangen van organisaties op tafel leggen. Dat kunnen ook verschillende of zelfs tegenstrijdige belangen zijn. Hier is het ook van belang de problemen boven tafel te krijgen zoals de angst om voor de ander op te leiden.
- c. Houd verbinding met elkaar op de doelen die je samen wenst te bereiken. Werk met een agenda.

2. Samenwerking is voor 80% doen en voor 20% denken

Voorkom dat de samenwerking gericht is op het samen blijven denken. De meeste voldoening komt uit daadwerkelijke verandering van gedrag en beleid. Liever een kleine stap gezet dan een grote stap gedacht. De Week van de Arbeidsmobiliteit is een mooie manier om mobiliteit op een luchtige manier in praktijk te brengen.

3. Samenwerken is dynamisch

In de verschillende fasen van ontwikkeling van de samenwerking, veranderen rollen ook. Ieder samenwerkingsverband heeft zijn eigen traject. Er zijn wel drie grote fasen te herkennen. Het starten, doorzetten van en verbinden van deelnemers in een samenwerkingsverband vraagt nieuwe impulsen en invullingen om optimaal resultaat te behalen.

4. Blijf scoren op drie niveaus

Samenwerking op mobiliteit komt niet vanzelf. Het is een complex proces dat volharding vraagt. Het vraagt om een investering op drie niveaus: de samenwerkende P&O-ers, de medewerkers en de bedrijven. Het is voortdurend zoeken naar wat de ambitie is en wat op dit moment mogelijk is. Het helpt daarbij een mix te hebben van kleine en grote bedrijven die actief zijn in verschillende markten (intersectoraal). Daardoor kunnen vraagstukken tussen bedrijven op elkaar aansluiten. In beide pilots is ervoor gekozen het samenwerkingsverband op die manier op te zetten.

Aanbevelingen

De komende praktische hoofdstukken zijn één grote aanbeveling om aan de slag te gaan met mobiliteit. Het laat praktijken zien waarin mobiliteit op regionaal niveau aangepakt wordt. Wij hopen dat de inhoud inspireert om zelf aan de slag te gaan in je eigen regio. Het biedt geen garantie op succes, maar wel de handvatten om mobiliteit ook in jouw regio gewoon te maken.

1. Samenwerking starten: wiens belang is belangrijk?

Mobiliteit is te koppelen aan verschillende thema's die in arbeidsverhoudingen belangrijk zijn. Denk hierbij aan employability, sociale innovatie, leeftijdsbewust personeelsbeleid, duurzame inzetbaarheid, flexibiliteit, goede arbeidsmarktpositie en vitaliteit. Bij al deze thema's is het van belang dat de medewerker in beweging komt en dat dat goed is voor de organisatie. Maar over welke beweging hebben we het dan eigenlijk? En voor wie is dat belangrijk?

Uit eerder onderzoek komt naar voren dat mobiliteit niet vanzelf komt. Verschillende partijen moeten gelijktijdig aan de slag.

- Het start bij het gedrag van de werknemer
- Bewegen lukt alleen met de werkgever
- De Agrofoodarbeidsmarkt bestaat niet.
- Mobiliteit beperkt zich tot de regio.
- Het Agrofoodcluster moet en kan binden en boeien door nu ruimte te scheppen om toekomstige gaten te dichten, door regionaal te verbinden op bedrijfsniveau, door overheid en onderwijs te vragen hun verantwoordelijkheid te nemen en dit proces te faciliteren en stimuleren.

In dit hoofdstuk wordt de start van samenwerking besproken:

- A. De medewerker: arbeidsmarktpositie wordt steeds belangrijker
- B. De organisatie: ondersteunen van mobiliteit vergt beleid
- C. Samenwerkende organisaties: "waarom werken we eigenlijk niet samen op ons arbeidsmarktbeleid?"
- D. Andere partijen komen later

Klik op de linkjes om direct door te gaan naar het instrument of ga naar blz. 23

Succesfactoren

- **Start op enthousiasme en kaders van bedrijven**
Het is moeilijk om mobiliteit van werknemers te organiseren zonder werkgevers er bij. Mobiliteit (maar ook employability en duurzame inzetbaarheid etc.) zijn abstracte begrippen. Voor de meeste bedrijven is het moeilijk hier keuzes in te maken. Maar als men echt keuzes wil maken en aan de slag wil gaan, dan is er grond voor samenwerking met andere bedrijven in de regio. De [mobiliteitsscan](#) zorgt dat bedrijven gerichter enthousiast worden om samen te werken.
- **Begin bij wat de werknemer wil**
Vaak wordt gestart bij wat de medewerker moet. In de [toekomstsessies](#) starten we met wat de medewerker wil.
- **Blijf scoren op 3 niveaus**
De medewerker (1) en het bedrijf (2) moet baat hebben van de samenwerking (3). De samenwerking zelf moet ook meerwaarde hebben. Het is van belang hier ambitieus en realistisch in te blijven. "We willen veel, maar het lukt niet in 1 dag". [Zie ook de belangenkaart](#)
- **Het belang van een 'externe aanjager'**
Samenwerking met andere organisaties op het gebied van arbeidsmarktstukken is iets wezensvreemds. Een externe aanjager is nodig. Maar die aanjager moet niet teveel andere belangen in die samenwerking hebben. [Zie ook andere partijen](#)



A. De medewerker: arbeidsmarktpositie wordt steeds belangrijker

“Doe ik het niet goed dan?” Voor medewerkers zijn de vele thema’s en programma’s die gericht zijn op zijn/haar beweging een ver-van-mijn-bed-show. Gebaseerd op de relatie die er is met de werkgever, is er vaak veel vertrouwen in de toekomst. Daar komen pas barstjes in als er reorganisaties zijn, of als er maar geen vast contract gekregen wordt.

Er zijn 4 werknemerstypen¹ ten aanzien van mobiliteit te definiëren:

1. De blijvers: ik blijf zitten waar ik zit

Deze werknemers zijn niet van plan de komende jaren van baan te veranderen en zijn de afgelopen jaren ook niet van baan veranderd. Deze werknemers denken niet of nauwelijks na over hun arbeidsmarktpositie en de mogelijkheden die mobiliteit biedt.

2. De afwachtters: ik heb een zetje nodig

Niet iedereen denkt na over wat er eigenlijk nog meer mogelijk is in zijn of haar werkzame leven. De werknemers in deze groep zijn niet ontevreden, maar weten eigenlijk niet wat hun mogelijkheden op de arbeidsmarkt zijn en staan daar wel voor open.

3. De zoekers: ik wil wel, maar het lukt niet

Deze medewerkers hebben over hun werkzame toekomst nagedacht en zijn tot de conclusie gekomen dat ze graag wat anders binnen of buiten het bedrijf willen. Zij krijgen het niet voor elkaar.

4. De vinders: intern of extern

De meeste werknemers in deze groep zien vrijwillig bewegen als een logische stap: ontwikkeling en verandering horen bij je carrière. Zij willen graag doorgroeien of zijn op zoek naar een inhoudelijk aantrekkelijkere functie.

Steeds meer werknemers zien dat ze geen baan voor het leven hebben. De tijd van 40- jarige dienstverbanden is voorbij. Mobiliteit wordt een steeds belangrijker thema voor werknemers. Het besef dat het nodig is om op je toekomst voorbereid te zijn wordt groter. En die verantwoordelijkheid ligt bij de werknemer.

Vorbereid zijn op je toekomst kan groeien in je functie betekenen, maar is er ook op gericht om een goede arbeidsmarktpositie te krijgen binnen en zelfs buiten de organisatie. Het belang van investeren in je eigen mobiliteit wordt daarmee groter. Het lukt medewerkers alleen vaak nog niet om stappen te zetten. Werknemers weten wel dat hun arbeidsmarktpositie belangrijk is, maar zij weten niet wat ze moeten doen om met hun ontwikkeling te starten.

De arbeidsmarktpositie wordt steeds belangrijker, maar slechts een kleine groep kan zijn weg vinden op de arbeidsmarkt (intern of extern, de vinders). De andere drie types hebben verschillende behoeftes en instrumenten nodig om actief toe te werken naar een goede arbeidsmarktpositie (zie ook [toekomstsessie](#) en [week van de arbeidsmobiliteit](#)). Bedrijven en samenwerkingsverbanden kunnen een grote slag maken om medewerkers een sterkere arbeidsmarktpositie te geven.

¹ Mobiliteits- en motivatie onderzoek; onderdeel van het project Verbinden op mobiliteit in het agrofoodcluster.



B. De organisatie: ondersteunen van mobiliteit vergt beleid

Bij bedrijven is mobiliteit een moeilijk thema. "Natuurlijk wil ik dat mensen bewegen, maar het zorgt voor grote onrust in onze organisatie" of "Mensen naar buiten? Ik heb er wel een paar waar ik van af wil, maar hoe ga ik het ze vertellen." De positie van de organisatie of het management is vaak verdacht. Waarom wil je over mobiliteit en mobiliteitsbeleid spreken als er nog niets aan de hand is? Is het dan niet belangrijker om even de rust te bewaren?

Maar waarom gaan organisaties over tot mobiliteitsbeleid? Eigenlijk is dit een verkeerde vraag, want zonder mobiliteitskeuzes te maken, creëer je ook een mobiliteitsgewoonte. En ontevredenheid met die gewoonte, zorgt ervoor dat organisaties het nu anders willen. Wat wij veel tegenkomen zijn twee duidelijke mobiliteitskeuzes waarmee men (toch on)tevreden is:

- Voor de vaste kern geldt dat zij niet mobiel hoeven te worden, we lossen het wel op een andere manier op.
- Voor nieuwelingen geldt dat zij nooit/nauwelijks een vast contract krijgen.

Het belang van duidelijke keuzes maken op het gebied van mobiliteit is onomstreden binnen organisaties. Maar het is ook spannend, want krijg je er medewerkers wel mee in beweging? En wat gebeurt er als die beweging naar buiten toegaat? Raak ik dan niet mijn beste mensen kwijt?

Tegelijkertijd ziet iedereen dat het negatieve gevolgen heeft als er niets met mobiliteit gedaan wordt. In organisaties wordt onderkend dat mensen vastroesten als ze niet gestimuleerd worden om te groeien in hun functie of van functie wisselen. In tijden van groei gaat dat organisch, in tijden van stabilisatie of zelfs krimp, zitten organisaties met de handen in het haar.

Ook voor organisaties geldt dat het van belang is dat ze meer regie nemen op de mobiliteit binnen de organisatie. Dat er een duidelijker beeld komt over waarom mobiliteit voor de organisatie belangrijk is en welk mobiliteitsbeleid daar dan bij past. En dat beleid moet dan verder gaan dan het papier, het krijgt invulling op de werkvloer. Dat kan door het uitvoeren van een mobiliteitsscan. De scan werkt met een dwarsdoorsnede van de organisatie toe naar duidelijke keuzes op het gebied van de gewenste mobiliteit (op langere termijn) in de organisatie. De opvolging ervan zorgt voor een beleid dat (het gewenste) mobiliteitsgedrag van medewerkers ondersteunt en verankert.

Klik hier voor:

- [De mobiliteitsscan](#)
- [Mobiliteitsbeleid formuleren en invoeren \(opvolgen\)](#)

De uitkomsten van deze trajecten zijn vaak verschillend. De mobiliteitsscan kan grote tegenstellingen binnen de organisatie blootleggen. Duidelijk verschillende meningen over wat men met mobiliteit moet. Men kan ook voortvarend aan de slag gaan met een participatieve aanpak dat tot groot enthousiasme leidt.

In alle gevallen levert het 'iets van ongemakkelijkheid' op. "We weten wat we nu willen, maar kunnen we het ook?". Dat leidt tot verschillende [vervolgtrajecten](#).



C. Samenwerkende organisaties: “Waarom werken we eigenlijk niet samen op onze arbeidsmarkt?”

Waarom is samenwerking op mobiliteit belangrijk? Een belangrijke vraag voor organisaties. Het is helemaal niet vanzelfsprekend dat een organisatie actief werkt aan de mobiliteit van werknemers. Of toch wel? Bij organisaties wordt het steeds duidelijker dat mobiliteit niet vanzelf gaat en dat er actief in geïnvesteerd dient te worden om het lonend te laten zijn. En bij mobiliteit buiten het eigen bedrijf is het interessant om samen te werken met andere organisaties.

De meeste bedrijven die samenwerking op dit thema interessant vinden, zitten al in allerlei samenwerkingsverbanden. Daarbij gaat het vooral over kennisuitwisseling, echte samenwerking is er nauwelijks. Het is van belang om de samenwerking op mobiliteit in praktijk te brengen. Dat vraagt een scherp doel van de samenwerking. Dat valt niet mee. Dat gaat in kleine stappen, want een organisatie is niet één entiteit. Een bedrijf bestaat uit mensen die allemaal hun eigen ideeën hebben over mobiliteit. Samenwerking tussen organisaties vraagt dan ook een stapsgewijze aanpak.

De start is vaak snel en veelbelovend. Met name HRM uit verschillende organisaties wil dat hun mensen in beweging komen. Beweging betekent ook dat ze naar buiten toe moeten en zou het niet mooi zijn als dat bij bekende bedrijven kan? Beweging betekent ook dat er nieuwe mensen naar binnen kunnen en samenwerking daarop is ook mooi! Het idee is helder en aantrekkelijk. Het gesprek kan beginnen. Het is moeilijk om door deze startfase heen te komen, want daadwerkelijk in actie komen betekent dat de eigen organisatie er ook vol bij betrokken wordt. Als dit lukt, dan is er ook een basis voor meer samenwerking.

Er zijn verschillende instrumenten om samenwerking te organiseren.

- [Participatieve arbeidsmarktanalyse van de regio](#)
- [Loopbaanroutekaart](#) (los bijgevoegd of verkrijgbaar)
- [Organiseren week van de arbeidsmobiliteit](#)

Een samenwerkingsverband opstarten is er vooral één van vallen en opstaan. Het is voortdurend zoeken naar wat de ambitie is en wat op dit moment mogelijk is. In tijden van economische crisis is het zeer gewenst dat er samengewerkt wordt op mobiliteit. Want het van werk naar werk helpen, draagt bij aan een efficiënt en verantwoorde krimp. Echter, als iedereen in het samenwerkingsverband bezig is met krimp of als iedereen alleen de productiemedewerkers kwijt wil? Welke richting moet je dan kiezen in het samenwerkingsverband? Een juiste mix van kleine en grote bedrijven die actief zijn in verschillende markten (intersectoraal) voorkomt dit probleem. In beide pilots is ervoor gekozen het samenwerkingsverband op die manier op te zetten.

De drie instrumenten die zijn ontwikkeld en uitgevoerd dragen bij aan de start van een samenwerkingsverband in de regio.

1. Met name de [mobiliteitsscans](#) in bedrijven zorgden voor een duidelijkere en scherpere keuze van bedrijven om al dan niet deel te nemen in het samenwerkingsverband.
2. De organisatie van ‘[de week van de arbeidsmobiliteit](#)’ is een mooie opstap om de discussie en het gesprek over mobiliteit meer op de voorgrond te krijgen. Het is voor velen ook een eerste kennismaking met het enthousiasme van medewerkers én bedrijven als het gaat om mobiliteit.
3. De [toekomstsessies](#) zorgen voor enthousiasme bij medewerkers om na te denken over hun arbeidsmarktpositie.

D. Andere partijen komen later

Juist bij het formuleren van de doelstelling van de samenwerking is het van belang dat de primaire samenwerkers helderheid en duidelijkheid hebben. Welke rol is er dan weggelegd voor anderen? We lopen ze langs.

- **Aanbieders scholing:** de aanbieders van scholing worden vooral als leveranciers gezien. Zij worden pas ingeschakeld als daar een intersectorale reden voor is. Door ze vraaggericht in te schakelen, zijn goede prestatieafspraken te maken.
- **Aanbieders re-integratie:** in beide pilots is er voor gekozen om de aanbieders van re-integratie in een later stadium uit te nodigen. De reden daarvoor ligt in de wens om mobiliteit positief te 'framen'.
- **Vakbonden:** hoewel de vakbonden een belangrijke rol kunnen spelen richting medewerkers, is er reserve richting de vakbonden bij werkgevers. Er ligt een grote kans voor vakbonden om serieus gesprekspartner te worden als zij het individuele perspectief kunnen koppelen aan de regionale arbeidsmarkt.
- **Werkgeversorganisaties:** de werkgeversorganisaties kunnen de samenwerking tussen bedrijven verankeren. Dat werkt goed als het samenwerkingsverband de eigen doelstelling duidelijk heeft.

Vooraf in een week van de arbeidsmobiliteit kunnen aansluitingen gecreëerd worden, maar wel vanuit de wens van de medewerkers en de deelnemende organisaties. Op het moment van borging en verankering wordt het interessant om te zoeken naar partijen die de mobiliteit kunnen bekrachtigen.

“Wij kozen in beide pilots voor een zeer beperkte inhoudelijke inbreng van andere partijen. Werkgevers in de regio moeten eerst elkaar vinden, voordat anderen aangesloten worden.”

2. Samenwerking doorzetten: scoren voor individu en organisatie

Bedrijven en medewerkers hebben mobiliteit, mobiliteitsbeleid en samenwerking tussen bedrijven op het netvlies, maar wat gaan we dan doen? En waarom moeten we daarvoor bij elkaar zitten? Het starten lukt wel, maar nu moet het concreet worden.

Juist het inspelen op de belangen van medewerkers en bedrijven maakt de meerwaarde van samenwerking duidelijk. Maar dat gaat niet vanzelf, en het is niet gezegd dat er per direct alleen maar win-win-win situaties gevonden worden. Veel bedrijven vinden het zoeken naar een win-win situatie met de medewerkers al erg complex (zie ook [opvolging](#)). Het over de muren van het eigen bedrijf heen kijken wordt eerder als bedreiging gezien dan als een kans. Zeker als iedereen met die complexiteit te maken heeft.

De start bij de werknemer heeft hier veel resultaat. Door toekomstsessies merken medewerkers en organisaties hoe interessant het is om het eens goed te hebben over mobiliteit nu en in de toekomst. De wensen liggen vaak niet ver uit elkaar.

In dit hoofdstuk lees je hoe je de samenwerking kan doorzetten:

- A. Scoren op 3 niveaus: verwachtingsmanagement
- B. Werknemers enthousiast en verantwoordelijk voor eigen arbeidsmarktpositie en op bijdrage aan bedrijf
- C. Netwerk of institutie: wie blijft verbinden?

Succesfactoren

- **Keuzes maken en specifiek houden**
Blijf helder over welke mobiliteitsvraagstukken het gaat, over welke samenwerking gewenst is en in welke fase het netwerk zit.
- **Starten bij de medewerking in de vorm van toekomstsessies activeert medewerker en bedrijf**
Het enthousiasme van medewerkers levert organisatie energie om serieus aan de slag te gaan met mobiliteit.
- **Arbeidsmarktsamenwerking is logisch en complex**
Zorg dat belemmeringen niet de boventoon voeren.
- **Organisaties maken een mobiliteitskeuze**
Mobiliteitsbeleid is niet eng: als organisaties kiezen wordt er veel duidelijk en wordt er veel mogelijk. Zowel werknemers als de organisatie hebben baat bij keuzes van de organisatie.
- **Houd het enthousiasme van medewerkers vast**
Mobiliteit is niet eng: mensen willen veranderen, maar weten niet hoe of waar naar toe.
Het enthousiasme van medewerkers is groot, hou dat vast.
- **Maak een keuze over wie blijft verbinden**
De aanjager in de beginfase heeft een pioniersrol. Naarmate het netwerk steviger wordt, maakt de aanjager vooral praktische verbindingen tussen organisaties.

A. Scoren op 3 niveaus: verwachtingsmanagement

Het enthousiasme en de betrokkenheid op het thema mobiliteit is groot op werknemersniveau en op organisatieniveau. Het is ook nog relatief eenvoudig om in beeld te brengen wat er mogelijk is. De praktijk is weerbarstig. Ook als iedereen in de actieve stand staat, is het toch moeilijk om mobiliteitsgedrag concreet in praktijk te brengen. Want er moet op 3 niveaus die met verschillende snelheden werken goed getimed worden om voortgang te maken. Tegelijkertijd moet duidelijk zijn dat dit in kleine stapjes gaat. "De niveaus moeten ook nog een beetje aan elkaar wennen."

Scoren op werknemersniveau (1) is in deze fase misschien wel het belangrijkste. In de volgende paragraaf wordt daar meer over verteld.

Op organisatieniveau (2) is de [mobiliteitsscan](#) een basis voor het meekrijgen van het management. P&O en management worden gedwongen keuzes te maken op het gebied van mobiliteitsbeleid en worden in het vervolgotraject ondersteund bij het formuleren en implementeren van dat beleid. De [participatieve aanpak](#) die daarin nagestreefd wordt, is van belang omdat dat het beleid verbindt met het gedrag van de medewerkers. De participatieve aanpak zorgt voor draagvlak. Maar mobiliteit is een thema dat op veel fronten eng wordt gevonden. Het is zaak om de tijd te nemen om dat te overwinnen. In het uitvoeren van de mobiliteitsscan komt de spanning ook op de goede plaats te liggen. Aan verantwoordelijken in de organisatie wordt gevraagd keuzes te maken en aan medewerkers wordt gevraagd daar optimaal aan bij te dragen. Dat zorgt voor verrassende resultaten.

Het samenwerkingsniveau (3) is een gevolg van wat er gebeurt in organisaties en met mensen. Op dit niveau is het van belang de organisaties en medewerkers te verleiden tot het maken van keuzes op het gebied van mobiliteit. Alleen dan kunnen mensen en organisaties binding krijgen met het samenwerkingsverband. Dat betekent dat in dit samenwerkingsverband het belang van medewerkers en organisaties voorop gezet wordt. In een samenwerkingsverband vertaalt zich dat met name in de deelname van P&O-ers aan het netwerk. P&O-ers zijn bezig met de personeels- en de organisatiekant. Het nadeel is dat zij veelal niet de personen zijn die beslissen. Dat zijn de medewerkers zelf en het (hoger) management. In de samenwerking wordt voortdurend gezocht naar mogelijkheden om P&O zo sterk te krijgen dat zij zowel management als medewerkers mee kunnen krijgen. Op het moment dat dat lukt, kan er 'gedeald' worden en is er sprake van het bewerkstelligen van mobiliteit tussen organisaties. Dat vraagt grote betrokkenheid van die P&O-ers, maar geeft geen garanties op succes.

"In één organisatie binnen de twee pilots werd gemeld dat medewerkers niet over hun toekomst willen denken en waren 4 toekomstsessies binnen twee dagen volgeboekt!"

Kortom, verwacht niet dat samenwerking op mobiliteit vanzelf komt. Het is een complex proces dat volharding vraagt. Het vraagt om een investering van de samenwerkende P&O-ers, de medewerkers en de bedrijven. En alle partijen moeten er zicht op hebben dat die investering weer terugkomt. Een kort overzicht van die investeringen en mogelijke opbrengsten hebben we benoemd in de [belangenkaart](#). Wat daar vooral mee uitgedrukt wordt is het belang van een ambitieuze én realistische grondhouding in de samenwerking.



B. Werknemers enthousiast en verantwoordelijk voor eigen arbeidsmarktpositie

Op werknemersniveau valt op dat medewerkers graag willen bijdragen aan goede mobiliteit. Zeker als zij daar zelf verantwoordelijkheid en bevoegdheden in krijgen. In de [toekomstsessies](#) zetten medewerkers een eerste stap. In het vervolg hebben zij weerstanden te overwinnen in de vorm van management dat niet wil, vertraging en andere krachten die veroorzaken dat ze niet die tijd aan hun mobiliteit kunnen besteden die ze wel zouden willen.

Drie instrumenten hebben effect om het belang van de medewerker duidelijk te krijgen bij de medewerker:

- [De loopbaanroudekaart](#) (los verkrijgbaar)
- [De toekomstsessie](#)
- [Week van de arbeidsmobiliteit](#)

Het lukt medewerkers om meer regie te nemen op hun toekomst. Men kiest een duidelijke richting en gaat in kleine en behapbare stappen daar naar toe. De instrumenten werken voor vaste en tijdelijke medewerkers, hoog of laag opgeleid. Ze zijn voor de verschillende type werknemers van toegevoegde waarde.

- De blijvers worden middels een toekomstsessie geactiveerd om na te denken of ze geschikt blijven om te blijven (mentaal en fysiek) en zij zien een dagje snuffelen bij een ander bedrijf als een cadeautje.
- De afwachters weten eigenlijk niet wat hun mogelijkheden op de arbeidsmarkt zijn en staan daar wel voor open. Zij krijgen meer informatie over hun arbeidsmarktpositie en de mogelijkheden in de regio.
- De zoekers hebben de urgentie of echte wens om een loopbaanstap te zetten. De instrumenten dienen echt ter oriëntatie op een concrete loopbaanstap.

Om een regionale invulling te geven is een [week van de arbeidsmobiliteit](#) een mooie manier om op een luchtige en leuke manier mobiliteit over de grenzen van de eigen organisatie te introduceren. De resultaten daarvan zijn positief.

Waarom gaan medewerkers hier wel aan de slag met hun eigen mobiliteit en arbeidsmarktpositie? Natuurlijk gaat niet iedereen aan de slag met mobiliteit. Maar er is een grote groep mensen die meer wil dan het huidige werk de rest van hun werkzame leven te doen. Dat kan allerlei redenen hebben, en is een grote impuls om aan de eigen toekomst te werken. Verantwoordelijkheid wordt versterkt door bevoegdheden. Als vanuit een samenwerkingsverband de kans komt om zelf –met ondersteuning– stappen te zetten, dan wil men dat wel. En dat wordt versterkt als de werkorganisatie duidelijk is over wat de visie en richting is die men met mobiliteit op wil. Duidelijkheid helpt heel veel.



C. Netwerk of institutie: wie blijft verbinden?

Samenwerking is er in soorten en maten. Feit is dat als niemand zich verantwoordelijk voelt voor de samenwerking, de samenwerking uit elkaar zal vallen. Het is een soort prisoners dilemma, we zitten met vele probleemeigenaren die niet kunnen inschatten wiens probleem het grootst is en wie dus het grootste belang heeft om te investeren in de samenwerking. Het netwerk zelf kan wel eens opgeslokt worden door de waan van de dag. Alleen als het samenwerkingsverband gedragen wordt door de deelnemende bedrijven, gevoed wordt door werknemers die mobiel willen zijn, wordt samenwerking gewoon. Overheid, onderwijs en sociale partners kunnen dit stimuleren en faciliteren. Voor veel bedrijven is het belangrijk dat het een vrijwillig netwerk is. Niet vrijblijvend, je doet mee of je doet niet mee. Als je meedoet, wordt er verwacht dat je investeert in mobiliteit op alle drie de lagen ([belangenkaart](#)). De deelnemende P&O-ers willen het netwerk verder invullen, maar hebben tijd noch ruimte om dat zelf te doen. Een externe partij kan daar hulp in bieden door het netwerk aan te jagen op het moment dat daar aanleiding voor is. Daarnaast levert een jaarlijkse activiteit als [de week van de arbeidsmobiliteit](#) een aanleiding om gezamenlijk successen te behalen. Bij beide pilots zijn we al vroeg aan de slag gegaan met de verankering van het netwerk in bestaande instituties. Daar is voor gekozen om het ook echt een regionale activiteit te maken. Zowel het werkgeversplein van de Gemeente Westland als de Stichting Veluwe Portaal in Noord-Veluwe zullen de mobiliteitsinspanningen doorzetten. Het succes wordt daarbij bepaald door de agenda van het instituut waar het netwerk ondergebracht wordt. Voor een echte intensivering en uitbreiding van het netwerk is waarschijnlijk meer nodig (zie daarvoor het volgende hoofdstuk).

Samenwerkingspartners in de regio

Laat duizend bloemen bloeien. Samenwerking krijgt vorm door de unieke samenstelling van bedrijven en aanjagers in een regio. Ter inspiratie twee voorbeelden.

Werkplein Westland

UWV en de gemeentelijke sociale diensten zijn ketenpartners in de sociale zekerheid en zijn gehuisvest onder één dak in het werkplein. Het werkplein Westland is de plek, waar werkzoekenden en werkgevers terecht kunnen met al hun vragen op het gebied van werk en inkomen. De dienstverlening is gericht op het optimaal samenbrengen van vraag en aanbod, waar nodig met inzet van scholing en subsidies. Indien betaald werk door omstandigheden (nog) niet mogelijk is, regelt het werkplein een (tijdelijk) inkomen. De drijfveer voor werkplein Westland is om werkzoekenden structureel en duurzaam aan het werk te helpen. In het Westland weet men dat dit alleen succesvol gerealiseerd kan worden met werkgevers. De samenwerking tussen het werkplein en ondernemersverenigingen is groot. Ook is de samenwerking met de sociale werkvoorziening hieraan gekoppeld om ook arbeidsgehandicapten een kans te geven een bijdrage te leveren aan de maatschappij en actief te participeren. Het werkplein Westland is gekozen als samenwerkingspartner vanwege de lange termijnvisie. Men kijkt hier niet alleen naar de korte termijn doelstelling om werkzoekenden naar werk te begeleiden, maar ook naar het verduurzamen van de regionale arbeidsmarkt door werkgevers te ondersteunen bij het vormgeven van goed personeelsbeleid, waaronder arbeidsmobiliteit. Dit draagt namelijk op de lange termijn bij aan een sterkere regionale arbeidsmarkt en aandacht voor arbeidsmobiliteit biedt kansen voor werkzoekenden. Deze lange termijnvisie van het werkplein en de actieve participatie van ondernemersverenigingen is van essentieel belang geweest om samenwerking met het werkplein Westland te zoeken.

Stichting Veluwe Portaal

Stichting Veluwe Portaal is ontstaan uit een poortwachtercentrum voor de regio Noord Veluwe. Een Poortwachtercentrum is een regionaal werkend arbeidsmarktinstrument, waarin grote, maar vooral ook kleine(re) bedrijven en instellingen, gezamenlijk invulling kunnen geven aan hun primaire verantwoordelijkheid voor de eigen personeelsvoorziening. Veelal beginnen Poortwachtercentra met het in de van werk naar werk-sfeer uitwisselen van zieke (en soms ook met werkloosheid bedreigde) werknemers om zo te bewerkstelligen dat deze werknemers op de regionale arbeidsmarkt aan de slag blijven en niet in een uitkeringssituatie terecht komen. Afhankelijk van de wensen en behoeften van de deelnemende bedrijven en instellingen en van de situatie op de regionale arbeidsmarkt waarop ze opereren, kunnen Poortwachtercentra vervolgens in een ontwikkelingsproces geleidelijk toegroeien naar een situatie waarin ook andere personeelsvoorzieningsaspecten in beeld komen. En in het verlengde daarvan de relaties met andere regionale arbeidsmarktpartijen (bron: RWI (2007)

handreiking Poortwachtercentra). Stichting Veluwe Portaal is een stichting voor werkgevers in de regio. Zij organiseert en faciliteert brancheoverstijgende HR bedrijvennetwerken rondom HR-vraagstukken. De stichting wordt betaald door werkgevers die naar de omvang van het aantal werknemers die zij in dienst hebben een lidmaatschapsbijdrage voldoen. Daarnaast faciliteert Stichting Veluwe Portaal branchepools voor o.a. de zorg, de horeca, metaal en elektro om personele uitwisseling tot stand te brengen. Bij de start van de pilot is gekozen voor Stichting Veluwe Portaal vanwege de werkgeversgerichte benadering, het feit dat zij nog geen activiteiten hadden ontplooid in de levensmiddelenindustrie en deze industrie substantieel onderdeel uitmaakt van hun economische regio waarmee deelname aan de pilot tot een win-win situatie leidt.

Het verschil tussen beide regionale samenwerkingspartners is de manier waarop de organisaties georganiseerd zijn en gefinancierd worden. Dit bepaald immers voor een belangrijk deel de uitvoeringsagenda voor de komende jaren. Het werkplein Westland is een door de overheid aangestuurde en gefinancierde organisatie en Stichting Veluwe Portaal heeft een bestuur van werkgevers en bestaat door een lidmaatschapsbijdrage van deelnemende ondernemingen. Het succes van het continueren van het netwerk om arbeidsmobiliteit te realiseren valt en staat bij gedrevenheid van de organisatie die het thema uitdraagt en het enthousiasme van participerende werkgevers. De worsteling die wij zien ontstaan bij het thema arbeidsmobiliteit is de vraag: wie is 'probleemeigenaar'? Alleen als het echt gedragen wordt door werkgevers en werknemers en gefaciliteerd wordt door overheid en onderwijs kan samenwerken op dit thema succesvol zijn. Alleen een sociaal maatschappelijk belang is daarbij zeer waarschijnlijk niet voldoende, een bedrijfseconomische drijfveer kan helpen samenwerking echt te bestendigen.

Arbeidsmobiliteit: wie is de 'probleemeigenaar'? Een maatschappelijk vraagstuk zonder eigenaar!

Arbeidsmobiliteit wordt vaak negatief 'geframed'. Vaak wordt de associatie gemaakt met reorganisatie, boventaligheid en een mobiliteitsbureau dat medewerkers herplaatst. Als er geen acute noodzaak is om arbeidsmobiel te worden of om na te denken over arbeidsmobiliteit voelt niemand (zowel werknemer als werkgever) zich geroepen om eigenaar van het onderwerp te zijn. Pas wanneer de noodzaak er is, wordt het thema opgepakt. Een aantal maatschappelijke ontwikkelingen zorgen er echter voor dat het thema arbeidsmobiliteit bovenaan de agenda moet komen te staan van zowel werkgevers als werknemers. In april 2013 hebben sociale partners en het kabinet in het Sociaal Akkoord afgesproken dat het ontslagrecht per 1 januari 2016 wordt gemoderniseerd.

Dit houdt o.a. in dat:

- de duur van de WW wordt verkort naar maximaal twee jaar.
- vanaf 2016 het publiek gefinancierde deel van de WW 50/50 betaald zal worden door werkgevers en werknemers.
- de hoogte van de ontslagvergoeding komt te vervallen en hiervoor in de plaats een transitievergoeding komt die aanzienlijk lager is dan de voorheen gebruikte kantonrechterformule om de ontslagvergoeding te bepalen.
- de werknemer de transitievergoeding dient aan te wenden om de transitie van werk naar werk mogelijk te maken.

Door deze afspraken is het succesvol van werk naar werk begeleiden van werknemers niet alleen een sociaal-maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar ook een bedrijfseconomische factor van belang. Dit laatste zal vooral bijdragen aan het tegengaan van uitval naar WW en het versterken van het verantwoordelijkheidsgevoel van werknemers én werkgevers rondom arbeidsmobiliteit, verwachten wij.

Het potentiële maatschappelijke en bedrijfseconomische voordeel is immers voor werknemers, werkgevers en overheid groot als je in het samenwerkingsverband arbeidsmobiliteit oppakt en vorm geeft.

Te denken valt aan:

- het effect van geschoolde en gemotiveerde werknemers bij nieuwe werkgevers;
- de beperking van juridische procedures (het aanvechten van ontslag) tegen voormalige werkgevers;

- het voorkomen van uitval uit het arbeidsproces naar de WW;
- het continueren van werk betekent ook inkomstenbelasting en afdrachten aan de overheid;
- het continueren van pensioenopbouw;
- maar vooral de duurzame inzet van werknemers op de regionale arbeidsmarkt.

Het thema arbeidsmobiliteit krijgt de komende jaren vanuit bedrijfseconomische belang meer aandacht en kan in een samenwerkingsverband op een positieve en enthousiaste manier opgepakt worden, waarmee het van een maatschappelijk 'probleem' meer een maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt waarin werkgevers en werknemers (verenigd in vakbonden) samen de regie nemen en overheid faciliteert en stimuleert.

3. Verbinden op mobiliteit: verankeren en borgen

De volgende fase is het verankeren van de samenwerking. Hoe zorg je dat het netwerk blijft leven? En hoe worden investeringen bekostigd? Het is van belang om vroegtijdig na te denken over hoe iedereen zijn investeringen terug kan verdienen.

Op een gegeven moment is het samenwerkingsverband door de pioniersfase. De vraag komt op of het zinvol blijft om deel uit te maken van het netwerk. Daarbij is het van belang dat goed duidelijk blijft welke belangen gediend worden. Daarnaast moet er een soort routine ontstaan die ervoor zorgt dat het gewoon wordt om te blijven investeren, zowel vanuit werknemers- als uit bedrijfs oogpunt. Dat vraagt een meer beheersmatige aanpak.

In het volgende hoofdstuk komen de volgende elementen aan de orde:

- A. Netwerkgroeimodel als basis: we staan aan de start van...
- B. Verdienmodel en aanhaken stakeholders
- C. Levendig houden van het netwerk
- D. Positie van P&O

Succesfactoren

- **Enthousiasme en resultaat werkgevers: mobiliteit in praktijk brengen**
Netwerken werkt alleen als het belang van de individuele werknemers gediend wordt. Wat opvalt in deze netwerken, is de tweedeling in deelnemers. De werkgevers die meedoen omdat het leuk is voor de medewerkers en de werkgevers die meedoen omdat het past in het uitvoeren en ontwikkelen van hun mobiliteitsbeleid. Deze laatste groep vormt uiteindelijk de harde kern van het netwerk, het is hun enthousiasme dat stuurt, waardoor zij ook de resultaten halen die ze nodig hebben.
- **Vraaggerichte sturing**
De verbinding op het thema mobiliteit is er. De verbinding op daadwerkelijke mobiliteit en ervaring met mobiliteitsbeleid vormt de voortdurende uitdaging. Wat opvalt is dat zowel in Westland als de Veluwe, de deelnemers elkaar weten te vinden als ze vragen hebben. Daar hoeft geen institutie tussen te zitten. Daar hoeft alleen maar gewerkt te worden aan de uitnodiging elkaar te vragen. #durftevragen
- **Beste borging zit in de hoofden P&O die goede verbinding hebben met organisatie en personeel.**
De P&O-er blijkt de drager van het netwerk. Dat is goed, want hij/zij is meestal verantwoordelijk voor het thema mobiliteit. De (lijn)managers zijn echter verantwoordelijk voor het mobiliteitsbeleid en de medewerkers zijn degenen die al dan niet mobiel worden. Dat vraagt veel van de P&O-er. Op veel plekken is de positie en ontwikkeling van P&O zelf nog erg in ontwikkeling. Dat maakt het netwerk fragiel. Maar dat is op te lossen.
- **Netwerken zijn altijd persoonlijk, een linking pin is belangrijk.**
Er gaat veel kennis en kunde verloren als mensen uit het netwerk stappen. Bijvoorbeeld doordat ze zelf van baan veranderen. Daarom is het van belang een linking pin te organiseren die langere tijd verbonden blijft. In beide netwerken hebben we die gevonden in personen die goed contact met de deelnemende organisaties onderhouden.
- **Werk met agenda**
Maak een (basale) agenda voor volgend jaar: dat geeft enthousiasme en houvast.



A. Netwerkgroeimodel als basis: we staan aan de start van ..

De deelnemers (veelal P&O-ers) aan het netwerk kunnen de toekomst niet voorspellen. Toch zijn zij redelijk zeker van het belang dat er voor medewerkers, bedrijven en regio's is om van mobiliteit een veel gewoner thema te maken. De spanning moet er van af! Alleen dan wordt het mogelijk om in heel andere termen na te denken over loopbanen, arbeidsmarktpositie, groei en ontwikkeling, reorganisaties en ontslag. We staan hier nog maar aan de start, maar als een baan voor het leven niet meer de basis is op de arbeidsmarkt, dan wordt mobiliteit veel belangrijker.

Voor de verankering is het noodzakelijk dat het netwerk de komende jaren blijft groeien. Groeien in de diepte, waardoor het begeleiden van mobiliteit in de regio gewoon wordt en groeien in de breedte, in de zin dat meer organisaties aansluiten dan wel dat meer netwerken in de regio worden opgezet.

In beide gevallen is het van belang te benadrukken dat een netwerk er is voor de organisaties (en de medewerkers) en niet andersom. Het is van belang vroegtijdig in te schatten wanneer het niet (meer) interessant is om deel te nemen aan het netwerk. Je daar toe verplicht voelen is winst voor het netwerk.

Ook hier is van belang dat op verschillende niveaus gescoord kan blijven worden. Op individueel niveau leidt het samenwerkingsverband tot een sterkere en actievere arbeidsmarktpositie. Op organisatieniveau leidt het tot flexibiliteit en duidelijkere wederzijdse verwachtingen en op regionaal niveau blijft talent behouden of kan talent zelfs beter ingezet worden. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat het een lange weg is om deze belangen ook te verzilveren, maar ze zijn iedere keer de leidraad om verder te komen en afspraken te blijven maken.

"Veluwe portaal heeft ondertussen verschillende sectorale netwerken (branchepools) waar mobiliteit op de agenda staat. Intersectorale samenwerking biedt mogelijkheden. Daar gaan we het komende jaar verder op investeren."
Ingeborg Lups, Veluwe Portaal.

"Het thema arbeidsmobiliteit heeft veel meer diepte gekregen. Organisaties die onbekend waren met het thema zijn er mee aan de slag gegaan. Het verbreden en verdiepen van het onderwerp is het doel voor aankomend jaar."
Desiree Curfs, Werkplein Westland

B. Verdienmodel en aanhaken stakeholders

Hoe belangrijk vinden bedrijven en werknemers mobiliteit? Dat is af te meten aan de investering die zij doen. Maar er is momenteel niet heel veel ruimte om te investeren. En zeker op dit nieuwe thema zijn de opbrengsten nog ongewis. Het vraagt in inhoud, aanpak en samenwerking een nieuwe manier van denken. Dat vraagt op wel heel erg veel terreinen het loslaten van oude waarden.

Dat neemt niet weg dat de perspectieven lonken. Om die nog steviger in beeld te krijgen hebben netwerken tijd nodig. Daarnaast moet het lukken om timing in samenwerking en tussen werkgever en medewerkers op orde te krijgen. Die investering doen de deelnemende bedrijven en medewerkers nu. Om het blijvend interessant te maken is het van belang om andere stakeholders aan te haken. Dat beperkt de eigen zeggingskracht, maar het versterkt het draagvlak en de mogelijkheden om deze aanpak te verbreden. En die stakeholders hebben ook een belang:

- De politiek is/gemeenten zijn er bij gebaat dat mobiliteit soepeler verloopt. Nu kost het veel geld. Iedere investering daarin heeft meerwaarde als het ertoe leidt dat medewerkers beter voorbereid op de arbeidsmarkt komen.
- Sociale partners richten zich op de emancipatie van en solidariteit tussen medewerkers, én op gezonde bedrijven. Mobiliteit in goede banen draagt daar zeker aan bij. Sociale partners zijn ook geïnteresseerd in goede samenwerking en innovatieve voorbeelden op dit gebied. Voor vakbonden kan de cao bijdragen aan een betere arbeidsmarktpositie voor medewerkers. De vakbonden richten zich op een positieve bijdrage aan de arbeidsmarkt door medewerkers direct te activeren op hun eigen arbeidsmarktpositie. Voor werkgeversorganisaties helpt het om bedrijven duurzamer te maken.
- Commerciële adviseurs/dienstverleners op het gebied van mobiliteit zijn er te over. Zij kunnen mobiliteitsstappen begeleiden. Daar hangt dan wel een prijskaartje aan.
- Scholingsinstellingen richten zich steeds meer op het post-initieel onderwijs. Zij hebben belang bij mobiliteit, het zal de vraag naar scholing vergroten, zeker als zij goed kunnen aansluiten bij gewenste dan wel gangbare loopbaanpaden. Momenteel investeren zij daar ook in.

C. Levendig houden van het netwerk

In de ideale situatie bruist het netwerk zo dat het zichzelf wel in stand houdt. In de praktijk zullen er altijd momenten zijn dat er een extra duwtje nodig is om het netwerk weer op elkaar aan te laten sluiten.

Het werken met een jaaragenda kan daar goed bij helpen. Maar van het grootste belang is dat men duidelijk voor ogen heeft waar men in investeert en waar men op uit wil komen. En daar is meer voor nodig dan het samenkomen van P&O-ers. Juist de brede opzet van een week van de arbeidsmobiliteit is een goede trigger om in de regio het thema op tafel te krijgen en te houden, zowel bij het management als bij werknemers!

“In het Westland kozen we voor een aanbieder/dienstverlener die vlakbij de praktijk staat om het netwerk levendig te houden en te organiseren en faciliteert het Werkplein.

In Noord Veluwe pakt het arbeidsmobiliteitscentrum door en schakelt indien nodig scholing, sociale partners of providers in.”

D. Positie van P&O

Binnen de drie fasen van samenwerken is de rol van de P&O-er als actor essentieel. Als verantwoordelijke voor het personeels- en opleidingsbeleid binnen een organisatie geven zij vorm aan het strategische en operationele personeelsbeleid op de korte en lange termijn. Hoe deze positie binnen de organisatie is verankerd is van cruciaal belang voor het welslagen van deelname door de organisatie aan het samenwerkingsverband en het adresseren van het thema arbeidsmobiliteit in de organisatie. In het instrument 'P&O in actie' maken we een onderscheid in 4 typen P&O-ers met een focus op de korte dan wel lange termijn.

| FOCUS | ACTIVITEITEN | |
|--|------------------------------------|----------------------------------|
| | Managen van processen | Managen van mensen |
| Strategisch Lange termijn focus | <i>De strateeg</i> | <i>De verandermanager</i> |
| Operationeel Korte termijn focus | <i>De administratief beheerder</i> | <i>De pater / mater familias</i> |

Typering rollen P&O (Ulrich, 1997)

Bij vooral kleine en middelgrote bedrijven zien we dat de waan van de dag eerste prioriteit heeft. Hierin staat de vraag centraal: 'hoe zorg ik dat ik voldoende goed gekwalificeerde medewerkers op de juiste plaats op het juiste moment heb'. Het thema arbeidsmobiliteit speelt pas bij acute noodzaak.

Veel P&O-ers die werkzaam zijn binnen MKB bedrijven hebben de focus gericht op de korte termijn. Nadenken over de lange termijn waar de organisatie binnen 5 tot 10 jaar staat is interessant, maar toekomstmuziek en voor dit moment niet relevant. De agenda van de afdeling P&O heeft binnen het MT niet altijd de eerste prioriteit. Een bevlogen directeur/eigenaar die zijn P&O-er meeneemt in het vormgeven van strategisch personeelsbeleid helpt de focus op de lange termijn te richten. De P&O-er wordt enthousiast over deelname aan het samenwerkingsverband als hij of zij ziet dat het bijdraagt aan een praktische oplossing van knelpunten waar de organisatie mee worstelt. Het biedt praktische handvatten om de verantwoordelijkheid rondom het thema bij leidinggevenden en werknemers te krijgen en in de praktijk te brengen. De uitwisseling met collega professionals sterkt zijn positie binnen het eigen bedrijf en daarmee ook binnen het samenwerkingsverband.

Het is bij de vormgeving van een samenwerkingsverband op dit thema van belang om te weten welke type P&O-er je tegenover je hebt, wat zijn of haar positie binnen de organisatie is en of er binnen de organisatie ruimte is voor een strategische langetermijnvisie op personeelsbeleid. Arbeidsmobiliteit is geen thema voor vandaag, maar een thema waar je in uitgedaagd wordt na te denken wat het voor jouw organisatie op de langere termijn betekent. Het vraagt om een strategische visie die vertaald wordt in praktisch beleid. Dit vraagt om P&O-ers die een strategische lange termijn focus hebben.

Instrumenten



[Regionale arbeidsmarktanalyse met deelnemers](#)

[Werkgeversbijeenkomsten](#)



[Mobiliteitsscan](#)

[Medewerkers doen mee: participatieve aanpak](#)

[Belangenkaart](#)

[P&O in actie](#)



[Toekomstsessie](#)

[Week van de Arbeidsmobiliteit](#)



[Loopbaanroutekaart \(= los verkrijgbaar\)](#)

[Samenvatting](#)

[Starten](#)

[Doorzetten](#)

[Verbinden](#)

[Praktijk](#)



Regionale arbeidsmarktanalyse met deelnemers

Haaglanden

Noord Veluwe

Hoe maak ik een regionale arbeidsmarktanalyse met deelnemers?

Regionale arbeidsmarktanalyse

Haaglanden

Trends en ontwikkelingen in de regio Haaglanden

De economische regio Haaglanden bestaat uit 5 gemeenten in het zuidwesten van de provincie Zuid Holland. Vorig jaar ontstond deze nieuwe arbeidsmarktregio met de gemeenten Den Haag, Delft, Midden Delfland, Rijswijk en Westland.

In het onderzoek 'Verbinden op mobiliteit in de Agrofood & Tuinbouw' (2011) werd de regionale arbeidsmarkt vraag in de regio Haaglanden verkend (toen nog met meer gemeenten). De conclusie was dat verschillende werkgevers in deze regio hetzelfde mobiliteitsvraagstuk hebben. Deze bedrijven geven aan een grote groep 45+ers in dienst te hebben die moeilijk te activeren is. Van 1999 tot 2008 is het aandeel lange banen dat in de Agrofood en Tuinbouw vervuld wordt door werknemers van 55 jaar zeer sterk gestegen. Werknemers boven de 45 veranderen veel minder vaak van baan dan jongeren. De 45+ers zijn een belangrijke factor in het bedrijf, maar zijn vaak op een beperkt onderdeel van het werk inzetbaar. Zij zijn de afgelopen 10 jaar niet van functie veranderd waardoor ook perspectief voor andere werknemers ontbreekt.

In 2013 zijn de arbeidsmarkt vraagstukken wel veranderd. De arbeidsmarkt is constant in beweging, maar de laatste jaren vooral aan het krimpen. Door de recessie verkeren veel organisaties in zwaar weer. Waar eerst nog ruimte was voor instroom en doorstroom, gaat het voornamelijk om uitstroom van medewerkers. Deze reorganisaties slaan vaak als een woeste golf over de organisatie heen. In paniek en bedolven onder werk, keren zij naar binnen toe en zij richten zich volledig op de reorganisatie. De lange termijn bestaat niet meer. Het gaat om het overleven van dag tot dag.

Ook de cijfers laten zien dat de arbeidsmarkt in de regio Haaglanden nog steeds krimpt. Eind augustus 2013 stonden 40.664 niet-werkende werkzoekenden (nww) ingeschreven in de arbeidsmarktregio Haaglanden. Een jaar eerder waren dat er 28.114. Dit betekent een stijging met 12.550 personen, ofwel 44,6%. Het aantal niet-werkende werkzoekenden in de arbeidsmarktregio Haaglanden is het hoogst voor de beroepsgroepen productiemedewerkers, interieurverzorgers, hulpkrachten horeca en verzorging, receptionisten en administratieve employés en chauffeurs.

Ook de vraag naar personeel is sterk gedaald. Eind augustus stonden bij UWV in de arbeidsmarktregio Haaglanden 1.885 openstaande vacatures geregistreerd. Een jaar eerder waren dat er 2.273. Ten opzichte van vorig jaar is dit een daling van 17,1%. Er staan vooral vacatures open voor technische en industrieberoepen, economisch-administratieve beroepen en verzorgende en dienstverlenende beroepen in de middelbare beroepsgroep².

Gaat de vergrijzing kansen bieden?

De komende tien jaar verlaten in Haaglanden als gevolg van vergrijzing bijna 59.000 mensen de arbeidsmarkt. In de meest vergrijzde sectoren gaat ruim één vijfde van de werknemers met pensioen. Vergrijzing kan in Haaglanden voor veel vervangingsvraag zorgen. De mate waarin deze vervangingsvraag leidt tot concrete vacatures, is afhankelijk van conjuncturele ontwikkelingen en overheidsbezuinigingen. De sectoren die het meest te maken krijgen met de gevolgen van de vergrijzing zijn overheid en onderwijs, maar ook zorg/welzijn, en vervoer/telecom (Regionale arbeidsmarktschets Haaglanden, 2012).

Er zijn ook organisaties die groeien. Zij zijn juist op zoek naar goede professionals die direct inzetbaar zijn. En die blijven lastig te vinden. Om te laten zien dat Westland meer is dan kassen, tuinders en laag geschoold werk zijn er initiatieven om jonge middelbaar- en hoogopgeleide werknemers te interesseren voor werken in het Westland. Want ook in economische moeilijke tijden is er behoefte aan talent in het Westland. (zie www.boostjouwcarriere.nu)

² Bron: UWV. Basisset Regionale Arbeidsmarktinformatie. Arbeidsmarktregio Haaglanden, augustus 2013

Participatieve analyse: ophalen van regionale vraagstukken ⁴

Onderdeel van deze regio-analyse zijn interviews met werkgevers en regionale spelers, input uit de netwerkbijeenkomsten en ervaringen uit mobiliteitsscan (zie overzicht). De regio-analyse is participatief opgesteld en is gedurende het pilotjaar bijgesteld door de geleerde lessen.

Input uit interviews, bijeenkomsten en mobiliteitsscan.

Bedrijven in de regio zijn op hele verschillende manieren bezig met het thema 'mobiliteit & ontwikkeling'³ in hun organisatie. Het thema staat bij de één al veel meer op de agenda dan bij de ander. Het varieert van het voorzichtig aankaarten van ontwikkelingsmogelijkheden, een aanstaande reorganisatie tot het hebben van een eigen mobiliteitscentrum.

Op de korte termijn hebben de organisaties de volgende mobiliteitswensen:

- Management de urgentie laten inzien van mobiliteit.
- Bewustwording breed in de organisatie.
- Met kleine stappen beginnen: stages etc.
- In beweging komen van werknemers.
- Succesverhalen van 'mobiele' medewerkers delen en creëren.
- Uit de tunnelvisie. Mogelijkheden schetsen.
- Meer mobiliteit in de organisatie door invoeren van mobiliteitsbeleid.
- Actievere positie van werknemers en meer zelfsturing.
- Iedereen op de juiste plek.

Op de lange termijn hebben de organisaties de volgende mobiliteitswensen:

- Meer instroom van chauffeurs. Verwacht tekort door vergrijzing van het personeelsbestand onder deze beroepsgroep.
- Mix kwaliteiten en behoud van flexibiliteit.
- Medewerkers zien voordeel van mobiliteit/brede inzetbaarheid en gaan hier zelf mee aan de slag.
- Niet in functies denken maar in expertise van de medewerkers.
- Hoe verleid je de groep van de vaste kern?
- Werk naar werk vinden.
- Mobiele organisatie, waarbij de functies zijn ingevuld door de goede mensen.

Organisaties zijn op dit moment nog helemaal niet voorbereid op beweging en hebben voor zichzelf ook vaak nog niet bepaald hoe mobiliteit er uit moet zien. Dat blijkt ook uit de veel voorkomende knelpunten, mobiliteitswensen en mobiliteitsaanpakken van de bedrijven in de regio Haaglanden (input uit de mobiliteitsscans).

Mobiliteitswensen in de regio Haaglanden

Uit de interviews en mobiliteitsscans in de regio Haaglanden halen we de volgende veel voorkomende mobiliteitswensen.

- Van familiebedrijf of ad hoc organisatie naar professionaliseren van het werk.
- Perspectief: meer beweging & doorstroommogelijkheden in kaart.
- Kwaliteit van medewerkers omhoog. Actiever omgaan met loopbaan.

Van ad hoc werk naar professionele organisatie

In de regio Haaglanden en dan met name in het Westland zitten veel familiebedrijven. Vooral die organisaties zijn druk bezig met het maken van een professionaliseringsslag. Er heerst vaak een cultuur waarin hielden dingen oplossen en er brandjes geblust worden. Dat wordt versterkt als er fusies zijn geweest, er veel personeelwisselingen plaatsvinden (steeds nieuwe leidinggevende en bedrijfsleiders) en het beleid continu verandert. Zo'n ad hoc invulling zorgt voor veel onduidelijkheid over de rollen en verwachtingen naar elkaar toe. Daar hebben organisaties en medewerkers last van. Wens is om dat

³ Input uit interviews, werkgeversbijeenkomsten en mobiliteitsscans. Zie overzicht.

strakker te organiseren. Dat betekent ook dat het werk anders wordt of dat er opeens veel dingen niet meer mogen (nadruk op kosten en verantwoording, het biertje op de vrijdagmiddag kan niet meer).

Perspectief: meer beweging & doorstroommogelijkheden in kaart

Veel van de organisaties in het Westland zijn de afgelopen jaren flink gegroeid. De mogelijkheden waren er en veel medewerkers konden hun eigen werk invullen. Die groei en rek is er nu wel uit. Medewerkers zitten lange tijd op dezelfde plek en de organisatie wil dat er meer doorstroom en uitstroom plaatsvindt. P&O weet vaak niet wat medewerkers willen, wat zij weten en ook niet wat de organisatie te bieden heeft op het gebied van doorstroming tussen en binnen afdelingen. De kleinere tuinbouwbedrijven zijn vaak zo plat, dat promotie gelijk de stap naar bedrijfsleider is.

Organisaties willen graag keuzes maken op het gebied van mobiliteit en weten wat zij hun werknemers op loopbaangebied te bieden hebben.

Kwaliteit van medewerkers omhoog. Actiever omgaan met loopbaan

De organisatie vraagt steeds meer van haar medewerkers. De vraag naar kwaliteit en productiviteit wordt steeds groter. Dat betekent dat werknemers in het bedrijf een stap extra moeten zetten of plaats moeten maken. Nieuw personeel moet gelijk aansluiting vinden bij de hoge standaarden.

Ontwikkeling en aandacht voor kwaliteit staat daarom vaak hoog op de agenda's van de organisaties.

Knelpunten in de regio Haaglanden

In de mobiliteitsscans komt naar boven hoe het komt dat die wensen vaak in de praktijk niet tot uiting komen.

Knelpunt: geen mobiliteitskeuze gemaakt

In veel organisaties is het onbekend wat zij willen op het gebied van mobiliteit. Het management heeft daarin nog geen keuze gemaakt of niet duidelijk gecommuniceerd naar de medewerkers. Daarom wordt ook nergens op gestuurd en worden mobiliteitsproblemen ad hoc opgelost (reorganisaties, ontslag, plaatsen van een vacature).

Knelpunt: meer aandacht voor instroom dan voor door- en uitstroom

Werkgevers zijn op zoek naar manieren om met mobiliteitsvraagstukken om te gaan. Uit eerder onderzoek werd duidelijk dat werkgevers een grote groep 45+ers in dienst hebben die moeilijk te activeren zijn. Waar de oorzaak van dit knelpunt zijn oorsprong vindt is belangrijk om uit te zoeken. Juist om dit probleem de volgende keer te voorkomen.

Werkgevers richten zich bij mobiliteitsbeleid namelijk vaak op (flexibele) instroom en vergeten daarbij de door- en uitstroom. De dienstverbanden zijn lang met als gevolg dat medewerkers kunnen 'vastroesten' in hun functie en in de organisatie. De werknemers met lange dienstverbanden kunnen starre werknemers worden omdat de organisatie (te) weinig aandacht besteed aan een goed en doordacht door- en uitstroombeleid.

Knelpunt: doorstroom meer gunfactor dan talentbenutter

Doorstroom vindt op dit moment voornamelijk plaats binnen de afdeling en is vaker gebaseerd op de lengte van het dienstverband dan de juiste inzet van talent. De kwaliteit van werknemers wordt op deze manier vaak niet goed benut. Er zijn medewerkers op bepaalde posities in een organisatie die niet voldoen en er zijn medewerkers die veel meer kunnen. Een heldere visie op in- door en uitstroombeleid zorgt ervoor dat kwaliteit van werknemers beter ingezet wordt.

Conclusie

In 2011 hadden de organisaties in de regio de wens om vooral 45+ers in beweging te brengen. Het 45+ vraagstuk is nog aanwezig, maar is eigenlijk nog een paar fases te ver voor de deelnemende organisaties. Zij hebben zelf nog geen bewuste mobiliteitskeuze gemaakt, waardoor er ook geen structuur of afspraken zijn over mobiliteit van medewerkers. Ook door de economische ontwikkelingen is het alleen maar lastiger geworden. Het gaat nu veel meer om het bijhouden en verbeteren van vakmanschap van medewerkers, de juiste man op de juiste plek.

Noord Veluwe (Gelderland)

Trends en ontwikkelingen in de regio Noord-Veluwe

De economische regio Noord Veluwe bestaat uit 8 gemeenten in het noordwesten van de provincie Gelderland grenzend aan het Randmeer. De regio Noord Veluwe telden in 2012 in totaal 14.735 bedrijfsvestigingen met 89.538 werknemers. De werkgelegenheid in deze regio wordt gedomineerd door de gezondheidszorg en welzijnzorg met 17.291 medewerkers (19% van de populatie werknemers). De (proces)industrie telt 9.849 medewerkers (11% van de populatie werknemers). De voedings- en genotmiddelenindustrie (hierna levensmiddelenindustrie) is onderdeel van de (proces)industrie en telde in 2012 in totaal 4.149 medewerkers en vertegenwoordigt daarmee 42% van de totale industriële werkgelegenheid in deze economische regio. De levensmiddelenindustrie is een groeisector. De werkgelegenheid is de afgelopen vier jaar toegenomen met 350 werknemers⁴

Figuur 2. Regio-indeling Gelderland



Bron: provincie Gelderland

De productieorganisaties in de levensmiddelenindustrie hebben relatief sterk te maken met vergrijzing en ontgroening. Een steeds groter deel van de werkgelegenheid in de sector ligt bij werknemers in de leeftijd vanaf 40 jaar. De uitstroom van personeel t/m 2018 en verder is vanwege o.a. pensionering groot en hiermee ook de vraag naar nieuwe arbeidskrachten. ROA gaat in haar vooruitblik voor de arbeidsmarkt t/m 2018 uit van een aanzienlijke vervangingsbehoefte aan personeel voor de sectoren agro, techniek (industrie) en logistiek⁵. Voor de levensmiddelenindustrie verwacht SEO met name tekorten voor de hogere (technische) opleidingsniveau, vanaf MBO⁶. De levensmiddelenindustrie en industrie 'concurreren' daarbij tegen andere sectoren in de Nederlandse economie, die allemaal met dezelfde problematiek te maken hebben. De levensmiddelenindustrie, agrosector en industrie als geheel hebben daarbij als nadeel dat een goed imago bij jongeren ontbreekt en dat er een relatief beperkte instroom vanuit vakopleidingen richting deze sectoren gaat⁷. Daar staat tegenover dat door de afschaffing van de VUT en prepensioen-regelingen en de verhoging van de AOW leeftijd steeds meer werknemers, steeds langer in de sector zullen blijven werken en daarmee de (acute) vervangingsvraag zullen drukken. In plaats van rond hun zestigste kunnen de huidige werknemers pas rond hun 66^{ste} of zelfs 67^{ste} met pensioen.

⁴ Provinciale en regionale discrepantieanalyse Gelderland, aansluiting van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt tot 2015. Rijksuniversiteit Groningen, 2012

⁵ Bron: ROA Arbeidsmarktanalyse (2013).

⁶ Bron: Monitor Technische Arbeidsmarkt 2013 (SEO, 2013).

⁷ Zie o.a. de Monitor Technische Arbeidsmarkt 2013 (SEO, 2013).

Onderzoek naar de belasting van ploegendiensten⁸ wijst uit dat het werken in ploegdienst een factor is die vooral belastend kan zijn voor oudere werknemers. Zo blijkt dat de biologische ritmiek zich bij toenemende leeftijd moeilijker aan wisselende werktijden aanpast. Bij terugkeer uit de nachtdienst kost het ouderen meer tijd om terug te komen in het gebruikelijke dag-/nachtritme. Hun grens van belastbaarheid is eerder bereikt en de vaardigheid om efficiënt om te gaan met Stressfactoren en zwaardere werkomstandigheden neemt af. Leeftijd blijkt een factor om rekening mee te houden, vooral in verband met nachtdiensten en langere diensten. Een rapport van de FNV⁹ stelt dat ook het aantal ervaringsjaren in ploegdienst van invloed is en ziet de leeftijd van 45 jaar als omslagpunt.

Levensmiddelenbedrijven in de regio zijn op hele verschillende manieren bezig met het thema 'mobiliteit & ontwikkeling'¹⁰ in hun organisatie. Het thema wordt in deze regio vooral intern opgepakt. De samenwerking hierop zoeken is nieuw. Tijdens een eerste werkgeversbijeenkomst in mei 2013 werd samenwerking wel wenselijk geacht, echter oplossingen voor de hieronder beschreven knelpunten zouden toch eerder gevonden kunnen worden door in de regio op intersectoraal niveau met elkaar samen te werken. Op basis van deze input is de pilot daarop verbreed naar aanpalende sectoren als de maakindustrie, logistiek en techniek. De uitvoerders hebben ook gekozen om een uitstap te maken naar een sectorvreemde branche namelijk de zorg om te kijken of ontwikkelingen in deze branche kunnen bijdragen aan oplossingen voor knelpunten in de andere sectoren en verbinding hierop de sectoren kan versterken.

Participatieve analyse: ophalen van regionale vraagstukken

Onderdeel van deze regio-analyse zijn interviews met werkgevers en regionale spelers, input uit de netwerkbijeenkomsten en ervaringen uit de mobiliteitsscan (zie overzicht). De regio-analyse is participatief opgesteld en is gedurende het pilotjaar bijgesteld door de geleerde lessen.

Input uit interviews, bijeenkomsten en mobiliteitsscan

Uit de interviews en de bijeenkomst van mei blijkt dat organisaties op de korte termijn de volgende mobiliteitswensen hebben:

- Management de urgentie laten inzien van mobiliteit.
- HR managers een podium geven om dit thema te agenderen en mandaat te geven hier beleid op te ontwikkelen.
- Bewustwording breed in de organisatie te creëren.
- Met kleine stappen beginnen: stages etc.
- Werknemers in beweging laten komen.
- Succesverhalen van 'mobiele' medewerkers delen en creëren.
- Uit de tunnelvisie. Mogelijkheden binnen de organisatie of daarbuiten schetsen.
- Meer mobiliteit in de organisatie door invoeren van mobiliteitsbeleid.
- Vraag van medewerkers zelf om zich te ontwikkelen als de organisatie daarvoor geen mogelijkheden heeft.
- Iedereen op de juiste plek.

Op de lange termijn hebben de organisaties de volgende mobiliteitswensen:

- Meer instroom van voedingsoperators MBO niveau 3 en 4 en levensmiddelentechnologen (HBO) vanwege verwacht tekort door vergrijzing van het personeelsbestand onder deze beroepsgroep.
- Mix kwaliteiten en behoud van flexibiliteit.
- Medewerkers zien voordeel van mobiliteit/brede inzetbaarheid en gaan hier mee aan de slag en ondernemen zelf actie.
- Niet in functies denken maar in expertise van de medewerkers.
- Werknemers behouden voor de regionale arbeidsmarkt

⁸ Zie o.a. www.leeftijdophetwerk.nl (dec. 2013).

⁹ Bron: FNV Bondgenoten: "Licht op de nacht"- nachtarbeid & gezondheidsbeleid, Utrecht (2013)

¹⁰ Input uit werkgeversbijeenkomst 27 mei 2013. Zie lijst met aanwezigen op de laatste pagina

Mobiliteitswensen in de regio Noord Veluwe

Uit de interviews en mobiliteitsscans in de regio Noord Veluwe halen we de volgende veel voorkomende mobiliteitswensen.

- Beter benutten van menselijk kapitaal
- Praktische invulling van het thema duurzame inzetbaarheid waaronder mobiliteit

Beter benutten van menselijk kapitaal

Binnen de organisaties is een hoge mate van betrokkenheid en motivatie. De dagdagelijkse werkelijkheid zorgt dat in het kader van procesverbetering de potentie van de talenten van de medewerkers niet optimaal worden benut. Het is van belang om het strategische beleid te vertalen naar de praktijk en medewerkers te vragen wat zij kunnen bijdragen aan het succes van de organisatie en hoe zij dat samen met de rest van de organisatie denken te kunnen realiseren. Daarmee benut je het potentieel van het personeel beter en is het mogelijk om de verantwoordelijkheid lager in de organisatie neer te leggen.

Praktische invulling van het thema duurzame inzetbaarheid waaronder mobiliteit

Veel organisaties weten geen invulling te geven aan het thema duurzame inzetbaarheid. Het blijft bij containerbegrippen, maar een praktische vertaalslag, behoudens het uitvoeren van opleidings- en ontwikkelingsbeleid, blijft uit. Er is een wens om meer invulling te geven aan in-, door- en uitstroombesluit. Hoewel dit laatste vooral betrokken wordt op 'lastige medewerkers'.

Knelpunten in de regio Noord Veluwe

In de mobiliteitsscans komt naar boven hoe het komt dat de hierboven benoemde wensen niet in de praktijk tot uiting komen.

- De toekomst is duidelijk, maar mobiliteitskeuzes worden (nog) niet genomen
- Kwalitatieve discrepantie
- Veel eilandcultuur

De toekomst is duidelijk, mobiliteitskeuzes worden (nog) niet genomen

Technische innovatie en procesoptimalisatie door automatisering zorgen er voor dat de huidige medewerkers verder ontwikkeld moeten worden om mee te kunnen in het arbeidsproces. Dit betekent dat zowel werkgever als werknemer dient te investeren in loopbaanontwikkeling. Het gemiddelde opleidingsniveau van huidige medewerkers ligt op MBO niveau 2. Veel bedrijven merken dat dit niveau niet toereikend is om in deze ontwikkelingen mee te kunnen. Dit vraagt om omscholen van medewerkers naar MBO niveau 3 en 4 en daar waar dit op individueel niveau niet mogelijk is om nadenken over alternatieve invulling van de functie dan wel uitstroom naar andere bedrijven binnen de sector of daarbuiten. P&O-ers zien dit aankomen, maar maken geen mobiliteitskeuze omdat management en directie verwachten dat dit ongewenste onrust zal geven. Het spreekwoord 'zachte heelmeeesters maken stinkende wonden' is hier op zijn plaats.

Kwalitatieve discrepantie

Door de vergrijzing zal er een vervangingsvraag ontstaan naar instroom van medewerkers uit andere sectoren dan wel naar werkzoekenden die direct beschikbaar zijn vanwege het feit dat er op de scholen te weinig studenten aanwezig zijn om de vervangingsvraag te kunnen invullen. Echter zal door o.a. bovenstaande knelpunt er dan een kwalitatieve discrepantie optreden omdat het gevraagde opleidingsniveau niet aanwezig is bij het beschikbare arbeidsaanbod. Dit komt ook naar voren in de provinciale en regionale discrepantieanalyse van de Provincie Gelderland. Het hierboven beschreven tekort aan studenten wordt door bedrijven ook als een knelpunt ervaren. Naast het tekort aan invulling van de vervangingsvraag, zorgt deze situatie er ook voor dat de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand toeneemt en gewenst jong vers bloed met actuele kennis van zaken uit de scholen ontbreekt.

Veel eilandcultuur

In de mobiliteitsscans in de regio Noord Veluwe komt bij veel bedrijven een eilandcultuur naar voren. Bij organisaties wordt vaak goed samengewerkt binnen een afdeling maar daarbuiten is lastig. Veel organisaties kennen een organisatiestructuur van werkmaatschappijen en daarmee de mogelijkheid om te experimenteren met (interne) mobiliteit. De kans om dit 'laaghangend fruit' op het thema mobiliteit te plukken wordt niet benut.

Conclusies

Bedrijven uit de levensmiddelenindustrie ervaren dezelfde soort knelpunten namelijk dat technische innovatie er voor zorgt dat medewerkers verder moeten ontwikkelen, dat een deel van het personeelsbestand niet zover gestretcht kan worden en dat deze mensen uiteindelijk niet meer passen binnen het bedrijf. Passend werk moet dan buiten de sector gevonden worden, waarbij het wenselijk is om een intersectorale pool te ontwikkelen voor bedrijven die niet in een bepaalde kolom te plaatsen zijn (zoals bij horeca, techniek of zorg wel het geval is), maar waarin talenten van medewerkers centraal staan die binnen een pool van een pluriforme groep van deelnemende bedrijven werken voordat deze medewerkers behouden blijven voor de regionale arbeidsmarkt. Vergrijzing en ontgroening versterken deze problematiek.

Hoe maak ik een regionale arbeidsmarktanalyse met deelnemers?

Bij de start van het opzetten van regionale samenwerking is het van belang om de regionale arbeidsmarkt in kaart te brengen. Voor een optimale inventarisatie van de vraagstukken in de regio betrek je ook de regionale partners, werkgevers en werknemers bij dit proces.

Inventariseer relevante cijfers en trends

Bekijk de bestaande regionale arbeidsmarktprognose van bijvoorbeeld het UWV, ROA, SEO etc. Haal daar uit wat belangrijk is voor het arbeidsmobiliteitsvraagstuk in de regio.

Interview sleutelfiguren

Interview sleutelfiguren uit de regio. Dit zijn personen die zich actief bezighouden met deze thema's zoals arbeidsmarktdeskundigen, adviseurs bij onderwijsinstanties, UWV of gemeente, arbeidsmobiliteitscentra en adviesbureaus. Stel van te voren een vragenlijst op. Uiteindelijk gaat het om wat er in het gesprek zelf aan bod komt, maar gebruik de vragenlijst als leidraad voor het gesprek.

Interview werkgevers of organiseer een werkgeversbijeenkomst

Bekijk de individuele vraagstukken van de bedrijven en zoek naar de overeenkomsten of de aanvullingen die de individuele bedrijven elkaar kunnen brengen. In een werkgeversbijeenkomst of regionale bijeenkomst worden overkoepelende vraagstukken naar boven gehaald. Analyseer eerst de hoofdknelpunten en toets dit dan bij de betrokken regionale partners en werkgevers.



Werkgevers- bijeenkomsten

Ervaringen

Hoe organiseer ik een werkgeversbijeenkomst

Haaglanden

Er zijn in totaal vier netwerkbijeenkomsten georganiseerd voor de werkgevers in de regio Haaglanden.

Arbeidsmobiliteit verkennen

De eerste netwerkbijeenkomst richtte zich op verkennen. We hebben verkend wat deelnemers – in het ideale geval- aan elkaar hebben op het thema mobiliteit. We begonnen met de notie dat iedere organisatie medewerkers heeft die moeilijk te activeren zijn. Medewerkers die de afgelopen 10 jaar niet van functie zijn veranderd, waardoor ook perspectief voor andere werknemers ontbreekt. Dit was het vertrekpunt, maar we eindigden met wat deelnemers echt bezighoudt op het gebied van mobiliteit.

De deelnemende organisaties zijn vooral enthousiast om met elkaar samen te werken en om daar mee te starten, voordat er aansluiting gezocht wordt met onderwijs en overheid. Deelnemende organisaties zien zeker voordelen in het samenwerken:

- Bewegen in en tussen organisaties wordt normaler en minder risicovol voor de werknemer
- Mobiliteitswensen van werknemer en werkgever hebben meer kans van slagen om uitgevoerd te worden door samenwerking
- Werkgevers kunnen beter inspelen op veranderingen in de markt
- Inzicht in mobiliteitsvraagstukken in andere organisaties. Die kunnen op elkaar aansluiten of elkaar versterken.

Mobiliteit is voor alle organisaties een aansprekend thema. Samenwerken op dat gebied is voor veel organisaties helemaal nieuw. Één organisatie zit ook in een andere netwerk waarin dat voorzichtig opgepakt wordt. De toegevoegde waarde van het samenwerken wordt gezien als:

- Er kennis uitgewisseld wordt
- Succesverhalen gedeeld worden: 'Hoe zorg jij dat er interne mobiliteit plaatsvindt?'
- Medewerkers onderling tijdelijk kunnen wisselen van baan, zodat medewerkers zelf kunnen ervaren wat het veranderen van baan kan inhouden.

Voorwaarden voor samenwerken

- Uitgangspunt voor een vruchtbare samenwerking is 'het spreken van dezelfde taal'. elkaar vertrouwen.
- Toegankelijk

Samenwerken met andere partijen zoals onderwijs & overheid

Voor de samenwerking met onderwijs en overheid is het nog te vroeg. Eerst willen de deelnemers (organisaties) elkaar beter leren kennen en de voordelen van samenwerken ondervinden.

Analyse regionale mobiliteitsvraagstukken

In de tweede werkgeversbijeenkomst op 4 september 2013 bespraken we de volgende agendapunten:

- Terugkoppeling van mobiliteitsscans. Veel voorkomende knelpunten en adviezen.
- Eerste blik op loopbaanpaden en een routekaart voor medewerkers.
- Mobiliteit in de praktijk: De week van de Arbeidsmobiliteit en verder...

Een samenvatting:

1. De groep wil graag verder verkennen hoe en in welke vorm zij kunnen samenwerken op het gebied van mobiliteit
2. De Week van de Arbeidsmobiliteit is daarvoor een mooie stap. Iedereen is er positief over en kijkt hoe de organisatie daaraan kan bijdragen.
3. Ter voorbereiding op de Week van de Arbeidsmobiliteit worden toekomstsessies aangeboden aan werknemers.
4. Daaraan voorafgaand wordt er in de mobiliteitsscan helder wat de organisaties voor ogen hebben op het gebied van mobiliteit.

Arbeidsmobiliteit in de praktijk

In de derde werkgeversbijeenkomst (20 november) tijdens de Week van de Arbeidsmobiliteit stonden we stil bij de ervaringen van De Week van de Arbeidsmobiliteit en keken we vooruit. Welke lessen hebben we het afgelopen jaar geleerd en wat is het plan voor volgend jaar?

Hoewel deze Week van de Arbeidsmobiliteit nog klein van opzet is, worden de baanwissels als zeer positief ervaren. Naast veel plezier, krijgen deelnemers inzicht in loopbaanmogelijkheden in de regio en tegelijkertijd draagt de ervaring ook weer bij aan inzichten voor de huidige job. De laagdrempeligheid van een baan voor 1 dag werkt goed en is het begin. Wens is om deze baanwissels en aandacht voor mobiliteit door te zetten en te continueren in 2014.

Wat is daar voor nodig?

- Commitment van deelnemende P&O-ers.
- 2 à 3 x per jaar een bijeenkomst op locatie voor matching en een verdiepend thema op mobiliteit
- Meer zicht op de loopbaanmogelijkheden bij de verschillende organisaties.
- Een aanjager. Iemand die het onderwerp op de agenda blijft zetten.
- Week van de Arbeidsmobiliteit 2014 om te laten zien wat er in de rest van het jaar ook gebeurt op mobiliteitsgebied. Dat betekent dat baanwissels het hele jaar door gebeuren, maar even extra aandacht krijgen in de Week van de Arbeidsmobiliteit.

Borgen in de regio

In de vierde en laatste bijeenkomst blikten we terug op de activiteiten van het afgelopen jaar evalueerden we het opstarten, doorzetten en borgen van een samenwerkingsverband. Het stokje werd in deze bijeenkomst overgedragen. Het enthousiasme is er, maar samenwerken gaat nog niet vanzelf. Die beginnende samenwerking heeft een aanjager nodig. Die aanjager is gevonden in Annet Nuyten, zelf ervaren P&O-er en eigenaar van P&O@work. Zij gaat zich in 2014 inzetten om de samenwerking tussen de P&O-ers te verstevigen en uit te bouwen. Het Werkplein Westland fungeert als thuishonk en faciliteert. De agenda voor 2014 is verder ook gevuld. Gekozen is voor:

- Week van de Arbeidsmobiliteit van 16 juni tot 20 juni
- drie netwerkbijeenkomsten (13 mei, 18 sept en 11 dec)
- Week van de Arbeidsmobiliteit van 12 november tot 17 november

De P&O-ers kunnen makkelijk contact zoeken met elkaar via een besloten Linked-In groep en worden uitgenodigd elkaar te informeren over andere netwerken waar zij inzitten. Afgesproken wordt dat men elkaar scherp houdt op wat iedereen komt halen en brengen in deze netwerkbijeenkomsten. Wat is iedereen's doel en kunnen we daar op samenwerken? Aan het einde van het jaar evalueren ze de bijeenkomsten en wordt opnieuw besloten of het overleg vruchtbaar genoeg is voor een doorstart.

Deze bijeenkomst vond plaats bij de Gemeente Westland. De tweede helft van de bijeenkomst vertelden loopbaanadviseurs Lena Tiemersma en Dineke Boshoven meer over hun aanpak met de Talentencoach en hoe zij binnen de Gemeente Westland omgaan met het faciliteren en stimuleren van vrijwillige mobiliteit. Deelnemers stelden vragen over hoe je dat voor elkaar krijgt. Zo ontstond er een levendige discussie over het belang van vrijwillige arbeidsmobiliteit ook in tijden van krimp en bezuinigingen.

Noord Veluwe

Er zijn in totaal drie netwerkbijeenkomsten georganiseerd voor de werkgevers in de regio Noord Veluwe.

In de eerste netwerkbijeenkomst werden mogelijke mobiliteitsscenario's besproken en geïnventariseerd welke mobiliteitswensen de organisaties hadden. Daarna hebben we gekeken wat de toegevoegde waarde van samenwerken op het thema mobiliteit in de regio kan zijn.

Impressie en inventarisatie

De aanwezigen zijn op verschillende manieren bezig met het thema 'mobiliteit & ontwikkeling' in hun organisatie. Het is voor veel organisaties belangrijk dat medewerkers vrijwillig mobiel worden. De organisaties kennen lange dienstverbanden, het is fysiek zwaar werk en het werk gaat ook veranderen de komende jaren. Werkgevers willen hun medewerkers duurzamer inzetbaar houden zodat zij in hun eigen organisatie of dat van een ander aan het werk kunnen blijven. Maar de aanwezigen merken ook dat medewerkers moeilijk in beweging te krijgen zijn. Medewerkers moeten echt de urgentie voelen of een heel erg aantrekkelijk alternatief aangeboden krijgen. Medewerkers met een hoog opleidingsniveau zijn makkelijker te motiveren om zich te ontwikkelen dan laag opgeleide medewerkers. Op dit moment krijgen medewerkers vooral op individueel niveau aandacht op dit gebied.

Samenwerken op het thema mobiliteit is voor de aanwezige organisaties nieuw en het is lastig om daar gelijk de meerwaarde van in te zien. Het onderling (tijdelijk) uitwisselen van personeel lijkt het probleem niet op te lossen maar te verplaatsen. Zware beroepen blijven zware beroepen, en de functies lijken op elkaar en hebben hetzelfde (onaantrekkelijk) toekomstperspectief.

Wel zal het medewerkers kunnen helpen in de ervaring om te merken wat het veranderen van baan kan betekenen.

Om met elkaar verder te gaan is het van belang om elkaar te kennen en elkaar te vertrouwen. De organisaties worstelen er allemaal mee om medewerkers in beweging te krijgen. Instrumenten zijn er wel, maar hoe krijg je medewerkers intrinsiek gemotiveerd?

De bijeenkomst bracht een gezamenlijk probleem naar voren namelijk: het in beweging krijgen en duurzaam inzetbaar houden van medewerkers op niveau 1 en 2 waarvan de functie in de loop der tijd gaat verdwijnen. Een oplossing voor dat vraagstuk is nog niet gegeven, maar de urgentie is uitgesproken om daar wat mee te doen.

De tweede netwerkbijeenkomst vond plaats tijdens de Week van de Arbeidsmobiliteit.

Op donderdag 3 oktober stonden zo'n 60 aanwezigen tijdens de netwerkbijeenkomst stil bij de mogelijkheden en moeilijkheden van arbeidsmobiliteit. Jaap Smit, voorzitter van CNV, sprak onder andere over arbeidsverhoudingen die elkaar te veel tegenstaan: "Vast is te vast en flex is te flex." Peter Gelens gaf een prikkelende presentatie over de gevaren van routine, van baanzekerheid en angst voor het onbekende. Over de angst en de stap naar een nieuwe baan sprak hij: "Het voelde alsof alle muren van het huis naar beneden kwamen, maar het uitzicht was geweldig." Ook werd de film over de Week van de Arbeidsmobiliteit vertoond.

De derde en afsluitende netwerkbijeenkomst vond plaats in maart 2014 en stond in het teken van de ervaringen van werkgevers uit diverse sectoren met de instrumenten 'mobiliteitsscan' en 'toekomstsessie'. De aanwezigen spraken over hoe dit tot een positieve benadering van het thema had geleid en hoe andere werkgevers, die nog geen ervaringen met het thema hebben, door middel van de instrumenten het bewustwordingsproces op gang kunnen helpen binnen de organisatie maar vooral bij medewerkers. Een eerste verkenning is gedaan om te komen tot een intersectorale branchepool waar mobiliteit in de praktijk wordt gebracht op intersectoraal niveau. Stichting Veluwe Portaal zal de komende maanden samen met de werkgevers verkennen of zo'n intersectorale branchepool opgericht en operationeel gemaakt kan worden.

Hoe organiseer ik een regionale werkgeversbijeenkomst?

De werkgeversbijeenkomsten zijn belangrijk om in stand te houden om het thema mobiliteit blijvend onder de aandacht te houden en van elkaars kennis en ervaringen te leren. Er zijn een paar dingen waar je rekening mee moet houden bij het organiseren van een werkgeversbijeenkomst in de regio.

Kies een passende locatie

Laat de bijeenkomst plaatsvinden bij een van de aangesloten werkgevers aan het netwerk. Op die manier leer je direct meer van elkaar en beleef je de gastvrijheid en sfeer van de deelnemende bedrijven.

Geef de bijeenkomst een thema

Het overkoepelende thema bij deze werkgeversbijeenkomsten is arbeidsmobiliteit, maar je kunt elke keer een boeiend programma samenstellen dat een onderdeel van het thema aankaart.

Begin op tijd met uitnodigen

Verstuur de uitnodigingen vroeg, anders staan alle agenda's alweer volgepland.

Blijf kritisch over de toegevoegde waarde van de bijeenkomsten

Evalueer elke bijeenkomst en wees open naar elkaar over welke meerwaarde deze overlegvorm heeft.

[Samenvatting](#)

[Starten](#)

[Doorzetten](#)

[Verbinden](#)

[Praktijk](#)



Mobiliteitsscan

Feiten en cijfers

Ervaringen mobiliteitsscan

Hoe organiseer ik een mobiliteitsscan en opvolging

Feiten en cijfers Mobiliteitsscan

De mobiliteitsscan is 18 keer uitgevoerd in het kader van de pilots. Bij grote, middelgrote en bij kleine bedrijven. De bedrijven die hebben deelgenomen aan de scan zijn hier zeer positief over, hoewel het zo nu en dan ook slikken is als je een spiegel voorgehouden krijgt. Het zette aan tot een duidelijkere formulering van wat de organisatie wil met in-, door- en uitstroom. Het maakte ook duidelijk dat de arbeidsmarkt van de organisatie niet stopt bij de muren van het bedrijf. Samenwerking met andere organisaties krijgt hierdoor meerwaarde.

Hieronder beschrijven we de scan, de ervaringen en de opvolging. De scan kan als instrument gebruikt worden, de opvolging is vooral ook ter illustratie.

Mobiliteitsscan Noord Veluwe in cijfers

Totaal aantal mobiliteitsscans: 10

Mobiliteitsscan Haaglanden in cijfers

Totaal aantal mobiliteitsscans: 8

“In één dag een helder beeld van de knelpunten in je organisatie. In beeld waar de spanning zit tussen het door jouw gewenste uitgevoerde beleid en hoe medewerkers dit ervaren. Heel krachtig en waardevol om de organisatie verder te brengen!”

“Medewerkers denken bij mobiliteit vaak dat ze dan weg moeten, maar mobiliteit gaat over nadenken waar je naartoe wil als mens en als organisatie. Dit project draagt daar aan bij”

Wat is een mobiliteitsscan?

Praktisch inzicht in de mogelijkheden van een in-, door- en uitstroombesluit binnen de eigen onderneming.

Het in beweging brengen van medewerkers. En het daar waar nodig aanpassen van de organisatie op die gewenste beweging.

Wat is een mobiliteitsscan?

In een dag(deel) brengen 2 of 3 mobiliteits- en organisatieadviseurs de wensen en knelpunten ten aanzien van mobiliteit in kaart.

Vanuit werkgeversperspectief wordt gekeken naar de gebruikte en de meest effectieve mobiliteitsstrategie. Dit levert inzicht in hoe de organisatie nu omgaat met in-, door- en uitstroombesluit en geeft concrete aanknopingspunten om de mobiliteit van medewerkers te ondersteunen/beïnvloeden (mobiliteitsbeleid).

Waarom?

Om de kwaliteiten van werknemers zo in te kunnen zetten dat de arbeidsorganisatie optimaal functioneert en om in te kunnen spelen op toekomstige knelpunten op de arbeidsmarkt.

Aanpak

Van te voren verzamelen we informatie over:

- A. het personeelsbestand, de organisatie van het werk en beleid op in- door en uitstroom
- B. de ervaren knelpunten d.m.v. een korte vragenlijst(HR/directie en indien aanwezig OR)

Op de dag zelf starten de twee adviseurs met een interview met directie en/of HR. Daarna gaan we in gesprek met ten minste één leidinggevende en één werknemer. Zij werken in een van de groepen waar de grootste knelpunten worden geconstateerd (nu of in de toekomst). De adviseurs krijgen vervolgens een korte rondleiding door het bedrijf voor een inzicht in hoe de organisatie van het werk er uit ziet.

De adviseurs inventariseren en verwerken de informatie. Daarna koppelen ze de eerste bevindingen mondeling terug aan HR/directie/OR. Hierna zal een uitgebreidere conclusie op schrift worden toegestuurd.

Resultaat

In 1 dag overzicht en inzicht op:

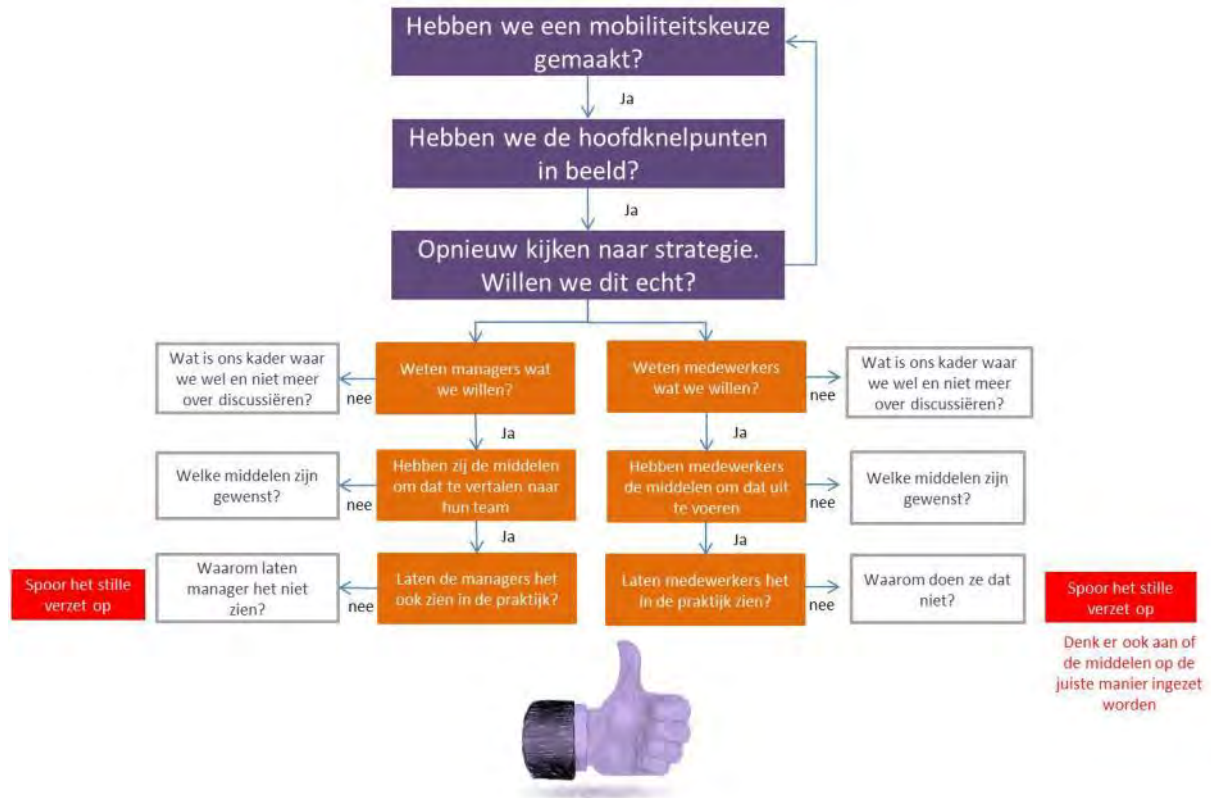
- het gebied van wensen van de organisatie m.b.t. mobiliteit,
- de huidige knelpunten in de arbeidsorganisatie
- de op korte termijn en middellange termijn geconstateerde knelpunten hierin en
- een duidelijke richting in de aanpak voor het op gang brengen van de gewenste mobiliteit.

Vervolg

Praktisch uitvoeren van de gewenste mobiliteit in de regio en in de organisatie.

Scan op (nut van) mobiliteit en mobiliteitsbeleid

Hieronder een korte checklist waarin duidelijk wordt waar te starten bij mobiliteitsbeleid.



Hieronder wordt de basisopzet van de mobiliteitsscan gegeven. Daarbij geven we ook aan hoe dit in de pilots in praktijk werkt en welke discussies dit oplevert. Het is een instrument dat op organisatieniveau inzicht geeft in het huidige en gewenste mobiliteitsgedrag en mobiliteitsbeleid.

Waarom mobiliteitsbeleid?

Organisaties in de agrofood en tuinbouw, maar ook daarbuiten, werken in een dynamische context. De markt ontwikkelt zich grillig en vraagt voortdurende investering in verbetering en innovatie, gepaard met een grote kostendruk. Dat vraagt keuzes om invulling van een algemenere strategie (krachtigere visie en richting) en geven inzicht in hoe de organisatie het beste kan anticiperen op verandering. Hierdoor wordt duidelijk welke inspanningen van medewerker en organisatie nodig zijn om mensen aan het werk te houden en van werk naar werk te helpen. Deze duidelijkheid, gecombineerd met krachtige strategische keuzes, maken medewerkers betrokken en enthousiast.

Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. In het navolgende worden handvatten gegeven in de vorm van denkraamen die ondersteunen bij de afwegingen en keuzes voor een passend mobiliteitsbeleid.



Dit biedt een denkraam. Procesmatig is het van belang te beslissen op welke onderdelen een top-down aanpak van belang is en op welke onderdelen een participatieve bottom-up aanpak extra energie geeft.

Denkraam

In de pilots komt naar voren dat het nadenken over mobiliteitsbeleid relatief nieuw is. Het nadenken over uitstroom van medewerkers en het soort problemen dat je daar mee oplost is eerder aan gezichten gekoppeld dan aan de manier waarop je er als organisatie mee wilt omgaan. En om mobiliteit als iets positiefs te zien is al helemaal onontgonnen terrein. Tijdens de scans wordt het als een verademing

gezien om hier op deze manier over door te praten, "maar ja, die andere directeur/manager/collega denkt daar natuurlijk heel anders over."

Hieronder geven we een logische opbouw om met het vraagstuk mobiliteitsbeleid om te gaan.

Welk probleem lossen we op?

Welk probleem wil je oplossen met mobiliteitsbeleid? Als het zeer actuele reorganisatieproblemen zijn, dan zal dit denkraam geen uitkomst bieden. Hier gaat het over het invoeren van beleid dat op termijn (>6 maanden) een werkwijze biedt die de organisatie toekomstbestendig maakt, inspeelt op kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkelingen en tegemoet komt aan de behoefte aan flexibiliteit.

In de kern zijn er drie hoofdknelpunten die vragen om mobiliteitsbeleid:

1. *Niet voldoende of teveel menskracht/Medewerkers/fte's: het lukt niet om een goed basisaantal mensen te krijgen.* Op dit moment wordt er flink bezuinigd in Nederlandse bedrijven. Minder mensen moeten hetzelfde werk doen. Dat betekent dat er gedwongen uitstroom is als er geen (goed werkend) mobiliteitsbeleid is. We kennen ook bedrijven die juist zoeken naar mensen, hopelijk worden dat er weer meer.
2. *Niet voldoende of teveel kwaliteit. Het lukt niet om de medewerkers op het goede basiskwaliteitsniveau te krijgen/te houden.* Het kwaliteitsvraagstuk speelt in heel veel bedrijven. Opvallend is dat de richting van het kwaliteitsvraagstuk verschillend is. De benoemde knelpunten zijn:
 - a. Mensen op hbo-niveau, werk op mbo-niveau, we kunnen ze niet structureel houden/ze zijn te duur.
 - b. Er worden nieuwe eisen aan medewerkers gesteld. Wij verwachten dat ze daar niet allemaal in mee kunnen.
3. *Niet voldoende of teveel aanpassingsvermogen (flexibiliteit). Het lukt niet om met de aanwezige Medewerkers de vraag naar productie en de vraag naar arbeid op elkaar aan te laten sluiten (terwijl bovenstaande problemen niet van toepassing zijn).* De flexibiliteit en wendbaarheid van een organisatie is van groot belang. Bij iedere flexibiliteitsvraag wordt een beroep gedaan op de betrokkenheid en het enthousiasme van medewerkers. Soms is de rek er uit of zijn er beperkingen aan bijvoorbeeld de inzetbaarheid op de dag. In het productiewerk dat in agrarische sectoren veel voorkomt wordt bijvoorbeeld de flexibiliteit van medewerkers beperkt door de bewegingsproblematiek.

In-, door-, of uitstroom? Een volgende vraag is waar de behoefte aan mobiliteit zich vooral manifesteert: bij instroom, doorstroom of uitstroom van medewerkers? In figuur 1 staat een aantal voorbeelden.

Figuur 1: voorbeelden van hoofdproblemen naar in- door- en uitstroom.

| | Menskracht | Kwaliteit | Flexibiliteit |
|-------------------|-------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Instroom | Kan geen mensen meer vinden. | Kan geen kwaliteit meer vinden. | Kan geen motivatie meer vinden. |
| Doorstroom | Mensen zitten vast in functie. | Mensen zitten vast in kunstje. | Mensen willen iedere dag hetzelfde. |
| Uitstroom | Mensen laten gaan kost teveel geld. | De verkeerde kwaliteit vertrekt. | De oude, vastzittende cultuur blijft. |

Deze invulling maakt duidelijk welke aanvliegroute interessant is voor jouw bedrijf.

In het Westland en de Veluwe hebben we in totaal 18 scans uitgevoerd. In alle scans komt naar voren dat mobiliteitsbeleid en met name het benoemen van wat organisaties willen op het gebied van uitstroom een taai en moeilijk proces is. Toch lukt het aan de hand van deze scan om duidelijk te krijgen wat er aan de hand is en wat men wil. Juist door de spiegel die ontstaat wordt korte en langere termijn verbonden.

Toets van de praktijk

Als er ergens geen gebrek aan is, dan is het aan instrumenten om mensen mobiel te maken. Die instrumenten richten zich vooral op instroom (werving) en op doorstroom/employability. Als het gaat over het bevorderen van uitstroom is het instrumentarium zeer beperkt. Uitstroom is taboe, zowel van werkgevers- als van medewerkerszijde. Dat het een probleem is op organisatieniveau, komt vaak naar voren door impliciet beleid, zoals het steeds meer inschakelen van uitzendkrachten, tijdelijke krachten niet laten doorstromen, en/of een relatief grote groep vaste mensen die moeite hebben bij te blijven in de functie waar ze al lang in zitten.

Hoewel er dus veel instrumenten voorhanden zijn, valt op dat ze vooral op de plank liggen. Voor Medewerkers is onduidelijk wat ze er mee kunnen en wat het bijdraagt aan de vraag/het succes van de organisatie. Vanuit de organisatie kan employability beleidsmatig interessant gevonden worden, in de waan van de dag sneeuwt het onder.

Organisaties kiezen op dit moment voor inhuur, uitzendkrachten of het uitputten van alle bepaalde tijdscontracten en nemen daarna afscheid van de medewerkers. Het werken met een steeds dunnere flexibele schil. Dit wordt als een slechte strategie gezien, maar men geeft aan hier niet of nauwelijks keuze in te hebben. De belangrijkste reden hiervoor zijn de kosten die gemaakt worden bij reorganisaties als mensen een vast contract hebben. Men zou liever in mobiliteitsbeleid investeren om meer vrijwillige uitstroom te stimuleren. Probleem is alleen dat het een aantal jaar duurt voordat een dergelijk beleid gerealiseerd is. En dan is het nog steeds de vraag of mensen daadwerkelijk uitstromen, zeker als de crisis aanhoudt.

Keuzes maken

Hieronder volgt een korte schets van verschillende basismobiliteitsstrategieën.

| 1. Behoud vaste kern |
|---|
| <p>Gericht op het behouden van de vaste kern die er al jaren is. Zorgt er voor dat de vaste groep Medewerkers relatief zeker is van werk. Het lukt om daarmee de bestaande groep tevreden en gemotiveerd te houden. Die groep moet zich dan flexibel opstellen. Voor de grotere pieken en bij ziekte worden dan nieuwkomers voor korte tijd aangenomen. Nieuwkomers hebben weinig perspectief en zijn vooral goed in te schakelen bij piek en ziek. Het werk moet dan snel opgepakt (kunnen) worden (korte inwerktijd en taakgericht). Het werkt in bedrijven die hard groeien dan wel zeer stabiel zijn.</p> |
| <p>Keuzes Zorg- en loyaliteitsmodel: de medewerker is in hoge mate afhankelijk van/gebonden aan de werkgever. Andere medewerkers staan op grote afstand. Kiezen voor hoge voorspelbaarheid voor medewerkers in de organisatie van werk of kiezen voor veel interne horizontale en verticale doorstroom.</p> |
| <p>Instrumenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijke aandacht (personeelsbeleid) voor de vaste kern. • Traditioneel personeelsbeleid gericht op lange contracten. • Systemen van feedback die gericht zijn op het goed houden van de lange termijn relatie. • Werken met korte of snel te stoppen contracten voor piek en ziek, bijvoorbeeld: tijdelijke contracten, oproepcontracten, min-max contracten, uitzendkrachten. |
| <p>Bedreigingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijke aandacht/personeelsbeleid is van pappen en nathouden. Vaste kern roest vast. • De vaste kern kan in kwantiteit, kwaliteit en flexibiliteit/motivatie tekort gaan schieten. De flexibele schil voert kernfuncties uit. • De vaste kern ontwikkelt 'eigen cultuur'. Instroom nieuwe mensen is extra moeilijk. • Bedrijf groeit niet. Geen nieuwe instroom. Vergrijzingsprobleem. • Krimp is geen optie, behalve bij grote flex schil. |

Bedrijf Q wil zoveel mogelijk de talentvolle medewerkers behouden en blijven boeien tot hun pensioen. Werken bij Bedrijf Q betekent wederzijds op elkaar kunnen vertrouwen en loyaal zijn aan het bedrijf. Mobiliteit wordt op dit moment gezien als noodzakelijke kwaad. Medewerkers die niet (meer) goed functioneren moeten op zoek naar wat anders en bij medewerkers die aangeven wel eens wat anders te willen (buiten bedrijf Q), is een snel afscheid gewenst, zodat er ruimte is voor nieuw (wel loyaal) personeel.

2. Doorstroom als vaste waarde

Gericht op het voortdurend vernieuwen van het personeelsbestand en daardoor de kwaliteit en flexibiliteit op peil houden. Doordat uitstroom gewoon wordt, is het mogelijk om ook kwantitatief 'te schommelen'. Gaat uit van een cyclus van motivatie ("na 10 jaar ben je toe aan wat anders binnen en/of buiten de organisatie"), waardoor instroom ook een normaal gegeven is. Werkt in bedrijven die ontwikkelingsgericht (grote verandering in kwaliteit) zijn in dynamische context werken en/of veel zwaar werk hebben.

Keuzes:

- Keuze voor 'houdbaarheidsdatum' van personeel met een toolbox voor management en medewerker om toe te werken naar een nieuwe baan.
- Mobiliteit is normaal.
- De organisatie van het werk wordt ingericht op de mobiele medewerker.

Instrumenten:

- Mensen in beweging houden. Bijvoorbeeld door regelmatige functionerings- en beoordelingsgesprekken, voorafgegaan door een vlootshow, een goed opleidings-, begeleidings- en scholingsbeleid, leeftijdsbewust personeelsbeleid, (zie bijvoorbeeld <http://www.inzetverzekerdtoolbox.nl/cms/>)
- Fasering van de gewenste bijdrage van de Medewerker gekoppeld aan een verwacht patroon in betrokkenheid en enthousiasme.
- Het werk zodanig organiseren dat er hoge kwaliteit van werk is (veel verantwoordelijkheid, veel bevoegdheid, 'lerende organisatie').
- Organiseren op teamniveau.
- Scherpe instroomcriteria.

Bedreigingen:

- Het is een methode die weinig toegepast wordt en die **medewerkers niet gewend** zijn.
- Het **past niet bij de huidige zekerheden** die medewerkers hebben en wensen.
- Het vraagt een omslag in denken en kan daardoor **risicovol** zijn.
- Hoe pakken management en medewerker beiden de nieuwe verantwoordelijkheid op? Wat als één verzaakt.

In veel organisaties wordt de aantrekkelijkheid benoemd van het benoemen van de houdbaarheidsdatum van werken in een functie. Het levert ook heel veel bezwaren op. Maar toch, bedrijf K wil hier eigenlijk wel de keuze maken. In ieder geval HRM.

3. Spiegelen

Gericht op een stabiele leeftijdsverdeling in het bedrijf. Is vooral een correctief middel dat gebruikt wordt bij reorganisaties. Bij nieuwkomers/instroom en doorstroom is dit verboden (leeftijdsdiscriminatie).

Keuze:

- Traditionele manier van reorganiseren.
- Zoveel mogelijk uitstellen van reorganisatie zodat men echt niet anders meer kan.
- Kiezen voor verlies van organisatie, blijvers en gaanders.

Instrumenten:

- Regels sociaal plan

Bedreigingen:

- Het is het sluitstuk van een reorganisatie. Het is moeilijk om als organisatie op dat moment toe te werken naar de organisatie die men wil bouwen, het is vaak het **hoofd boven water houden**.

Bij bedrijf F en G worden de scans uiteindelijk niet uitgevoerd. Eerst wordt er gereorganiseerd. Daar wordt met spiegelen gewerkt.

4. Kwaliteit

Gericht op een voortdurende match van de gevraagde kwaliteit en de aangeboden kwaliteit. Medewerkers worden scherp geselecteerd bij instroom en krijgen de mogelijkheid om zich te

ontwikkelen in de richting die het bedrijf nodig heeft. Als mensen niet meer voldoende functioneren, wordt afscheid van ze genomen. Is minder effectief om kwantitatieve vraag op te lossen (strenge selectie bij krapte op de arbeidsmarkt en afscheid nemen als iedereen goed is...). Is zeer sterk bij doorstroomproblematiek.

Keuzes:

- Voortdurende ontwikkeling van kwaliteit.
- Ontwikkelen van kwaliteits- en meetsysteem.
- Meeste kans voor beste vakmanschap, organisatie van het werk is voortdurend gericht op verbetering van vakmanschap.

Instrumenten:

- Persoonlijke ontwikkelingsplannen afgestemd op de kwaliteitsvraag van het bedrijf.
- Competentie-beoordelingssystemen gekoppeld aan vlootshou instrumenten.
- Strenge instroomcriteria.

Bedreigingen:

- Het verhogen van de kwaliteitsvraag moet wel passen bij wat de klant vraagt. Het is erg moeilijk om 'minder kwaliteit' te leveren omdat mensen trots zijn op de kwaliteit die ze leveren.
- Medewerkers specialiseren te veel, waardoor ze moeilijk elders inzetbaar worden. Hoe blijven ze inzetbaar?
- Gevaar van kwaliteitsbureaucratie.

Het werken op basis van kwaliteit wordt overal hoog aangeschreven. Het mobiliteitsbeleid enten op kwaliteit is moeilijk. Bij bedrijf S komen we uit op de vraag of mobiliteit op basis van kwaliteit niet veel te moeilijk is voor de leidinggevenden. Al snel wordt dit een directe discussie met de directeur.

5. Prestatie

Deze strategie richt zich primair op de prestatie van mensen en belooft daar op. Mobiliteit wordt gegenereerd door goed presterenden te belonen en slecht presterende af te laten vloeien. Die prestatie kan direct gekoppeld worden aan de bedrijfsprestatie, waardoor in theorie goed op de conjunctuur ingespeeld kan worden. Werkt goed als prestaties zeer duidelijk geplaatst kunnen worden en resultaten eenduidig zijn.

Keuzes

- Prestatiebeoordelingssysteem op individueel niveau.
- Afvalregels (slechtste 5%, etc.).
- Scherpe keuzes in welke resultaten men minimaal wil halen.
- Organisatie van het werk is gericht op de individuele prestatie.

Instrumenten:

- KPI-systemen, output systemen etc.
- Flexibele beloningsmodellen.

Bedreiging:

- Bij **complexere werkzaamheden** levert het veel problemen.
- Bedrijfs- en individuele prestaties liggen soms **niet in één lijn**.
- Daar waar veel afhangt van teamwork en samenwerking kan dit **contraproductief** zijn.

Vooraf tomatenkwekers hebben goed zicht op de prestaties van hun medewerkers. In feite blijven zij werken met een combinatie van prestatie en vaste kern. 'Als je minder presteert dan de rest, moet je weg'.

6. Van buiten halen/buiten houden

Het uitbesteden van werk aan derden geeft de mogelijkheid om sneller te kunnen schakelen op kwantitatieve en vaak ook kwalitatieve knelpunten. Door gespecialiseerde krachten in te huren, is de motivatie van medewerkers ook vaak anders, zo wordt gemeld.

Keuzes:

- Geen vaste mensen aannemen.

Instrumenten:

- Service Level Agreement.
- Werken met ZZP, uitzendkrachten, detachering, etc.
- Piepsystemen die voorkomen dat mensen meer dan drie tijdelijke contracten krijgen.

Bedreiging:

- Als van buiten halen geen bewuste keuze meer is maar een reflex kan dit de **balans uit de organisatie** halen. Zeker op langere termijn.
- De vraag of de organisatie van het werk aangepast moet worden op medewerkers die kort cyclisch aanwezig zijn, heeft zijn **weerslag op de hele organisatie**.

Deze strategie is min of meer gemeengoed op dit moment. Vooral in de vorm van het aanbieden van maximaal drie contracten aan nieuwe medewerkers (in combinatie met behoud van de vaste kern). In algemene zin wordt dit absoluut niet als een wenselijke strategie beschouwd, maar men ziet geen andere keuze.

7. Natuurlijk verloop

Deze strategie richt zich op het ondersteunen van medewerkers die om persoonlijke redenen (motivatie, betrokkenheid, kans op uitval, etc.) werk buiten de organisatie zoeken. Door te kiezen voor een uitstroompercentage dat gewenst is, kan het natuurlijk verloop gestimuleerd worden.

Keuzes:

- Vaststellen van de gewenste uitstroom en die met medewerkers bespreken.
- Mobiliteit als uitgangspunt voor de hele organisatie.

Instrumenten:

- Uitgebreide personeelsplanning.
- Activeringsprogramma's.
- 1-op-1 gesprekken over uitstroomwens.

Bedreiging:

- Er is weinig sturing op kwantiteit, kwaliteit of flex te genereren, het is vooral de organisatie die zich aanpast.
- Bij grotere veranderingen vraagt het flankerend beleid uit de andere scenario's.

Er zijn organisaties die hopen dat hiermee alle problemen rondom mobiliteit op een natuurlijke manier kunnen worden opgelost. Nut en noodzaak van extra investeringen wordt betwijfeld. Uit de meeste scans komt naar voren dat dit geen optie is.

Ervaringen mobiliteitsscan

Mobiliteitswensen in de regio Haaglanden

Uit de mobiliteitsscans in de regio Haaglanden halen we de volgende veel voorkomende mobiliteitswensen.

- Van familiebedrijf of ad hoc organisatie naar professionaliseren van het werk
- Perspectief: meer beweging & doorstroommogelijkheden in kaart
- Kwaliteit van medewerkers omhoog. Actiever omgaan met loopbaan

Van ad hoc werk naar professionele organisatie

In de regio Haaglanden en dan met name in het Westland zitten veel familiebedrijven. Vooral die organisaties zijn druk bezig met het maken van een professionaliseringsslag. Er heerst vaak een cultuur waarin hielden dingen oplossen en er brandjes geblust worden. Dat wordt versterkt als er fusies zijn geweest, er veel personeelwisselingen plaatsvinden (steeds nieuwe leidinggevende en bedrijfsleiders) en het beleid continu verandert. Zo'n ad hoc invulling zorgt voor veel onduidelijkheid over de rollen en verwachtingen naar elkaar toe. Daar hebben organisaties en medewerkers last van. Wens is om dat strakker te organiseren. Dat betekent ook dat het werk anders wordt of dat er opeens veel dingen niet meer mogen (nadruk op kosten en verantwoording, het biertje op de vrijdagmiddag kan niet meer).

Perspectief: meer beweging & doorstroommogelijkheden in kaart

Veel van de organisaties in het Westland zijn de afgelopen jaren flink gegroeid. De mogelijkheden waren er en veel medewerkers konden hun eigen werk invullen. Die groei en rek is er nu wel uit. Medewerkers zitten lange tijd op dezelfde plek en de organisatie wil dat er meer doorstroom en uitstroom plaatsvindt. P&O weet vaak niet wat medewerkers willen, wat zij weten en ook niet wat de organisatie te bieden heeft op het gebied van doorstroming tussen en binnen afdelingen. De kleinere tuinbouwbedrijven zijn vaak zo plat, dat promotie gelijk de stap naar bedrijfsleider is.

Organisaties willen graag keuzes maken op het gebied van mobiliteit en weten wat zij hun werknemers op loopbaangebied te bieden hebben.

Kwaliteit van medewerkers omhoog. Actiever omgaan met loopbaan

De organisatie vraagt steeds meer van haar medewerkers. De vraag naar kwaliteit en productiviteit wordt steeds groter. Dat betekent dat werknemers in het bedrijf een stap extra moeten zetten of plaats moeten maken. Nieuw personeel moet gelijk aansluiting vinden bij de hoge standaarden.

Ontwikkeling en aandacht voor kwaliteit staat daarom vaak hoog op de agenda's van de organisaties.

Mobiliteitsknelpunten in de regio Haaglanden

In de mobiliteitsscans komt naar boven hoe het komt dat die wensen vaak niet in de praktijk tot uiting komen.

Knelpunt: geen mobiliteitskeuze gemaakt

In veel organisaties is het onbekend wat zij willen op het gebied van mobiliteit. Het management heeft daarin nog geen keuze gemaakt of niet duidelijk gecommuniceerd naar de medewerkers. Daarom wordt ook nergens op gestuurd en worden mobiliteitsproblemen ad hoc opgelost (reorganisaties, ontslag, plaatsen van een vacature).

Knelpunt: meer aandacht voor instroom dan voor door- en uitstroom

Werkgevers zijn op zoek naar manieren om met mobiliteitsvraagstukken om te gaan. Uit eerder onderzoek werd duidelijk dat werkgevers een grote groep 45+ers in dienst hebben die moeilijk te activeren zijn. Waar de oorzaak van dit knelpunt zijn oorsprong vindt is belangrijk om uit te zoeken. Juist om dit probleem de volgende keer te voorkomen.

Werkgevers richten zich bij mobiliteitsbeleid namelijk vaak op (flexibele) instroom en vergeten daarbij de door- en uitstroom. De dienstverbanden zijn lang met als gevolg dat medewerkers kunnen 'vastroesten' in hun functie en in de organisatie. De werknemers met lange dienstverbanden kunnen starre werknemers worden omdat de organisatie (te) weinig aandacht besteed aan een goed en doordacht door- en uitstroombesluit.

Knelpunt: doorstroom meer gunfactor dan talentbenutter

Doorstroom vindt op dit moment voornamelijk plaats binnen de afdeling en is vaker gebaseerd op de lengte van het dienstverband dan de juiste inzet van talent. De kwaliteit van werknemers wordt op deze manier vaak niet goed benut. Er zijn medewerkers op bepaalde posities in een organisatie die niet voldoen en er zijn medewerkers die veel meer kunnen. Een heldere visie op in- door en uitstroombesluit zorgt ervoor dat kwaliteit van werknemers beter ingezet wordt.

Mobiliteitswensen in de regio Noord Veluwe

Uit de interviews en mobiliteitsscans in de regio Noord Veluwe halen we de volgende veel voorkomende mobiliteitswensen.

Beter benutten van menselijk kapitaal

Binnen de organisaties is een hoge mate van betrokkenheid en motivatie. De dagdagelijkse werkelijkheid zorgt dat in het kader van procesverbetering de potentie van de talenten van de medewerkers niet optimaal worden benut. Het is van belang om het strategische beleid te vertalen naar de praktijk en medewerkers te vragen wat zij kunnen bijdragen aan het succes van de organisatie en hoe zij dat samen met de rest van de organisatie denken te kunnen realiseren. Daarmee benut je het potentieel van het personeel beter en is het mogelijk om de verantwoordelijkheid lager in de organisatie neer te leggen.

Praktische invulling van het thema duurzame inzetbaarheid waaronder mobiliteit

Veel organisaties weten geen invulling te geven aan het thema duurzame inzetbaarheid. Het blijft bij containerbegrippen, maar een praktische vertaalslag, behoudens het uitvoeren van opleidings- en ontwikkelingsbeleid, blijft uit. Er is een wens om meer invulling te geven aan in-, door- en uitstroombesluit. Hoewel dit laatste vooral betrokken wordt op 'lastige medewerkers'.

Knelpunten in de regio Noord Veluwe

In de mobiliteitsscans komt naar boven hoe het komt dat de hierboven benoemde wensen niet in de praktijk tot uiting komen.

- De toekomst is duidelijk, mobiliteitsconsequenties worden (nog) niet genomen
- Kwalitatieve discrepantie
- Veel eilandcultuur

De toekomst is duidelijk, mobiliteitsconsequenties worden (nog) niet genomen

Technische innovatie en procesoptimalisatie door automatisering zorgen er voor dat de huidige medewerkers verder ontwikkeld moeten worden om mee te kunnen in het arbeidsproces. Dit betekent dat zowel werkgever als werknemer dient te investeren in loopbaanontwikkeling. Het gemiddelde opleidingsniveau van huidige medewerkers ligt op MBO niveau 2. Veel bedrijven merken dat dit niveau niet toereikend is om in deze ontwikkelingen mee te kunnen. Dit vraagt om omscholen van medewerkers naar MBO niveau 3 en 4 en daar waar dit op individueel niveau niet mogelijk is om nadenken over alternatieve invulling van de functie dan wel uitstroom naar andere bedrijven binnen de sector of daarbuiten. P&O-ers zien dit aankomen, maar maken geen mobiliteitskeuze omdat management en directie verwachten dat dit ongewenste onrust zal geven. Het spreekwoord 'zachte heelmeesters maken stinkende wonden' is hier op zijn plaats.

Kwalitatieve discrepantie

Door de vergrijzing zal er een vervangingsvraag ontstaan naar instroom van medewerkers uit andere sectoren dan wel naar werkzoekenden die direct beschikbaar zijn vanwege het feit dat er op de scholen te weinig studenten aanwezig zijn om de vervangingsvraag te kunnen invullen. Echter zal door o.a. bovenstaande knelpunt er dan een kwalitatieve discrepantie optreden omdat het gevraagde opleidingsniveau niet aanwezig is bij het beschikbare arbeidsaanbod. Dit komt ook naar voren in de provinciale en regionale discrepantieanalyse van de Provincie Gelderland. Het hierboven beschreven tekort aan studenten wordt door bedrijven ook als een knelpunt ervaren. Naast het tekort aan invulling van de vervangingsvraag, zorgt deze situatie er ook voor dat de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand toeneemt en gewenst jong vers bloed met actuele kennis van zaken uit de scholen ontbreekt.

Veel eilandcultuur

In de mobiliteitsscans in de regio Noord Veluwe komt bij veel bedrijven een eilandcultuur naar voren. Bij organisaties wordt vaak goed samengewerkt binnen een afdeling maar daarbuiten is lastig. Veel organisaties kennen een organisatiestructuur van werkmaatschappijen en daarmee de mogelijkheid om te experimenteren met (interne) mobiliteit. De kans om dit 'laaghangend fruit' op het thema mobiliteit te plukken wordt niet benut.

Conclusies

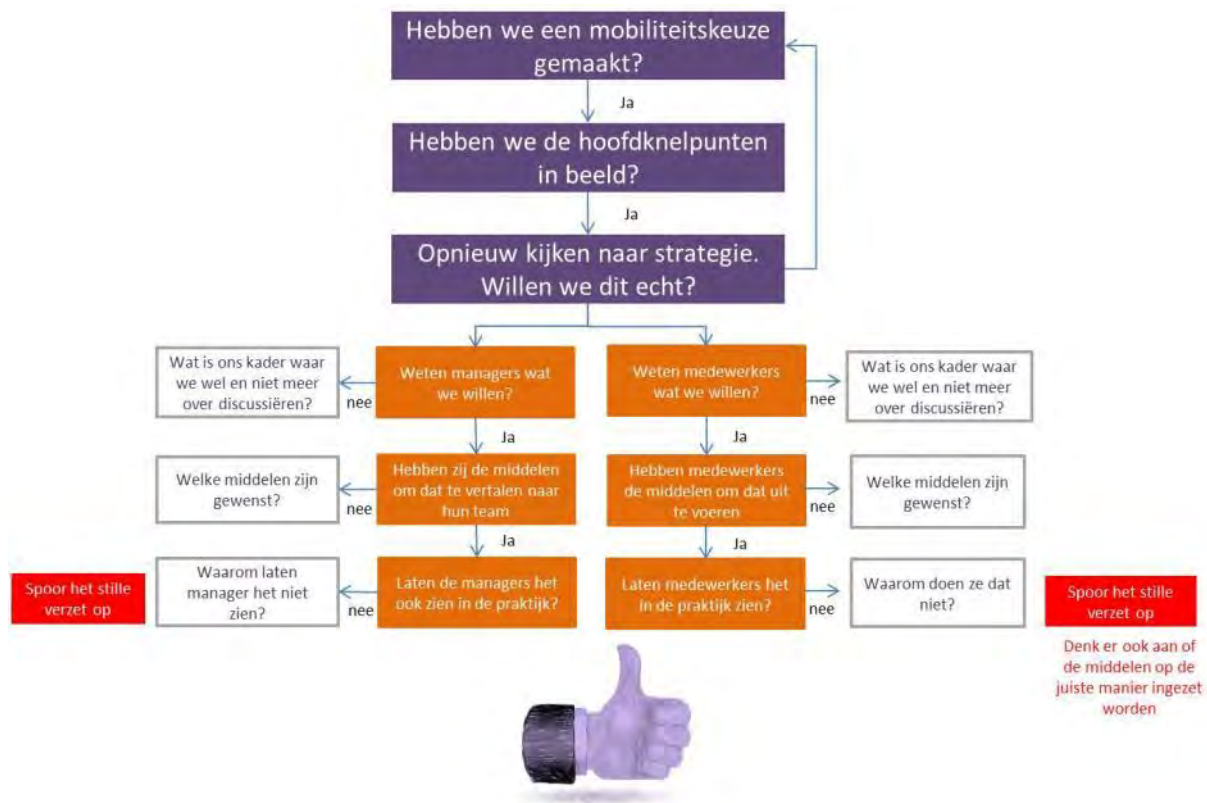
Bedrijven uit de levensmiddelenindustrie ervaren dezelfde soort knelpunten namelijk dat technische innovatie er voor zorgt dat medewerkers verder ontwikkeld moeten worden, dat een deel van het personeelsbestand niet zover gestretcht kan worden en dat deze mensen uiteindelijk niet meer passen binnen het bedrijf. Passend werk moet dan buiten de sector gevonden worden, waarbij het wenselijk is om een intersectorale pool te ontwikkelen voor bedrijven die niet in een bepaalde kolom te plaatsen zijn (zoals bij horeca, techniek of zorg wel het geval is), maar waarin talenten van medewerkers centraal staan die binnen een pool van een pluriforme groep van deelnemende bedrijven werken voordat deze medewerkers behouden blijven voor de regionale arbeidsmarkt. Vergrijzing en ontgroening versterken deze problematiek.

Opvolging: Hoe organiseer je de discussie en breng je het in praktijk

Wat opvalt, is dat mobiliteitsbeleid relatief onontgonnen terrein is. Er wordt wel gesproken over een flexibele schil en er zijn initiatieven om mensen aan te spreken op hun bijdrage, maar de discussie over het maken van keuzes in mobiliteitsbeleid is moeilijk. Toch is het juist heel belangrijk om duidelijke keuzes te maken uit de verschillende [mobiliteitsstrategieën](#) die er bestaan. Het maakt het mogelijk om instrumenten in samenhang in te zetten, het creëert kansen voor medewerkers om hier actief aan bij te dragen en het helpt de organisatie om routines te ontwikkelen die mobiliteit natuurlijker maken.

De opvolging na de mobiliteitsscans is grofweg onder te verdelen op drie hoofthema's waarop we verschillende opvolgingsactiviteiten hebben georganiseerd of aanbevolen (zie ook figuur onderaan deze pagina):

1. Hebben we een mobiliteitskeuze gemaakt en weten managers en medewerkers wat we willen?
 - a. Strategiesessie management
 - b. Participatieve aanpak in mobiliteitsstrategiesessie
 - c. Strategiesessies hr
 - d. Strategiesessie met directie en high potentials
2. Hebben managers en medewerkers de middelen om dat te vertalen en uit te voeren?
 - a. Toekomstsessies
 - b. Strategie en bijdragesessies met leidinggevenden
3. Laat de organisatie, het management en de medewerkers dat ook in de praktijk zien?
 - a. Deelname Week van de Arbeidsmobiliteit



[Samenvatting](#)

[Starten](#)

[Doorzetten](#)

[Verbinden](#)

[Praktijk](#)



Medewerkers doen **mee:** participatieve aanpak

Medewerkers doen mee: participatieve aanpak

De kern van de participatieve aanpak is dat medewerkers binnen kaders meedenken over de richting van de organisatie en de bijdrage die zij als individu, team, afdeling daaraan kunnen leveren. Mobiliteit is een thema dat zich leent voor de participatieve aanpak.

Aan de beleidskant worden vier stappen gezet.

1. **Richting & Kader** - Management stelt vast welke richting zij nu als kader (willen) hebben en welke onderdelen nog uitgewerkt moeten worden.
2. **Discussie & Dialoog** - Medewerkers en management gaan gezamenlijk in discussie & dialoog over richting en visie op het gebied van mobiliteitsbeleid en gewenste mobiliteit. Dat wordt ingekaderd door de besluiten die het management al genomen heeft en waarover discussie dus niet meer zinvol is.
3. **Praktische invulling** - In die discussie en dialoog wordt gezocht naar een praktische invulling van wat beleid kan opleveren. Er wordt een beroep op creativiteit gedaan. Tegelijkertijd wordt weerstand en verzet herkend en erkend.
4. **Inkadering & Operationalisering** - Afgesloten wordt met een verdere inkadering en operationalisering van het beleid door het management. Deze keuzes worden uitgelegd en het draagvlak wordt gemeten.

Bekende instrumenten hiervoor zijn vormen van co-creatie en change conferences. In de pilots is vooral gewerkt met strategiesessies met (vertegenwoordigingen van) medewerkers.

Ook aan de uitvoeringskant worden stappen gezet

- De investering van werknemer, team en organisatie wordt concreet gemaakt in gewenst gedrag.
- Het gewenste gedrag wordt afgesproken (hoe gaan we dit de komende weken laten zien?)
- Men spreekt elkaar aan op de voortgang.

Bij één van de pilotbedrijven is hiermee gewerkt bij het zoeken naar vormen van regie op de eigen ontwikkeling. Medewerkers en management zijn hier enthousiast mee aan de slag gegaan.

[Samenvatting](#)

[Starten](#)

[Doorzetten](#)

[Verbinden](#)

[Praktijk](#)



P&O in actie

P&O in actie

Workshop P&O-er als choreograaf van organisatie en loopbaanontwikkeling ontwikkeld gedurende de pilot en uitgevoerd in de Week van de Arbeidsmobiliteit Noord Veluwe.

Programma

09:00 **Welkom, inleiding en voorstelronde.** De deelnemers vertellen elkaar wie ze zijn, bij welke organisatie ze werken, wat hun functie inhoudt en wat hun laatste loopbaan stap is geweest.

09:15 **DISC test.** Voor de bijeenkomst hebben alle deelnemers de DISC test ingevuld. U kunt ook een andere persoonlijkheidstest gebruiken. Tijdens de bijeenkomst wordt de achtergrond van het model besproken en de resultaten op hoofdlijnen met elkaar gedeeld.

Het DISC model is een model van het menselijke gedrag dat helpt om jezelf en anderen te begrijpen. Het DISC model werkt met vier gedragsstijlen, namelijk:

Dominant = taakgericht en extravert gedrag
 Invloed = extravert en mensgericht gedrag
 Stabiël = mensgericht en introvert gedrag
 Conscientieus = introvert en taakgericht gedrag

Wat doet de DISC-test?

De testresultaten geven een duidelijk overzicht van jouw karakter. De DISC-test laat zien welk gedrag bij je past, legt uit wat jouw eigenschappen zijn en geeft je tips hoe je jezelf verder kan ontwikkelen. Verder geeft de DISC-test tips om je communicatie met anderen te versterken. Deze test is voor jezelf en voor de organisatie een hulpmiddel om inzicht te geven bij welke functie je het meest tot je recht komt.

De test duurt ongeveer 10 tot 15 minuten. Je krijgt 28 vragen voorgelegd, per vraag zie je een woordgroep. Hier geef je aan welk woord het minst en het meest bij je past. Na afloop van de test ontvang je een grafische weergave van je resultaten.

10:00 **Break out!** In de week van de arbeidsmobiliteit krijgen medewerkers de kans om een kijkje te nemen in een andere organisatie. De deelnemers aan de workshop wordt de volgende vraag voorgelegd: 'Medewerkers een kijkje in de keuken laten nemen bij een collega is dat een kans of een bedreiging?'

10:00-10:10 **Korte pauze**

10:10 **Strategische keuzes met betrekking tot mobiliteit.** Wat is het arbeidsmobiliteitsvraagstuk waar de deelnemende P&O-er mee worstelt? Het arbeidsmobiliteitsvraagstuk wordt toegelicht aan de hand van onderstaande matrix. Waarbij onderscheid gemaakt wordt naar een vraagstuk rondom in-, door- of uitstroom en kwantiteit, kwaliteit en flexibiliteit.

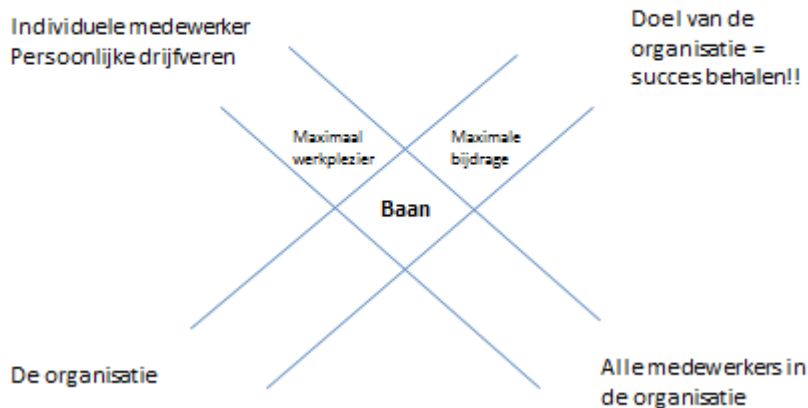
| | Kwantiteit | Kwaliteit | Flexibiliteit |
|------------|------------------------------------|---|--|
| Instroom | Kan geen mensen meer vinden. | Kan geen goed gekwalificeerde mensen meer vinden. | Kan geen gemotiveerde mensen vinden. |
| Doorstroom | Mensen zitten vast in hun functie. | Mensen zitten vast in het kunstje. | Mensen willen iedere dag hetzelfde. |
| Uitstroom | Mensen laten gaan kost veel geld. | De verkeerde kwaliteit vertrekt. | De oude, vastzittende cultuur blijft zitten. |

De organisatie kan een aantal [basisstrategieën](#) kiezen rondom mobiliteit te weten:

- Behoud van de vaste kern medewerkers
- Doorstroom is een vaste waarde binnen de organisatie
- Spiegelen
- Voortdurend matchen op kwaliteit
- Afrekenen op prestatie
- Van buiten halen van medewerkers om het vraagstuk op te lossen.

Na de toelichting op de strategische keuzes m.b.t. mobiliteit wordt stilgestaan bij het X-model. Het X-model typeert de betrokkenheid van medewerkers.

X - model



10:30 **Hoe regie te nemen om het optimale werkklimaat te bereiken?** Om een optimaal werkklimaat te bereiken hebben alle actoren binnen de organisatie een verantwoordelijkheid. De vier actoren met hun verantwoordelijkheid zijn:

De individuele medewerker:

- Onderzoekt wat zijn of haar talenten zijn
- Communiceert hierover met de leidinggevende
- Onderneemt zelf actie

De leidinggevende:

- Coacht de medewerker
- Benut optimaal de talenten van zijn medewerkers binnen zijn team
- Stimuleert medewerkers verantwoordelijkheid te nemen op zijn eigen toekomst

De P&O-er:

- Faciliteert leidinggevendens bij het vormgeven van ontwikkelingsbeleid binnen teams.
- Vertaalt strategische doelstellingen van de directie naar de praktijk en creëert draagvlak binnen de organisatie en weet de verandering te realiseren.

De directie:

- Realiseert samenhang tussen afdelingen en medewerkers binnen de organisatie
- Is authentiek en oprecht in zijn beleid
- Is enthousiast en gedreven.

10:45 **Welk type medewerker heb je in dienst?** Medewerkers heb je in alle soorten en maten, als je terugkijkt naar de DISC test en het X-model kun je dan een typering maken van de medewerkers die binnen jouw organisatie werkzaam zijn. Zijn dit:

De blijver:

- Ik blijf zitten waar ik zit..
- Ik ben niet van plan van baan te veranderen en heb dat de afgelopen jaren ook niet gedaan.
- Ik ben niet bezig met mijn arbeidsmarktpositie of de mogelijkheden van mobiliteit.

De afwachter:

- Ik heb een zetje nodig.
- Ik ben niet ontevreden. Ik weet niet wat mijn mogelijkheden zijn op de arbeidsmarkt.
- Ik sta er wel voor open om mezelf te ontwikkelen..

De zoeker:

- Ik wil wel, maar het lukt niet..
- Ik heb over mijn carrièremogelijkheden nagedacht en wil iets anders binnen dan wel buiten de organisatie. Het lukt me niet hier handen en voeten aan te geven...

De vinder:

- Bewegen is een logische stap.
- Ontwikkelen en veranderen hoort bij mijn carrière.
- Ik wil doorgroeien, uitdagingen aangaan en weet die ook te realiseren...

11:00 **En wie ben jij?** Op basis van de DISC test en de typeringen van D. Ulrich vragen we de deelnemers wie zij zijn als P&O-ers.

Binnen de drie fasen van samenwerken is de rol van de P&O-er als actor essentieel. Als verantwoordelijke voor het personeels- en opleidingsbeleid binnen een organisatie geeft hij of zij vorm aan het strategische en operationele personeelsbeleid op de korte en lange termijn. Hoe deze positie binnen de organisatie is verankerd, is van cruciaal belang voor het welslagen van deelname door de organisatie aan het samenwerkingsverband en het adresseren van het thema arbeidsmobiliteit in de organisatie. We onderscheiden vier typen personeelsfunctionarissen gebaseerd op de typering van D. Ulrich:

1. De strateeg
2. De administratief beheerder
3. De verandermanager
4. De pater / mater familias

(vrije vertaling rollen P&O-er van D. Ulrich, 1997).

Om de typering van de P&O-ers te kunnen duiden wordt er in het model uitgegaan dat de betreffende P&O-er een strategische of lange termijn focus op personeelsbeleid heeft of een operationele of korte termijn focus op personeelsbeleid. Daarnaast onderscheidt het model de werkzaamheden van de P&O-er in twee activiteiten, te weten het managen van processen en het managen van mensen.

| FOCUS | ACTIVITEITEN | |
|-------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| | Managen van processen | Managen van mensen |
| Strategisch Lange termijn focus | De strateeg | De verandermanager |
| Operationeel Korte termijn focus | De administratief beheerder | De pater / mater familias |

Typering rollen P&O-er (Ulrich, 1997)

De strateeg

De strateeg is de strategisch partner van het managementteam en is in zijn rol als P&O-er in staat om de bedrijfsstrategie en de HR strategie met elkaar te verbinden en te vertalen naar prioriteiten en acties. Hij of zij is een kei op het gebied van het vormgeven van processen rondom strategisch personeelsbeleid.

De administratief beheerder

Dit is de traditionele P&O-er belast met het efficiënt en effectief uitvoeren van personeelsbeleid (werving & selectie, salariëring, ziekte en ontslag, ondersteunen van leidinggevenden bij functionerings- en beoordelingsgesprekken). De focus van deze P&O-er ligt vooral op in- en wellicht op doorstroom.

De verandermanager

De verandermanager is in staat om strategisch personeelsbeleid vorm te geven door veranderingen te herkennen, draagvlak te creëren en ervoor te zorgen dat de beoogde veranderingen daadwerkelijk worden gerealiseerd waarbij hij of zij in staat is om de bedrijfscultuur en de normen en waarden van de organisatie te respecteren. Maar ook het speelveld breder te kunnen bekijken door ook externe behoeften en belangen in de verandering mee te nemen.

De pater / mater familias

Deze P&O-er levert een actieve bijdrage in de alledaagse problemen, belangen en behoeften van medewerkers. De focus van de pater / mater familias op personeelsbeleid ligt op de korte termijn waarbij de dagdagelijkse behoeften van de organisatie / de medewerkers centraal staan.

11:20 Nadat de stof is neergedaald naar aanleiding van de typering van de P&O-ers schrijven de deelnemers op een 'actieveel' **hoe zij als P&O-ers met de opgedane kennis de regie kunnen nemen op organisatie- en loopbaanontwikkeling.**

11:40 **Afsluiten.** Korte inventarisatie van de trainer: Waar heb je iets aan gehad? Wat zou je anders willen zien?

11:45 **Einde**

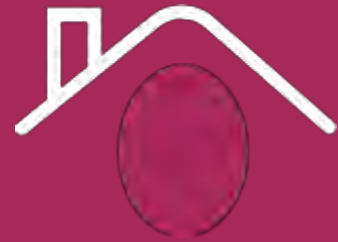
[Samenvatting](#)

[Starten](#)

[Doorzetten](#)

[Verbinden](#)

[Praktijk](#)



Belangenkaart

Belangenkaart

De crux van het opzetten van een samenwerkingsverband bestaat uit een aanpak die op drie niveaus iets moet opbrengen:

1. De medewerker ziet zijn arbeidsmarktpositie sterker worden door daar zelf in te investeren.
2. De organisatie ziet zijn mogelijkheden om goed werkgeverschap te koppelen aan meer flexibiliteit toenemen. Elementen van een lerende organisatie incorporeren en grotere efficiëntie komen binnen handbereik als 'breder' gekeken wordt.
3. Op regionaal niveau wordt het mogelijk om maatschappelijke arbeidsmarktproblemen daar neer te leggen waar ze (voor een groot deel) opgelost kunnen worden (op langere termijn).

Maar niet voor iedereen in het netwerk zijn de belangen hetzelfde voor medewerkers, de organisatie en de samenwerking. Bij de start van een netwerk kunnen deelnemers gezamenlijk een belangenkaart invullen om weer te geven waarom ze deelnemen aan het netwerk. Deze belangenkaart dient als basis. Hierop kan telkens worden teruggegrepen om te scoren of de doelen gehaald worden en of het netwerk genoeg toegevoegde waarde heeft.

BELANGENKAART

Invullen bij de start van een samenwerkingsverband

Let op: niet alle organisaties en ook niet alle medewerkers hebben hetzelfde belang.

Denk bijvoorbeeld aan de typering van werknemers en aan de positie van P&O bij het formuleren van de investeringen en de opbrengsten.

| | Investeringen | Opbrengsten |
|--------------|---------------|-------------|
| Medewerker | | |
| Organisatie | | |
| Samenwerking | | |

[Samenvatting](#)

[Starten](#)

[Doorzetten](#)

[Verbinden](#)

[Praktijk](#)



Toekomstsessie

Feiten en cijfers

Ervaringen toekomstsessie

Hoe organiseer ik een toekomstsessie?

Feiten en cijfers Toekomstsessie

Ervaringen

Toekomstsessies Noord Veluwe in cijfers

Totaal aantal toekomstsessies: 10
Totaal aantal organisaties: 7
Totaal aantal open inschrijving: 1
Totaal aantal deelnemers: 123

Toekomstsessies Haaglanden in cijfers

Totaal aantal toekomstsessies: 7
Totaal aantal organisaties: 5
Totaal aantal open inschrijving: 0
Totaal aantal deelnemers: 105

“Inspirerend”

“Goed om eens wat langer stil te staan bij wat je zelf wilt”

“Wij waren verrast door de vele aanmeldingen. Medewerkers zijn ook echt actief aan de slag gegaan met hun eerste stap”

Ervaringen toekomstsessie

De toekomstsessie

Een toekomstsessie is een bijeenkomst met ongeveer 15 collega's. Het biedt medewerkers de mogelijkheid te reflecteren op hun werk en wat ze daarvan vinden. De toekomstsessie maakt medewerkers bewust en activeert op de eigen arbeidsmarktpositie. Het is de start van de bewustwording dat (nadenken over) verandering bij het werk hoort. Deelnemers formuleren een eerste stap en worden in een actieve stand gezet. De deelnemers gaan in gesprek met elkaar over hun eigen scores op bepaalde stellingen met betrekking tot hun werk. Vervolgens geven ze elkaar een advies over welke stap zij kunnen zetten om bijv. meer werkplezier, een betere arbeidsmarktpositie etc. te krijgen. De deelnemer schrijft vervolgens zelf zijn of haar stappen op een 'regieklapper' waar hij of zij op kan worden aangesproken door een aanwezige collega.

Alles wat je aandacht geeft groeit

Organisaties zijn vaak huiverig om hun medewerkers uit te nodigen voor een sessie over loopbaan of mobiliteit. Zij zijn bang dat dit een verkeerde boodschap ("we willen je weg hebben") afgeeft. Deze angst is ongegrond. Medewerkers zijn zich ervan bewust dat de baan voor het leven niet bestaat en dat je daar zelf de meeste invloed op kan uitoefenen. Vooral hoger opgeleide werknemers beseffen dat actief bezig zijn met je arbeidsmarktpositie van belang is, om een aantrekkelijke werknemer te blijven. Als het in de hele sector rommelt of er zijn al bedrijfslocaties gesloten, dan weten medewerkers dat er wat kan gebeuren. Dat betekent overigens niet dat iedereen daar ook actief mee bezig is. Het betekent wel dat juist een uitnodiging voor een toekomstsessie positief ontvangen wordt. Werknemers voelen zich serieus genomen. De toekomstsessie wordt ervaren als een positieve bijeenkomst. Dat de sessies met collega's zijn, geeft nog eens een extra positieve stimulans. Vaak kennen de deelnemers elkaar niet of nauwelijks en een intensief gesprek met elkaar levert vaak al veel nieuwe inzichten op.

In de juiste context

De toekomstsessies worden idealiter ingepland na een mobiliteitsscan. Het is van belang dat de context van het organiseren van een toekomstsessie voor de werknemer duidelijk is. Daarnaast moet het ook duidelijk zijn wat de organisatie wil bereiken en zelf kan en wil bijdragen aan de opvolging van de toekomstsessie.

Andere elementen die belangrijk zijn:

- Na de toekomstsessies hebben de betrokken medewerkers meer grip op hun arbeidsmarktpositie. Ze krijgen meer richting en worden enthousiast over wat er wél mogelijk is.
- De sessies zijn in groepsverband. Dit geeft extra dynamiek.
- Een sessie met een externe begeleider creëert een veilige omgeving.
- Goede toelichting en nazorg is noodzakelijk.

In deze pilot werden er in totaal 17 toekomstsessies uitgevoerd



Geleerde lessen en ervaringen op medewerkersniveau

De beweegredenen van deelnemers aan de Toekomstsessies zijn verschillend. Ze zijn goed onder te brengen bij de drie van de vier verschillende typen werknemers (zie ook Handleiding Toekomstsessie):

1. **De blijvers: ik blijf zitten waar ik zit**
Deelnemers werden uitgenodigd of opgegeven door P&O of hun leidinggevende
2. **De afwachters: ik heb een zetje nodig**
Deelnemers zijn nieuwsgierig naar de inhoud van de sessie en vinden persoonlijke ontwikkeling belangrijk.
3. **De zoekers: ik wil wel, maar het lukt niet**
Deelnemers voelen de urgentie om deel te nemen omdat er veranderingen gaande zijn in de organisatie die betrekking hebben op hun werk (sluiting, productieafname, bezuinigingen). Deelnemers hebben een concrete loopbaanvraag en willen nadenken over hoe ze dit het beste kunnen aanpakken.

Wat levert de toekomstsessie voor medewerkers op?

- Na de sessie besef je dat jij zelf de eerste stap moet zetten als je iets wilt met je loopbaan. Vanzelfsprekend en dat je zelf verantwoordelijk bent voor je eigen loopbaan.
- Je hebt nagedacht over je eigen loopbaan en reflectie op wat je wil
- Je formuleert een eerste stap en gaat daarmee aan de slag
- Je hebt de sessie als positief ervaren en gaat vol energie weg

Wat is er nodig voor een succesvolle toekomstsessie?

- Vertrouwelijkheid van de sessie is het belangrijkste. Dat wat er gezegd wordt blijft onder elkaar en komt niet naar buiten, tenzij een deelnemer dat zelf wil
- Het is duidelijk wat de context is van de toekomstsessie. Het moet duidelijk zijn waarom de organisatie dit belangrijk vindt en wat ze ermee willen bereiken.

Wat valt op bij deelnemers die mee doen aan de sessie

- Medewerkers hebben de neiging om vooral onmogelijkheden te zien als het gaat om dat te bereiken wat ze graag zouden willen. Het is nieuw voor medewerkers om te praten over wat wél kan, omdat ze gewend zijn om met elkaar vaak juist het tegenovergestelde te bespreken (klagen over de baas). Dat is in het begin lastig, maar na een tijdje wijzen medewerkers elkaar op dit gedrag.
- Bij toekomstsessies met medewerkers van verschillende teams werd duidelijk dat medewerkers elkaar vaak niet kennen en weinig van elkaar weten. Een gesprekje met een collega van een andere afdeling (met een andere leidinggevende) levert vaak nieuwe inzichten op over welke wegen je nog meer kan bewandelen (kansen).

**Geleerde lessen en ervaringen op organisatieniveau****Organisaties organiseren een toekomstsessie omdat:**

- Zij het belangrijk vinden dat medewerkers nadenken over hun loopbaan en gezond en (duurzaam) inzetbaar blijven binnen het bedrijf
- Zij het belangrijk vinden werknemers zelf verantwoordelijkheid nemen op het gebied van hun loopbaan. Werknemers moeten de vragende partij worden.

Wat valt op bij de bedrijven die een toekomstsessie organiseren

- Organisaties zijn in het begin huiverig om medewerkers uit te nodigen voor de toekomstsessie. De communicatie richting medewerkers wordt secuur opgesteld. Hoe vertel je medewerkers dat ze gaan nadenken over hun loopbaan, zonder ze het gevoel te geven dat ze weg moeten?
- Organisaties kiezen er soms voor om medewerkers direct uit te nodigen of zelf te laten inschrijven. De toekomstsessie moet altijd vrijwillig zijn (je mag nee zeggen) maar deelname is niet vrijblijvend.
- Organisaties willen het liefst dat medewerkers zelf verantwoordelijkheid pakken en acties gaan uitvoeren, maar zij hebben zelf vaak niet door dat de bestaande systemen deze houding tegenhouden. Organisaties zijn vaak erg hiërarchisch ingericht. Medewerkers krijgen vaak geen bevoegdheden, waardoor echte verantwoordelijkheid nemen heel lastig is. Er zijn leidinggevendenden die beweging juist remmen of het is erg onduidelijk voor medewerkers welke weg ze binnen de organisatie moeten bewandelen om verder te komen.

Wat levert de toekomstsessie voor het bedrijf op?

- Een vragende medewerker die weet dat hij of zij eerst zelf met vragen naar zijn leidinggevende of P&O moet komen.
- Medewerkers weten dat hun bedrijf openstaat voor ontwikkeling. Een gesprek over ontwikkeling wordt gewaardeerd en medewerkers gaan hier actief mee aan de slag.
- Een positieve kijk op het werkgeverschap.

Hoe organiseer ik een Toekomstsessie?



Mijn Toekomstsessie

Wat moet ik weten over een Toekomstsessie?

Vorbereiding

Werving

Programma Toekomstsessie

Werkwiel

Interview elkaar

Actiesticker

Nazorg

Wat moet ik weten over een Toekomstsessie?

Een toekomstsessie is een bijeenkomst van 3 uur onder leiding van een professionele trainer voor 10 medewerkers. Deelnemers:

- geven aan waar ze nu staan (beginsituatie inventariseren)
- bepalen hoe dat zich verhoudt tot wat ze kunnen en willen (activeren) en
- zetten concrete eerste stappen om zich daarop beter voor te bereiden (perspectief).

Het doel. De toekomstsessie maakt medewerkers in het agrofoodcluster bewust en activeert op de eigen arbeidsmarktpositie. Het is de start van bewustwording dat veranderen bij werk hoort. Deelnemers formuleren een eerste stap en worden in een actieve stand gezet. Het kan ingezet worden vanuit de positieve kant (carrière en loopbaan) en vanuit de negatieve kant (potentieel gevaar van baanverlies).

Goede toelichting is noodzakelijk. De reden van de sessie moeten voorafgaand aan deelnemers gecommuniceerd worden door HR of directie. Deze communicatie formuleert de richting van de organisatie helder. Hierdoor weten medewerkers wat en waaraan zij kunnen bijdragen. Tijdens de toekomstsessie wordt deze bijdrage verdiept en geconcretiseerd, door stil te staan bij wat de medewerker zelf wil en kan. Daarnaast zorgt heldere communicatie over de beweegredenen voor het beperken van achterdocht bij medewerkers.

Hoe ziet zo'n Toekomstsessie er precies uit?

Het programma bestaat uit drie onderdelen:

1. Inventariseren: Hoe kijken de deelnemers op dit moment aan tegen hun loopbaan/carrière?
2. Activeren: deelnemers komen erachter hoe hun blik op hun huidige loopbaan/carrière past bij wat zij persoonlijk willen en kunnen.
3. Perspectief bieden: deelnemers zetten concrete stappen om toekomstkansen te verbeteren.

Doelgroep. In de toekomstsessies gaan we uit van 4 verschillende typen werknemers met verschillende motivatie. De 4 werknemerstypen in het kort:

1. De blijvers: ik blijf zitten waar ik zit

Deze werknemers zijn niet van plan de komende jaren van baan te veranderen en zijn de afgelopen jaren ook niet van baan veranderd. Deze werknemers denken niet of nauwelijks na over hun arbeidsmarktpositie en de mogelijkheden die mobiliteit biedt.

2. De afwachters: ik heb een zetje nodig

Niet iedereen denkt na over wat er eigenlijk nog meer mogelijk is in zijn of haar werkzame leven. De werknemers in deze groep zijn niet ontevreden, maar weten eigenlijk niet wat hun mogelijkheden op de arbeidsmarkt zijn en staan daar wel voor open.

3. De zoekers: ik wil wel, maar het lukt niet

Deze medewerkers hebben over hun werkzame toekomst nagedacht en zijn tot de conclusie gekomen dat ze graag wat anders binnen of buiten het bedrijf willen. Zij krijgen het niet voor elkaar.

4. De vinders: intern of extern

De meeste werknemers in deze groep zien vrijwillig bewegen als een logische stap: ontwikkeling en verandering horen bij je carrière. Zij willen graag doorgroeien of zijn op zoek naar een inhoudelijk aantrekkelijkere functie.

Bron: Mobiliteits- en motivatie onderzoek; onderdeel van het project Verbinden op mobiliteit in het agrofoodcluster.

De voorbereiding

Een goede voorbereiding is cruciaal. Onderstaande lijst biedt een compleet overzicht voor de organisatie. Verstandig is om deze checklist uit te breiden met deadlines en verantwoordelijke aan te wijzen per onderdeel.

- ✓ Datum, locatie (groot genoeg voor 20 mensen met bewegingsruimte) en trainer vastleggen. Deze onderdelen zijn het meest belangrijk voordat er deelnemers geworven gaan worden.

- ✓ Rol organisator helder en duidelijk hebben.
Dit is het centrale aanspreekpunt voor alles wat te maken heeft met de toekomstsessie. Deze persoon moet hier tijd voor hebben en een gepaste status in het bedrijf hebben.
- ✓ Werving:
 - Lijst met contactgegevens medewerkers binnen de doelgroep per sessie. Deze moet altijd up-to-date zijn. Bij meer dan 10-12 deelnemers is de groep te groot en moet er een extra sessie gepland worden.
 - Uitnodigingsmail
 - Herinneringsmail
 - Flyer / poster printen
- ✓ Nazorg inplannen.

Voor iedere sessie heeft de volgende voorbereiding:

- ✓ Beamer en laptop
- ✓ Presentatie toekomstsessie op USB stick en op de laptop
- ✓ 15 uitgeprinte werkwielen per sessie
- ✓ 15 uitgeprinte actiekappers per sessie
- ✓ 15 stiften
- ✓ 8 kaartjes met hulpvragen voor tijdens de interviews
- ✓ Koffie en/of thee

De werving

Het succes van de toekomstsessie is in grote mate afhankelijk van het aantal deelnemers. Gedrag verandert wanneer het individu verandert. Echter, een organisatie is opgebouwd uit heel veel individuen. Door een zo groot mogelijke groep nieuwe inzichten te bieden tijdens een toekomstsessie is het succes het best haalbaar.

Ervaring leert dat medewerkers erg achterdochtig worden wanneer ze uitgenodigd worden voor een toekomstsessie. Het idee dat de organisatie van hem of haar af wil is voornamelijk de reden van deze reactie. Het is daarom belangrijk één duidelijk aanspreekpunt te hebben waar vanuit de communicatie gaat en waar alle medewerkers bij terecht kunnen met vragen. Daarnaast moet je in de uitnodiging de werknemers verplichten te antwoorden. De verplichte reactie benadrukt dat het niet om een vrijblijvende/onbelangrijke sessie gaat, maar juist om een belangrijke sessie waar de organisatie graag van ziet dat zoveel mogelijk medewerkers aan deelnemen. Medewerkers laten verantwoordelijk waarom ze niet kunnen of willen meedoen, zorgt voor meer bewustzijn, heldere communicatie en afstemming van verwachtingen. Iets waar de toekomstsessie verder op door gaat. Ongeveer vier weken (afhankelijk van de roosterperiode) moet de eerste uitnodiging verstuurd worden. Een voorbeeld van een mail wordt hier gegeven.

De dag na het versturen van de eerste uitnodiging worden in alle gemeenschappelijke ruimte, zoals de kantine posters opgehangen over de toekomstsessie. Deze posters zijn wervend en biedt heldere informatie bieden over wat een toekomstsessie is. Zorg voor een anekdote van een lid van de ondernemingsraad of een ander toegankelijke medewerker in de organisatie waar medewerkers het niet snel van zouden verwachten.

Uitnodigingsmail

Beste [...],

Graag nodig ik je uit om deel te nemen aan één van de toekomstsessies van [naam organisatie]. In deze mail wil ik graag toelichten wat een toekomstsessie is en waarom ik jou graag deze sessie willen aanbieden.

Wat is een toekomstsessie?

Een toekomstsessie is een bijeenkomst met je collega's (ongeveer 12 collega's, geselecteerd op basis van inschrijving) van maximaal drie uur. In deze sessie ga je onder leiding van een coach aan de slag met oefeningen en instrumenten om na te denken over wat je wil en kan. Wat ga je de komende maanden en jaren doen binnen de huidige organisatie? Ga en kan je nog groeien in je functie? Of wil je wel eens op een andere afdeling werken? Wellicht niet meer in het primaire proces maar beleidsmatig over een aantal zaken nadenken? Of is het voor jou de tijd om eens om je heen te kijken, buiten de organisatie. Al deze mogelijkheden worden besproken.

Waarom een toekomstsessie?

Door alle veranderingen in de markt en de omgeving van de organisatie, ligt de focus snel op overleven. De organisatie vindt dat er desondanks aandacht besteed moet worden aan haar eigen perspectief en aan het perspectief voor en van haar medewerkers. De toekomstsessie is een cadeau van de organisatie aan haar medewerkers om eens de tijd te nemen voor reflectie en actie. Wat wil en kan jij? En hoe kan dat gerealiseerd worden? Het doel is dat je weg gaat met beter inzicht op carrière mogelijkheden. Aan het eind van de sessie heeft iedereen een persoonlijk actieplan opgesteld. Alles wat je opgestoken hebt tijdens deze sessie is van jou en privé. Directie en MT nemen geen deel aan deze sessies. Dat betekent dat wij niets te weten komen over de uitkomsten van de sessies, alleen als jij dat zelf met ons wilt delen tijdens bijvoorbeeld een POP-gesprek.

Toekomstsessies:

Er zijn verschillende bijeenkomsten waaruit je kun kiezen om aanwezig te zijn. Alle managers weten van deze sessie. Overleg even wanneer je graag wilt deelnemen met je manager. Mocht je problemen ervaren, neem dan contact op met mij.

Datum: XX
Tijd: XX tot XX uur
Locatie: XX

Wat moet ik doen?

1. Reply deze mail en geef aan op welke datum (en welke tijd en locatie) je wil deelnemen.
2. Reply deze mail en geef aan dat je wel graag zou willen deelnemen maar dat je onmogelijk op deze data kan deelnemen.
3. Reply deze mail en geef aan waarom je niet wil deelnemen en wat je nodig hebt van de organisatie om wel deel te nemen.

Je kan je inschrijven tot en met [...], dus wees er snel bij.

Met vriendelijke groet,

Mijntoekomstsessie



Waarom **Mijntoekomstsessie**?

Je voelt je thuis in je functie, maar is dit nog het werk waar je initieel voor gekozen hebt? Het werk verandert en het is onduidelijk hoe jouw werk er over een paar jaar uit ziet. Tijd om daar eens bij stil te staan en vooral ook leuk om daarover na te denken.

Voor wie?

MijnToekomstsessie is voor **alle medewerkers**. De eerste XX aanmeldingen kunnen meedoen.

Wat is **MijnToekomstsessie**?

In een **groepssessie** van 3 uur ontdek je wat jouw mogelijkheden zijn op de arbeidsmarkt. Wil je nog groeien in je functie? Ga en kan je nog groeien in je functie? Of wil je wel eens op een andere afdeling werken of bij een ander bedrijf? Wellicht niet meer in het primaire proces, maar beleidsmatig over een aantal zaken nadenken? Met deze mogelijkheden gaan we actief aan de slag. Het resultaat van de sessie is een persoonlijk actieplan.

Geef je op of vraag meer informatie bij:

[Naam]

Mail: xx@xx.nl

Telefoon: 058 293 24 21

Kamer: XX

De bijeenkomsten vinden plaats op:
XX.XX.XXXX van 9-12 of van 13-16 uur.

"Je bent gek als je niet meedoet!"

XX, lid OR



Maximaal tien werkdagen voor de toekomstsessie krijgen alle medewerkers waar nog geen reactie van vernomen is een herinneringsmail gestuurd worden. Hierin kan een update in staan van het aantal collega's waar je al wel een reactie van hebt en hoeveel collega's zich al hebben opgegeven. Ga in deze mail ook in op de mogelijk negatieve geluiden in de organisatie.

Herinneringsmail

Beste [...],

Op [datum] heb je van mij een persoonlijke uitnodiging gekregen om mee te doen aan of je af te melden voor een toekomstsessie.

Tot nu toe heb je nog geen reactie geven en dat is jammer. Ik wil graag weten of je mee doet, en waarom je eventueel niet mee kunt of wilt doen. Meer dan [...] collega's van je hebben al wel gereageerd en bijna [...] collega's hebben zich al opgegeven.

Ik hoor helaas geluiden dat medewerkers bang zijn. Dat er een verborgen agenda zou zijn en dat de uitkomsten voor andere zaken gebruikt gaan worden. Dat is absoluut niet zo. Het doel is dat je inzicht krijgt in wat je zelf wilt, waar je staat en daarmee in je eigen arbeidsmarktfithheid. Wat daar besproken en gedaan wordt, blijft binnen de muren van de ruimte, tenzij je zelf anders beslist. Daar worden vooraf ook heldere afspraken over gemaakt. Juist daarom doen directie en MT niet mee aan de sessies.

Ik hoop vandaag of morgen, maar uiterlijk [...] een reactie van je hebben.

Met vriendelijke groet,

.....

Programma Toekomstsessie

09:00 **Welkom, inleiding en afspraken voor veiligheid en vertrouwelijkheid.**

09:15 **Poll.** We beginnen iedere sessie met een poll, waarin we drie vragen stellen:

1. *Ik wil de komende tien jaar nog wel bij dit bedrijf werken;*
2. *Ik heb daar zelf invloed op;*
3. *Ik weet waar ik met vragen over mijn loopbaan terecht kan.*

De deelnemers gaan in een denkbeeldig 'Ja' of 'Nee' vak staan en worden bevroegd op de redenen achter hun antwoorden. Of en hoelang je de tijd neemt voor dit onderdeel van de toekomstsessie is afhankelijk van de grootte van de groep. Bij een kleine groep, minder dan vijf deelnemers, kan de poll ook geïntegreerd worden in de inleiding en voorstelronde. Dan moet er naar deze stellingen gevraagd worden en wordt er een korte terugkoppeling gegeven van de uitkomsten van deze poll.

09:30 **Doel van de bijeenkomst verhelderen.**

09:35 **Werkwiel invullen.**

Na de eerste inventarisatie in de poll vragen we de deelnemers om een zogenaamd "werkwiél" in te vullen. Hierop geven ze met een rapportcijfer tussen de één en tien op acht onderwerpen aan hoe tevreden zij daar op dit moment mee zijn. De onderwerpen betreffen onder andere de tevredenheid over het salaris, over de reistijd, de inhoud van het werk, over het eigen opleidingsniveau, de samenwerking met collega's en de stijl van leidinggeven.

09:45 **Inventarisatie & indrukken delen.** Hoe tevreden ben je met het resultaat en waar wil je iets aan doen?

10:00 **Interview.** In tweetallen gaan ze elkaar interviewen over het werkwiél.

10:30 **Pauze.**

10:45 **Elkaar activeren.** De hele groep komt weer samen. Iedereen doet een korte terugkoppeling over degene die hij of zij geïnterviewd heeft en geeft een advies: Als ik jou een advies mag geven, ga dan doen voor uiterlijk ...[datum]...

11:45 **Actieklapper.** Invullen van actieklapper met concrete actie, gebaseerd of geïnspireerd op het advies van de collega.

11:50 **Afsluiten.** Korte inventarisatie van de trainer: Waar heb je iets aan gehad? Wat zou je anders willen zien?

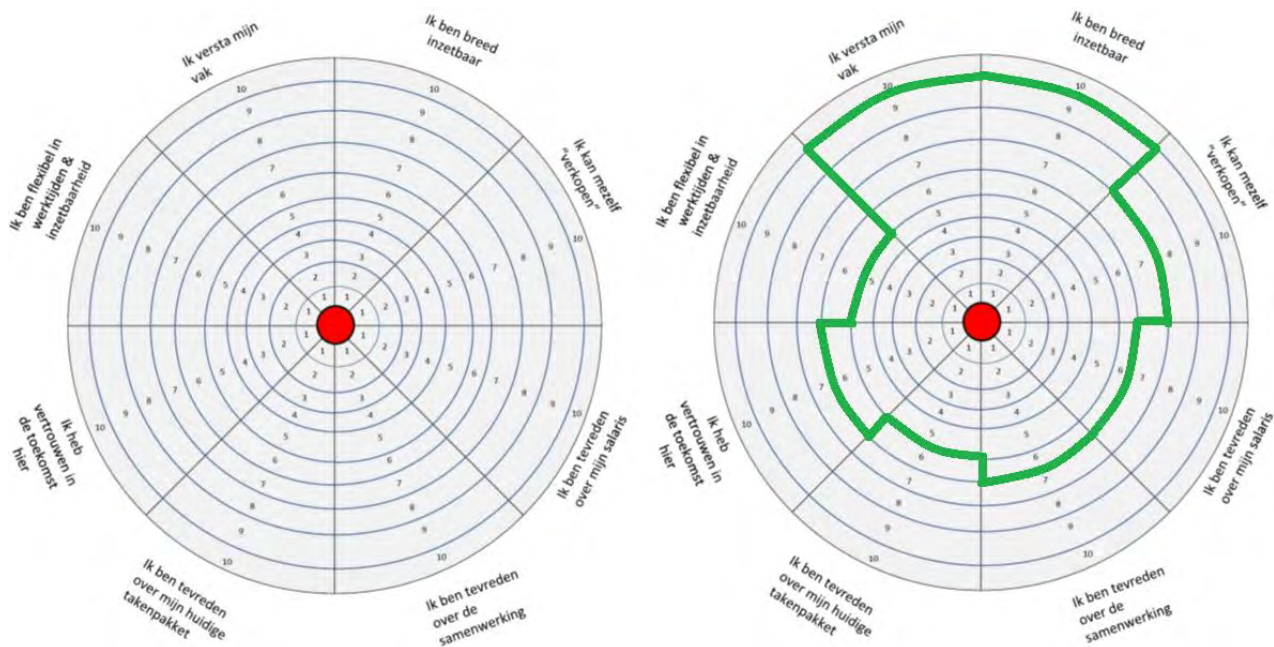
12:00 **Einde**

Werkwiel

In het werkwiël waardeert iedere deelnemer op een schaal van 1 tot 10 verschillende thema's. Dit biedt snel inzicht in de tops en downs. Er zijn drie verschillende werkwiëlen, aangepast op de verschillende type medewerker. In de tabel hieronder staat aangegeven welke thema's geschikt zijn voor een groep type medewerker.

| Werkwiel 1: blijvers & afwachters. Combineert zowel interne als externe motieven van mobiliteit en werktevredenheid. | Werkwiel 2: zoekers. Geeft helder inzicht in de verbetermogelijkheden wat betreft de arbeidsmarktpositie. | Werkwiel 3: vinders. Geeft helder inzicht in wat hij/zij momenteel van het huidige werk vinden en of dat voldoende is. |
|---|--|---|
| Ik ben flexibel in werktijden en inzetbaarheid. | Ik heb mijn toekomstige werkgever iets te bieden. | Ik heb vertrouwen in de toekomst. |
| Ik versta mijn vak. | Ik heb brede kennis & ervaring in de glastuinbouw (deze sector). | Ik ben tevreden met mijn loopbaan. |
| Ik ben breed inzetbaar. | Ik heb een goede opleiding. | Ik ben tevreden met de relatie met mijn leidinggevende. |
| Ik kan mezelf 'verkopen'. | Ik weet wat ik wil. | Ik ben tevreden over mijn werktijden. |
| Ik ben tevreden over mijn salaris. | Ik ben gezond. | Ik ben tevreden over mijn inkomen. |
| Ik ben tevreden over de samenwerking. | Ik weet waar ik goed in ben. | Ik ben tevreden over mijn werkplezier. |
| Ik ben tevreden over mijn huidige takenpakket. | Ik ben mobiel in reistijden en vestigingsplaats. | Ik ben tevreden over mijn werkzaamheden. |
| Ik heb vertrouwen in de toekomst hier. | Ik ben flexibel in werktijden en inzetbaarheid. | Ik ben tevreden over de samenwerking met collega's |

Een voorbeeld van een leeg en ingevuld werkwiël is hieronder te zien. Door de scores met elkaar te verbinden, krijgt de medewerker direct een beeld van hoe hij of zij scoort. Het is belangrijk dat de deelnemers hun werkwiël op deze manier invullen, omdat direct als visuele ondersteuning dient voor de volgende stap in de toekomstssessie.



Interview

Na het invullen van het werkwiel, worden er groepjes van twee gevormd. Afhankelijk van de voorkeur van de deelnemers zijn dat mensen die elkaar al kennen of juist een onbekend persoon. Wanneer er een ongelijk aantal deelnemers zijn, vormt de coach een duo met een deelnemer.

Dit onderdeel van de toekomstsessie laat de deelnemers vrij. Daarom is het belangrijk de spelregels helder af te stemmen met alle deelnemers. De spelregels zijn:

- Iedereen interviewt elkaar 15 minuten.
- Tijdens deze 15 minuten ligt de focus volledig op de persoon die geïnterviewd wordt. De interviewer mag alleen maar vragen stellen. Meepraten of discussiëren is niet toegestaan! Na 15 minuten wisselen de rollen en komt de focus op de andere persoon te liggen en mag de interviewer alleen maar vragen stellen.
- De interviewer moet zoeken naar de onderwerpen waar positieve energie ligt (waar gaat de persoon van lachen en stralen?) en hoe hij of zij ervoor kan zorgen dit onderwerp meer of beter te integreren in het dagelijks werk.
- Ieder duo mag zelf een plekje uitzoeken waar zij twee keer 15 minuten op elkaar gefocust zijn. Spreek af dat iedereen om een bepaalde tijd weer terug is en zelf de tijd goed in de gaten houdt.
- Iedereen krijgt een kaart mee met hulpvragen.

Hulpvragen:

- Welke onderdelen heb je een hoog cijfer gegeven en welke een laag?
- Waar moest je het langst over nadenken om een cijfer te geven? Waarom?
- Welk onderdeel zou je graag één punt hoger willen scoren? Waarom?
- Wat kun je doen om hem 1 punt hoger te krijgen?
- Wat heb je nodig van anderen?

Vraag naar:
 Gedachten
 Gevoelens
 Wat je wilt



Toekomstsessie – werkwiel interviews

Actieklapper

De actieklapper is bedoeld om de vervolgstap voor de deelnemers zo concreet mogelijk voor zichzelf te maken. Alle inzichten, ideeën en persoonlijke gevoelens worden omgezet in actie die op een 'actiesticker' worden geschreven. Wat ga je doen? Wanneer ga je dit doen? Wat kan je hierin maximaal zelf doen? Wat heb je minimaal nodig van de organisatie? De actie moet uitdagend genoeg zijn voor de deelnemer om uit de comfortzone te komen, maar moet zo groot zijn dat het de haalbaarheid schaad.

Clapperboard

| | |
|--|-------|
| Mijn stap: | Naam: |
| Wat kan ik maximaal zelf doen? | |
| Wat heb ik daarvoor minimaal nodig van de organisatie? | |

Er wordt een foto van de actiekapper gemaakt, zodat uit alle acties een rode draad gehaald kan worden en deze informatie kan nog gebruikt worden voor de nazorg.

Nazorg

Na de toekomstsessie is het van belang de losgekomen energie vast te houden. Dit kan op verschillende manier gebeuren. Het is hierbij belangrijk dat het een geheugensteuntje is voor de deelnemers en het moment zelf hen weinig extra inspanning of tijd kost.

- De foto's die aan het eind van de toekomstsessie gemaakt is van de actiesticker worden twee weken na de sessie opgestuurd via de email of uitgeprint en in het postvakje gelegd met een kleine, persoonlijke boodschap erop. Bijvoorbeeld: Hoi ..., het is al weer even geleden maar hoe gaat het met je actiekapper? Lukt het op de stap te nemen? Mocht je hulp nodig hebben, dan ben je altijd welkom!
- Maak een poster op a4 formaat om als placemats op de dienbladen in de kantine te leggen. Denk hierbij aan een foto van een medewerker die aan de slag is gegaan met zijn of haar actie: "Ik heb een stap gezet:..... Jij ook al?"
- SMS-systeem die alle deelnemers twee weken na de sessie een herinneringsbericht stuurt met de vraag hoe het met hun actie gaat.
- Actie-lunch. Organiseer een lunch waarbij een groep deelnemers wordt uitgenodigd door de organisator van de toekomstsessies om terug te kijken op de sessie en iedereen weer te activeren.
- Alle deelnemers nabellen om te vragen hoe het met hun actie gaat.



Week van de Arbeidsmobiliteit

[Feiten en cijfers](#)

[Ervaringen Week van de Arbeidsmobiliteit](#)

[Hoe organiseer ik een Week van de Arbeidsmobiliteit?](#)

Feiten en cijfers Week van de Arbeidsmobiliteit

“Welke baan wil jij voor 1 dag?”

De Week van de Arbeidsmobiliteit Noord Veluwe in cijfers

In samenwerking met het Veluwe Portaal

Deelnemende organisaties: 28 (bekijk deelnemers)
 Deelnemers: 100
 Baanwissels: 100
 Vooraf beschikbare functies: 61

Workshopweek met workshops:

- Linked-In
- Netwerken
- De P&O-er als choreograaf van organisatie- en loopbaanontwikkeling
- Toekomstsessie
- Mobiliteitsdokter
- Ondernemerschap, iets voor jou?

Totaal aantal deelnemers workshops: 50

Netwerkbijeenkomst: 50 deelnemers

De Week van de Arbeidsmobiliteit Haaglanden in cijfers

In samenwerking met Werkplein Westland

Deelnemende organisaties: 11 (bekijk deelnemers)
 Deelnemers: 20

Netwerkbijeenkomst: 20 deelnemers

Media

Radio-items

Radio Gelderland. Baanwissel dhr. Foppen en dhr. Kramer
 WOS- Radio. Baanwissel radiomaker en wethouder

Tv-items

WOS – Regionieuws donderdag 21 november <http://bit.ly/1aMDTmP>
 Omroep west – regionieuws vrijdag 22 november <http://bit.ly/1aD1cPP>.

Krant of internet

Aankondiging AD Haagsche Courant
 Reportage AD Haagsche Courant
 Diverse plaatsingen op internet bij o.a.:
 VNO-NCW Midden, nieuwsbrief MKB-midden, Aequor, MKB Westland,, Kenniscentrum EVC

Communicatiemateriaal

Print

- Poster en flyer voor werknemers
- Flyer voor werkgevers
- Persberichten
- Krant Week van de Arbeidsmobiliteit Veluwe Portaal

Video

Video Week van de Arbeidsmobiliteit Noord Veluwe
 Video's Week van de Arbeidsmobiliteit Haaglanden

Nieuwsbrief:

Veluwe Portaal, Linxx, SOL, POA

Website:

www.weekvandeArbeidsMobiliteit.nl
 Bezoekersaantal van aug tot 1 dec: 7.299
 Best bezocht: 510 per dag (16 oktober via wos.nl)
 Twitter: @baanvoor1dag



Geleerde lessen en ervaringen op werknemersniveau

De beweegreden van deelnemers aan de Week van de Arbeidsmobiliteit zijn verschillend. Ze zijn goed onder te brengen bij de drie verschillende typen werknemers (zie ook Handleiding Toekomst sessie):

1. **De blijvers: ik blijf zitten waar ik zit**
Het is een cadeautje en vooral plezierig om een keer een dagje elders in de keuken te kijken. Deelnemers zijn niet van plan een loopbaanstap te zetten.
2. **De afwachters: ik heb een zetje nodig**
De werknemers in deze groep zijn niet ontevreden, maar weten eigenlijk niet wat hun mogelijkheden op de arbeidsmarkt zijn en staan daar wel voor open. Er is een onbekend verlangen naar ander werk. Deelnemers willen weten wat er nog meer in de buurt is om te ontdekken of ze nog goed zitten of loopbaanstappen moeten zetten.
3. **De zoekers: ik wil wel, maar het lukt niet**
Er is de urgentie of een echte wens om een loopbaanstap te zetten. Het meelopen dient ter oriëntatie op een concrete loopbaanstap.

Waarom niet?

Er zijn ook werknemers die zich niet opgeven. Zij zien niet wat een baan voor 1 dag hen kan opleveren of zijn bang voor de consequenties als ze meedoen. Betekent dat dan dat ik weg moet? Ze zien niet de noodzaak. Waarom is veranderen belangrijk? Ik doe mijn werk toch goed en ik wil dit werk nog jaren doen.

Wat is er nodig voor een succesvolle baan voor 1 dag voor werknemers?

- Werknemers hebben graag houvast en vinden het fijn als inzichtelijk is welke functies beschikbaar zijn. Daar tekenen ze makkelijker op in dan algemene benamingen of 'functies in overleg'.
- Openheid van deelnemers en organisatie in hun ambitie en over het werk en de werkzaamheden
- Gastvrije ontvangst en gepassioneerde begeleider die trots zijn vak toont gedurende de dag.
- Daadwerkelijk laten zien wat het werk inhoudt en baanwisselaars ook iets laten doen in plaats van een 'koude' rondleiding.

Wat levert de baan voor 1 dag de werknemer op?

- Een plezierige dag waarin je inzicht krijgt in een hele andere functie, andere branche of werkgever
- Inzicht in je eigen functie. Als er iemand bij je op bezoek komt, word je weer geattendeerd op je eigen werk.
- Kritisch of met plezier terugkijken naar de eigen functie en de eigen organisatie.
- Je weet wat je nog meer kan met je huidige opleiding of wat je moet doen om die loopbaanstap te zetten.

"Omdat ik de laatste tien jaar wel een redelijk beeld heb over hoe dit werkt binnen een gemeente lijkt het me erg interessant hoe dit gaat binnen een bedrijf waar het vooral gaat om beeld en geluid en nieuws/actualiteiten."

"Ik heb een goed beeld gekregen van de functie, doordat ik met verschillende mensen en taken heb meegelopen. Voor mij was het een leerzame middag en ik kan het iedereen aanraden!"

"Het is algemeen bekend dat er in de hele financiële wereld de komende jaren veel gaat veranderen. Het is alleen nog onzeker wat dat voor mijn baan gaat betekenen. Daarom vind ik het belangrijk om mij vast te oriënteren op een eventuele volgende stap in mijn loopbaan."

"Ik vond het vooral interessant om te zien hoe het logistieke proces in elkaar stak bij een ander bedrijf. Daarnaast krijg je gelijk de bedrijfscultuur mee en dat is erg belangrijk voor plezierig werk."
"De kwaliteit controleren van levensmiddelen steekt anders in elkaar dan de kwaliteitscontrole van rolgordijnen. Hoge kwaliteit, voedselveiligheid en hygiëne zijn essentieel om succesvol te zijn, er mag niks doorheen glippen als het om voeding gaat"

Geleerde lessen en ervaringen voor organisaties

Organisaties doen mee aan de Week van de Arbeidsmobiliteit om:

1. Zich te presenteren als aantrekkelijke werkgever. Soms door alleen in te gaan op een specifieke vraag van een deelnemer (als ze in eerste instantie niet mee doen)
2. Werknemers op een laagdrempelige en onverdachte manier de kans te geven om eens buiten het bedrijf te kijken. Cadeautje!
3. Te laten zien dat het gras niet altijd groener is bij de burens
4. Medewerkers te laten inzien dat zij opleiding en ontwikkeling van personeel belangrijk vinden

Waarom niet?

Er zijn ook organisaties die liever niet mee doen aan de Week van de Arbeidsmobiliteit

- Het werk wat ze doen is niet geschikt 'voor pottenkijkers'.
- Regelgeving maakt dat het te veel moeite kost om iemand een dag mee te laten kijken.
- Zijn bang dat de goede mensen vertrekken als zij elders een dagje meelopen.
- Zien nadelen voor de klanten, patiënten of cliënten waar de baanwisselaars in de organisatie mee te maken krijgen.
- Zijn bang dat het onrust veroorzaakt onder medewerkers "moeten we weg?".
- Geen tijd om mensen een dag kwijt te zijn op de werkvloer.

Wat is er nodig voor een succesvolle baan voor 1 dag voor organisaties?

- Een breed scala aan deelnemende organisatie uit diverse sectoren waardoor medewerkers uit de organisaties iets te kiezen hebben.
- Actief werven en informeren van medewerkers / toekomstige medewerkers
- Duidelijke toelichting op wat er van de organisatie verwacht wordt en wat zij van deelnemers kunnen verwachten.

Wat levert de baan voor 1 dag de organisatie op?

- Contact met andere P&O-ers in de buurt. Je belt elkaar daarna ook makkelijker op.
- Leren van achtergronden van andere organisaties en hun medewerkers.
- Besef bij medewerkers dat 'de baan voor het leven' niet meer bestaat.
- Medewerkers weten dat de organisatie open staat voor het gesprek over je loopbaan en je wensen, zowel binnen als buiten het bedrijf.
- Enthousiasme bij medewerkers over hun eigen werk als zij iemand mogen begeleiden .

"Hij heeft nu zijn niveau behaald door te groeien binnen het bedrijf. Ik heb hem aangeraden om ook door een opleiding Hbo-niveau te behalen."

"Het initiatief staat of valt met de openheid van de deelnemers."

"De enthousiaste reactie van deelnemer die bij ons heeft meegelopen heb ik doorgestuurd naar mijn team. Het is hartstikke leuk om te horen dat anderen enthousiast zijn over je werk."

"De werknemer weet nu beter wat hij wil."

"Werkgevers moeten werknemers stimuleren zich te ontwikkelen."

"Mensen denken bij mobiliteit vaak dat je dan weg moet, mobiliteit gaat over nadenken waar je naartoe wil als mens en als organisatie."



Geleerde lessen en ervaringen in de regio

Noord Veluwe

In Noord Veluwe werd de Week van de Arbeidsmobiliteit voor de tweede keer georganiseerd. De eerste keer werd al enthousiast ontvangen, maar deze keer was het enthousiasme en het aantal aanmeldingen nog groter.

Voorafgaand aan de week van de arbeidsmobiliteit werden workshops georganiseerd voor werknemers en P&O. Daar werd enthousiast op ingeschreven. De organisatie is professioneel opgepakt met een website en communicatiemateriaal.

Door de goede ervaringen van vorig jaar en enthousiasme melden zich meer medewerkers per organisatie aan. Het warme netwerk van het Veluwe Portaal en regelmatige communicatie zorgde ervoor dat organisaties zich makkelijk aanmelden. Het bleek wel een opgave om een substantieel aandeel levensmiddelenbedrijven bereid te vinden deel te nemen. Uiteindelijk hebben 5 bedrijven deelgenomen aan de Week van de Arbeidsmobiliteit en een vijftal hebben aangegeven graag in 2014 te willen deelnemen.

Haaglanden/Westland

In Westland werd de Week van de Arbeidsmobiliteit voor het eerst georganiseerd. Gedurende het jaar zijn veel activiteiten georganiseerd binnen de organisaties om toe te werken naar daadwerkelijke uitwisseling. De Week van de Arbeidsmobiliteit richtte zich in eerste instantie op de groep werkgevers in het netwerk. Om deelnemende werknemers meer keuzes te bieden in het aantal werkplekken is gezocht naar organisaties die ook hun deuren open wilde stellen. Een aantal organisaties uit het netwerk pakte dit op en merkten ook dat hun medewerkers er positief op reageerden. Wel werden werknemers gericht uitgenodigd om deel te nemen en werd het initiatief niet breed in de organisatie verspreid.

Door economische omstandigheden/reorganisaties deden een aantal organisaties niet mee met de Week van de Arbeidsmobiliteit.

Wat levert de baan voor 1 dag de regio op?

- Meer algemene bekendheid over het thema arbeidsmobiliteit bij een breder publiek (niet alleen bij deelnemers aan de Week van de Arbeidsmobiliteit).
- P&O-ers weten elkaar makkelijker te vinden. Je belt elkaar daarna ook makkelijker op.

“Het is een laagdrempelige manier om werknemers een kijkje in de keuken van een ander bedrijf te laten nemen. In een tijd waarin de baan voor het leven steeds zeldzamer wordt, is nadenken over je arbeidsmarktpositie van groot belang”. Ingeborg Lups, Veluwe Portaal

“In tijden van reorganisaties blijven medewerkers vaak juist op hun plek zitten. En de vraag is, of dat positief is. Je ziet juist hartstikke mooie dingen ontstaan als mensen noodgedwongen iets anders moeten gaan zoeken. En die ook achteraf zeggen: als ik dit had geweten dan had ik het tien jaar eerder gedaan.” Desiree Curfs, Werkplein Westland

Hoe organiseer ik de Week van de Arbeidsmobiliteit?

Welke baan wil jij voor één dag?



Wat is de Week van de Arbeidsmobiliteit

Planning

Waarom de Week van de Arbeidsmobiliteit

Verwachte resultaten

Doelen en doelgroep vaststellen

Organisatie en taakverdeling

Budget

Promotie en werving

Aanpak matchen en baanwissels

Workshopweek

Valkuilen

Wat is de Week van de Arbeidsmobiliteit?

Tijdens de Week van de Arbeidsmobiliteit nemen medewerkers één of meerdere dagen een kijkje in de keuken bij een bedrijf in de buurt.

Optioneel volgen managers, leidinggevenden en medewerkers de week voorafgaand aan de Week van de Arbeidsmobiliteit praktische workshops.

Planning

| Dag/tijd | Wat, waar, hoe |
|--------------------------------------|--|
| 2 - 3 maanden van te voren | <ul style="list-style-type: none"> • Draaiboek week van de arbeidsmobiliteit met aanpak werving, taakverdeling ruwe planning en invulling van de week • Start werving deelnemers door e-mail van flyers en nabellen • Matchingproces bedenken • Doelgroep bepalen en werkafspraken maken |
| 8 weken van te voren | <ul style="list-style-type: none"> • Workshoparrangement samenstellen • Inplannen van data en tijden van workshops • Website maken en online zetten |
| Vanaf 7 weken van te voren | <ul style="list-style-type: none"> • Persbericht met aankondiging Week van de Arbeidsmobiliteit |
| 5 weken van te voren | <ul style="list-style-type: none"> • 2^e wervingsmail organisaties met workshoparrangement en inventarisatie werkplekken |
| 4 weken van te voren | <ul style="list-style-type: none"> • Nabellen organisaties • Sluiting inschrijving organisaties • Inventarisatie werkplekken/functies |
| Tot 3 weken van te voren | <ul style="list-style-type: none"> • Werving deelnemers en voorkeur werkplekken |
| 3 weken van te voren | <ul style="list-style-type: none"> • Sluiting workshopinschrijvingen |
| 1 week van te voren | <ul style="list-style-type: none"> • Matching • Communiceren aan deelnemers waar en wanneer ze gewisseld worden |
| 1 week van te voren | <ul style="list-style-type: none"> • Workshopweek |
| WEEK VAN DE ARBEIDSMOBILITEIT | |
| 1 -2 weken na de WvdA | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluatie |

Waarom de Week van de Arbeidsmobiliteit?

De Week van de Arbeidsmobiliteit heeft de volgende doelen:

- Bedrijven in de regio nader kennis met elkaar laten maken, zodat de basis gelegd kan worden voor een verdere samenwerking op het gebied van mobiliteit
- Vervolg en praktisch maken van de plannen die medewerkers gemaakt hebben tijdens de toekomsessie (groepsessie over je loopbaanwensen)
- Werknemers bewust maken van hun eigen arbeidsmarktpositie. Zij denken na over de inzetbaarheid binnen het huidige bedrijf of indien mogelijk bij een collega-bedrijf in de regio.
- Het in beweging brengen van medewerkers
- Organisaties bewuster laten omgaan met mobiliteit en daar actief beleid op laten voeren
- Eerste aanzet voor vervolg en verdieping van arbeidsmobiliteit in de eigen organisatie en bij medewerkers.
- Meer algemene bekendheid over het thema arbeidsmobiliteit bij een breder publiek (niet alleen bij deelnemers aan de Week van de Arbeidsmobiliteit).

[Lees hier](#) meer over de ervaringen met de Week van de Arbeidsmobiliteit.

Verwachte resultaten

Medewerkers hebben een keer ervaren hoe het is om in een andere omgeving/functie of sector te werken.

Organisaties hebben laten zien wat zij in huis hebben. Daarnaast wordt arbeidsmobiliteit en beleid positief benaderd. Organisaties hebben laten zien aan hun medewerkers dat nadenken over je loopbaan vanzelfsprekend, positief en leuk is.

Doelen en doelgroep vaststellen

Het is van belang om tijdig vast te stellen wie de doelgroep is, om de doelstellingen, organisatie, promotie en werving hier op aan te kunnen passen. Op deze manier is de Week van de Arbeidsmobiliteit zo veel mogelijk afgestemd op de doelgroep. Vragen die voorafgaand aan de Week van de Arbeidsmobiliteit gesteld worden, zijn:

- Uitgangspunt vaststellen:
Bijvoorbeeld: Deelnemen betekent de deuren openen van de eigen organisatie en eigen werknemers de kans geven om een dag van baan te wisselen.
- Wie is de doelgroep?
- Hoeveel deelnemers gaan er mee doen (aantal organisaties en aantal werknemers)
 - Wie is de primaire doelgroep? Wie willen we dat er deelnemen
 - Wie is de secundaire doelgroep? Wie moeten er, naast de potentiële deelnemers, allemaal op de hoogte zijn van de Week van de Arbeidsmobiliteit

Organisatie en taakverdeling

Bij de organisatie van de Week van de Arbeidsmobiliteit horen een aantal onderdelen. Meerdere onderdelen kunnen aan dezelfde persoon toegewezen worden.

- Hoofdorganisator
- Promotie (verzorgen van persberichten, bijhouden van de website, etc.)
- Werving (werven van organisaties en deelnemers)
- Contactpersoon voor deelnemers & matching
- Workshopleider

Het is nuttig om met elkaar de taken per functie zo veel mogelijk af te bakenen, om duidelijkheid te krijgen over ieders verantwoordelijkheden.

Budget

Van te voren wordt het budget bepaald van de Week van de Arbeidsmobiliteit. Dit is mede afhankelijk van het aantal deelnemers dat aangetrokken gaat worden, de hoeveelheid aan externe communicatie en op welke manier het matchen ingericht wordt.

Maak een begroting en blijf deze gedurende het proces in de gaten houden, zodat je aan het einde niet voor verrassingen komt te staan.

Promotie en werving

Denk goed na welke mogelijke middelen ingezet kunnen worden, welke gepast zijn en welke het beste resultaat op kunnen leveren. Een combinatie van verschillende middelen zal vereist zijn.

Wervingsmiddelen/promotiemateriaal

Dit wervingsmateriaal is gratis op aanvraag te verkrijgen.

- Vooraankondiging deelnemers per e-mail
Deze e-mail is bedoeld om werknemers te informeren over het bestaan van de Week van de Arbeidsmobiliteit.
- Poster voor medewerkers in kantine
De posters zijn bedoeld om medewerkers binnen bedrijven te werven om deel te nemen aan de Week van de Arbeidsmobiliteit.
- Flyer met info voor werknemers
De flyer dient ter promotie en informeert werknemers over de inhoud en het doel van de Week van de Arbeidsmobiliteit en hoe zij zich hiervoor aan kunnen melden.
- Flyer met info voor werkgevers
De flyer dient ter promotie en informeert organisaties over de inhoud en het doel van de Week van de Arbeidsmobiliteit.

- Krant Week van de Arbeidsmobiliteit
De krant wordt gebruikt om werkgevers en werknemers achteraf inzicht te geven in de baanwissels, resultaten en inzichten die mensen opgedaan hebben tijdens de Week van de Arbeidsmobiliteit.

Communicatie & marketing

Voorbeelden van communicatie en marketingactiviteiten zijn:

- Website www.weekvandeArbeidsMobiliteit.nl
- Persbericht(en)
 - [Zie voorbeeld persbericht in bijlage.](#)
- Radio & TV tijdens week van de mobiliteit
 - <http://www.wos.nl/televisie/uitzendinggemist/player/item/20131121-regionieuws-van-donderdag>
 - <http://www.omroepwest.nl/nieuws/22-11-2013/westlandse-chrysantenkweker-en-west-verslaggever-wisselen-van-baan>
 - <http://weekvandeArbeidsMobiliteit.nl/baanwissels-in-beeld/>
- Sociale media: Twitter @weekvandeArbeidsMobiliteit of @wvda
- Zorg voor een prominente baanwissel. Bekijk wat een aansprekend persoon is in de regio of vraag bijvoorbeeld of de directeur van een vooraanstaand bedrijf van baan wil wisselen.

Aanpak matchen en baanwissels

Het matchen van de werknemers op de aangeboden werkplekken is een arbeidsintensief proces. Vooral als de werkplekken die aangeboden worden niet specifiek gedefinieerd worden. Ook zijn er altijd populaire werkgevers en werkplekken die de meeste aanmeldingen krijgen. Het is daarom verstandig om van te voren te melden dat niet ieders wens vervuld kan worden en deelnemers om een top drie te vragen. Dat moet helder gecommuniceerd worden.

Het matchingsproces is als volgt. Deze manier van matchen lukt tot een bepaald aantal deelnemers. Als er meer dan 100 werknemers deelnemen is een online-systeem gewenst waarin medewerkers zich zelf kunnen inschrijven op een werkplek. Alle bestanden voor het matchen zijn te vinden op www.weekvandeArbeidsMobiliteit.nl

1. Inventariseer mogelijke werkplekken bij werkgevers

De organisatie ontvangt van de deelnemende organisaties welke werkplekken er binnen hun organisatie op welke dag en tijd beschikbaar zijn voor een baanwissel. Het is van belang dat de functies zo specifiek mogelijk omschreven worden, om de deelnemers zo een duidelijk beeld te geven van de functie. Dit kan hun keuze vergemakkelijken.

2. Werven van werknemers

De contactpersoon binnen de organisatie gaat deelnemers werven. Zij kunnen bijv. de leidinggevenden informeren over het initiatief zodat zij dit onder hun medewerkers kunnen uitzetten. P&O kan ook specifiek medewerkers die loopbaanvraagstukken hebben uitnodigen om deel te nemen.

3. Aanmelden van deelnemers

De deelnemers geven zich op bij de contactpersoon door een aanmeldformulier in te leveren. De werkplekken kunnen zij op een website of bij het aanmeldformulier inzien. De contactpersoon verwerkt de aanmeldingen in een excelbestand waarin alle deelnemers in één overzicht staan. Deelnemers geven een eerste en tweede keuze door en houden rekening met hun eigen beschikbaarheid en die van de werkplek. LET OP: het is noodzakelijk om een volledig ingevuld excelbestand te ontvangen.

4. Matching van werkplekken en deelnemers

De organisator zorgt voor het matchen van de voorkeur van de deelnemers en de aangeboden werkplekken. Dit is een arbeidsintensief proces.

1. Eerst wordt een totaaloverzicht gemaakt van de aangemelde deelnemers in Excel: naam, werkgever, email, 1^e voorkeur, 2^e voorkeur.

2. In een nieuw Excel document wordt het totaaloverzicht van de aangemelde deelnemers gekopieerd: het match-document. Vervolgens worden de kolom met de emailgegevens verwijderd. Dit document is namelijk het overzicht wat verspreid gaat worden en dergelijke gegevens worden niet verstrekt.
3. In het match-document wordt vervolgens voor ieder bedrijf dat plaatsen beschikbaar stelt een blad gemaakt. Op het Excel-blad worden de volgende kolommen ingevuld per functie: Functie, afdeling, Maandag, Dinsdag, Woensdag, Donderdag, Vrijdag, Naam match, werkgever.
* Sommige plaatsen zijn beschikbaar voor enkel een dagdeel/dagdelen. Geef dit aan in het overzicht.
4. Het is belangrijk de lijst van aanmeldingen gewoon van boven naar beneden af te lopen op basis van de eerste voorkeur. De rij met gegevens van de deelnemer worden geknipt en in het juiste blad van de werkgever geplakt. Dit betekent dat het overzicht van deelnemers in het match-document steeds leger wordt. Daarnaast wordt direct de dag van de uitwisselingen in de week aangegeven, wanneer een match gemaakt is.
* Wanneer deelnemers niet op basis van hun eerste voorkeur kunnen worden geplaatst. Sla deze over.
5. De volgende stap is het plaatsen van de overige deelnemers die niet op de eerste keus konden worden geplaatst. Wanneer het niet uitkomt, kijk naar vergelijkbare functies bij andere bedrijven of een andere functie bij hetzelfde bedrijf. Wanneer de deelnemer anders geplaatst is dan de eerste of tweede keus, markeer de match dan geel.
6. Mail de deelnemers die geel gemarkeerd zijn over de voorgestelde match, met het verzoek binnen twee dagen te reageren.
7. Mail alle deelnemende organisaties het Excelblad met het overzicht van de matches met de door hen beschikbaar gestelde werkplekken. Geef hierbij aan dat de geel gemarkeerde deelnemers nog niet zeker zijn.
8. Twee dagen na het rondsturen van de overzichten naar de organisaties, worden de deelnemers gemaïld met hun match.
9. Drie werkdagen voor de week van de mobiliteit wordt nogmaals het overzicht gemaïld naar de organisaties en de deelnemers.

Het resultaat is dat de deelnemende organisatie een excelbestand heeft waarin de matches van de eigen deelnemers staan en de deelnemers die zij ontvangen in hun eigen bedrijf.

5. Contactpersonen ontvangen deelnemerslijst en contactgegevens

De contactpersonen ontvangen de deelnemerslijst en de contactgegevens van de contactpersonen bij de deelnemende organisaties. Als er onverwacht iets niet klopt aan de match kunnen de contactpersonen het beste rechtstreeks contact opnemen met elkaar.

6. Welkom in mijn bedrijf

Alle deelnemende contactpersonen ontvangen een A4tje met tips voor een succesvolle baanwissel.

[Optioneel] Het is mogelijk de werknemers de optie te geven zich op te geven voor een bedrijf of functie die niet tussen de deelnemers staat. Het voordeel van deze optie is dat het aantal deelnemende bedrijven stijgt. Deze manier van matchen kost alleen veel tijd, omdat er gezocht moet worden naar bedrijven die deze specifieke functie in huis hebben en deel willen nemen.

Workshopweek [optioneel]

Het doel van de workshopweek is verdieping geven op de Week van de Arbeidsmobiliteit aan HR-medewerkers, managers en medewerkers.

Vraag partijen in de regio of zij belangeloos een workshop aan willen bieden aan deelnemers van de Week van de Arbeidsmobiliteit.

Het is aan te raden ongeveer acht weken van te voren het programma van de workshopweek samen te stellen en de werving van partijen die workshops willen geven dus daarvoor te doen. Locaties voor de Workshopweek kunnen deelnemende organisaties of leegstaande gebouwen van de gemeente zijn.

Voorbeelden van workshops:

- Linked-In
- Netwerken. Hoe bouw je een netwerk op? Hoe onderhoudt je dat?
- Ondernemerschap, iets voor mij?

- Medewerkersessie: Mijn toekomstsessie.
Nadenken over je vak, je werk en wat je kan en wil is op elk moment in je carrière belangrijk. De omgeving verandert en je eigen kwaliteiten en wensen ook. De toekomstsessie biedt een 'onafhankelijk' rustpunt voor reflectie en actie. Je zet concrete stappen om je toekomstkansen te verbeteren.
Workshop voor P&O: hoe ga je om met organisatie- en loopbaanontwikkeling?
- Mobiliteitsdokter. Voor P&O en management. Door een expert op het gebied van mobiliteit.

Valkuilen

- Vragen naar eigen wensen en bellen helpt bij het werven van nieuwe deelnemende organisaties, maar is enorm arbeidsintensief.
- Organisatie is arbeidsintensief. Uitbesteden aan P&O is niet controleerbaar.
- Werklozen willen ook mee doen. Maak een keuze of dit wel of niet gewenst is. Het geeft namelijk wel een andere dimensie aan het initiatief.
- Als er spannende tijden zijn in een organisaties (bijv reorganiseren of herstructureren) richten organisaties zich vaak alleen nog maar naar binnen. Werknemers aanbieden om elders een kijkje te nemen wordt als cru ervaren (moet ik nu al weg) en op dat moment willen organisaties geen vreemden over de vloer.

[Samenvatting](#)

[Starten](#)

[Doorzetten](#)

[Verbinden](#)

[Praktijk](#)



Loopbaanroutekaart

Loopbaanroutekaart

De loopbaanroutekaart is een digitale routekaart ontwikkeld voor werknemers van de aangesloten werkgevers aan het regionale arbeidsmobiliteitsinitiatief in Haaglanden. De routekaart is opgezet als PowerPoint-bestand waarin medewerkers die misschien wel wat anders willen, maar niet weten welke stappen ze daarvoor kunnen zetten, ontdekken wat de mogelijkheden zijn binnen en buiten de organisatie.

Het PowerPoint-bestand wordt voor de gebruiksvriendelijkheid omgezet in pdf. Zo kunnen werknemers al klikkend de stappen: Wat wil ik, wat kan ik, wat is er en wie helpt doorlopen. In de routekaart staan onder andere de loopbaanpaden van de eigen organisatie en de loopbaanpaden in de regio. Het document in PowerPoint kan door de organisatie vrij aangepast worden. Het bestand is op dit moment op te vragen bij de auteurs van deze rapportage via b.veerkamp@sol-online.nl.

Een impressie