

# Bewegen naar een mobiliteitscultuur

Regionale en sectorale impulsen voor een flexibele en duurzame arbeidsmarkt



## Inhoudsopgave

• Arbeidsmarkttrends en impulsen	3
• Impuls Maaslandmodel	6
• Regionale initiatieven	10
• De Ondernemende Olifant, Amsterdam	11
• Route 67	13
• De Samenwerkende Woningcorporaties Noord-Nederland (SWNN)	17
• Mobiliteitscentrum C3	20
• Slimmer Werken week 2011	24
• Regionale kenniskringen HRM voor MKB-bedrijven Metalektro	26
• Digitaal Mobiliteitsnetwerk	28
• Inrichten mobiliteitscentrum voor de Jeugdzorg in Limburg	30
• Ontwikkelen, makelen, schakelen en vooral blij maken!	33
• Arbeidspool Den Bosch/Plan H	36
• Loopbaan4daagse Brabant en Noord-Limburg	38
• Impuls I-Interim Rijk	40
• Sectorale initiatieven	43
• Impulskringbijeenkomsten	46
• Impuls InvestMens	50
• Toekomstbeeld	54
• Bijlage	56

## Arbeidsmarkttrends en impulsen

### Arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt verandert en hij verandert snel, vooral door demografische ontwikkelingen. Het SER-advies 'Werk maken van baan-baanmobiliteit' (2011) benoemt dat vanaf 2020 het arbeidsaanbod te klein zal zijn, vanwege de grote groep babyboomers die de arbeidsmarkt gaat verlaten. Mocht de crisis meevallen dan treedt de krapte op de arbeidsmarkt eerder op. Iedereen is nodig op de juiste plek om het werk in Nederland gedaan te krijgen. Zo veel mogelijk, zo lang en zo flexibel mogelijk. Risico voor de vereiste flexibiliteit is te lang in dezelfde functie werken, zich te veel specialiseren om dan geïsoleerd te raken in de zogenaamde 'fuijuncties'. Om medewerkers mobiel te houden zijn aparte activiteiten nodig, zodat zijn of haar competenties overdraagbaar zijn naar andere (of vergelijkbare) functies binnen andere bedrijven.

### Behoeftte aan flexibele inzet

Een andere trend is de toenemende behoefte van bedrijven aan flexibel inzetbaar personeel. De toenemende concurrentie in veel bedrijfssectoren leidt tot een steeds meer wisselende personeelsbehoefte. Dat betekent dat steeds vaker mensen voor korte tijdelijke projecten zullen worden aangenomen en vaker van baan wisselen. Door deze snellere en frequentere wisseling, is het van belang dat werkenden deze overstap ook snel kunnen maken en het inhoudelijke verschil tussen werkzaamheden goed kunnen overbruggen. Minister Kamp (Sociale Zaken en Werkgelegenheid) stelt voor<sup>1</sup> om werknemers langer (bv. een paar jaar) op tijdelijke contracten te laten werken. Hij verwacht van beide kanten een sterkere prikkel om te investeren in scholing in opleiding. "Dit bevordert de duurzame inzetbaarheid van werknemers die daardoor wendbaarder worden op de arbeidsmarkt en zo hun talent over de hele loopbaan optimaal kunnen ontplooien," aldus Kamp.

<sup>1</sup> Volkskrant, 12 januari 2012

## Verdwijnende functies

Door de globalisering en technologische ontwikkelingen gaan er banen verdwijnen. Hierbij kan je denken aan beroepen die vanwege technische ontwikkelingen gewoonweg verdwijnen, zoals analoge monteurs, conventionele machine bankwerkers en postbodes. Zij worden vervangen door technische of digitale toepassingen. Ook speelt outsourcing of verplaatsing van werk naar lage lonenlanden een rol bij het verdwijnen van beroepen uit West-Europa. Het verdwijnen of verplaatsen van werk zal zich alleen maar voortzetten, bijvoorbeeld ook voor eenvoudig administratief werk. In een preventief stadium is het al mogelijk medewerkers in risico-functies op te leiden in een andere richting, om te voorkomen dat ze bij het verdwijnen van hun functie een (te) grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben.

## Groeisectoren

In andere sectoren is er juist al een schrijnend tekort aan gekwalificeerde vakkrachten. Denk bijvoorbeeld aan technische beroepen, de zorg en het onderwijs. Dit tekort zal enorm toenemen wanneer de arbeidsmarkt krap wordt. Voor de zorg geldt dit extra, omdat daar ook de zorgvraag zal toenemen door de vergrijzing.

## Op naar een mobiliteitscultuur

Vanuit meerdere perspectieven zal de vraag naar mobiliteit op de arbeidsmarkt toenemen en wordt mobiliteit urgenter. In Nederland worden al sinds langere tijd initiatieven ontwikkeld om de mobiliteit binnen een bepaalde sector of regio te vergroten. Het opvallende is dat veel van deze initiatieven komen en gaan, meedeinend op de vraag vanuit de arbeidsmarkt. Is dat erg? Je kunt zeggen dat het logisch en goed is dat deze initiatieven beantwoorden aan een vraag vanuit de markt en weer verdwijnen als er geen behoefte meer is. Wel is het de uitdaging dat we leren van voorgaande initiatieven en de basis van netwerken en gedeelde kennis behouden, zodat trekkers van initiatieven niet iedere keer het wiel opnieuw uit hoeven te vinden.

## Impuls

Het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) heeft in 2011 in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid kenniskringen arbeidsmobiliteit opgezet, om een impuls te geven aan bestaande initiatieven en strategieën voor arbeidsmobiliteit met als doel ze op een hoger en duurzamer plan te brengen. De kenniskringen zijn vanuit de activerende opzet omgedoopt tot Impulskring duurzame arbeidsmobiliteit.

Na een eerste (niet-uitputtende) inventarisatie en beschrijving van mobiliteitsinitiatieven in regionaal en sectoraal perspectief zijn drie bijeenkomsten georganiseerd. De trekkers en projectleiders van de bewuste initiatieven waren aanwezig om gezamenlijk ervaringen uit te wisselen en elkaar verder te helpen. Op elke bijeenkomst werd een impuls gegeven door een vooruitstrevend initiatief te belichten.

De aanwezigen gingen vervolgens aan de slag met vragen als 'hoe kunnen dergelijke initiatieven een meer structurele basis krijgen zonder dat ze afhankelijk zijn van subsidie?', of 'hoe kunnen we bedrijven langdurig committeren?'. De kern van de adviezen om een mobiliteitscultuur te creëren, is samen te vatten in enkele woorden: begin daar waar de pijn zit, daag mensen eerder uit om mobiel te zijn, werk samen in vertrouwen en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Deze publicatie is een weerslag van de opgedane kennis in de bijeenkomsten van de impulskringen duurzame arbeidsmobiliteit. Projectleiders van initiatieven, managers in organisaties, beleidsmakers, experts in de sociale zekerheid en van-werk-naar-werk projecten kunnen in deze publicatie beschrijvingen van diverse initiatieven vinden. De publicatie is gelardeerd met impulsen: voorbeelden van vooruitstrevende vergezichten die navolging verdienen. Ook de discussies en tips uit de impulskringbijeenkomsten kunnen voor de lezers nieuwe inzichten opleveren. Op weg naar een duurzame mobiliteitscultuur helpen deze impulsen hopelijk ook u om een stap verder te zetten.

NCSI

Jos de Jong & Martine Maes



# Impuls Maaslandmodel

De sociale partners en de gemeente hebben als pilot een transfercentrum in Hardenberg opgericht dat overtollig personeel in dienst neemt om de kennis en werkervaring op peil te houden. Dit centrum is een uitwerking van het zogenaamde Maaslandmodel van CNV Vakmensen.

Het Maaslandmodel houdt in dat wanneer een werknemer boventallig is in een bedrijf, werknemer en werkgever samen verantwoordelijk zijn voor het vinden van een nieuwe baan. Dit zorgt ervoor dat de werknemer niet in de WW komt en dat de werkgever zich verantwoordelijk blijft voelen voor de werknemer die hij ontslaat. Die verantwoordelijkheid



ligt dus niet in het financieren van een WW-uitkering of het afsluiten van een sociaal plan, maar juist in het vinden van een nieuwe baan. Het Maaslandmodel gaat niet uit van de gedachte dat je een baan hebt voor het leven, maar wel van werkzekerheid. Met het Maaslandmodel wil CNV Vakmensen als het ware een loopplank over de WW-uitkering leggen. Door de werknemer een paar maanden langer in dienst te houden en hem te helpen zoeken naar een nieuwe baan, bespaart de ondernemer geld. Het doorbetalen van loon tijdens een korte periode is volgens de vakbond goedkoper dan de WW-premie die de werkgever anders kwijt zou zijn.

## Samenwerking

De ontwikkelgroep van de pilot in Hardenberg bestaat uit vertegenwoordigers van CNV Vakmensen, Gemeente Hardenberg, UWV Werkbedrijf, Jan Goossens, Stichting BONO en Brink Transport.

In het opgerichte transfercentrum werken de volgende partijen samen: UWV WERKbedrijf, Gemeente Hardenberg en Ommen, DION als uitvoeringsorganisatie, Re-integratiepartners Werkplein, Opleidingsinstanties Werkplein, Ondernemersstartpunt. De pilot ontvangt subsidie van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

De pilot is in deze regio opgestart omdat er al een unieke verbondenheid heerst tussen werkgevers in de regio onderling. Het vertrouwen en de gezamenlijk ambitie creëren een goede voedingsbodem voor het Maaslandmodel. Zij hechten aan het recht van participatie voor iedereen: blijven meedoen! Actief blijven is de beste garantie op werk, vandaar dat de nadruk ligt op de ontwikkeling van mensen, en proberen de stakeholders mensen niet te laten vallen in het vangnet van de sociale zekerheid, die verzorgt immers inkomen maar biedt geen perspectief.

Het transfercentrum is vanaf 1 februari 2011 actief. In de loop van het voorjaar zijn de eerste mensen geplaatst, en langzamerhand vindt steeds verdere uitbreiding plaats. Het project is in de opstartfase gefinancierd door subsidie. Het is belangrijk om eerst een dergelijk platform op te zetten, zodat vervolgens sociale partners en scholingsfondsen dit kunnen voortzetten. Het is nodig om op den duur duurzame afspraken te maken op regionaal niveau.

*“Het is belangrijk dat de werkgever betrokken blijft bij het lot van ontslagen werknemers”*

Jaap Jongejan van CNV Vakmensen

## Hoe werkt het?

Bij (dreigend) ontslag van werknemers wordt meteen contact gelegd met het Transfercentrum. De normale procedures en rechten rondom ontslag blijven bestaan (ontslagrecht; opzegtermijnen; eventueel sociaal plan). De werknemers treden in dienst bij het transfercentrum en maken een individueel plan van aanpak: “je eigen weg”. Onderdelen van dit plan kunnen zijn: begeleiding, scholing en detachering.

### Facts and figures

Medewerkers krijgen een dienstverband aangeboden bij het Transfercentrum voor 12 maanden. Het transfercentrum is eigendom van sociale partners en fungeert als zogenaamde regionale draaischijf.

Het inkomen tijdens dit dienstverband is als volgt opgebouwd:

- Basis: eerste 2 maanden 75%; daarna 70% (WW)
- Inkomensaanvulling van 15% bij deelname
- Inkomensaanvulling van 30% bij detachering

Hoe meer detachering; hoe hoger het inkomen. De medewerker behoudt de WW rechten.



## Regionale initiatieven

# De Ondernemende Olifant, Amsterdam

## Wie en wat?

De Ondernemende Olifant is een netwerk van mensen met ondernemingszin. Dit burgerinitiatief richt zich op het ontwikkelen van vernieuwende vormen en rollen voor mensen met ruime levenservaring. De Ondernemende Olifant (DOO) wil hen ondersteunen bij het actief, zinrijk, vernieuwend en inspirerend vormgeven van hun derde levensfase en bij het leveren van een bijdrage van de samenleving en aan maatschappelijke vraagstukken. Het is een initiatief van onderop omdat volgens DOO ouderen zelf de regie moeten nemen hoe zij de -vaak nog behoorlijk gezonde- levensfase tussen 60 en 80 jaar in willen richten. Kennis, ervaring en wijsheid van ouderen in de samenleving terugbrengen, zo mogelijk in relatie met jongere generaties, dat is het doel. Dit betekent dat ouderen langer actief op de arbeidsmarkt blijven; in eerste instantie in nieuwe betaalde vormen, in tweede instantie door vrijwilligerswerk in nieuwe vormen. Met dit initiatief wil DOO sociaal ondernemerschap van senioren stimuleren en de betekenis van ouder worden opnieuw waarderen. Initiatiefnemers zijn Heleen van Deur en Karen Hillege. Zij betrekken senioren bij het project die willen blijven bijdragen aan de samenleving en maatschappelijke vraagstukken en nieuwe vormen en rollen willen ontwikkelen naast de al bestaande. Daarnaast zijn jongeren betrokken die aangesproken worden door de veranderende rol van ouderen in onze samenleving en daar professioneel/persoonlijk aan bij willen dragen (bv. architect, trainer, community manager).

### Uitdaging

De positieve uitdaging van de vergrijzing is om ouderen langer actief te laten deelnemen aan de samenleving of voor maatschappelijke vraagstukken een bijdrage te laten leveren zodat ze langer vitaal blijven. Onderzoek wijst op een directe relatie tussen zinvolle maatschappelijke deelname en behoud van vitaliteit.

DOO wil het proces en de activiteiten volgen, de kennis en ervaring verzamelen en verspreiden zodat nieuwe groepen mensen hier op door kunnen bouwen.

Uniek aan dit initiatief is dat het is ontstaan vanuit de doelgroep zelf als burgerinitiatief met als belangrijke terreinen arbeidsparticipatie, ondernemen, zorg, wonen en zingeving. Er worden bijeenkomsten georganiseerd en initiatieven vanuit de deelnemers ondersteund. Mensen doen vanuit persoonlijke betrokkenheid mee. Er zijn contacten gelegd met MOVISIE, AWWN, gemeente Amsterdam, stichting Rijp en Groen, The Hub Amsterdam en Rotterdam om het initiatief uit te breiden.

### Naar een mobiliteitscultuur

DOO legt contacten voor verzoeken tot sponsoring met bedrijven die belang hebben bij een langduriger bijdrage van ouderen aan de samenleving, bv. pensioenfondsen, verzekeraars en banken. Ouderen die langer doorwerken dragen bij aan de schatkist en leggen minder beslag op de zorg. Van daaruit is subsidie vanuit overheden ook denkbaar. DOO vraagt een bijdrage van mensen zelf. De duurzaamheid van het initiatief zal vooral vanuit de deelnemers zelf komen, uitgangspunt is het faciliteren van het zelforganiserend vermogen.

Een van de toekomstbeelden die wordt onderzocht, is langer doorwerken bij de bestaande werkgever. Hier zullen initiatieven naar werkgevers(organisaties) uit voortkomen.

**Contactpersoon** Karen Hillege, [k.hillege@ziggo.nl](mailto:k.hillege@ziggo.nl)

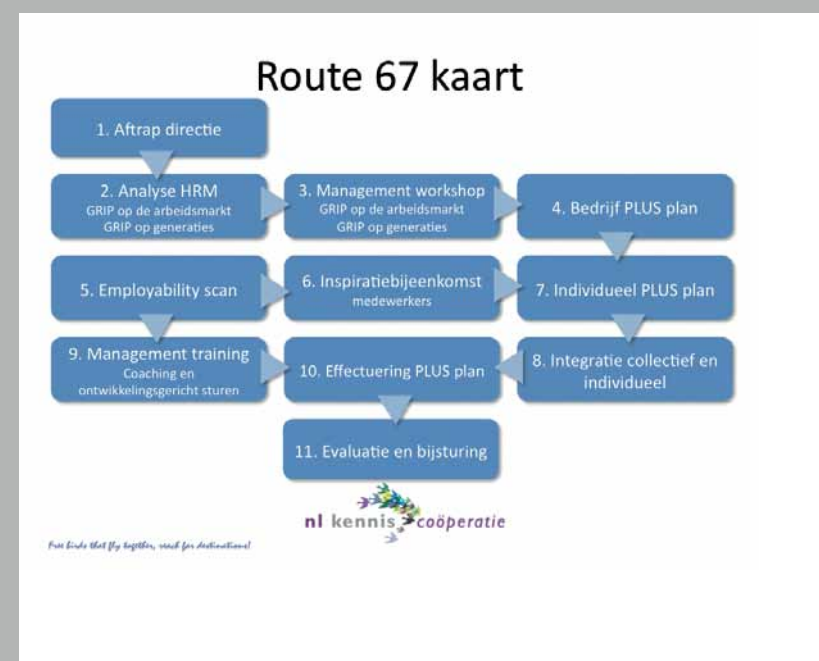
# Route 67

### Wie en wat?

Project Route 67 richt zich op duurzame inzetbaarheid en mobiliteit: een goed verlopend werkleven tot 65 jaar. Of daarna, wellicht tot 66 of 67 jaar zoals nu in overheidsplannen staat. Route 67 is een programma dat ondernemers helpt om het beste uit hun (senior) medewerkers te halen.

Dit programma, dat sinds mei 2011 actief is, is een Noord Nederlands initiatief van drie Noordelijke ROC's (Friesland College, Drenthe College en Noorderpoort) met het Kenniscentrum Sociale Innovatie van de Stenden Hogeschool, de NL kenniscoöperatie en MKB bedrijven.

Een multidisciplinair team van adviseurs en trainers afkomstig van deze partijen doorloopt met de deelnemende bedrijven de Route 67 kaart. Route 67 wordt ondersteund door MKB Noord, FNV en CNV.



Het programma bevordert duurzame employability van ouder wordende medewerkers met een MBO denk- en werkniveau en sluit daarmee aan op de vraag van werkgevers en werknemers van noordelijke MKB bedrijven.

Route 67 is een programma dat ondernemers helpt om het beste uit hun (senior) medewerkers te halen. Het biedt hen een perspectief waar ze gemotiveerd hun tanden in willen zetten.

Route 67 geeft aan de hand van de routekaart antwoord op de volgende werkgeversvragen:

- Hoe bereid ik mij voor op de toekomstige uitstroom van oudere medewerkers?
- Hoe ga ik om met de komende schaarste aan gekwalificeerd personeel?
- Wat kan ik doen om uitval en andere personeelsproblemen te voorkomen?
- Wat kan ik doen om oudere medewerkers mee te laten veranderen met de veranderingen in mijn bedrijf en markt?
- Hoe houd ik ze gemotiveerd en stimulerend in de omgang met jongere medewerkers?

#### Uitdaging

Ondernemers vergroten de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers en zijn gewapend tegen toekomstige schaarste op de arbeidsmarkt.

De output van dit programma is:

- Een eigen beleidsplan voor duurzame inzetbaarheid vanuit de eigen bedrijfsontwikkeling.
- Een goed toegerust middenkader dat dit beleid kan uitvoeren.
- Medewerkers die zich bewust zijn van de noodzaak om zelf te blijven werken aan hun eigen inzetbaarheid en die beschikken over een persoonlijk ontwikkelplan gericht op de eigen werktoekomst.

De aanpak kenmerkt zich door de volgende elementen:

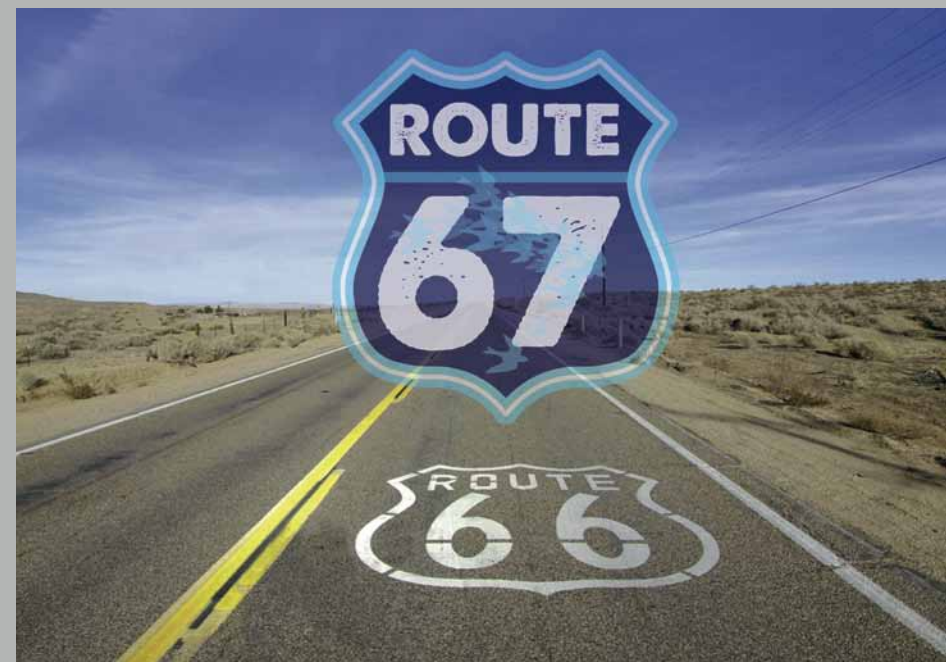
- Management en medewerkers op één spoor.
- Inspiratie en samenwerking in clusters.
- Duurzame inzetbaarheid als middel voor adequate personeelsvoorziening.
- Ontwikkeling medewerkers breder dan alleen vakmatige ontwikkeling.

#### Naar een mobiliteitscultuur

In dialoog met werkgevers en werknemers krijgen de 11 stappen vorm volgens de Routekaart. Zij participeren enerzijds in de concrete aanpak voor hun eigen onderneming, zodat er maatwerk ontstaat. Anderzijds zijn werkgevers én werknemers in de gelegenheid om bedrijfsoverstijgend kennis te delen. Werkgevers financieren deelname zelf en kunnen onder voorwaarden gebruik maken van de HRM+ regeling, in dat geval co-financieren de werkgevers hun deelname.

#### Contactpersoon

Jacco Westerbeek, projectleider, 06 533 65 997



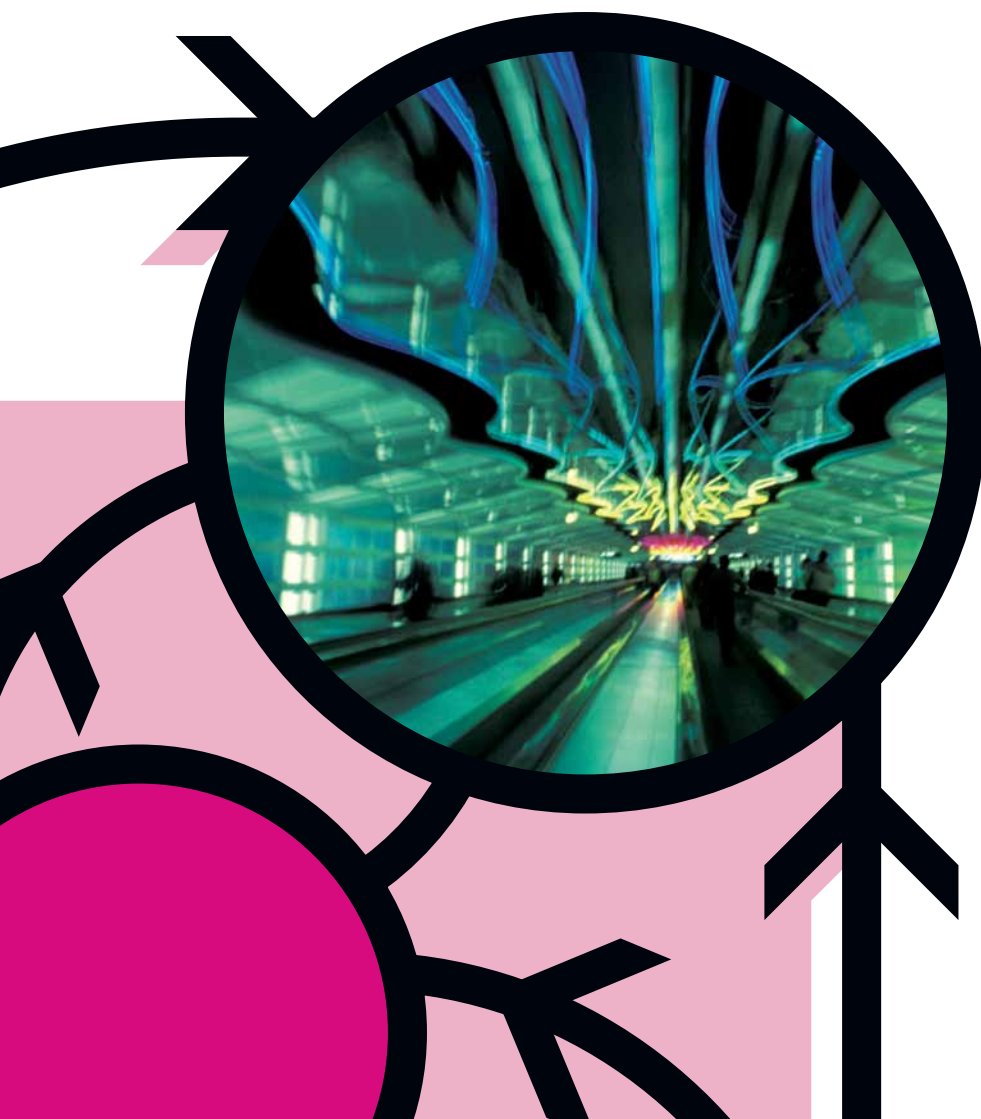


# De Samenwerkende Woningcorporaties Noord-Nederland (SWNN)

## Wie en wat?

De Samenwerkende Woningcorporaties Noord-Nederland (SWNN) is een samenwerkingsverband van 16 woningcorporaties in Groningen, Friesland, Drenthe en Overijssel: Acantus, Accolade, Actium, De Bouwvereniging, De Huismeesters, Domesta, Elkien, HomeTeam, Lefier, Nijestee, Thús Wonen, Wonen Noordwest Friesland, Woonborg, Woonconcept, Woonfriesland en Woonservice.

SWNN is begonnen met vijf corporaties in 2007, inmiddels is het samenwerkingsverband per 1 januari 2011 uitgebreid met tien corporaties. Bij de nu in totaal zestien corporaties werken ruim 2.300 medewerkers.



De corporaties realiseren zich dat inzetbaarheid en mobiliteit van medewerkers in de breedste zin van het woord belangrijk is in de huidige tijd. Door krachten te bundelen ontstaat er schaalvergroting, waardoor er veel meer kansen geboden kunnen worden.

Het doel is het vergroten van de inzetbaarheid en de mobiliteit op een zo breed mogelijk terrein, c.q. de medewerkers meer 'in beweging krijgen', kansen te bieden om te groeien en te ontwikkelen, te faciliteren bij het nadenken over en vorm te geven aan de loopbaan, het van elkaar te leren en kennis uit te wisselen. Ook het snel kunnen vervullen van tijdelijke en vaste functies, het boeien en binden van medewerkers, en een sector presenteren die interessant is voor potentiële medewerkers zijn bijbehorende doelstellingen.

### Uitdaging

Er zijn gezamenlijke faciliteiten aangeboden, zoals loopbaanoriëntatiedagen, workshops, netwerkbijeenkomsten, stages, opleidingen, coaching en vacature-uitwisseling. Eén maal per jaar wordt een 'Kijk op je loopbaandag' georganiseerd om medewerkers te stimuleren actief met hun eigen loopbaan aan de slag te gaan. Bij bijvoorbeeld de loopbaanoriëntatiedagen zijn ook andere organisaties betrokken, zoals de Rijksuniversiteit Groningen en het Agentschap Telecom.

De corporaties werken samen op het gebied van mobiliteit en inzetbaarheid en hebben hier ook een speciale website met de naam Loopbaaninitiatief voor in het leven geroepen die toegankelijk is voor de medewerkers van de aangesloten woningcorporaties.

### Naar een mobiliteitscultuur

Het unieke aan het project is dat 16 afzonderlijke deels concurrerende organisaties een hechte samenwerking op HR-gebied hebben ontwikkeld. De directies ondersteunen het initiatief en stellen budget beschikbaar. Overigens werken ze met een beperkt budget omdat het initiatief vooral door eigen mensen wordt gedragen.

De leidinggevenden stimuleren hun medewerkers om aan activiteiten van loopbaaninitiatief deel te nemen. Uiteindelijk is de medewerker aan zet, die is uiteindelijk verantwoordelijk voor de eigen loopbaan. De medewerkers zijn zich bewust geworden van hun eigen employability. Ze zijn uitgedaagd en geïnspireerd om dromen om te zetten in daden. De workshops over loopbaanactiviteiten worden goed bezocht. Door middel van de vacature-uitwisseling zijn meerdere vacatures ingevuld, de belangstelling voor loopbaanontwikkeling is gegroeid, evenals de interne doorstroming van 3 naar 6%: 35 medewerkers liepen stage en dit leidde in een aantal gevallen tot een nieuwe baan.

Deze intensieve samenwerking heeft interessante bijkomende effecten. Doordat medewerkers elkaar ontmoeten, ontstaat er ook een verdergaande samenwerking op verschillende terreinen. Voorbeelden zijn de voornemens tot oprichting van een gezamenlijk bedrijf om alle Verenigingen van Eigenaren Beheer in onder te brengen, samenwerking op onderdelen van het HRM-beleid (loopbaanontwikkelingsbudget) en door de uitbreiding van het netwerk van de leidinggevenden ontstaan nieuwe initiatieven.

Kortom, met een groep enthousiaste mensen die bereid zijn zich hiervoor in te zetten, en een directie die het geheel ondersteunt, is een mobiliteitscultuur ontstaan tussen deze samenwerkende organisaties.

### Contactpersoon

Gerard van Alteren, 06 466 22 286



# Mobiliteitscentrum C3

## Wie en wat?

Begin 2010 is het Mobiliteitscentrum C3 opgestart. De economische crisis heeft grote gevolgen voor de grafimedia- en uitgeverijbranche. Reorganisaties zijn aan de orde van de dag. Werknemers worden boventallig, of bedrijven gaan failliet waarbij werknemers onmiddellijk werkloos worden. Voor de bedrijven is het van belang om hierbij de juiste maatregelen te treffen voor het personeel. Dat geldt niet alleen voor de boventallige werknemers, maar ook voor het zittend personeel. Voor werknemers die werkloos worden is het belangrijk om zo snel mogelijk een nieuwe baan te vinden. De sociale partners van de grafimedia- en uitgeverijbranche (FNV KIEM, CNV media, Het Nederlands Uitgeversverbond en KVGGO (Koninklijk Verbond Grafisch ondernemen)) hebben daarom het Mobiliteitscentrum C3 - Centrum Creatieve Carrières - opgezet en aan het GOC gevraagd om dit uit te voeren. Het GOC ondersteunt werkgevers en werknemers bij hun personeelsontwikkeling in de creatieve industrie. Ondertussen is C3 een volwaardig Mobiliteitscentrum geworden dat zich bezighoudt met in- door- en uitstroom voor in ieder geval nog de komende 4 jaar. Uitstroom heeft op dit moment de hoogste prioriteit. Er zijn een projectmanager en 5 fte's van GOC betrokken bij dit centrum.

Het mobiliteitscentrum C3 is in de loop der tijd uitgebreid met het initiatief Van Werk naar Werk. Daarin werken verschillende kenniscentra, UWV, werkgeversverenigingen, O&O fondsen en brancheverenigingen mee.

## Het proces

Het doel is om mensen zo snel mogelijk weer aan werk te helpen en daarmee de schade te beperken voor de carrière van individuen en voor de branche. Het Grafisch Bedrijfs Fonds betaalt, naast WW-uitkering, een toelage van 15% voor mensen die werkloos zijn. En hoe eerder de mensen weer aan het werk zijn, hoe eerder de toelage stop gezet kan worden.

Een werknemer die binnen de grafische industrie werkloos is geworden meldt zich op vrijwillige basis bij C3. C3 werkt alleen met gemotiveerde mensen, mensen die zich niet bij C3 melden, komen gewoon bij het UWV terecht. Wanneer iemand zich aanmeldt, bekijkt C3 of diegene ook daadwerkelijk voor begeleiding in aanmerking komt. Na een intake en toets op motivatie wordt er een begeleidingstraject met loopbaanadviseurs afgesproken. Deze 20 adviseurs zijn zzp'ers en bevinden zich in een flexibele schil van C3. Daarnaast heeft C3 ook een vacaturebank, een site waar een e-portfolio gemaakt kan worden en bieden zij sollicitatietrainingen aan. Uniek is dat de vacatures zijn verrijkt met competenties, zodat men ook op competenties kan zoeken naar een passende functie.

### Van Werk Naar Werk (VWNW) project binnen grafische industrie

Het echte begeleiden van mensen is relatief nieuw en is ontstaan vanuit het Van Werk Naar Werk project. In dit project gaat het om:

- Vraaggerichte, intersectorale benadering om mensen van werk naar werk te begeleiden.
- Zowel uitplaatsende als ontvangende sector draagt bij aan de kosten voor scholing (hybride financiering).
- Het bestaande mobiliteitscentrum voor de grafische sector wordt uitgebreid naar andere sectoren en transitie- en loopbaaninstrumenten uit verschillende sectoren worden op elkaar afgestemd.
- Inzet van instrumenten als employability-check, EVC, EVP en scholing.

Dit project betreft de eerste activiteit die C3 onderneemt gericht op mensen die nog werken, maar waarvan bekend is dat ze werkloos worden. Het project is erop gericht een nieuwe baan binnen of buiten de eigen branche te vinden.

### Uitdaging

C3 werkt ook geregeld samen met andere kenniscentra. C3 biedt zelf opleidingen aan binnen de grafische industrie, maar wanneer een kandidaat geïnteresseerd is in een andere sector en bijvoorbeeld als beveiliging aan de slag wil, heeft C3 contact met het betreffende kenniscentrum van die branche om een passende opleiding voor de kandidaat te vinden.

Daarnaast organiseert C3 jaarlijks een mobiliteitsmarkt, bedoeld voor werklozen (niet voor doorstromers). Dit organiseert C3 samen met andere partijen als het UWV en kenniscentra waar kansen liggen voor medewerkers vanuit de grafische industrie (bv. havenbedrijf).

Voorafgaand aan de mobiliteitsmarkt stuurt C3 informatie over branches naar de kandidaten op basis van hun aangegeven interesses. De kandidaten kunnen dan op de markt gericht informatieve vragen stellen over een bepaalde branche en achterhalen wat de afstand is tot die nieuwe sector. Vervolgens wordt er gebruik gemaakt van EVP (dit is een lichtere vorm van Erkenning van verworven competenties - EVC) om te bepalen wat er moet gebeuren om in de nieuwe branche aan het werk te komen.

In 2009 zijn er 3300 mensen werkloos geworden in de grafische sector (van de 30.000). Nu zijn er nog een kleine 1.000 mensen werkloos. C3 heeft met alle werklozen telefonisch contact gezocht, die nog niet ingeschreven zijn bij C3. 330 mensen hebben interesse getoond en met 180 mensen (in totaal is 40% van de kandidaten uit de periode van 2009) is C3 aan de slag gegaan.

### Naar een mobiliteitscultuur

C3 probeert door verschillende kenniscentra, O&O fondsen, branches en werkgeversverenigingen aan elkaar te koppelen, de weg vrij te maken voor intersectorale mobiliteit. Hierin staat de vraagkant (welke sectoren hebben mensen nodig) centraal. Daar zijn nog stappen in te zetten.

Verder wil C3 een duurzame structurele samenwerking ontwikkelen door goede afspraken met sociale partners te maken. Zij hebben het mobiliteitscentrum opgezet en C3 (vanuit het GOC) geeft daar uitvoering aan, een stap verder zou zijn door bijvoorbeeld cao-afspraken te maken. C3 wil ook met de bonden uit andere sectoren contacten leggen, met als doel op een duurzame manier op langere termijn samen te werken.

### Contactpersoon

Marcel Brandsen, C3, [www.c3werkt.nl](http://www.c3werkt.nl)

Centrum Creatieve Carrières





# Slimmer Werken week 2011

## Wie en wat?

De Slimmer Werken Week 2011 werd georganiseerd door [www.Slimmerwerken8.nl](http://www.Slimmerwerken8.nl), Eems Dollard Regio, Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK), Unique uitzendbureau en Stenden Kenniscentrum Sociale Innovatie. Namens Slimmerwerken8.nl zit er een vertegenwoordiger van Kamer van Koophandel Noord-Nederland en Syntens in de projectgroep.

In de Slimmer Werken Week wisselen medewerkers uit het midden- en kleinbedrijf voor één dag van werkplek. In de praktijk betekent dit dat een medewerker in totaal twee dagen meedoet. Eén dag loopt de medewerker mee in een ander bedrijf en de tweede dag komt een andere medewerker meelopen in zijn bedrijf.

## Uitdaging

In november 2010 is de eerste Slimmer Werken Week georganiseerd. In 2011 is de Slimmer Werken Week grensoverschrijdend in samenwerking met de Eems Dollard Regio georganiseerd. De intentie is er om het ieder jaar te organiseren.

Doel van deze grootscheepse uitwisseling is het mkb in de provincies Drenthe, Friesland en Groningen een positieve stimulans te geven op het gebied van sociale innovatie en de internationale samenwerking in de Eems Dollard Regio (stuk van Groningen en Duitsland) te bevorderen.

Zowel werkgevers als werknemers uit bedrijven kunnen zich inschrijven voor de Slimmer Werken Week. Een team van studenten van Stenden hogeschool matcht de deelnemers onder begeleiding van Unique uitzendbureau in waar mogelijk verrassende koppels zodat er aan beide kanten een meerwaarde is. Ervaringen worden naderhand met alle andere deelnemers gedeeld bij de afsluiting.

## Naar een mobiliteitscultuur

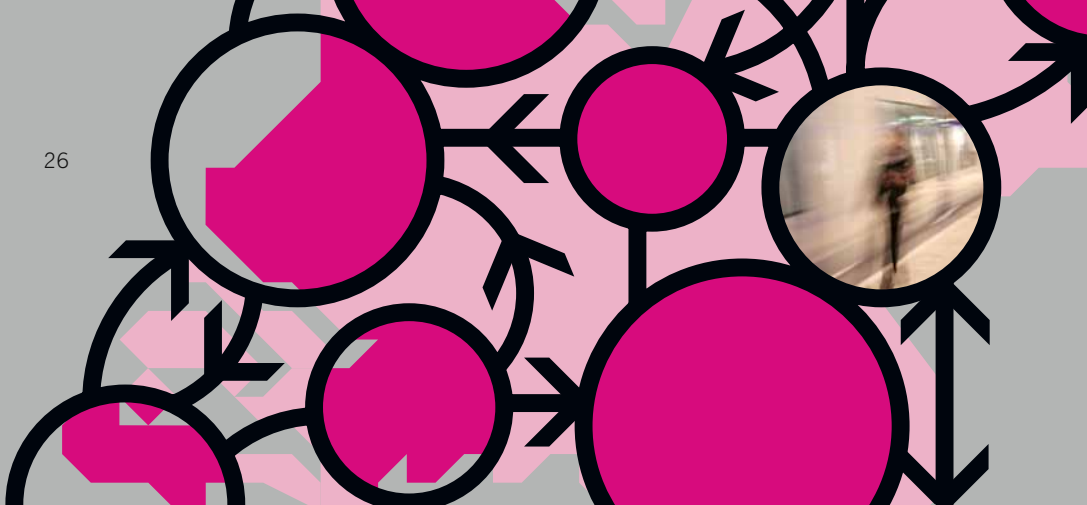
Door één dag medewerkers van een ander bedrijf mee te laten lopen, ontstaat er uitwisseling van kennis en ervaring. De mkb-ondernemer kan hierdoor nieuwe ideeën opdoen voor zijn of haar onderneming. Deelname aan de Slimmer Werken Week laat het mkb dus op een praktische manier kennismaken met sociale innovatie.

Een ander doel van dit project is een voorbeeldfunctie hebben met betrekking tot het bevorderen van de arbeidsmobiliteit binnen midden- en kleinbedrijven. De betere arbeidsmobiliteit wordt bereikt door de werknemers van midden- en kleinbedrijven in Noord-Nederland tijdens de Slimmer Werken Week één dag van werkplek te wisselen met andere werknemers van midden- en kleinbedrijven om zo nieuwe ervaringen op te doen op een andere werkplek.

In principe kan de week georganiseerd worden met vrij lage kosten door de toegevoegde waarde van de partners goed te benutten. De meeste kosten zitten in drukwerk en het openings- en sluitingsevenement. Door ludieke matches proberen de partners gratis media-aandacht te krijgen. Ook door samenwerking met landelijke partners (NCSI) is landelijke media-aandacht mogelijk.

## Contactpersoon

Edou Hilverda, [edou.hilverda@stenden.com](mailto:edou.hilverda@stenden.com),  
Stenden Kenniscentrum Sociale Innovatie



# Regionale kenniskringen HRM voor MKB-bedrijven Metalektro

## Wie en wat?

A+O Metalektro heeft het initiatief drie jaar geleden gestart om P&O'ers van MKB-metalektro-bedrijven met elkaar te verbinden op thema's rondom personeel. Nu zijn de kenniskringen door heel Nederland actief. De kenniskringen komen 3-4 keer per jaar bij elkaar.

Er zijn nu 5 regiomanagers om deze kenniskringen actief te houden.

Regiomanagers hoorden vanuit hun contacten met P&O'ers dat er behoefte was aan contact met 'lotgenoten'. Ze doen P&O vaak alleen, in een aantal gevallen naast hun andere werkzaamheden. Binnen een kenniskring kunnen ze met collega's doorpraten over ontwikkelingen op het gebied van instroom, opleiding en ontwikkeling, of concrete onderwerpen zoals loopbaanontwikkeling of duurzame inzetbaarheid."

## Uitdaging

In de kenniskringbijeenkomsten kunnen P&O'ers van MKB-metalektrobedrijven eens goed doorpraten over ontwikkelingen op het gebied van instroom, opleiding en ontwikkeling, of concrete onderwerpen zoals loopbaanbeleid of duurzame inzetbaarheid.

Iedere bijeenkomst draait rond een vooraf vastgesteld centraal thema. De ene keer komt de onderwerpkeuze vanuit de kenniskringleden, de andere keer is er een externe spreker.

## Naar een mobiliteitscultuur

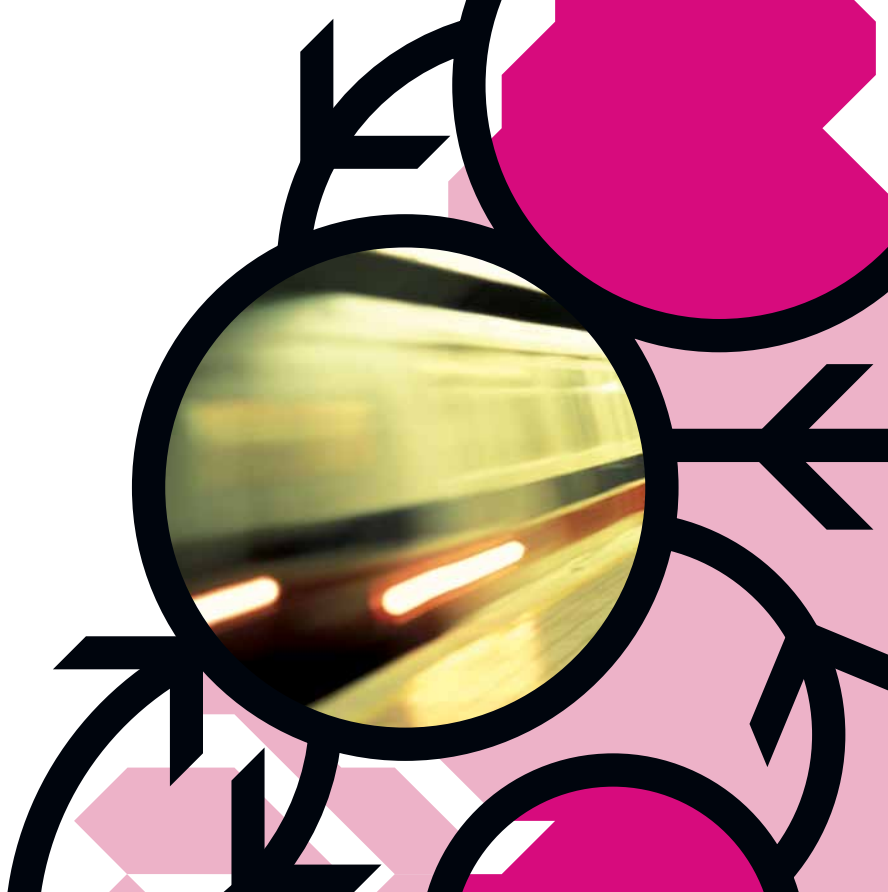
"Een kenniskring is vaak een eyeopener, als blijkt dat een ander bedrijf met hetzelfde probleem worstelt. Je ziet dan hoe andere bedrijven zo'n probleem oplossen."

De bijeenkomsten vinden plaats bij één van de bedrijven van de betrokken HR managers. Hier wordt eerst een rondleiding verzorgd, zodat de deelnemers bij elkaar in de keuken kunnen kijken, waarna met elkaar wordt gesproken. Het interesseren van jongeren voor techniek, functioneringsgesprekken, opleidingsplannen, pilotprojecten van A+O zoals het traject rond hr-coachingsgesprekken: het zijn allemaal thema's. Bedrijven kunnen concrete ervaringen uitwisselen. De formule werkt, want ook na tien keer blijven de kenniskringleden komen. Daarnaast weten de kringleden elkaar ook tussen de bijeenkomsten door te vinden met vragen op HR vlak of anderszins.

De regiomanager voor Noord/Oost vermeldt een interessant initiatief dat voortkwam uit de kenniskringen. *"Bedrijven die tijdens de crisis mensen over hadden, hielpen bedrijven die juist personeel nodig hadden. De uitgeleende krachten bleven bij het eigen bedrijf op de loonlijst, maar het andere bedrijf betaalde de loonkosten. Extra voordeel: de werknemers zagen nieuwe zaken bij de 'buren', zoals de inrichting van het bedrijfsproces, die in het eigen bedrijf toegepast konden worden. Dat was een succes."*

## Meer info

Michiel van der Meer, regiomanager A+O Metalektro,  
[m.vandermeer@stao.nl](mailto:m.vandermeer@stao.nl)



# Digitaal Mobiliteitsnetwerk

## Wie en wat?

Het digitaal mobiliteitsnetwerk is een regionaal werkend arbeidsmarktinstrument, waarin grote, maar vooral ook kleine(re) zorg- en welzijnsinstellingen, gezamenlijk invulling kunnen geven aan hun primaire verantwoordelijkheid voor de eigen personeelsvoorziening. ZW Haaglanden en Friesland zorg zijn de initiatoren van het project. De doelgroep zijn medewerkers in de groepen Gezonde mobiliteit, Re-integratie en Jongeren.

Het digitaal mobiliteitsnetwerk biedt een ondersteunend HRM-instrument aan voor de Zorg- en Welzijnsinstellingen en hun werknemers uit de regio. De doelstelling is het “Van Werk

naar Werk” uitwisselen van met werkloosheid bedreigde (en soms ook zieke) werknemers. Hiermee wordt bewerkstelligd dat deze werknemers op de regionale arbeidsmarkt aan de slag blijven en niet in een uitkeringssituatie terecht komen of de sector verlaten. Het initiatief is in december 2009 van start gegaan. In het begin is het netwerk opgebouwd, zijn zorg- en welzijnsinstellingen (P&O) betrokken, mogelijkheden in de regio verkend voor het ontvangen c.q. plaatsen van personeel en de matching van vraag en aanbod. Ook zijn intervisiebijeenkomsten voor P&O-functionarissen georganiseerd, en is onderzocht of er noodzaak of wensen zijn voor bijscholing voor medewerkers. Vervolgens is het digitaal mobiliteitsplatform van start gegaan. Met behulp van het digitaal mobiliteitsnetwerk worden boventallige werknemers in een database opgenomen, welke anoniem te raadplegen is door organisaties die juist behoefte aan personeel hebben. Hiermee wordt een vergrote kans op herplaatsing gerealiseerd. Grote sociale en economische bedreigingen worden hiermee ondervangen. Periodieke netwerkbijeenkomsten voor mobiliteitsadviseurs/P&O-ers geven nog een extra impuls om tot een optimaal resultaat te komen.

21 van de 70 organisaties die zijn aangesloten bij het Zorg en Welzijn Plein zijn lid van het Digitaal Mobiliteitsnetwerk.

## Naar een mobiliteitscultuur

De ontwikkelingen in zorg en welzijn in de regio Haaglanden zijn tegenstrijdig. Enerzijds blijkt uit de arbeidsmarktprognose dat er personeelstekorten te verwachten zijn; anderzijds is de harde realiteit dat meerdere regionale instellingen te kampen hebben met financiële problemen en er personeelsleden bedreigd worden met ontslag. Er bestaat dus een dreigend verlies aan deskundigheid en ervaring in de regio, die later weer hard nodig is.

ZW Haaglanden biedt met Mobiliteitsnetwerkzwhaaglanden.nl ondersteuning aan werkgevers én werknemers van de regionale zorg- en welzijnsinstellingen.

Vele partijen zijn overtuigd van de noodzaak en de behoefte voor dit instrument. Daarnaast komen er vanuit de werkgevers initiatieven om het toepassingsgebied uit te breiden t.b.v. een strategisch regionaal arbeidsmarktbeleid. Een voorbeeld hiervan is het uitbreiden naar ‘gezonde’ mobiliteit.

## Contactpersoon

Mirja van der Hoeven [m.vanderhoeven@zwhaaglanden.nl](mailto:m.vanderhoeven@zwhaaglanden.nl)

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

# Inrichten mobiliteitscentrum voor de Jeugdzorg in Limburg

## Wie en wat?

Men moet flink bezuinigen binnen de provinciaal gefinancierde jeugdzorg, uitgesmeerd over de jaren 2011, 2012 en 2013. Daarom hebben de volgende partijen besloten een provinciaal mobiliteitscentrum voor de jeugdzorg in te richten; 5 jeugdzorginstellingen in Limburg, samen 2.500 werknemers, provincie Limburg, UWV, Empower Limburg (samenwerkingsverband van werkgevers in Zuid-Limburg), aanbieders van outplacement en online loopbaanplatforms, vakbonden en Wise up Arbeidsmarktconsultancy (projectontwikkeling).

Het provinciale mobiliteitscentrum heeft de volgende 2 doelen:

1. Het opvangen van de gevolgen van de bezuinigingen voor de medewerkers door hen de juiste faciliteiten te bieden om hun loopbaan elders (binnen of buiten de sector) voort te zetten. Daarbij is de wijze van saneren door de instellingen punt van aandacht. Dit kan lopen binnen het spectrum van gedwongen ontslag tot het stimuleren van vrijwillig verloop. Binnen de sector zorg en welzijn is voldoende absorptievermogen om deze medewerkers door te laten stromen.

2. Het stimuleren van (alternatieve) loopbaanpaden voor de medewerkers binnen de jeugdzorg. Uit onderzoek door Prismant blijkt dat het verloop binnen de jeugdzorg de afgelopen jaren is gedaald tot minder dan 10% per jaar. Daarbij komt dat met name oudere medewerkers een vrij grote immobiliteit laten zien en nauwelijks nog van functie veranderen (intern of extern). Belangrijke vraag is derhalve hoe de in-, door- en uitstroom van personeel kan worden bevorderd. Door dit te bevorderen, ontstaat ruimte om jonge professionals aan te nemen en verder in de praktijk op te leiden voor het vak. Dit is nodig om over enkele jaren de opdoemende vervangingsvraag door de vergrijzing op te vangen.

## Uitdaging

Bezuinigingen, ontgroening en vergrijzing, nieuwe hulpverleningsvormen... de wereld om de jeugdzorg heen staat bepaald niet stil. Vanuit hun grote maatschappelijke rol is het daarom van belang voor de jeugdzorginstellingen om hun organisatie zo flexibel mogelijk te maken zodat zij gemakkelijk kunnen meebewegen met hun omgeving. Rollen, regels en verwachtingen kunnen snel veranderen en het is prettig voor medewerkers, ouders en jeugd als jeugdzorginstellingen hier efficiënt en adequaat op kunnen inspelen. De vereiste flexibiliteit vraagt om open, lerende organisaties die bereid zijn mee te denken en te veranderen als dat door de situatie van alledag wordt gevraagd. Een lerende organisatie vraagt om het permanent motiveren van medewerkers om zich te ontwikkelen. Dit wordt vooral bereikt door de regie voor de loopbaan bij het individu zelf te leggen. Door het stimuleren van mobiliteit gericht op



in-, door- en uitstroom ontstaat meer dynamiek in de organisatie. Hierdoor worden medewerkers geprikkeld om mee te gaan met hun tijd, nemen zij hun loopbaan zelf actiever ter hand en kunnen zij de veranderingen gemakkelijker bijbenen.

In september 2011 is ondersteuning door de provincie toegezegd voor de oprichting van het mobiliteitscentrum, dat twee jaar actief zal zijn. Het mobiliteitscentrum kan direct aan de slag met de circa 200 medewerkers die boventallig verklaard zijn. Ook staat zij open voor medewerkers die opteren voor vrijwillige mobiliteit.

#### Naar een mobiliteitscultuur

De initiatiefnemers willen een online loopbaanplatform inrichten op zodanige manier dat medewerkers snel zelf aan de slag kunnen en stellen ondersteuning op afroep beschikbaar, mogelijk met behulp van het verstrekken van zgn. loopbaanpunten. Dit laatste betekent dat een medewerker een aantal loopbaanpunten krijgt, die hij/zij kan verzilveren op het platform.

Verder zoeken ze aansluiting bij de oprichting van een transitiecentrum zoals dat in de maak is bij Empower Limburg. Dit transitiecentrum gaat een soort online loopbaanplatform voor de regio vormen. ePortfolio-ontwikkeling is daarvan ook een onderdeel.

Op termijn zullen de instellingen zelf gebruik kunnen blijven maken van het mobiliteitscentrum, welke dan meer een loopbaancentrum zal zijn geworden. Zij zullen dan zelf een bijdrage moeten leveren.

#### Contactpersoon

Inge Willems, Wise up arbeidsmarktconsultancy, [inge.willems@wiseup.nl](mailto:inge.willems@wiseup.nl)



# Ontwikkelen, makelen, schakelen en vooral blij maken!

## Bureau Arbeidsmarktmeester

#### Wie en wat?

Als gevolg van een succesvol project van Bureau Arbeidsmarktmeester kunnen bij zorginstelling Aafje (voorheen De Stromen) verzorgenden en verpleegkundigen van demente bejaarden zich meer focussen op hun kerntaken, doordat lager geschoolden hun niet-verzorgende taken hebben opgepakt. Via het werkgeversservicepunt DAAD van de gemeente Rotterdam zijn werkzoekenden bij Aafje ingestroomd; genaamd De Blijmakers. De Blijmakers doen boodschappen, maken de bedden op en koken voor de bejaarden. Een win-win situatie voor de verpleegkundigen, de Blijmakers verzorgenden (werk!), bejaarden en hun familie.

Bureau Arbeidsmarktmeester initieert en coördineert concrete projecten en bijeenkomsten om de arbeidsparticipatie in Rotterdam te vergroten. In samenwerking met bedrijfsleven, onderwijs en gemeentelijke diensten ontwikkelen ze initiatieven om vraag en aanbod van de arbeidsmarkt bij elkaar te brengen. Ze stimuleert het bedrijfsleven om bedrijfsprocessen zo in te richten dat de vraag beter aansluit op het aanbod van werkzoekenden en aan de andere kant prikkelt Bureau Arbeidsmarktmeester de gemeentelijke diensten en het onderwijs om marktgerichter te werken en te denken. Het Bureau is tijdelijk opgericht voor drie jaar en is een onderdeel van de organisatie van de gemeente, maar valt direct onder de wethouder. Vanaf 2008 zijn er via het Bureau 1.400 mensen aan werk geholpen.

### Uitdaging

De drie hoofdoelen van Bureau Arbeidsmarktmeester zijn de volgende:

1. Ontwikkelen, makelen & schakelen. Er wordt gekeken naar de behoefte die er in de arbeidsmarkt is. De focus ligt voornamelijk op laag en middelbaar niveau. Door met bedrijven en onderwijsinstellingen in gesprek te gaan ontstaan er nieuwe concepten. Bureau Arbeidsmarktmeester zoekt de juiste toeleveranciers om werkzoekenden te werven voor de nieuwe concepten.
2. De gemeentelijke diensten die zich met arbeidsmarktvaartstukken bezighouden beter laten samenwerken. Dit doen ze door met deze diensten periodiek af te stemmen en bij te sturen.
3. Regionaal arbeidsmarktbeleid organiseren door de vraag en het aanbod van arbeid van zo'n 25 gemeenten beter op elkaar af te stemmen.

Bureau Arbeidsmarktmeester is continu op zoek naar kansen in de markt. Eén van de markten waarop ze zich richten is de zorgsector. Een mooi project dat ze hebben geïnitieerd is 'De Blijmakers', een project dat is opgezet bij de zorginstelling Aafje in Rotterdam. Bij deze instelling leefde de ambitie om klantgerichter te gaan werken en demente bejaarden beter te gaan verzorgen. Er was echter een knelpunt. In de zorg zijn er verschillende niveaus werken. Zorginstelling Aafje zocht vooral mensen met niveau 3, maar kon die niet vinden. Ze zijn vervolgens met bureau Arbeidsmarktmeester en het ROC Albeda college in gesprek gegaan en kwamen met het idee om alle taken die niet medisch verzorgend zijn uit het takenpakket van de niveau 3 medewerker te halen. Dit kwam neer op niveau 1 taken als boodschappen doen, koken, bedden opmaken en opruimen. Voor deze taken zijn vervolgens mensen aangenomen.

Wat deze mensen kenmerkt is hun grote hart. Hun functieomschrijving is dan ook heel toepasselijk 'De Blijmakers'. Via 'Daad' (Servicepunt voor Rotterdamse Werkgevers) zijn werkzoekenden geworven. Vervolgens zijn er 20 mensen met behoud van uitkering begonnen. Na een training zijn er uiteindelijk 16 mensen in dienst genomen. Het project bestaat inmiddels 1,5 jaar en de 3<sup>e</sup> lichter is van start gegaan. Aafje heeft nu minder mensen op niveau 3 nodig, de groep waar moeilijker aan te komen was dan aan mensen met niveau 1. Daarnaast zijn de niveau 3 medewerkers meer tevreden en kunnen ze effectiever werken, omdat ze zich meer kunnen richten op hun kerntaken. Tot slot krijgen de demente ouderen meer aandacht en zijn daardoor hun familieleden ook tevredener.

### Naar een mobiliteitscultuur

Bureau Arbeidsmarktmeester geeft de volgende tips mee voor duurzame mobiliteit:

- probeer oplossingen buiten de gebaande paden te vinden;
- kijk wat de behoefte is van de medewerkers en speel hier op in. Dit zal namelijk zeer waarschijnlijk leiden tot een verbetering in de werksituatie!

### Meer informatie

Bureau Arbeidsmarktmeester: [www.arbeidsmarktmeester.nl](http://www.arbeidsmarktmeester.nl)

Aafje: [www.destromen.nl](http://www.destromen.nl)

Daad: [www.daadwerkt.nl](http://www.daadwerkt.nl)





# Arbeidspool Den Bosch/Plan H

## Wie en wat?

Vijf ondernemersverenigingen in Den Bosch hebben de handen ineen geslagen om boventallig geworden medewerkers van werk naar werk te begeleiden. Waar mogelijk binnen (of daarbuiten) de straal van de vijf ondernemersverenigingen. Dit zijn RIVU, High-Tech Maaspoort, De Herven, De Pettelaar en De Spoorzone. Hierachter gaan 400 bedrijven schuil. Daarnaast zijn betrokken: FNV, UWV, BV Maakbaar (projectuitvoerder). Het project ontvangt subsidie van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

## Uitdaging

Tijdens de looptijd van de pilot in 2011 is de uitdaging te onderzoeken of werkgevers er in slagen op eigen initiatief ervoor te zorgen dat 50 boventallige medewerkers geen beroep hoeven te doen op een uitkering.

Interessant is dat dit initiatief is genomen vanuit de werkgevers, verenigd in de ondernemersverenigingen. De bedrijventerreinen liggen dichtbij elkaar, wat voor de werknemers interessant is om in de directe omgeving een andere baan te vinden. Gevolg hiervan is dat de meeste overstappen intersectoraal zullen zijn, omdat de bedrijven in diverse sectoren actief zijn.

Werkgevers melden vacatures én boventallige medewerkers op een digitale arbeidspool en dragen zorg voor het aan ander werk helpen van hun boventallige medewerkers. Medewerkers worden actief betrokken en bemiddeld naar een andere baan binnen de arbeidspool.

## Naar een mobiliteitscultuur

De werkgevers moeten zelf betalen voor de geleverde diensten van matching en bemiddeling. Gedurende de looptijd van het experiment hoeven ze 'alleen' te betalen voor eventuele inzet van coaching/begeleiding/scholing (en € 1.000,- bij een succesvolle match van een boventallige medewerker). Daarna zullen de werkelijk gemaakte kosten doorberekend worden.

## Meer informatie

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



# Loopbaan4daagse Brabant en Noord-Limburg

## Wie en wat?

De Loopbaan4daagse is een samenwerkingsinitiatief van PSW, SAM (Samenwerken aan Mobiliteit) en UWV, met ondersteuning van de Provincie Brabant. De Loopbaan4daagse is bedoeld voor organisaties en bedrijven die gevestigd zijn in heel Brabant en in Noord-Limburg.

Loopbaanontwikkeling en mobiliteit zijn én van belang voor organisaties die met krimp te maken hebben en/of krijgen, én voor organisaties die groeien. In november 2011 is met groot succes de eerste editie van de Loopbaan4daagse georganiseerd. Medewerkers van de organisaties die zich hebben aangemeld, kunnen hier nieuwe ervaringen en inzichten opdoen.

Ze worden gestimuleerd om bewust stil te staan bij hun persoonlijke ontwikkeling en ambities met betrekking tot functie, taken en toekomstmogelijkheden. De deelnemende medewerkers krijgen de kans om zowel binnen als buiten het eigen werkveld ervaringen op te doen die hen helpen actief invulling te geven aan de eigen loopbaan.

De centrale organisatie richt zich op deelnemers uit de (semi)overheid, lokale overheid, onderwijs, de zorgsector en het bedrijfsleven. Juist deze mix van deelnemers maakt de Loopbaan4daagse tot een uniek loopbaanevenement.

## Uitdaging

Organisaties zijn er bij gebaat dat kwaliteiten van medewerkers blijven aansluiten bij en meebewegen met de ontwikkelingen die organisaties doormaken. Nieuwe matchmogelijkheden dienen zich aan voor zowel organisaties als medewerkers in een arbeidsmarkt waarin gelijktijdig sprake is van krimp én groei. En dat is nu het geval.

Dit 4daagse loopbaanevenement is opgebouwd uit verschillende modules waarvoor organisaties zich kunnen aanmelden. De modules zijn:

- Bedrijfspresentatie: een bedrijf presenteert zich en medewerkers van andere organisaties brengen 1 dag(deel) in het bedrijf door. Het bedrijf kan deze dag zelf op creatieve en interactieve wijze invullen.

- Oriëntatie op sector: verschillende organisaties, werkzaam binnen dezelfde sector/branche, worden bezocht door deelnemende medewerkers. Tijdens deze dag geeft de organisatie, samen met andere organisaties die werkzaam zijn binnen dezelfde 'branche', een indruk van de branche. Hierbij kunnen de volgende punten aan bod komen: overzicht van beroep(en)/functies binnen de sector; wat moet je kunnen & kennen (algemeen gevraagde competenties); ervaringen van medewerkers binnen deze sector; opleidingsmogelijkheden; toekomstperspectief binnen de sector.
- Functiebezoek: een deelnemende medewerker loopt gedurende 1 dag(deel) mee op een specifieke functie binnen een andere organisatie/bedrijf.
- Afsluitende loopbaanmarkt op de laatste dag.

Op overkoepelend niveau wordt door de organisatie een aantal zaken centraal georganiseerd. Bij aanmelding en deelname aan één of meerdere modules wordt er ook een beroep gedaan op het organiserend vermogen van de deelnemende organisatie. Hoe meer organisaties zich voor verschillende modules aanmelden, hoe meer keuze medewerkers krijgen om zich op het gebied van zijn/haar loopbaanontwikkeling te (her)oriënteren.

## Naar een mobiliteitscultuur

Tijdens de eerste Loopbaan4daagse in 2011 zijn 440 activiteiten georganiseerd vanuit meer dan 25 deelnemende organisaties. Zo'n 500 personen deden mee aan één of meer van deze activiteiten. Dit succesvolle evenement krijgt een vervolg in 2012.

De Loopbaan4daagse is een uitstekende aanleiding om mobiliteit in breder verband concreet handen en voeten te geven. Voor organisaties: om kennis te maken met medewerkers die hun kwaliteiten op dit moment nog elders inzetten, maar zich op termijn willen/moeten heroriënteren op het vervolg van hun loopbaan buiten de huidige organisatie. En ook voor medewerkers om daadwerkelijk te onderzoeken waar ze hun kwaliteiten het beste "te gelde kunnen maken."

## Meer informatie

PSW: Rombout Jas, [r.jas@psw.nl](mailto:r.jas@psw.nl)

# Impuls I-interim Rijk

I-Interim Rijk is een pool van arbeidskrachten die tijdelijk op projecten binnen het rijk ingezet kunnen worden. Als ICT-interim pool wil I-Interim Rijk naast flexibilisering en kennisbehoud ook een andere wind laten waaien door de rijksoverheid. Niet alleen worden er kosten bespaard op externe inhuur, ook blijven de kennis van grootschalige ICT-projecten en talentvolle projectmanagers voor het rijk behouden. Efficiënter werken en sneller op vragen kunnen inspelen zijn belangrijke nevenopbrengsten.

Met een steeds complexer wordende informatie-infrastructuur en complexe en cruciale ICT-projecten, investeert het rijk fors in het upgraden van de regiefunctie, inclusief

adequate aansturing van leveranciers. Het past in deze visie dat op cruciale regieposities ingehuurde externen worden ingeruild voor professionals en managers in dienst van het Rijk met brede ervaring in het managen van complexe projecten. Dat zijn precies de ICT-professionals die in de pool van I-Interim Rijk zitten.

De interim-pool kent twee typen arbeidsrelaties: enerzijds ICT-ers die in dienst zijn in de vaste kern van I-Interim Rijk, en anderzijds ICT-ers die in de flexibele pool zijn opgenomen en via I-Interim Rijk worden gedetacheerd bij andere departementen of uitvoeringsorganisaties.

*“Het bewijs dat het werkt is dat de mensen aan de deur kloppen om te mogen werken bij I-Interim Rijk.”*

*Jeroen Been, manager I-Interim Rijk [www.i-interimrijk.nl](http://www.i-interimrijk.nl)*

## Coöperatiemodel

Sinds de start in januari 2011 vormt een aantal grote uitvoeringsorganisaties en departementen zoals de Belastingdienst, Politie (vtsPN), Defensie (Ivent) en Rijkswaterstaat gezamenlijk het fundament waarop I-Interim Rijk is gebouwd. De meeste van die clubs waren self-supporting, en deden veelal een enorm beroep op (structurele) externe inhuur. Daarnaast was er bij sommige ICT-organisaties tijdelijk teveel capaciteit. Zie hier de basis voor het coöperatiemodel van I-Interim Rijk.

Het is merkbaar dat de behoefte aan mobiliteit toeneemt, zowel onder jongeren als onder medewerkers met veel ervaring. Voor medewerkers geeft deze organisatievorm afwisseling en ruimte voor ontwikkeling, voor de aangesloten organisaties biedt het flexibiliteit in omgaan met hun resources. Langzamerhand ontstaat door de hele rijksoverheid en uitvoeringsorganisaties een netwerk van high level professionals met veel sociaal kapitaal, dat is goed voor de aantrekkelijkheid van het rijk als werkgever voor ICT-ers. I-Interim Rijk biedt, in overheidsdienst, meer flexibiliteit in uitvoering van het werk en afwisseling van werkzaamheden en werkomgeving. Daarnaast hecht de interim-pool veel belang aan de ontwikkeling van talenten. Die combinatie biedt zichtbaar meer werkplezier aan medewerkers.

### Facts and figures

#### De vaste kern

35 FTE in dienst van I-interim Rijk, waarvan 5 op kantoor  
30 mensen ingezet op projecten

#### De flexibele pool

800 mensen hebben zich aangemeld via de site, waarvan  
300 serieuze kandidaten voor detachering, waarvan  
150 binnen een jaar wil reageren op een functie  
De andere 150 zijn nu actief aan het zoeken  
25 mensen nu ingezet op projecten

Projecten duren tussen de zes maanden en anderhalf jaar. Detachering tegen een vaste fee; hoogte ongeveer gelijk aan de interne personeelskosten.  
Besparing door invullen van plekken met rijkspersoneel in plaats van externe inhuur.



# Sectorale initiatieven

In het kader van het project Impulskring duurzame arbeidsmobiliteit zijn contacten gelegd met enkele sectorale initiatieven zoals in de zorg, techniek, overheid en brandweer. Techniek-talent en FCB (zorg, welzijn en kinderopvang) zijn gevraagd tijdens de laatste impulskring-bijeenkomst een vraag in te brengen, zodat de andere aanwezigen een impuls konden geven aan een oplossing voor hun vraag.

Uit de geanimeerde discussies bleek dat de gerichte adviezen van de deelnemers interessante contacten, netwerken en impulsen hebben toegevoegd.

De impuls bij het rijk met de interim-pool voor ICT-ers is beschreven op pagina 40.

Hieronder volgt een beschrijving van het initiatief bij de brandweer voor meer mobiliteit van brandweermedewerkers.

## Tweede loopbaan bij de brandweer

Als goed voorbeeld vanuit de overheid heeft de brandweer 'De Tweede Loopbaan' ingevoerd. Hierbij stromen brandweermedewerkers in een bezwarende functie na uiterlijk twintig jaar door naar een niet-bezwarende functie. Met als doel om zo gezond en gemotiveerd hun pensioen te halen. Wat komt daar allemaal bij kijken? De Regionale Brandweer Zuid-Holland Zuid heeft een portfolio systematiek en EVC aanpak ontwikkeld om bewustwording en ontwikkeling van medewerkers te stimuleren. Deze aanpak, om op een positieve manier medewerkers in beweging te krijgen, is zo succesvol dat andere brandweerkorpsen de werkwijze hebben overgenomen.

### Een tweede loopbaanbeleid bij de brandweer

In 2006 is bij Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid in een nieuwe cao afgesproken dat medewerkers maximaal 20 jaar in een bezwarende functie werken voordat zij doorstromen naar een niet-bezwarende functie. Dit stuitte op veel verzet. Werknemers voelden zich afgedankt. In de sector Brandweer is over het algemeen weinig mobiliteit. Werknemers kiezen voor het vak van brandweerman uit liefde en passie. Vaak wordt gezegd: eens een brandweerman, altijd een brandweerman.

Gekozen werd om een positieve draai te geven aan de wissel van loopbaan. Niet het van bovenaf schuiven van werknemers, maar juist tijdens de huidige loopbaan bij de brandweer de competenties van de werknemers zichtbaar te maken om ze zo te begeleiden naar een 2<sup>e</sup> loopbaan.

### Aanpak

Pilots van het ontwikkelde 2<sup>e</sup> loopbaanbeleid werden geïmplementeerd bij 6 korpsen. Eerst werd uitvoerig gesproken met werkgevers en werknemers binnen een breed samengestelde projectgroep. Vervolgens werd informatie ingewonnen van buitenaf. Vooral werd er gekeken naar soortgelijke situaties bij bijvoorbeeld Defensie en Infrastructuur. Er was weinig kennis op het gebied van loopbaan dus ook deze expertise werd binnengehaald. Belangrijk was het feit dat er met pilots gewerkt wordt: zo is er ruimte om fouten te maken. Ook werd er voortdurend tijdens de implementatie gereflecteerd. De meeste aandacht ging uit naar de bewustwording onder de doelgroep. Er werd gekozen voor een competentiegericht model waarbij de focus op de persoon ligt.

Daarnaast was er de mogelijkheid dat medewerkers die de stap durfden te nemen naar een volgende baan, konden terugkeren naar hun eerdere baan als het niet beviel. Dit was bedoeld om onzekerheid te reduceren en de stap makkelijker te maken. Van deze mogelijkheid werd echter geen gebruik gemaakt.

### Portfolio systematiek

Ook bij het introduceren van het portfolio werd eerst gewerkt aan bewustwording. Door te investeren in het opstellen van een goed portfolio met competenties, ervaringen en toekomstvisie kan er een goeie match ontstaan tussen werknemer en de loopbaan na de brandweer. In dit traject werden werknemers ondersteund door onder andere portfoliotrainingen waarbij

in groepsverband individuele competenties werden besproken. Naast het herkennen van competenties is het belangrijk deze goed te kunnen bewijzen en verzilveren. Hierbij werd gebruik gemaakt van de EVC-procedure. Uiteindelijk wordt er richting gegeven aan de competenties door een Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP).

### Resultaten

De korpsen waar de pilots liepen maakten een cultuurverandering door. Werknemers en leidinggevenden legden de focus op competenties waardoor zij zich meer bewust zijn geworden van eigen kwaliteiten en ontwikkelingsmogelijkheden. Managers hadden aanvankelijk weerstand: als de werknemers zich meer zouden ontwikkelen, zou het leidinggeven ingewikkelder worden. Nadat het competentiegerichte model van onderaf was toegepast bij de vrijwillige deelnemers spreidde het zich als een olievlek uit. Nu wilden de leidinggevenden ook portfoliotraining om mee te kunnen praten tijdens de lunchpauzes. Ook wordt bij werving & selectie meer gekeken naar de ontwikkelingsmogelijkheden en leervermogen.

### Reflectie door Arjen Verhoeff, expert bij AWWN

Arjen Verhoeff benadrukte dat we niet alleen direct kunnen leren van deze succesvolle case, maar ook juist waar de haakjes zitten. Hij vraagt zich af waarom na 20 jaar na het ontstaan van de trend 'van baanzekerheid naar werkzekerheid' nog steeds te weinig dialoog is. Dit komt onder andere doordat werknemers vaak geen directe noodzaak zien tot het documenteren dan wel ontwikkelen van competenties als hun baan niet in het geding is. Ten tweede zijn leidinggevenden vaak meer gericht op inhoud in plaats van competentiegerichte managen. Aandachtspunten zijn of organisaties vooral moeten faciliteren. Het is ook noodzakelijk dat werknemers zelf de wil naar ontwikkeling hebben. Toch blijkt dat in bijvoorbeeld laaggeschoolde beroepen niet vanzelfsprekend. Daar zou dus meer coaching moeten plaatsvinden. Daarnaast is een aandachtspunt hoe ver de verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer gaat met betrekking tot de inzetbaarheid van de medewerker. Vanuit commercieel oogpunt kan de verantwoordelijkheid van de werkgever ver gaan, omdat niet-gezonde medewerkers geld kosten. Aan de andere kant staat de dialoog centraal tussen werkgever en werknemer, om de ultieme middenweg te vinden hoe ver de verantwoordelijkheid van de werkgever gaat, en hoe de werknemer de eigen regie in handen neemt.

(bron: NCSI)

# Impulskringbijeenkomsten

Vertegenwoordigers van regionale initiatieven samen met experts, initiatiefnemers van sectorale activiteiten, geïnteresseerden en opstartende initiatieven waren aanwezig bij de impulskringbijeenkomsten.

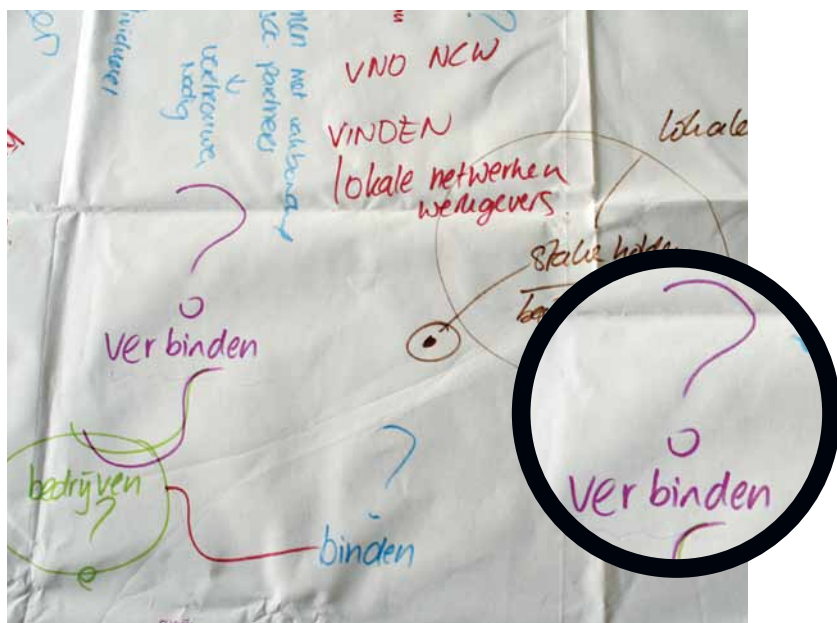
Voorafgaand aan de bijeenkomsten vroegen we de deelnemers welke vragen zij voor hun collega's hadden, zodat tijdens de impulskring daadwerkelijk een stap verder gezet kon worden op basis van gedeelde vragen. Tijdens de eerste bijeenkomsten zijn links gelegd tussen bestaande en opstartende initiatieven, zijn ideeën uitgewisseld en discussies gevoerd over de ingestuurde vragen.

## Vragen

De volgende vragen kwamen uit de praktijk van de mobiliteitsinitiatieven:

1. Hoe kun je initiatieven bestendigen na een pilot-, opstart- of subsidiefase?
2. Hoe vind en verbind je bedrijven?
3. Wat zijn concrete hindernissen bij mobiliteit van medewerkers en hoe dit op te lossen?
4. Hoe kunnen we intersectorale mobiliteit in regionaal perspectief bevorderen?

De foto's in deze publicatie geven een weergave van de discussies over deze vragen.



## Tips van deelnemers

De deelnemers hebben aangegeven de volgende tips en impulsen mee te nemen naar hun eigen praktijk:

- Samenwerking in servicepunten techniek om in-, door- en uitstroom van personeel in de technische branche te stimuleren;
- Koppelen van studenten aan ondernemers (werkervaringsplaatsen etc.);
- Branche kennis van oudere werknemers vastleggen;
- Oriëntaals projectmanagement: eerst broeien, dan mensen/middelen erbij zoeken i.p.v. blauwdruk projectmanagement. Dit vergt continu onderzoeken en verbinden. Later startmoment maar veel snellere projectuitvoering;
- Maak macrocijfers (arbeidsmarkt, vergrijzing) klein en to the point: wat betekent het voor instelling X in de zorg?;
- Intersectorale mobiliteit: scholing/opleiding blijkt niet het belangrijkste te zijn bij mobiliteitstraject (strookt met ervaringen meerdere personen); maar 'de klik is er of niet';
- Maaslandmodel heel inspirerend;
- Zoek binnen bedrijven welk werk er nog ligt -> studenten inzetten;
- Leerpunt voor inzet digitaal instrumentarium: als werkgevers steeds zelfde namen langs zien komen stopt het snel. Hoe op te lossen bij digitaal platform dat vooral wil matchen door wekelijkse nieuwsbrieven vraag/aanbod?;
- Geen instituties bouwen; communiceren en makelen is het echte werk!;
- In gesprek zijn met elkaar is waardevol;
- Hoe veranderen we het denken bij werkgevers en werknemers?;
- Mentaliteitsverandering: hoe komen we tot een andere mobiliteitscultuur?

(bron: verslag impulskring 17 juni 2011)



## Impulskring 25 november 2011

In de laatste bijeenkomst van de impulskring heeft Dirk-Jan de Bruijn vanuit zijn rol van kwartiermaker van I-Interim Rijk zijn ervaringen gedeeld over het opstarten van de interim-pool voor ICT-ers in rijksdienst. Zijn visie op een andere manier van werken heeft hij ook vervat in het boek 'En nú @nders'. Lees meer over I-Interim Rijk op pagina 40.

Vanuit de eerdere impulskringbijeenkomsten bleek dat er een sterke behoefte was om aan de slag te gaan met vragen vanuit de praktijk. Om die reden waren er drie partijen uitgenodigd die een vraag vanuit hun praktijk inbrachten waarop de aanwezigen een impuls konden geven vanuit hun netwerk en kennis. Deze partijen waren Achmea Zilverpool, FCB en TechniekTalent.

**Achmea Zilverpool** is een speciaal onderdeel van Achmea dat boventallige 57-plussers intern detachert op tijdelijke projecten. Op deze manier gebruiken zij de kracht van senioren.

Jan Menderink was namens hen aanwezig om de volgende vraag in te brengen: Welke ondersteuning hebben bedrijven nodig om de arbeidsmobiliteit van de bezetting binnen het eigen bedrijf te vergroten?

Een duidelijk thema dat in deze discussie terugkwam is de verantwoordelijkheid die werkgever en werknemer hebben ten aanzien van mobiliteit. Verder is er een verkenning van samenwerking ontstaan tussen Achmea en verschillende regionale netwerken in Brabant en Limburg.

**FCB** is een brancheorganisatie voor welzijn, maatschappelijke zorg, kinderopvang en jeugdzorg. Namens hen was Cora van den Berg aanwezig. Zij bracht de vraag in hoe zij de werkgevers zo ver konden krijgen om hun medewerkers na te laten denken over hun eigen mobiliteit. In deze groep is vooral nagedacht over de rol van het FCB en de vraag welke pijn en noodzaak werkgevers voelen om iets te gaan doen met arbeidsmobiliteit. Uiteindelijk zijn haar een aantal tips aangereikt. Ook kon zij via de aanwezigen in contact worden gebracht met interessante contactpersonen.

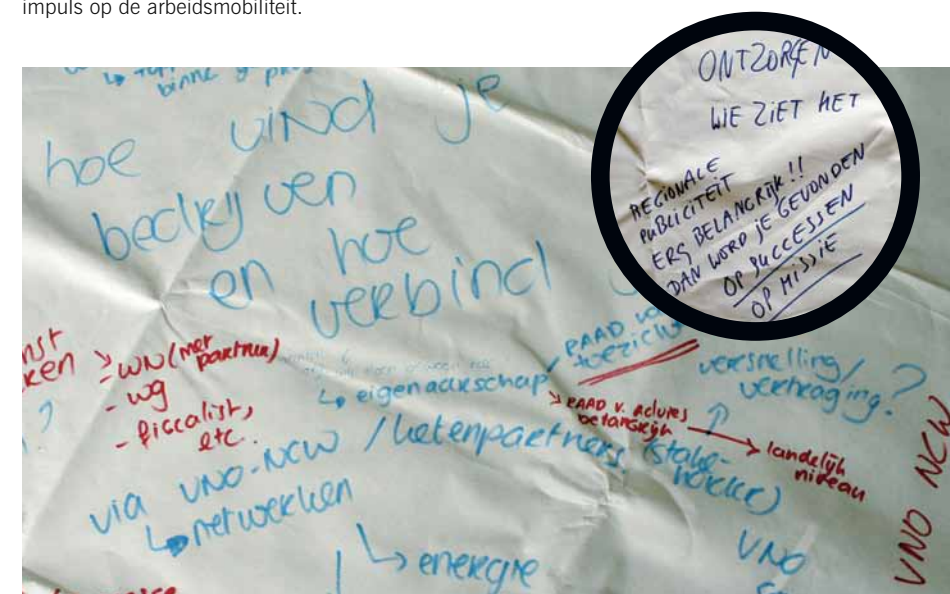
**TechniekTalent** is een uniek samenwerkingsverband van bedrijfsleven, opleidingsfondsen, koepelorganisaties en scholen in de technieksector die de krachten en activiteiten bundelen om jonge mensen te werven en talenten te behouden voor de techniek. [www.TechniekTalent.nu](http://www.TechniekTalent.nu) wil meer instroom van jongeren in technische opleidingen en beroepen realiseren. Want er dreigt in de komende jaren een omvangrijk personeelstekort in de

technische sector, doordat veel oudere werknemers met pensioen gaan. Het maatschappelijk belang van techniek is enorm. Daarom zou een tekort aan technische beroepskrachten niet alleen desastreus zijn voor het bedrijfsleven, maar ook maatschappelijke repercussies hebben. Veel jongeren blijken geen duidelijk beeld te hebben bij 'Techniek'. Daarom wil TechniekTalent.nu werk maken van heldere beeldvorming en zorgen dat jongeren geïnteresseerd raken in een technische studie en beroep. De werving van vrouwen, meisjes en allochtonen is daarbij een belangrijke doelstelling: zij zijn nog altijd ondervertegenwoordigd. TechniekTalent.nu wil ook werken aan talentbehoud en de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven in de regio bevorderen.

Het belang van intersectorale mobiliteit (tussen de branches in de techniek onderling, of instromen naar de techniek toe) is een onderwerp dat aan belang wint.

Namens TechniekTalent stelde Akke Visser dan ook de vraag "Hoe kan TechniekTalent intersectorale mobiliteit stimuleren?" Aan deze tafel is vooral gesproken over argumenten en cijfers die de urgentie aangeven tot mobiliteit. Er werd haar geadviseerd om aan te sluiten bij bestaande initiatieven, en deze uit te bouwen voor de sector techniek. De deelnemers werkten een concreet idee uit om een soort woonboulevard voor de techniek op te richten in samenwerking met bedrijven. Achterliggend doel daarvan is om jongeren gezamenlijk in te werken en de mobiliteit tussen deze bedrijven op de boulevard te bevorderen.

De vraagstellers gingen enthousiast met de verschillende tips naar huis. Weer een mooie impuls op de arbeidsmobiliteit.





# Impuls InvestMens

Stichting De Nationale DenkTank organiseert ieder jaar een Nationale DenkTank en onderhoudt een maatschappelijk actief netwerk van oud-deelnemers. Elk jaar buigt een groep van twintig jonge academici met een totaal verschillende studieachtergrond zich over een taai maatschappelijk probleem. In 2011 was dat Werken van de Toekomst. Zij werken in drie maanden toe naar concrete oplossingen en adviezen.

Eén van de aandachtspunten binnen het thema Werken van de Toekomst was bevorderen van ontwikkeling en mobiliteit. Werknemers richten zich in toenemende mate op werkzekerheid, in tegenstelling tot de historische focus op baanzekerheid. Zij worden mobieler en hebben een sterkere focus op ontwikkeling. Ook de juiste match tussen

baan en werknemer is een belangrijke factor voor duurzame inzetbaarheid. Het oprichten van een investeringsmaatschappij InvestMens is één van de oplossingen van de Nationale Denktank 2011.

## InvestMens

De veranderende Nederlandse arbeidsmarkt maakt sectoroverstijgende baanwisselingen noodzakelijk. Ontslagen werknemers moeten zich omscholen als hun sector krimpt, zoals bijvoorbeeld bij ambtenaren en postbodes het geval is. Ook werknemers die ontevreden over hun huidige baan zijn, kunnen een andere baan vinden waarin ze productiever en

gemotiveerder zijn. Voor werknemers ligt de drempel om van baan te wisselen tussen sectoren echter onwenselijk hoog in Nederland. Als een persoon over wil stappen naar een baan in een andere sector, is het vaak nodig nieuwe competenties en vaardigheden te leren. Een dergelijke overstap brengt veel kosten met zich mee, voornamelijk opleidingskosten en inkomstenderving ten tijde van de opleiding.

Met InvestMens kan deze overstap gefaciliteerd worden. Investeer in menselijk kapitaal door de opleidingskosten of inkomensverlies te financieren tijdens de zoektocht van mensen naar een betere baan. Hierdoor is het aantrekkelijker voor werknemers om een opleiding te volgen en van carrière te veranderen. Met geld van institutionele beleggers (bijvoorbeeld pensioenfondsen) en de nieuwe werkgever kan een investeringsmaatschappij worden opgericht.

### Facts and figures

Het rendement van de investering bestaat uit een percentage van het toekomstige loon van de werknemer. Een investering in menselijk kapitaal is een lange termijn investering met een stabiel rendement dat is gedekt voor inflatie.

Een investering loont pas bij grote sommen geld (meer dan 100 miljoen) aangezien anders de administratiekosten te hoog worden (meer dan 1 procent investeringssom). InvestMens kan met deze startinvestering circa 10.000 tot 15.000 mensen bereiken. Werknemers kunnen een aantal jaar een opleiding en inkomenscompensatie krijgen.

De Nationale DenkTank schat het rendement voor de investeringsmaatschappij op 5 procent per jaar.

### Samenwerking

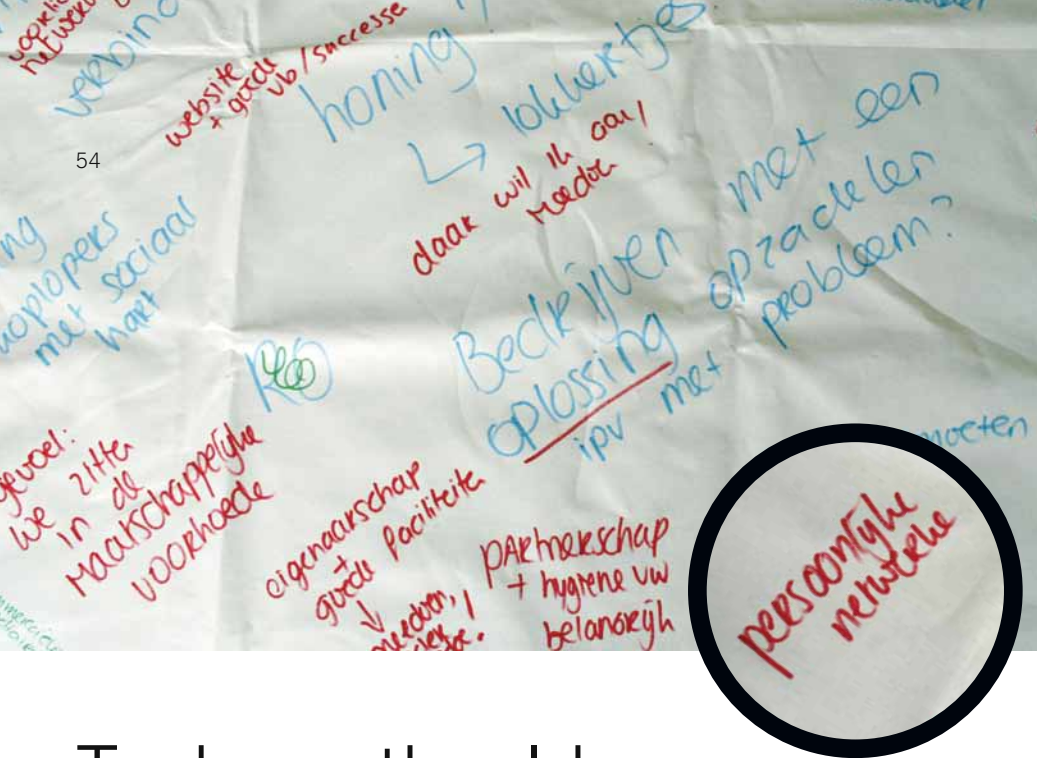
Randstad, PGGM en de Nationale Denktank slaan de handen ineen om dit concept verder handen en voeten te geven.

Naast institutionele beleggers en nieuwe werkgevers kunnen verschillende belanghebbenden de private investering aanvullen. Regiofondsen, O&O fondsen en rijksfondsen hebben veel geld voor arbeidsmobiliteit in diverse sectoren. Huidige werkgevers hebben baat bij een snelle overstap, omdat zij minder sociale premies hoeven te betalen. De overheid heeft bovendien de mogelijkheid fiscale voordelen te verlenen door bijvoorbeeld het rendement van de investering over het brutoloon uit te keren.

Meer informatie over deze oplossing, de implementatie en het laatste nieuws: [www.nationale-denktank.nl](http://www.nationale-denktank.nl) Download hier ook het eindrapport van de Nationale Denktank.

*“Het rendement van InvestMens is niet alleen financieel, maar ook maatschappelijk”*  
De Nationale Denktank





## Toekomstbeeld

In de impulskringen arbeidsmobiliteit stelden we onszelf ten doel impulsen te geven aan arbeidsmobiliteit. Stel dat over een aantal jaren de initiatieven en impulsen zoals beschreven in deze publicatie daadwerkelijk op grotere schaal in duurzame vorm gerealiseerd zijn, dan zijn we goed op weg richting de gewenste mobiliteitscultuur.

In dit laatste hoofdstuk nemen we een kijkje in de toekomst hoe die mobiliteitscultuur er in het jaar 2020 van dichtbij uit kan zien.

Stel dat in zo'n mobiele arbeidsmarkt mensen met ontslag bedreigd worden, dan is het vinden van nieuw werk een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van werkgever en medewerker. Beiden hebben tijdens de loopbaan immers al regelmatig stilgestaan bij de inzetbaarheid van de medewerker, de verworven competenties erkend, zodat ook elders de kwaliteiten zichtbaar zijn. De switch naar een baan in dezelfde sector of een andere sector is dan sneller te maken. Zoals het Maaslandmodel beoogt, is het mogelijk om medewerkers in dienst te nemen bij een transfercentrum. Dit centrum fungeert als een draaischijf naar een andere baan, zodat de werkzekerheid sterk vergroot wordt. Beschikbare gelden worden geïnvesteerd voor opleiding en een overstap naar een andere werkgever in plaats van tegemoetkomingen die worden uitgekeerd om inkomensachteruitgang deels op te vangen.

Hoewel de overstap naar een andere sector eerder gepaard ging met een tijdelijke inkomensdaling door extra opleiding, is daar met de komst van InvestMens een eind aan gekomen. InvestMens biedt de mogelijkheid om investeringen te doen in fondsen die omscholing mogelijk maken voor mensen die van sector willen switchen. Mensen die overstappen worden gefaciliteerd vanuit deze fondsen om de opleidingskosten en inkomstenderving ten tijde van de opleiding (deels) te overbruggen met een basisinkomen. De investeerders (pensioenfondsen, opleidingsfondsen in zowel groei- als krimpsectoren, verzekeraars en in toenemende mate particulieren) konden hun investering na een aantal jaren met rente terugverdienen uit het toekomstige salaris. De investering is zeker in tijden van crisis en een krappe arbeidsmarkt zeer solide gebleken. De mensen die van sector zijn gewicht naar een sector met hoge tekorten, konden al tijdens hun opleiding deels aan de slag, waardoor de slaagkans op een diploma en een baan groot bleek.

De behoefte aan flexibilisering wordt zowel bij werkgevers als bij werknemers gevoeld. Een substantieel deel van de arbeid is geflexibiliseerd, waarbij diverse arbeidspools zorgen voor de optimale match tussen vraag en aanbod in en tussen verschillende sectoren. De voortdurende aandacht voor opleiding en ontwikkeling in de arbeidspools staat garant voor een hoge mate van baanzekerheid voor deze groep flexibel inzetbare individuen. De deelname van ouderen in het arbeidsproces is fors gestegen doordat zij een voor hen wenselijk aantal uren kunnen meedraaien in het arbeidsproces en hun ervaring op de juiste plek kunnen inzetten. De nieuwe generatie werknemers voelt zich als een vis in het water in de flexibele arbeidsmarkt waarbij zij in meerdere bedrijven en sectoren ervaring kunnen opdoen en hun talenten aanwenden in tijdelijke samenwerkingen om productief en met plezier aan het werk te zijn. De arbeidsproductiviteit in Nederland was al hoog, maar is door al deze ontwikkelingen door blijven stijgen in vergelijking met andere landen.

De kern van deze ontwikkelingen is dat regelmatig van baan, werkzaamheden en taken wisselen goed is voor iedereen. De randvoorwaarden - en waar nodig de vangnetten - zijn toegesneden op deze manier van denken, zodat werkzekerheid is toegenomen en mobiliteit een gewoon onderdeel van onze arbeidsmarkt en -cultuur is geworden.

# Bijlage

## Deelnemers regionale bijeenkomsten impulskring arbeidsmobiliteit (totaaloverzicht)

Kitty Spaan	Altersum
Karin Swart	Anders dan Anders
Miriam Cremers	Arbeidspool
Leonieke Verbove	Bureau Arbeidsmarktmeester Rotterdam
Ramon van den Berg	Calibris
Ineke Oostveen-Roepers	CNV Vakmensen
Michel Donners	CNV Vakmensen
Karen Hillege	De Ondernemende Olifant
Jan Goossens	DION
Mieke Verbaarschot	Expertisecentrum LEEFtijd
Wilma van der Vlist	FCB
Cora van den Berg	FCB
Delia Buitenshuis	FNV Bondgenoten
Jan Derijck	FNV Bondgenoten/Techniektalent.nu
Marcel Brandsen	GOC
Jochem Dijkmeester	Hiteq
Jan Menderink	HRM Consultancy
Dirk Jan de Bruijn	ICTU
Tony van Acquoy	Kenniscentrum Sociale Innovatie Stenden
Anneke Post	Kenniscentrum Sociale Innovatie Stenden
Hedy Segond von Banchet	Kenteq
Claar Lewin	Linxx BV
Quint Dozel	Meurs HRM
Jaap Jan van Assen	Meurs HRM
Roy Hillers	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Françoise Vermunt	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Liaan Bastiaansen	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Inge Willems	Mobiliteitscentrum jeugdzorg Limburg
Wim Roorda	Projectteam Schilder Scool

Louis Vroomen	Provincie Limburg
Ria Hilhorst	PSW
Rombout Jas	PSW
Rob de Krieger	Raad voor Werk en Inkomen
Jacco Westerbeek	Route 67
Rob Hagemans	Schilder Scool
Brian Veerkamp	Stichting Opleidingsfonds Levensmiddelenindustrie
Margot Pauwels	Stichting Opleidingsfonds Levensmiddelenindustrie
Gerard van Alteren	SWNN
Conny Voordendag	Talent Plus
Akke Visser	Techniektalent.nu
Hakima Lamchachti	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
Michel Meere	ZW Haaglanden
Mirja van der Hoeven	ZW Haaglanden
Margriet Jongerius	

## Over de auteurs

Martine Maes is programmamanager bij het NCSI en verantwoordelijk voor de impulskring arbeidsmobiliteit. Jos de Jong werkt als trainee mee aan de totstandkoming van deze publicatie.

### Over het NCSI

Het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) is een actief kenniscentrum dat vanaf 2006 sociale innovatie in Nederland stimuleert. Het is een samenwerkingsverband van de werkgeversverenigingen AWWN en FME-CWM, de vakorganisaties FNV Bondgenoten en CNV Vakmensen en de kennisinstellingen Amsterdams Instituut voor Arbeidsstudies (UvA), Rotterdam School of Management (EUR) en TNO Kwaliteit van Leven.

Sociale innovatie is een vernieuwing in de arbeidsorganisatie en in arbeidsrelaties die leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie, meer werkplezier en ontplooiing van talenten. De missie van het NCSI is het bevorderen van sociale innovatie. Zij initieert innovaties op het terrein van management, organisatie en arbeid in organisaties. Daarnaast produceert, verzamelt en verspreidt zij kennis over sociale innovatie en ondersteunt zij initiatieven op het terrein van sociale innovatie. Als echte netwerkorganisatie doet het NCSI dit samen met uiteenlopende organisaties: van sociale partners en kennisinstellingen tot bedrijven, publieke instellingen en adviesbureaus. Het NCSI gelooft in open innovatie en deelt kennis en ervaring vrij volgens het right to copy.

## Colofon

Deze publicatie is een uitgave van het NCSI.

Het project Impulskring arbeidsmobiliteit is tot stand gekomen in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, met medewerking van Willemien van Helden, Betty van der Roest en Margreet Xavier.

### Auteurs

Jos de Jong, Martine Maes

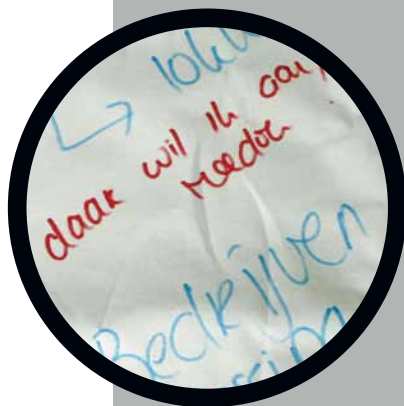
### Ontwerp

Design onderweg, Rotterdam

### Drukwerk

PMPrint, Oude Tonge

© NCSI 2012



## Stichting Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI)

Bezoekadres

World Trade Centre Rotterdam (Beurs WTC)

Kantoren Coolsingel, kamer 511-513

Beursplein 37

3011 AA Rotterdam

Postadres

Postbus 30116

3001 DC Rotterdam

t +31 (0)10 205 27 80

f +31 (0)10 205 27 85

e [informatie@ncsi.nl](mailto:informatie@ncsi.nl)

i [www.ncsi.nl](http://www.ncsi.nl)