

# Gemeenten in beweging!

Leren van regionale  
mobiliteitsnetwerken





## Colofon

### Opdrachtgever

Stichting A+O fonds Gemeenten, Den Haag  
Postbus 30435  
2500 GK Den Haag  
070 3738356  
[www.aeno.nl](http://www.aeno.nl)  
[secretariaat@aeno.nl](mailto:secretariaat@aeno.nl)  
Projectleider: Kees Koning  
Projectmedewerker: Kristl van Eijk

### Auteurs

Jos Sanders, TNO Kwaliteit van leven  
Laura Keijzer, TNO Kwaliteit van leven  
Joyce van der Wolk, TNO Kwaliteit van leven

### Met dank aan

*De leden van de Begeleidingscommissie Inzetbaarheid:*  
R. Kuin, voorzitter, ABVA/KABO FNV  
N.F.J. de Clerck, CMHF  
H. Lamchacht, CvA/VNG  
M.R.J. van der Linden, Gemeente Rotterdam  
T.J.L.M. van der Made, Gemeente Breda  
H. Nijhof, Gemeente Enschede  
H.G.M.J. Wagemans, Gemeente 's-Hertogenbosch  
P.W. Wanrooy, Gemeente Neerijnen

### Vormgeving

IM VormCommunicatie, Den Haag

### Utgave

Stichting A+O fonds Gemeenten, Den Haag, Februari 2009



Stichting A+O fonds Gemeenten bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl).

### Rechten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerwijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opname of eniger andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de Stichting A+O fonds Gemeenten. Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.



# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
<b>1 Achtergrond en aanpak</b>	<b>7</b>
1.1 Achtergrond	7
1.2 Onderzoeksmethode fase 1: leren van regionale mobiliteitsnetwerken	8
1.3 Enkele centrale begrippen	9
<b>2 Casebeschrijvingen</b>	<b>11</b>
2.1 Inleiding	11
2.2 Werken in Fryslân/Friesland: 'Verleiden door te doen!'	12
2.3 Werken in West-Brabant: 'Eén werkgever voor de regio!'	16
2.4 Wisselwerk: 'In vrijheid gebonden'	21
2.5 Werken in Gelderland: 'De weg naar een leuke loopbaan in Gelderland'	25
2.6 Switch: 'Richt je op vrijwillige mobiliteit!'	31
2.7 Mobiliteitsplatform Zuid-Holland: 'Sturen op eigen verantwoordelijkheid'	36
<b>3 Succes- en faalfactoren</b>	<b>41</b>
3.1 Succes en faalfactoren van juridische aard	41
3.2 Succes- en faalfactoren van financiële aard	42
3.3 Succes- en faalfactoren van sociale aard	43
3.4 Succes- en faalfactoren van technisch/instrumentele aard (ICT)	44
3.5 Andere succes- en faalfactoren	45
<b>4 Conclusie in 25 lessen</b>	<b>47</b>
<b>Bijlage: Groslijst en contactpersonen</b>	<b>48</b>



# Samenvatting

## Aanleiding en achtergrond (hoofdstuk 1)

De mobiliteit onder gemeenteambtenaren is vooralsnog beperkt en dit werkt, zeker op de langere termijn, negatief op de inzetbaarheid van deze groep. Door gemeenteambtenaren in beweging te brengen, kan beter worden gewerkt aan een optimale personeelsbezetting bij gemeenten. Ook draagt mobiliteit ertoe bij dat gemeenteambtenaren zich voortdurend ontwikkelen, zodat 'vastroesten' wordt tegengegaan en structureel wordt gewerkt aan een duurzame, plezierige en productieve loopbaan; binnen de gemeentesector, maar ook daarbuiten. Het stimuleren van mobiliteit is een belangrijke stap die past binnen een modern personeelsbeleid.

## Het project intersectorale mobiliteit van het A+O fonds Gemeenten

Zo belangrijk als de stap is, zo lastig blijkt echter de realisatie. Reden voor het A+O fonds Gemeenten om gemeenten beter te gaan ondersteunen bij het bevorderen van mobiliteit. Daartoe is het project Intersectorale Mobiliteit geformuleerd. Een project in drie fasen: inventariseren van goede voorbeelden rond intersectorale mobiliteit in regionale mobiliteitsnetwerken, kennisdeling en ontwikkeling van een format om mobiliteit bij gemeenteambtenaren te stimuleren. Dit rapport is het resultaat van fase 1; de inventarisatie.

## Doel (hoofdstuk 1)

Doel van deze rapportage is lessen te trekken uit bestaande regionale mobiliteitsnetwerken, waarin ten minste één gemeente deelneemt. De lessen en ervaringen binnen bestaande regionale mobiliteitsnetwerken kunnen gemeenten helpen bij het opzetten van regionale mobiliteitsnetwerken. Ze kunnen gemeenten ook helpen bij het versterken en uitbreiden van bestaande netwerken of hen helpen besluiten al dan niet deel te gaan uitmaken van een bestaand netwerk.

## Zes mobiliteitsnetwerken uitgelicht (hoofdstuk 2)

We beschrijven in hoofdstuk 2 van dit rapport zes mobiliteitsnetwerken: Werken in Fryslân, Werken in West Brabant, Wisselwerk, Werken in Gelderland, Switch en Mobiliteitsplatform Zuid Holland. Van deze zes netwerken beschrijven we aan de hand van interviews met coördinatoren en één of twee sleutelpersonen achtereenvolgens de ontstaansgeschiedenis, samenstelling, aansturing, doelen en doelgroepen, visie op employabilitybeleid, activiteiten en resultaten van het netwerk. We sluiten elke casebeschrijving af met de belangrijkste succes- en faalfactoren voor het betreffende netwerk op juridisch, financieel, sociaal en instrumenteel-technisch/ICT vlak. In de bijlage geven we een overzicht van nog eens 27 mobiliteitsnetwerken.

## 25 belangrijkste lessen (hoofdstuk 3 en 4)

In hoofdstuk 3 beschrijven we uitgebreid de belangrijkste lessen uit de zes casebeschrijvingen. In hoofdstuk 4 geven we op basis daarvan de 25 belangrijkste lessen weer. Dit zijn:

1. Zorg voor een eigen rechtspersoon.
2. Zorg voor harmonie in de arbeidsvoorwaarden.
3. Zorg voor een krachtige trekker of ambassadeur 'boven de partijen'.
4. Organiseer binnen het netwerk een voorzitter en secretaris ter borging van afspraken.
5. Zorg voor draagvlak in de top bij deelnemende organisaties.
6. Zorg voor draagvlak bij P&O, zowel qua visie als qua ICT.
7. Zorg voor bekendheid en voer actieve PR via meerdere kanalen.
8. Communicatie van successen op website en verder.
9. Betrek ook de OR bij initiatieven.

10. Zorg voor commitment, eventueel via convenanten.
11. Kneuzenbakimago voorkomen door in te zetten op vrijwillige mobiliteit.
12. Zorg voor voldoende fysieke contactmomenten in het netwerk.
13. Heldere financiële structuur met begroting en jaarverslag.
14. Gezamenlijke opleidings- en traineetrajecten stimuleren mobiliteit.
15. Delen van de lange termijn visie voor een sterke regio.
16. Waarborg vertrouwelijkheid en privacy.
17. Meer faciliteren dan reguleren.
18. Werk zoveel mogelijk budgetneutraal, halen en brengen.
19. Heb geduld, zet één stap tegelijk en zorg dat alle deelnemers meegaan.
20. Voorzie P&O van de capaciteiten om vacaturesites te vullen (opleiding).
21. Werk in projectstructuren met projecttypes met duidelijke aanspreekpunten.
22. Haal expertise in huis die er niet echt is (onderwijskundigen, webmasters).
23. Zorg voor een website die actueel is, verzorgd, gebruikers- én invullervriendelijk, overzichtelijk en flexibel.
24. Zet links naar vacaturesites van deelnemers op de site.
25. Deelnemers in een netwerk moeten vacatures hebben.

Wat ten slotte opvalt is dat géén van de zes netwerken inzicht heeft in het aantal medewerkers dat mobiel is geworden als gevolg van het bestaan van een mobiliteitsnetwerk.

# 1. Achtergrond en aanpak

## 1.1 Achtergrond

Mobiliteit onder gemeenteambtenaren is beperkt en dit werkt negatief uit op de inzetbaarheid van deze groep. Kort gezegd is dit de aanleiding voor A+O fonds Gemeenten om onderzoek te laten doen naar bestaande praktijken om de intersectorale mobiliteit van gemeenteambtenaren te vergroten. Waarom is mobiliteit zo belangrijk voor Gemeenten?

### **Gemeenten en mobiliteit**

Gemeenten hebben steeds meer moeite om aan voldoende gekwalificeerd personeel te komen. Bovendien is 'zittend personeel' niet altijd passend gekwalificeerd voor het huidige en toekomstige werk bij gemeenten. Taken en verantwoordelijkheden van het werk bij gemeenten veranderen namelijk snel en er ontstaat een kwalitatieve mismatch tussen de aanwezige en de gevraagde competenties. Decentralisatie van overheidsbeleid en de sterke regiefunctie voor gemeenten vragen andere competenties en dus een ander type ambtenaar.

### **Kwalitatieve en kwantitatieve mismatch nemen toe**

Los van de veranderingen in het dagelijkse werk zien we ook dat de gemiddelde leeftijd van het personeel van gemeenten gemiddeld fors stijgt. Het blijkt lastig voor gemeenten om aan (jong) passend opgeleid personeel te komen. Daarnaast blijkt het lastig om lang zittend personeel dat niet (meer) aan huidige en toekomstige profielen voldoet, op te scholen of uit te laten stromen naar ander werk. Er lijkt sprake van een groeiende kwantitatieve en kwalitatieve mismatch met een verstoorde balans tussen gevraagde en aanwezige expertise tot gevolg.

### **Mobiliteit is de sleutel tot balans in personeelsbezetting**

Door gemeenteambtenaren in beweging te brengen, kan beter worden gewerkt aan een optimale personeelsbezetting. Ook kan ervoor worden gezorgd dat personeel zich voortdurend ontwikkelt, zodat ervaringsconcentratie uitblijft en gemeenteambtenaren beter kunnen meebewegen met de organisatie. Een imago van loopbaanmogelijkheden en 'beweging' zal er verder toe bijdragen dat ook jongeren zich meer aangetrokken voelen tot de gemeentelijke organisatie. Een veelzijdige loopbaan die wordt gekenmerkt door regelmatige functiewisseling en verandering van werkomgeving is in de optiek van TNO de sleutel tot een duurzame, plezierige en productieve loopbaan; binnen de gemeentesector, maar ook daarbuiten. Het stimuleren van mobiliteit is daarom een belangrijke stap die hoort bij een modern personeelsbeleid en die kan zorgen voor een betere balans in de personele bezetting.

### **Stimuleren van mobiliteit in regionale netwerken**

Het in beweging brengen van gemeenteambtenaren blijkt in de praktijk een lastige opgave. Om die reden wil het A+O fonds Gemeenten gemeenten beter gaan ondersteunen bij het bevorderen van mobiliteit (in eerste instantie binnen de overheid) door middel van gerichte kennisdeling en passende handreikingen. Daartoe heeft het A+O fonds het project Intersectorale Mobiliteit geformuleerd. Een project in 3 fasen, te weten: inventarisatie van goede voorbeelden rond intersectorale mobiliteit in regionale mobiliteitsnetwerken, kennisdeling en ontwikkeling van een format om mobiliteit bij gemeenteambtenaren te bevorderen. Dit rapport heeft primair betrekking op fase 1 in dit project, de inventarisatie van goede voorbeelden.

## 1.2 Onderzoeksmethode fase 1: leren van regionale mobiliteitsnetwerken

In dit verkennende onderzoek is een zevental stappen gezet, namelijk:

Stap 1: inventarisatie van mobiliteitsnetwerken met deelname gemeenten.

Stap 2: eerste selectie van 20 nader te onderzoeken mobiliteitsnetwerken.

Stap 3: vragenlijstonderzoek onder 20 mobiliteitsnetwerken voor verdere selectie.

Stap 4: definitieve selectie van 6 nader te onderzoeken mobiliteitsnetwerken.

Stap 5: interviews met coördinatoren en 1 of 2 stakeholders van deze 6 netwerken.

Stap 6: integreren van verzamelde informatie per netwerk tot casebeschrijvingen.

Stap 7: succes en faalfactoren beschrijven.

### Stap 1: Inventarisatie en groslijst

We zijn het onderzoek gestart met een inventarisatie van bestaande regionale mobiliteitsnetwerken in Nederland. De bronnen die wij in deze fase van deskresearch hebben geraadpleegd zijn de inventarisaties gericht op mobiliteitsprojecten, internet, telefonische navraag, beschikbare literatuur, opgevraagde documentatie van en over bestaande netwerken en navraag in het eigen netwerk. Ook hebben wij graag gebruik gemaakt van de aanmeldingen van mobiliteitsnetwerken na een oproep hiertoe in de digitale nieuwsbrief aan gemeenten. De resultaten van de inventarisatie hebben we verwerkt in een groslijst van de bestaande regionale mobiliteitsnetwerken en samenwerkingsverbanden, waarin één of meerdere gemeente(n) participeren. Deze groslijst met 33 mobiliteitsnetwerken vindt u in de bijlage bij dit rapport.

### Stap 2 tot en met 4: Eerste selectie van 20 mobiliteitsnetwerken

Voor verdiepend onderzoek is vervolgens uit deze groslijst een eerste selectie gemaakt van 20 mobiliteitsnetwerken. Deze netwerken hebben wij aangeschreven met het verzoek een kort vragenlijstje te beantwoorden. Op basis van de reacties op deze vragenlijstjes zijn vervolgens, in overleg met het A+O fonds Gemeenten de mobiliteitsnetwerken Switch, Werken in Gelderland, Werken in Fryslân, Werken in West Brabant, Wisselwerk en Mobiliteitsplatform Zuid Holland geselecteerd voor verdiepend onderzoek. Deze keuze is gemaakt op de volgende vooraf vastgestelde criteria:

- Mate van succes/gerealiseerde externe mobiliteit.
- Periode dat een netwerk 'in de lucht' is/duurzaamheid.
- Geografische spreiding.
- Betrokken partijen; gemeenten onderling, gemeenten en andere betrokken overheden (provincies, waterschappen, Rijk) of ook nog andere partijen.
- Inhoudelijke activiteiten; gericht op intersectorale mobiliteit, louter op intergemeentelijke mobiliteit of anders.
- Mate van inbedding in het strategische HR-beleid.
- De bereidheid van het mobiliteitsnetwerk om mee te werken.

### Stap 5: Interviews met coördinatoren en stakeholders

Per mobiliteitsnetwerk hebben we (telefonische) interviews gehouden met de voorzitter of coördinator van het betreffende netwerk en 1 of 2 stakeholders. De (telefonische) interviews voerden wij uit volgens een vooropgesteld interviewprotocol. Van elk interview is een verslag gemaakt. Dat verslag is vervolgens ter goedkeuring en aanvulling aan de geïnterviewden voorgelegd.

### Stap 6: Integreren bronnen tot casebeschrijvingen

Op basis van de door coördinatoren en sleutelpersonen goedgekeurde en aangevulde interviewverslagen is vervolgens per mobiliteitsnetwerk een uitgebreide beschrijving gemaakt. Dat gebeurt telkens volgende dezelfde structuur. De casebeschrijvingen vindt u in hoofdstuk 2 van deze rapportage.



## **Stap 7: Belangrijkste succes- en faalfactoren**

De belangrijkste succes- en faalfactoren bij de totstandkoming en de uitvoering van mobiliteitsnetwerken en bij het in beweging brengen van medewerkers bij gemeenten beschrijven wij in het concluderende hoofdstuk van deze rapportage.

### **1.3 Enkele centrale begrippen**

In deze paragraaf lichten we enkele veelgebruikte begrippen in de in dit rapport opgenomen casebeschrijvingen kort toe.

#### **Mobiliteitsnetwerk**

Met een mobiliteitsnetwerk bedoelen we een netwerk van verschillende organisaties in een bepaalde geografische regio, dat is opgezet met als één van de doelen het stimuleren van mobiliteit tussen de in het netwerk deelnemende organisaties. In dit onderzoek stellen we de aanvullende eis dat binnen een mobiliteitsnetwerk in ieder geval ook één of meerdere gemeente(n) deelnemen.

#### **Employability**

Bij employability bedoelen we brede inzetbaarheid van medewerkers, ofwel 'de mate waarin personen in staat en bereid zijn om betaald werk te vinden en behouden'. Als we in dit rapport spreken over 'de visie op employabilitybeleid', dan gaat het om de visie van coördinatoren en stakeholders op employability zelf en op de rol die het mobiliteitsnetwerk zou moeten vervullen bij het versterken van de employability van medewerkers bij deelnemende bedrijven en instellingen.



## 2. Casebeschrijvingen

### 2.1 Achtergrond

In dit hoofdstuk vindt u de casebeschrijvingen van de zes geselecteerde mobiliteitsnetwerken.

We beschrijven achtereenvolgens de mobiliteitsnetwerken:

- Werken in Fryslân (paragraaf 2.2).
- Werken in West Brabant (paragraaf 2.3).
- Wisselwerk (paragraaf 2.4).
- Werken in Gelderland (paragraaf 2.5).
- Switch (paragraaf 2.6).
- Mobiliteitsplatform Zuid-Holland (paragraaf 2.7).

We beschrijven de mobiliteitsnetwerken telkens volgens dezelfde structuur. We starten daarbij met de naam van het netwerk, de belangrijkste contactgegevens en enkele centrale kenmerken. Daarna beschrijven we bij elk netwerk achtereenvolgens:

- Deelnemers in het netwerk.
- Ontstaansgeschiedenis.
- Aansturing/politiek bestuurlijke verantwoordelijkheid.
- Doelstelling en doelgroepen van het mobiliteitsnetwerk.
- Visie van het netwerk op 'employabilitybeleid'.
- Belangrijkste activiteiten binnen het netwerk.
- Resultaten.
- Succes- en faalfactoren.

## 2.2 Werken in Fryslân/Friesland: 'Verleiden door te doen!'

<b>Website</b>	www.werkeninfriesland.nl
<b>Geïnterviewden</b>	Martin Schomper, voorzitter beheersgroep werken in Friesland (hoofd P&O en lid directie van de gemeente Smallingerland).
	Hendrik Hoekstra, beleidsmedewerker P&O Gemeente Skarsterlân.
<b>Kenmerken</b>	
- Succes	Besparing op wervingskosten. 375 vacatures/200 online sollicitaties. Géén structurele meting resultaten.
- Sinds	2003
- Regio	Provincie Friesland
- Deelnemers	Vrijwel alle gemeenten in de provincie Friesland en enkele andere non-profit instellingen (zoals Wetterskip Fryslân, Provincie Fryslân, Milieuadviesdienst).
<b>Inhoudelijke activiteiten</b>	Vacature en kennis uitwisseling en het aanbieden van opleidingen.

### Deelnemers in het netwerk

Bij Werken in Friesland zijn de volgende gemeenten betrokken: Achtkarspelen, Ameland, Boarnsterhim, Dantumadeel, Dongeradeel, Franekeradeel, Gaasterlân-Sleat, Heerenveen, Kollumerland c.a., Leeuwarden, Littenseradiel, Menaldumadeel, Nijefurd, Ooststellingwerf, Schiermonnikoog, Skarsterlân, Smallingerland, Sneek, Terschelling, Tytsjerksteradiel, Weststellingwerf, Wymbritseradiel en Wûnseradiel.

Daarnaast zijn ook de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid Noardwest Fryslân, Project Warber, Milieuadviesdienst, Provincie Fryslân en het Wetterskip Fryslân (Waterschap Friesland) betrokken.

### Ontstaansgeschiedenis van het netwerk

Het netwerk Werken in Friesland bestaat sinds 2003. Het initiatief komt voort uit het P&O overleg van een aantal Friese gemeenten dat vier keer per jaar plaatsvindt. De initiatiefnemers merkten dat 60-70% van de vacatures werd vervuld door mensen uit de regio. De gemeenten communiceerden echter met de arbeidsmarkt via landelijke communicatiemiddelen (zoals dagbladen en vakbladen). Het groepje P&O-ers merkte op dat het veel slimmer en goedkoper zou zijn om via een regionaal netwerk mensen te werven. Ook zou het netwerk via een digitaal systeem makkelijker matches tot stand kunnen brengen. Dagelijks komen er vele open sollicitaties binnen die allemaal verwerkt moeten worden. Via een digitaal systeem (careercenter) kunnen mensen intern en extern zelf hun CV uploaden en via het matching systeem kan er gematcht worden met vacatures.

In het overleg is de oprichting van het netwerk besproken en zijn medestanders gezocht die mee wilden werken aan deze oprichting. De eerste fase bestond uit het uitdenken (programma van eisen, doelen) van het netwerk. Dit gebeurde in een klein groepje. Voor de voorzitter was het belangrijk om in zee te gaan met een marktpartij en niet de website zelf te ontwikkelen. Via een offertetraject is dat JobsRepublic geworden. Nu wist het netwerk-in-oprichting hoeveel het zou gaan kosten om door te gaan met de oprichting en de uitvoering. Dit was het go-no go moment (wat resulteerde in een go!). De stuurgroep heeft toen gesteld dat er minimaal 8 organisaties nodig zouden zijn die bereid zijn om er geld en tijd in te steken (uiteindelijk zijn dit er 7 geworden, vijf grote gemeenten, het waterschap en de Provincie). Met die groep is men verder gegaan met het oprichten van het netwerk. De andere betrokkenen werden nog wel geïnformeerd, maar zij deden niet meer mee in discussies en beslismomenten. Dit om snel tot besluiten te komen. "We laten aan iedereen zien wat we doen en organisaties van openbaar bestuur kunnen dan aanhaken. Door te doen verleid je."

## **Aansturing en politiek bestuurlijke verantwoordelijkheid**

### **Beheersgroep**

In het begin was er een beheersgroep. Deze groep zat er toen nog bovenop, aangezien het netwerk nog in ontwikkeling was. De beheersgroep heeft in deze periode onder meer de visie en de lijn van het netwerk ontwikkeld. Nadat het netwerk was opgezet en liep, brak er een wat rustigere periode aan voor de beheersgroep. Leden van de beheersgroep kregen andere functies en zijn uit de beheersgroep gestapt. Sinds kort zit de initiatiefnemer van Warber, Wietie Douma, in de beheersgroep (samen met Martin Schomper). Ook zijn er nu weer twee kandidaten voor de beheersgroep. De aansturing is heel praktisch, het is geen moeilijk bestuurlijk verhaal.

### **Financieel**

De organisaties betalen een bedrag aan Jobsrepublic en sluiten zelf het contract af. De organisaties betalen per FTE in dienst met een zeker maximum.

### **Rechtspersoon**

Het netwerk is nu aan het kijken of er een rechtspersoon kan komen. Dit om de site verder te ontwikkelen en actueel te houden. Met een rechtspersoon is de voortgang van de site minder afhankelijk van één of meerdere personen. Bovendien kan een rechtspersoon een sterkere onderhandelaar zijn ten opzichte van de provider en dat is in ieders belang. Dit moet in 2009 rond komen.

### **Alleen publieke partijen in netwerk**

Alleen organisaties van openbaar bestuur kunnen lid worden van het netwerk. Het netwerk wil graag een non-profit aangelegenheid blijven. Deelnemers en gebruikers kunnen aan de site zien dat er geen commerciële belangen mee gemoeid zijn. Provincie en Wetterskip zijn grote werkgevers in het Noorden en bieden derhalve ook doorstromingskansen. Echter, de aantrekkelijkheid om bij een organisatie te gaan werken wordt niet alleen bepaald door de grootte. Met name de functie-inhoud, ligging, omvang functie e.d. spelen hierin een belangrijke rol.

## **Doelstelling en doelgroepen van het netwerk**

### **Doelstellingen**

- Het openen van de arbeidsmarkt tussen organisaties van het openbaar bestuur. Transparante arbeidsmarkt creëren. Dit versterkt de onderlinge mobiliteit en behoud van kwaliteit in de regio.
- De kwaliteit van medewerkers binnen de regio ontwikkelen en behouden. Het netwerk biedt daarom opleidingen aan op regionale basis.

### **Doelgroepen**

Het netwerk richt zich niet op speciale doelgroepen. Vanaf volgend jaar kunnen de deelnemende organisaties dat wel doen. De site wordt vernieuwd en elke organisatie krijgt meer mogelijkheden om een eigen profiel neer te zetten. Ze kunnen dan bijvoorbeeld aangeven dat ze op zoek zijn naar een specifieke doelgroep. Het netwerk Werken in Friesland werkt samen met Warber. Dit netwerk richt zich vooral op re-integratiekandidaten.

## **Visie op het 'in beweging brengen van mensen'/employabilitybeleid**

Het netwerk is opgestart om slimmer te kunnen organiseren wat er al gaande was. De arbeid wordt steeds flexibler (vraag en aanbod), daar wil het netwerk op inspelen. Bijvoorbeeld door tijdelijke werkzaamheden zichtbaar te maken (zoals detachering). Nu gebeurt dat nog niet, maar dit wil het netwerk gaan promoten via de website. Het netwerk werkt zo dat het netwerk alleen de infrastructuur bouwt. Het netwerk dwingt niks af. Elke organisatie van het openbaar bestuur die er gebruik van wil maken, kan dat op zijn manier doen. Hierdoor kan een deelnemer de site goed inbedden in de eigen organisatiecultuur. Het is daarom ook geen voorwaarde dat de visie van een deelnemende organisatie strookt met de visie van het netwerk.



Bij de meeste organisaties zit het wel in de strategie dat de communicatie naar de arbeidsmarkt van belang is. Met name voor de jongere doelgroepen, omdat deze moeilijk zijn binnen te halen.

### **Activiteiten binnen het netwerk**

- Vacature uitwisseling.
- Kennis uitwisseling.
- Opleiding.
- Samenwerking met Warber.

### **Vacature uitwisseling**

De voornaamste activiteit is vacature uitwisseling. Nu betreft dit alleen nog vaste vacatures, in 2009 wordt het uitgebreid met tijdelijke vacatures. P&O-ers wisselen vacatures met elkaar uit. Deze worden op intranet gezet (de digitale vacaturekrant), dus de medewerkers kunnen meteen zien welke vacatures er zijn. Na een tijdje worden de vacatures ook op de website van het netwerk gezet en dus ook extern zichtbaar.

### **Kennis uitwisseling**

De P&O-ers van de deelnemende organisaties worden altijd uitgenodigd voor de bijeenkomsten van de 'P&O professionals Friesland'. Tijdens elke bijeenkomst staat er een bepaald thema op de agenda. Hier wordt dan over gediscussieerd en er wordt een spreker uitgenodigd. De informatie die verzameld en uitgewisseld wordt tijdens deze bijeenkomsten, wordt via de mail verspreid. Er is niet een ingang via de website waar dit soort informatie gedeeld kan worden. Maar de gemeenten in Friesland weten elkaar goed te vinden, dus ze bellen of mailen elkaar snel. Het is een hechte club.

### **Opleidingen**

Het netwerk biedt op regionaal niveau opleidingen aan. Nu gaat dit nog via de via e-mail, maar in de loop van 2009 via website kan men zich inschrijven via de website. Om op een goede manier opleidingen te ontwikkelen waar ook vraag naar is ontwikkelt het netwerk, als eerste in Nederland, een regionaal opleidingsplan. Het opleidingsplan houdt in dat het netwerk samen met medewerkers kijkt wat nieuwe ontwikkelingen zijn en hoe deze vertaald kunnen worden naar aanbod van opleidingen. Soms kan dit het beste via kennisoverdracht, soms ook door kennis te creëren door gezamenlijk een casus uit te werken. Op deze manier stel je ook weer een kennisnetwerk samen, waarbij het accent ligt op kennisdeling. Organisaties betalen voor de opleidingen per deelnemer. Ook biedt het netwerk workshops aan aan P&O-ers en bestuurders om zo effectief mogelijk gebruik te kunnen maken van de website.

### **Samenwerking met Warber**

Werken in Friesland werkt samen met het netwerk Warber. Het netwerk Werken in Friesland kan zich op deze manier verbreden, want Warber richt zich op een andere doelgroep (re-integratiekandidaten) en heeft meer gemeenten die lid zijn. Nu werkt het zo dat als 1 van de deelnemende gemeenten van de netwerken een re-integratiekandidaat heeft of een langdurig zieke, dit naar elkaar gemaïld wordt. De bedoeling is wel dat dit uiteindelijk ook via de website gebeurt. Het verschil tussen Warber en Werken in Friesland wordt steeds kleiner. Warber gaat zich de laatste tijd ook meer op het terrein van mobiliteit begeven. Zij richten zich dan met name op de uitwisseling van medewerkers en het oppakken van klussen (tijdelijke uitwisseling).

### **Resultaten van het netwerk**

- Deelnemende organisaties besparen kosten. Ze hebben minder wervingskosten.
- In 2008 (tot december) zijn er 375 vacatures op de website geplaatst.
- Ruim 200 online sollicitaties.
- De gemeente Skarsterlân heeft wel het idee dat de mobiliteit onder medewerkers is verbeterd sinds het netwerk, maar dit is moeilijk te meten.

## Meten van de resultaten

JobsRepublic houdt de webstatistieken bij. Gemeente Skarsterlân heeft twee jaar geleden geteld hoeveel vacatures er via de website vervuld werden, dit was toen 75%.

## Cruciale keuzes

Een cruciale keuze was om het proces om het netwerk op te starten in te gaan met de organisaties die er in willen investeren. Andere belangstellenden werden wel geïnformeerd, maar konden niet meedoen met de beslismomenten. Een andere cruciale keuze was om samen te gaan werken met het netwerk Warber. Op deze manier heeft het netwerk Werken in Friesland zich kunnen verbreden.

## Succes- en faalfactoren voor een succesvol netwerk

### Juridisch (arbeidrechtelijk/arbeidsvoorwaardelijk)

- De deelnemers geen verplichtingen opleggen. De deelnemende gemeenten moeten zelf gemotiveerd zijn om mee te doen.
- Het netwerk stelt geen eisen aan de deelnemers in hoeverre zij met het onderwerp mobiliteit bezig zijn. Het netwerk legt een wegenpatroon aan en elke organisatie kan daar op zijn eigen manier gebruik van maken.
- De privacy moet goed geregeld worden door de provider, waarbij je geen 100% garantie kan geven, maar dat kan de bank ook niet.

### Financieel (kosten/opbrengsten)

- Het netwerk vraagt een lage prijs, waardoor het rendement hoog is<sup>1</sup>.

### Sociaal (personen/draagvlak)

- De deelnemende organisaties moeten goed communiceren naar het eigen MT en de eigen directie (gemeentesecretaris en adjunct), zij moeten gemotiveerd raken om mee te doen. Laat ook de resultaten duidelijk zien!
- Ook de OR moet je meekrijgen. Dit doe je door constant het verhaal te vertellen en de pluspunten te laten zien: kostenbesparing en mensen motiveren door ze in beweging te krijgen.
- De website moet goed bekend zijn onder de medewerkers. Dus ook intern reclame blijven maken voor de website.
- Medewerkers van de deelnemende organisaties moeten bereid zijn om ermee te werken. Niet iedereen is even enthousiast, sommigen vinden het lastig om alles digitaal te doen. Belangrijk om daar in te investeren. Per deelnemende organisatie heeft de provider een cursus gegeven over het gebruik van de website. Dat men ermee gaat werken komt niet vanzelf.

### Technisch/instrumenteel (bijv. ICT)

- De website altijd up-to-date houden. Zorgen dat vacatures er nooit lang op staan.
- Samenwerking zoeken met een commerciële partij om de website draaiende te houden. Zij hebben er belang bij dat de website goed draait.

---

<sup>1</sup> Echter, het rendement is niet gemeten (noch financieel, noch maatschappelijk).

## 2.3 Werken in West-Brabant: 'Eén werkgever voor de regio!'

<b>Website</b>	www.werkeninwestbrabant.nl
<b>Geïnterviewden</b>	Rudi Heintjes, algemeen directeur/gemeentesecretaris van gemeente Steenbergen. Jos Poiesz, gemeente Roosendaal, Focus op Academie West-Brabant en regionale CAO's. Jelle van Leengoed, Senior beleidsadviseur Gemeente Bergen op Zoom. Programmasecretaris Bedrijfsvoering. Projectmanager Beleid en Projecten bij het regionaal Loopbaancentrum.
<b>Kenmerken</b>	
- Mate van succes	Kostenreductie werving en selectie. 20.000 sitebezoekers per kwartaal. 75 vacatures op de website. +/- 200 mensen vinden jaarlijks andere baan. Geen structurele meting resultaten.
- Sinds	2003
- Regio	West-Brabant
- Betrokken partijen	19 gemeenten in West-Brabant.
<b>Inhoudelijke activiteiten</b>	Vacature uitwisseling, loopbaancentrum en kennisuitwisseling.

### Betrokken partijen

In het begin bestond het netwerk uit 10 gemeenten. Daarna is het uitgegroeid tot 19 gemeenten. De deelnemende gemeenten zijn: Aalburg, Alphen-chaam, Baarle-Nassau, Bergen op Zoom, Breda, Drimmelen, Etten Leur, Geertruidenberg, Halderberge, Moerdijk, Oosterhout, Roosendaal, Rucphen, Steenbergen, Tholen, Werkendam, Woensdrecht, Woudrichem, Zundert.

Sinds begin 2007 koppelingen met netwerken Flex-6, Zeeland werkt en Zuid-Holland. Regio Zuid-West Nederland (overheidswerkgevers) is hiermee met elkaar verbonden.

### Ontstaansgeschiedenis van het netwerk

Er bestaat sinds 2003 een regionale samenwerking tussen 10 gemeenten in West-Brabant. In 2007 is het convenant door 19 colleges van B&W getekend. Dit convenant loopt vier jaar. Er wordt samengewerkt op 7 programma's<sup>2</sup>. Binnen het programma Bedrijfsvoering wordt samengewerkt op het HR-gebied. Hieruit is het netwerk Werken in West-Brabant ontstaan. In de regio West-Brabant is de samenwerking tussen de P&O-ers dus ingebed in een grotere robuustere samenwerking.

### Aansturing en politiek bestuurlijke verantwoordelijkheid

Er is een bestuurlijke regiegroep met de 19 burgemeesters, Breda is daar voorzitter van. Ook is er een ambtelijke regiegroep; daar zitten de 19 gemeentesecretarissen in. Daarnaast zijn er diverse functionele overleggen, zoals het regionale P&O-overleg. In de praktijk zijn de directeuren bedrijfsvoering het meest actief betrokken bij het netwerk. Het netwerk is dus geen 'speeltje van P&O', maar werkt in opdracht van de 19 gemeentesecretarissen c.q. van het directeurenoverleg bedrijfsvoering. Op deze manier heeft het netwerk veel slagkracht omdat het op strategisch niveau wordt ondersteund. Voor praktische zaken zijn er mandaten uitgegeven; de bureaucratie wordt hierdoor verkleind.

<sup>2</sup> De 7 programma's zijn: Ruimtelijke ontwikkelingen, Economie, Bereikbaarheid, Duurzame ontwikkeling, Voorzieningen (sociaal, maatschappelijk en fysiek), Lobby- en pr-strategie en Bedrijfsvoering.

## Uitvoering

Activiteiten en verantwoordelijkheden in het netwerk worden verspreid over verschillende gemeenten. Deze worden verspreid in onderling overleg en in samenspraak met de ambtelijke top. Eén gemeente coördineert bijvoorbeeld de samenwerking van gemeenten bij het harmoniseren van de Personeels- en Salarisadministratie (aankopen van dezelfde software). Weer een andere gemeente coördineert de Academie West-Brabant en het Loopbaancentrum. Op die manier haal je maximaal rendement. Het is belangrijk dat de taken niet bij één gemeente liggen, maar dat lasten worden gespreid.

## Financieel

Elke gemeente die deelneemt aan het convenant betaalt een basisbedrag per jaar (€7.000,- voor de gemeenten boven de 35.000 inwoners en anders €4.000,-). Dit is in het convenant opgenomen. Daarnaast worden er aparte rekeningen naar de gemeenten gestuurd. Bijvoorbeeld als één van de medewerkers van een gemeente gebruik maakt van het loopbaancentrum, gaat de rekening naar deze gemeente. Gemeenten betalen dit meestal uit reguliere budgetten die ze beschikbaar hebben voor personeelskosten.

## Doelstelling en doelgroepen van het netwerk

### Doelstelling

- Arbeidsmarkt gemeenten West-Brabant transparant maken door vraag en aanbod van personeel bij elkaar te brengen.
- Bevorderen van de arbeidsmobiliteit onder de werknemers van de gemeenten.
- Flexibel omgaan met schaarse capaciteit. Voorbeeld: een specialist in nieuwbouwprojecten gaat naar verschillende gemeenten om daaraan te werken, in plaats van dat elke gemeente een andere specialist inhurt.
- Kennis uitwisseling.
- Gezamenlijke opleidingstrajecten opzetten.
- Bedrijfsvoering slimmer inrichten.
- Positief imago creëren van de gemeenten in de regio. Door je als één werkgever te presenteren, worden de ontwikkelingskansen en loopbaanperspectieven positief beïnvloed waardoor je aantrekkelijker wordt als werkgever.

### Doelgroepen

- Externe kandidaten: iedereen die kan werken in Nederland.
- Interne werknemers: werknemers werkzaam bij deelnemende gemeenten. Met een fysiek loopbaancentrum wordt dit nog geprofessionaliseerd. Deelname is vrijwillig, het is niet zo dat alleen re-integratiekandidaten aankloppen.

## Visie op het 'in beweging brengen van mensen'/employabilitybeleid

Het netwerk vindt het van belang dat de medewerkers bij de aangesloten gemeenten breed inzetbaar zijn, mede gezien de krapte op de arbeidsmarkt. Het netwerk gelooft dat dit (deels) te bereiken is door in te zetten op arbeidsmobiliteit. Gevolg is wel dat gemeenten soms ook goede medewerkers moeten laten gaan, maar dat hoort erbij. De gemeente Steenberghe bijvoorbeeld ziet dit laatste niet als een probleem: de regio komt er uiteindelijk sterk uit, omdat het talent binnen de regio wordt behouden. Daar gaat het om. Een sterke regio heeft uiteindelijk alleen maar positieve effecten op de gemeenten die er deel van uitmaken.

## Uitbreiding van 10 naar 19 gemeenten

Het netwerk is uitgebreid van 10 naar 19 gemeenten. Dit bleek wat ingewikkelder te zijn dan gedacht. Je zit met meer partners aan tafel. Dat maakt de regie en communicatie onderling wat lastiger. Het duurt dus even voordat alles weer loopt zoals voorheen. Wel werkt het verfrissend als er weer nieuwe deelnemers bijkomen. Er komen nieuwe impulsen (zoals het loopbaancentrum) en je wordt gedwongen weer opnieuw focus aan te brengen. Sommige vanzelfsprekendheden zijn opeens niet meer vanzelfsprekend. Dit zorgt voor verfrissing en nieuwe energie. Een belangrijk leerpunt hieruit is dat je een 'werkbaar' aantal deelnemers moet hebben. Echter, een goede samenhang en samenwerking tussen de gemeenten (bijvoorbeeld regionaal) is belangrijker dan het exacte aantal deelnemers.

## Activiteiten binnen het netwerk

- Vacature uitwisseling.
- Loopbaancentrum.
- Kennis uitwisseling.
- Gekoppelde activiteiten:
- Academie West-Brabant (leergang PPM).
- Traineeships.

### Vacature uitwisseling

De deelnemende gemeenten hebben met elkaar afgesproken vacatures met elkaar te delen. Alle vacatures van de deelnemende gemeenten worden zichtbaar gemaakt op de digitale vacaturebank. Vanaf 2009 gaat het netwerk ook gevalideerde CV's op de website plaatsen. De kwaliteiten van een kandidaat worden dan volgens een vaste standaard in kaart gebracht. P&O-ers kunnen op deze manier nog gericht zoeken naar wat er aan talent beschikbaar is.

### Loopbaancentrum

In de CAO is vastgesteld dat iedere werknemer eens in de vijf jaar recht heeft op loopbaanadvies. Mede daarom heeft het netwerk een fysiek loopbaancentrum opgericht wat in 2009 van start gaat. Op vier niveaus van zwaarte in advies en prijs worden diensten aangeboden (van loopbaanadvies tot ontwikkelassessment, maar ook intakes en loopbaantrainingen). Met het loopbaancentrum willen de gemeenten beter de regie kunnen voeren op talenten en schaarste. Door het loopbaancentrum centraal te organiseren, kan de dienstverlening hiervan onder het markttaarif blijven. Deelnemende gemeenten zullen het loopbaancentrum mede daarom waarschijnlijk als 'preferred supplier' gebruiken.

### Kennis uitwisseling

Doordat collega's vanuit verschillende gemeenten samen in het netwerk zitten, kom je samen op nieuwe ideeën om te anticiperen op vraagstukken, zoals de komende uitstroom van oudere werknemers. Via internet zijn er platforms waar de deelnemende gemeenten kennis met elkaar kunnen delen. De gemeenten doen ook samen aanbestedingen voor bijvoorbeeld opleidingstrajecten. Op deze manier worden de gemeenten minder kwetsbaar en kan de kwaliteit van de dienstverlening omhoog.

### Academie West-Brabant

De Academie West Brabant is opgericht in 2003. Deze academie is opgericht om de kwaliteit van bestuur en ambtelijke organisatie in West Brabant op een hoger niveau te brengen. Binnen de Academie wordt samengewerkt met de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), de Universiteit van Tilburg (UvT), Universiteit Nyenrode en de Universiteit van Antwerpen. Ook de Hogescholen Fontys, Avans en NHTV zijn of worden betrokken. De meest aansprekende resultaten van de Academie zijn de leergang Professioneel Publiek Management (PPM). Een opleiding die voldoet aan academische standaarden en die ontwikkeld is samen met de Erasmus Universiteit van Rotterdam en het traineeprogramma voor starters. Jos Poiesz leidt, namens de gemeente Roosendaal, de Academie. Volgens hem zit het succes van de Academie vooral in de mensen en de manier waarop via de Academie contact ontstaat tussen mensen. Hij geeft ook aan dat het wat dat betreft zeer helpt om zelf in meerdere organisaties te hebben gewerkt. Vanuit verschillende functies, verschillende mensen kennen helpt bij het faciliteren van kennisuitwisseling, het vinden van stageplaatsen en het werven van deelnemers voor de Academie of bijeenkomsten. Daarom is het uitbreiden van het persoonlijke netwerk, het kennismaken met verschillende mensen en organisaties en hun cultuur een belangrijk onderdeel van bijvoorbeeld de Leergang PPM en de traineeships.



## Leergang PPM; olie in het netwerk

De leergang PPM werd oorspronkelijk ontwikkeld voor trainees. Dat zou jonge gekwalificeerde starters op hoog niveau opleveren. Bij zittend personeel zou dat naar inschatting van de initiatiefnemers en universiteit kunnen leiden tot onvrede en het afstand nemen van de jonge nieuwkomers. Daarom werd de leergang eerst ontsloten voor zittend personeel. Inmiddels stromen van alle gemeenten in het netwerk mensen in de leergang PPM en dat betekent niet alleen uitwisseling van kennis met andere gemeenten en contact met nieuw arbeidspotentieel, maar het creëert ook nieuwe uitwisselingsmogelijkheden tussen gemeenten onderling en tussen gemeenten en provincie. Projecten die binnen de leergang worden uitgevoerd hebben altijd een directe link met de strategische agenda van één of meer deelnemende gemeenten, de provincie of het waterschap én in alle modules binnen de opleiding staat de koppeling theorie en praktijk voorop. Een docent verzorgt een module altijd samen met iemand uit de praktijk. Binnen de leergang is het ook de bedoeling dat medewerkers langs verschillende deelnemers in het mobiliteitsnetwerk gaan om elkaar en elkaars organisatie op die manier beter te leren kennen. Dat stimuleert niet alleen kennisdeling, maar, zo blijkt, ook de mobiliteit. Ongeveer 50% van de deelnemers aan de leergang PPM is mobiel geworden. Dat is echter een neveneffect van de leergang en geen doel op zich. In het kader van de academie vinden bovendien ook snuffelstages plaats en worden uitwisselingsprojecten georganiseerd.

## Traineeships voor heel Brabant

In september 2008 zijn 37 trainees gestart met een traineeprogramma. De Provincie, het waterschap AA en Maas, de gemeenten Boxtel, Oss en Helmond en 9 gemeenten van West-Brabant doen mee aan dat traineeprogramma. De trainees wisselen om de zes maanden van werkplek. Op deze manier breiden deze jongeren hun netwerk en kennis uit, waar de gemeenten, het waterschap en de provincie weer van kunnen profiteren. De ambities in het traineeprogramma zijn groot. Het uiteindelijke doel is alle 68 Brabantse gemeenten en de provincie te verbinden. Ambities zijn verder om te komen tot een privaatrechtelijke CAO voor de trainees in het netwerk, waarbij het mobiliteitsnetwerk als werkgever fungeert. Dat zou mobiliteit en uitwisseling tussen gemeenten onderling en gemeenten en provincie of waterschap sterk vereenvoudigen. Nu immers staan verschillen in de arbeidsvoorwaarden vaak een (tijdelijke) overstap in de weg.

## Resultaten van het netwerk

- Kostenreductie op het gebied van Werving & Selectie van de deelnemende gemeenten doordat er (bijna) geen advertenties meer geplaatst hoeven te worden.
- Circa 20.000 bezoekers op de site per kwartaal.
- Momenteel staan 75 vacatures op de website.
- Circa 200 mensen per jaar vinden daadwerkelijk een andere baan, maar dit wordt niet exact gemeten, in aantallen noch waar men heen gaat.

## Metten van de resultaten

De webstatistieken worden bijgehouden, maar het wordt niet bijgehouden hoeveel mensen precies een nieuwe baan vinden dankzij het netwerk. Het netwerk is wel van plan om dit te registreren. De gemeente Steenberghe geeft aan dat alle in- en uitstroom (10-12 vacatures) van het afgelopen jaar via het netwerk is gerealiseerd. De mobiliteit die heeft plaatsgevonden betreft dus mobiliteit naar een andere deelnemer in het netwerk.

## Succes- en faalfactoren voor een succesvol netwerk

### Juridisch (arbeidrechtelijk/arbeidsvoorwaardelijk)

- Een convenant wat ondertekend is door alle colleges.
- Een belangrijke faalfactor bij het realiseren van mobiliteit is dat arbeidsvoorwaarden niet compatibel zijn.
- Medewerkers die graag mobiel willen worden, zien daarvan af, als arbeidsvoorwaarden worden aangetast. Vooral beloning, maar ook bevorderingsbeleid en reiskostenregelingen spelen tot dusverre een rol.

- Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden is zeer gewenst.
- Betrekken van de OR, eventueel in klankbord, zodat ze inspraak hebben in initiatieven.
- Eigen rechtspersoon, zeker als bijvoorbeeld testen worden ingekocht, loopbaanadviseurs worden aangesteld of opleidingen worden ontwikkeld.
- Experimenteren met een eigen regionale privaatrechtelijke CAO, bijvoorbeeld voor trainees. Zij komen in dienst van het mobiliteitsnetwerk en vallen onder een eigen CAO.

### Financieel (kosten/opbrengsten)

- Vanuit de deelnemende gemeenten moet budget vrijkomen om mee te doen aan het netwerk.

### Sociaal (personen/draagvlak)

- Opdrachten komen vanuit de top. Het netwerk is daarmee geen 'speeltje van P&O'. Verder is een krachtige trekker van belang. 'Vaandeldragers en vlottrekkers nodig'.
- Iedere gemeente heeft zijn eigen 'baas'. Dit maakt het lastig om mensen aan te spreken als afspraken niet worden nagekomen. Afspraken en besluiten moeten daarom geborgd worden via de stuurgroep van secretarissen en directeuren.
- De gemeenten moeten gedeelde belangen hebben om succesvol samen te werken. Gemeenten moeten ervan overtuigd zijn dat de eigen organisatie sterker wordt wanneer de regio sterker wordt. Soms verlies je namelijk ook goede mensen, dus een lange termijn visie is onontbeerlijk!
- Samenwerken moet geen doel op zich zijn, maar een middel om toegevoegde waarde te creëren.
- Het beleid van de gemeenten moet aansluiten bij het regionale beleid.
- Respecteer dat iedere gemeente hierin zijn eigen tempo heeft.
- Om de kloof tussen gemeentesecretarissen en P&O-ers te verkleinen is er een platform directeuren bedrijfsvoering. Enkele directeuren ontfermen zich over de portefeuille HRM.
- Luisteren naar en betrekken van mensen die in de praktijk met mobiliteit te maken hebben.
- Definieer projecten en stel hierin aanspreekpunten aan. Het is belangrijk dat de taken niet bij één gemeente liggen, maar dat de lasten worden gespreid.
- Werken met 'projecttypes'.
- Haal de juiste expertise in huis. Als je een opleiding ontwikkelt heb je onderwijskundigen nodig!

### Technisch/instrumenteel (bijv. ICT)

- ICT en de middelen moeten op tafel komen.
- Dit bereik je door steeds scherp te zijn en door projectmatig te werken. Je moet helder maken wat wel kan en wat niet kan.
- Ook belangrijk onderdeel hierbij is het onderhandelen en het op elkaar afstemmen.

### Overig

- Academie West Brabant, leergang PPM, opleiding gezamenlijk organiseren creëert netwerk, waarbinnen mobiliteit wordt gestimuleerd.
- In het traineeprogramma lopen de trainees bij verschillende gemeenten, maar deze gemeenten presenteren zich wel als één werkgever.
- De gemeenten in West-Brabant werken niet alleen samen op het gebied van arbeid en mobiliteit, maar er is een regionale samenwerking op meerdere thema's. De regio presenteert zich dus als één op allerlei gebieden en activiteiten (zie [www.west-brabant.eu](http://www.west-brabant.eu)).
- Provincie als aanjager (partij die 'boven de partijen' staat). Bij het Loopbaancentrum werkt dit stimulerend.
- In opleidingen altijd zoeken naar opdrachten en projecten die een directe koppeling hebben met de strategische agenda van deelnemers in het netwerk.

## 2.4 Wisselwerk: 'In vrijheid gebonden'

<b>Website</b>	www.wisselwerk.org
<b>Geïnterviewden</b>	Afke Post, Kamer van Koophandel, als loopbaanadviseur verbonden aan Wisselwerk. Jan Tukkers, Waterschap Reest en Wieden, hoofd P&O en voorzitter stuurgroep Wisselwerk.
<b>Kenmerken</b>	
- Mate van succes	37 vacatures ingevuld in 2006, 11 in 2007. Van 39 naar 54 kandidaten. Structurele meting resultaten vanaf 2009.
- Sinds	2003
- Regio	Drenthe en Overijssel
- Deelnemers	8 gemeenten, Kamer van Koophandel en Rabobank.
<b>Inhoudelijke activiteiten</b>	Vacature uitwisseling, uitwisseling van mensen, kennis uitwisseling, loopbaanadvies, trainingen en workshops, kandidaten werven voor vacatures en verzoek tot akties van die kandidaten, netwerk van MT's bijeenbrengen.

### Deelnemers in het netwerk

Vanaf 2003 zijn betrokken de gemeenten De Wolden, Steenwijkerland en Meppel, de Kamer van Koophandel en Waterschap Reest en Wieden. Sinds 2006 zijn ook de Gemeente Hogeveen de Gemeente Midden-Drenthe en de Gemeente Westerveld betrokken. In 2008 is de Rabobank Meppel-Steenwijkerland aangesloten. Mogelijk volgt in 2009 uitbreiding met Gemeente Hardenberg.

### Ontstaansgeschiedenis van het netwerk

Wisselwerk is spontaan ontstaan in 2003. Het uitzendbureau START begon er mee. Het was een persoonlijk initiatief, dus geen landelijk initiatief van START. START had veel contacten in de regio en bracht de eerste vijf partijen aan tafel. Dat waren het Waterschap Reest en Wieden, de Kamer van Koophandel en de Gemeenten Meppel, Steenwijkerland en De Wolden.

In eerste instantie was het vooral een P&O netwerk bedoeld om te zien wat P&O'ers voor elkaar kunnen betekenen op het terrein van mobiliteit en de ondersteuning van medewerkers en organisatie daarin. De samenwerking tussen P&O'ers werd steeds concreter en leidde uiteindelijk tot een formeel convenant. Door dit convenant te tekenen committeert iedere deelnemer zich aan Wisselwerk. Het convenant is opgesteld vanuit een positieve insteek, niet vanuit 'afmoeten van personeel'. Reden om bijeen te komen was vooral dat er beweging moest komen in het personeelsbestand. Dat was er niet voldoende en had een impuls nodig. Sinds 1 juni 2008 is binnen Wisselwerk een loopbaanadviseur aangesteld (Afke Post).

### Aansturing en politiek bestuurlijke verantwoordelijkheid

In het begin was het netwerk vooral een 'houtje touwtje'-netwerk. Inmiddels is er echter een formele stuurgroep die de grote lijnen bewaakt. In deze stuurgroep hebben een voorzitter (Jan Tukkers), een secretaris en een penningmeester zitting. De stuurgroep bestaat uit één persoon per deelnemende organisatie. Onder de stuurgroep zit een werkgroep die de website bijwerkt en de achtergronden van kandidaten bijhoudt. Er is een begroting die door deelnemende partijen gezamenlijk wordt opgebracht en er wordt gewerkt met jaarplannen. Elke deelnemer heeft daarin een gelijke bijdrage. De bindende factor in het geheel is het convenant. Wisselwerk is mede dankzij het convenant en de stuurgroep/werkgroep structuur zeker geen vrijblijvendheid.

## **Doelstelling en doelgroepen van het netwerk**

### **Doelstelling**

Onderliggende gedachte bij het tot stand brengen van Wisselwerk was de aankomende krimp van de beroepsbevolking in de regio. Die krimp vormt een belangrijke aanleiding om samen te werken om de weerbaarheid van elke afzonderlijke organisatie in die veranderende arbeidsmarkt te vergroten. Door goede mensen onderling uit te wisselen zouden deelnemers elkaars positie kunnen versterken en daarmee ook de positie van de regio. Primaire doelstelling is dus het vergroten van de eigen interne arbeidsmarkt en het verbreden van de interne vacaturemarkt. Daarnaast wil het netwerk voor medewerkers bij deelnemende partijen de mogelijkheden uitbreiden om ervaring op te doen door bijvoorbeeld stages in andere functies en in andere organisaties.

### **Doelgroepen**

Alle aangesloten organisaties, alle werknemers/ambtenaren. Geen verdere specificering. Iedereen die een stap wil zetten is welkom. Iedereen die niet weet of hij of zij een stap wil zetten ook. Eerste prioriteit ligt bij interne werknemers.

### **Aansluiting profit-organisatie is vooral een voordeel**

De aansluiting van profit organisaties wordt gezien als een voordeel. Het zorgt voor een betere aansluiting van gemeenten bij het bedrijfsleven, maar brengt ook een verbreding van de mobiliteitsmogelijkheden met zich mee. Het bedrijfsleven biedt vaak andersoortige functies en dat is een verrijking van een mobiliteitsnetwerk. De aansluiting bij deelnemers uit het bedrijfsleven wordt vaak belemmerd door te grote verschillen in arbeidsvoorwaarden. Dit kan worden verholpen door bijvoorbeeld uit te gaan van competentiegerichte functiewaardering, maar de ervaring leert dat dat voor gemeenten nog een brug te ver is. Voor de uitstraling van het netwerk heeft de aansluiting van bedrijfsleven eveneens een positieve uitwerking. Overigens is een overstap van bedrijfsleven naar gemeente of andere overheid een zeldzaamheid. Wat dat betreft hebben overheidsorganisaties onder medewerkers in het bedrijfsleven wel een imago probleem.

### **Grote gemeenten niet populairder dan kleine**

Binnen Wisselwerk bestaat niet het beeld dat grote gemeenten populairder zouden zijn dan kleine. Wel zijn er bij grote gemeenten meer loopbaanmogelijkheden. Ook wordt er iets beter betaald. Ook het werken bij kleinere gemeenten heeft echter zijn charmes en is dus zeker niet minder populair. In ieder geval trekken binnen Wisselwerk de kleinere gemeenten niet minder belangstelling dan de grote.

## **Visie op het 'in beweging brengen van mensen'/employabilitybeleid**

Medewerkers zijn altijd zelf verantwoordelijk voor de eigen loopbaankeuzes. Wisselwerk wil mensen echter faciliteren in hun keuzes. Wisselwerk wil het mensen gemakkelijker maken om iets aan de loopbaan te doen. En daarvoor is meer nodig dan het op papier zetten van een ontwikkelplan in bijvoorbeeld een POP. Wisselwerk wil helpen om ontwikkeling van papier te halen en haar in praktijk te brengen. Daarbij is wat Wisselwerk betreft elke stap tot ontwikkeling er één.

## **Activiteiten binnen het netwerk**

Wisselwerk richt zich anno 2008 op een zevental centrale activiteiten, te weten:

- Uitwisselen van vacatures, stageplaatsen en ervaringsplaatsen via website/vacaturebank.
- Uitwisseling van mensen.
- Uitwisseling van kennis (ook via de website).
- Loopbaanadviseur voor begeleiding werknemers/kandidaten en oriënterende gesprekken.
- Trainingen en workshops, bijv. workshop loopbaanstimulering voor leidinggevenden.
- Kandidaten werven voor vacatures en verzoek tot acties van die kandidaten.
- Netwerk van MT's bijeenbrengen.

## Resultaten van het netwerk

Er worden door Wisselwerk in 2009 voor het eerst meetbare doelen gesteld. Dat is ook nodig, want meetbare doelen en realisatie daarvan maakt dat Wisselwerk bestaansrecht beter kan aantonen. Er is in de afgelopen jaren een aantal successen geboekt:

- In 2006 werden 37 vacatures intern ingevuld via Wisselwerk, in 2007 nog eens 11 voor het gehele netwerk.
- Het aantal kandidaten is in 2007 met 38% gegroeid (van 39 naar 54).
- Ervaringsplaatsen succesvol (geen aantallen bekend).
- Detachering enthousiaste medewerkers (geen aantallen bekend).
- Het instrument Wisselwerk is in de regio goed ontvangen.

## Cruciale keuzes

- Stuurgroep plus werkgroep (operatie), waardoor goede structuur en heldere aanspreekpunten.
- Aantrekken van een loopbaanadviseur in het netwerk:
  - zorgt voor persoonlijke aandacht;
  - koppelt digitale instrumenten aan fysiek contact, zodat veel meer verbondenheid ontstaat (mensenwerk!);
  - biedt de mogelijkheid om maatwerk te leveren.
- Afspraken en intenties vastgelegd in convenant, zodat commitment is vastgelegd en vrijblijvendheid beperkt blijft.
- Regionale karakter.

## Succes- en faalfactoren voor een succesvol netwerk

### Juridisch (arbeidrechtelijk/arbeidsvoorwaardelijk)

- Afstemming van de arbeidsvoorwaarden, pas dan stap zetten (mobiel worden).
- Vergelijkbare pakketten bij deelnemers in het netwerk, vooral op schalen en reiskosten.
- Denk goed na over rechtsvorm (rechtspersoon) en aansprakelijkheid bij opzet netwerk. Vooral bij inkoop, contracten, aansprakelijkheid etc. is dat zinvol.
- Helderheid en transparantie. Kandidaten moeten weten met wie en hoe ze concurreren voor bepaalde vacatures. Interne kandidaten worden door deelnemers nu nog anders 'gewogen' dan Wisselwerk-kandidaten. Dat moet zo snel mogelijk stoppen, maar zolang als dit voortduurt moet dat ook helder zijn voor kandidaten.
- Er moet ruimte zijn om stappen te zetten, zowel horizontaal als verticaal.

### Financieel (kosten/opbrengsten)

- Er moet bereidheid zijn om te investeren, want deelname kost altijd wel wat geld.
- Verdeling van de kosten, partners betalen vast bedrag.
- Structuur in de financiën: maak een begroting, werk met een jaarverslag en stel een penningmeester aan.

### Sociaal (personen/draagvlak)

- Aansturing door mensen die ervoor gaan; ambassadeurs voor arbeidsmobiliteit en netwerk.
- Draagvlak. Bereidheid bij management en medewerkers om zelf mee te denken.
- Duidelijkheid en transparantie naar kandidaten toe.
- Imago van een kneuzenbak is funest.
- Stoffig imago van werken bij gemeenten is moeilijk te overbruggen.



## Technisch/instrumenteel (bijv. ICT)

- Gebruikersvriendelijkheid van de website moet in orde zijn voordat netwerk start.
- Ook de vulvriendelijkheid van de site is cruciaal. Vullen mag voor P&O'ers in het netwerk niet veel tijd kosten.
- Speelse en creatieve opzet van de site.
- Flexibiliteit om dingen erop te zetten en eraf te halen.
- Actief kunnen omgaan met ICT.
- Ingewikkelde inlogkwesties zijn een faalfactor.
- Onoverzichtelijke website is een faalfactor.
- Afstand tussen webmaster en netwerk is een faalfactor, liever beheer website in eigen hand houden.

## Overig

- De OR moet achter het netwerk staan. Dat is nu nog niet overal het geval bij Wisselwerk en daar ondervindt het netwerk hinder van.
- Je hoeft geen 100% score te hebben, maar ga er wel voor.
- Wisselwerk biedt mensen een uitgebreid menu van instrumenten.
- Zichtbaarheid naar deelnemers en kandidaten.
- Acties liggen altijd bij personen zelf, maar wij laten zien wat er mogelijk is.
- Ontwikkeling kan heel veel kanten op, maar de kandidaat blijft het uitgangspunt.
- Nu heeft iedere deelnemer nog zijn eigen agenda en is bijvoorbeeld het POP overal weer anders. Daardoor wordt het succes van Wisselwerk nog enigszins ingeperkt. Het zou handiger zijn als we het allemaal konden afstemmen.
- Nog veel last van het stigma van een 'kneuzenpotje'. Dat is de reden dat Wisselwerk steeds meer naar buiten treedt met casuïstiek rond hoogopgeleide kandidaten die vrijwillig mobiel zijn geworden. Daarmee laat Wisselwerk zien dat iedereen welkom is en dat Wisselwerk juist niet alléén voor kwetsbare groepen bedoeld is.

## 2.6 Werken in Gelderland: 'De weg naar een leuke loopbaan in Gelderland'

<b>Website</b>	www.werkeningelderland.nl
<b>Geïnterviewden</b>	Marc Jansen, voorzitter stuurgroep Werken in Gelderland. Wendy Teunissen, projectmanager mobiliteit bij het Kadaster en adviseur Werken in Gelderland.
<b>Kenmerken</b>	
- Mate van succes	800 bezoekers per dag. +/- 150 mensen vonden baan via netwerk. Vanaf 2009 structurele meting.
- Sinds	2008
- Regio	Provincie Gelderland
- Deelnemers	Gemeenten en enkele andere overheden (zoals Waterschap Rivierenland, Brandweer Nijmegen, Provincie Gelderland).
<b>Inhoudelijke activiteiten</b>	Vacaturebank, adviseurs, loopbaanbureaus, bijeenkomsten voor P&O-ers en uitwisseling van kennis.

### Deelnemers in het netwerk

Bij Werken in Gelderland zijn de volgende gemeenten betrokken:

Apeldoorn, Arnhem, Barneveld, Beuningen, Brummen, Buren, Doesburg, Druten, Duiven, Ede, Elburg, Epe, Groesbeek, Harderwijk, Heumen, Lingewaard, Millingen aan de Rijn, Montferland, Mook en Middelaar, Neder-Betuwe, Neerijnen, Nijmegen, Nunspeet, Oldebroek, Overbetuwe, Renkum, Rheden, Rijnwaarden, Rozendaal, Scherpenzeel, Ubbergen, Voorst, Wageningen, West Maas en Waal, Westervoort, Wijchen, Woudenberg, Zevenaar.

De overige overheden die bij het netwerk zijn betrokken zijn: Brandweer Nijmegen, Stichting De Lindenberg, GGD Regio Nijmegen, Hulpverlening Gelderland Midden, Het Kadaster, NIOO-KNAW, Politie Regio Noord-en Oost-Gelderland, Provincie Gelderland, Staatsbosbeheer Regio Oost, Stadsregio Arnhem Nijmegen, Stichting Rijnstad, Veiligheidsregio Gelderland-Zuid, Waterschap Rivierenland.

Tot 1 maart waren 23 gemeenten binnen de KAN-regio lid. Nu is dit uitgebreid tot 38 gemeenten. De ambitie is dat eind 2009 alle gemeenten in Gelderland lid zijn. Sinds maart 2008 zijn ook andere overheden lid van het netwerk. Het netwerk heeft hier specifiek op ingezet. Dat heeft zij gedaan om een aantal redenen:

1. Tussen overheid en bedrijfsleven ontstaat een forse concurrentieslag om schaars (jong) talent. Die slag wil de overheid winnen.
2. Mensen kiezen voor de overheid óf voor het bedrijfsleven.
3. Er zijn veel functies die bij elke overheidsorganisatie voorkomen op verschillende niveaus. Dat biedt loopbaankansen voor ambtenaren.
4. Overheidswerkgevers delen een aantal gemeenschappelijke kenmerken die erom vragen gezamenlijk te worden uitgedragen (maatschappelijke betrokkenheid).
5. Overheidsorganisaties moeten meer samenwerken. Dat is een kabinetsstreven.

### Ontstaansgeschiedenis van het netwerk

Het netwerk Werken in Gelderland bestaat sinds 2008. In de jaren '90 is er vanuit het P&O netwerk van de regio Arnhem en Nijmegen een mobiliteitsnetwerk opgestart met uitzendbureau Randstad. Deelnemers van dit netwerk sloten flexcontracten (uitzendcontracten) met uitzendbureau Randstad. Dit contract werd regionaal voorbereid en door elke gemeente individueel aangegaan met het uitzendbureau. Rond 2000 heeft het A+O Fonds Gemeenten subsidie gegeven voor employability projecten. De gemeenten van het

P&O netwerk hebben gezamenlijk de subsidie gekregen. Met behulp hiervan hebben de loopbaanbureaus vanuit Ede, Arnhem en Nijmegen een impuls gekregen. Het loopbaanbureau is diensten gaan aanbieden aan de regio. Het tweede resultaat van de subsidie is dat er een onderzoek is gaan lopen naar wat inter- en intragemeentelijke mobiliteit met behulp van internet bevordert. Daaruit is in 2002 de stichting Kanplus Personeelsservices ontstaan. De stichting heeft als instrumentarium de website Kanplus.nl opgezet. Dit heeft 2-3 jaar gefunctioneerd en is toen, als bureau, stopgezet. De (interne) vacaturesite kanplus.nl bleef bestaan tot maart 2008. Hieruit is WerkeninGelderland ontstaan. Kanplus richtte zich alleen maar op de samenwerkende overheden in de stadsregio en op de vervulling van vacatures door interne kandidaten. WerkeninGelderland steekt het mobiliteitsvraagstuk veel breder in; ze gaan nu de kant op van samenwerken tussen alle overheden in de provincie Gelderland. Ook richt Werken in Gelderland zich op de externe arbeidsmarkt. De aanleidingen om na het stoppen Kanplus door te ontwikkelen naar een nieuw netwerk zijn de arbeidsmarkt en de stand van HRM bij de gemeenten.

### Arbeidsmarkt

- Huidige en verwachte (structurele) krapte op de arbeidsmarkt.
- Verhouding werkgever – medewerker/arbeidsrelatie.
- Uit onderzoek blijkt een lage loyaliteit aan de huidige overheidswerkgever. Door een overstap van de ene naar een andere overheidswerkgever mogelijk te maken, bijvoorbeeld via WerkeninGelderland, blijft talent misschien niet behouden voor een bepaalde gemeente of voor een waterschap, maar wel voor de regionale overheid als geheel. Tevens wordt desinvesteren voorkomen (talent blijft immers) en zijn de kosten van een overgang beperkt.

### Stand HRM in gemeenten

- Vergrijzing personeel.
- Vissen in dezelfde vijver (overheden onderling).
- Morsen van talent. Dit geldt voor alle drie zijden van mobiliteit: aan de poort wijst men mensen af voor een specifieke vacature, terwijl ze wel bij de overheid willen en kunnen werken. Bij zittend personeel is men teveel gericht op voldoen aan de functie en te weinig op talentontwikkeling, ook naar andere functies. Bij personeel dat 'mobiel' raakt (wel weg wil of weg 'moet') ontbreekt het vaak aan alternatieven binnen de eigen overheidsorganisatie en is de kans aanwezig dat er uitstroom buiten de overheid of naar de bank thuis ontstaat. Door een netwerk op te zetten waar verschillende overheidsinstellingen in participeren kunnen de problemen rond deze drie zijden van mobiliteit worden opgelost. Het talent blijft op deze manier in ieder geval voor de regio behouden.

Het netwerk richt zich alleen op de provincie Gelderland aangezien mensen voornamelijk werk zoeken binnen de eigen woonregio; arbeidsmobiliteit is geografisch beperkt. Ook wil het netwerk niet te groot zijn, 'want dan loop je het risico minder op te vallen en minder verbinding tussen sleutelspelers te hebben' (zoals bij werkenbijdeoverheid.nl).

Soms is het ook een nadeel dat er voor een geografische grens is gekozen, omdat ook organisaties die tegen Gelderland aanliggen graag mee zouden liften. Vooralsnog hanteert het netwerk deze grens toch: het is voor de identiteit van de organisatie en het netwerk niet handig om Utrechtse, Overijsselse etc. overheidsorganisaties in het netwerk te hebben.

### Aansturing en politiek bestuurlijke verantwoordelijkheid

De stichting Werken in Gelderland is officieel nog in oprichting. De stichting in oprichting bestaat uit de Raad van Commissarissen, een gemeentesecretaris als voorzitter en wordt ondersteund door de stuurgroep. Vanaf 1 januari 2009 werkt er een parttime coördinator. Deze is in dienst van de gemeente Nijmegen en gedetacheerd naar werkeninGelderland voor 16 uur en naar de vereniging P&O netwerk Ede-Arnhem- Nijmegen ook voor 16 uur. Het takenpakket van de stuurgroep is de verdere ontwikkeling, inrichting en vormgeving van Werken in Gelderland.

Dit houdt in dat de stuurgroep acquireert, contacten onderhoudt met leveranciers (zoals Jobsrepublic), netwerken opbouwt met bijvoorbeeld kennisinstituten en zorgt voor externe bekendheid door promotie.

### Financiering

De kosten voor het netwerk (onderhoud website, coördinator, marketing) worden gedekt door de deelnemende overheidsorganisaties. De nieuwe leden van buiten het netwerk Ede-Arnhem-Nijmegen konden in 2008 nog gratis meedoen, op kosten van het netwerk Ede-Arnhem-Nijmegen, STARTpeople en Jobsrepublic. Met ingang van 2009 betalen alle deelnemers een vast, gelijk tarief. STARTpeople verleent een korting als de betrokken organisatie bij hen diensten afneemt.

### Aansturing

Uiteraard is het de bedoeling dat deelnemers actief meedoen in het netwerk. Echter, er worden hierover geen harde afspraken met de deelnemers gemaakt. In de praktijk werken de meeste organisaties wel actief mee, doordat de stuurgroep duidelijk maakt wat de voordelen zijn van actieve deelname.

## Doelstelling en doelgroepen van het netwerk

### Doelstelling

- Verbinden van vraag en aanbod naar in-, door- en uitstroom op de in- en externe arbeidsmarkt (vacatures uitwisselen tussen deelnemende organisaties).
- Samenwerken tussen overheden: Behoud van talent voor de overheid in Gelderland.
- 'Branding' van de Gelderse overheid als werkgever, mensen meer betrekken bij de publieke sector.
- Kennisuitwisseling tussen deelnemers over arbeidsmarkt, talentontwikkeling en mobiliteit.
- En door dit alles bijdragen aan de hoge ambities van overheden op het gebied van dienstverlening en, (keten-)samenwerking.

### Doelgroepen

Het netwerk richt zich zowel op externe (mensen werkzaam buiten deelnemende organisaties) als interne kandidaten, zowel instroom als uitstroom. Bij de publieke sector in Gelderland ervaart men toenemende problemen bij het aantrekken en binden van jongeren. Een andere kans is de groep van 50 plussers; deze heeft in korte tijd een ander toekomstperspectief gekregen (langer doorwerken). Voor die groep is het belangrijk dat hun loopbaan boeiend blijft tot hun pensioen. Het netwerk probeert zich nu ook specifiek te richten op deze groepen. Aan de 'voorkant' van de arbeidsmarkt, scholieren en studenten, worden verbindingen gelegd met onderwijsinstellingen. Het netwerk is nauw bij stageafspraken en traineeships betrokken.

### Visie op het 'in beweging brengen van mensen'/employabilitybeleid

Iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen loopbaan. Het netwerk benadert de medewerkers daarom als volwassen, onafhankelijke individuen die hun eigen keuzes moeten maken. Hierbij is het belangrijk dat er open gecommuniceerd wordt over de kansen die medewerkers kunnen grijpen. De verantwoordelijkheid van de werkgever is dan vooral maximale openheid te creëren over competenties en kansen op de arbeidsmarkt en faciliteren van loopbaanstappen. Het netwerk ziet in dat het ontwikkelen van talenten van mensen van cruciaal belang is voor de kwaliteit van de diensten van de deelnemende organisaties. De filosofie van het netwerk is dat mobiliteit een belangrijke sleutel is tot het (verder) ontwikkelen van de talenten in de medewerkers.

### Activiteiten binnen het netwerk

- Vacaturebank.
- Adviseurs.
- Loopbaanbureaus.
- Bijeenkomsten voor P&O-ers.
- Uitwisseling van kennis.

## Vacaturebank

De deelnemende organisaties plaatsen vacatures op [werkeningelderland.nl](http://werkeningelderland.nl). Doordat alle vacatures op de website komen, laat het netwerk zien dat de publieke sector in Gelderland leuke banen biedt met een grote diversiteit. De publieke sector presenteert zich op deze manier als de weg naar een leuke loopbaan in Gelderland. Het is niet zo dat de deelnemers in het netwerk zich presenteren als één werkgever; de identiteit van elke deelnemende organisatie kan in het netwerk naar voren komen. Dit verschilt van enkele andere netwerken die de lokale overheden wel neerzetten als één werkgever.

## Adviseurs

Het netwerk heeft zes adviseurs aangesteld. Dit zijn P&O-ers van deelnemende organisaties. Via de website kunnen mensen vragen stellen aan de adviseurs. De adviseurs zijn als het ware het gezicht van het netwerk. Er komen veel vragen binnen. Veel vragen zijn wel hetzelfde, dus er wordt nu gekeken om een 'Frequently Asked Questions' samen te stellen voor op de website. Vrij veel mensen hebben vragen over loopbaanbegeleiding of willen een gesprek over hoe het is om te werken bij de overheid. De adviseurs zijn daar niet voor aangesteld, maar kunnen deze mensen wel weer doorverwijzen naar de organisatie waar men in geïnteresseerd is.

## Loopbaanbureaus

Het loopbaanbureau in Ede is diensten gaan verlenen aan de regio. Op deze manier is er meer aandacht voor loopbaanontwikkeling en een laagdrempelige toegang. Dit bureau beschikt over gecertificeerde loopbaanadviseurs die een breed instrumentarium in kunnen zetten.

## Uitwisselen van kennis

Binnen het netwerk Ede-Arnhem-Nijmegen wordt er gewerkt aan kennisontwikkeling en kennisuitwisseling. Momenteel gebeurt dit via regelmatige netwerkbijeenkomsten, bijeenkomsten van groepen van gemeenten, maar ook via de e-mail en telefonisch. Men wisselt bijvoorbeeld notities woon-werk verkeer met elkaar uit of notities over opleidingsbeleid. WerkeninGelderland wil dergelijke kennisuitwisseling inbouwen in de website. Men kan dan inloggen en hier documenten achterlaten die ook weer voor anderen 'inloggers' zichtbaar zijn. Er zullen ook bijeenkomsten worden georganiseerd.

## Bijeenkomsten voor P&O-ers

De bijeenkomsten worden per regio georganiseerd: Het praat toch het makkelijkst met je bureaus. De bijeenkomsten vinden 1 keer per kwartaal plaats. Groepjes P&O-ers (alleen leden van het netwerk worden uitgenodigd) komen dan bij elkaar om bepaalde thema's te bespreken met elkaar. Ook worden er regelmatig sprekers uitgenodigd. Voorbeelden van thema's zijn: shared service centers, strategische personeelsplanning, traineeships. De stuurgroep doet een behoeftepeiling onder de deelnemers welke thema's zij op de agenda willen. Er wordt dus vraaggestuurd gewerkt. Doordat de stuurgroep onderzoekt wat er leeft bij de deelnemers en waar zij mee bezig zijn, heeft de stuurgroep goed zicht op welke gemeente wat doet en welke gemeente hier weer van kan leren.

## Resultaten van het netwerk

- De verbreding van werkgevers slaagt (het netwerk ligt 'at target').
- Het bezoek van de site ontwikkelt zich goed: 800 bezoekers per dag.
- Werken in Gelderland vouwt netwerken uit naar CWI en kennisinstituten. Met het CWI op het gebied van arbeidsmarktbemiddeling, van werk naar werk en kennis over de arbeidsmarkt.
- Met kennisinstituten over traineeships, stages, gastdocentschappen etc. Dit worden waarschijnlijk én fysieke én digitale netwerken.
- Circa 150 mensen uit 'eigen kring' hebben andere baan gevonden via het netwerk.
- Er is meer aandacht voor loopbaanontwikkeling, dankzij het loopbaancentrum vanuit Ede en de adviseurs. Het netwerk is nog volop bezig om daar meer vorm aan te geven.



## Meten van de resultaten

Op dit moment worden de resultaten gemeten aan de hand van de webstatistieken (aantal bezoekers per dag etc.). Het netwerk heeft nu wel een instrument ontwikkeld waarmee gemeten kan worden hoeveel matches (daadwerkelijke bezetting van vacatures mbv van Werkeningelderland.nl) er gemaakt worden. In 2009 wordt dit instrument ingezet.

## Tijdelijke trajecten

Wel is bekend dat de vacatureuitwisseling voor tijdelijke trajecten (stage, detachering) wat moeilijker verloopt dan dat voor vaste vacatures. Het blijkt lastig om hierin goede afspraken te maken tussen de deelnemers onderling. Het gaat om afspraken over verrekenarieven. Soms heb je een duurder iemand voor iets lager gewaardeerd werk. Ook wil je de totale kosten gedekt hebben, dus inclusief werkgeverlasten. Om dit beter op de rails te krijgen is het belangrijk dat we succesverhalen naar buiten brengen en dat gewoon meer mensen het ervaren.

## Succes- en faalfactoren voor een succesvol netwerk

### Juridisch (arbeidrechtelijk/arbeidsvoorwaardelijk)

- Het moet gemakkelijk zijn om mensen uit te wisselen, bijvoorbeeld door een vast tarief te berekenen bij een overstap. De ene keer win je wat, de andere keer verlies je wat. Het moet wel transparant zijn.

### Financieel (kosten/opbrengsten)

- Wanneer je als organisatie dynamiek wil behouden, is betaald lidmaatschap zeker geen drempel!

### Sociaal (personen/draagvlak)

- Het is belangrijk dat deelnemers elkaar leren kennen. Om de kennisuitwisseling meer levend te maken, is het van belang om fysiek bij elkaar te komen en dan thema's te bespreken en instrumenten uit te wisselen. Betrokkenheid van deelnemers is hierbij belangrijk, maar de betrokkenheid zal hierdoor ook vergroot worden. Je bent sneller geneigd elkaar te helpen als je elkaar kent, al is het maar 'van gezicht en een handdruk'.
- Promotie maken: bekendheid vergaren door je te laten zien op de in- en externe arbeidsmarkt én aan de managers en medewerkers. Geef daarom veel promotie en PR aan je activiteiten via meerdere kanalen. Om succesvol promotie te maken is het van belang dat de boodschap veel herhaald wordt, dat er veel contacten gelegd worden, dat er veel reclame gemaakt wordt, dat opinieleiders bereikt worden, dat successen gecommuniceerd worden etc.
- Betrek gemeentesecretarissen erin en stel ze als opdrachtgever/sponsor/ambassadeur aan. Op deze manier is het makkelijker om draagvlak te creëren. Voor de deelnemende organisaties is het ook van belang dat de top achter de doelstelling van het netwerk staat.
- Ook het middenkader moet achter het netwerk staan. Zij voeren de ontwikkelgesprekken met medewerkers en zijn dus belangrijke ambassadeurs van het netwerk. Het is echter wel lastig om direct contact met de leidinggevenden te krijgen. Leidinggevenden zijn altijd druk met de dagelijkse praktijk en in de stuurgroep zijn simpelweg de namen van de leidinggevenden niet bekend. Het netwerk bereikt het middenkader nu via P&O en de gemeentesecretarissen en door middel van promotiecampagnes wordt bekendheid gegeven aan het netwerk.
- Wanneer organisaties niet actief meedoen heeft het geen zin om hierover te gaan zeuren. Beter is om steeds weer te laten zien dat het netwerk er nog is, wat het netwerk doet en welke successen het netwerk behaalt. Geduld hebben is hierbij belangrijk; het is de weg van de lange adem. Daarbij helpt het dat organisaties die wel deel uitmaken van een netwerk, maar daarbinnen minder actief zijn, wel zichtbaar zijn voor de buitenwereld via de website. Als een organisatie dan geen vacatures plaatst, schaadt dat het eigen imago en dat stimuleert dan weer een actievere rol (of terugtrekking).

## Overig

- Een deelnemende organisatie moet uiteraard wel vacatures hebben. Als organisatie moet je zowel uitstroom als instroom nodig hebben, wil je succesvol meedoen in het netwerk.
- Een faalfactor zou zijn wanneer (actieve) deelnemers gaan afhaken, dus wanneer het netwerk kleiner zou worden.
- Focus is belangrijk. Eerst focussen op de platte vacaturemarkt en van daaruit opbouwen. Dus niet meteen ook een stagebank en een klussenbank en een 'community' willen opzetten. Stap voor stap het netwerk opbouwen dus, niet alles in één keer willen.
- Wanneer je deelneemt aan het netwerk bevind je je in een markt van vraag en aanbod. Gemeenten zijn hier nog vrij onervaren in. Daarom is het van belang dat je hierin een ervaren partner betreft, zoals StartPeople of JobsRepublic.

## 2.6 Switch: 'Richt je op vrijwillige mobiliteit!'

<b>Website</b>	www.switch-nml.nl
<b>Geïnterviewden</b>	Jan-Willem Koppers, voorzitter stuurgroep Switch en P&O-adviseur bij de gemeente Roermond. Annemarie Hendrix, consultant Tempo Team, verantwoordelijke carrièrecentrum Switch.
<b>Kenmerken</b>	
- Mate van succes	7.000 bezoekers per maand. 227 vacatures aangemeld (2008). 125 vacatures bij TT binnen, 92% ingevuld (tot 1-7-2008)/tijdelijke functies. 256 sollicitaties (2008). Géén structurele meting bemiddelingen vaste functies.
- Sinds	1996
- Regio	Noord en Midden Limburg
- Deelnemers	Gemeenten en enkele andere overheidsinstellingen (de GGD, brandweer en meldkamer).
<b>Inhoudelijke activiteiten</b>	Vacature uitwisseling (carrièrecentrum), inkopen tijdelijk personeel, kennisdeling en aanbieden van opleidingen.

### Deelnemers in het netwerk

Switch is het mobiliteitsnetwerk van Noord en Midden Limburg. Deelnemende gemeenten in het netwerk zijn de gemeenten Roermond, Weert, Venlo, Helden, Meijel, Horst a/d Maas, Maasgouw, Maasbree, Roerdalen, Leudal, Venray, Sevenum, Beesel, Arcen en Velden, Bergen, Gennep en Nederweert.

Daarnaast maken de regionale GGD, brandweer en meldkamer (regio Noord en Midden Limburg) deel uit van het mobiliteitsnetwerk.

### Ontstaansgeschiedenis van het netwerk

Het netwerk Switch bestaat sinds 1996. De concrete aanleiding was dat er wetgeving veranderde op het gebied van wachtgeld. Namelijk dat gemeenten zelf het wachtgeld moesten betalen na het eindigen van een tijdelijk dienstverband. Ook andere onderwerpen passeerden de revue, zoals het vervullen van vacatures, vraagstukken over van werk naar werk, uitwisseling van personeel. Een groepje van 3-4 P&O-ers van verschillende gemeenten bedacht dat waarschijnlijk meer gemeenten dezelfde vragen hadden als zij. Zij hebben besloten om een brief naar andere gemeenten te sturen met deze vraagstukken benoemd. Hier kwam reactie op; andere gemeenten herkenden zich in de vragen. Het groepje P&O-ers heeft besloten om deze vraagstukken concreet aan te pakken. Twee vraagstukken hebben ze eruit gepakt; het vraagstuk rond tijdelijk personeel en het vraagstuk rond arbeidsmobiliteit van het eigen personeel. Aan een uitzendorganisatie hebben zij gevraagd om informeel mee te kijken. Daaruit is een samenwerkingsverband met het uitzendbureau tot stand gekomen. De gedachte hierachter is dat wanneer meerdere gemeenten samen een inkoopcontract sluiten met een uitzendorganisatie, dit goedkoper is. Een externe partner/ uitzendbureau kan bovendien de infrastructuur opzetten voor mobiliteit d.m.v. een vacaturebank en een kandidatenbank. Het mobiliteitsbureau kan dan de match maken.

### Aansturing en politieke verantwoordelijkheid

Voor de aansturing van Switch is vanuit de deelnemende gemeenten een stuurgroep met zes leden geformeerd. Deze zes leden zijn afgevaardigden van een zestal gemeenten in het netwerk. De stuurgroep komt vier keer per jaar bij elkaar om de voortgang van het netwerk te bewaken. De stuurgroep spreekt niet-actieve deelnemers aan op eventuele inactiviteit. Vroeger gebeurde dit direct. De voorzitter ging zelf naar

inactieve gemeenten toe. Tegenwoordig probeert de stuurgroep dit meer in bestaande overlegvormen aan de orde te stellen. Bijvoorbeeld in een regulier regionaal P&O overleg. Daar worden in eerste instantie de signalen uitgezet over de wijze waarop in het algemeen het contract (al dan niet) wordt nageleefd. Zonodig worden individuele organisaties apart benaderd via de contactpersonen van die organisatie (in de regel de p&o functionaris). Ook de externe partner (het betreffende uitzendbureau) heeft hier een rol in. Verder kijkt de stuurgroep welke thema's er spelen bij de deelnemende gemeenten en zet deze dan op de agenda van een bijeenkomst. Ook kijkt de stuurgroep welke opleidingen interessant zijn voor meerdere gemeenten.

## Financieel

Deelname aan het netwerk is gratis. Opleidingen moeten wel betaald worden, maar een themamiddag is weer gratis. Met de externe partijen is afgesproken dat zij themabijeenkomsten aanbieden, waar de gemeenten gratis aan kunnen deelnemen.

## Externe partners

Via aanbestedingen betreft Switch externe partners in het netwerk. De stuurgroep vraagt elke 3-5 jaar het mandaat aan alle gemeentebesturen om een aanbestedingsprocedure op te starten. De stuurgroep zorgt dat de aanbesteding op schrift komt en betreft deelnemers hier bij. Vervolgens kiest de stuurgroep de 'winnaar' van de aanbesteding. Daar rolt een contract uit wat voor iedereen hetzelfde is, maar iedere deelnemer aan Switch tekent individueel een contract. Iedere gemeente is in juridische zin dus verantwoordelijk om contract na te leven. Bij de start had het netwerk één externe partner (Randstad Uitzendbureau), maar de aanbesteding van vorig jaar was opgedeeld in drie percelen en één subperceel. Perceel 1 betrof de salarisschalen 1 t/m 8 bij de gemeenten (ge Gund aan Tempo-Team). Perceel 2 betrof pay-roll (ge Gund aan Driessen). Perceel 3 betrof de schalen 9 t/m 15 bij gemeenten (ge Gund aan Content). Het subperceel betrof het carrièrecentrum (ge Gund aan Tempo-Team).

## Rol uitzendbureau

Het uitzendbureau gebruikt de gemeenten als ze een tijdelijke vacature hebben, maar geen interne kandidaat hebben om dit op te vullen. Het pay-roll bureau gebruiken ze als ze wel weten wie de tijdelijke werkzaamheden moet gaan vervullen. Deze komt dan in dienst bij het pay-roll bureau en wordt gedetacheerd bij de gemeente. Voordeel van zowel inhuur via een uitzendbureau als ook detachering via pay-roll bureau Driessen is dat na het einde van de werkzaamheden voor de inhurende gemeente geen wachtgeldverplichtingen ontstaan.

## Naast gemeenten ook andere overheden biedt breder spectrum functies

Dat naast gemeenten ook andere overheden in Switch deelnemen betekent dat gemeenteambtenaren via de website zien dat er mogelijkheden bij andere overheden zijn én dat ambtenaren bij andere overheden, zoals het waterschap ook zien dat er vacatures zijn bij gemeenten. Die zichtbaarheid bevordert de mobiliteit. Men kan immers uit meer functies kiezen. Dat de CAO's vergelijkbaar zijn, helpt ook!

## Beweging van kleine naar grotere gemeenten niet vanwege salaris

Binnen Switch is te zien dat ambtenaren vaak bij kleinere gemeenten hun loopbaan beginnen en dat zij die loopbaan voortzetten bij een grotere gemeente. Mogelijk hangt dit samen met het gegeven dat veel functies bij kleinere gemeenten wat breder zijn en die in grotere gemeenten wat meer specialistisch. Een grote gemeente betaalt niet beter dan een kleine (voor hetzelfde werk), dus het ligt niet erg voor de hand dat een overstap wordt gemaakt voor het salaris. Wel zijn de loopbaanmogelijkheden bij grote gemeenten wat uitgebreider.

## **Doelstelling en doelgroepen van het netwerk**

### **Doelstelling**

- Samen zorgen voor inkoop tijdelijk personeel voor een aantrekkelijke prijs.
- Bevorderen en faciliteren van arbeidsmobiliteit onder gemeenteambtenaren in de regio Noord en Midden Limburg.
- Kennisuitwisseling.

### **Doelgroepen**

Met betrekking tot arbeidsmobiliteit richt het netwerk zich niet op specifieke doelgroepen. Het netwerk vindt het zeer belangrijk dat de kandidatenbank van [www.switch-nml.nl](http://www.switch-nml.nl) cq carrièrecentrum niet het stigma krijgt van 'kneuzenbak'. Deze negatieve beeldvorming en stigmatisering wil het netwerk voorkomen door alleen met mensen te werken die zich vrijwillig aanmelden. 'Gedwongen' mobiliteit (bijvoorbeeld outplacement) hoort niet thuis binnen het carrièrecentrum, daarvoor dienen de gemeenten zélf oplossingen in te zetten (bijvoorbeeld outplacementbureau). In het netwerk is wel besproken hoe er meer jongeren aangetrokken kunnen worden. Er is toen sprake geweest om een soort traineeship op te starten. Net-afgestudeerden zouden dan bij drie gemeenten een traineeship doorlopen. Dit is niet van de grond gekomen, omdat teveel gemeenten betrokken waren en het te groots werd opgezet. Ook bleken gemeenten erg naar binnen gekeerd.

### **Visie op het 'in beweging brengen van mensen'/employabilitybeleid**

Als groot samenwerkingsverband kun je eigenlijk alleen maar één zeer globale visie delen, want er zijn veel gemeenten lid die allemaal hun eigen beeld hebben van mobiliteit. De visie van Switch is daarom: 'Als samenwerkingsverband bieden we een instrument om het eigen mobiliteitsbeleid van gemeenten te ondersteunen'. Het netwerk wil niks voorschrijven.

### **Activiteiten binnen het netwerk**

- Vacature uitwisseling (carrièrecentrum).
- Inkopen tijdelijk personeel.
- Kennisdeling.
- Aanbieden van opleidingen.

### **Vacature uitwisseling (carrièrecentrum)**

Het carrièrecentrum houdt de website [www.switch-nml.nl](http://www.switch-nml.nl) bij. Op de website worden alle vacatures voor structurele functies (dus geen tijdelijke vacatures) van de gemeenten geplaatst. De meeste vacatures staan eerst één week op intranet bij de gemeente zelf en daarna twee weken 'onder water' op de website van het netwerk. Deze vacatures zijn dan alleen zichtbaar voor gemeenteambtenaren van de aangesloten gemeenten. Wanneer er dan nog niet voldoende reacties binnen zijn, wordt de vacature openbaar gemaakt op deze website. Verder kunnen ambtenaren die willen wisselen van baan bij een andere of dezelfde gemeente zich inschrijven bij het carrièrecentrum. De vaste functies lopen dus via de website. Detachering en snuffelstages lopen via het carrièrecentrum. De tijdelijke uitwisseling loopt niet zo goed. Ambtenaren hebben geen interesse om tijdelijk ergens anders te werken. Bovendien wordt het door de gemeenten zelf niet goed gepromoot. Door het opvullen van een tijdelijke vacature bij een andere gemeente, ontstaat er weer een tijdelijke vacature bij de eigen gemeente. Iemand gaat tijdelijk weg, dit moet dan weer opgevuld worden door iemand die tijdelijk komt. De gemeenten zijn nog iets teveel naar binnen (intern) gericht.

### **Inkoop tijdelijk personeel**

Via de aanbesteding kunnen deelnemende gemeenten goedkoper tijdelijk personeel inkopen bij de uitzendbureaus. De inhuur regelen de gemeenten echter zelf, dus buiten het netwerk om. De afspraken met de gemeenten zijn hierin wel vrij strikt: inhuur dient allereerst via de betreffende contractpartner te geschieden. Pas als deze niet kan leveren, kan men een ander uitzendbureau inschakelen.

## Kennisdeling

Twee tot drie keer per jaar worden bijeenkomsten georganiseerd door het carrièrecentrum waar steeds verschillende thema's op de agenda staan. Het is de bedoeling dat de thema's spelen bij de aangesloten gemeenten. De deelnemers bespreken dan met elkaar waar ze tegenaan lopen en geven elkaar praktische tips. Er worden geen verslagen gemaakt van deze bijeenkomsten die later op de website te lezen zijn. Wel is het zo dat door dit soort bijeenkomsten te organiseren, gemeenten elkaar leren kennen waardoor ze ook buiten de bijeenkomsten om elkaar makkelijker weten te vinden. Dit kan de uitwisseling van tijdelijk personeel en mobiliteit bevorderen.

## Aanbieden van opleidingen

Het carrièrecentrum zorgt ervoor dat gemeenten gezamenlijk opleidingen kunnen organiseren. Het carrièrecentrum inventariseert wat er nodig is bij de gemeenten en kijkt rond welke opleidingen er zijn. Een voorbeeld van een opleiding die 6x per jaar regionaal aangeboden wordt voor de deelnemende gemeenten is 'Hoe werkt een gemeente?' van de Bestuursacademie Nederland. Deze cursus kunnen nieuwe medewerkers volgen. Met name de wat kleinere gemeenten maken hier gebruik van. Daarnaast worden regionaal presentaties door het ABP verzorgd en/of workshops door het A+O fonds. Door gezamenlijke inkoop kunnen opleidingen regionaal georganiseerd worden. Gemeenten hoeven niet zelf hun kandidaten in te schrijven bij opleidingsaanbieders.

## Resultaten van het netwerk

Het netwerk heeft scherpere prijzen kunnen bedingen voor de inkoop van tijdelijk personeel. Die doelstelling is dus gehaald.

## Metten van de resultaten

De webstatistieken van de site [www.switch-nml.nl](http://www.switch-nml.nl) worden bijgehouden (7.000 bezoekers per maand). Dit jaar zijn er 227 vacatures op de website aangemeld, waarop 256 kandidaten zowel intern als extern op gereageerd hebben. De externe partners houden bij hoeveel tijdelijke vacatures zij ook daadwerkelijk vervuld krijgen. In perceel 1 zijn er tot 1 juli 2008, 125 vacatures binnengekomen bij Tempo-Team, waarvan ze er 92% ingevuld hebben. Dit zal in perceel 3 anders zijn want die doelgroep is lastiger, omdat dit meer specialisten zijn. De uitzendbureaus hebben een target hoeveel procent van de vacatures zij moeten vervullen (voor Tempo-Team ligt dit op 94%).

Hoeveel mobiliteitskandidaten via de site bemiddeld zijn in een vaste functie binnen het netwerk wordt niet geregistreerd. Hierdoor is het lastig om vast te stellen wat de resultaten zijn op het gebied van mobiliteit binnen het netwerk. Wél kun je zeggen dat de site [www.switch-nml.nl](http://www.switch-nml.nl) en de wekelijkse vacaturekrant die binnen de gemeenten wordt verspreid zéér goed worden gelezen en gewaardeerd.

Het bereiken van tijdelijke mobiliteit blijkt lastig te zijn. Wanneer iemand tijdelijk ergens anders gaat werken ontstaat er een open plek die ook weer tijdelijk ingevuld moet worden. Veel gemeenten vinden dit een gedoe. Als je wilt dat dit werkt, moeten de gemeenten echt achter het idee van mobiliteit staan.

## Succes- en faalfactoren voor een succesvol netwerk

### Juridisch (arbeidrechtelijk/arbeidsvoorwaardelijk)

- Aanbestedingswetgeving: hier moet op gelet worden aangezien deze nogal eens verandert.
- Niet teveel aan gemeenten voorschrijven. Zij moeten zelfstandig functioneren in het netwerk.
- De insteek is dat het netwerk een goede infrastructuur biedt met betrekking tot mobiliteit (de website en tegenwoordig ook opleidingen, themabijeenkomsten etc.). Het is aan elke individuele gemeente om daar wel of geen gebruik van te maken.

### Financieel (kosten/opbrengsten)

- Gemeenten kunnen gratis deelnemen aan het netwerk. Wanneer er wel kosten betaald moeten worden, is het belangrijk dat deze onder de marktprijs liggen.

### Sociaal (personen/draagvlak)

- De top moet in iedere gemeente betrokken zijn. Zij beslissen uiteindelijk of mobiliteit een issue is in de gemeente.
- Ook bij de Ondernemingsraad moet draagvlak gecreëerd worden. Het gaat uiteindelijk om de werknemers, dus dit raakt ook de OR.
- Ambtenaren hebben maar weinig interesse om tijdelijk ergens anders te werken, mede daardoor weinig promotie door gemeenten zelf.

### Technisch/instrumenteel (bijv. ICT)

- Betrek een externe partij erbij voor de website. Let wel op dat de kwaliteit van de website gecontinueerd wordt bij een nieuwe aanbesteding.
- Belangrijk dat de website een goede bekendheid geniet.

### Overig

- Een faalfactor is dat de gemeenten nog teveel concurrenten van elkaar zijn, aangezien er krapte op de arbeidsmarkt is. Het is daarom moeilijk op vrijwillige basis personeel met elkaar uit te wisselen.
- De kandidatenbank van [www.switch-nml.nl](http://www.switch-nml.nl) en het carrièrecentrum mogen niet het stigma kneuzenbak meekrijgen, daarom alléén vrijwillige mobiliteit in het centrum. Gedwongen mobiliteit erbuiten houden.



## 2.7 Mobiliteitsplatform Zuid-Holland: 'Sturen op eigen verantwoordelijkheid'

<b>Website</b>	http://mpzh.kb.nl
<b>Geïnterviewden</b>	Arie Klein; Loopbaanadviseur Politie Haaglanden en voorzitter Mobiliteitsplatform Zuid-Holland.
	Gemma Huffener; Hoofd sector beleid en ontwikkeling Haagse Tram Maatschappij (HTM).
	Ingrid van Aalst; Loopbaanadviseur gemeente Leidschendam/Voorburg.
<b>Kenmerken</b>	
- Mate van succes	80 werknemers herplaatst. Géén structurele meting resultaten.
- Sinds	2003
- Regio	Provincie Zuid-Holland
- Deelnemers	Gemeenten. Profit en non-profit organisaties (zoals Nationale Nederlanden, Koninklijke Bibliotheek, Provincie Zuid-Holland).
<b>Inhoudelijke activiteiten</b>	Vacature en profielen uitwisselen, bijeenkomsten organiseren en website.

### Deelnemers in het netwerk

Betrokken gemeenten bij het netwerk Mobiliteitsplatform Zuid-Holland (MPZH):

Delft, Den Haag, Lansingerland, Leiden, Leidschendam-Voorburg, Rotterdam, Schiedam, Vlaardingen, Zoetermeer en Westland.

Overige organisaties die betrokken zijn Albeda College, Belastingdienst dir Douane, distr Rotterdam, Centrale Financiering Instellingen (CFI, ministerie OC&W), Expertisecentrum Loopbaan en Mobiliteit (ECLM), Haagse Hogeschool, Technische Hogeschool Rijswijk, , KNAW, NWO, Hoogheemraadschap van Rijnland, Kadaster, Koninklijke Bibliotheek, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Ministerie van Financiën, Ministerie van Justitie (CLO, mobiliteitscentrum), Ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit, Ministerie VROM, Ministerie Verkeer en Waterstaat, Ministerie van Volkshuisvesting, Welzijn en Sport, Nationale Nederlanden, Politie Haaglanden, Politie Rotterdam-Rijnmond, Provincie Zuid-Holland, RDW, Universiteit Leiden, UWV, Mobiliteitscentrum Midden West, Haagse Tram Maatschappij (HTM), KPN, Mobiliteitscentrum NS Leiden en TNT Post.

Organisaties die lid willen worden moeten solide (middengroot tot groot en mobiliteitsbeleid is intern georganiseerd) en gevestigd zijn in Zuid-Holland, zowel profit als non-profit. Verder voeren deze organisaties een herkenbaar mobiliteitsbeleid, dat (mede) is opgehangen aan deze aangewezen professionele medewerker(s). Te denken valt hierbij o.a. aan loopbaanbeleid en -ontwikkeling, in-uit- en doorstroom, re-integratie, selectie etc.

### Actieve en niet-actieve leden

Het netwerk kent actieve en niet-actieve leden. Om actief lid te kunnen worden/zijn verklaart de betrokken professional (organisatie) zich bereid om actief deel te nemen aan de bijeenkomsten van het platform en zich mede in te zetten voor het voorbereiden en uitvoeren van bijeenkomsten op basis van zowel 'halen als brengen'. Deze leden hebben (op basis van inschrijving) als eerste recht om deel te nemen aan de te organiseren bijeenkomsten van het platform. Het actief lidmaatschap is daarmee dus niet vrijblijvend. Het niet-actieve lidmaatschap is voorbehouden aan die leden die niet of nog niet als actief lid deel kunnen of willen nemen aan het platform. Deze leden kunnen deelnemen aan platformbijeenkomsten indien er na de intekenronde van de actieve leden nog plekken vrij zijn. Zij kunnen desgewenst wel gebruik maken van andere beschikbare faciliteiten<sup>3</sup>.

## Private organisaties in netwerk geeft meer functies en meer kennis

MPZH kiest er bewust voor ook private partijen deel te laten uitmaken van het netwerk. Een netwerk dat alleen gemeenten betreft beperkt de eigen mogelijkheden. Een breder netwerk biedt betere kansen voor een bredere doelgroep. Niet alleen voor mobiliteit is dat van belang, maar ook als het gaat om de uitwisseling van expertise en als het gaat om persoonlijke ontwikkeling van P&O adviseurs in het netwerk. Het is juist zeer interessant te weten hoe verschillende bedrijfstakken omgaan met mobiliteit. Binnen MPZH is niets te merken van een verschil in populariteit tussen overheid en bedrijfsleven. Er zijn ook belemmeringen bij deelname van private partijen. Die zijn vooral arbeidsvoorwaardelijk, bijvoorbeeld met betrekking tot pensioenen. Bij mobiliteit tussen overheidsorganisaties is van pensioenbreuk geen sprake. Gaan ambtenaren naar een private organisatie dan is dat risico er wel. Dat belemmert doorstroming.

## Kleine gemeenten, grote gemeenten, Ministeries

Binnen MPZH is te zien dat bij kleine gemeenten functies vaak wat breder zijn. Daardoor zijn de functies geschikter voor bepaalde doelgroepen. Binnen het netwerk zijn de verschillen tussen gemeenten echter qua omvang beperkt. Dat Ministeries deel uitmaken van MPZH vergroot de mogelijkheden voor hoogopgeleiden bij de grote gemeenten om verder door te stromen.

## Ontstaansgeschiedenis van het netwerk

Het netwerk bestaat sinds 2003. Ton Lahnstijn van het CLO, mobiliteitscentrum van justitie, was initiatiefnemer. Hij heeft een aantal professionals uit zijn omgeving bij elkaar gebracht. Daaruit is het idee ontstaan om een netwerk op te zetten. Men begon met het uitwisselen van vacatures om mensen aan het werk te helpen. In eerste instantie deden er 6-7 organisaties mee. Tussen 2003 en 2008 is er een constante groei geweest. Nu doet het netwerk geen pogingen om nieuwe organisaties erbij te krijgen, aangezien ze al erg groot zijn (momenteel doen 38 bedrijven mee).

De gemeente Leidschendam/Voorburg heeft eerst een eigen netwerk opgezet met een aantal omliggende gemeenten van gelijke grootte (Zoetermeer, Delft, Westland, Pijnacker). Het doel van dit netwerk was onderlinge uitwisseling van personeel. Dit netwerk heeft anderhalf jaar bestaan, maar op een gegeven moment werkte het niet meer. Het netwerk was te klein en men was druk met ontwikkelingen in de eigen organisatie (fusies). Bij de gemeente Leidschendam/Voorbrug was de interne mobiliteit onvoldoende geregeld. Nadat het netwerk uit elkaar was gevallen, hebben de gemeenten zich aangesloten bij het MPZH. De gemeenten hadden wel vertrouwen in het succes hiervan aangezien het netwerk groter is, er meer ideeën zijn, beter geregeld etc.

## Aansturing en politiek bestuurlijke verantwoordelijkheid

Er is geen echte opdrachtgever. Het netwerk is een zelfsturend orgaan. Wel zijn er een voorzitter (Arie Klein) en een secretaris (Jacques Teunisse). De voorzitter zit bijeenkomsten voor en de secretaris noteert de afspraken tijdens deze bijeenkomsten, beheert de website en is de spin in het web in de communicatie met de leden. Alle kandidaten en vragen lopen via hem. De deelnemende organisaties zijn op vrijwillige basis aangesloten bij het platform. Men dient zich echter wel akkoord te verklaren met de statuten, hierin staat dat deelname niet vrijblijvend is. Als organisaties geen actieve deelname laten zien, dan worden ze daarop aangesproken door de voorzitter en secretaris.

## Financiën

Het platform heeft geen budget; de deelnemende organisaties hoeven dus geen lidmaatschap te betalen. De grootste investering die de organisaties moeten doen is tijd. Bijeenkomsten worden steeds bij een andere deelnemer georganiseerd. De gastheer verzorgt dan de catering en de zaal. Door elke keer de bijeenkomst bij een andere te organiseren blijven de kosten laag en de betrokkenheid bij het netwerk groot. De website wordt onderhouden door de Koninklijke Bibliotheek (waar de secretaris werkzaam is).

---

<sup>3</sup> Bron: de website van MPZH, <http://mpzh.kb.nl/>

## **Doelstelling en doelgroepen van het netwerk**

### **Doelstelling**

- Vacature en profielen uitwisseling.
- Kennis uitwisseling.

### **Doelgroepen**

De vacature uitwisseling richt zich op mensen die zowel vrijwillig als gedwongen op zoek zijn naar een andere functie. Meestal zijn het mensen die niet heel makkelijk te plaatsen zijn. Daarom werkt het netwerk ook veel met detacheren, bijvoorbeeld bij 50-plussers. Dit soort medewerkers krijgt dan een steuntje in de rug en via het netwerk een ingang bij een ander bedrijf. Een harde regel binnen het netwerk is wel dat altijd open en eerlijk wordt gecommuniceerd over een kandidaat en diens (on)mogelijkheden. Het kunnen ook medewerkers zijn die goed functioneren, maar voor wie geen passend werk meer binnen een organisatie te vinden is. Voor de kennisdeling richt het netwerk zich op professionals die zich binnen de organisatie bezig houden met mobiliteit.

### **Visie op het 'in beweging brengen van mensen'/employabilitybeleid**

Het netwerk heeft geen visie geformuleerd op dit gebied. De deelnemende organisaties vinden elkaar in de uitwisseling van kennis en ervaring en op nieuwe ideeën en aanpakken, zodat de eigen aanpak weer vernieuwd kan worden.

### **Activiteiten binnen het netwerk**

- Vacature en profielen uitwisseling.
- Tijdelijke uitwisseling (stages, detachering).
- Bijeenkomsten.
- Website.

### **Vacature en profielen uitwisseling**

De vacatures en de profielen worden per mail uitgewisseld. Een profiel is het tegenovergestelde van een vacature: via een voordrachtsformulier kunnen medewerkers zichzelf aanbieden bij de MPHZ organisaties. De organisaties sturen de mails met de vacatures en profielen naar de secretaris. Hij bekijkt deze en stuurt ze vervolgens door naar de andere deelnemende organisaties.

### **Tijdelijke uitwisseling (stages, detachering)**

Medewerkers worden onderling ook tijdelijk uitgewisseld, bijvoorbeeld met een stage of detachering. Vooral voor mensen die wat moeilijker te plaatsen zijn (bijvoorbeeld 50-plussers) is dit een uitkomst. Dit soort medewerkers krijgt dan een steuntje in de rug en via het netwerk een ingang bij een ander bedrijf.

### **Bijeenkomsten**

Eén keer per zes weken is er een bijeenkomst voor de leden. Bij iedere bijeenkomst staat een ander onderwerp op de agenda. Deze bijeenkomsten vinden steeds plaats bij een ander lid, welke ook het thema voorbereidt. Op deze manier wordt iedereen actief betrokken. Voorbeelden van thema's zijn Afstand tot de arbeidsmarkt, netwerken, Leeftijdsvasebewust Personeelsbeleid, Employability paspoort, Management drijfveren en Arbeidsvreugde. Tijdens de bijeenkomst wordt over een bepaald thema ervaringen uitgewisseld, een spreker wordt uitgenodigd etc. Eén keer per jaar nemen leden hun gebruikte methodieken (zoals assessments) mee en leggen aan de andere leden uit wat de voor- en nadelen ervan zijn.

### **Website**

De website is een belangrijk onderdeel van het netwerk. Op deze website staan de vacaturesites van de leden. Dit zorgt voor veel bezoekers op deze vacaturesites. Ook staan er andere handige links naar sites met bijvoorbeeld testen, opleidingen of informatie over de overheid. Tevens kunnen leden hun successen plaatsen op de website. Het idee is om op de website ook een weblog aan te leggen, zodat men hier ook met

elkaar kan discussiëren en vragen aan elkaar kan stellen. Op deze manier wordt de kennis breder verspreid dan alleen via de mail zoals dat nu gebeurt.

## **Resultaten van het netwerk**

Er zijn geen streefcijfers; ieder heeft zijn persoonlijke doelstelling en weegt zelf af of het resultaat naar tevredenheid is. Er lijkt wel verschil te zijn tussen overheid en private deelnemers. De private deelnemers zijn meer gericht op het plaatsen van deelnemers, terwijl de overheid meer gericht is op kennis uitwisselen. Overheden richten zich wat dat betreft op andere resultaten. Ter illustratie: op de site bestaat de rubriek 'succes'. De overheidsdeelnemers vinden het een succes dat als ze een vraag hebben gesteld, ze deze vraag beantwoord hebben gekregen. De commerciële partijen spreken van succes als zij een kandidaat hebben kunnen plaatsen. Dat er verschillen zitten tussen de commerciële en de overheidsdeelnemers is geen probleem; het vult elkaar juist mooi aan. Voorbeelden van enkele resultaten: bij TNT moesten veel postbodes eruit. Politie Haaglanden heeft 80 oude postbodes overgenomen. Nationale Nederlanden moest ook inkrimpen. Daar liggen dan weer voor andere bedrijven kansen. Ook een belangrijk resultaat is dat het netwerk van de deelnemers groeit. Je komt in contact met collega's van andere organisaties. Zodoende leer je veel van elkaar. De resultaten worden niet op een kwantitatieve manier gemeten. Het aantal plaatsingen dankzij het netwerk is dus niet bekend.

## **Succes- en faalfactoren voor een succesvol netwerk**

### **Juridisch (arbeidrechtelijk/arbeidsvoorwaardelijk)**

- Wanneer een medewerker van een gemeente bijvoorbeeld bij KPN wordt gedetacheerd, lossen de deelnemers onderling eventuele knelpunten op. Het netwerk staat buiten de juridische zaken die een rol kunnen spelen. Belangrijk dat netwerk zich daar niet mee bemoeit.
- Om medewerkers makkelijker uit te wisselen is het wel van belang dat de grootte, cultuur en arbeidsvoorwaarden (zoals pensioen) ongeveer gelijk zijn. Bij selectie van nieuwe leden kan hier rekening mee gehouden worden.

### **Financieel (kosten/opbrengsten)**

- Het netwerk is budgetneutraal. Dit is belangrijk omdat er dan geen drempels zijn voor deelname en er geen administratie gevoerd hoeft te worden.
- Aangezien alles in dezelfde regio is, kost bezoek aan bijeenkomsten de deelnemers weinig reistijd.
- Het netwerk is interessant voor leveranciers (zoals sprekers, instrumentenontwikkelaars). Zij willen graag gratis een workshop geven, aangezien ze op die manier met veel organisaties tegelijk in aanmerking komen. Kennis uitwisselen kan zo relatief goedkoop worden gefaciliteerd.

### **Sociaal (personen/draagvlak)**

- Een vaste, betrokken kern (voorzitter en secretaris) is cruciaal.
- Belangrijk dat de leden betrokken zijn bij het onderwerp, dat dit in hun strategie zit.
- Het is halen én brengen.
- Passieve deelnemers worden hierop aangesproken door voorzitter en secretaris.
- Belangrijk dat de deelnemers integer met elkaar omgaan en dat ze vertrouwen hebben in elkaar. Wanneer kandidaten worden uitgewisseld moet men op elkaar kunnen vertrouwen dat men open en eerlijk is over het functioneren van deze kandidaat.
- Het netwerken tussen de deelnemers is erg belangrijk. Dit werkt beter wanneer steeds dezelfde afgevaardigde naar de bijeenkomsten komt.
- Steeds organiseert een andere deelnemer de bijeenkomsten. Dit zorgt ervoor dat zoveel mogelijk deelnemers actief betrokken zijn bij het netwerk en dat de kosten verdeeld worden.

## Technisch/instrumenteel (bijv. ICT)

Het is belangrijk dat:

- Het technische gedeelte goed werkt.
- De website up-to-date is.
- E-mails goed verzorgd zijn.
- Successen vermeld kunnen worden.
- Er links naar vacaturesites van deelnemers op de website staan.

## 3. Succes- en faalfactoren

In dit derde hoofdstuk herhalen we de belangrijkste succes en faalfactoren, zoals die komen uit de casebeschrijvingen in hoofdstuk 2. We behandelen de succes- en faalfactoren per 'soort' succes of faalfactor. We beginnen met factoren van juridische aard. Daarna bespreken we succes- en faalfactoren van achtereenvolgens financiële, sociale en instrumentele aard (ICT). We sluiten af met enkele succes- en faalfactoren die niet goed binnen deze categorieën passen; de 'overige' factoren.

### 3.1 Succes en faalfactoren van juridische aard

#### Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden

De eerste is dat het welslagen van een mobiliteitsnetwerk en vooral de daadwerkelijke mobiliteit tussen deelnemers binnen een netwerk in grote mate afhankelijk is van de [afstemming of harmonisatie van arbeidsvoorwaarden](#) bij deelnemende partijen in het mobiliteitsnetwerk. Vooral verschillen in reiskostenvergoeding, schaalindeling en bevorderingssystematiek zorgen vaak voor problemen. Hoe harmonisatie tot stand komt verschilt per netwerk. Switch kiest er bijvoorbeeld voor mobiliteit te laten verlopen via een [derde partij](#), bij wie gemobiliseerde medewerkers in dienst treden om vervolgens vanuit deze derde partij weer te worden gedetacheerd bij een andere partij. Een soortgelijke aanpak heeft ook bij Werken in West Brabant voor succes gezorgd. Hier pleit men zelfs voor meer experimenten met regionale privaatrechtelijke CAO's voor bijvoorbeeld trainees of pools van tijdelijke krachten. Het Mobiliteitsplatform Zuid Holland kiest ervoor bij de [selectie van deelnemers](#) aan het netwerk al zoveel mogelijk te zoeken naar harmonie. Geen deelnemers in het netwerk dus, waarvan de arbeidsvoorwaarden sterk afwijken van die van de andere deelnemers. Wisselwerk kiest ervoor om voordat mobiliteit wordt gerealiseerd te zorgen voor afstemming van de arbeidsvoorwaarden. Werken in Gelderland opteert voor [één tarief](#) voor medewerkers die mobiel worden. Dat vanuit de gedachte dat gemeenten dan 'soms wat winnen en soms wat verliezen, maar uiteindelijk allemaal sterker worden'.

#### Commitment of vrijblijvendheid

De tweede hoofdlijn betreft het opleggen van [verplichtingen aan deelnemende partijen](#). Hierover zijn de verschillende netwerken het overigens niet helemaal eens. De een kiest ervoor zo min mogelijk verplichtingen op te leggen en het netwerk volledig te laten draaien op de intrinsieke motivatie van deelnemers. Die optie ligt alleen voor de hand als de intrinsieke motivatie ook groot genoeg is. Is dat niet zo, dan is het risico van vrijblijvendheid en ongewenst 'meelift' gedrag groot. Dat is de reden dat andere netwerken ervoor kiezen de vrijblijvendheid tegen te gaan, bijvoorbeeld door deelnemers een [convenant](#) te laten ondertekenen om zich zo te verzekeren van commitment. Deelnemers van de netwerken Werken in West Brabant, Wisselwerk ondertekenen bijvoorbeeld zo'n convenant. Switch gaat nog een stap verder door de activiteiten van het mobiliteitsbureau binnen het netwerk aan te besteden en deelnemende gemeenten zelf het contract met de winnaar van de aanbesteding te laten ondertekenen. Daarmee committeert elke gemeente zich contractueel aan het mobiliteitsbureau en dus aan het netwerk. Het Mobiliteitsplatform Zuid Holland kiest er juist voor zich helemaal niet te mengen in juridische kwesties, zoals de afstemming van arbeidsvoorwaarden.

#### Rechtspersoon

De derde hoofdlijn betreft de [rechtspersoon](#) van het mobiliteitsnetwerk. Zowel Wisselwerk als Werken in West Brabant adviseren om in een vroegtijdig stadium 'goed na te denken' over de rechtsvorm (rechtspersoon) van het mobiliteitsnetwerk en over de aansprakelijkheid bij het opzetten en in de lucht houden van een netwerk. Vooral bij inkoop, contracten en aansprakelijkheid is het zinvol dat vanuit een goed doordachte rechtspositie te doen. Ook als vanuit het netwerk opleidingen worden ontwikkeld of een loopbaanadviseur wordt aangesteld is het meer dan zinvol om als mobiliteitsnetwerk een aparte rechtspersoon te zijn.

### **Andere succesfactoren van juridische aard**

Andere succesfactoren van juridische aard zijn dat de [privacy](#) goed geregeld moet worden door de beheerder van een website. Mensen die denken aan mobiliteit moeten zich in alle anonimiteit kunnen begeven op de website om mogelijkheden te verkennen. Ook verkennende/oriënterende gesprekken met loopbaanadviseurs moeten in [vertrouwelijkheid](#) kunnen plaatsvinden. Kiest een mobiliteitsnetwerk ervoor de organisatie van mobiliteit 'aan te besteden' dan is het van belang de [aanbestedingswetgeving goed te kennen](#) en deze ook goed bij te houden. Deze wetgeving verandert snel en dus is hier specialistische kennis nodig. Een laatste succesfactor van juridische aard is dat de [OR betrokken](#) dient te worden, eventueel in een aan het mobiliteitsnetwerk gelieerd klankbord, zodat ze inspraak hebben in initiatieven.

## **3.2 Succes- en faalfactoren van financiële aard**

### **Investeringsbereidheid**

Bij de succes- en faalfactoren van financiële aard zien we grote eensgezindheid bij de mobiliteitsnetwerken waar het gaat om de [eis van investeringsbereidheid](#) bij deelnemers. Daarbij plaatsen de netwerken de kanttekening dat diensten bij voorkeur gratis, goedkoop (onder de marktprijs) of 'met gesloten beurzen' worden verleend, of dat zij kunnen worden 'afgekocht' door een [vaste jaarlijkse bijdrage](#) te leveren aan het netwerk. Bij het ene netwerk (Werken in Gelderland) verkiest men een gelijke bijdrage voor alle deelnemers, bij de ander (Werken in West Brabant) een bijdrage die is afgestemd op de omvang van de organisatie (aantal FTE).

### **Kosten voor deelnemers drukken**

Deelname aan een mobiliteitsnetwerk brengt altijd kosten met zich mee (tijd en vaak ook geld) en daar moeten deelnemers en toekomstige deelnemers rekening mee houden. Binnen netwerken zijn er echter wel allerlei manieren om kosten te drukken c.q. budgetneutraal te werken. Zo beveelt het Mobiliteitsplatform Zuid Holland een regionale aanpak aan, omdat dat de [reiskosten en vooral ook de reistijd van deelnemers aan bijeenkomsten beperkt](#). Ook adviseert zij deelnemers open te staan voor 'leveranciers' van mobiliteitsinstrumentarium die kosteloos kunnen worden ingezet als sprekers of verzorgers van workshops. Zij zien dit als acquisitie en voor het netwerk levert het vaak nieuwe kennis. Ook Switch laat externe partijen, bijvoorbeeld partijen waar deelnemers opleidingen inkopen, themabijeenkomsten organiseren die gratis bezocht kunnen worden door deelnemers in het Switch-netwerk.

### **Heldere financiële structuur en verslaglegging**

Een verdere les is dat er een [heldere financiële structuur](#) ligt onder het mobiliteitsnetwerk. Dat impliceert in ieder geval de aanstelling van een [penningmeester](#) in het netwerk. Verdere professionalisering van een netwerk kan dan vorm krijgen door te werken met een [jaarbegroting](#) voor activiteiten binnen het mobiliteitsnetwerk. Die begroting zou dan weer de basis kunnen zijn van een jaarverslag. In de volgende paragraaf wordt uitgebreid stilgestaan bij het belang van PR bij het wetslagen van een mobiliteitsnetwerk. Een [jaarverslag](#) waarin resultaten en behaalde successen structureel worden vastgelegd draagt in belangrijke mate bij aan die [PR](#) en daarmee aan het succes van een netwerk. Dit hangt samen met hoe netwerken georganiseerd zijn.

### 3.3 Succes- en faalfactoren van sociale aard

#### Draagvlak top

De allerbelangrijkste succesfactor van sociale aard is dat het mobiliteitsnetwerk, maar vooral de 'mobiliteitsgedachte', wordt [gedragen door de top](#) van deelnemende organisaties. Management, B&W en secretarissen moeten de visie van het mobiliteitsnetwerk op het belang van uitwisseling van kennis op het gebied van mobiliteit én het belang van uitwisseling van medewerkers binnen het netwerk in woord en daad onderschrijven en ook gemotiveerd zijn om mee te doen. Het advies van alle netwerken is deze top actief te betrekken en ook [actief te communiceren met de top](#) door duidelijk de resultaten van de activiteiten binnen het netwerk laten zien. Als het netwerk het imago krijgt van een 'speeltje van P&O' dan is het netwerk gedoemd te mislukken.

#### Draagvlak medewerkers P&O

De mobiliteitsnetwerken koppelen aan het belang van draagvlak bij de top ook het belang van [draagvlak bij P&O](#). Vooral bij P&O dient men bereid te zijn mee te doen, zeker als het mobiliteitsnetwerk rondom een website/vacaturesite wordt opgezet. P&O'ers leveren immers de vacatures voor de site en daarmee begint mobiliteit. Werken in West-Brabant heeft in haar netwerk een platform directeuren bedrijfsvoering opgezet waarin P&O en gemeentesecretarissen bij elkaar komen. Enerzijds zorgt dat platform voor betrokkenheid van P&O, ook bij strategische beslissingen van deelnemende gemeenten. Anderzijds biedt het platform de mogelijkheid om praktische mobiliteitskennis bij de gemeentesecretarissen te krijgen.

#### Fysiek contact tussen deelnemers

Om betrokkenheid van deelnemers in het mobiliteitsnetwerk te realiseren is het vooral van belang dat een netwerk 'leeft'. [Fysiek contact](#) tussen de deelnemers is de sleutel tot succes. Werken in Gelderland noemt dat fysieke contact tussen deelnemers zelfs cruciaal om zowel betrokkenheid, als mobiliteit te realiseren. Ook Werken in West-Brabant, Mobiliteitsplatform Zuid Holland en Wisselwerk stellen fysieke contactmomenten centraal. Het Mobiliteitsplatform Zuid Holland adviseert deelnemers aan netwerken zoveel mogelijk dezelfde afgevaardigde te sturen naar verschillende bijeenkomsten. Dat versterkt het netwerk.

#### Draagvlak bij medewerkers en ambtenaren

Niet alleen draagvlak bij top en P&O is van belang. Ook medewerkers/ambtenaren zelf dienen het mobiliteitsnetwerk te 'dragen'. Ontbreekt de interesse bij ambtenaren zelf of is er onbekendheid met het netwerk dan is er geen interne reclame voor het netwerk en bloedt het netwerk dood. In het verlengde hiervan is 'verkeerde' bekendheid natuurlijk ook ongewenst. Meerdere netwerken waarschuwen voor het [imago van een 'kneuzenbak'](#). Dat imago is een belangrijke faalfactor. Een netwerk moet vanaf de start alles doen om te voorkomen dat dit beeld ontstaat. Wisselwerk adviseert om in communicatie over het netwerk altijd voorbeelden uit te lichten van gerealiseerde '[vrijwillige mobiliteit](#)'. Ook Switch geeft uitdrukkelijk aan zich te richten op vrijwillige mobiliteit. Medewerkers die met ontslag worden bedreigd of die ontslagen worden, worden in principe niet via Switch bemiddeld. Daar zijn outplacementbureaus voor.

#### Krachtige trekker en ambassadeur met visie

Om draagvlak te krijgen bij de top, maar ook bij deelnemers en potentiële deelnemers is een [krachtige trekker, vaandeldrager of ambassadeur](#) voor het netwerk cruciaal. Werken in West Brabant beveelt voor netwerken van gemeenten de Provincie als 'trekker' aan, omdat die 'boven de partijen' staat. De 'vaandeldrager' zou, zo adviseert bijvoorbeeld Werken in West Brabant, moeten worden ondersteund door 'vlottrekkers'. Wat Switch betreft zijn de ambassadeurs niet alléén [ambassadeurs voor het mobiliteitsnetwerk zelf, maar vooral ook voor de mobiliteitsgedachte](#). De ambassadeur heeft onder andere tot taak een gedeelde visie op mobiliteit binnen het netwerk te realiseren. Netwerken in dit onderzoek geven overigens aan dat het niet zo hoeft te zijn dat elke deelnemer aan een netwerk dezelfde visie heeft op mobiliteit en mobiliteitsbeleid.



Binnen het netwerk moet voldoende vrijheid bestaan om vast te houden aan eigen ideeën. Wat van belang is, is vooral [een gedeelde lange termijn visie](#) bij de deelnemers binnen het netwerk. In die visie staat voorop dat mobiliteit van belang is voor de versterking van de regio als geheel. Daarbij past de kanttekening dat niet elke deelnemer even snel is in zijn acties en activiteiten. Elke deelnemer heeft zijn eigen tempo. Binnen het mobiliteitsnetwerk dient daar ook ruimte voor te zijn. Geduld is, ook binnen een mobiliteitsnetwerk, een schone deugd. Werken in Gelderland benadrukt het belang van geduld en raadt aan niet meteen ook een stagebank, een klussenbank en een community op te zetten, maar eerst te focussen op de 'platte' vacaturemarkt en van daaruit een netwerk [geleidelijk aan verder uit te bouwen](#). Het uitbouwen kan verder gaan dan het mobiliteitsnetwerk. Werken in West Brabant geeft aan dat deelnemers niet meer alleen samenwerken op het gebied van arbeid en mobiliteit, maar op [meerdere thema's](#). De regio presenteert zich dus als één op allerlei gebieden en activiteiten (zie [www.west-brabant.eu](http://www.west-brabant.eu)). Het Mobiliteitsplatform Zuid Holland adviseert wel om [passieve deelnemers daarop aan te spreken](#).

### **Krachtige PR, intern en extern**

Om een mobiliteitsnetwerk goed over het voetlicht te brengen, zowel intern als extern, is een krachtige PR nodig. Dat stelt niet alleen eisen aan een website en ICT, maar natuurlijk ook aan deelnemers en ambassadeurs. Werken in Gelderland adviseert bekendheid te vergaren door je als (succesvol) mobiliteitsnetwerk veel en vaak te laten zien, zowel aan de externe arbeidsmarkt als aan managers en medewerkers. Dat impliceert promotie en PR [via meerdere kanalen](#), bijvoorbeeld ook via opinieleiders in de regio.

### **Andere aanbevelingen op sociaal vlak**

Vanuit de mobiliteitsnetwerken komen nog enkele andere aanbevelingen op sociaal vlak. Zo raadt Werken in Friesland aan om de medewerkers die bijvoorbeeld met de web- of vacaturesite gaan werken ook [op te leiden in het gebruik van die digitale instrumenten](#). Tijd nemen voor training dus. Dat vergroot niet alleen de kennis van het systeem, maar vooral ook het enthousiasme. Werken in West Brabant adviseert het werken in een [duidelijke projectstructuur](#), waarin de aanspreekpunten binnen projecten duidelijk zijn, waarin taken verdeeld worden over verschillende deelnemers van het netwerk en waarin vooral 'projecttypes' werkzaam zijn. Een andere aanbeveling die Werken in West Brabant doet is te zorgen voor de juiste expertise. Opleidingen ontwikkelen doe je bijvoorbeeld samen met onderwijskundigen. Dergelijke investeringen lonen. Werken in Gelderland deelt deze aanbeveling. Binnen netwerken wordt aanbod met vraag gematcht. Dat is een vak apart en om dat goed te doen is de juiste expertise nodig.

## **3.4 Succes- en faalfactoren van technisch/instrumentele aard (ICT)**

### **Goede website**

De meeste mobiliteitsnetwerken worden georganiseerd rond een vacaturesite of een website. Het is cruciaal voor het voortbestaan van een mobiliteitsnetwerk dat deze website [up-to-date is, goed verzorgd is, gebruikers- en inuullervriendelijk is en dat de site overzichtelijk is ingedeeld](#). Wisselwerk benadrukt vooral het belang van de 'vulvriendelijkheid'. De P&O'ers die vacatures aanleveren aan een vacaturesite moeten dat gemakkelijk kunnen, met logische invulvelden en zonder complexe inlogprocedures. Dat moet in orde zijn vóórdat de website de lucht in gaat.

### **Uitbesteden ontwerp en beheer website**

Er zijn tussen de netwerken verschillen in de voorkeur voor zelf maken en onderhouden van de website of uitbesteden. [Uitbesteden](#) van ontwerp, beheer en onderhoud van de website heeft het voordeel dat er een [professionele website komt, met een dito uitstraling](#). Bovendien heeft de externe partij aan wie wordt uitbesteed er een [commercieel belang](#) bij dat de website in de lucht blijft, goed draait en veel 'hits' heeft. Omdat Switch het beheer van de website aanbesteedt, adviseert zij bij elke aanbesteding de kwaliteit en

continuïteit van de website scherp in de gaten te houden. Een eventuele wijziging van beheerder mag geen nadelige gevolgen hebben voor kwaliteit en bekendheid van de site. Wisselwerk is het enige netwerk dat waarschuwt voor [nadelige gevolgen van uitbesteding](#) van beheer en onderhoud van de site. Anno 2008 is de afstand tussen webmaster en Wisselwerk te groot, waardoor de inhoud van de website niet voldoende snel en flexibel wordt aangepast. Daarom beveelt Wisselwerk aan om onderhoud en beheer zoveel mogelijk in eigen hand te houden.

### **Andere aanbevelingen van instrumenteel-technische aard**

Andere aanbevelingen van instrumenteel-technische aard die de mobiliteitsnetwerken hebben is te zorgen voor [voldoende middelen](#) voor een goed ontwerp en een regelmatig en flexibel onderhoud van de website. Ook wordt geadviseerd om op de website in ieder geval ook [links te plaatsen naar de vacaturesites van deelnemers](#) in het netwerk zelf. Daarmee krijgen bezoekers ook de mogelijkheid om 'in contact' te komen met organisaties zelf. Werken in Friesland raadt aan om te zorgen voor een [goede infrastructuur](#) met betrekking tot mobiliteit. Dat houdt niet op bij een goede website of vacaturesite, maar betekent ook goede opleidingen en goede themabijeenkomsten door en met deelnemers.

## **3.5 Andere succes- en faalfactoren**

Naast de hiervoor beschreven succes- en faalfactoren van juridische, financiële, sociale en instrumenteel technische aard, noemen de onderzochte netwerken nog een groot aantal andere factoren dat van invloed is op het welslagen van een mobiliteitsnetwerk.

### **Gedeelde belangen, geen concurrentie**

Vooralsnog gedragen deelnemers in veel mobiliteitsnetwerken zich nog [teveel als concurrenten](#) van elkaar. De schaarste aan arbeidskrachten heeft dat in de afgelopen paar jaar versterkt. De vrijwillige uitwisseling van goed personeel wordt daardoor geremd. Van belang is bij de start van een netwerk te zoeken naar [gedeelde belangen](#). Gedacht kan worden aan het gedeelde belang van een sterke regio of het belang van regionale overheden om talent te behouden voor de overheid of voor de regio. Als deelnemers aan een netwerk dergelijke 'hogere belangen' delen, is het risico op onderlinge concurrentie minder groot.

### **Samen opleiden**

[Gezamenlijke inkoop of ontwikkeling van opleidingstrajecten](#) stimuleert het netwerk en de uitwisseling van kennis en medewerkers daarbinnen. De leergang Professioneel Publiek Management (PPM) van de Academie West Brabant brengt bijvoorbeeld medewerkers van verschillende deelnemers in het mobiliteitsnetwerk Werken in West Brabant bij elkaar. Werken in West Brabant pleit ervoor om binnen opleidingen altijd te zoeken naar opdrachten en projecten die een directe koppeling hebben met de strategische agenda van een of meerdere deelnemers in een netwerk. Mensen die een leergang of opleiding volgen werken in deze projecten samen en leren zo elkaar en elkaars organisatie veel beter kennen. Voor een aantal deelnemers aan de leergang PPM heeft dit inmiddels geleid tot een baanverandering binnen het netwerk Werken in West Brabant. Ook de gezamenlijke traineeprogramma's binnen dit netwerk hebben deze uitwerking.

### **Transparantie richting kandidaten over diens positie**

Wisselwerk raadt het netwerken aan om vooral [transparant](#) te zijn richting haar kandidaten. Kandidaten moeten weten met wie en hoe ze in concurrentie staan wanneer zij zich kandidaat stellen voor een vacature. Als het zo is dat kandidaten die zich via het netwerk melden anders worden gewogen dan interne kandidaten voor een vacature, dan moet dat duidelijk zijn. Een dergelijk 'weging' is overigens volgens Wisselwerk wel ongewenst.

## **Netwerk faciliteert, acties bij medewerkers zelf**

Het mobiliteitsnetwerk faciliteert mobiliteit en biedt daartoe een (uitgebreid) instrumentarium. Dat kan alleen een vacaturesite zijn, of een stageoverzicht of een loopbaancentrum. Dat kunnen ook opleidingen zijn of diensten van een loopbaanadviseur. Volgens Wisselwerk is het haar taak om al die mogelijkheden op een overzichtelijke en toegankelijke manier te presenteren. Uiteindelijk liggen de **acties** echter **bij de mensen zelf** en blijft de individuele kandidaat het uitgangspunt. Er liggen echter ook acties bij deelnemende gemeenten. Als personeel wordt gestimuleerd om stappen te zetten, dan moet er in de organisaties die deelnemen aan het netwerk ook ruimte zijn om stappen daadwerkelijk te zetten. Funest voor het succes van een mobiliteitsnetwerk is bereidheid en motivatie voor mobiliteit te bewerkstelligen, zonder dat er ruimte is om echt een stap te maken. Werken in Gelderland doet een soortgelijke aanbeveling. Deelnemers aan dit netwerk 'moeten uiteraard wel vacatures hebben'. Ze moeten behoefte hebben aan zowel uitstroom als instroom.

## **Resultaten niet gemeten en dus niet zichtbaar**

Het laatste wat opvalt bij de analyse van de netwerken, is dat géén van de zes netwerken een goed zicht heeft op het aantal medewerkers dat mobiel is geworden **als gevolg van het bestaan van een mobiliteitsnetwerk**. Dat heeft er mogelijk mee te maken dat de netwerken vooral willen uitwisselen en zo min mogelijk willen administreren. Een enkel netwerk heeft zich voor de komende jaren wel ten doel gesteld meer structureel te gaan bijhouden in hoeverre het bestaan van het mobiliteitsnetwerk er nu ook toe bijdraagt dat werknemers van deelnemers in een netwerk mobiel worden. Het delen van resultaten vormt een belangrijk onderdeel in de PR van een netwerk en kán daarmee van groot belang zijn bij het verwerven en behouden van draagvlak voor een netwerk.

## 4 Conclusie in 25 lessen

In hoofdstuk 3 kwam een groot aantal succes- en faalfactoren bij het inrichten en doen uitgroeien van mobiliteitsnetwerken aan de orde. De 25 belangrijkste lessen vatten we hieronder kort samen.

1. Zorg voor een eigen rechtspersoon.
2. Zorg voor harmonie in de arbeidsvoorwaarden.
3. Zorg voor een krachtige trekker of ambassadeur 'boven de partijen'.
4. Organiseer binnen het netwerk een voorzitter en secretaris ter borging van afspraken.
5. Zorg voor draagvlak in de top bij deelnemende organisaties.
6. Zorg voor draagvlak bij P&O, zowel qua visie als qua ICT.
7. Zorg voor bekendheid en voer actieve PR via meerdere kanalen.
8. Communicatie van successen op website en verder.
9. Betrek ook de OR bij initiatieven.
10. Zorg voor commitment, eventueel via convenanten.
11. Kneuzenbakimago voorkomen door in te zetten op vrijwillige mobiliteit.
12. Zorg voor voldoende fysieke contactmomenten in het netwerk.
13. Heldere financiële structuur met begroting en jaarverslag.
14. Gezamenlijke opleidings- en traineetrajecten stimuleren mobiliteit.
15. Delen van de lange termijn visie voor een sterke regio.
16. Waarborg vertrouwelijkheid en privacy.
17. Meer faciliteren dan reguleren.
18. Werk zoveel mogelijk budgetneutraal, halen en brengen.
19. Heb geduld, zet één stap tegelijk en zorg dat alle deelnemers meegaan.
20. Voorzie P&O van de capaciteiten om vacaturesites te vullen (opleiding).
21. Werk in projectstructuren met projecttypes met duidelijke aanspreekpunten.
22. Haal expertise in huis die er niet echt is (onderwijskundigen, webmasters).
23. Zorg voor een website die actueel is, verzorgd, gebruikers- én invullervriendelijk, overzichtelijk en flexibel.
24. Zet links naar vacaturesites van deelnemers op de site.
25. Deelnemers in een netwerk moeten vacatures hebben.

# Bijlage: Groslijst en contactpersonen

## Onderzochte cases

Naam mobiliteitsnetwerk	Website	Contactpersoon
• Mobiliteitsplatform Zuid-Holland	<a href="http://mpzh.kb.nl">http://mpzh.kb.nl</a>	Arie Klein, politie Haaglanden
• Switch, Noord-en Midden-Limburg	<a href="http://www.switch-nml.nl">www.switch-nml.nl</a>	Annemarie Hendrix, Tempoteam
• Werken in Fryslan	<a href="http://www.werkeninfriesland.nl">www.werkeninfriesland.nl</a>	Martin Schomper, gemeente Smallingerland
• Werken in Gelderland	<a href="http://www.werkeningelderland.nl">www.werkeningelderland.nl</a>	Derk Koetsier, gemeente Nijmegen
• Werken in West-Brabant	<a href="http://www.werkeninwestbrabant.nl">www.werkeninwestbrabant.nl</a>	Jelle van Leengoed, gemeente Bergen op Zoom
• Wisselwerk, Drenthe en Overijssel	<a href="http://www.wisselwerk.org">www.wisselwerk.org</a>	Afke Post, Kamer van Koophandel

## Groslijst

Naam mobiliteitsnetwerk	Website	Contactpersoon
• AmstelRijnstreek	geen site	Angelique Lamers, gemeente Amstelveen
• BEL gemeenten (Blaricum, Eemnes, Laren)	<a href="http://www.belwerkt.nl">www.belwerkt.nl</a>	Walter Poppeliers
• Brabant Noord Oost	geen site	Gerard Brinkman (Oss), Marion de Veer (Bernheze)
• Career Centre Twente	<a href="http://www.cctwente.nl">www.cctwente.nl</a>	Herman Kruijt, gemeente Enschede
• Doorsz, samenwerkingsverband van gemeente Dalfsen, Olst-Wijhe, Ommen, Raalte, Staphorst en Zwartewaterland	geen site	Dick Sneep, gemeente Zwartewaterland
• Gedetacheerd Re-integreren, project van regionale commissie gezondheidszorg Delft Westland Oostland	<a href="http://www.rcgdwo-nwn.nl/OverigeProjecten/DWO">www.rcgdwo-nwn.nl/OverigeProjecten/DWO</a>	Petra de Hoog
• Gemeentebanen	<a href="http://www.gemeentebanen.nl">www.gemeentebanen.nl</a>	Gerwin Ketelaar, Jobsrepublic
• Gemeenten Vlaardingen, Schiedam en Maassluis	geen site	Liesbeth Visser, gemeente Vlaardingen
• Gemeenten in Overijssel	geen site	O. Zomer, gemeente Dalfsen
• IGOM, werken bij de overheid in Zuid-Limburg	<a href="http://www.igom.nl">www.igom.nl</a>	info@igom.nl
• LIFT, Limburgs Interim Functievervullings Traject	<a href="http://www.lift-net.nl">www.lift-net.nl</a>	Miriam van Drunen
• Menselijk kapitaal centraal	<a href="http://www.overijssel-in-progress.nl">www.overijssel-in-progress.nl</a>	project is afgelopen
• Mobiliteitsnetwerk Noord-Nederland, MN3	<a href="http://www.mn3.nl">www.mn3.nl</a>	Haya Schaper/Jacqueline Ebbinge-Ommen, ministerie van LNV
• Mobiliteitsnetwerk regio 't Gooi, Vecht en Eem	<a href="http://www.rgve.nl">www.rgve.nl</a>	Fenna Leibbrand
• Netwerkstad Twente	<a href="http://www.twentenetwerkstad.nl">www.twentenetwerkstad.nl</a>	Herman Kruijt, gemeente Enschede
• Noorderlink	<a href="http://www.noorderlink.nl">www.noorderlink.nl</a>	Henk Eggens
• Oosterlink	<a href="http://www.oosterlink.nl">www.oosterlink.nl</a>	Herman Kruijt, gemeente Enschede
• Peer2peer	<a href="http://www.werkenbijhetrijk.nl">www.werkenbijhetrijk.nl</a>	project is afgelopen
• Project arbeidsmobiliteit en re-integratie Noord-Veluwe	geen site	Jan Vonk, gemeente Ermelo
• Rap aan het werk (RAHW), binnen Amsterdam	geen site	Jan Kuiper, DWI Amsterdam
• Ruim Baan, Noord-Nederland	<a href="http://www.banpd.nl">www.banpd.nl</a>	Harald Bouman
• Samenwerking tussen gemeente Enschede, Universiteit Twente en Saxion-Hogeschool	geen site	Herman Kruijt, gemeente Enschede
• Trainee in Brabant	<a href="http://www.traineeinbrabant.nl">www.traineeinbrabant.nl</a>	Jelle van Leengoed, gemeente Bergen op Zoom
• Transfer	geen site	Deborah van de Velde, gemeente Amsterdam
• Warber	<a href="http://www.werkeninfriesland.nl">www.werkeninfriesland.nl</a>	Wietie Douma, gemeente Leeuwarden
• Werken in Zuid-Holland Zuid	<a href="http://www.werkeninzuidhollandzuid.nl">www.werkeninzuidhollandzuid.nl</a>	Gerwin Ketelaar, Jobsrepublic
• Zeelandwerkt	<a href="http://www.zeelandwerkt.nl">www.zeelandwerkt.nl</a>	loopbaacentrumzeeland@tempstad.nl