



WERKEN AAN DUURZAME INZETBAARHEID

Van willen
naar *doen*

WHITEPAPER OVER DUURZAME INZETBAARHEID



BELANGRIJKE
AANDACHTSPUNTEN

HANDIG
STAPPENPLAN

PRAKTISCHE
VOORBEELDEN

VAN GOEDE VOORNEMENS NAAR DADEN

IN DEZE WHITEPAPER

3 DE OMSLAG

Van noodoplossing naar preventie en verhogen van arbeidsmarktwaarde.

4 ARGUMENTEN

Wat vinden werkgevers en werkkenden belangrijk?

5 AAN DE SLAG

Van beleid naar doen.

6 STAPPENPLAN

In 12 stappen naar Duurzame Inzetbaarheid.

8 IN DE PRAKTIJK

Dow chemical.



10 IN DE PRAKTIJK

ING.



12 IN DE PRAKTIJK

CleanLease.



14 NOG VIJF VOORBEELDEN

Een greep uit de kleurrijke praktijk.

16 DE PARTNER

De toegevoegde waarde van een loopbaanexpert.

18 CONCLUSIE

Ga in gesprek en vertaal de visie.

19 COLOFON

Over Duurzame Inzetbaarheid (DI) van werkkenden wordt steeds meer gesproken. Bij het echt doen, stukt het echter nog regelmatig. Dat is zonde, want DI biedt werkgevers én werkkenden veel kansen en mogelijkheden: meer wendbaarheid, productiviteit, carrièrekansen, werkplezier en bijvoorbeeld (persoonlijke) groei. Wat is ervoor nodig om uw DI-beleid om te zetten naar de praktijk? Op die vraag geeft deze whitepaper antwoord.

Meerdere loopbaanexperts van gespecialiseerde ABU-leden delen graag hun visie, ervaringen en lessen uit de praktijk met u. In twaalf praktische stappen wordt u geholpen uw beleid om te zetten naar een haalbare praktijk. De mooie praktijkvoorbeelden in deze whitepaper laten zien hoe andere bedrijven en werkkenden een succes maken van hun DI-beleid.

WAT IS DUURZAME INZETBAARHEID?

Bij DI gaat het om wendbaarheid, mobiliteit, productiviteit, motivatie, vitaliteit en gezondheid van mensen. En over het vermogen van werkkenden om relevant te zijn en te blijven voor de arbeidsmarkt, binnen of buiten hun huidige organisatie.

WAAROM DUURZAME INZETBAARHEID?

In onze samenleving met een steeds grotere dynamiek, globalisering, nieuwe technologie en meer flexibilisering en snellere baanveranderingen moeten werkgevers en werkkenden vitaal en wendbaar zijn. Dat bepaalt hun succes en toekomstige kansen op de arbeidsmarkt. DI is bovendien een belangrijker thema geworden, omdat werkkenden tot op steeds latere leeftijd werken en dus 'bij' moeten blijven. De inhoud van banen verandert immers steeds sneller. Zo raakt kennis steeds sneller verouderd. Daarom is het belangrijk dat werkkenden blijven leren en zich blijven ontwikkelen. Dat is noodzakelijk, maar gelukkig ook leuk, boeiend en uitdagend. De actuele kennis en wendbaarheid biedt werkkenden meer werkzekerheid en carrièrekansen en het houdt organisaties wendbaar.

“WELKE THEMA'S ER OOK OP DE ORGANISATIEAGENDA STAAN, OM ZE TE REALISEREN MOET JE ZE VERBINDEN MET DUURZAME INZETBAARHEID.”

Marjolein van de Veerdonk, managing director Right Management



VAN NOODOPLOSSING NAAR PREVENTIE EN VERHOGEN VAN ARBEIDSMARKTWAARDE

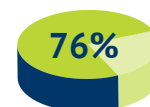
De aandacht voor Duurzame Inzetbaarheid was aanvankelijk vooral gericht op leer-en ontwikkeltrajecten bij 'noodsituaties', zoals ontslag of reorganisaties. Door de uitdagingen van onze huidige economie en arbeidsmarkt worden nu juist vroegtijdiger (preventieve) trajecten en verhogen van arbeidsmarktwaarde belangrijker. Zo groeit de aandacht voor een leven lang ontwikkelen.

Vroegtijdige en continue aandacht voor DI helpt voorkomen dat er noodsituaties ontstaan, mensen werkloos worden of ze 'eigenlijk liever iets anders' zouden doen. Want breder en duurzaam inzetbare werkenden zijn mobieler en zitten sneller (weer) op de juiste plek. En juist die werkenden zijn aantrekkelijk voor werkgevers door hun productiviteit, inzetbaarheid en bijvoorbeeld betrokkenheid.

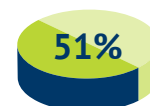
REGIE VOOR WERKGEVER EN WERKENDE?

Dé succesfactor van DI is de zelfregie die werkenden nemen voor hun ontwikkeling. Dat begint met het bewustzijn van het belang voor henzelf. Dat bewustzijn blijkt - zeker zonder acute aanleiding van ontslag of reorganisatie - nu meestal nog beperkt. Uiteindelijk gaat het om zelfregie en persoonlijk leiderschap van werkenden, maar voor zij die verantwoordelijkheid (kunnen) nemen, moeten werkgevers hen vooral op weg helpen om bewustzijn te vergroten en hun ontwikkeling te (helpen) faciliteren. Het gesprek over de loopbaan en ontwikkeling van werkenden is daarvoor cruciaal.

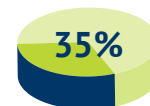
FEITEN EN CIJFERS



76% VAN DE CAO'S (IN 2016) BEVAT AFSPRAKEN OVER DUURZAME INZETBAARHEID*



51% VAN DE WERKGEVERS HEEFT DUURZAME INZETBAARHEID OP DE STRATEGISCHE AGENDA**



35% VAN DE WERKGEVERS GEEFT DUURZAME INZETBAARHEID HOGE PRIORITEIT**



34% VAN DE WERKENDEN ZEGT DAT ZIJN LOOPBAAN ER ANDERS UIT ZOU ZIEN ALS HIJ DIE OVER MOCHT DOEN***

* Bron: Werkgeversorganisatie AWWN

** Bron: Nationaal Onderzoek Over Duurzame Inzetbaarheid 2016

*** Bron: De waarde van werk, Motivaction 2017

“VOOR WERKENDEN GELDT DE WET VAN SINTERKLAAS:
ALS JE NIETS VRAAGT, KRIJG JE HET OOK NIET.”

Marc Oonk, directeur Mensium Groep



WAT VINDEN WERKGEVERS EN WERKENDEN BELANGRIJK?

Voor alle werkgevers en werkenden zijn er redenen om werk te maken van Duurzame Inzetbaarheid. De verschillende argumenten wegen voor iedereen anders, afhankelijk van de situatie, uitdagingen en sector. Maar bijna altijd telt het perspectief en de wendbaarheid. Wat zijn veelgenoemde argumenten?



ARGUMENTEN VOOR WERKGEVERS

DI vroegtijdig stimuleren en faciliteren heeft voor werkgevers meerdere voordelen. Meestal verandert het werk in organisaties door digitalisering of robotisering. Dat is een belangrijke aanleiding om aan de slag te gaan met DI. Dit vergroot de wendbaarheid van de organisatie, doordat werkenden breder inzetbaar zijn. Het zorgt ook dat werkenden meer actuele competenties hebben, goed functioneren en zich blijven ontwikkelen. Dat is belangrijk, want waarvoor een medewerker ooit werd aangenomen, blijkt hij in de praktijk vaak al lang niet meer te doen.

Ondertussen moet de persoonlijke en vakgerichte ontwikkeling wel doorgaan. Met de toenemende schaarste op de arbeidsmarkt worden werkgevers met DI-programma aantrekkelijker. Hiermee kunnen zij bovendien (mede) richting geven aan de loopbaanontwikkeling van werkenden. En zo gericht werken aan gezonde en wenselijke in-, door- en uitstroom. Dit helpt later eventuele gedwongen ontslagen voorkomen of het voorkomt dat medewerkers 'vastlopen'.

Er zijn nog meer argumenten voor werkgevers, zoals:

- Beter anticiperen op (markt)veranderingen.
- Gezonde, mobiele medewerkers en organisatie.
- Voorkomen van ziekteverzuim.
- Invulling geven aan goed werkgeverschap.
- Voorkomen van ongewenste ontslag.
- Cao-afspraken.

ARGUMENTEN VOOR WERKENDEN

Het lijstje met argumenten voor werkenden is korter, maar wel zwaarwegend. De voordelen van DI raken immers direct hun gezondheid, werkzekerheid (inkomen) en werkplezier (levensgeluk). Door zich te blijven ontwikkelen, vergroten zij hun kansen op de arbeidsmarkt en carrièremogelijkheden. Bovendien helpt het op langere termijn eventuele gedwongen ontslag voorkomen.

Veranderend werk kan voor werkenden een directe aanleiding zijn om in beweging te komen. Maar vaak hebben zij ook zelf (eerder al) ontwikkelbehoeften. Die (intrinsieke) drijfveer is essentieel. Meestal zien werkenden hun kansen ook wel, maar is hulp nodig om de kansen te verzilveren. Zo kunnen werkenden zelf tijdig actie ondernemen voor hun volgende loopbaan stap (intern of extern) en de regie op hun loopbaan nemen.

“EEN VEILIGE ONTWIKKELCULTUUR,
DRAAGVLAK EN FOCUS OP DE LANGERE
TERMIJN ZIJN CRUCIALE SUCCESFACTOREN.”

Daphine Jacobs, directeur USG Restart



VAN BELEID NAAR DOEN

BEGINT BIJ HET GESPREK

In de praktijk blijven ambities voor Duurzame Inzetbaarheid nog regelmatig hangen in goede voornemens of alleen hr-beleid. Hoe kun je het écht doen? Dit zijn belangrijke valkuilen en succesfactoren.



VALKUILEN EN KNELPUNTEN

Onvoldoende draagvlak onder werkenden, gebrek aan tijd en prioriteit bij de organisatie en moeite om beleid naar de praktijk te vertalen, zijn veelvoorkomende knelpunten. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de eindevaluatie van de Europese regeling voor Duurzame Inzetbaarheid (ESF) in 2016. Draagvlak bij werkenden begint bij het bewustzijn van het belang voor hun loopbaan. Vaak willen werkenden zich wel ontwikkelen, maar weten ze niet waar ze moeten beginnen en welke mogelijkheden er zijn. Werkgevers kunnen hiervoor een belangrijke gidsrol vervullen, al dan niet ondersteund door loopbaanexperts.

Organisaties formuleren vaak wel DI-beleid en kiezen daar ook direct hulpmiddelen bij. Ze vergeten dan belangrijke tussenstappen, zoals de vertaling van de organisatievisie naar concrete afspraken of bijvoorbeeld trainingen voor leidinggevenden. De kans is groot dat hulpmiddelen dan niet of te weinig gebruikt worden. Een andere valkuil is dat de aanpak alleen wordt gericht op werkenden die de ontwikkeling het hardst nodig hebben of alleen op high potentials. De meeste aandacht gaat dan uit naar de 'bovenste of onderste' 10% van de werkenden. De resterende 80% wordt vergeten, meestal toch de 'motor' van de organisatie. Het is helemaal funest als DI wordt gebruikt als 'zoethoudertje' of verkapte outplacement. Dat werkt averechts. Een werkgever en werkenden moeten het echt willen.

BELANGRIJKE SUCCESFACTOREN

Belangrijke succesfactoren die loopbaanexperts, werkgevers en deelnemers aan DI-trajecten ervaren, liggen op verschillende gebieden.

Goede gesprekken met werkenden over hun loopbaan, ontwikkeling en behoeften zijn essentieel (voor bewustzijn en de afstemming op persoonlijke behoeften). De ontwikkelingen van de organisatie en het meegroeien van werkenden zijn ook een waardevol gespreksonderwerp. De gesprekken moeten plaatsvinden in een veilige cultuur, waarin iedereen vrijuit kan spreken over zijn loopbaan. Leidinggevenden spelen daarbij een sleutelrol. Verder is de intrinsieke motivatie van werkenden zeer bepalend voor het succes. Daarvoor moeten meestal eerst weerstanden worden weggenomen (niet alleen bij gedwongen mobiliteit). De kennis, ervaring en tools van een loopbaanexpert zijn waardevol om deze succesfactoren in de praktijk te realiseren.

In het *Nationaal Onderzoek Over Duurzame Inzetbaarheid* (2016), na onderzoek onder 4.200 werkgevers zijn vijf succesfactoren benoemd:

- Betrokkenheid (van medewerkers bij de koers van de organisatie).
- Dialoog (vooral tussen leidinggevenden en medewerkers).
- Autonomie in het werk.
- Menselijke maat (aandacht voor elkaar).
- Maatwerk (voor ieder individu).



IN 12 STAPPEN NAAR DUURZAME INZETBAARHEID





Succesvolle Duurzame Inzetbaarheid (DI) vereist maatwerk. Werkgevers die hiermee aan de slag willen, kunnen wel een aantal 'vaste' stappen zetten. Per organisatie en persoon kunnen daarbij andere accenten worden gelegd. Onderstaand een stappenplan op hoofdlijnen, met veel ruimte voor maatwerk.



VERTAAL NAAR DE PRAKTIJK

Vertaal de visie samen met leidinggevenden en werkenden naar concrete afspraken en acties, zodat werkenden de regie kunnen nemen. Borg DI in de hr-cyclus en gesprekken tussen werkenden en leidinggevenden.



ZORG VOOR EEN VEILIGE CULTUUR

Voer open gesprekken over persoonlijke loopbaanontwikkeling in een veilige omgeving waar ambities en behoeften echt bespreekbaar zijn.



KIES HULPMIDDELEN

Selecteer hulpmiddelen voor werkenden en behoud ruimte voor maatwerk per persoon. Kijk ook hoe voorzieningen elkaar versterken.



LEER GOEDE GESPREKKEN VOEREN

Gesprekken tussen leidinggevenden en werkenden zijn cruciaal. Leer de organisatie goede (feedback)gesprekken voeren, bijvoorbeeld met trainingen.



VIER DE SUCCESSEN

Vier samen successen en deel intern de mooie voorbeelden. Deelnemers worden ambassadeurs.



NAZORG: BLIJF IN GESPREK

Denk ook aan nazorg en overweeg een volgsysteem voor de ontwikkeling en behoeften van werkenden. Werken aan DI is geen 'project' en nooit af. Houd het gesprek gaande en zorg dat een werkende zelf de regie over zijn loopbaan kan en wil nemen.



“LEIDINGGEVENDEN SPELEN EEN
SLEUTELROL BIJ GESPREKKEN OVER
LOOPBAANONTWIKKELING”

Sander van Wijngaarden, voormalig hr-manager DOW Chemical



Teamleider Stavros Dendrinis bij DOW CHEMICAL: “Ik ben meer naast medewerkers gaan staan bij gesprekken over hun loopbaan.”



“IK VRAAG EN COACH NU MEER TIJDENS LOOPBAANGESPREKKEN”

Snelle groei en grotere behoefte aan binding en doorontwikkeling van medewerkers waren bij het shared service center van DOW Chemical in Terneuzen aanleiding voor een ontwikkeltraject voor leidinggevenden. Betere gesprekken tussen teamleiders en medewerkers moesten de loopbaanontwikkeling stimuleren. Teamleider Stavros Dendrinis (39) volgde de training en ging het gesprek aan.

Het *shared service center* in Zeeland ondersteunt verschillende locaties van de multinational in Europa, Afrika en het Midden-Oosten. Dat begon in 2010 met 60 medewerkers, maar dat zijn er inmiddels bijna 700. Daardoor groeide de behoefte aan *people management*. “We hebben een vaste mix van vast personeel en uitzendkrachten. Continuïteit, binding en intern doorgroeien zijn belangrijke aandachtspunten,” schetst Sander van Wijngaarden, als toenmalig hr-manager betrokken bij het initiatief. Leidinggevenden spelen een sleutelrol. “Vooral zij voeren gesprekken met medewerkers over hun loopbaan. De kwaliteit daarvan en aandacht voor loopbaanontwikkeling in een veilige omgeving wilden wij bevorderen. Medewerkers moeten zich veilig voelen om te kunnen spreken over hun toekomst, zonder vrees dat ze daarop worden afgerekend.”

VISIE EN TRAININGEN

Om de ontwikkelcultuur en *mindset* van leidinggevenden te stimuleren, ontwikkelde loopbaanexpert Right Management (onderdeel van ManpowerGroup) een programma voor loop-

baanontwikkeling. Dit is afgestemd op de organisatiestrategie en bestaande hr-instrumenten. Tijdens inspiratiesessies met de directie is een visie ontwikkeld voor de loopbaancultuur, met een belangrijke rol voor de dialoog tussen medewerkers en leidinggevenden. Teamleiders zijn daar tijdens twee workshops op voorbereid. “Met theorie en door te oefenen op basis van eigen praktijkvoorbeelden,” zegt Dendrinis. “Dat ben ik ook gaan toepassen in mijn gesprekken met medewerkers. Daardoor ben ik naast hen gaan staan bij gesprekken over hun loopbaan. Minder vertellen, meer vragen en coachen. Zij denken daardoor meer bewust na over hun toekomst en ik luister beter. Zo ontdek ik wat medewerkers willen en nodig hebben.”

RESULTATEN EN LESSEN

De resultaten zijn merkbaar in de organisatie. Van Wijngaarden: “Niet altijd in keiharde cijfers, want het zijn veel kwalitatieve resultaten. Ze werken bovendien door op langere termijn. Maar al kort na het traject konden we merken dat de houding van leidinggevenden veranderd is. Dat blijkt uit

feedback hierover van henzelf en medewerkers. Het bewustzijn verandert en leidinggevenden hebben de tools gekregen voor goede gesprekken over loopbaanontwikkeling.”

Ook de uitstroomcijfers van 2017 zijn gedaald ten opzichte van 2016, terwijl de arbeidsmarkt juist is aangetrokken. “Dit traject heeft daar zeker aan bijgedragen, maar het causale verband kun je nooit zo hard maken. Er zijn altijd meer factoren, maar dit heeft zeker geholpen.”

FEITEN EN CIJFERS

Sector: chemische industrie.

Soort traject: ontwikkeltraject leidinggevenden voor gesprekken over loopbaanontwikkeling.

Middelen: ondersteuning visievorming, workshops voor teammanagers.

Aantal medewerkers: 700.

Deelnemers ontwikkeltraject: 25.

Uitstroom 2017 gedaald naar: 5,85.



“WIJ HEBBEN NU EEN BETERE MATCH
TUSSEN ONS PERSONEELSBESTAND
EN WAT WERKENDEN WILLEN”

*Henk van Dongen (employee journey advisor)
en Feikje Dunnewijk (hoofd talent & learning) van ING*



Ronald Dieterman volgde bij ING een docentenopleiding en is door zijn afdeling tijdelijk uitgeleend aan het Innovation center van de bank.



“MEER MOGELIJKHEDEN EN GRIP OP MIJN TOEKOMST”

Door innovaties, krimp en veranderende wensen van klanten blijft de organisatie van ING sterk in beweging. Daarom introduceerde de bank in 2012 *Kies je koers*, een breed programma voor Duurzame Inzetbaarheid (DI). Er zijn al veel stappen gezet om medewerkers regie over hun loopbaan te geven, maar een goede DI-cultuur vereist ook een lange adem.

Ronald Dieterman (57) werkt al 37 jaar bij ING, op verschillende functies en in de Ondernemingsraad (OR). Hij werkte sinds 2011 als commercieel productspecialist bij de afdeling Global participation services. Door organisatieveranderingen en *Kies je koers* ging hij in 2015 bewust nadenken over zijn loopbaanwensen, eventueel buiten ING. “Wat als ik ‘boven-talig’ word? Wat zou ik dan willen? Die vraag ben ik meer bewust gaan stellen en onderzoeken.”

VAN BUDGET NAAR PROGRAMMA

De introductie van een compleet DI-programma was een belangrijke stap voor ING. “We hadden eerst wel een persoonlijk DI-budget, maar dat bleef vaak onbenut,” zegt Feikje Dunnewijk (hoofd talent & learning) van ING. “Dat ontwikkelpotje was eerst niet gekoppeld aan onze organisatie-doelen. Medewerkers waren ook onvoldoende bewust van het belang en wisten niet wat er kon.” Dat veranderde met *Kies je koers*.

Er kwam een breed programma voor bewustwording en ontwikkeling. Met een loopbaandesk voor vragen, een portal met tools, testen (o.a. competenties en arbeidsmarktwaaarde) en informatie over

opleidingen en uiteenlopende mogelijkheden (o.a. interne stages) om aan de eigen loopbaan te werken. Er zijn afspraken vastgelegd in de cao om te kunnen werken aan een persoonlijk ontwikkelplan binnen een functie (plan A), de organisatie (plan B) of daarbuiten (plan C).

BLIJVEN WERKEN AAN GESPREKSCULTUUR

De loopbaandesk die vaste DI-partner Randstad HR Solutions ontwikkelde, speelt een belangrijke rol. Hier kunnen medewerkers met al hun praktische loopbaan- en ontwikkelvragen terecht. “Daarnaast is het loopbaangesprek tussen werkenden en leidinggevendens cruciaal,” concludeert Henk van Dongen (employee journey advisor) van ING. “Dat is een totaal ander vertrekpunt dan een aanwezig geldpotje.”

Een doorlopende dialoog en afspraken voor elk plan (A-B en C) is het uitgangspunt. Na vijf jaar wordt nog steeds gewerkt aan de (veilige) gesprekscultuur. Dunnewijk: “Dat blijft een uitdaging, zeker voor het vroegtijdig werken aan DI. Als organisatie moet je hier oprecht voor kiezen, met een lange adem en ‘systeembeperkingen’ zoveel mogelijk wegnemen.”

RESULTATEN EN LESSEN

Veel werkenden bij ING nemen inmiddels de regie en werken bewust aan hun loopbaan (67%). Dunnewijk: “Ons personeelsbestand en wat werkenden willen, matcht daardoor beter.” Dieterman heeft inmiddels twee nieuwe ontwikkelwegen bewandeld. Hij volgde een docentenopleiding, waarmee hij buiten ING aan de slag kan en hij werkt nu bij het *Innovation center* van ING aan een nieuw marktproduct. “Prachtig om te doen! Ik ben hiervoor uitgeleend door mijn oude afdeling. Binnen een jaar kan ik daar terugkeren, maar ons product gaat nu de pilotfase in en dat geeft ook nieuwe mogelijkheden. Wat ik uiteindelijk ga doen, weet ik nog niet. Maar ik heb meerdere nieuwe mogelijkheden en meer grip op mijn toekomst.”

FEITEN EN CIJFERS

Sector: financiële sector.

Soort traject: breed DI-programma.

Middelen: o.a. loopbaandesk, portal met tools, tests, opleidingen, stages, uitleenconstructies, loopbaangesprekken en -coaching.

Aantal medewerkers: 12.416.

Deelnemers ontwikkeltraject: 67%.



“EEN LOOPBAANEXPERT KAN
VEEL MEER DAN WIJZELF”

Walter de Wilde, hr-manager CleanLease



Kristina Legezova bij de inmiddels gesloten vestiging van CleanLease in Kerkrade. Door het ontwikkeltraject vond ik gelukkig snel nieuw werk.”



“DIT WAS ENORM BELANGRIJK VOOR MIJ”

Vroegtijdig werken aan Duurzame Inzetbaarheid (DI) helpt gedwongen uitstroom voorkomen. Maar ook bij een acute aanleiding voorkomt snelheid dat mensen werkloos worden. De sluiting van een industriële wasserij van CleanLease in Kerkrade was voor het bedrijf aanleiding om werknemers een vrijwillig DI-traject aan te bieden. 80% van de vooral laagopgeleide productiemedewerkers was medio 2017 elders aan de slag. Onder hen productiemedewerkster en inpakster Kristina Legezova.

De aangekondigde sluiting van de vestiging in Kerkrade kwam in november 2016 keihard aan bij de medewerkers. Velen werkten al jaren hard en loyaal bij de wasserij voor ziekenhuizen en vakantieparken. “Bij ons thuis kwam het dubbel zo hard aan, want mijn man werkte er ook. Wij leerden elkaar kennen bij CleanLease. Opeens werd er veel onzeker. Ik werkte acht jaar bij CleanLease, twee jaar als uitzendkracht en daarna vast. Mijn man werkte er nog langer. We waren eerst heel boos en verdrietig.”

ROUWVERWERKING EERST

Het begeleidingstraject met twee mobiliteitscoaches van USG Restart begon twee weken na het slechte nieuws. In groepsbijeenkomsten (gemiddeld 8 deelnemers) werd eerst stilgestaan bij de emoties. “Veel mensen werkten echt jarenlang bij ons,” zegt hr-manager Walter de Wilde van CleanLease. “Boosheid en verdriet zijn dan begrijpelijke emoties. Daar moet je bij stilstaan voor mensen aan iets nieuws kunnen beginnen.”

De aanleiding was nu acuut, maar CleanLease heeft ook ervaring met vroegtij-

diger ontwikkeltrajecten. De Wilde: “In 2014 zijn medewerkers van mbo-niveau 1 opgeleid naar niveau 4. Dat vergrootte hun kansen enorm. Sommigen werken mede dankzij dit diploma nu bij VDL Nedcar in Born.”

AAN DE SLAG

Na de eerste rouwverwerking gingen deelnemers in groepen hun kwaliteiten ontdekken, leren solliciteren, ze ontwikkelden computervaardigheden en verkenden de arbeidsmarkt en hun mogelijkheden. Tijdens individuele gesprekken kwamen meer persoonlijke ontwikkelbehoeften aan bod. Er werd geoefend met sollicitatiegesprekken en deelnemers kregen praktische tips. Legezova: “Ik heb daar veel aan gehad. Zonder dit traject was het veel lastiger geweest om zo snel nieuw werk te vinden. Of het was minder passend geweest. Ik werk nu met veel plezier bij garenproducten Invista in Kerkrade. Ook mijn man heeft na het traject weer snel nieuw werk gevonden. Ik heb veel geleerd over solliciteren, werknemersvaardigheden en opkomen voor mezelf. Dit was enorm belangrijk voor mij.”

RESULTATEN EN LESSEN

Van de deelnemers vond 80% binnen een halfjaar nieuw werk. Dat heeft De Wilde positief verrast. “Zeker met deze laagopgeleide medewerkers en in een regio met een lastige arbeidsmarkt. De toegevoegde waarde van de loopbaanexperts was groot. Zij kunnen veel wat wij niet kunnen. Vooral door hun kennis van de arbeidsmarkt, ervaring met rouwverwerking en begeleiding en hun netwerk onder werkgevers. Een onafhankelijke expert van buiten kan dit altijd beter dan wijzelf, als bringer van slecht nieuws. Belangrijk voor deelnemers was het ontdekken van hun mogelijkheden en dat zij hun kansen zagen groeien. 90% vond via een uitzendbureau nieuw werk, veel inmiddels ook alweer vast.”

FEITEN EN CIJFERS

Sector: wasserijen.

Soort traject: begeleiding naar nieuw werk voor sluiting vestiging.

Middelen: groeps- en individuele begeleiding, trainingen solliciteren en computervaardigheden, bemiddeling naar werk.

Aantal medewerkers: 55.

Vrijwillige deelnemers: 40.

Herplaatst: 80%.



VERLANGLIJSTJES / COACHING

DI-PROGRAMMA'S / NIEUWE BEROEPEN

De trajecten voor Duurzame Inzetbaarheid (DI) blijken in de praktijk zeer divers. Van kleinschalige individuele loopbaan-coaching tot complete DI-programma's. De ene keer ligt de nadruk meer op wendbaarheid of mobiliteit, de andere keer op productiviteit, motivatie of gezondheid. Een kleine greep uit de kleurrijke praktijk.

ZORGMEDEWERKER WORDT VRACHTWAGENCHAUFFEUR

Een assistent-cliëntbegeleider bij Lunet Zorg in Eindhoven is uitgevallen wegens ziekte en werd aangemeld bij USG Restart voor een WVP-traject (Wet verbetering poortwachter). De vrouw wilde iets anders doen en een mobiliteitscoach heeft haar geholpen. Als kind droomde de medewerkster ervan om vrachtwagenchauffeur te worden. Door het tekort aan chauffeurs liggen daar goede kansen. Na een oriëntatie op het werk en het sluiten van een vaststellingsovereenkomst met de bestaande werkgever is de medewerker een leerwerktraject gaan volgen voor vrachtwagenchauffeur, via Start People Transport en Logistiek. Om alvast binnen te komen bij een beoogde werkgever, is de vrouw daar via een uitzendconstructie al aan de slag gegaan als heftruckchauffeur. Dit bevalt van beide kanten goed. De droom van de medewerker komt uit. Zij heeft haar nieuwe beroep gevonden en de oude werkgever bespaart één jaar salaris doorbetalen.

VAN MARKETING NAAR BOEKHOUDING

Een adviseur *marketing intelligence* van een pensioenuitvoerder zat voor zijn gevoel niet meer op de juiste plek en raakte gedemotiveerd. Hij wilde iets heel anders, maar wat? Met een loopbaancoach van SWA HR Diensten is hij dit gaan onderzoeken tijdens een persoonlijk begeleidingstraject. Uit een drijfveren- en capaciteitenonderzoek en gesprekken bleek dat hij graag met cijfers wilde werken. Hiervoor is een plan uitgewerkt om bij dezelfde werkgever aan de slag te gaan als boekhouder/controller, na een opleiding en stage. De werknemer voelt zich inmiddels als een vis in het water in zijn nieuwe functie en de werkgever heeft een gemotiveerde werknemer teruggekregen.

ZWERVENDE MEDEWERKER WORDT EIGEN BAAS

Een bankmedewerker is door een reorganisatie gaanzwerfen binnen zijn organisatie en werkt onder zijn niveau. Hij wilde zich daarom oriënteren op nieuwe mogelijkheden. Tijdens een persoonlijk begeleidingstraject door een loopbaancoach van SWA HR Diensten zijn sterke punten, bereikte successen en zijn ideale baan in kaart gebracht. Tijdens vervolgesprekken is een plan uitgewerkt om als zelfstandig adviseur en trainer aan de slag te gaan. Dit is gelukt. De werknemer en werkgever zijn een vrijwillige vertrekregeling overeengekomen. De werkgever heeft een 'zoekende' medewerker minder en de oud-werknemer doet nu als eigen baas werk waar hij veel energie van krijgt.

“JE KUNT GELUKKIG OOK
KLEIN BEGINNEN MET DUURZAME
INZETBAARHEID.”

Frans Bergman, directeur SWA HR Diensten



DYNAMISCHE INZETBAARHEID BIJ KAMER VAN KOOPHANDEL

De Kamer van Koophandel in Nederland is sterk in beweging, vooral door veranderde behoeften van klanten. Functies veranderen en zo wordt steeds een ander beroep gedaan op medewerkers. Samen met Mensium Groep is daarom een programma ontwikkeld voor 'dynamische inzetbaarheid'. Tijdens lunchsessies zijn medewerkers geprikkeld en geïnspireerd. Daarbij is de 'Wet van Sinterklaas' geïntroduceerd, met verlanglijst. 'Want als je niks vraagt, krijg je het ook niet'. Ook konden medewerkers vrijwillig deelnemen aan een training (1 dag) om hun situatie, plannen en ontwikkelmogelijkheden te onderzoeken. De meeste medewerkers hebben deelgenomen en zij adviseerden elkaar dit ook te doen. Ze gingen aan de slag met hun persoonlijke DI-plan en dienden hun 'verlanglijstje' in. Volgens de opdrachtgever staan medewerkers hierdoor nu daadwerkelijk meer 'aan het roer' van hun loopbaan. Medewerkers die vastzaten, zijn in beweging gekomen. Deelnemers waardeerden hun traject gemiddeld met een 9-.

CARGLASS KRIJGT KROON OP HET WERK

Autoruitenspecialist Carglass werkt actief aan DI met het programma 'Carglass Vitaal', ontwikkeld samen met Right Management. Hier doet 85% van de medewerkers vrijwillig aan mee. Leidinggevenden spelen een centrale rol. Carglass werft hen nu meer op communicatieve vaardigheden (voor loopbaangesprekken).

In de eigen cao hebben medewerkers een individueel budget voor hun ontwikkeling (€ 1.500 per drie jaar). Medewerkers krijgen ondersteuning van loopbaancoaches en kunnen ook opleidingen volgen die niets te maken hebben met hun huidige werk. Dat gebeurt ook, bijvoorbeeld een opleiding psychologie of voor sportmasseur. Leeftijdsgedagen zijn per jaar vrij te besteden, met meer dagen op latere leeftijd om langer gezond door te werken. Om persoonlijke behoeften te faciliteren, is er veel ruimte voor eigen initiatief. Daardoor besloten 80 medewerkers bijvoorbeeld een cursus te volgen om te stoppen met roken.

De aanpak van Carglass is zeer succesvol en in 2016 beloond met de *Kroon op het Werk*, voor organisaties die medewerkers aantoonbaar langer, duurzaam, gezond, productief en met plezier aan het werk houden.



TOEGEVOEGDE WAARDE VAN EEN LOOPBAANEXPERT

Een gespecialiseerde loopbaanexpert kan voor werkgevers en werkenden belangrijke meerwaarde leveren om inspanningen voor Duurzame Inzetbaarheid succesvol te maken. In alle fases: van visievorming tot en met de praktische uitvoering. Wat is de toegevoegde waarde en hoe kies je de juiste loopbaanexpert?

WAT ZIJN DE RESULTATEN?

De resultaten van loopbaanexperts verschillen uiteraard per bureau en per soort traject. De wensen, kansen en mogelijkheden verschillen immers sterk per individu en organisatie. Centrale landelijke cijfers zijn er niet op dit gebied. De resultaten van de initiatiefnemers voor deze whitepaper schetsen wel een duidelijk beeld. In 2016 realiseerden zij plaatsingspercentages van gemiddeld ongeveer 75% (ruim 10.000 plaatsingen).

KENNIS EN ERVARING VOOR DE PRAKTIJK

Het begeleiden van individuele ontwikkeling en veranderingen bij werkenden is een vak. Naast specifieke kennis en ervaring op dit gebied ontbreekt het in de praktijk vaak aan vaardigheden van managers en het vermogen van organisaties om talentontwikkeling onderdeel te laten zijn van de *performance* cultuur. Bovendien heeft een externe partij eerder een neutrale rol richting werkenden.

De loopbaanexperts die deze whitepaper initieerden zijn diepgeworteld in de arbeidsmarkt (mede door hun moederbedrijven: uitzendorganisaties) en kennen daardoor iedere (veranderende) behoefte. Hun succesratio is groot, mede door de *arbeidsmarkt intelligence* (data) waarover zij kunnen beschikken.

Voor werkgevers kan de loopbaanexpert met een deskundige en frisse blik een belangrijke rol spelen bij visievorming, vertaling naar de praktijk en een stappenplan in samenhang met de organisatiestrategie en hr-thema's. De externe specialist kan inspiratie bieden, relevante voorbeelden tonen en organisaties met elkaar in contact brengen voor informatie-uitwisseling. Ook bij het zoeken naar (nieuwe) mogelijkheden voor DI kan de loopbaanexpert helpen

vanuit de behoeften van werkenden en de werkgever. Een loopbaanexpert die diepgeworteld is in de arbeidsmarkt, kan niet alleen toegang bieden tot de arbeidsmarkt (externe mobiliteit), maar kan ook bijdragen aan realistische plan- en beeldvorming bij werkenden en werkgevers op basis van arbeidsmarkt intelligence. Begeleiding van werkenden wordt in dat geval afgestemd op bemiddeling (niet andersom) en is daardoor doelgericht en daadkrachtig. Bovendien is de kennis van de arbeidsmarkt waardevol om laagdrempelig een nieuwe stap of carrièreswitch te maken of eerst (veilig) ervaringsmogelijkheden op te doen. Uiteraard heeft een loopbaanexpert ook de hulpmiddelen in huis om werkenden te blijven faciliteren bij hun ontwikkeling, óók nadat ze eventueel vertrekken bij een werkgever.

WELKE INSTRUMENTEN HEBBEN LOOPBAAN- EXPERTS IN HUIS?

Loopbaanexperts hebben zeer diverse instrumenten in huis om werkenden en werkgevers hun ambities op het gebied van DI te helpen realiseren. Die hulpmiddelen kunnen als maatwerk worden ingezet. Van portals met informatie over algemeen beschikbare faciliteiten en hulpmiddelen tot deze tools zelf. Denk bijvoorbeeld aan:

- Testen.
- Assessments.
- Loopbaanchecks.
- Organisatiescans.
- Arbeidsmarkt(waarde)scans.
- Drijfveren- of capaciteitenonderzoek.
- Financiële analysemiddelen.



Daarna zijn uiteraard ook de tools beschikbaar voor de verdere ontwikkeling, denk aan:

- Maatwerktrainingen voor medewerkers en leidinggevenden (bijvoorbeeld voor het voeren van loopbaangesprekken).
- E-learning.
- Individuele coaching en begeleiding.
- Workshops of ervaringsplekken.
- Arbeidsmarkt intelligence.
- Advies voor directie en hr.
- Diensten voor vitaliteit.

HOE KIES JE DE JUISTE LOOPBAANEXPERT?

Bij het kiezen van een loopbaanexpert als partner voor het vergroten van DI, is het belangrijk dat deze past bij de uitdagingen, behoeften en ideeën van een organisatie. Die uitgangspunten moeten dus eerst op hoofdlijnen duidelijk zijn. Blijf daarbij wel openstaan voor nieuwe ideeën. Bedenk ook bij welke fases en stappen een loopbaanexpert ondersteuning moet bieden. Is dat bij alle fases of vooral op het gebied van visievorming, de vertaling naar acties of de inzet van hulpmiddelen? Beoordeel mogelijke bureaus ook op hun staat van dienst en ervaring bij vergelijkbare situaties. Vraag hiernaar en ervaar of er een klik is met het bureau, de mensen en hun aanpak. Vraag ook naar hun visie op DI voor de korte en lange termijn en hoe een expert zelfregie van werkenden op lange termijn stimuleert. DI draait immers vooral om een visie op het ontwikkelen van mensen en de daadwerkelijke vertaling daarvan in de praktijk.

“ NAAST VISIE EN TOOLING IS HET ESSENTIEEL OM CONCRETE AFSPRAKEN TE MAKEN VOOR DE PRAKTIJK EN DEZE TE BLIJVEN VOLGEN.”

Marleen van Arkel, operationeel directeur Randstad HR Solutions



GA IN GESPREK EN VERTAAL DE VISIE

Meerdere ontwikkelingen in onze samenleving en economie maken (preventieve) Duurzame Inzetbaarheid (DI) van werkenden steeds belangrijker. Voor henzelf en de organisaties waar zij werken. Blijven leren en ontwikkelen, vitaliteit en mobiliteit maken organisaties wendbaar en productiever. Voor werkenden biedt het meer werkzekerheid en carrièrekansen.

VROEGTIJDIG

Een meerderheid van de cao's bevat inmiddels afspraken over DI. Steeds meer organisaties en werkenden willen hier ook – steeds vroegtijdiger – aan werken. In de praktijk blijven ambities echter nog regelmatig hangen in goede voornemens of alleen beleid.

Het succesvol in praktijk brengen, vereist (uiteindelijk) vooral zelfregie en persoonlijk leiderschap van werkenden. Maar voor zij die rol en verantwoordelijkheid kunnen nemen, moeten werkgevers hen vaak op weg helpen. Door bewustzijn van het belang te vergroten en door de ontwikkeling en vitaliteit van werkenden te (helpen) faciliteren.

VEILIGE CULTUUR

Dat vereist een goede visie van de organisaties op DI, gekoppeld aan de organisatiedoelstellingen. Daarna is de vertaling naar concrete afspraken, acties en hulpmiddelen een belangrijke stap. Leidinggevenden spelen daarbij een belangrijke rol.

Want succesvol werken aan DI begint vooral met het gesprek over de loopbaan van werkenden, in een veilige en open gesprekscultuur. Daarin moet niet alleen ontwikkeling binnen de organisatie aan bod kunnen komen, maar ook externe mobiliteit.

STAPPENPLAN

Succesvolle DI-trajecten blijken in de praktijk zeer divers. Een goede aanpak vereist ook vooral maatwerk. Want hoe mensen aan hun ontwikkeling en vitaliteit willen en kunnen werken, is voor iedereen anders. Er is dus geen 'succesformule'. Wel zetten organisaties die op dit gebied succesvol zijn vaak een aantal vaste stappen (met ruimte voor maatwerk). Deze stappen zijn in deze whitepaper gebundeld in het stappenplan. Bij iedere stap kan een gespecialiseerde loopbaanexpert ondersteuning en toegevoegde waarde bieden: van de visievorming en vertaling naar de praktijk tot en met de inzet van opleidingen en hulpmiddelen in de praktijk.

TOT SLOT

Maatwerk - afgestemd op het individu - maakt het mogelijk om ambities voor DI daadwerkelijk te realiseren. Dat biedt volop kansen voor werkenden en de organisaties waar zij werken. De vereiste aanpak lijkt misschien omvangrijk, maar gelukkig kun je ook klein beginnen. En dan groeien. Dat begint bij de dialoog.



COLOFON

Deze uitgave is mogelijk gemaakt door de ABU.

Redactie: Astrid Wintershoven, Annette Zomerdijk en Eric Hoogeweg.

Interviews en teksten:

Eric Hoogeweg, Tekstwerkplaats.

Vormgeving: TITUS vormgeving.

Fotografie cases: Kim Kok, Coco Bohemian Design.

Drukwerk: Drukker W.C. den Ouden.

De initiatiefnemers van deze whitepaper zijn: Randstad HR Solutions, Right Management, SWA HR Diensten, USG Restart en Mensium Groep.

© Februari 2018. Alle rechten voorbehouden. Ondanks de zorgvuldigheid die aan deze uitgave is besteed, kan de uitgever geen aansprakelijkheid aanvaarden bij eventuele onjuistheden. Aan de inhoud van deze publicatie kunnen dus geen rechten worden ontleend.



Singaporestraat 74
1175 RA Lijnden
Postbus 144
1170 AC Badhoevedorp
info@abu.nl
www.abu.nl