



1

Mobiliteitscentrum: opleider én opstap naar nieuw werk

Medewerkers waren goed opgeleid, maar wel eenzijdig

Het faillissement van aluminiumbedrijf Aldel in Delfzijl begin 2014 was een grote klap voor de regionale economie en de kwetsbare arbeidsmarkt in Noord-Groningen. Een razendsnel geformeerd mobiliteitscentrum heeft medewerkers ondersteund en de meesten begeleid naar nieuw werk. Met hulp uit onverwachte hoek.

Transitie: Arbeidsbemiddeling bij faillissement.

Sector: Groot metaal.

Doel: Medewerkers begeleiden naar nieuw werk.

Aantal medewerkers: 286.

Resultaat: 247 plaatsingen (tussenstand april 2015).

Transitiemiddelen: Mobiliteitscentrum, bijscholing, coaching en bemiddeling.

Betrokken partijen: Gemeente Delfzijl, UWV, Werkplein Eemsdelta, provincie Groningen, ministerie van SZW en twee private intermediairs, waaronder Abiant Uitzendgroep.

Kern van de aanpak: Snelle oprichting mobiliteitscentrum op bedrijfslocatie met integraal team van betrokken partijen. Medewerkers zijn intensief ondersteund en begeleid (maatwerk). Bijscholing was belangrijke tussenstap bij de bemiddeling.





"Het mobiliteitscentrum kon al binnen een week open, omdat bestuurders al 'korte lijnen' hadden."
Projectleider Carolien Doesburg

1

Maandag 30 december 2013 werd bekend dat de aluminiumgieterij failliet ging. De hoge energieprijzen deden het bedrijf – met een zeer stroomintensief productieproces – de das om. Al binnen een week werd een mobiliteitscentrum geopend door de gemeente Delfzijl, UWV, Werkplein Eemdelta en de provincie Groningen. "Dit kon zo snel, omdat bestuurders elkaar al goed kenden en 'korte lijnen' hadden," zegt projectleider Carolien Doesburg van het mobiliteitscentrum. Volgens toenmalig HR-manager André Doesburg van Aldel stond door de omvang van het bedrijf en de regionale impact direct het gezamenlijke belang voorop. "De sluiting was een ramp voor de regio. Vanaf het eerste moment was er de spirit om alle betrokkenen zo goed mogelijk te helpen."

Bij de samenwerking is via de provincie ook het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid betrokken. Dat stelde geld beschik-

baar op voorwaarde dat er een goed plan kwam. Dat plan kwam er en werd goedgekeurd door het ministerie. Uiteindelijk hebben rijksoverheid, provincie, gemeenten, UWV en het Werkplein het mobiliteitscentrum samen gefinancierd. In het plan zijn alle afspraken vastgelegd over de bijdrage per partij in mensen en middelen.

Mobiliteitscentrum als spil

Spil in de aanpak was het mobiliteitscentrum. Door de snelle formering van een integraal team van gemeente, UWV en Werkplein kon direct op de bedrijfslocatie starten. Medewerkers – veel operators en monteurs – konden in het mobiliteitscentrum terecht voor koffie, informatie, met vragen en de begeleiding naar ander werk. Vrijwel alle medewerkers maakten gebruik van de mogelijkheid zich te laten bijscholen of diploma's te behalen. Hiervoor was een persoonlijk oplei-

dingsbudget beschikbaar (2.500 euro), dat de initiatiefnemers en de rijksoverheid beschikbaar hadden gesteld. Medewerkers konden zo hun kansen op de arbeidsmarkt vergroten. Dat was volgens de toenmalig HR-manager van groot belang: "Veel medewerkers hadden twintig jaar of langer voor Aldel gewerkt. Zij waren intern goed opgeleid, maar wel eenzijdig en gericht op ons productieproces. Ze hadden vaak wel veel kennis en vaardigheden, maar geen diploma's. Die konden ze ook halen, bijvoorbeeld met een EVC-traject."

Opvallend is dat ook medewerkers van vaste toeleveranciers van Aldel – vooral direct rond het bedrijf – het mobiliteitscentrum en scholingsfondsen konden benutten.

Laagdrempelig op locatie

De snelle opening van het mobiliteitscentrum op de bedrijfslocatie werkte drempelverlagend. "Begrijpelijk kwamen medewerkers eerst wat

Resultaten

Van de 346 betrokken medewerkers (286 van Aldel) waren er in april dit jaar 247 bemiddeld naar nieuw werk (128 bij Klesch, 119 vooral bij productiebedrijven). Deze cijfers vallen waarschijnlijk hoger uit, want het mobiliteitscentrum was actief tot de zomer van 2015. Een belangrijk kwalitatief resultaat zijn de toegenomen kansen van oud-medewerkers door kennis aan te vullen (opleidingen) en competenties zichtbaar te maken. De aanpak heeft de regio bovendien een 'blauwdruk' opgeleverd om snel in actie te komen als zich een vergelijkbaar faillissement voordoet.



sceptisch en 'stijfjes' binnen, maar binnen een maand was dat weg," zegt projectleider Carolien Doesburg. Toen Aldel eind februari 2014 de deuren sloot, was de vertrouwensbasis voor de begeleiding gelegd. Het mobiliteitscentrum verhuisde vlak voor de bedrijfssluiting naar een andere locatie aan de Hogelandseweg, vanaf Aldel vijf minuten rijden met de auto. Volgens de voormalig HR-manager was de verhuizing voor de sluiting een belangrijke les: "Langer op de locatie blijven, is voor veel medewerkers confronterend en frustrerend."

De aanpak

Vanaf het begin stond voorop dat medewerkers met maatwerk en intensief begeleid moesten worden. Volgens projectleider Doesburg met oog voor hun verwerkingsfase. "Maar wel met de insteek om vooruit te kijken. En om aan te sluiten bij individuele behoeften van medewerkers."

Het mobiliteitscentrum speelde vroegtijdig een belangrijke rol bij de communicatie. Bijvoorbeeld de voorlichting aan medewerkers over de WW-uitkering en risico's op een inkomensval (na onregelmatig werk in ploegdiensten). "Dat eerlijke verhaal werd gewaardeerd," aldus de projectleider. Vervolgens was scholing essentieel. Een belangrijke succesfactor was volgens de projectleider het gemakkelijk inzetbare scholingsbudget. "Veel medewerkers waren door hun kwaliteiten goed bemiddelbaar, maar met de scholing konden wij hun duurzame inzetbaarheid vergroten en competenties zichtbaar maken."

Uitzendorganisaties

Bij de bemiddeling en opleidingstrajecten speelden ook uitzendondernemingen een belangrijke rol, waaronder uitzendgroep Abiant Uitzendgroep (zie kadertekst), een grote

speler in de regio. Die samenwerking was volgens de projectleider waardevol en prettig: "Er waren meer intermediairs betrokken, ook aangedragen door medewerkers zelf. Maar de samenwerking met Abiant was een van de meest intensieve. Zij zijn gericht op duurzaamheid en bereid te investeren in medewerkers. Jongere én oudere medewerkers. Voordat onze scholingsbudgetten beschikbaar waren, deed Abiant al investeringen om de scholing zo snel mogelijk te starten. Daarnaast was hun netwerk en regionale kennis van de arbeidsmarkt voor ons van groot belang."

De meest technisch geschoolde medewerkers bleken het best plaatsbaar. Ook minder goed opgeleide medewerkers met 'gouden handen' en een goede motivatie konden goed bemiddeld worden. Vooral door hen direct in contact te brengen met bedrijven: via gesprekken en speeddates. Een bijzondere



Wat kunnen anderen hiervan leren?

De betrokkenen noemen als belangrijkste succesfactoren: snelle krachtenbundeling en opening van een laagdrempelig mobiliteitscentrum op locatie. Het eigenbelang werd door de betrokken partijen aan de kant gezet. Samenwerking moet volgens de betrokkenen vooral beleefd worden en niet te veel zijn vastgelegd in afspraken. Overkoepelende afspraken op hoofdlijnen zijn voldoende. Als succesfactor noemen de betrokkenen ook het flexibel inzetbare opleidingsbudget. En voor de uitvoering: pragmatisch werken vanuit vertrouwen, met korte lijnen tussen de betrokkenen.

1
meevaller op de moeilijke regionale arbeidsmarkt was de opstart van het nieuwe bedrijf Klesch Aluminium in Delfzijl, in november 2014. Veel oud-medewerkers van Aldel konden en kunnen aan de slag bij het nieuwe bedrijf. Om problemen door energiekosten te voorkomen, creëert het bedrijf een energieverbinding met Duitsland, waar de stroom goedkoper is.



"De sluiting was een ramp voor de regio."
HR-manager André Doesburg

Intermediair hielp vooral oudere medewerkers aan nieuw werk

Gezamenlijk belang vind je eerder binnen duurzame samenwerking

Bij de begeleiding van Aldel-medewerkers naar nieuw werk was de regionale uitzendgroep Abiant een belangrijke partner voor het mobiliteitscentrum. Volgens vestigingsleider Veronie Jansen (Spijk) ontstaan meer mogelijkheden door duurzame samenwerking. "Als je samen naar de langere termijn kijkt, vind je eerder het gedeelde belang."

Abiant heeft negen vestigingen in Noord-Nederland. Door bestaande betrokkenheid bij het Werkplein in Delfzijl raakte de vestiging in Spijk al snel betrokken bij het mobiliteitscentrum van Aldel. Medewerkers van Abiant verzorgden de praktische training *Pak je kans* voor alle werkzoekenden, om hen te helpen met solliciteren, hun cv, brieven en andere sollicitatievaardigheden. Ook is wekelijks overleg gevoerd met werkcoaches van gemeente en UWV. Jansen: "Vooral om af te stemmen voor welke functies Abiant mensen zoekt en hoe wij werkzoekenden daar kunnen krijgen."



"Wij werken sterk vanuit maatschappelijke betrokkenheid."

Veronie Jansen, vestigingsleider Abiant

Een 'handicap' bij Aldel waren volgens Jansen de slecht zichtbare werknemersvaardigheden. "Medewerkers waren goed onderlegd, maar hadden weinig opleiding. Dat kon deels met bijscholing worden opgelost." Daar heeft Abiant in geïnvesteerd, zodat snel geschakeld kon worden van-werk-naar-werk. Doordat wij goed weten wat onze opdrachtgevers vragen, konden we snel schakelen." Abiant hielp tot maart 2015 tien medewerkers langdurig aan nieuw werk. Opvallend genoeg veel oudere werknemers. Allemaal boven de 40 en vooral 50-plussers. "Onze opdrachtgevers hadden behoefte aan ervaren technische mensen, vooral voor het bedienen van grote machines in de Eemshaven." Doordat veel medewerkers weer aan de slag konden bij Klesch, bleven de bemiddelingsresultaten van de intermediairs wat lager dan normaal.

Jansen ziet meer mogelijkheden voor publiek-private samenwerking, zoals die rond Aldel is ontstaan. "Elkaar goed kennen en begrijpen is daarvoor essentieel. En korte lijnen, zoals wij die in Delfzijl al hadden. In veel andere regio's zijn die contacten nog minder intensief. Werken vanuit een gezamenlijke belang is ook essentieel. Dat kan met private intermediairs! Wij werken sterk vanuit maatschappelijke betrokkenheid." Dat blijkt bij Abiant bijvoorbeeld uit het grote aantal uitzendkrachten met een vast contract of contract voor onbepaalde tijd. Dat zijn er respectievelijk 70 en 100 van de 240 mensen die de vestiging uitzendt.



Lessen en tips

Belangrijke succesfactoren volgens betrokkenen:

- *Snelle en integrale krachtenbundeling door betrokken partijen.*
- *Werken vanuit het gezamenlijk belang.*
- *Flexibel en gemakkelijk inzetbaar opleidingsbudget.*

Tips:

- *Open mobiliteitscentrum indien mogelijk nog op de bedrijfslocatie (laagdrempelig).*
- *Verhuis het mobiliteitscentrum naar nieuwe locatie kort voor een bedrijf sluit.*
- *Focus bij samenwerking met private intermediairs ook op duurzame samenwerking.*



3

Outplacement Ymere voorbeeld voor andere woningcorporaties

Goed traject voor wie vertrekt én blijft

Bij een reorganisatie bij woningcorporatie Ymere kozen bijna alle boventallige medewerkers voor een mobiliteitstraject. Vooral door zorgvuldige en vroegtijdige uitleg over de aanpak. Medewerkers wisten wat ze konden verwachten en het mobiliteitscentrum werd een veilige plek. Vrijstelling van werk richtte de blik van boventalligen op de toekomst en zorgde voor hoge en snelle uitstroom. De aanpak bleek ook belangrijk voor medewerkers die bleven.

Transities: Outplacement bij reorganisatie.

Sector: Woningcorporaties.

Doel: Boventallige medewerkers begeleiden naar nieuw werk.

Betrokken medewerkers: 80.

Resultaat: 85% herplaatst.

Transitiemiddelen: Mobiliteitscentrum, individuele en groepsbegeleiding, opleidingen.

Betrokken partijen: Woningcorporatie Ymere, USG Restart.

Kern van de aanpak: Alle medewerkers vroegtijdig geïnformeerd over outplacementtraject. Daarna boventallige mensen vrijgesteld van werk om in mobiliteitscentrum te werken aan nieuwe baan, bijgestaan door trainer-coaches van USG Restart. Vergroten zelfredzaamheid en onderscheidend solliciteren stond daarbij centraal.





"Als 'achterblijvers' weten dat er zorgvuldig wordt omgegaan met boventallige collega's, dan zijn zij sneller in staat een positieve bijdrage te leveren aan de opbouw van de nieuwe organisatie."
Paul de Koning, mobiliteitsmanager Ymere

3

Veel woningcorporaties kregen de afgelopen jaren te maken met reorganisaties door veranderingen in de woningbouwsector. Woningcorporatie Ymere (ruim 900 medewerkers), actief in regio Groot-Amsterdam moest hierdoor vanaf 2012 krimpen (180 fte) in twee reorganisatierondes. Tijdelijke contracten werden niet verlengd en er volgden meer dan 130 gedwongen ontslagen. Bij de tweede reorganisatieronde vanaf eind 2013, waren 80 medewerkers boventallig. Zij konden kiezen tussen een mobiliteitstraject bij USG Restart (of bij een ander bureau) of een financiële vertrekregeling. De voorzieningen werden betaald door de werkgever.

"De vereiste uitstroom was te groot om op te vangen met interne flexibiliteit," zegt toenmalig interim-mobiliteitsmanager Jack van Emden van Ymere. "Wel is preventieve arbeidsmobiliteit door de reorganisatie op de

agenda gekomen, om gedwongen uitstroom voortaan te voorkomen. De uitdaging bij de reorganisatie was goede herplaatsing voor boventalligen, terwijl blijvers konden bouwen aan de nieuwe organisatie."

Zorgvuldige start

Bijna alle boventalligen (90%) verkozen het mobiliteitstraject boven geld. Het sociaal plan stimuleerde dit met goede afspraken over begeleiding, een mobiliteitscentrum en opleidingen. Doorslaggevend was volgens betrokkenen de zorgvuldige en vroegtijdige communicatie over het traject. "Medewerkers wisten goed wat ze konden verwachten, al voor ze wisten of ze boventallig waren," zegt Van Emden. "Wij adviseerden alleen te kiezen voor geld als iemand zeker was van een nieuwe baan." De Koning: "Vroegtijdig communiceren is essentieel voor wie vertrekt én voor wie blijft. Als 'achterblijvers' weten

dat zorgvuldig wordt omgegaan met boventallige collega's, rouwen zij minder lang mee en gaat bouwen aan de nieuwe organisatie sneller."

Mobiliteitscentrum

Ymere huurde USG Restart in om een mobiliteitscentrum op te zetten. De werkgever regelde een leegstaand kantoorpand met bijbehorende faciliteiten op 10 kilometer van de hoofdvestiging op IJburg, Amsterdam. USG leverde drie constant betrokken trainercoaches voor begeleiding van medewerkers en management. Er was secretariële ondersteuning en ook de interim-mobiliteitsmanager (eerst Van Emden, later De Koning) van Ymere was vaak in het centrum aanwezig.

De begeleiding begon met startbijeenkomsten in 'huiskamersfeer', om de laagdrempeligheid te vergroten. Partners van me-

Resultaten

Van de 80 boventallige medewerkers heeft 85% duurzaam nieuw werk gevonden, vooral in andere sectoren. Het traject is bovendien positief ontvangen. Hierdoor verliep de reorganisatie relatief soepel. Veel mensen vonden in korte tijd (binnen zes maanden) nieuw werk. 'Achterblijvers' kregen een gezonde nieuwe organisatie voor de toekomst. Ook is begonnen met het vergroten van duurzame inzetbaarheid (gesprekscyclus en dynamische personeelsplanning). De aanpak is inmiddels een voorbeeld voor andere woningcorporaties. Doordat veel mensen snel nieuw werk vonden, bleven de gemiddelde kosten per persoon laag: ongeveer 2.500 euro (exclusief opleidingskosten), in plaats van gemiddeld 3.500-4.500 euro.



dewerkers konden hierbij aanwezig zijn. "De betrokkenheid van het thuisfront is belangrijk," zegt trainer-coach en coördinator Barbara Namink van USG Restart. "Nieuw werk zoeken, is fulltime hard werken. Thuis moeten ze dat begrijpen en weten dat je nu niet opeens extra huishoudelijke taken kunt doen."

Boventallige medewerkers werden vrijgesteld van werk. Van Emden en De Koning hebben zich daar binnen Ymere hard voor gemaakt. "Bouwen aan je eigen toekomst én aan de woningcorporatie gaat moeilijk op één werkplek," zegt De Koning. "Boventallige medewerkers konden daarom aan de slag in het mobiliteitscentrum." Van Emden: "Je moet mensen in zo'n situatie niet krampachtig aan het werk houden. Medewerkers konden zich zo volledig richten op het vinden van een nieuwe baan. Daardoor hebben meer mensen, sneller werk gevonden." Dat beaamt

Namink: "Wij adviseren altijd om boventallige mensen voor herplaatsing vrij te stellen van werk. Aan mensen die toch nog een klus afmaken, hebben wij het meeste werk."

Ook moest draagvlak gecreëerd worden bij een kritische ondernemingsraad (OR). Namink: "Wij hadden eerst het gevoel dat ons werk onder een vergrootglas lag. Wij hebben mensen van de OR uitgenodigd om trainingen bij te wonen. Zij werden enthousiast en zo groeide het draagvlak."

De aanpak

Boventallige medewerkers zijn begeleid met individuele en groepsgesprekken. De begeleiding was gericht op het vergroten van zelfredzaamheid. In groepen konden medewerkers elkaar steunen en ervaringen en successen delen. De groepsdynamiek is in het begin ook benut om verdriet te verwerken en wantrouwen weg te nemen. "Vertrouwen,

laagdrempeligheid, veiligheid, zorgvuldigheid en duidelijkheid zijn essentieel bij deze processen," zegt Namink. "Daarom is ons team zoveel mogelijk hetzelfde gebleven, zodat het vertrouwen kon groeien." De aandacht voor rouwverwerking was volgens Van Emden ook belangrijk. "Daarbij was het goed dat de focus wel snel gelegd werd op de toekomst buiten Ymere."

Naast de begeleiding van medewerkers volgens een vaste methodiek (zie kadertekst over USG-aanpak) schreven de trainer-coaches ook maatwerktrainingen voor Ymere. Namink: "Bijvoorbeeld toen wij in het begin merkten dat medewerkers zich beschadigd voelden na jarenlange trouwe dienst. Hun zelfbeeld en energie waren aangetast. Daar hebben we met hen aan gewerkt en vroegtijdig een training geschreven voor managers om goede aanzeggesprekken te voe-



Wat kunnen anderen hiervan leren?

Betrokkenen noemen als belangrijkste succesfactoren: het zorgvuldig aangevlogen mobiliteitstraject (duidelijkheid vooraf, veiligheid en transparantie). Hierdoor groeide het vertrouwen. Veel medewerkers kozen hierdoor voor begeleiding (in plaats van geld). Ook de vrijstelling van werk heeft bijgedragen aan het succes. Medewerkers konden hierdoor focussen op nieuw werk en vonden dit sneller. De werkgever noemt ook de professionele begeleiding door externe specialisten als succesfactor. Naast inhoudelijke expertise ontbreekt het tijdens een reorganisatie bij de eigen HR-afdeling vaak aan tijd om de begeleiding zelf goed te doen.

3

ren. Daarna konden medewerkers goed aan de slag met hun toekomst."

Opleidingen

De outplacementgroep was afkomstig uit alle lagen van de organisatie. Van administratie tot management en directie. Medewerkers zijn tot de zomer van 2015 begeleid naar ander werk, de meesten binnen zes maanden (voor augustus 2014). Enkele boventallige medewerkers stroomden later in en daarvan liepen in het voorjaar van 2015 nog enkele trajecten.

De uitstroom naar andere sectoren was het grootst. Van Emden: "Bij een reorganisatie overstappen naar eenzelfde type functie en organisatie is steeds minder logisch, zeker bij woningcorporaties. Daarom is investeren in duurzame inzetbaarheid belangrijk. Sommige medewerkers werken nu wel weer bij een woningcorporatie, maar de meesten zijn iets anders gaan doen. Hun bestemming was zeer divers."

Per medewerker was een opleidingsbudget

beschikbaar van 5.000 euro. Dat kon (met onderbouwing) worden aangevraagd voor het persoonlijk begeleidingsplan. Ook die behoefte was divers. Daarom is gewerkt met verschillende opleiders (maatwerk).

Naast de reorganisatie heeft Ymere ingezet op duurzame inzetbaarheid van medewerkers die bleven. Dit gebeurt onder andere via een vaste gesprekscyclus en aandacht voor dynamische personeelsplanning. De Koning: "Werkgevers moeten vanuit organisatieontwikkelingen met medewerkers in gesprek over hun toekomstige baan. En dat faciliteren met opleidingen en ontwikkeltrajecten. Bij Ymere zijn medewerkers door de reorganisatie ook meer gaan nadenken over hun inzetbaarheid. Dat was een goed startpunt om de organisatie wendbaarder en weerbaarder te maken."



"Een groter zelfredzaamheid, vraagt om faciliterende coaching."
Barbara Namink, trainer-coach van USG Restart

Aanpak USG: zelfredzaamheid en onderscheidend solliciteren

Schiet niet met hagel, maar met scherp

USG werkt met een methodiek voor outplacement en loopbaanbegeleiding die gericht is op het vergroten van zelfredzaamheid van medewerkers. Daarnaast kregen boventallige werknemers bij Ymere een sollicitatietraining van ongeveer drie weken, gericht op onderscheidend en authentiek solliciteren.

Zelfredzaamheid vergroten, vraagt volgens trainer-coach Barbara Namink van USG Restart om faciliterende coaching. "Mensen moeten het zelf doen. Wij begeleiden hen en proberen hen snel de regie te geven. Wij doen daarbij een beroep op eigen verantwoordelijkheid en kwaliteiten. Wij zoeken in beginsel geen baan voor ze. Dat doen ze zelf. Zij zijn de specialist op hun vakgebied. Wij begeleiden de medewerker met coaching, gezamenlijke jobhuntsessies en bijvoorbeeld feedback op cv's en sollicitatiebrieven."

Ook centraal stond: beter solliciteren. Onderscheidend en authentiek (gebaseerd op de methodiek *All about doing* van Hiel Terpstra). "Niet met hagel op zoveel mogelijk vacatures schieten, maar heel gericht op de vacature die bij jou past. Met een brief zonder 'containerbegrippen' en met specifieke kenmerken die een sollicitant heeft achterhaald door te onderzoeken wat de werkgever echt zoekt. Vaak staat dat niet goed in een vacaturetekst."

Sollicitanten leren bellen met werkgevers om hun aannames over een vacature te checken en hierover door te vragen. "In zo'n gesprek ontstaat een goed beeld van wat de werkgever eigenlijk zoekt. Dan blijken misschien maar twee van de tien 'geschikte' vacatures echt relevant. Daar kun je gericht op inzetten met de ingewonnen informatie."

Lessen en tips

Belangrijke succesfactoren volgens betrokkenen:

- Door vrijstelling van werk kunnen vertrekkende medewerkers beter en sneller werk vinden, terwijl achterblijvers bouwen aan de nieuwe organisatie.
- Duidelijkheid, zorgvuldigheid, laagdrempeligheid en veiligheid zijn essentieel voor het vertrouwen van deelnemers aan een mobiliteitstraject.
- Boventallige medewerkers vrijstellen van werk om te werken aan nieuw werk, kan zorgen voor meer en sneller succes.
- Werken aan zelfredzaamheid draagt bij aan het succes.

Tips:

- Een sociaal plan met goede afspraken over begeleiding en opleidingen kan stimuleren dat werknemers kiezen voor een mobiliteitstraject en werken aan hun duurzame inzetbaarheid.
- Partners van medewerkers vroegtijdig betrekken bij een mobiliteitstraject kan ook bijdragen aan het succes.