

TNO-rapport

KvL/APRO/2007.214/11410/Hef/Stn

Deelrapportage 6¹:
Stappenplan 'organisatie loopbaancentrum'

Project 'verandering van spijs'

Datum	19 maart 2007
Auteurs	Frans Heemskerk Joyce van der Wolk

Het project 'Verandering van spijs' toont onder meer aan dat direct betrokkenen van loopbaancentra graag concrete hulpmiddelen willen hebben om een nieuw loopbaancentrum op te zetten of de prestaties van een bestaand loopbaancentrum te verbeteren.

Met dat idee in ons achterhoofd hebben we dit stappenplan ontwikkeld, vol met hulpmiddelen en suggesties, gebaseerd op datgene wat we hebben verzameld en geleerd door dit project.

¹ Overige deelrapportages vindt u op de andere subpagina's van de website www.leeftijdophetwerk.nl.

Inhoudsopgave

1	Stappenplan ‘organisatie loopbaancentrum’	3
1.1	Waarom?	3
1.2	Wat is er al?	3
1.3	Advies	3
2	Opdrachtgever en contract	4
2.1	Waarom?	4
2.2	Wat is er al?	4
2.3	Advies	4
3	Kosten en baten van loopbaanactiviteiten	6
3.1	Waarom?	6
3.2	Wat is er al?	6
3.3	Advies	6
4	Netwerken met andere organisaties in de regio	8
4.1	Waarom?	8
4.2	Wat is er al?	8
4.3	Advies	8
5	Communicatieplan leidinggevenden	10
5.1	Waarom?	10
5.2	Wat is er al?	10
5.3	Advies	10
6	Communicatieplan loopbaankandidaten	13
6.1	Waarom?	13
6.2	Wat is er al?	13
6.3	Advies	13
7	Communicatieplan externe werving	16
7.1	Waarom?	16
7.2	Wat is er al?	16
7.3	Advies	16
A	Bijlage: Format ‘plan van aanpak’	18

1 Stappenplan ‘organisatie loopbaancentrum’

1.1 Waarom?

- *Doel 1* (in het geval u een nieuw loopbaancentrum wilt opzetten): Weten wat de wensen zijn van uw opdrachtgever(s), wat u zelf wilt en wat u wel of niet kunt realiseren binnen de komende maanden.
- *Doel 2* (in het geval uw loopbaancentrum al een paar jaar bestaat): Onderzoeken of u nog steeds doeltreffend werkt en datgene biedt waar uw opdrachtgever(s) en uw klanten behoefte aan hebben.

1.2 Wat is er al?

Kunt u onderstaande vragen positief beantwoorden?

- Weten u en uw collega’s van het loopbaancentrum precies wat de wensen zijn van uw opdrachtgever(s) en van de gebruikers van uw diensten?
- Zijn uw opdrachtgevers en ‘gebruikers’ tevreden over de kosten in relatie met de opbrengst van uw loopbaancentrum?
- Weet u welke groepen loopbaankandidaten het komend jaar de meeste aandacht moeten krijgen?
- Weet u hoe u die extra aandacht gaat organiseren en realiseren?

Lastige vragen? Lees dan verder bij ‘**Advies**’. Via het **stappenplan ‘organisatie loopbaancentrum’** kunt u nagaan wat er eventueel verbeterd moet worden.

1.3 Advies

Stappenplan ‘organisatie loopbaancentrum’.

NB: U kunt het hele stappenplan volgen, maar u kunt zich ook concentreren op slechts één aspect; dit is afhankelijk van uw situatie. Het stappenplan bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Opdrachtgever en contract.
2. Netwerken met andere organisaties.
3. Kosten en baten loopbaanactiviteiten.
4. Communicatieplan leidinggevenden.
5. Communicatieplan loopbaankandidaten.
6. Communicatieplan externe werving.

Advies:

Stel via het stappenplan het volgende vast:

1. Welke (pakweg) 5 vraagstukken zijn voor ons loopbaancentrum het belangrijkste om te verbeteren? Welke aspecten nemen we mee in een verbeterstrategie?
2. Hoeveel uur gaat ons loopbaancentrum de komende 6 maanden besteden aan deze verbeterstrategie? Wat betekent dat voor de uitvoering van ons ‘gewone werk’?
3. Stel een plan van aanpak op per vraagstuk. *Zie format ‘plan van aanpak, bijlage A in dit deelrapport’.*

2 Opdrachtgever en contract

2.1 Waarom?

Doel: Duidelijkheid over wie uw opdrachtgever is en wat uw opdracht is of wordt.

Toelichting: U heeft één of meer opdrachtgevers; dat zijn degenen die ervoor zorgen dat uw activiteiten gefinancierd worden. Uw opdrachtgever is de eindverantwoordelijke van uw organisatie (Dus de directeur of de voorzitter van de Raad van Bestuur). Werkt u ten behoeve van meerdere zelfstandige organisaties, dan heeft u méér opdrachtgevers. De rol van opdrachtgever is vaak gedelegeerd naar een Hoofd Personeel en Organisatie: hij of zij is dan degene met wie u contractuele afspraken maakt.

2.2 Wat is er al?

Kunt u onderstaande vragen positief beantwoorden?

- Weet u wie uw opdrachtgever is en welke prestaties u op jaarbasis als opdrachtnemer moet realiseren?
- Weet u hoeveel middelen u krijgt per loopbaankandidaat om de afgesproken prestaties te kunnen leveren?
- Weet u of uw opdrachtgever tevreden is over de prestaties van het loopbaancentrum?

Lastige vragen? Lees dan verder bij ‘**Advies**’. U kunt daar via de **checklist ‘opdrachtgever en contract’** nagaan wat er eventueel verbeterd moet worden in uw situatie.

2.3 Advies

Checklist ‘Opdrachtgever en contract’:

1. *Opdrachtgever:* Stel vast wie uw opdrachtgever is (één opdrachtgever binnen uw eigen organisatie; of méér opdrachtgevers vanuit verschillende organisaties).
Tip: een opdrachtgever is altijd een persoon ‘van vlees en bloed’, en dus niet een commissie of het directieteam.
2. *Opdrachtnemer:* Zorg als opdrachtnemer dat u per opdrachtgevende partij in het bezit bent / komt van een op papier vastgestelde en door alle partijen aanvaarde opdracht.
3. *Opdracht:* In de opdracht (=contract) moeten afspraken staan over:
 - a. *Resultaat (eventueel per doelgroep):* Wat moet het resultaat zijn van uw loopbaancentrum over 6 of 12 maanden? Ofwel: hoeveel loopbaankandidaten moeten begeleid worden naar ander werk? Hoeveel nadruk moet daarbij liggen op ‘willers’ (= medewerkers die zich vrijwillig willen oriënteren op ander werk). Of op ‘moeters’ (= re-integratiekandidaten en transferkandidaten)?
 - b. *Externe werving:* Wat wordt uw rol bij externe werving?
 - c. *Re-integratie extern:* Moet, in het kader van bevordering re-integratie, uw loopbaancentrum actief zijn bij het ontwikkelen van (proef)plaatsingen binnen andere organisaties (= zogenaamde re-integratie 2de spoor)?
 - d. *Middelen:* Uw financiële middelen, gerekend per (geslaagde) bemiddeling van een loopbaankandidaat. Met hoeveel FTE werkt u de komende 12 maanden?
 - e. *Verantwoording:* Op welke manier maakt u zichtbaar wat uw resultaten zijn? Per kwartaal? Bemiddelingsgegevens per categorie loopbaankandidaat? De daarmee gepaard gaande kosten en (inschatting van) gerealiseerde besparing?

4. *Evaluatie en bijstelling*: Ga regelmatig (= minstens eens per half jaar) in gesprek met uw opdrachtgever(s) en peil de tevredenheid over de door u geleverde diensten. Bespreek verbeterpunten en accentwijzigingen. Bespreek ook de behoefte aan netwerken met andere organisaties ten behoeve van loopbaanbegeleiding en uitwisseling van personeel.

3 Kosten en baten van loopbaanactiviteiten

3.1 Waarom?

Doel: Regelmatig kunnen communiceren over de kosten van het loopbaancentrum in relatie met de opbrengsten.

Toelichting: Uw opdrachtgever(s), maar ook de leidinggevenden van afdelingen, willen graag weten of het de moeite waard is om te investeren in de loopbaanontwikkeling van een medewerker. Deze managers hebben – misschien wel terecht – vooral twijfels bij investeringen in medewerkers die daarna wellicht zullen vertrekken naar een andere organisatie. Door de managers regelmatig van concrete informatie te voorzien, maakt u samen een goede afweging over investeringen en maakt u hen deelgenoot. Zij zullen enthousiast(er) kunnen worden over het bevorderen van loopbaanstappen, ook in preventieve zin (dus voorkomen van ‘vastroesten in functie’).

3.2 Wat is er al?

Kunt u onderstaande vragen positief beantwoorden?

- Weet u wie uw opdrachtgever is en welke prestaties u op jaarbasis als opdrachtnemer moet realiseren?
- Kunt u een overzicht maken van kosten en baten op kwalitatief en kwantitatief niveau?
- Bespreekt u deze managementrapportage regelmatig met de belangrijkste managers en hoofd P&O? Vinden zij deze informatie goed bruikbaar?
- Weet u hoeveel middelen u krijgt per loopbaankandidaat om de afgesproken prestaties te kunnen leveren?

Lastige vragen? Lees dan verder bij ‘**Advies**’. U kunt daar volgens onderstaand schema een ‘**kosten-batenanalyse loopbaancentrum**’ maken.

3.3 Advies

‘Kosten-batenanalyse loopbaancentrum’:

1. *Opbrengsten.* Breng in kaart, op jaarbasis, wat ongeveer de opbrengst is van uw werk en dat van uw collega’s van het loopbaancentrum. Noteer waar mogelijk per concrete bemiddeling de volgende zaken.

Tip: Baseer u o.a. op de inschatting van de loopbaankandidaat bij de intake respectievelijk bij de afronding van de bemiddeling; meet dit bijvoorbeeld via de zelfstest [zie *deelrapportage 7: Instrumenten*].

- a. Hoeveel sneller is iemand, dankzij uw bemiddeling / begeleiding, weer aan het werk gegaan binnen het eigen werk of elders binnen uw organisatie (dus naar een re-integratie of reorganisatie)?
- b. Hoeveel sneller is, dankzij uw bemiddeling / begeleiding, iemand die van baan moest veranderen weer aan de slag gekomen in een andere organisatie?
- c. Is dankzij uw bemiddeling / begeleiding het werkplezier van de loopbaankandidaat toegenomen en loopt men minder kans op ‘vastroesten’ in het werk? En schat de loopbaankandidaat in dat dit leidt tot minder verzuim, meer kwaliteit en meer productiviteit?
- d. Noteer de doelgroep (soort loopbaankandidaat: ‘willer’ of ‘moeter’). U kunt deze categorieën eventueel specificeren in 1) ‘vrijwillige kandidaat’, 2) ‘re-

integratiekandidaat', 3) 'transferkandidaat' en 4) 'overig niet vrijwillige kandidaat').

- e. Noteer het geslacht, de leeftijd, de afdeling en de laatst afgeronde opleiding (VMBO, MBO, HBO, Universiteit).

Resultaat: gebaseerd op inschattingen van loopbaankandidaten en feitelijke gegevens kunt u resultaten benoemen in procenten ('inschatting van verbeteringen') en in 'winst in mensdagen'. U kunt aangeven welke doelgroepen u bemiddeld heeft.

2. *Besparingen.* Maak per begeleidingstraject een inschatting in euro's wat de (mogelijke) besparingen zijn. Denk daarbij aan de volgende gegevens:
 - a. Gemiddelde salariskosten per FTE per jaar voor de werkgever: minimaal €25.000,-. Stel: er is iemand waarbij géén interventie plaatsvindt, waardoor hij of zij 6 maanden 'niets meer uitvoert op het werk'. Stel: door uw begeleiding is deze medewerker weer met plezier aan het werk. Winst 6 maanden méér productie; dit staat gelijk aan circa € 12.500.
 - b. Kosten van ziekteverzuim per persoon zijn ongeveer gelijk aan 1,5 à 2x salariskosten ('de baas betaalt jou door, maar ook je vervanger'; en hoe langer het verzuim duurt, hoe meer kans op extra kosten rond re-integratie en WIA). Dus als door re-integratie-begeleiding iemand 7 maanden minder verzuimt, wordt er minimaal € 25.000 bespaard.
 - c. In het algemeen blijkt dat méér werkplezier samen gaat met minder ziekteverzuim. Dus als een loopbaankandidaat dankzij uw begeleiding / bemiddeling (weer) meer werkplezier heeft, kan gesteld worden dat uw activiteiten een preventieve functie hebben gehad: voorkoming van ziekteverzuim. Durf per kandidaat een inschatting te maken hoeveel weken 'minder ziekteverzuim' er waarschijnlijk gerealiseerd is en zet dat om in een aantal euro's.

Resultaat: gebaseerd op het aantal begeleidingstrajecten binnen een periode, kunt u een inschatting maken van de besparingen en opbrengsten in euro's.
3. *Afweging kosten en baten.* Bespreek bovenstaande gegevens regelmatig met uw opdrachtgever en andere managers. Vraag hen of de door u ingeschatte opbrengst reëel is en in verhouding staat met de kosten van uw loopbaancentrum.
 - a. Maak een inschatting van de kosten van uw loopbaancentrum. Per FTE loopbaanadviseur zal dit al snel € 40.000 kosten. Daarbij komen bureaunkosten (huisvesting en inventaris) en eventuele andere kosten (toeslagen, extra vergoedingen).
 - b. Het gaat er niet om of uw financiële gegevens *exact* kloppen, maar of uw opdrachtgever en de managers de door u gemaakte inschattingen *in het algemeen aannemelijk vinden en u allemaal op een lijn komt te zitten*.
4. *Probleem.* U krijgt waarschijnlijk een probleem als uw kosten veel hoger liggen dan de opbrengsten.
 - a. *Remedie 1:* besparen in de kosten door met minder FTE hetzelfde werk te blijven doen.
 - b. *Remedie 2:* met hetzelfde aantal FTE efficiënter gaan werken door de werkprocessen te verbeteren bij de intake en begeleiding. [*zie voor suggesties deelrapportage 5: Stappenplan: als loopbaanadviseur beter presteren*].

4 Netwerken met andere organisaties in de regio

4.1 Waarom?

Doel: Bevorderen dat personeel van diverse organisaties in de regio gemakkelijker uitgewisseld kunnen worden.

Toelichting: Samenwerking tussen organisaties uit vergelijkbare sectoren in dezelfde regio levert kansen op voor méér personele uitwisseling tussen de organisaties.

4.2 Wat is er al?

Kunt u onderstaande vragen positief beantwoorden?

- Heeft u intensief contact met een of meer collega's van P&O / het loopbaancentrum van andere organisaties bij u uit de regio?
- Wisselt u regelmatig ervaringen uit en helpt u elkaar bij personele vraagstukken (zoals bij reorganisaties en re-integratie)?
- Benut u elkaars mogelijkheden bij het vinden van (tijdelijke) werkplekken?

Lastige vragen? Lees dan verder bij '**Advies**'. U kunt daar volgens de **checklist 'netwerken tussen organisaties'** nagaan wat eventuele verbeteringen zijn.

4.3 Advies

8 Brabantse instellingen uit 5 verschillende branches in de gezondheidszorg hebben medio 2006 contact met elkaar gezocht. Dit contact kwam tot stand door samenwerking van de organisatie Transvorm en het project 'verandering van spijs'. Deze ervaring in Brabant leidde tot de onderstaande **checklist 'netwerken tussen organisaties'**:

1. *Uitnodiging:* Stuur een korte brief (of mail) naar de 10-15 organisaties waarvan u vermoedt dat samenwerking zinvol is. Stuur uw brief of mail t.a.v. het hoofd P&O.
 - a. *Inhoud.* Geef aan wat u intern allemaal doet om personeel te herplaatsen en op welke visie dat gebaseerd is. Geef aan dat u mogelijkheden zoekt om met andere organisaties over en weer personeel uit te wisselen.
 - b. *Organisatie.* Nodig hen uit voor een bijeenkomst bij u. Doel: uitwisselen van ervaringen; peilen van behoeften. Noem datum, tijd en plaats. Tip: combineer het met een lunchbuffet of een 'hapje en drankje'; dat stimuleert het leggen van contacten.
2. *Subsidie?* Informeer bij uw brancheorganisatie of bij het Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid of er misschien subsidie is ter stimulering van enkele vervolgvactiteiten.
3. *Bijeenkomst:*
 - a. *Kennismaken.* Iedereen vertelt in 5 minuten wie hij/zij is en hoe hun organisatie omgaat met personele vraagstukken (tekorten en overschotten; 'tijdig verkassen om vastroesten te voorkomen').
 - b. *Droom:* Iedereen vertelt zijn/haar droom: wat zou bij het uitwisselen van personeel tussen de organisaties een ideale situatie zijn?
 - c. *Beren op de weg:* Verzamel de belangrijkste redenen waarom personele mobiliteit binnen organisaties moeilijk gaat en tussen de aanwezige organisaties *niet* kan.

- d. *Wat kan wel*: Bespreek datgene wat eigenlijk *wel* kan! Benoem vervolgens de drie belangrijkste punten die opgepakt gaan worden. Maak met degenen, die verder willen gaan, een vervolgspraak Geef elkaar huiswerk op.
4. *Suggesties voor volgende bijeenkomst*:
 - a. *Inzicht in aanbod*. Om een beeld te krijgen van de andere organisaties, mailt iedereen binnen twee weken aan de anderen een geanonimiseerde lijst met ‘aanbod voor externe arbeidsmarkt’: per persoon het laatst uitgeoefende werk, het aantal dienstjaren, de woonplaats, de CAO, inschatting van het soort werk waarin deze cliënt zich thuis zou voelen.
 - b. *Inzicht in vraag*. Om dezelfde reden worden ook gegevens uitgewisseld over de vraagzijde: welke vacatures per organisatie zijn er concreet en welke zijn er te verwachten.
 - c. *Gezamenlijke inkoop en uitproberen*. Verzamel de eventueel her en der gebruikte testinstrumenten en probeer die de volgende keer uit. Of, om dezelfde reden, vraag een demonstratie aan van een leverancier van testmateriaal.
 5. *Vervolg*. De kans is groot dat het initiatief na enkele bijeenkomsten doodbloedt omdat het evenwicht tussen ‘halen en brengen’ niet goed blijkt te zijn. Vervolgbijeenkomsten blijken steeds minder bezocht te worden en de inbreng van sommige mensen neemt af. Dit is bijna onvermijdelijk; anticipeer daar dus op door o.a. de volgende activiteiten:
 - a. *Tijdelijke ondersteuning*: Probeer geld vrij te maken (eventueel via subsidie) voor tijdelijke ondersteuning / stimulering van deze activiteiten.
 - b. *Uitwisselen vacatures*. Meldt elkaar de externe vacatures. Nog mooier is als het u lukt om met elkaar af te spreken dat voortaan ook alle interne vacatures aan elkaar gemeld gaan worden. En dat voortaan alle externe medewerkers het recht hebben om daar op te solliciteren.
 - c. *Snuffelstages*. Een andere mogelijkheid is het gezamenlijk organiseren van snuffelstages en tijdelijke werkplekruil of functieruil, met daarbij een terugkeergarantie als het echt tegenvalt.
 - d. *Ervaringen gebruiken*. Daarnaast zou gebruik gemaakt kunnen worden van de positieve ervaringen van collega’s die wel een stap hebben gezet naar een andere functie, werkplek of organisatie. Deze ervaringen kunt u publicitair benutten (via personeelsblad of intranet of poster: interview met iemand die gekozen heeft voor ander werk omdat hij of zij niet wilde vastroesten!).
 - e. *Coördinatie en organisatie*. Wilt u serieus werk maken van een netwerk met andere organisaties, maak dan afspraken over coördinatie en organisatie. Verdeel taken, zoals wie bereidt wat voor en wie zit het overleg voor. Wilt u de stap zetten naar een Regionaal Loopbaancentrum, dan is het verstandig om een coördinator te benoemen met de nodige faciliteiten.

5 Communicatieplan leidinggevenden

5.1 Waarom?

Doel: Ervoor zorgen dat leidinggevenden weten wanneer zij gebruik moeten en kunnen maken van de (specifieke) diensten van uw loopbaancentrum.

Toelichting: Uw loopbaancentrum heeft, bij grote ontslagrondes of bij het re-integreren, vaak een ‘curatieve functie’. De loopbaankandidaten zijn dan vooral degenen die onvrijwillig moeten vertrekken of langdurig ziek zijn geweest (‘moeters’). Uw loopbaancentrum zoekt in deze situatie (tijdelijke) functies intern (of soms extern) en spreekt daar leidinggevenden op aan. Het imago van het loopbaancentrum kan dan negatief zijn: men ‘valt immers leidinggevenden lastig met een aanbod van vooral kneuzen’.

In het geval echter dat uw loopbaancentrum óók een ‘preventieve functie’ ambiëert, zult u daar ruchtbaarheid aan moeten geven. Uw dienstverlening richt zich dan ook op medewerkers (‘willers’) die met hun huidige werk minder tevreden zijn en vermoeden dat zij over enkele jaren zullen ‘vastroesten’. Leidinggevenden zullen dan op de hoogte moeten zijn van het feit dat u deze ‘willers’ kunt begeleiden en stimuleren om een keuze over hun werk te maken die passend is.

Het loopbaancentrum kan, dankzij haar netwerk met enkele regionale organisaties, ook (een deel van) de externe werving voor haar rekening nemen: de vacatures (voor bepaalde functies) worden door het loopbaancentrum onder de aandacht van speciale doelgroepen gebracht, zij organiseert snuffelstages, etc.

5.2 Wat is er al?

Kunt u onderstaande vragen positief beantwoorden?

- Weten de leidinggevenden wat globaal de opbrengsten zijn van uw loopbaancentrum?
- Weten zij wat uw specifieke dienstverlening is ten aanzien van diverse categorieën loopbaankandidaten?
- Weten de leidinggevenden dat zij met allerlei personele vraagstukken bij uw loopbaancentrum terecht kunnen?
- Weten de leidinggevenden, na hun gesprekken met medewerkers (POP gesprekken; functioneringsgesprekken), dat uw loopbaancentrum hen kan adviseren over ‘hoe nu verder met medewerker X’?

Lastige vragen? Lees dan verder bij ‘**Advies**’. U kunt daar volgens de checklist een ‘**communicatieplan leidinggevenden**’ maken.

5.3 Advies

‘Communicatieplan leidinggevenden’

1. *Bepaal op welke doelgroep u zich gaat richten.* Er zijn bij uw communicatie drie groepen leidinggevenden te onderscheiden:
 - a. *Doelgroep ‘algemene info’.* Deze leidinggevende wil in het algemeen weten wat het loopbaancentrum voor hem/haar kan betekenen. Dus: wat zijn jullie resultaten, hoe werken jullie, etc.

- b. *Doelgroep 'vraagkant'*. Deze leidinggevende zoekt een nieuwe medewerker en vraagt zich af of het loopbaancentrum daarbij kan helpen. Dus er is behoefte aan inzicht in vaardigheden en ervaringen van mogelijke kandidaten. En inzicht in wat de randvoorwaarden en procedures zijn bij de werving van medewerker via het loopbaancentrum.
- c. *Doelgroep 'aanbodkant'*. Deze leidinggevende biedt zijn of haar medewerker bemiddeling aan: via het loopbaancentrum. Dus deze leidinggevende wil weten wat de randvoorwaarden en procedures zijn bij de bemiddeling van een medewerker via het loopbaancentrum. Deze leidinggevende wil ook weten welke gegevens nodig zijn om tot een efficiënte en effectieve bemiddeling te kunnen komen. En hij of zij wil weten op welke manier de leidinggevende en medewerker kunnen bijdragen tot een optimaal resultaat.

2. *Bedenk per doelgroep welke communicatiemiddelen eventueel bruikbaar zijn.*

- a. *Doelgroep 'algemene info': suggesties voor communicatiemiddelen.*
 - o Gesprek en rapportage: (half)jaarlijkse managementrapportage over de resultaten van het loopbaancentrum; bespreken met uw opdrachtgever(s), het managementteam en diverse andere leidinggevendenden.
 - o Via Intranet: openingsbladzijde met korte wervende tekst over het belang van (interne of externe) loopbaanstappen en wat het loopbaancentrum bereikt heeft en kan betekenen. Via buttons kan de specifieke informatie worden gevonden. Zoals: De leidinggevende kan op Intranet zien hoeveel kandidaten op (half)jaarbasis zijn geholpen. Er is te zien binnen welke functieniveaus respectievelijk binnen welke afdelingen/regio's de plaatsingen waren en wat de slaagkans is en wat de gemiddelde bemiddelingsduur is. Er staan korte teksten en vooral grafiekjes; men beperkt zich tot belangrijkste informatie ('zeg maar de 10 belangrijkste kerngetallen').
 - o Mondeling: het loopbaancentrum biedt leidinggevendenden aan om mondelinge informatie te komen geven tijdens een teamoverleg. Daar kunnen de leidinggevende en medewerkers het belang bespreken van tijdig verkassen / niet vastroesten en horen welke werving / bemiddeling het loopbaancentrum eventueel kan bieden.
 - o Personeelsblad: het loopbaancentrum plaatst met enige regelmaat (1 keer per kwartaal) een korte wervende tekst; daarbij steeds verwijzen naar Intranet, mailadres en telefonische bereikbaarheid op vaste momenten. Items die wellicht bruikbaar zijn en na een tijdje herhaald kunnen worden in andere woorden en met andere voorbeelden:
 - *'Vastroesten is niet goed!'*. Het belang van (interne) arbeidsmobiliteit, óók gericht op 'willers'. [zie voorbeeld van tekst in *deelrapportage 7: instrumenten, par. 1.5*].
 - *'Zou je iets anders willen doen? Kom dan langs bij het loopbaancentrum!'*. De rol en mogelijkheden van het loopbaancentrum.
 - *'Zo kwam Piet al snel aan een andere baan!'*. Over hoe het loopbaancentrum de bemiddeling aanpakt; interview met Piet.
- b. *Doelgroep 'vraagkant': suggesties voor communicatiemiddelen.*
 - o De kandidaat vult, zo spoedig mogelijk na aanmelden bij het loopbaancentrum, een globaal én een uitgebreid cv-formulier met foto in. Zonodig met hulp van de loopbaanadviseur.

- Het loopbaancentrum plaatst deze globale cv's, zonder naam etc. op Intranet.
 - Belangstellende leidinggevenden kunnen via mail naar het loopbaancentrum de van belang zijnde uitgebreide cv's opvragen.
 - De leidinggevende kan via Intranet korte teksten zien over de procedures en randvoorwaarden bij werving via het loopbaancentrum. Indien gewenst kan leidinggevende voor nadere informatie contact opnemen met de loopbaanadviseur: per mail én op vaste momenten per telefoon.
- c. *Doelgroep 'aanbodkant': suggesties voor communicatiemiddelen.*
- De leidinggevende kan een 'Aanmeldingsformulier' downloaden van Intranet en daar lezen over de procedures en randvoorwaarden. Met het formulier meldt de leidinggevende wie hij/zij wil aanmelden, wat de functie en werkzaamheden zijn tot nu toe, en wat de wensen zijn van betrokkene.
 - Daarnaast staan op Intranet korte teksten over het belang van 'niet vastroesten en tijdig verkassen' in relatie met het voeren van POP gesprekken en functioneringsgesprekken.
3. *Afstemmen met afdeling Communicatie:*
- Welke van de door u bedachte middelen raden zij aan?
 - Op welke manier kan de afdeling Communicatie u helpen?
4. *Wie doet wat en wanneer.*
- Maak realistische plannen over de uitvoering per communicatiemiddel. Wat doet u zelf en wat kan bijvoorbeeld de afdeling Communicatie doen, een P&O-medewerker of een it-medewerker?
 - Begin niet met alles tegelijkertijd. Start bijvoorbeeld eenvoudig: ga gericht wekelijks 1 of 2 leidinggevenden interviewen over wat zij wensen. Geef daarbij informatie over het mogelijke aanbod. Begin bij enthousiaste leidinggevenden maar spreek daarna ook de leidinggevenden die negatief staan tegenover de dienstverlening van het loopbaancentrum. [zie voorbeeld van vragenlijst in *deelrapportage 7: instrumenten, par.2.3*].

6 Communicatieplan loopbaankandidaten

6.1 Waarom?

Doel: Ervoor zorgen dat medewerkers, die ‘moeten’ maar vooral *willen* verkassen’, weten op welke manier uw loopbaancentrum hen kan begeleiden of bemiddelen.

Toelichting: Het loopbaancentrum heeft, bij grote ontslagrondes of bij het re-integreren, vaak een ‘curatieve functie’. In dat geval worden de loopbaankandidaten (‘moeters’) meestal door hun leidinggevende of anderen ‘gestuurd’ naar uw loopbaancentrum.

In het geval echter dat uw loopbaancentrum óók een ‘preventieve functie’ ambieert, zult u de ‘willers’ moeten zien te bereiken: de medewerkers die met hun huidige werk minder tevreden zijn, ‘iets anders willen, maar niet weten wat’ en vermoeden dat zij over enkele jaren ‘vastroesten’. U kunt de ‘willers’ informeren over uw aanpak en resultaten, over hoe u hen kunt begeleiden en bemiddelen en hoe u hen kunt stimuleren om een keuze over het werk te maken die passend is.

6.2 Wat is er al?

Kunt u onderstaande vragen positief beantwoorden?

- Weten ‘moeters’, maar vooral ‘willers’, dat zij met hun twijfels en vragen contact kunnen opnemen met uw loopbaancentrum?
- Heeft u de indruk dat de medewerkers binnen uw organisatie goed op de hoogte zijn wat uw loopbaancentrum hen (niet) kunt bieden? Dus weten zij wat uw specifieke dienstverlening is?

Lastige vragen? Lees dan verder bij ‘**Advies**’. U kunt daar volgens de checklist een ‘**communicatieplan loopbaankandidaten**’ maken.

6.3 Advies

Communicatieplan loopbaankandidaten

1. *Bepaal op welke doelgroep u zich gaat richten.* Er zijn bij uw communicatie de volgende groepen te onderscheiden:
 - o U richt zich op de ‘moeters’.
 - o U richt zich óók, of vooral, of uitsluitend, op de ‘willers’.
 - o U richt daarbij zich op alle medewerkers binnen uw organisatie.
 - o Of u richt zich op medewerkers binnen specifieke afdelingen, binnen specifieke functiegroepen of binnen specifieke locaties van uw organisatie.

De ‘moeters’ komen gemakkelijk bij u binnen: ze zullen waarschijnlijk ‘gestuurd’ worden en zijn geholpen bij veel praten en *voorlichting*. Zij zijn benieuwd naar de rechtspositionele kant. Pas na enige begeleiding zijn zij toe aan het ontwikkelen van nieuwe plannen, dromen, etc.

De ‘willers’ daarentegen zult u moeten *verleiden* om contact met uw loopbaancentrum op te nemen. Zij zullen minder, of helemaal niet, geïnteresseerd zijn in procedures etc. Zij willen vanaf het eerste contact met u het gevoel hebben dat zij geholpen kunnen worden bij het vinden van een oplossingsrichting. Zij zoeken *vooral inspiratie*.

2. *Bedenk per doelgroep welke communicatiemiddelen eventueel bruikbaar zijn.*

Intranet:

- Openingsbladzijde met korte wervende tekst over het belang van (interne of externe) loopbaanstappen en wat het loopbaancentrum kan betekenen.
- Via buttons kan de specifieke informatie worden gevonden. Zoals: procedures; werkwijze; voorbeelden van collega's die succesvol begeleid zijn.
- Vacatureoverzicht eigen organisatie en eventueel ook de vacatures van de organisaties waarmee regionaal samengewerkt wordt.

Loopbaantest:

- Een laagdrempelig 'VIVA-testje'; snel in te vullen. Zie voorbeeld [*deelt-rapportage 7: instrumenten; par.1.1*].
- Zorg voor een digitale en fysieke versie. Beschikbaar via intranet, internet, nieuwsbrief, memo, personeelsblad, etc.
- Stimuleer daarmee dat medewerkers contact met u op te nemen

Mondeling:

- Het loopbaancentrum biedt aan om mondelinge informatie te komen geven tijdens een teamoverleg of tijdens een aparte bijeenkomst. Daar kunnen de leidinggevende en medewerkers het belang bespreken van tijdig verkassen / niet vastroesten en horen welke werving / bemiddeling het loopbaancentrum eventueel kan bieden.
- De bijeenkomst kan worden opgeluisterd met mensen die de afgelopen tijd een loopbaanstap hebben durven zetten, intern of extern, horizontaal of verticaal. (Want, zo blijkt uit veel onderzoek, 'goed voorbeeld doet volgen!').
- Maak een draaiboek dat vaker te gebruiken is.

Personeelsblad:

- Het loopbaancentrum plaatst met enige regelmaat (1 keer per kwartaal) een korte wervende tekst in het personeelsblad; daarbij steeds verwijzen naar Intranet, mailadres en telefonische bereikbaarheid op vaste momenten.
- 'Wat doe ik nu?'. Een artikel of serie in een nieuwsbrief met daarin gerichte aandacht voor mensen die van baan zijn veranderd; dus oud-collega's of collega's uit andere organisatie(s).
- Andere items die wellicht bruikbaar zijn en na een tijdje herhaald kunnen worden (in andere woorden en met andere voorbeelden):
 - 'Vastroesten is niet goed!'. Het belang van (interne) arbeidsmobiliteit, óók gericht op 'willers'. [zie voorbeeld van tekst in *deelt-rapportage 7: instrumenten, par. 1.5*].
 - 'Zou je iets anders willen doen? Kom dan langs bij het loopbaancentrum!'. De rol en mogelijkheden van het loopbaancentrum.
 - 'Zo kwam Piet al snel aan een andere baan!'. Over hoe het loopbaancentrum de bemiddeling aanpakt; interview met Piet.

Posters:

- Vacatureoverzicht van de eigen organisatie en eventueel collega-organisaties uit de regio.
- Andere poster: met foto's van oud-collega's die de stap naar ander werk hebben gezet en korte tekst. Kan los worden verspreid of worden gebruikt als reclame voor een loopbaantest, een voorlichtingsbijeenkomst of een voorlichtingsbrochure.

3. *Afstemmen met afdeling Communicatie:*
 - Welke van de door u bedachte middelen raden zij aan?
 - Op welke manier kan de afdeling Communicatie u helpen?

4. *Wie doet wat en wanneer.*
 - Maak realistische plannen over de uitvoering per communicatiemiddel. Wat doet u zelf en wat kan bijvoorbeeld de afdeling Communicatie doen, een P&O-medewerker of een it-medewerker?
 - Begin niet met alles tegelijkertijd. Start bijvoorbeeld eenvoudig: biedt aan dat u wekelijks, tijdens het werkoverleg, wilt praten met medewerkers van een afdeling. Informeer naar de behoefte van medewerkers ten aanzien van loopbaanstappen. Geef daarbij informatie over uw mogelijke aanbod. Begin bij enthousiaste leidinggevenden maar spreek daarna ook de leidinggevenden die negatief staan tegenover de dienstverlening van het loopbaancentrum. [zie voorbeeld van een eventueel te gebruiken vragenlijst in *deelrapportage 7: instrumenten, par. 2.4*].

7 Communicatieplan externe werving

7.1 Waarom?

Doel: Ervoor zorgen dat uw organisatie de komende jaren voldoende gekwalificeerd personeel heeft.

Toelichting: In een flink aantal organisaties is nu en in de komende jaren behoefte aan nieuwe medewerkers. Een deel van hen zal 'extern' geworven moeten worden: vaak buiten de eigen sector. Uw loopbaancentrum kan hierin een stimulerende rol spelen. Dat begint met het bereiken van en communiceren met mogelijke kandidaten van buitenaf.

7.2 Wat is er al?

Kunt u onderstaande vragen positief beantwoorden?

- Heeft uw loopbaancentrum een functie bij de werving van nieuwe medewerkers? Zo niet: ambieert u die functie? Dat wil zeggen: wilt u samen met P&O / de personeelsfunctionarissen aan de slag bij het werven van nieuwe medewerkers?
- Weet u wat in dit geval de specifieke inbreng van uw loopbaancentrum zou kunnen zijn?

Lastige vragen? Lees dan verder bij '**Advies**'. U kunt daar volgens de checklist een '**communicatieplan externe werving**' maken.

7.3 Advies

Communicatieplan externe werving:

1. *Bepaal welke soort functionarissen u met name wilt werven. Stem daar uw communicatiemiddelen op af.*
2. *Bedenk per doelgroep welke communicatiemiddelen eventueel bruikbaar zijn. Bepaal steeds of de opbrengst in verhouding staat met de inspanningen die u moet leveren en de kosten die u maakt.*

Collega organisaties in de regio:

- o Geef uw vacatures door aan de collega organisaties waarmee u samenwerkt.
- o Biedt snuffelstages aan voor 'moeters' en 'willers' uit de andere organisaties; probeer, bij gebleken geschiktheid, deze mensen aan uw eigen organisatie te binden.
- o Werk met de andere organisaties samen bij het vinden van geschikte kandidaten elders (bijvoorbeeld gezamenlijk vacatures melden op internet en in de lokale en regionale media; gezamenlijk open huis).

Opleidingscentra en andere organisaties:

- o Leg contact, afhankelijk van het soort functionarissen dat u nodig heeft, met de opleidingscentra en bespreek de vraag en het aanbod, nu en in de komende jaren.
- o Bespreek de mogelijkheden die u kunt bieden voor stagiaires en anderen om tijdelijk kennis te maken met het werk van uw organisatie.

- Met andere organisaties kunt u hetzelfde doen: met het CWI, het UWV en lokale of regionale reïntegratiebedrijven.

Internet:

- Plaats uw vacatures op de eigen internetsite.
- Meld de vacatures aan via een van de vacaturebanken; bepaal welke vacaturebank aan uw eisen voldoet.
- Zoek in de diverse cv-banken op internet of er geschikte kandidaten staan; bepaal welke cv-bank aan uw eisen voldoet.

Lokale en regionale media:

- Plaats advertenties met vacatures.
- Probeer regelmatig een advertorial te plaatsen: een betaald artikel met verborgen reclame over uw organisatie. Bijvoorbeeld een interview met medewerkers en de reacties van klanten (cliënten, patiënten) op de dienstverlening (verzorging).

Open huis:

- Organiseer, eventueel samen met collega organisaties uit de regio, een open huis bijeenkomst. Gericht op kennismaking met uw organisatie en uw dienstverlening. Maar ook met de duidelijke boodschap dat u nu of in de nabije toekomst werk heeft voor bepaalde functionarissen.
- Werf belangstellenden via lokale media en opleidingscentra.
- Nodig ook, expliciet, het personeel van de collega organisaties uit om bij elkaar 'in de keuken' te komen kijken.

3. *Afstemmen met afdeling Communicatie:*

- Welke van de door u bedachte middelen raden zij aan?
- Op welke manier kan de afdeling Communicatie u helpen?

4. *Wie doet wat en wanneer.*

- Maak realistische plannen over de uitvoering per communicatiemiddel. Wat doet u zelf en wat kan bijvoorbeeld de afdeling Communicatie doen, een P&O-medewerker of een it-medewerker?
- Begin niet met alles tegelijkertijd. Start met datgene wat u nog niet doet, maar wat een leuk idee is om te proberen.

A Bijlage: Format ‘plan van aanpak’

<i>Onderwerp verbeterplan</i>	<i>Wat is doel?</i>	<i>Hoe bereiken? Welke activiteiten?</i>	<i>Wie doet wat?</i>	<i>Investering in uren om doel te bereiken</i>	<i>In welke week is (deel-) activiteit gereed?</i>	<i>Toelichting / opmerkingen</i>
1.		1. a) b) ...				
2.		2. a) b) ...				
3.		3. a) b) ...				
4.		4. a) b) ...				
5.		5. a) b) ...				

Advies:

U kent het wel: er zijn eigenlijk altijd teveel onderwerpen die moeten worden verbeterd. En het liefst tegelijkertijd, vandaag klaar. U weet misschien ook wat er meestal gebeurt als uw ambities groter zijn dan wat u en uw medewerkers kunnen behappen: het verbetertraject gaat niet lukken en u bent de gebeten hond!

Kies daarom steeds voor maximaal de 5 belangrijkste items. De rest komt de volgende keer....

En dan staat alles keurig op papier, met namen (‘wie doet wat’) en data (‘activiteit gereed op’). Na enige tijd blijkt misschien dat iets niet lukt of niet zo snel gebeurt dan was verwacht; het verbeterproject komt stil te liggen. Had iedereen die iets moest bijdragen er wel zin in of er de tijd voor? Had u dat van te voren besproken? Had u harde afspraken gemaakt?

Zorg ervoor dat, als het ook maar enigszins kan, iedere deelnemer aan het project eigen ‘zware’ verantwoordelijkheden krijgt.

Duidelijk moet zijn wie per activiteit ‘wakker ligt als het niet gaat lukken’.....!