

Het 3-5-7 model

Wat houdt 3-5-7 in?

Het 3-5-7 model kan gebruikt worden om gericht te sturen op in-, door- en uitstroom. Het model biedt leidinggevende en medewerker een richtlijn waarlangs ambities, ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en mobiliteit kunnen worden besproken en vorm gegeven, bijvoorbeeld als onderdeel van het functioneringsgesprek¹. Het is een instrument dat bedoeld is om gestructureerd te kunnen nadenken over mobiliteit als waardevol uitgangspunt. Binnen onderdelen van het Rijk wordt het 3-5-7 model als volgt geïnterpreteerd:

- **Eerste drie jaar:** medewerker richt zich op het volledig en kwalitatief voldoende uitvoeren van de taken binnen de functie. Daarnaast werkt de medewerker aan persoonlijke ontwikkeling ten behoeve van de verdere loopbaan;
- **Drie tot vijf jaar:** de medewerker oriënteert zich op een volgende loopbaanstep. Dit betekent dat hij onderzoekt wat zijn wensen zijn voor een volgende werkplek en welke stappen hij moet zetten om daar te komen. Dit kan uiteraard al resulteren in een nieuwe werkplek.
- **Vijf tot zeven jaar:** Als de medewerker na vijf jaar nog geen loopbaanstep gezet heeft bepaalt de medewerker en de leidinggevende, zo concreet mogelijk, welke stappen nog nodig zijn om die nieuwe plek te vinden. Deze periode is bedoeld voor maatwerkafspraken om de volgende loopbaanstep te effectueren. Uiterlijk na 7 jaar realiseert de medewerker die loopbaanstep.

Een loopbaanstep kan in dit geval een horizontale of een verticale stap binnen of buiten de organisatie zijn. Het gaat hierbij om een daadwerkelijk nieuw werkpakket bij een andere afdeling, directie, departement of organisatie.

Hoe werkt 3-5-7 in de praktijk?

De aanleiding van de inzet van het 3-5-7 model bij het Ministerie van VWS was de taakstelling van het kabinet Balkenende IV. Deze taakstelling bracht binnen VWS discussies op gang over gaten en bulken (tekorten en overschotten), mobiliteit en functieverblijfsduur. Binnen VWS zaten vrij veel mensen lang op een functie en was er voor veel mensen sprake van een gouden kooi. In reactie hierop is een breder bewustwordingsprogramma opgestart, met als titel 'Wie bepaalt j uw toekomst'? Binnen dit programma zijn naast het 3-5-7 model meerdere hulpmiddelen ontwikkeld voor medewerkers om over hun eigen loopbaan na te denken. Het doel was bewustwording over duurzame inzetbaarheid creëren bij zowel leidinggevendenden als medewerkers.

De introductie van het 3-5-7 model nam een vlucht toen de SG het model noemde in een speech over de taakstelling. Dit veroorzaakte in de eerste instantie veel reuring, en wilde verhalen bij het koffiezetapparaat ("na 7 jaar vlieg je eruit!"). Het voordeel was echter wel, dat na één jaar 85% van de medewerkers wist wat het 3-5-7 model was. VWS heeft twee belangrijke keuzes gemaakt bij de invoering van het model: 1) om van boven af aan te beginnen, en 2) om het via bestaande HR-instrumenten in te voeren. Van boven beginnen hield in dat de SG als eerste het gesprek aanging over functieverblijftijd met de DG's, de DG's vervolgens met de directeuren, de directeuren met de afdelingshoofden, en de afdelingshoofden met de medewerkers. Zo werd gelijk het goede voorbeeld

gegeven en hadden alle leidinggevenden zelf ook een gesprek gehad over hun eigen functieverblijftijd en ontwikkeling voordat ze dit met hun medewerkers aangingen. Het gesprek ging over de vragen: Zit je hier nog op je plek? Ben je nog voldoende inzetbaar en flexibel? Het 3-5-7 model vormde een hulpmiddel om dit soort gesprekken aan te gaan. De eerste drie jaar in de functie staan in het teken van 'groei', tussen de 3 en 5 jaar staan in het teken van 'bloei', en tussen de 5 en de 7 jaar in het teken van 'snoei'. VWS heeft ervoor gekozen het 3-5-7 model niet dwingend te maken, maar als denk- en actiekader te gebruiken. Het gaat uiteindelijk om de vraag: "Is iemand een baken en voor hoe lang nog?". Als iemand dat na 10 jaar nog is, is dat oké.

Daarnaast werd het 3-5-7 model geïntegreerd in bestaand HR-instrumentarium. In het format voor de functioneringsgesprekken werd de volgende vraag toegevoegd: was dit een 3-5-7 gesprek? Zo werden medewerkers en leidinggevenden hier nog eens op attent gemaakt bij verslaglegging van het FG-gesprek. Bovendien kreeg HR inzicht in hoeverre gesprekken over mobiliteit en ontwikkeling werden gevoerd. Ook is het 3-5-7 model geïntegreerd in de vlootschouw, door simpelweg twee kolommen toe te voegen - namelijk functieverblijftijd en 3-5-7 - die in het MT werden besproken.

Volgens Angela van der Sman, organisatieadviseur bij VWS, is de inzet van het 3-5-7 model een succes geweest, omdat mobiliteit geen taboe onderwerp meer is. Mobiliteit wordt opener besproken, is opgenomen in bestaand HR-instrumentarium (zoals het functioneringsgesprek en de vlootschouw) en er wordt ook ondersteuning voor geboden in de vorm van loopbaan- en trajectbegeleiding. Zij geeft mee dat communicatie rondom het model en op de juiste momenten erg belangrijk is. VWS heeft hiervoor een communicatiebureau ingeschakeld. Ook heeft het erg geholpen dat de OR van het begin af aan heel erg achter het model stond.

Wat zijn kansen van 3-5-7?

- Helpt bij gericht sturen op in-, door- en uitstroom.
- Tool voor leidinggevende om een personeelsplanning op te zetten, waarbij de ontwikkeling van de organisatie en de medewerker op elkaar zijn afgestemd.
- Tool voor medewerker om eigen ambities te bereiken en te sturen op ontwikkeling die is gericht op duurzame inzetbaarheid.
- Biedt leidinggevende en medewerker een kader voor een openhartig gesprek over ontwikkeling en mobiliteit.
- Mobiliteit komt uit de taboesfeer en wordt een normaal gespreksonderwerp.

Wat zijn de kanttekeningen bij 3-5-7?

- Het 3-5-7 model is een hulpmiddel en geen doel op zich. Het gaat uiteindelijk om het gesprek tussen medewerker en leidinggevende. Draagt de mobiliteit bij aan de ontwikkeling van de medewerker en de doelstellingen van de organisatie?
- Het succes van het 3-5-7 model leunt op de (vrijwillige) medewerking van medewerkers en leidinggevenden. Het model heeft geen rechtspositionele consequenties voor medewerkers in vaste dienstⁱⁱ. Vrijwillig hoeft echter niet vrijblijvend te zijn. De manier waarop het gesprek

over mobiliteit wordt gevoerd, het leiderschap van beide partijen en het maken én nakomen van concrete afspraken wegen hierin het zwaarst.

- Vergt veel inzet op communicatie en samenhang met andere HR instrumenten en ondersteuning.
- De lijn (top, leidinggevenden en directeuren) moet achter het model staan, anders gaat het niet werken. Laat het geen boodschap van P&O zijn.

Wat zijn aanbevelingen bij 3-5-7?

- Belangrijkste succesfactor: kies voor 3-5-7 als richtlijn en leef vervolgens afspraken na, en zorg dat iedereen afspraken naleeft. Dit haalt de vrijblijvendheid er aan beide kanten (leidinggevenden en medewerkers) af, waardoor er meer succesvolle matches gemaakt kunnen worden. Een zekere massa kan daarnaast ook helpen om matchingsmogelijkheden te vergroten, maar het naleven van afspraken maakt uiteindelijk het verschil.
- Zorg voor open en transparante communicatie. Waarom doe je dit? Kies een duidelijke hefboom (bijv. duurzame inzetbaarheid, persoonlijke ontwikkeling) en boodschap en breng het onder de aandacht via speeches en bij relevante overleggen. Herhalen, herhalen, herhalen is de sleutel.
- Zorg ervoor dat mobiliteit als onderwerp ook aan de orde komt in het functionerings- en beoordelingsgesprek en zorg voor samenhang met bestaande HR instrumenten, zoals het functioneringsgesprek, de vlootshow, een matchingsronde, functieruil etc.
- Bied passende ondersteuning aan op het gebied van mobiliteit (aanbieden van loopbaan en trajectbegeleiding, opleiding en ontwikkeling etc.).
- Laat de top en leidinggevenden het goede voorbeeld geven. Door bijvoorbeeld van boven naar beneden het gesprek aan te gaan over mobiliteit en inzetbaarheid en/of door zelf van functie te wisselen.
- Realiseer je dat het op gang brengen van mobiliteit tijd kost. Durf 'fouten' (andere uitgangspunten) uit het verleden hierin ook te erkennen.
- Giet het niet in beton, bewustwording is al heel wat.
- Plaats het model in de context van de organisatie: wat zijn de passende termijnen? Wat wordt verstaan onder functieverblijftijd? (bijv. is een andere functienaam bij een reorganisatie een vorm van mobiliteit?)
- Wanneer beleid wordt gemaakt van het 3-5-7 model is afstemming met OR vereist.

ⁱ Bij het Rijk wordt de 3-5-7- richtlijn gebruikt bij het onderdeel 'vooruitkijken' van het functioneringsgesprek, waarin medewerkers en leidinggevenden zowel functioneel inhoudelijk, als qua loopbaanontwikkeling vooruitkijken.

ⁱⁱ Alleen als uiterste middel is het binnen het Rijk mogelijk om met toepassing van artikel 57 van het ARAR iemand op een andere functie te plaatsen (met kans op procedures!), maar dit zou natuurlijk voorkomen moeten worden.