

ONDERZOEK VERSTERKING VWNW- EN RE-INTEGRATIEDIENSTVERLENING HOGESCHOLEN

Zestor, arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo is opgericht door partijen bij de cao-hbo:

ONDERZOEK VERSTERKING VWNW- EN RE-INTEGRATIEDIENSTVERLENING HOGESCHOLEN

Het onderzoek naar de versterking van Van werk naar werk- en re-integratiedienstverlening van hogescholen is in samenwerking met onderzoeksbureau Ecorys uitgevoerd. Zestor, arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo is eindverantwoordelijk voor de tekst.

Het is toegestaan om (delen van) de informatie uit deze rapportage te vermenigvuldigen voor gebruik in het hoger beroepsonderwijs. In alle andere gevallen is voorafgaand schriftelijke toestemming van Zestor vereist.

Mei 2016

INHOUD

SAMENVATTING	4
1 INLEIDING	11
1.1 Duurzame inzetbaarheid en mobiliteit in het hbo	11
1.2 Mobiliteitscentra of andere mobiliteitsvoorzieningen wenselijk en haalbaar?	12
1.3 Onderzoeksopzet	14
1.4 Definities	15
1.4.1 Mobiliteitscentra	15
1.4.2 Mobiliteitsvoorzieningen	15
1.5 Leeswijzer	15
2 LESSEN UIT DE LITERATUUR	16
2.1 Lessen	16
2.1.1 Zorg voor een op persoonlijke ontwikkeling en positieve mobiliteit gerichte cultuur als basis	16
2.1.2 Samenwerking kan tot betere resultaten leiden	17
2.1.3 Draagvlak op bestuurlijk - en werknemersniveau	18
2.1.4 Duidelijke afspraken als basis voor samenwerking (via een mobiliteitscentrum)	19
2.1.5 Financiële transparantie	19
2.1.6 Succesfactoren bij de uitvoering van VWNW- en re-integratietrajecten	20
2.2 Lessen voor hogescholen	22
3 LESSEN UIT ANDERE SECTOREN	23
3.1 Inleiding	23
3.2 Wetenschappelijk onderwijs	23
3.3 Primair Onderwijs: Personeelscluster Oost-Nederland (PON)	25
3.4 Gemeenten	26
3.5 Rijk	28
3.6 Lessen voor hogescholen	30
4 MOBILITEITSBELEID BINNEN HET HBO	31
4.1 Inleiding	31
4.2 Hoe voeren hogescholen hun mobiliteitsaanpak uit?	31
4.2.1 Begeleiding bij (dreigende) werkloosheid	31
4.2.2 Interne mobiliteit	32
4.2.3 Externe mobiliteit	33
4.2.4 Samenwerking	36
4.2.5 Meting van resultaten	39
4.2.6 Gerapporteerde ervaringen	40

4.3	Behoeften van hogescholen	40
4.4	Behoeften bij werknemers	42
4.5	Organisatiemodellen en keuzes	43
4.5.1	Drie hoofdmodellen	43
4.5.2	Keuzes bij inrichting van samenwerking	44
4.5.3	Voorbeelden modellen en keuzes	45
4.6	Samenvatting mobiliteit(sentra) in het hbo	45
5	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	48
5.1	Inleiding	48
5.2	Beantwoording onderzoeksvragen	48
5.3	Aanbevelingen	52
5.3.1	Algemeen	52
5.3.2	Aanbevelingen voor acties op sectorniveau	53
5.3.3	Aanbevelingen aan hogescholen over verbetering van de uitvoering	53
5.3.5	Aanbevelingen aan hogescholen over verbetering van de randvoorwaarden voor een goede organisatie	56
	BIJLAGE 1 ONDERZOEKSVERANTWOORDING	57
	BIJLAGE 2 GESPREKSONDERWERPEN INTERVIEWS	59
	BIJLAGE 3 LITERATUURLIJST	60

SAMENVATTING

Achtergrond van het onderhavige onderzoek is de wens van cao-partijen, de werkgevers- en werknemersorganisaties in het hbo (preambule cao-hbo 2012-2013), om te kijken naar mogelijkheden voor vergroting van de effectiviteit van de middelen, die gepaard gaan met de bovenwettelijke regeling (BWR).

Zestor heeft in eerste instantie een onderzoek laten uitvoeren door AStri naar het gebruik en de effecten van de WW en de bovenwettelijk WW in de sector. Uit dit onderzoek bleek dat de huidige regeling een actieve opstelling van zowel de werkgever als de ex-werknemer niet bevordert en dat er kansen worden gemist in de uitvoering van het Van Werk Naar Werk- en re-integratiebeleid van hogescholen.

Op basis van de geconstateerde tekortkomingen heeft Zestor in samenspraak met cao-partijen besloten om een onderzoeksbureau opdracht te geven voor het uitvoeren van een onderzoek naar de wenselijkheid, mogelijkheden en haalbaarheid van regionale mobiliteitscentra in de sector, dan wel verbetering van de inzet van mobiliteitsvoorzieningen door hogescholen.

Daarvoor is onder meer via literatuurstudie, interviews (medezeggenschap, bestuur en HR) en documentenanalyse gekeken naar de aanpak bij tien hogescholen en vier andere sectoren. In dit onderzoeksrapport zijn beschrijvingen van die aanpak opgenomen en lessen en rode draden, die daaruit kunnen worden gedestilleerd. Ook zijn lessen voor het hbo getrokken.

MOBILITEITSCENTRA EN MOBILITEITSVOORZIENINGEN

Bij alle hogescholen is de afdeling P&O in meer of mindere mate actief met de organisatie en ondersteuning van Van Werk Naar Werk- en re-integratie trajecten. Bij een mobiliteitscentrum gaat het over een zwaarder ingerichte voorziening, die ondersteunt bij met ontslag bedreigde of ontslagen medewerkers en bemiddelt bij interne en/of externe herplaatsing. Een mobiliteitscentrum kan intern gepositioneerd zijn (zoals bij grootschalige tijdelijke reorganisaties), of – zoals in het primair onderwijs – door werkgevers gezamenlijk en dus extern worden uitgevoerd.

In de aanpak kan de bemiddeling naar interne functies door het mobiliteitscentrum een aparte eerste fase zijn. Lukt dat niet binnen een bepaalde termijn of is er bijvoorbeeld sprake van een conflictsituatie, dan start de bemiddeling naar een nieuwe werkgever. Werkgevers kunnen het mobiliteitscentrum geheel uitbesteden aan een outplacementbureau of aan een extern mobiliteitscentrum. Een intern of extern mobiliteitscentrum wordt meestal ingericht of ingeschakeld bij een reorganisatie, zeker als relatief veel werknemers met werkloosheid worden bedreigd. Bij een klein aantal kandidaten is een apart mobiliteitscentrum in de praktijk meestal niet zinvol. Bij verschillende grotere organisaties heeft het (interne) mobiliteitscentrum geleidelijk een bredere taak gekregen, namelijk het faciliteren van interne mobiliteit, in het kader van loopbaanbegeleiding.

Bij mobiliteitsvoorzieningen gaat het om het instrumentarium dat kan worden ingezet bij de uitvoering van VWNW- en re-integratietrajecten; van voorlichting, tot diagnostiek (analyse en planvorming), tot begeleiding en inzet van scholing en training tot en met plaatsing. En eventuele inzet daarbij van bijvoorbeeld een loonsuppletierегeling.

BEANTWOORDING ONDERZOEKSVRAGEN

De centrale onderzoeksvraag luidt: *hoe kan de dienstverlening voor hbo-werknemers bij (dreigende) onvrijwillige mobiliteit (werkloosheid en Van Werk naar Werk) door hogescholen beter worden ingericht en welke rol kunnen regionale mobiliteitscentra of andere mobiliteitsvoorzieningen daarbij spelen?*

Specifieke onderzoeksvragen waren:

1. Kunnen regionale mobiliteitscentra of mobiliteitsvoorzieningen zorgen voor een verbetering van het re-integratieproces en het verminderen van de knelpunten zoals gesignaleerd door Astri? Met name voor de groep mensen die wegens een arbeidsconflict is weggegaan bij de hogeschool.
2. Is er bestuurlijke bereidheid tot samenwerken en/of kennisdelen met andere hogescholen in mobiliteitscentra of mobiliteitsvoorzieningen?
3. Is er bereidheid om ook de fase van van-werk-naar-werk onder te brengen in de mobiliteitscentra? Wat zijn de voor- en nadelen?
4. Hoe zou de ideale inrichting van de regionale mobiliteitscentra eruit zien? Is er bereidheid om de hogescholen in de regio zelf de inrichting te laten bepalen, en zou dat kunnen werken? Of is het nodig dat de inrichting in alle regio's vergelijkbaar is?
5. Wat zijn de voor- en nadelen van het gebruik maken van een aparte organisatie of rechtspersoon?
6. Is het mogelijk en wenselijk in het kader van mobiliteitsvoorzieningen om de kennis m.b.t. re-integratie en de werkgeversrol te concentreren bij medewerker(s) van één (hoge)school die zich hierin kunnen specialiseren?
7. Wat zijn de benodigde investeringen en wat zijn de mogelijke opbrengsten?

Op basis van alle bevindingen en bronnen wordt antwoord gegeven op deze zeven onderzoeksvragen. Maar eerst wordt een algehele indruk gegeven van de gesprekken en het beleid van de tien onderzochte hogescholen.

ALGEHEEL BEELD: VWNW EN RE-INTEGRATIE STAAN OP DE AGENDA EN EEN PROFESSIONALISERINGSSLAG LOOPT

Door AStri is aangegeven dat werknemers die in het hbo met ontslag worden bedreigd of zijn ontslagen, niet goed worden begeleid naar ander werk. Ook tijdens dit onderzoek wordt door de meeste hogescholen beaamd dat het beter kan en dat dit ook is of wordt opgepakt. Maar aan de gesprekken – ook met de vertegenwoordigers van de zijde van de medezeggenschap – is niet het beeld overgehouden dat het met de uitvoering van VWNW- en re-integratietrajecten slecht gesteld is binnen het hbo. Vanuit de medezeggenschap wordt aangegeven dat het zeker beter kan als het gaat om het proactief en creatief (er zijn vaak meer mogelijkheden binnen de grote organisaties dan op het eerste gezicht lijkt) helpen van de werknemer. Maar er is aandacht voor loopbaanbeleid en mobiliteit in de reguliere contacten en in de gesprekscyclus met leidinggevenden en er zijn geen signalen dat er onvoldoende mobiliteitsvoorzieningen zouden zijn.

Bij de meeste hogescholen wordt er gewerkt aan verdere professionalisering ten behoeve van het beter vormgeven van re-integratie. Bijvoorbeeld bij de Hogeschool Rotterdam, InHolland en de CHE is geïnvesteerd in deskundigheidsbevordering, preventie en sturing op inzet van externe expertise.

Goed en tijdig informeren van werknemers over wat er mogelijk is, met inzet van bijvoorbeeld de loonsuppletierегeling, is wel een belangrijk aandachtspunt. Ook hier gaat het voor een deel om een deskundigheidsissue (bij HR) en daarnaast om cultuur en houding. Zo wordt door de medezeggenschap (beaamd door HR-directeuren en bestuurders) aangegeven dat de werknemer weliswaar ook zelf verantwoordelijk en eigenaar is, maar dat de zelfstandigheid van werknemers niet mag worden overschat. Werknemers hebben goede en proactieve voorlichting over spelregels en mogelijkheden en een actief zetje in de rug nodig. Zeker na lange en eenzijdige dienstverbanden waarna – als er iets mis gaat, door een reorganisatie of conflict – er handelingsverlegenheid kan zijn over hoe verder. Goede en deskundige facilitering door HR is een must. Hogescholen die daarin hebben geïnvesteerd, geven aan dat juist in deskundigheidsbevordering in de HR-ondersteuning (intern en ook als het gaat op inschakeling van externe expertise, op tijd en op maat) een belangrijk deel van de oplossing voor de door AStri gesignaleerde problematiek gelegen is.

Hoewel het onderzoek uitwijst dat het niet slecht gaat, kan het nog beter. Tevens is het signaal afgegeven dat er specifieke aandacht nodig is voor het ondersteunende personeel. Volgens de medezeggenschap is hun positie te onderbelicht in het beleid en de aanpak van de hogescholen.

Bij deze algemene indruk moet wel worden aangetekend dat op grond van praktijkervaringen opbrengsten worden genoemd, maar er bij hogescholen veelal geen goede stuurinformatie is aangetroffen. Er zijn geen harde uitspraken te doen over de resultaten van de begeleiding en over 'de' kwaliteit van de VWNW- en re-integratie inspanningen van 'het' hbo. Een belangrijk verbeterpunt.

BEANTWOORDING VAN DE ONDERZOEKSVRAGEN

Onderzoeksvraag 1: Kunnen regionale mobiliteitscentra of mobiliteitsvoorzieningen zorgen voor een verbetering van het re-integratieproces en het verminderen van de knelpunten zoals gesignaleerd door AStri? Met name voor de groep mensen die wegens een arbeidsconflict is weggegaan bij de hogeschool.

Regionale mobiliteitscentra kunnen in het algemeen zorgen voor verbetering. In sectoren als het primair onderwijs zijn er regionale mobiliteitscentra, die hebben geleid tot betere begeleiding en meer (her)plaatsingen. In dit rapport is de casus van het Personeelscluster Oost-Nederland (PON) opgenomen, waarin dit verder wordt toegelicht. In de gemeentelijke sector is het IGOM (Zuid-Limburg) een bekend voorbeeld van een al jarenlang bestaand regionaal mobiliteitscentrum dat heeft bijgedragen aan professionalisering. In het hbo zien we geen regionale mobiliteitscentra. Hogescholen participeren wel in allerlei regionale, mobiliteitsbevorderende netwerkinitiatieven, zoals Hanzehogeschool (Noorderlink), Windesheim, Zuyd Hogeschool, CHE en NHTV. Het grote verschil met sectoren als het primair onderwijs is, dat het bij hogescholen gaat om grote organisaties en – afgezien van tijdelijke reorganisaties, waarbij een intern mobiliteitscentrum wordt ingericht – relatief kleine aantallen kandidaten. Grote organisaties hebben meer interne herplaatsingsmogelijkheden en hebben de massa om te zorgen voor interne deskundigheid.

Om die reden wordt een regionaal mobiliteitscentrum door de hogescholen niet gezien als een passend antwoord op het vraagstuk van verbetering van begeleiding van ontslagen en met ontslag bedreigde werknemers. Het intern verhogen van deskundigheid (specialisatie), zoals bij de Hogeschool Rotterdam, Zuyd Hogeschool en InHolland heeft plaatsgevonden, kan een bijdrage leveren. Net als het vergroten van kansen door externe netwerksamenwerking en tijdige inzet van en sturing op een effectief re-integratie- of outplacementbedrijf.

In de casus van de Hogeschool Rotterdam wordt die keuze gezien en ervaren als de succesfactor waardoor het VWNW- en re-integratiebeleid nu veel effectiever en beter is dan voorheen.

Een regionaal mobiliteitscentrum wordt niet als passende oplossing gezien voor het gesignaleerde probleem van onvoldoende zicht op en begeleiding van de betreffende ontslagen werknemers. De aantallen zijn zodanig, dat de verbetering veeleer wordt gezocht in professionalisering en specialisatie bij P&O: sneller duidelijkheid geven aan de werknemer en interveniëren en snelle inschakeling van en sturen op de inzet van outplacement en re-integratie. Bij een arbeidsconflict wordt hiervoor, gezien de onderlinge verhoudingen, vaak een extern bureau ingeschakeld.

Omdat hogescholen willen werken aan het voorkomen van vermijdbare werkloosheid, wordt het antwoord gezocht in professionalisering van re-integratie aan de achterkant en cultuurontwikkeling (voorkomen is beter dan genezen) aan de voorkant. Een cultuur waarbij problemen open worden besproken en het accent in de relatie werknemer-leidinggevende ligt op persoonlijke ontwikkeling, positieve mobiliteit, volwassen gesprekken en goede verhoudingen.

Ook uit recent onderzoek (2014) onder universiteiten bleek, dat de meeste winst te behalen valt uit het bevorderen van het 'mobiliteitsdenken' in de voorfase. In het wetenschappelijk onderwijs heerst, zo blijkt uit het onderzoek, nog onvoldoende een cultuur dat mobiliteit 'gewoon' is.

Onderzoeksvraag 2: Is er bestuurlijke bereidheid tot samenwerken en/of kennisdelen met andere hogescholen in mobiliteitscentra of mobiliteitsvoorzieningen?

Er is, om de bij het antwoord op onderzoeksvraag 1 genoemde redenen, geen bestuurlijk draagvlak voor samenwerking in regionale mobiliteitscentra. Dit in verband met de wens en de trend om te investeren in een integrale visie en cultuurverandering. Vanuit die integrale visie wil men niet alleen de curatieve aanpak (VWNW en re-integratie trajecten) professionaliseren, maar ook zorgen voor een positieve associatie, door mobiliteit nadrukkelijk te verbinden met permanente persoonlijke ontwikkeling. Positieve mobiliteit, iedereen beweegt op tijd (zonder te forceren, vrijwillig), interne herplaatsingskansen maximaal benutten en de ondersteuning niet extern beleggen, dat is wat uit de feedback van de hogescholen te destilleren valt.

In dit verband wordt gewezen op het belang, dat mobiliteitsbeleid integraal onderdeel van het strategisch personeelsbeleid van de hogeschool en het loopbaanbeleid van medewerkers uitmaakt. Geen knip in mobiliteitsbeleid aanbrengen door losse interventies of trajecten uit te besteden. Hogescholen pleiten ervoor om mobiliteitsvoorzieningen voor iedereen toegankelijk te maken. Op deze wijze wordt de intrinsieke motivatie van medewerkers, om zichzelf te ontwikkelen en verder te professionaliseren, het uitgangspunt en mobiliteit een middel om dit te bereiken, geen doel op zich.

Het niet aanwezig zijn van draagvlak voor regionale mobiliteitscentra neemt niet weg, dat hogescholen voorstander zijn van aanvullende samenwerking met andere hogescholen (en ook met andere onderwijsinstellingen en werkgevers). In dit onderzoeksrapport zijn diverse voorbeelden te vinden: het gebeurt voor een deel al. Maar het kan intensiever en slimmer, zeker voor wat betreft andere werkgevers in de regio. Dat wordt lastig gevonden: hoe pak je dat optimaal aan om kansen te vergroten? Voorbeelden zoals Noorderlink, de aanpak van Windesheim en de bijzondere netwerksamenwerking van CHE kunnen interessant zijn voor andere hogescholen.

Meer samenwerking door meer kennisdeling met andere hogescholen wordt belangrijk gevonden. Bijvoorbeeld door in het netwerk van HR-professionals van hogescholen good practices (interventies, partners, methoden, werkgeversbenadering) te delen. Kennisdelen, leren, digitale mogelijkheden benutten (portal) en netwerksamenwerking: ja. Formele samenwerkingsverbanden als regionale mobiliteitscentra: nee.

De behoefte tot meer samenwerking tussen de hogescholen bij de inkoop en uitvoering van mobiliteitsvoorzieningen is niet in het onderzoek naar voren gekomen. Wel worden landelijke initiatieven, zoals het landelijke raamcontract met een of enkele re-integratiebedrijven, de landelijke projectenbank en de vacaturewebsite werkenbijhogescholen.nl gewaardeerd. Ook is er belangstelling voor kennisdeling of facilitering over de ontwikkeling van een webbased mobiliteitsvoorziening, zoals bijvoorbeeld de HU die kent. Namelijk een portal, dat de zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid op positieve wijze stimuleert en ondersteunt.

Onderzoeksvraag 3: Is er bereidheid om ook de fase van van-werk-naar-werk onder te brengen in de mobiliteitscentra? Wat zijn de voor- en nadelen?

Hoewel de hogescholen geen gebruik maken van regionale mobiliteitscentra, zijn de meeste wel bereid om VWNW trajecten aan te bieden en brengen deze trajecten ook in praktijk. Dit is geïntegreerd in mobiliteitsbeleid dat onderdeel uitmaakt van strategisch personeelsbeleid van hogescholen en loopbaanbeleid van medewerkers. P&O afdelingen professionaliseren en specialiseren zich verder wat betreft deze integrale aanpak.

Onderzoeksvraag 4: Hoe zou de ideale inrichting van de regionale mobiliteitscentra eruit zien? Is er bereidheid om de hogescholen in de regio zelf de inrichting te laten bepalen, en zou dat kunnen werken? Of is het nodig dat de inrichting in alle regio's vergelijkbaar is?

Uit de praktijkvoorbeelden in deze rapportage blijkt dat de aanpak van hogescholen divers is. Het is te vroeg om een ideale inrichting van VWNW- en re-integratiedienstverlening van hogescholen vast te stellen. Er is geconstateerd dat goede stuurinformatie nog ontbreekt en daardoor kunnen de resultaten en 'de' kwaliteit van de VWNW- en re-integratie inspanningen van de hogescholen nog niet worden vastgesteld. Wel rapporteren hogescholen op basis van praktijkervaringen hoopgevende opbrengsten.

De hogescholen bepalen nu afzonderlijk hun eigen koers en geven aan dat dit de juiste koers is en achten het niet opportuun dat de inrichting van VWNW- en re-integratiedienstverlening bij hogescholen gelijkvormig is. Dit betekent niet dat iedere hogeschool 'het wiel zelf wil uitvinden'. Er is behoefte aan meer samenwerking door meer kennisdeling, netwerken en landelijke facilitering.

Onderzoeksvraag 5: Wat zijn de voor- en nadelen van het gebruik maken van een aparte organisatie of rechtspersoon?

De hogescholen hebben al gekozen voor de integratie van VWNW- en re-integratiedienstverlening in het strategisch personeelsbeleid van hogescholen en loopbaanbeleid van medewerkers binnen 'normaal' personeelsbeleid van de afdeling P&O. Daardoor past de variant dat hogescholen de VWNW- en re-integratieaanpak uitvoeren in de vorm van een externe rechtspersoon niet in het hbo, aldus de hogescholen. De hogescholen zijn grote werkgevers met veel interne kansen en organisatievermogen en willen geen schotten tussen interne mobiliteit en persoonlijke ontwikkeling enerzijds en externe mobiliteit anderzijds.

Onderzoeksvraag 6: Is het mogelijk en wenselijk in het kader van mobiliteitsvoorzieningen om de kennis m.b.t. re-integratie en de werkgeversrol te concentreren bij medewerker(s) van één (hoge)school die zich hierin kunnen specialiseren?

In de praktijk bouwt elke hogeschool zijn eigen kennis op m.b.t. VWNW- en re-integratiedienstverlening. De specialisatie en professionalisering vindt doorgaans plaats bij de P&O afdeling van de afzonderlijke hogescholen. Deze ontwikkeling wordt wenselijk geacht door hogescholen. Het vraagstuk om kennis m.b.t. re-integratie en de werkgeversrol te concentreren bij medewerker(s) van één (hoge)school die zich hierin kunnen specialiseren, is niet aan de orde. Het vraagstuk van de functie van een kenniscentrum met kennisconcentratie m.b.t. re-integratie en de werkgeversrol is niet uitdrukkelijk ter sprake gekomen.

Mogelijk kan Zestor hier een rol vervullen door het ontsluiten van informatie over onder meer re-integratie, eigen risicodragerschap en rechten en plichten van beide partijen.

Onderzoeksvraag 7: Wat zijn de benodigde investeringen en wat zijn de mogelijke opbrengsten?

De financiering van de VWNW- en re-integratiedienstverlening wordt momenteel vooral gedragen door de hogescholen zelf. Investeringen worden door hogescholen gewenst op landelijk niveau, door facilitering zoals de ontwikkeling van een raamwerk voor een loopbaanportaal, een portaal dat de zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid op positieve wijze stimuleert en ondersteunt. Ook is het denkbaar om op landelijk niveau te investeren in het ontwikkelen van voor hogescholen vergelijkbare stuurinformatie en inzicht in de resultaten, waardoor hogescholen zich met elkaar kunnen vergelijken. Deze benchmarking kan de professionalisering van de VWNW- en re-integratiedienstverlening nader stimuleren. Landelijke facilitering en ondersteuning van de verschillende initiatieven op hogeschoolniveau stimuleert de verdere professionalisering door een zekere uniformiteit, meer vergelijkbaarheid, meer samenwerking en het overnemen van elkaars good practices.

AANBEVELINGEN

Aanbevelingen voor randvoorwaarden op sectorniveau

Allereerst wordt aandacht geschonken aan een aantal aanbevelingen op sectorniveau, om aanvullend aan bijvoorbeeld de bestaande vacaturewebsite, het raamcontract voor re-integratie en de projectenbank, optimale randvoorwaarden voor de uitvoering binnen de hogescholen te creëren:

- Er is bij hogescholen behoefte aan landelijke facilitering ten behoeve van **kennisdeling en uitwisseling** tussen hogescholen. Landelijke facilitering in de vorm van handvatten, handreikingen, kennisdeling en uitwisselingsbijeenkomsten van mobiliteitsexperts bij hogescholen wordt op prijs gesteld. Hogescholen kunnen op basis daarvan zelf bepalen of en hoe dit binnen het eigen beleid past. Dit in aanvulling op de huidige facilitering door middel van onder andere de vacaturewebsite www.werkenbijhogescholen.nl, de raamovereenkomst voor inkoop van re-integratie en de in ontwikkeling zijnde projectenbank.
- Een **loopbaanportal**, zoals de HU die heeft, wordt door diverse hogescholen interessant en van mogelijke toegevoegde waarde bevonden. Aanbevolen wordt om op landelijk niveau de mogelijkheden te onderzoeken voor het faciliteren van het ontwikkelen van een dergelijke online loopbaanportal. Bijvoorbeeld door landelijk, met mandaat van landelijke werknemers- en werkgeversorganisaties, afspraken te maken met een preferred ICT-supplier waardoor hogescholen snel een eigen faciliteit kunnen laten bouwen.
- Gelet op het ontbreken van goede **stuurinformatie** bij veel hogescholen, wordt aanbevolen – ook hier in verband met de gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgevers- en werknemersorganisaties - om op landelijk niveau een handreiking, dashboard-model en/of een zelfscan te ontwikkelen, waarmee de kwaliteit en effectiviteit van VWNW-trajecten en re-integratie inzichtelijk en vergelijkbaar wordt gemaakt. Dit maakt dat de kans op een efficiënte en snelle verbeterslag bij de hogescholen wordt vergroot.
- In aanvulling daarop wordt aanbevolen om – vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgevers- en werknemersorganisaties - op landelijk niveau een handreiking of andere tooling voor hogescholen te ontwikkelen, waarbij zij ondersteund worden in hun zoektocht naar **samenwerking met het bedrijfsleven** als het gaat om uitwisseling en loopbaankansen van personeel.

Naast de aanbevelingen op sectorniveau zijn, op basis van het uitgevoerde onderzoek, een groot aantal lessen te trekken, in de vorm van tips en tools, waarmee (andere) hogescholen hun voordeel kunnen doen bij hun VWNW- en re-integratiedienstverlening. Hiervoor wordt verwezen naar paragraaf 5.3.3 en 5.3.4. in het hoofdstuk Conclusies en aanbevelingen.

1 INLEIDING

1.1 Duurzame inzetbaarheid en mobiliteit in het hbo

Voor cao-partijen in het hbo zijn duurzame inzetbaarheid, persoonlijke ontwikkeling en mobiliteit van werknemers van de hogescholen belangrijke speerpunten, waarin op diverse manieren wordt geïnvesteerd. Met de cao-hbo 2012-2013 is een nieuwe stap gezet in het sectoraal beleid, op weg naar de beoogde cao van de toekomst. Er kwam meer aandacht voor professionalisering van de werknemers binnen het hbo. Uitgangspunt hierbij is gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer: de werkgever biedt middelen en ruimte en de werknemer werkt zelf aan eigen professionalisering. Hiertoe stellen hbo-instellingen een eigen professionaliseringsplan op en besteden zij minimaal 6 procent van het jaarinkomen aan professionalisering. Naast kwaliteit van het onderwijs, biedt deze nadruk op professionalisering ook handvatten om duurzame inzetbaarheid van werknemers binnen het hbo te faciliteren: werknemers blijven zich ontwikkelen en blijven zo interessant in een steeds veranderende arbeidsmarkt. Daarbij komt dat in de cao 2014-2016 de ouderenregelingen omgevormd zijn naar duurzame inzetbaarheid van werknemers in iedere fase van hun loopbaan. Zij hebben onder andere een bepaald aantal uren de ruimte om bijvoorbeeld elders werkervaring op te doen of aanvullend studieverlof op te nemen. Verder zijn er stimuleringsvoorzieningen met betrekking tot mobiliteit opgenomen in de cao, zoals loonsuppletie, BWW en het re-integratiebudget voor werknemers.

Zestor, als arbeidsmarkt- en opleidingsfonds, is een belangrijke speler voor cao-partijen voor het ontwikkelen en beschikbaar stellen van voorzieningen en instrumentarium ter uitvoering van de cao. Voorbeelden van voorzieningen die in dit verband getroffen zijn:

- een raamovereenkomst betreffende de inkoop van re-integratiediensten. Het gaat hier om een collectieve overeenkomst met een geselecteerde aanbieder, met als doel gemeenschappelijke scherpe inkoop en ontzorgen van hogescholen door een aantal zaken gezamenlijk af te spreken;
- een vacaturebank werkenbijhogescholen.nl, waar vacatures van hogescholen gedeeld worden;
- een aantal instrumenten in ontwikkeling, zoals de projectenbank van Zestor, om (landelijke) mobiliteit tussen hogescholen te stimuleren.

Mede naar aanleiding van de plannen van het kabinet, om de duur van de WW te verkorten, overwogen cao-partijen in het hbo een herziening van de bovenwettelijke WW (BWW). Een verkorting van de WW-duur heeft immers gevolgen voor de duur van de bovenwettelijke aanvulling en het moment waarop de aanvulling in zou gaan. In de preambule cao-hbo 2012-2013 geven sociale partners nadrukkelijk aan dat de herziening van de BWW bedoeld is om de met de bovenwettelijke regeling (BWR) gepaard gaande middelen effectiever in te zetten, om werknemers aan het werk te houden. Behoefte was aan meer inzicht over het gebruik en de effecten van de WW en de BWW.

Zestor heeft in deze behoefte voorzien door hier een onderzoek naar uit te laten voeren¹. Uit dit onderzoek zijn een aantal aandachtspunten naar voren gekomen:

- Het komt voor dat in het geval van ontslag met een arbeidsconflict door een hogeschool verzuimd wordt om ex-werknemers een re-integratietraject aan te bieden, terwijl dat wel in het belang van beide betrokken partijen is (voor de werknemer uiteraard nadelig, maar ook voor de werkgever, omdat de kosten van een langdurige uitkeringssituatie uiteindelijk kostbaarder zijn dan die van een begeleidingstraject).
- Sommige hogescholen zijn terughoudend bij het aanbieden van re-integratietrajecten: soms niet, soms kort en soms alleen goedkope delen van trajecten.
- De informatievoorziening vanuit de hogescholen is – mede door onbekendheid bij de P&O-medewerkers – niet altijd even accuraat. Het niveau van hogescholen in het verstrekken van informatie over rechten op BWW, re-integratiebudget en loonsuppletie is verschillend. De inzet van deze stimuleringsvoorzieningen door hogescholen werd dan ook onderbenut.
- De periode van dreigende werkloosheid wordt lang niet altijd ten volle benut om te ondersteunen bij actief ander werk zoeken.
- De helft van de ex-werknemers geeft aan geen ondersteuning van de oude werkgever of van een re-integratiebedrijf te hebben gehad.
- De re-integratieverantwoordelijkheden zijn voor de betrokken partijen zelf niet altijd duidelijk.
- De activerende werking van de regeling richting werkzoekenden is onvoldoende; er gaat te weinig stimulans vanuit om werk te zoeken.
- Het ontbreekt frequent aan inhoudelijke feedback en controle op re-integratie- en sollicitatiegedrag.
- Werkgevers binnen het hbo richten zich vrijwel allemaal vooral op de nieuwe instroom in de WW en de BWW. Er is weinig geregeld als een begeleidingstraject afgelopen is voor de mensen die langer in de BWW zitten, terwijl deze groep wel de hoogste kosten met zich mee brengt. Doordat er sinds 2006 de rekeningen van UWV en Loyalis rechtstreeks bij de hogescholen terecht komen, neemt dit besef en de bewustwording van de kosten van de WW en BWW echter steeds meer toe.

De belangrijkste conclusie uit het onderzoek was echter dat de huidige regeling een actieve opstelling van zowel de werkgever als de ex-werknemer niet bevordert.

1.2 Mobiliteitscentra of andere mobiliteitsvoorzieningen wenselijk en haalbaar?

Zestor heeft naar aanleiding van de resultaten van het onderzoek voorgesteld aan het cao-overleg hbo om een haalbaarheidsonderzoek te laten uitvoeren naar de wenselijkheid en mogelijkheden van verbetering van begeleiding van Van Werk Naar Werk- en re-integratie door regionale mobiliteitscentra of andere mobiliteitsvoorzieningen voor en door hogescholen. Zoals sommige andere sectoren, bijvoorbeeld de grafimedia, het primair onderwijs en de gemeentelijke sector, dat ook hebben.

¹ AStri (2014). Gebruik en effecten van WW en BWW in het hbo. Paper ten behoeve van cao-partijen. In opdracht van Zestor.

Onderzocht zou moeten worden in hoeverre regionale mobiliteitscentra of andere mobiliteitsvoorzieningen een nuttige rol zouden kunnen vervullen. Het cao-overleg heeft positief op het voorstel van Zestor gereageerd en het besluit genomen een dergelijk haalbaarheidsonderzoek uit te voeren².

De hoofdvraag van dit onderzoek is dan ook:

Hoe kan de dienstverlening voor hbo-werknemers bij (dreigende) onvrijwillige mobiliteit (werkloosheid en Van Werk naar Werk) door hogescholen beter worden ingericht en welke rol kunnen regionale mobiliteitscentra of andere mobiliteitsvoorzieningen daarbij spelen?

Primair diende het haalbaarheidsonderzoek de wenselijkheid en mogelijkheden van mobiliteitscentra of mobiliteitsvoorzieningen voor en door hogescholen na te gaan.

Specifieke onderzoeksvragen waren:

- Kunnen regionale mobiliteitscentra of mobiliteitsvoorzieningen zorgen voor een verbetering van het re-integratieproces en het verminderen van de knelpunten zoals gesignaleerd door Astri? Met name voor de groep mensen die wegens een arbeidsconflict is weggegaan bij de hogeschool.
- Is er bestuurlijke bereidheid tot samenwerken en/of kennisdelen met andere hogescholen in mobiliteitscentra of mobiliteitsvoorzieningen?
- Is er bereidheid om ook de fase van van-werk-naar-werk onder te brengen in de mobiliteitscentra? Wat zijn de voor- en nadelen?
- Hoe zou de ideale inrichting van de regionale mobiliteitscentra eruit zien? Is er bereidheid om de hogescholen in de regio zelf de inrichting te laten bepalen, en zou dat kunnen werken? Of is het nodig dat de inrichting in alle regio's vergelijkbaar is?
- Wat zijn de voor- en nadelen van het gebruik maken van een aparte organisatie of rechtspersoon?
- Is het mogelijk en wenselijk in het kader van mobiliteitsvoorzieningen om de kennis m.b.t. re-integratie en de werkgeversrol te concentreren bij medewerker(s) van één (hoge)school die zich hierin kunnen specialiseren?
- Wat zijn de benodigde investeringen en wat zijn de mogelijke opbrengsten?

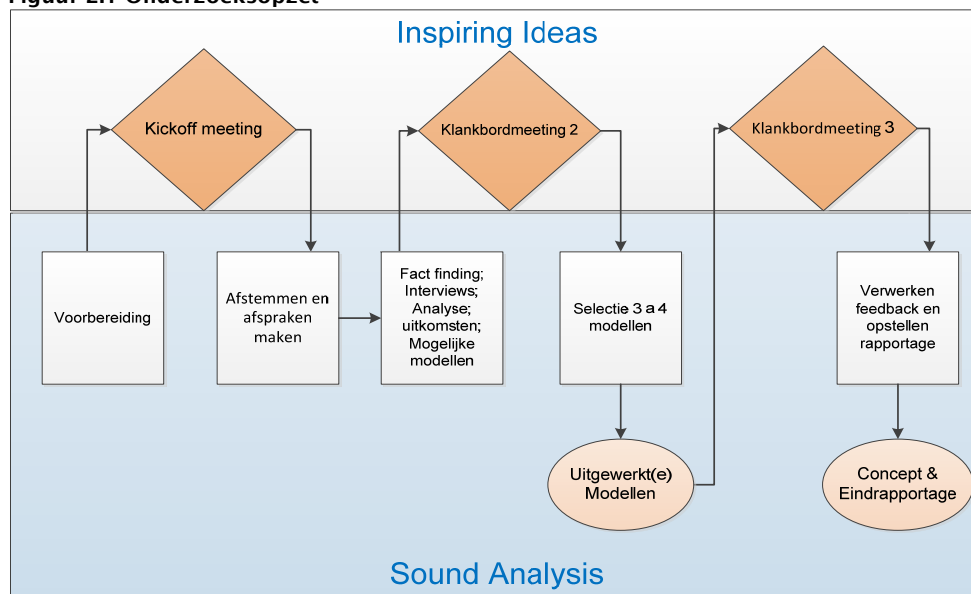
² Dit haalbaarheidsonderzoek is vervolgens ook in het jaarprogramma 2015 van Zestor opgenomen.

1.3 Onderzoeksopzet

Gezien de diversiteit tussen de hogescholen, in onder andere grootte, denominatie en specialisme, is besloten om een aantal modellen voor de organisatie van mobiliteit te ontwikkelen, die op maat van de eigen context kunnen bijdragen aan een betere inrichting van de dienstverlening voor hbo-werknemers bij (dreigende) onvrijwillige mobiliteit.

Om te komen tot een rapportage met daarin de denkbare modellen en oplossingen, zijn diverse stappen ondernomen, waarbij – gelet op het belang van draagvlak en de inschatting van de haalbaarheid van oplossingen – nadrukkelijk de dialoog is aangegaan met een kerngroep (klankbordgroep) van hogescholen (HRM) en vertegenwoordigers van de zijde van sociale partners. De gekozen onderzoeksopzet is in figuur 1.1 schematisch weergegeven:

Figuur 2.1 Onderzoeksopzet



Interviews

Nadat de kaders van het onderzoek in overleg met Zestor en de klankbordgroep zijn vastgesteld, zijn met het oog op relevante fact finding interviews gehouden met bestuurders, HR directeuren en vertegenwoordigers van werknemers van hogescholen, die geselecteerd zijn in samenspraak met de klankbordgroep.³ De betreffende hogescholen zijn geselecteerd op basis van hun mobiliteitsbeleid, waarbij rekening is gehouden met diversiteit, zodat andere hogescholen hier optimaal van kunnen leren. Ook is documentatie van de betrokken hogescholen over hun VWNW- en re-integratie aanpak bestudeerd. Daarnaast zijn vier sectoren geselecteerd om ter lering en inspiratie te dienen voor het hbo, te weten: het WO, Gemeenten, het Rijk en in het primair onderwijs het PON.

Fact finding

De fact finding bestond uit een analyse van de relevante documentatie over (re-integratie)begeleiding bij (dreigende) werkloosheid en mobiliteitsbeleid in het hbo en in de genoemde andere sectoren. Daarnaast is gekeken naar (interne) documenten van diverse hogescholen, de geselecteerde casestudies buiten het hbo en andere relevante literatuur over mobiliteit, evenals de voorlopige uitkomsten van het onderzoek *re-integratie van werkloze medewerkers in het hbo*.

³ Voor een overzicht van de hogescholen die hebben deelgenomen aan dit onderzoek, zie Bijlage 1 Onderzoeksverantwoording

Uitwerking modellen en bespreking tijdens sessies met de kerngroep (klankbordgroep) en met HR-directeuren

Op basis hiervan zijn de eerste bevindingen in kaart gebracht en is een aantal organisatiemodellen geschetst en voorgelegd tijdens de bijeenkomst van HR-directeuren van grote hbo-instellingen op 18 september 2015. Ook zijn deze besproken met de klankbordgroep tijdens de tweede klankbordgroep bijeenkomst. Hieruit volgden de aanbevelingen aan de sector en de hogescholen en de modellen voor een optimale inrichting van VWNW- en re-integratiebegeleiding, die in dit rapport uitgewerkt zijn.

1.4 Definities

Waar hebben we het over bij de begrippen mobiliteitscentra en mobiliteitsvoorzieningen?

1.4.1 Mobiliteitscentra

Bij alle hogescholen is de afdeling P&O in meer of mindere mate actief met de organisatie en ondersteuning van Van Werk Naar Werk- en re-integratietrajecten. Bij een mobiliteitscentrum gaat het over een zwaarder ingerichte voorziening, dat ondersteunt bij met ontslag bedreigde of ontslagen medewerkers en bemiddelt bij interne en/of externe herplaatsing. Een mobiliteitscentrum kan intern gepositioneerd zijn (zoals bij grootschalige tijdelijke reorganisaties), dan wel – zoals in het primair onderwijs – door werkgevers gezamenlijk en dus extern worden uitgevoerd.

In de aanpak kan de bemiddeling naar interne functies door het mobiliteitscentrum een aparte eerste fase zijn. Lukt dat niet binnen een bepaalde termijn of is er bijvoorbeeld sprake van een conflictsituatie, dan start de bemiddeling naar een nieuwe werkgever. Werkgevers kunnen het mobiliteitscentrum geheel uitbesteden aan een outplacementbureau of aan een extern mobiliteitscentrum. Een intern of extern mobiliteitscentrum wordt meestal ingericht of ingeschakeld bij een reorganisatie, zeker als relatief veel werknemers met werkloosheid worden bedreigd. Bij een klein aantal kandidaten is een apart mobiliteitscentrum in de praktijk meestal niet zinvol. Bij verschillende grotere organisaties heeft het (interne) mobiliteitscentrum geleidelijk een bredere taak gekregen, namelijk het faciliteren van interne mobiliteit, in het kader van loopbaanbegeleiding.

1.4.2 Mobiliteitsvoorzieningen

Bij mobiliteitsvoorzieningen gaat het om het instrumentarium dat kan worden ingezet bij de uitvoering van VWNW- en re-integratie trajecten; van voorlichting, tot diagnostiek (analyse en planvorming), tot begeleiding en inzet van scholing en training tot en met plaatsing. En eventuele inzet daarbij van bijvoorbeeld een loonsuppletierегeling.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de algemene lessen rondom mobiliteitsvraagstukken, die vanuit de literatuur naar voren komen. Hoofdstuk 3 bespreekt een aantal andere sectoren: wat kan het hbo daar eventueel van leren of overnemen om de eigen aanpak te versterken? Hoofdstuk 4 geeft het mobiliteitsbeleid weer, zoals deze voorkomt binnen het hbo, op basis van onderzoek en de gesprekken met de geselecteerde hogescholen. En tot slot zijn in hoofdstuk 5 de conclusies van het onderzoek en aanbevelingen opgenomen.

2 LESSEN UIT DE LITERATUUR

Er is veel literatuur over de effectiviteit van mobiliteitsbeleid beschikbaar. Op basis van eerdere ervaringen zijn de nodige lessen te trekken, waarmee het hbo zijn voordeel kan doen.

2.1 Lessen

De belangrijkste lessen uit de literatuur zijn de volgende.

2.1.1 Zorg voor een op persoonlijke ontwikkeling en positieve mobiliteit gerichte cultuur als basis

Succesvol mobiliteitsbeleid is preventief en proactief in plaats van reactief. Een belangrijke les uit onder andere ervaringen in het primair onderwijs en het wetenschappelijk onderwijs.

Inbedding van mobiliteitsbeleid in een integrale, op ontwikkeling gerichte aanpak, houdt in dat men niet ‘pas’ aan de slag moet gaan met maatregelen als outplacement op moment dat iemand werkloos raakt. Er moet ook naar de langere termijn gekeken worden en ingespeeld worden op verwachte groei dan wel krimp. Het is dan ook van belang om het beleid niet alleen te richten op (toekomstig) boventallig personeel. Maak de mogelijkheden toegankelijk voor iedereen. De nadruk dient daarbij op vrijwilligheid te liggen, waarbij intrinsieke motivatie ten aanzien van de persoonlijke ontwikkeling het uitgangspunt is. Dit draagt bij aan duurzame inzetbaarheid van de werknemers binnen de organisatie. Hiermee is mobiliteit meer een middel dan een doel op zich. Wanneer mobiliteit als doel en niet als middel gezien wordt, kan mobiliteit een negatieve lading krijgen.⁴ Uit onderzoek van A+O fonds Gemeenten blijkt dat de focus op de gehele ontwikkeling van medewerkers een succesfactor is: netwerken die zich niet alleen op mobiliteit maar ook op de ontwikkeling van de medewerkers richten, boeken vaak successen.⁵

Mobiliteit inbedden in het brede HRM- en loopbaanbeleid. Door het te verbinden met andere HR thema's krijgt mobiliteit een positieve lading. Vrijwillige mobiliteit zou idealiter een vanzelfsprekend onderdeel zijn van de organisatiecultuur, waardoor werknemers gemakkelijker op diverse plekken binnen en buiten de organisatie inzetbaar zijn.⁶ Dit draagt tevens bij aan de duurzame inzetbaarheid van de werknemers, een toegevoegde waarde voor zowel de organisatie als de medewerker zelf. Uit onderzoek van Beate van der Heijden⁷ blijkt dat mobiliteit bijdraagt aan het opbouwen van competenties, die de employability van een persoon vergroten. Inzetten op optimale employability betekent concreet voor organisaties dat zij werknemers beter kunnen herplaatsen (intern of extern op de arbeidsmarkt).

⁴ Loopbaanvisie (april 2015, nr.2). Werk vinden. Artikel "Mobiliteit tussen organisaties, van ritueel naar goed werkgeverschap" - Paul Stallenberg.

⁵ A+O fonds Gemeenten, (2011). Samenwerken aan mobiliteit in de regio

⁶ Arbeidsmarkt Platform Primair Onderwijs. (2012). Behoud van boventalligen. Een onderzoek naar mogelijkheden om boventallig personeel te behouden voor het primair onderwijs

⁷ NVP Magazine (april 2015, jaargang 50). Mobiliteit. Artikel "Mobiliteit voorspelt employability" Beate van der Heijden.

2.1.2 Samenwerking kan tot betere resultaten leiden

Samenwerken met andere instellingen (al dan niet binnen de eigen sector), al dan niet via een mobiliteitscentrum, kan diverse voordelen hebben, zo heeft het A+O fonds Gemeenten binnen de gemeentelijke sector vastgesteld⁸. Zo stelt het de samenwerkingspartners in staat:

- Elkaars pieken en dalen op te vangen.
- Ontslagen te voorkomen.
- Kwantumkortingen te krijgen bij de inkoop van opleidingen en/of de inzet van derden doordat zij gezamenlijk meer kritische massa hebben.

Wie af en toe wil uitwisselen is meer gebaat bij samenwerking met instellingen vanuit dezelfde sector. Maar er kan ook behoefte bestaan aan expertise van buiten de sector. Hierbij dient echter wel gelet te worden op de omvang van het samenwerkingsverband: hoe groter het aantal partijen, hoe groter de kosten voor coördinatie⁹.

Een belangrijk knelpunt is de fysieke afstand tussen de samenwerkende partijen. Een werknemer zal niet snel overstappen naar een andere organisatie als deze bijvoorbeeld 90 km verder is gevestigd.¹⁰ A+O Gemeenten heeft ondervonden dat men zich moet richten op een straal van maximaal 60-80 km.¹¹

Wanneer slechts enkelen en/of alleen kleine organisaties deelnemen aan het samenwerkingsverband, zijn de mogelijkheden om personeel uit te wisselen beperkt. Er kan ook gekeken worden naar mogelijkheden buiten de sector. Zoals het verzamelen van vacatures in vergelijkbare sectoren en hier opleidingsmogelijkheden voor te bieden aan personeel.¹²

Tot slot is het van belang dat in het geval van samenwerking men verder kijkt dan het belang van de eigen organisatie. De angst de beste werknemers kwijt te raken, kan een drempel vormen voor het meewerken aan mobiliteitsbeleid. Onderling vertrouwen, overleg en gezamenlijke besluitvorming is cruciaal.¹³ Voorkomen moet worden dat samenwerkingspartners het samenwerkingsverband zien als een mogelijkheid om boventallige medewerkers achter te laten, waarbij zij zelf geen werknemers uit het samenwerkingsverband halen. In de beeldvorming gaat het dan immers al snel om een "kneuzenbak". Verder dienen samenwerkingspartners eerlijk te zijn over de reden dat zij voor de betreffende medewerker geen plek meer binnen de organisatie hebben.¹⁴ Wat kan helpen bij het onderling vertrouwen en de gezamenlijke besluitvorming is het zorgen voor een rechtspersoon voor de samenwerking, zoals een stichting of een gemeenschappelijke regeling.¹⁵

⁸ A+O fonds Gemeenten (2013). De financiële kosten en baten van samenwerken aan mobiliteit.

⁹ A+O fonds Gemeenten (2013). De financiële kosten en baten van samenwerken aan mobiliteit.

¹⁰ Ecorys (2015). Evaluatie subsidieregeling mobiliteitscentra

¹¹ A+O fonds Gemeenten, (2011). Samenwerken aan mobiliteit in de regio

¹² Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs, (2012). Behoud van boventalligen

¹³ Ecorys (2015). Evaluatie subsidieregeling mobiliteitscentra

¹⁴ Loopbaanvisie (april 2015, nr.2). Werk vinden. Artikel "Mobiliteit tussen organisaties, van ritueel naar goed werkgeverschap" - Paul Stallenberg.

¹⁵ A+O fonds Gemeenten, (2011). Samenwerken aan mobiliteit in de regio

2.1.3 Draagvlak op bestuurlijk - en werknemersniveau

Een belangrijke les die naar voren komt bij onderzoek naar samenwerking en dan vooral in de vorm van een gezamenlijk mobiliteitscentrum is het belang van creëren en behouden van draagvlak.¹⁶

Op *bestuurlijk niveau* zijn de volgende stappen van belang om draagvlak te creëren:

- Onderzoek van te voren wat de wensen van het bestuur of in het geval van samenwerking: de samenwerkende partners zijn.
- Maak duidelijk wat de meerwaarde is om de gedeelde problematiek samen aan te pakken.
- Maak duidelijk dat er geen structureel zwakke of sterke besturen zijn, dit kan op jaarbasis verschillen. Besturen kunnen het idee hebben dat een mobiliteitscentrum wordt opgezet om de zwakke besturen met de sterke besturen mee te laten liften. Dit kan effectieve samenwerking in de weg staan.
- Geef inzicht in de kosten en baten en geef hierbij aandacht aan de besparingen door het voorkomen van gedwongen ontslagen en het behouden van werknemers voor de sector.
- Maak de rol van het mobiliteitscentrum binnen het personeelsbeleid en waar de autonomie van de organisatie blijft bestaan duidelijk.
- Zorg voor bekendheid over het mobiliteitscentrum en zijn taken. Het succes is afhankelijk van het gebruik.

Naast draagvlak op bestuurlijk niveau, is *draagvlak op werknemersniveau* van belang. Voor werknemers is het belangrijk mobiliteit zo vroeg mogelijk onderwerp van gesprek te laten zijn, voordat er sprake is van boventalligheid of gedwongen mobiliteit. Het gaat om de toegevoegde waarde van mobiliteit voor de werknemer zelf in het kader van professionalisering, duurzame inzetbaarheid en afwisseling in het werk. Het is van belang om de wensen van alle werknemers rondom mobiliteit met regelmaat te inventariseren.¹⁷ Verder is cruciaal om het eigen initiatief van medewerkers te stimuleren, hen eigenaarschap en beïnvloedingsmogelijkheden te laten voelen over hun eigen loopbaanontwikkeling.¹⁸ Het kan ook helpen om successen uit te laten dragen door ambassadeurs, werknemers die tijdelijk elders werkzaam zijn en hun ervaring delen met hun collega's.¹⁹ Verder is het verstandig om een centraal voorlichtings- en informatiepunt voor werknemers in te richten, zodat voor hen helder is waar zij terecht kunnen met hun vragen en wensen.²⁰ Tot slot is een open dialoog met het medezeggenschapsorgaan, met tijdige en heldere communicatie een belangrijke succesfactor voor een effectief, positief mobiliteitsbeleid. Op deze wijze wordt de drempel voor werknemers minder groot en kan mobiliteit een normaal gegeven worden binnen het HR-beleid.

¹⁶ Ecorys (2015). Evaluatie subsidieregeling mobiliteitscentra.

¹⁷ Ecorys (2015). Evaluatie subsidieregeling mobiliteitscentra.

¹⁸ Arbeidsmarkt Platform Primair Onderwijs. (2012). Behoud van boventalligen. Een onderzoek naar mogelijkheden om boventallig personeel te behouden voor het primair onderwijs

¹⁹ A+O fonds Gemeenten, (2011). Samenwerken aan mobiliteit in de regio

²⁰ A+O fonds Gemeenten, (2011). Samenwerken aan mobiliteit in de regio

2.1.4 Duidelijke afspraken als basis voor samenwerking (via een mobiliteitscentrum)

Niet alleen draagvlak is belangrijk voor het slagen van een mobiliteitscentrum. Onderlinge afspraken bij de uitvoering en de inrichting van een mobiliteitscentrum zijn tevens van belang, bijvoorbeeld vaststellen hoe omgegaan wordt met het melden van vacatures. Verder is van belang dat er overeenstemming over het mobiliteitsbeleid is tussen de samenwerkende partijen. Bij verschillen dienen er duidelijke afspraken onderling gemaakt te worden. Ook kan het de voorkeur verdienen een neutrale locatie te kiezen voor een mobiliteitscentrum, los van een van de samenwerkende partners.²¹

2.1.5 Financiële transparantie

De ervaringen van andere sectoren met mobiliteitsbeleid en boventaligheid geven ook handvatten rondom de financiële kant. Zo heeft het primair onderwijs de volgende tips geformuleerd, als het gaat om de begroting van een instelling:

- Houd de uitgaven nog eens nauwgezet tegen het licht. Waar is efficiëntie mogelijk?
- Daarbij hoort ook risicocalculatie: welke inkomsten zijn zeker en welke niet?
- Maak een expliciete afweging over de waarde van flexibiliteit in relatie tot de hogere kosten: hoeveel mag flexibiliteit kosten? Dit speelt concreet bij payrolling, maar ook bij meerjarencontracten.
- Soms is het mogelijk slim in te kopen door samenwerking (bijvoorbeeld bij na- of bijscholing van personeel).

Bron: Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs, (2012). Behoud van boventaligen

Bij een mobiliteitssamenwerkingsverband bepaalt de mate van gebruik of dit financieel lonend of verliesgevend is. Anderzijds kan het ook zijn dat er gekozen is voor ingewikkelde constructies voor het uitwisselen van personeel, terwijl er eenvoudigere alternatieve voorhanden zijn. Uit onderzoek van A+O fonds Gemeenten blijkt dat het meeste rendement te halen valt uit een samenwerkingsverband, waarbij deelnemende partijen in plaats van externen in te huren, personeel van een andere organisatie inlenen alsook personeel uitlenen.²²

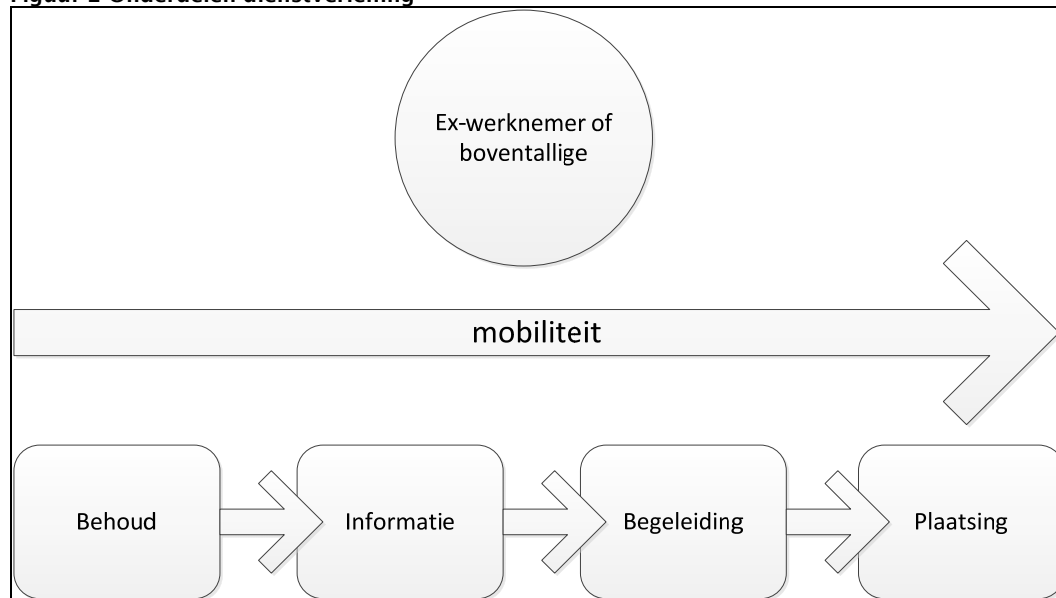
²¹ Ecorys (2015). Evaluatie subsidieregeling mobiliteitscentra.

²² A+O fonds Gemeenten (2013). De financiële kosten en baten van samenwerken aan mobiliteit.

2.1.6 Succesfactoren bij de uitvoering van VWNW- en re-integratietrajecten

De uitvoering van VWNW- en re-integratietrajecten kan uitgesplitst worden in een aantal onderdelen. Die onderdelen wordt gevisualiseerd in onderstaande figuur.

Figuur 2 Onderdelen dienstverlening



Bij de dienstverlening aan ex-werknemers en boventalligen worden, op basis van de keuzes en ervaringen in de praktijk, vier pijlers onderscheiden.

- **Behoud**
Bij boventaligheid zal door de werkgever gekeken moeten worden of de mogelijkheid bestaat de werknemer te behouden voor de organisatie, dit kan in een andere functie of op een andere locatie.
- **Informatie**
In de tweede plaats moeten werknemers door hun werkgevers goed worden geïnformeerd over de aanpak, de voorzieningen, de verwachtingen en rollen.
- **Begeleiding**
In de derde plaats gaat het om de begeleiding gedurende het traject (zowel vanuit werkloosheid als VWNW), waarbij het doel is om kandidaten elders aan een baan te helpen. Dat betekent natuurlijk het inzetten van re-integratietrajecten, maar ook het op inhoud beoordelen van sollicitaties en goede afspraken tussen werkgever en re-integratiebedrijven.
- **Plaatsing**
Sluitstuk is duurzame plaatsing bij een ander werkgever.

De belangrijkste lessen uit de literatuur ten aanzien van de uitvoering van het primaire proces van VWNW en re-integratie zijn:

- Zorg voor open, duidelijke en tijdige voorlichting: wat kan de werknemer (en ook de leidinggevende) verwachten?
- Zorg voor heldere rollen en verantwoordelijkheden. Daarbij gaat het om de leidinggevende, HR, de loopbaancoach en de werknemer.
- Heb aandacht voor de eigen verantwoordelijkheid van werknemers en laat daar ruimte voor (empowerment, eigenaarschap, motivatie, maatwerk).
- Benader vroegtijdig werknemers van wie het tijdelijk contract afloopt.
- Houd de fase van intake en het advies/plan voor de werknemer die boventallig is eenvoudig en kort, zodat sneller met de daadwerkelijke begeleiding en inzet van instrumenten begonnen kan worden.
- Het kan raadzaam zijn (naast andere redenen, zoals jobhunting en specifieke kwaliteiten) om de begeleiding van VWNW en re-integratie uit te besteden, als dat ervoor zorgt dat bij een werknemer die 'blijft hopen op het oude' een knop om gaat. Uitbesteding (ook fysiek, andere omgeving) zorgt er voor dat de psychologische band met de werkgever wordt 'doorgeknipt'.
- Als het argument van doorknippen van een psychologische band niet aan de orde is, dan heeft zelf doen met nauwe betrokkenheid van de leidinggevende en HR vooral voordelen (interne herplaatsingen, ondergrondse vacatures en interne en externe netwerken van leidinggevend en HR-professionals). Voorkomen van 'over de schutting' situaties.
- Zorg voor deskundige ondersteuning, inclusief kennis van de context, de (kansen binnen de) organisatie en regelgeving en instrumentarium. Zorg ook voor resultaatgerichtheid in de begeleiding: niet alleen 'gesprekken voeren', maar ook het actief vinden en aanreiken van vacatures en wijzen op kansen op de markt. Werknemers hebben die ondersteuning vaak nodig, bijvoorbeeld bij langdurige dienstverbanden.
- Het aanbod (regelingen, instrumenten) moet voldoende zijn en op maat worden ingezet.
- Benut groepskracht (bijvoorbeeld workshops solliciteren en netwerken).
- De incentives moeten goed staan. Naar de leidinggevende toe gaat het er om dat de oude leidinggevende de kosten van de (ex-)werknemer blijft voelen. En naar de werknemer toe gaat het om uitstroomprikkels (perspectief, bonus/regeling).
- Zorg bij uitbesteding aan partijen voor sturing op kwaliteit en resultaten.
- Meten is weten! Zorg voor zicht op in-, door- en uitstroom en op kosten en resultaten.

2.2 Lessen voor hogescholen

De in dit hoofdstuk gepresenteerde literatuur is belangrijk voor hogescholen. Wat zijn de belangrijkste lessen die hogescholen hieruit kunnen halen bij het professionaliseren van hun VWNW- en re-integratie aanpak en het eventueel inrichten van mobiliteitscentra?

- Investeer aan de voorkant: maak mobiliteitsbeleid integraal onderdeel van het loopbaanbeleid van medewerkers. Maak de mobiliteitsvoorzieningen voor iedereen toegankelijk en houdt het vrijwillig. Op deze wijze wordt de intrinsieke motivatie van medewerkers om zichzelf te ontwikkelen en verder te professionaliseren het uitgangspunt. Door mobiliteit als integraal onderdeel van het HR beleid te maken en het als middel voor professionalisering en duurzame inzetbaarheid te zien, wordt de negatieve associatie die sommige werknemers (en leidinggevendenden) rondom mobiliteit hebben mogelijk weggenomen.
- Informeer werknemers tijdig bij een reorganisatie met een (groot) aantal boventalligen. Wanneer inzichtelijk wordt dat er sprake is van een groot aantal boventalligen, is het van belang dit zo vroeg mogelijk te communiceren naar werknemers.
- Start bij boventalligheid snel met een begeleidingstraject, waarbij de werknemer zich medeverantwoordelijk voelt. Laat hierbij ruimte voor eigen inbreng van de werknemer, zodat zij zich eigenaar voelen van het eigen traject.
- Wanneer er behoefte is aan samenwerking op het gebied van mobiliteitsbeleid is het van belang van te voren goed onderling te bespreken van de toegevoegde waarde van de samenwerking is en wat de (eventuele) financiële en organisatorische randvoorwaarden zijn.
- Voor effectieve samenwerking zijn onderling vertrouwen, overleg en gezamenlijke besluitvorming cruciaal.
- Neem ter verbetering van het primair proces van VWNW- en re-integratie trajecten de lessen, genoemd in subparagraaf 2.1.6, in acht.

3 LESSEN UIT ANDERE SECTOREN

3.1 Inleiding

Het hbo is niet de enige sector waar wordt gewerkt aan een meer activerend en faciliterend beleid op het vlak van mobiliteit en duurzame inzetbaarheid en op het terrein van de re-integratie van werknemers als het gaat om begeleiding bij ontslag en het vinden van een nieuwe baan. De vraag naar meer professionele begeleiding VWNW en oog voor professionalisering van medewerkers om hen duurzaam inzetbaar te maken is toegenomen. De maatregelen die in andere sectoren zijn toegepast, kunnen goede handvatten bieden voor het hbo. Onderstaand een overzicht van de keuzes in andere sectoren en wat daarvan voor de hogescholen interessant is om rekening mee te houden bij de eigen aanpak.

Geselecteerd zijn het wetenschappelijk onderwijs, het primair onderwijs (samenwerkingsverband PON), gemeenten (zoals Rotterdam en Oss) en het Rijk. Dit in verband met hun aanpak op het gebied van mobiliteitsbeleid en aansluiting vinden binnen het hbo, doordat zij bijvoorbeeld ook te maken hebben met het eigen risicodragerschap en bovenwettelijke regelingen.

3.2 Wetenschappelijk onderwijs

In het Onderhandelaarsakkoord cao Nederlandse Universiteiten (1 januari 2011 tot 1 januari 2014) van december 2012 zijn afspraken gemaakt over onder meer de “intensivering en verdere professionalisering van Werk-naar-Werk begeleiding” en het bijbehorende vangnet (“modernisering BWNW”). Afspraak is dat zowel werkgever als werknemer zich aantoonbaar optimaal en actief inspanssen voor het behouden van werk binnen of buiten de universiteit. Dit geldt niet alleen bij reorganisaties, maar ook bij het opheffen van een individuele betrekking, ongeacht aard en duur van het dienstverband.

Voor de Werk-naar-Werk begeleiding is in het kader van deze cao afgesproken:

“De professionaliteit van de Werk-naar-Werk begeleiding bestaat uit het kunnen beschikken over een actief netwerk in de omgeving van de betrokken organisatie en uit het hanteren van een bewezen succesvolle aanpak en uit kwaliteitscertificering (te realiseren in 2013). Door middel van peer review zullen de universiteiten onderling werken aan verdere professionalisering van de Werk-naar-Werk begeleidingsorganisatie en de daarbij gehanteerde processen.”

De ervaringen hiermee zijn onder meer neergelegd in de Eindrapportage Intensivering Van Werk naar Werk (H. Bartels & I. van der Roest, 2014). In deze rapportage zijn adviezen voor de deelnemende 13 universiteiten opgenomen. Overigens zijn er in het WO, gelet op de omvang van de instellingen en de aanwezige resources, geen gezamenlijke mobiliteitscentra.

Bevindingen waren onder meer:

- De organisatiecultuur is de grootste belemmering: er heerst nog onvoldoende een cultuur dat mobiliteit 'gewoon' is. Het sociaal plan stimuleert onvoldoende tot 'bewegen'. De onderzoekers constateren dat veel van de universiteiten maar een beperkt eigenaarschap laten zien wat betreft de urgentie van het onderwerp en het Van Werk naar Werk proces. Ze bevelen dan ook aan om het mobiliteits-denken verder te bevorderen en in te bedden in strategisch personeelsbeleid, duurzame inzetbaarheid en goed loopbaanbeleid. Medewerkers moeten meer geprikkeld worden (bijvoorbeeld in het sociaal plan) om in beweging te komen en zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen loopbaan. De universiteiten zijn van mening dat de meeste winst valt te behalen uit het bevorderen van het 'mobiliteitsdenken' in de voorfase. Als aanzegging heeft plaatsgevonden, is men eigenlijk al te laat.
- De universiteiten hanteren geen heldere en eenduidige streef- en meetcijfers (onder andere door een verschillende interpretatie van het begrip herplaatsingskandidaten).
- Universiteiten hebben de begeleiding van boventalligen organisatorisch heel verschillend ingebed. Universiteiten, die al veel te maken hebben gehad met gedwongen ontslagen, hebben in het algemeen op basis van ervaring een duidelijke focus in hun VWNW-aanpak.
- Er zijn geen heldere criteria ten aanzien van wanneer wel en wanneer niet en aan wie extern uit te besteden. Er is onduidelijkheid over het keuzebeleid en de resultaatsturing ten aanzien van externe partners.

Op basis van de bevindingen is voor het WO een top 10 aan tips benoemd:

1. Meten en periodiek analyseren van plaatsingscijfers.
2. Uitgangspunten en werkwijze vastleggen / beschrijven in werkplan / protocol.
3. Intensieve samenwerking tussen intern betrokkenen (lijnmanagement/ HR / loopbaancoaches).
4. Evenwichtige mix van interne coaches en externe partners en goede structurele samenwerking tussen in- en externe partijen.
5. Regulier en frequent matchingoverleg met mobiliteitsnetwerken (waar mogelijk en nuttig met meerdere universiteiten gezamenlijk).
6. Maatwerk in begeleiding. Iedere herplaatsingskandidaat is anders. Resultaat is maatgevend!
7. Stimuleren eigen verantwoordelijkheid herplaatsingskandidaten door bij voorbeeld hen zelf een plan van aanpak te laten opstellen en hen verantwoordelijk te maken voor de uitvoering daarvan.
8. Herplaatsingskandidaten vroegtijdig met de "buitenwereld" in aanraking te laten komen mede om ze zo mentaal los te weken van hun universiteit (externe activiteiten te laten ondernemen, extern te laten begeleiden).
9. Herplaatsingskandidaten eerst (weer) vertrouwen te laten ontwikkelen in zichzelf en wat ze te bieden hebben, voordat ze gaan netwerken/solliciteren.
10. Belang van gericht netwerken onderstrepen door organiseren trainingen en bijeenkomsten (wellicht ook door meerdere universiteiten gezamenlijk).

Lessen voor het hbo

Er zijn parallellen tussen universiteiten en het hbo. Ook in het hbo zijn er geen gezamenlijke mobiliteitscentra tussen de instellingen.

Dat de organisatiecultuur van universiteiten een belemmering is - er is nog onvoldoende een cultuur dat mobiliteit 'gewoon' is - is ook voor het hbo een aandachtspunt. In het AStri onderzoek wordt ook geconstateerd dat een actieve opstelling van zowel de werkgever als de werknemer moet worden bevordert en dat er kansen worden gemist in het VWNW proces.

Aanbevelingen als het mobiliteits-denken verder bevorderen, inbedden in strategisch personeelsbeleid, duurzame inzetbaarheid en goed loopbaanbeleid is ook voor het hbo nog steeds relevant. Evenals het stimuleren van medewerkers om in beweging te komen en verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen loopbaan. Ook het tekortschieten van stuurinformatie en resultaatsturing bij universiteiten is een aandachtspunt voor inrichting van Van Werk-naar-Werk begeleiding bij hogescholen.

3.3 Primair Onderwijs: Personeelscluster Oost-Nederland (PON)

Scholen in het primair onderwijs werken in een aantal regio's samen bij de uitvoering van hun VWNW- en re-integratiebeleid. Een voorbeeld van intensieve samenwerking bestaat in Oost Nederland, waar scholen in het primair onderwijs al langere tijd de krachten bundelen in de vorm van een gezamenlijk mobiliteitscentrum: het Personeelscluster Oost-Nederland (PON).

PON

Context

Het PON is een samenwerkingsverband van 31 schoolbesturen in het gebied tussen Apeldoorn, Deventer, Winterwijk en Arnhem. Onder deze besturen vallen 112 scholen voor primair onderwijs en speciaal basisonderwijs. De scholen zijn divers in omvang, denominatie en onderwijsconcepten. De aanleiding voor de oprichting van PON is dat demografische ontwikkelingen in de Achterhoek en Liemers ervoor zorgen dat er van 2010 tot 2020 een grote daling van het aantal leerlingen in de leeftijd van 4 tot 12 jaar zal plaatsvinden. Doordat kleine besturen boventaligheid intern vaak niet kunnen opvangen is de druk ontstaan om een gezamenlijke voorziening op te zetten voor werkgelegenheids- en mobiliteitsbeleid om werkgelegenheid te garanderen.

Werkwijze

Het mobiliteitscentrum van PON begeleidt onder andere medewerkers naar ander werk. Er is de verplichting dat bij vacatures personeel van andere deelnemende besturen voorrang hebben boven externe kandidaten. Schoolbesturen melden een vacature bij het mobiliteitscentrum en mogen kiezen uit binnengekomen sollicitaties. Wanneer er geen reactie op een vacature is, wordt er door PON actief ingezet om potentiële kandidaten 'in beweging' te krijgen om te reageren op de aangeboden vacature. Een boventallige kandidaat die niet op deze manier binnen PON te plaatsen is komt (met behoud van rechten) in aanmerking voor inzet in de vervangingspool.

Om in de toekomst boventaligheid te voorkomen, worden medewerkers niet alleen door PON begeleid naar ander werk, maar stimuleert PON met het project 'In beweging' ook vrijwillige mobiliteit. Medewerkers die open staan voor vrijwillige mobiliteit kunnen zich bij PON melden. Het personeelscluster houdt de medewerkers op de hoogte van vacatures en kan bemiddelen bij een daadwerkelijke overstap. Daarnaast dienen aangesloten besturen vrijwillige mobiliteit te stimuleren.

Naast het behoud van werkgelegenheid is het PON gefocust op het bieden van breder loopbaanperspectief. Medewerkers kunnen terecht met uiteenlopende vragen, variërend van advies over een CV tot concrete loopbaanadviesgesprekken. Doordat PON zich beweegt op vele gebieden die te maken hebben met inzet, begeleiding, rechtspositie en arbeidsvoorwaarden van onderwijspersoneel hebben ze veel kennis en expertise ontwikkeld. Het delen van deze kennis met de aangesloten besturen is naast de bemiddelde en coördinerende rol van PON ook een belangrijke taak. De gezamenlijke voorziening PON heeft ertoe bijgedragen dat gedwongen ontslagen vooralsnog voorkomen zijn.

Lessen voor het hbo

Het voorbeeld in het primair onderwijs kan niet één op één worden overgezet naar het hbo (de context en de omvang van scholen in het primair onderwijs zijn wezenlijk anders), maar een belangrijk leerpunt voor het hbo is wel, dat het succes van mobiliteit in belangrijke mate afhankelijk is van de positieve benadering. De kracht van de aanpak is dat mobiliteit wordt gestimuleerd zonder dat en voordat er sprake is van enige vorm van dwang. Ook is de brede integrale aanpak in het kader van loopbaanperspectief een voorbeeld. Net als bij het wo is dus de conclusie: de grootste winst is te behalen als mobiliteit normaal en positief is. Daarnaast werpen deskundigheid (kennis) en focus (specialiseren) hun vruchten af: gedwongen ontslagen zijn voorkomen.

3.4 Gemeenten

A+O fonds Gemeenten heeft op basis van ervaringen bij zestien gemeenten geïnventariseerd wat ervaringen van gemeenten zijn om medewerkers te ontwikkelen en op gezette tijden loopbaanstappen te laten maken.²³ In de gemeentelijke sector bestaat de intergemeentelijke samenwerking in het algemeen uit netwerksamenwerking, een gezamenlijke website voor mobiliteit en uitwisseling van vacatures en uitwisseling van medewerkers. Zelfstandige mobiliteitscentra komen voor (IGOM in Zuid-Limburg is een bekend voorbeeld), maar vormen een uitzondering.

Een voorbeeld uit de publicatie van A+O fonds Gemeenten is de gemeente Oss, die in 2010 een intern mobiliteitscentrum heeft opgezet.

Gemeente Oss

Context

Naar aanleiding van strategische personeelsplanning is binnen de gemeente Oss in 2010 een mobiliteitscentrum opgezet. De strategische personeelsplanning leidde ertoe dat er binnen de organisatie een gedeelde visie ontstond over het nut en de noodzaak van mobiliteit. Binnen de gemeente bestaat het idee dat als medewerkers flexibel zijn, gedwongen ontslagen voorkomen kunnen worden.

Werkwijze

Het mobiliteitscentrum van de gemeente Oss helpt medewerkers om loopbaanstappen te maken. Medewerkers worden individuele maatwerkproducten en -diensten, geboden, zoals loopbaanadvies en coaching. Daarnaast organiseert het centrum groepsgerichte cursussen en netwerkbijeenkomsten en beheert het een klussenbank voor opdrachten binnen en buiten de gemeente. De leidinggevende blijft verantwoordelijk voor de medewerker, ook als het werk geleidelijk verdwijnt en de medewerker gaandeweg het traject andere klussen oppakt of gedetacheerd wordt op een andere afdeling. Het mobiliteitscentrum heeft weinig budget. De afdelingen betalen zelf de kosten voor leren, ontwikkelen en netwerken uit hun opleidingsbudgetten. Elk kwartaal worden cijfers van het mobiliteitscentrum aan het OR en het managementteam gepresenteerd.

Ervaringen

De aanpak leidt tot loopbaansucces voor medewerkers. Daarnaast is er bij de medewerkers meer bevoegenheid te merken, doordat deze meer zijn gaan doen waarin ze geïnteresseerd zijn. Verder is de inzetbaarheid toegenomen door betere matching van mensen op taken. Inmiddels is binnen de gemeente Oss een cultuur van ontwikkeling ontstaan. De proactieve aanpak en goede onderlinge gesprekken tussen OR, bestuurder, leidinggevend en het mobiliteitscentrum hebben daartoe bijgedragen.

²³ A+O fonds Gemeenten (2013). Zo kan het ook! Fraaie leer- en loopbaanpraktijken bij gemeenten - de 28 praktijken.

Een andere gemeente is Rotterdam. De gemeente Rotterdam kampt met een grote VWNW- en re-integratie uitdaging en heeft die met zeer goede resultaten opgepakt.

Gemeente Rotterdam

Context

Het mobiliteitscentrum is een onderdeel van de centrale concerndirectie HR. In verband met de grote financiële uitdagingen, waar de gemeente voor staat, inclusief het vinden van ander werk voor voormalige ID-werknemers, is een specifieke aanpak via het MC gestart. Het ging aanvankelijk om 900 werknemers, voornamelijk aan de onderkant van het loongebouw.

Werkwijze

Iedereen die in Rotterdam overtollig werd, is centraal bij het MC ondergebracht voor begeleiding naar ander werk. Dit in verband met de majeure aantallen. Te groot voor leidinggevenden om zelf te begeleiden, zo was de conclusie. Een tweede argument was de grote deskundigheid die centraal wel en decentraal minder kan worden geborgd. Bij het MC kan wel de juiste focus, specialisatie (inclusief loopbaanadviseurs en recruiters) en goede begeleiding worden georganiseerd.

Rotterdam voert het mobiliteitsbeleid volledig zelf uit. Het is wel nuttig om bijvoorbeeld met de andere drie G4-gemeenten en met het ABP uit te wisselen en van elkaar te leren. Vacatures en CV's worden nauwelijks uitgewisseld.

Ervaringen

De her- en uitplaatsingsoperatie is met succes uitgevoerd. 600 van de 900 MC-werknemers hebben ander werk gevonden! Succesfactoren hierbij waren in het bijzonder:

- Zorg voor heldere communicatie en duidelijkheid in de boodschap.
- Bij grote, projectmatig aan te pakken uitdagingen (grote aantallen in korte tijd goed begeleiden naar een nieuwe plek) moet de projectleider rechtstreeks onder de Algemeen Directeur worden gepositioneerd. Onafhankelijk van de lijn.
- Investeren in meedenken met leidinggevenden loont. Vertrouwen maakt bereidheid om mee te werken aan herplaatsing van een VWNW- of re-integratie kandidaat. In Rotterdam is dat bijvoorbeeld gegroeid door met de leidinggevende mee te denken over het inkorten van de tijd dat een vacature niet extern mag worden ingevuld.
- Neem de OR tijdig, steeds en goed mee in het proces.

Het mobiliteitscentrum van de gemeente Rotterdam is gestart naar aanleiding van de grote VWNW- en re-integratie uitdagingen van de gemeente en wordt nu verbreed naar de volledige IDU (in-, door- en uitstroom). Ook is het Transferproject gestart, waarbij er meer aandacht is aan de voorkant: mobiliteitswensen van werknemers, die tijdens reguliere ontwikkelgesprekken in afdelingen met dreigende herplaatsingssituaties worden geconfronteerd. Dan vindt verwijzing naar het MC plaats, waar de werknemer kan profiteren van alle aanwezige deskundigheid en instrumenten. De werknemer is wel zelf meer in de lead. Als de grote VWNW-opgave achter de rug is, zou een volgende stap in de ontwikkeling van het MC kunnen zijn, dat dit zich ontwikkelt tot een centraal Expertisecentrum voor Persoonlijke Ontwikkeling van gemeenteambtenaren.

Lessen voor het hbo

Voor het hbo relevante lessen uit de gemeentelijke sector zijn:

- Slim gebruik maken van netwerken, bijvoorbeeld door contacten met andere regionale werkgevers te onderhouden en in te zetten voor leren en loopbanen, en door externe stages en intervisiesessies met (externe) collega's te stimuleren;
- Succesvolle gemeenten investeren langdurig en vol overtuiging in mensen;

- Stimuleer zelfsturing, bijvoorbeeld door de aanstelling in algemene dienst in praktijk te brengen en medewerkers volop ruimte te bieden voor zelfgekozen leer- en loopbaanactiviteiten;
- Durf te experimenteren en fouten te maken. Leidinggevenden die zich kwetsbaar durven op te stellen, verhogen de bereidheid van hun medewerkers om open en eerlijk te zijn, mee te denken en creatieve afspraken te maken over leren en loopbanen.
- Geef mensen zetjes in de goede richting, bijvoorbeeld in de vorm van een ontwikkelcheque of van een leidinggevende die medewerkers 'prikkelende vragen' stelt over hun loopbaan. Proactieve medewerkers hebben de halve wereld.
- Tot slot is de ontwikkeling naar centra voor loopbanen en persoonlijke ontwikkeling een voorbeeld waarin mobiliteitscultuur gewoon is.

3.5 Rijk

Door SEOR en Ecorys is in 2015 het Van Werk naar Werk beleid van het Rijk geëvalueerd²⁴. Het Rijk stond en staat voor een forse opgave, zoals hieronder beschreven.

Het Rijk

Context

Het Rijk heeft een forse opgave in het kader van de hervorming en verkleining van de rijksdienst. Daartoe zijn binnen het Rijk vier tijdelijke ('Taakstelling Rutte I en II') interne mobiliteitsorganisaties ingericht, die zorgen voor onafhankelijke professionele begeleiding van Van Werk Naar Werk. Aan de verplichte herplaatsing is bij de laatste cao een vrijwillige fase toegevoegd: preventie. In de mate waarin werknemers zelf mobiel worden, is de opgave van het Rijk om boventallige werknemers elders binnen of buiten het Rijk te herplaatsen kleiner.

Werkwijze

- Het VWNW-onderzoek vindt plaats onder 'onafhankelijke professionele begeleiding', in de vorm van mobiliteitsadviseurs van één van de vier mobiliteitsorganisaties binnen het Rijk. De leidinggevende heeft hierbij de rol van opdrachtgever, de ambtenaar die van klant. De uitkomst van het VWNW-onderzoek is vertrouwelijk en eigendom van de ambtenaar.
- Op basis van het VWNW-onderzoek stelt de mobiliteitsadviseur een VWNW-advies op dat wordt gedeeld met het bevoegd gezag en de betrokken ambtenaar. Beiden kunnen een second opinion aanvragen.
- Op basis van het VWNW-advies wordt onder professionele begeleiding een realistisch VWNW-plan opgesteld. Een aangewezen ambtenaar heeft dan twee weken bedenktijd of hij het plan al dan niet wil gaan uitvoeren. Na ondertekening wordt de ambtenaar een vrijwillige VWNW-kandidaat en start de begeleidingsperiode. De verplichte VWNW-kandidaat heeft geen keuze om het plan al dan niet uit te voeren.
- Het vastgestelde VWNW-plan kan door het bevoegd gezag in overleg met de VWNW-kandidaat worden aangepast als '*bijzondere omstandigheden daartoe aanleiding geven*'. Het kan bijvoorbeeld nodig zijn om voor een verplichte VWNW-kandidaat het plan, dat in de vrijwillige VWNW-fase is opgesteld, aan te passen.
- In beginsel duurt het begeleidingstraject van zowel de vrijwillige - als de verplichte VWNW-kandidaat maximaal $3 \times 6 = 18$ maanden. Dit is opgeknipt in drie perioden, waarbij de definitie van een passende functie steeds ruimer wordt. De begeleiding wordt uitgevoerd door één van de vier interne mobiliteitsorganisaties. Bij de uitvoering hiervan zijn allerlei mobiliteitsvoorzieningen denkbaar. Ook bij concrete plaatsing zijn er allerlei mogelijke voorzieningen zoals (tijdelijke) salarissuppletie om de overstap te vergemakkelijken.

²⁴ Evaluatie van het Van Werk Naar Werk-beleid. SEOR/Ecorys, in opdracht van ministerie BZK. 2015

Lessen voor het hbo

Het gaat bij het Rijk om een gereguleerde, professioneel georganiseerde en systematische aanpak, waarbij het onderzoek een aantal belangrijke leerpunten heeft vastgesteld. Deze zijn ook voor hogescholen interessant.

- Informeer werknemers vroegtijdig, helder en volledig over komende reorganisaties, waardoor werknemers al op zoek kunnen gaan naar een andere baan voordat zij boventallig worden. Leidinggevenden en mobiliteitsorganisaties moeten de regelgeving precies kennen en toepassen. Via een individueel, persoonlijk contact moeten werknemers ook kunnen vragen wat het voor hen persoonlijk gaat betekenen.
- Houd de voorfase (intake, advies/plan) eenvoudig en kort, zodat sneller kan worden begonnen met de begeleiding en de inzet van instrumenten.
- Deelnemers willen ruimte voor eigen inbreng hebben. Laat hen hun eigen plan/traject opstellen en maak het mogelijk dat zij kiezen voor een andere uitvoerder dan de mobiliteitsorganisatie.
- Als een leidinggevende te maken heeft met een groot aantal kandidaten, stel dan iemand anders aan die de begeleiding namens de werkgever verzorgt.
- Zorg dat leidinggevenden (of hun vervangers namens de werkgever) en mobiliteitsorganisaties goed samenwerken door periodiek onderling overleg.
- Zorg voor voldoende tijdige en intensieve begeleiding van de kandidaat.
- Zorg voor goede stuurinformatie.

3.6 Lessen voor hogescholen

Gezamenlijke regionale mobiliteitscentra zien we bij de onderzochte sectoren eigenlijk alleen bij kleinere werkgevers, die samen deskundigheid en HR-expertise bundelen om slagkracht, expertise en efficiency te verhogen en meer zekerheid en loopbaankansen te bieden aan werknemers. Grote werkgevers hebben hetzij de deskundigheid belegd bij P&O, hetzij in een intern mobiliteitscentrum (voor grote aantallen, bijvoorbeeld bij reorganisaties en eventueel ook voor vrijwillige mobiliteit in het kader van loopbaanontwikkeling). Ook dat interne mobiliteitscentrum is dan vaak binnen P&O of tegen P&O aan georganiseerd.

In dit hoofdstuk zijn per sector de belangrijkste lessen voor hogescholen genoemd:

- **Investeer aan de voorkant:**
zorg voor een cultuur, waarbij vrijwillige mobiliteit wordt gestimuleerd als onderdeel van persoonlijke ontwikkeling, zonder en voordat er sprake is van dwang.
- **Organiseer deskundigheid voor leidinggevend en medewerkers.**
Heldere sturing op mobiliteit kan niet zonder deskundige ondersteuning vanuit HR/ het mobiliteitscentrum. De combinatie van sturing in de lijn (op basis van goede stuurinformatie) en deskundige ondersteuning is een voor mobiliteit vruchtbare mix.
- **Zorg voor een helder protocol.**
Als basis voor duidelijkheid over procedures, rechten, rollen en verantwoordelijkheden.
- **Informeer in geval van verplichte mobiliteit werknemers tijdig en goed.**
Zorg daarbij dat leidinggevend op de hoogte zijn van de relevante regelingen en regelgeving.
- **Geef werknemers ruimte voor eigen inbreng.**
Dit stimuleert eigenaarschap en een proactieve opstelling bij werknemers.
- **Benut bestaande netwerken, bijvoorbeeld regionale werkgevers.**
Deze kunnen goed benut worden om externe stages of detacheringen te laten plaatsvinden. Dit draagt bij aan de ontwikkeling van de eigen werknemers in het kader van duurzame inzetbaarheid en maakt hen zowel intern als extern makkelijker te plaatsen.

De organisatiecultuur blijft ook hier een aandachtspunt: een cultuur waarin een actieve opstelling van zowel de werkgever als de werknemer wordt bevordert, ingebed in strategisch personeelsbeleid, duurzame inzetbaarheid en goed loopbaanbeleid.

4 MOBILITEITSBELEID BINNEN HET HBO

4.1 Inleiding

Binnen het hbo bestaan verschillende vormen en organisaties van mobiliteit. In de wetgeving en cao liggen de kaders vast en daarbinnen vindt de invulling en uitvoering van het daadwerkelijke mobiliteitsbeleid binnen de hogescholen plaats. Hierdoor en omdat hogescholen onderling in omvang en context verschillen, kan niet worden gesproken van 'het mobiliteitsbeleid' van hogescholen. Tien hogescholen zijn gesproken, om een beeld te krijgen van de wijze waarop de hogescholen met VWNW-en re-integratietrajecten bezig zijn en waar ze tegenaan lopen. Gekozen is voor casusbeschrijvingen ter lering en inspiratie voor collega hogescholen. Afgesloten wordt met een aantal conclusies over rode draden en gebleken aandachtspunten.

Achtereenvolgens komen aan de orde:

- De begeleiding bij (dreigende) werkloosheid in het algemeen, door bijvoorbeeld CHE (Christelijke Hogeschool Ede) en Hogeschool Rotterdam.
- De interne mobiliteitsaanpak van bijvoorbeeld HAS en CHE.
- Het zorgen voor externe mobiliteit door bijvoorbeeld Inholland, Zuyd Hogeschool en Hogeschool Utrecht.
- Het zorgen voor kansvergrotenende samenwerking door bijvoorbeeld Windesheim, CHE, NHTV, Hanzehogeschool en de HvA.
- Het zicht houden op de aantallen en resultaten door bijvoorbeeld Hanzehogeschool.

Vervolgens wordt ingegaan op de behoefte van hogescholen en werknemers bij de verdere versterking van de mobiliteitsaanpak.

Tot slot bevat dit hoofdstuk een samenvattend overzicht van aangetroffen varianten (organisatiemodellen) van de wijze waarop hogescholen hun mobiliteitsbeleid hebben ingericht of kunnen inrichten. Ook wordt ingegaan op de keuzes die hogescholen moeten maken bij de uitvoering van VWNW- en re-integratie trajecten.

Overigens zijn de hogescholen²⁵, die aan dit onderzoek hebben meegewerkt, niet per se de best practice in de sector. Dat is niet bekend, omdat inzicht in de resultaten van de aanpak veelal ontbreekt.

4.2 Hoe voeren hogescholen hun mobiliteitsaanpak uit?

4.2.1 Begeleiding bij (dreigende) werkloosheid

Hogescholen zetten op hoofdlijnen dezelfde stappen bij de begeleiding van VWNW- en re-integratie kandidaten. Wanneer iemand niet meer op zijn/haar functie past of anderszins boventallig wordt, proberen zij in eerste instantie de betreffende werknemer intern te herplaatsen. Wanneer dit niet mogelijk blijkt en bijvoorbeeld bijscholing hier niet aan kan bijdragen, kiezen hogescholen ofwel voor een re-integratietraject, begeleiding vanuit een intern mobiliteitscentrum of andere losse mobiliteitsvoorzieningen om de betreffende werknemer elders aan de slag te krijgen.

²⁵ Voor een overzicht van de hogescholen, zie bijlage 1: Onderzoeksverantwoording

Uiteraard is er sprake van maatwerk per werknemer en situatie. Zo is bij conflictsituaties in combinatie met WW de ervaring van CHE dat het lastig is om begeleiding te bieden, gezien de slechte verhoudingen op dat moment. In de meeste gevallen wordt er dan gekeken naar VWNW-begeleiding. Dit gebeurt dan meestal door een extern bureau. Dit bureau voert de intake uit, kijkt wat iemand kan/wil en biedt coaching aan. CHE werkt nauw samen met een werving & selectie bureau, waar iemand dan aangemeld wordt. Een dergelijk traject duurt 3 tot 6 maanden. Als iemand dan niet is uitgestroomd naar een andere baan, dan blijft de werknemer in de WW en komt de begeleiding terug bij de hogeschool zelf. Veelal werkt dit beter volgens CHE dan wanneer de hogeschool direct de begeleiding op zich zou nemen na een conflictsituatie.

Om de kwaliteit en resultaten van de begeleiding te verbeteren, heeft de Hogeschool Rotterdam een mobiliteitsspecialist bij de afdeling HRM aangesteld, waardoor de organisatie en uitvoering verregaand is verbeterd. Professionalisering loont, aldus de hogeschool. Ter illustratie van de middelen die op maat ingezet worden bij de begeleiding van iemand die (mogelijk) in de WW komt, is hieronder de aanpak van Hogeschool Rotterdam opgenomen.

Hogeschool Rotterdam

Binnen de Hogeschool Rotterdam worden op maat verschillende instrumenten ingezet om (ex-) medewerkers uit de (B)WW te houden of te herplaatsen:

Herplaatsing binnen de hogeschool

Er wordt gekeken of de (ex-) medewerker binnen de hogeschool kan worden geplaatst. De kandidaat is herplaatsbaar als er geen sprake is van een vaststellingsovereenkomst, de basis competenties (opleiding en/of ervaring) aanwezig zijn en er sprake is van bewijs van competentie (talent).

Outplacement

Wanneer een medewerker niet intern kan worden geplaatst, wordt er gekeken of deze elders kan worden geplaatst. Tijdens het outplacementtraject worden - op maat - de volgende programmaonderdelen doorlopen: 1. Intake, 2. Employabilityscan, 3. Potentieel meting en E-assessment, 4. Loopbaanoriëntatie traject, 5. Personal coaching, 6. Sollicitatietraining, 7. Presentatietraining, 8. Training persoonlijke effectiviteit en/of kernkwaliteiten, 9. Begeleiding vacature search en vacature mailing, 10. Begeleiding van sollicitaties, 11. Coaching op positionering en/of 12.(Werk)stage lopen.

Begeleiding

Met medewerkers van wie het contract niet wordt verlengd, vindt een intakegesprek plaats. Hierna wordt er een vervolgtraject bepaald. Daarbij kunnen onder andere de volgende middelen worden ingezet: loopbaanadvies, training op maat en assessment. Voor begeleiding zijn drie externe bureaus ingehuurd, deze zorgen ervoor dat er zo snel mogelijk met iemand aan de slag wordt gegaan.

Ervaringen

Door intern een specialist vrij te maken en door samenwerking met externe commerciële bureaus (op basis van resultaatafspraken) is ten opzichte van interne begeleiding de doorlooptijd van kandidaten afgenomen. Deze verkorting van de doorlooptijden heeft tot lagere kosten geleid.

4.2.2 Interne mobiliteit

Bij VWNW-begeleiding gaat het in de eerste plaats om interne mobiliteit, omdat hogescholen grote organisaties met vaak veel plaatsingskansen zijn, als maar creatief en breed wordt gekeken. Ook bij re-integratie is het zaak niet de ogen te sluiten voor de kansen bij de eigen hogeschool. Interne mobiliteit kan vrijwillig zijn, waarbij mobiliteit bestaat uit promoties, de wens eens iets (ergens) anders te willen.

Ook kan er sprake zijn van gedwongen mobiliteit, bijvoorbeeld doordat de betreffende functie ophoudt te bestaan, er sprake is van een conflict of de betreffende werknemer niet meer geschikt is voor de betreffende functie.

HAS

Bij de HAS gaat het in de praktijk voornamelijk om interne mobiliteit. De HAS heeft de afgelopen jaren namelijk steeds te maken gehad met groei, waardoor mobiliteit enkel noodzakelijk was, wanneer er sprake was van fluctuaties tussen de opleidingen. Binnen de HAS worden medewerkers gestimuleerd om zichzelf te ontwikkelen en intern te 'bewegen'. Wanneer medewerkers verder willen groeien of een andere functie of andere taken willen binnen de HAS kunnen ze hiervoor rechtstreeks bij hun leidinggevende, P&O en/of de vitaliteitscoach terecht. P&O houdt de interne vacatures in de gaten en als er een vacature ontstaat, dan wordt er eerst gekeken of deze aansluit in het geval dat iemand intern heeft aangegeven een bepaalde functie te willen. De vitaliteitscoach helpt medewerkers onder andere als ze vragen hebben over professionalisering, hun loopbaan en mobiliteit en als ze op zoek zijn naar taken die het beste bij hun passen. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van talentenscans. Deze kunnen medewerkers helpen bewust te worden van de talenten die ze bezitten. De taken van de medewerkers kunnen vervolgens worden afgestemd op deze talenten. Er zijn dan ook diverse mogelijkheden aanwezig voor de werknemers van de HAS. Uitgangspunt is wel dat zij deze mogelijkheden zelf opzoeken: eigen verantwoordelijkheid.

Ook de Christelijke Hogeschool Ede (CHE) faciliteert en stimuleert interne mobiliteit. Het doel wat CHE hiermee probeert te bereiken is meerledig en bestaat uit:

1. Efficiënter en meer kostenbewust werken;
2. Collega's die (binnen hun eigen afdeling) minder inzetbaar zijn, te helpen hun horizon te verbreden en nieuwe ervaringen en energie op te doen;
3. Stimuleren van het organisatiebewustzijn en de verbinding tussen de verschillende afdelingen.

CHE

Wanneer medewerkers een andere functie ambiëren binnen de CHE, dan kunnen zij dit aangeven bij de P&O afdeling. Deze houdt voor de medewerkers de mogelijkheden die zich voordoen in de gaten, zoals een vacature die vrij komt. Om vacatures goed in kaart te kunnen brengen, delen leidinggevenden hun vacatures/klussen en eventuele beschikbaarheid van collega's met P&O. Daarnaast worden directeurs en leidinggevenden die elkaar 'verder' kunnen helpen door P&O aan elkaar gekoppeld. Verder is er voor medewerkers een coach beschikbaar, die medewerkers bijvoorbeeld kan begeleiden als ze doorschuiven naar een zwaardere positie met meer verantwoordelijkheden. Om mobiliteit binnen CHE te stimuleren wordt er verder op dit moment een interne krant opgezet met als thema 'Kom in beweging'. Hierin worden succesverhalen op het gebied van interne mobiliteit gedeeld. Daarvoor worden collega's en leidinggevenden geïnterviewd, die intern een stap hebben gezet.

4.2.3 Externe mobiliteit

Als interne herplaatsing niet mogelijk is, is externe mobiliteit aan de orde. Zo kan er sprake zijn van een conflictsituatie, waardoor herplaatsing binnen de hogeschool niet langer een optie is. Of bij boventaligheid. Bij Inholland was er afgelopen jaren sprake van een groot aantal boventaligen. Dit vroeg om een specifieke taskforce-achtige aanpak, met een sterk accent op uitplaatsing. Inholland heeft daartoe een professioneel mobiliteitscentrum opgezet dat zich nadrukkelijk ook moest richten op externe mobiliteit.

Hogeschool Inholland: intern mobiliteitscentrum

Context

Door terugloop in het aantal studenten en bezuinigingen van de rijksoverheid heeft Inholland sinds oktober 2011 te maken gehad met twee reorganisaties. De meest recente is op 1 september 2015 geëindigd. Tijdens de eerste reorganisatie, die tot 1 januari 2013 liep, werden er 470 voltijds arbeidsplaatsen geschrapt en bij de tweede reorganisatie 200 fte. Hiertoe is het Mobiliteitscentrum Inholland (MCI) opgezet.

Werkwijze

De adviseurs van het MCI nemen contact op met boventallige medewerkers, om een afspraak in te plannen voor een intakegesprek. Samen met een adviseur wordt er besproken welke stappen de medewerker kan ondernemen bij het vinden van een nieuwe baan. In de meeste gevallen wordt er verwezen naar een traject bij één van de externe bureaus, waarmee Inholland samenwerkt. De medewerker kan zelf kiezen door welk bureau hij of zij wil worden begeleid. Het MCI voert, sinds de tweede reorganisatie, ook actief beleid op het gebied van begeleiding van medewerkers waarvan het tijdelijke contract niet verlengd wordt. Deze medewerkers worden drie maanden van tevoren door hun leidinggevende geïnformeerd dat het contract niet wordt verlengd. Dit wordt vervolgens schriftelijk bevestigd in een brief van HRM en hierin wordt ook aangegeven dat het MCI contact met hen opneemt. Deze volgt de medewerkers actief en het MCI biedt ondersteuning aan bij het vinden van ander werk.

Daarnaast is in december 2013 het interne uitzendbureau Incompany van Inholland van start gegaan. Dit bemiddelt voor Inholland medewerkers die op zoek zijn naar tijdelijke werkzaamheden binnen de hogeschool. Managers kunnen tijdelijke werkzaamheden melden en Incompany gaat vervolgens op zoek naar een interne kandidaat. Incompany zorgt ervoor dat boventallige medewerkers aangehaakt blijven en de mogelijkheid hebben om aan het arbeidsproces te blijven deelnemen. Voorheen lag de begeleiding bij de oorspronkelijke leidinggevendenden, maar om deze meer tijd en ruimte te geven om te werken aan een nieuwe opzet en medewerkers 'los te weken' van de afdeling is er door Inholland voor gekozen om medewerkers over te dragen aan aparte casemanagers.

Ervaringen

De actieve begeleiding en de samenwerking tussen het MCI, het incompany uitzendbureau en de back office van HRM hebben ertoe bijgedragen dat een klein deel van de (ex-)medewerkers met ontslag is vertrokken. Bij het opzetten van het MCI bestond het risico dat het mobiliteitscentrum een negatieve klank zou krijgen. Naar nu blijkt, vinden ook reguliere medewerkers hun weg naar het MCI en zijn deze het centrum als hulpmiddel gaan beschouwen. Daarnaast zijn de medewerkers, waarvan de tijdelijke contacten afliepen, door de proactieve manier van communiceren en begeleiden van het MCI actiever op zoek gegaan naar werk dan voorheen.

Huidige fase: naar de voorkant (ontwikkeling)

Het mobiliteitscentrum is destijds opgezet voor curatieve doeleinden en de begeleiding van grote aantallen werknemers tegelijkertijd. In de toekomst zal deze in een andere vorm blijven bestaan. Door de reorganisatie is duurzame inzetbaarheid een urgent onderwerp geworden en daarom is er door Inholland ook ingezet op vrijwillige mobiliteit en professionalisering. Hiervoor kunnen medewerkers onder andere gebruikmaken van het portaal van Inholland, dat onder andere arbeidsmarktinformatie, een vacaturebank met externe vacatures van verschillende sites en loopbaaninstrumenten bevat.

Uit bovenstaande beschrijving blijkt dat het mobiliteitscentrum van Inholland zich in de transitiefase heeft ontwikkeld van een instrument puur gericht op (externe) mobiliteit, naar instrument om duurzame inzetbaarheid en vrijwillige mobiliteit te bewerkstelligen.

Bij de HvA Academie van de Hogeschool van Amsterdam is het mobiliteitscentrum getransformeerd tot een professionaliseringsinstrument. De HvA Academie biedt individuele coaching, begeleiding en scholing. De faciliteiten van de Academie zijn voor alle werknemers toegankelijk. Enig aandachtspunt hierbij is echter de onbekendheid van de voorzieningen die de HvA Academie biedt voor de werknemers. Door de relatieve onbekendheid over de mogelijkheden en het onderschatten van de waarde van loopbaanontwikkeling, wordt er minder gebruik van gemaakt dan mogelijk zou zijn. Daarnaast speelt negatieve beeldvorming onder werknemers hier een belemmerende rol.

Zuyd Hogeschool heeft geen grote boventaligheidsvraagstukken en beschikt sinds een paar jaar over een intern servicebureau, dat meerdere functies op het terrein van mobiliteit vervult. Zowel loopbaanbeleid en persoonlijke ontwikkeling, als begeleiding van VWNW- en re-integratiekandidaten (interne en externe mobiliteit). Een integrale benadering, verbonden met strategische personeelsplanning, die de hogeschool en haar werknemers flexibeler en kwalitatiever moet maken om klaar te zijn voor de uitdagingen waar Zuyd voor staat.

Zuyd Hogeschool

Context

Naar aanleiding van krimp (teruglopende studentenaantallen) en vergrijzing als ook in het kader van kwaliteitsbeleid is Zuyd Hogeschool zich in 2009 meer gaan richten op mobiliteit en duurzame inzetbaarheid. Sinds 2012 wordt versneld geprofessionaliseerd. Deze intensivering komt mede door de prestatieafspraken met het Ministerie en de bepalingen in de cao betreffende professionalisering en duurzame inzetbaarheid.

Werkwijze

Zuyd Hogeschool faciliteert en regelt de mobiliteitsbehoefte hoofdzakelijk intern. Het heeft een intern servicebureau; een goed geoutilleerde HRM-afdeling die uit 40 medewerkers bestaat. Leidinggevend worden ondersteund door algemene HR-adviseurs, loopbaanadviseurs en casemanagers (ziekteverzuim). Doordat de hogeschool veel interne herplaatsingsmogelijkheden heeft en geen grote aantallen boventalige medewerkers, is de personeelsbehoefte over het algemeen in balans. Om die reden wordt er slechts in beperkte mate samengewerkt met andere werkgevers (vooral binnen het eigen bedrijsnetwerk van de hogeschool). Ook participeert Zuyd Hogeschool (aanvullend, licht) in twee externe netwerkorganisaties.

Binnen de hogeschool wordt gewerkt met strategische personeelsplanning (SPP). Hierbij wordt er gekeken naar de eisen die in de toekomst aan de organisatie en haar medewerkers worden gesteld in relatie tot de huidige organisatie en competenties. Per bedrijfs onderdeel wordt in een meerjarenplanning de toekomst in beeld gebracht en inzicht gegeven in hoe de situatie er nu voor staat. Hierdoor ontstaat er een beeld van wat er kwantitatief en kwalitatief nog extra moet worden gedaan. In functioneringsgesprekken met de leidinggevende wordt er samen met de medewerker bekeken wat er door de organisatie wordt gevraagd en wat er in de toekomst zal worden gevraagd. Vervolgens wordt er met de werknemer besproken welke acties de werknemer kan ondernemen om inzetbaar te blijven. Permanente persoonlijke ontwikkeling is een belangrijk onderdeel van de strategie van de hogeschool. Het interne servicebureau biedt expertise en instrumenten, dat naast de vrijwillige loopbaantrajecten ook bij de uitvoering van VWNW- en re-integratietrajecten wordt ingezet. Ook houdt het servicebureau de interne vacatures in de gaten, waardoor kan worden gewezen op kansen en kan worden bemiddeld. Voor een groep ondersteuners, 80 secretaresses, is een specifieke groep 'duurzame inzetbaarheid' gecreëerd.

Externe en ook interne mobiliteit wordt door de Hogeschool Utrecht onder andere gestimuleerd door een loopbaanportaal, ontwikkeld in samenwerking met Focus; een online platform met onder andere vacatures en testen. Werknemers van de HU kunnen daar rechtstreeks gebruik van maken. Zo kunnen medewerkers op vrijwillige basis aan hun ontwikkeling en inzetbaarheid werken.

Loopbaanportaal HU

Het Loopbaanportaal bevat veel informatie over de arbeidsmarkt en door middel van het profiel van de werknemer kan er gericht worden gezocht naar vacatures. Deze vacatures worden door middel van een 'spider' opgehaald en hier kan tevens een LinkedIn profiel aan worden gekoppeld. Daarnaast kunnen medewerkers door het doen van testen en oefeningen inzicht krijgen in wie ze zijn, wat bij hen past en wat de mogelijkheden zijn voor hun loopbaan. Het Loopbaanportaal is vertrouwelijk; de rapportages die het management uit het systeem ontvangt zijn niet naar personen terug te leiden.

Naast het Loopbaanportaal werkt Hogeschool Utrecht sinds 2013 ook samen met Focus op het gebied van Werk-naar-Werk trajecten. Medewerkers die HU gaan verlaten zonder direct uitzicht op een andere functie kunnen gebruikmaken van deskundig advies of een afgestemd traject om nieuw werk te vinden. Individuele gesprekken met een persoonlijke coach, e-coaching en toegang tot de vacatures in het Loopbaanportaal ondersteunen de medewerkers bij de zoektocht naar nieuw werk. De e-coach is HR medewerker, die speciaal hiervoor is opgeleid. Naast Focus wordt er door HU sinds dit jaar ook samengewerkt met Randstad voor de begeleiding van Werk-naar-Werk trajecten.

In 2014 hebben 1600 medewerkers het portaal bezocht en 286 hebben een volledige loopbaantest gedaan. Daarnaast volgden 29 medewerkers een e-coachingstraject. Sinds de introductie van het portaal en de begeleiding van Focus bij VWNW-trajecten zijn er meer mensen aan een baan geholpen.

Lessen van de HU zijn onder andere, dat er een heldere visie van de school onder moet liggen en dat goede communicatie hierover met de werknemers erg belangrijk is. Zorg ervoor dat het wordt gepresenteerd als een instrument met toegevoegde waarde voor zowel medewerkers als de organisatie en benadruk de vertrouwelijkheid van het instrument. Geef aan dat het voor medewerkers een middel is voor eigen ontwikkeling en niet iets is wat ze voor het management aan het invullen zijn.

4.2.4 Samenwerking

In sectoren buiten het hbo zijn soms gezamenlijke mobiliteitscentra aan. Voorbeelden hiervan zijn PON in het primair onderwijs, het intergemeentelijke IGOM netwerk in Zuid-Limburg of landelijke mobiliteitscentra zoals C3 in de Grafimedia en het Mobiliteitscentrum voor de sector transport en logistiek (STL). In het hbo zijn, op basis van de ontvangen documentatie en de gehouden interviews met tien hogescholen, geen gezamenlijke mobiliteitscentra aangetroffen. Dit heeft vooral te maken met twee factoren:

- Hogescholen zijn over het algemeen grote organisaties, met veel massa en interne herplaatsingsmogelijkheden en relatief weinig VWNW- en re-integratiekandidaten.
- Een duidelijke wens en trend om mobiliteit zoveel mogelijk als een normaal onderdeel van ontwikkeling en HRM te beschouwen, met lage drempels en zoveel mogelijk bewegen aan 'de voorkant' in plaats van repareren 'aan de achterkant'. Uitbesteden in plaats van intern professionaliseren heeft een averechts effect op het VWNW- en re-integratiebeleid, zo is de vrees.

Hogescholen hechten aan samenwerkingsverbanden met externe partners, maar dan wel aanvullend en zo weinig mogelijk geformaliseerd en geïnstitutionaliseerd als het gaat om het uitwisselen van personeel. Hogescholen houden liever zelf de regie in handen en zijn van mening dat de uitwisseling van personeel beter op informele basis verloopt. Een veel gehoorde uitspraak tijdens de gesprekken is dan ook: "Hogescholen weten elkaar onderling heel goed te vinden". Op basis van de gevoerde gesprekken met hogescholen is op dit vlak geen verschil tussen kleine en grote hogescholen gevonden.

Hieronder geven wij enkele voorbeelden van samenwerking van hogescholen met andere hogescholen, onderwijsinstellingen of andere werkgevers. Achtereenvolgens wordt de aanpak van Windesheim, CHE, NHTV, Hanzehogeschool en HvA geschetst.

- **Windesheim** beschikt over een groot netwerk en wisselt werknemers uit met verschillende instanties, zoals provincies, overheden en politie. Ook deze organisaties hebben te maken met het eigen risicodragerschap en BWW. Het gaat om een niet geformaliseerd netwerk, waarbij men elkaar weet te vinden wanneer dit nodig is. Tevens houdt Windesheim met andere instellingen in de regio, waaronder gemeenten, Scania en zorginstellingen, zogenaamde talentklassen. In deze talentklassen zitten de talentvolle mensen van de instellingen. Hierdoor wordt het als een eer gevoeld om deel te mogen nemen en draagt het bij aan het voorkomen van een negatieve bijklank voor medewerkers. Doel van deze klassen is dat de medewerkers een breder netwerk ontwikkelen en zich inhoudelijk ontwikkelen. Dit zorgt ervoor dat ze minder afhankelijk worden van hun baan bij de hogeschool en daarnaast blijven ze binnen de hogeschool werkzaam, waardoor zij als een goed voorbeeld kunnen fungeren/ervaringen kunnen uitwisselen met andere werknemers binnen de hogeschool.
- **CHE** werkt samen met verschillende partijen van gelijke signatuur, waaronder onderwijsinstellingen in de buurt (vo, mbo en hbo). Eens per kwartaal komen de P&O'ers van de instellingen bijeen en wisselen ze onderling vacatures uit. Daarnaast worden er ook andere zaken besproken, zoals het gezondheidsbeleid op de scholen. De samenwerking is niet primair gericht op het uitwisselen van vacatures en niet formeel van aard. Naast de samenwerking met onderwijsinstellingen in de buurt onderhoudt de CHE ook nauw contact met andere hogescholen, overheidsinstellingen en instellingen met dezelfde identiteit. Als het gaat om medewerkers van de instellingen met dezelfde identiteit, wordt daar eigenlijk alleen naar gekeken bij moeilijk vervulbare vacatures, fysieke afstand is voor medewerkers vaak een belemmering. Op het intranet van de hogeschool worden drie type vacatures uitgezet: interne vacatures, vacatures die tevens extern worden uitgezet en vacatures van samenwerkende partners. Daarnaast biedt de CHE detacheringmogelijkheden voor de eigen medewerkers. Met een detachering kunnen werknemers hun rechten behouden en is de drempel voor de 'ontvangende' werkgever lager (kijken of het bevalt).
- **NHTV** zet ook docentstages in ter bevordering van (tijdelijke) externe mobiliteit. Zo is NHTV bezig contacten te leggen voor de uitwisseling van het eigen personeel met andere organisaties, waarbij zij tevens buiten de onderwijssector kijken en bijvoorbeeld organisaties als Roompot of de Efteling benadert. Bij deze docentstages gaat het om tijdelijke inzet van werknemers in het kader van duurzame inzetbaarheid. Daarnaast biedt dit volgens de hogeschool een oplossing voor de aangescherpte regels rondom de inzet van zzp-ers: door personeel met andere organisaties uit te wisselen, is het ook mogelijk om mensen vanuit de praktijk middels stages in te zetten en/of laat je de docenten zelf weer even in de praktijk staan. Het regelen van docentstages met andere onderwijsinstellingen verloopt overigens in de praktijk soepeler dan met het bedrijfsleven, aangezien deze op een andere wijze opereren. Verder heeft de NHTV ook een mobiliteitsnetwerk in het zuiden. De mobiliteit tussen universiteiten en hogescholen verloopt steeds beter, aldus de NHTV. Dit komt doordat de noodzaak groter is en men elkaar in de loop der tijd steeds beter leert kennen en vertrouwen. Ook vindt men de uitwisseling van personeel, de herplaatsing van personeel, steeds normaler.

- **Hanzehogeschool** werkt vanuit het eigen interne servicebureau HanzeMobiel samen met loopbaanbegeleiders in de Groningse onderwijskolom (mbo, hbo en wo). Daarnaast participeert Hanze in het Noord-Nederlandse samenwerkingsverband Noorderlink. Noorderlink is geen gezamenlijk extern mobiliteitscentrum, maar wel een mooi voorbeeld van een iets meer geformaliseerde publiek-private samenwerking op het gebied van HRM. Door kennis en expertise uit te wisselen, vergroten de organisaties in het netwerk de mobiliteit en inzetbaarheid van hun medewerkers. Daarnaast zijn de organisaties door hun onderlinge afstemming beter in staat oplossingen voor moeilijke vraagstukken te realiseren. Elke organisatie bepaalt autonoom het eigen personeelsbeleid, maar onderschrijft de kracht van samenwerking en zal daarom kennis overdragen, expertise leveren en ervaringen delen. Noorderlink heeft een klein bestuursbureau voor het initiëren, organiseren en samenbrengen van activiteiten. Er zijn 35 organisaties aangesloten bij Noorderlink. Het gaat om publieke alsook profit organisaties, zoals Hanzehogeschool, Alfa College (mbo), de noordelijke provincies, zorgverzekeraars, UWV, een aantal gemeenten en de Rabobank.

Noorderlink heeft als concrete activiteiten onder andere:

- Een vacaturesite, met voorrang voor elkaars sollicitanten boven andere externe kandidaten,
- Werkervaringsplaatsen voor de hbo/wo-jongeren (tot 2 jaar na afstuderen), om via onbetaald werk werkervaring op te doen en een beter netwerk op te bouwen om zo de kans op betaald werk te vergroten,
- Uitwisseling van klussen en kandidaten: Noordermatch,
- Een coachnetwerk; Coachlink, deskundigheidsbevordering voor coaches van aangesloten organisaties; bijeenkomsten 4x per jaar (laatste in september 2016 over dilemma's in coaching),
- Een scholingsaanbod; met proeverijen, bakkerijen, cursussen en opleidingen; om HRM-ontwikkelingen breed te delen en kennis te vergroten,
- Een tweejaarlijks HRM congres; de Noorderlinkdagen,
- Een mobiliteitsnetwerk, waar trends op HRM-gebied worden besproken en bruggen tussen de organisaties worden geslagen. Zo kunnen tijdens vergaderingen maximaal 5 medewerkers uit aangesloten organisaties zichzelf door een pitch presenteren, is er vacature-/kandidatenuitwisseling en de mogelijkheid om netwerkgesprekken buiten de eigen organisatie te regelen,
- Younglink; netwerkcontact van medewerkers tot 40 jaar uit aangesloten organisaties.

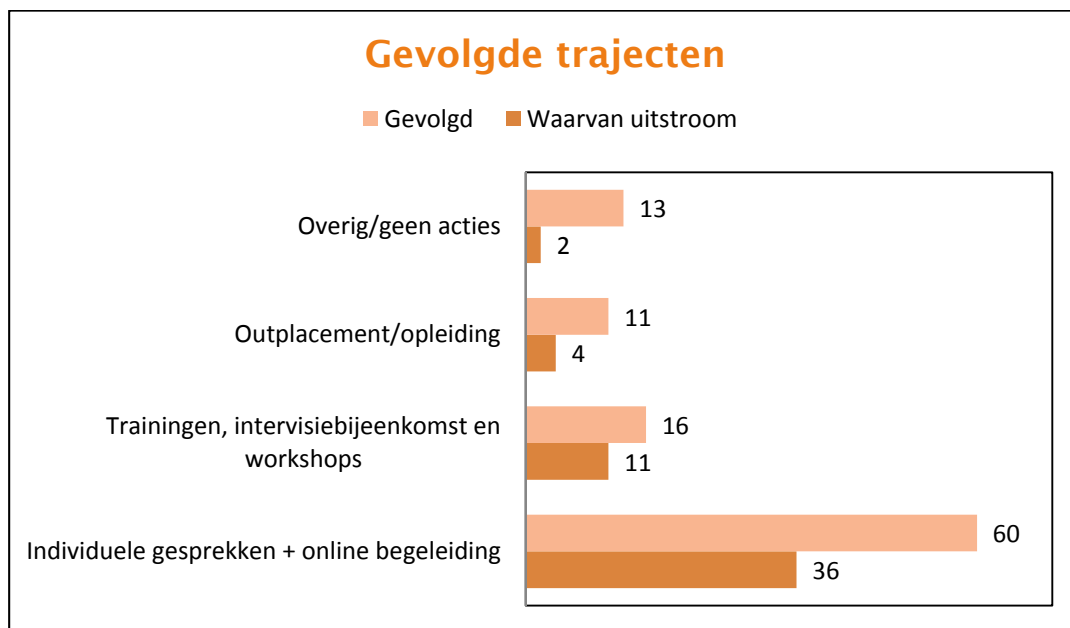
Hanzehogeschool biedt P&O-ers en leidinggevendenden de mogelijkheid de Noorderlinkdagen te bezoeken, neemt actief deel aan het mobiliteitsnetwerk, verwijst medewerkers voor scholing onder andere ook naar het aanbod van Noorderlink, levert trainers voor de Noorderlink-scholingen. Er zijn mogelijkheden, vooral qua netwerk-uitbreiding, maar ook onmogelijkheden, vanuit de afdeling HRM gezien. Als het gaat om vacaturevulling beslist de managementlijn en kan HRM alleen kandidaten voordragen of attenderen op kandidaten.

4.2.5 Meting van resultaten

Tijdens dit onderzoek hebben wij hogescholen gevraagd naar stuurinformatie: hoe houden de hogescholen zicht op de resultaten en ervaringen, met het oog op eventuele bijsturing? Op basis van de antwoorden kan worden geconcludeerd dat niet bij alle hogescholen wordt gemeten en/of gerapporteerd wat de effectiviteit van de aanpak is. Zo zijn niet alle WW/BWW-kandidaten goed in beeld, door de verschillende wijzen waarop zij uitstromen. Werknemers met een tijdelijk contract, dat niet wordt verlengd, zijn beter in beeld dan werknemers met wie het dienstverband beëindigd wordt door een vaststellingsovereenkomst. Ex-werknemers behorende tot deze laatste groep komen veelal via lijsten van het UWV in beeld voor de hogeschool.

Een voorbeeld van een hogeschool die relatief goed zicht houdt op de resultaten van de aanpak is de Hanzehogeschool. Vanuit de WW/BWW-rapportage van de Hanzehogeschool blijken de kandidaten grotendeels in beeld te zijn. Daar waar de hogeschool dit in mindere mate heeft, zijn ook verbeteringsvoorstellen geformuleerd, waarin met mogelijke effecten in de toekomst vanuit wet- en regelgeving zoveel mogelijk rekening wordt gehouden. Verder houdt de hogeschool bij hoeveel werknemers de WW/BWW trajecten volgt en hoeveel er uitstromen (zie Figuur 4.1).

Figuur 4.1 Gevolgde trajecten ex-werknemers in WW/BWW



Bron: Hanzehogeschool

Een volgende stap is zicht krijgen op de effectiviteit van de trajecten afzonderlijk (en de interventies afzonderlijk, hoewel dat lastig is), en zicht op financiële besparingen door de inzet van het interne begeleidingscentrum van Hanze.

Gedegen en eenduidige informatie over de effectiviteit van de VWNW- en re-integratie aanpak en instrumenten is, gelet op wat naar voren kwam uit de interviews en documentatie, een belangrijk verbeterpunt voor de sector. Op basis van goede stuurinformatie kan gericht worden geleerd en (bij)gestuurd.

4.2.6 Gerapporteerde ervaringen

Ondanks dat meetbare stuurinformatie en resultaten ontbreken, worden door de respondenten in de interviews wel op grond van praktijkervaringen resultaten gemeld over hun VWNW- en re-integratiebeleid.

- De CHE meldt dat bij conflictsituaties gezien de gespannen verhoudingen een begeleidingstraject door een extern bureau beter werkt dan interne begeleiding.
- Hogeschool Rotterdam geeft aan dat door intern een specialist vrij te maken, om de kwaliteit en resultaten van de begeleiding te verbeteren en door samenwerking met externe commerciële bureaus (op basis van resultaatafspraken), ten opzichte van interne begeleiding, de doorlooptijd van kandidaten is afgenomen. Deze verkorting van de doorlooptijden heeft tot lagere kosten geleid.
- Hogeschool Inholland rapporteert dat door het opzetten van het Mobiliteitscentrum Inholland en het incompany uitzendbureau, maar een klein deel van de boventallige medewerkers met ontslag is vertrokken en het centrum zich ontwikkelt van het bevorderen van externe mobiliteit voor boventalligen naar duurzame inzetbaarheid en vrijwillige mobiliteit voor alle werknemers.
- Bij Hogeschool Zuyd wordt door een intern servicebureau ingezet op een integrale aanpak: duurzame inzetbaarheid, loopbaanbeleid, persoonlijke ontwikkeling en VWNW en re-integratie. Dit alles binnen de kaders van Strategische personeelsplanning. Daarmee kan de hogeschool anticiperen op de toekomstige eisen, die aan de hogeschool worden gesteld en de daarbij gevraagde competenties van het personeel.
- De HU ervaart dat de introductie van een loopbaanportal en begeleiding van VWNW trajecten door een externe partij ervoor heeft gezorgd dat er meer mensen aan een nieuwe baan zijn geholpen.

De hogescholen rapporteren dus wel resultaten van hun beleid, maar kunnen dit vooralsnog niet staven met meetbare resultaten.

4.3 Behoeften van hogescholen

Aan de tien betrokken hogescholen is gevraagd wat er – naast goede stuurinformatie – nodig is om de VWNW- en re-integratieaanpak verder te ontwikkelen en de effectiviteit te vergroten.

De rode draad van de antwoorden is:

- **Niet:** verdergaande uitbesteding van mobiliteitsdienstverlening door dit extern (in een gezamenlijk mobiliteitscentrum) te beleggen. Hogescholen – ook de wat kleinere – zijn zodanig groot en hebben in het algemeen zodanig overzienbare mobiliteitsuitdagingen, dat ze er zelf en via horizontale (netwerk)samenwerking wel uitkomen. Bovendien hechten hogescholen aan het goed intern vervlechten van mobiliteitsbeleid aan het preventieve HR-beleid, inclusief strategische personeelsplanning en professionalisering van medewerkers. Hogescholen hebben daarom geen behoefte aan geïnstitutionaliseerde samenwerking met andere hogescholen of andere partijen als het gaat om het regelen van externe mobiliteit.

- **Wel:** gaan voor samenwerking die aanvullend is, met het karakter van informele netwerksamenwerking, korte lijnen, meedoen aan (digitale) platforms, gerichte inkoop en leren van elkaar. Dat is de weg volgens de hogescholen. Hogescholen weten elkaar al goed te vinden bij het zoeken van een plek voor een (ex-)medewerker of een potentieel nieuwe werknemer en bij calamiteiten, zoals bij Inholland, worden de lijnen verder ingekort en geïntensiveerd om te kijken naar kansen voor werknemers bij andere hogescholen.
- **Goede landelijke facilitering** vanuit Zestor door middel van handvatten, handreikingen en good practices wordt door de hogescholen op prijs gesteld. Dit past bij de behoefte om van elkaar te leren, expertise te verhogen en waar mogelijk efficiency te verbeteren. Hogescholen kunnen op basis daarvan zelf bepalen of en hoe dit binnen het eigen beleid past. Dit in aanvulling op de huidige facilitering door middel van onder andere de vacaturewebsite www.werkenbijhogescholen.nl, de raamovereenkomst voor inkoop van re-integratie en de in ontwikkeling zijnde projectenbank.

Wat hogescholen wel als een uitdaging beschouwen, is het uitbreiden en verdiepen van **samenwerking met het bedrijfsleven**. Dit komt moeizamer van de grond, niet alleen door andere rechtsposities, maar ook door cultuurverschillen en omdat bedrijven op een andere wijze opereren. Hierin is eventueel ondersteuning denkbaar door handvatten en inspirerende praktijkvoorbeelden over kansen (inclusief 'het hoe') om meer uit bedrijvennetwerken te halen. Hogescholen hebben uitgebreide netwerken, vooral via studenten en lectoren. Een mooie basis, maar hoe verder mobiliseren in het kader van mobiliteit, VWNW- en re-integratiebeleid?

Ook is door hogescholen aangegeven dat het de moeite waard is, om te verkennen of Zestor iets zou kunnen betekenen als het gaat om het faciliteren van hogescholen, die ook een **mobiliiteitsportal** als die van de Hogeschool Utrecht zouden willen beginnen. Bijvoorbeeld door afspraken te maken met een preferred ICT-supplier. Het concept van een mobiliiteitsportal spreekt diverse andere hogescholen aan en het gemakkelijker en goedkoper maken voor andere hogescholen zou van toegevoegde waarde kunnen zijn.

Verder is behoefte geuit aan handvatten (bijvoorbeeld een handreiking of workshops) over hoe mobiliteit het beste kan worden geïntegreerd in het HR-beleid. Waar veel hogescholen tegenaan lopen, is negatieve beeldvorming onder de werknemers bij de inzet van mobiliteitsinstrumenten. Ben ik niet goed genoeg? Staat mijn baan op de tocht? Hoe te komen tot een positieve beeldvorming rondom vrijwillige mobiliteit bij werknemers en leidinggevendenden (geen kneus of aangeschoten wild, maar gewoon: nieuwe ronde, nieuwe kansen). "Het wordt bij zowel werknemers, als leidinggevendenden, vaak nog niet 'normaal' bevonden". Hoe te komen tot die positieve beeldvorming en tot een bijbehorende cultuurverandering?

Tot slot werd tijdens interviews nog een kanttekening geplaatst bij de projectenbank, die bij Zestor in ontwikkeling is (pilotomgeving). Sommigen vragen zich af wat deze toevoegt aan de vacaturebank www.werkenbijhogescholen.nl en ook wordt door sommigen erop gewezen dat het belangrijk is, dat er geen bureaucratiserende, vertragende effecten van een centraal ingerichte projectenbank ontstaan. Concreet zou het bijvoorbeeld erg lang kunnen duren voordat een projectvacature extern open gesteld 'mag' worden: eerst zou een vacature bij de hogeschool zelf open staan, vervolgens in de landelijke interne projectenbank en tot slot zou de vacature pas extern opgesteld kunnen worden.

4.4 Behoeften bij werknemers

Uit de gesprekken met vertegenwoordigers van de medezeggenschapsorganen binnen de geselecteerde hogescholen komt naar voren, dat zij positief zijn over de aandacht voor loopbaan en mobiliteit in de reguliere contacten en gesprekscyclus met leidinggevenden. Wel is de ervaring dat werknemers dit vooral zelf onder de aandacht moeten brengen (wensen ten aanzien van mobiliteit/loopbaan), zonder dat zij goed op de hoogte zijn van wat er mogelijk is. Dit wordt vaak niet proactief gefaciliteerd door de leidinggevende of HR. Dat past wel bij de eigen verantwoordelijkheid die werknemers hebben, maar daarmee worden ook kansen gemist. De werknemer kan vaak als 'leek op ontwikkel- en mobiliteitsgebied' wel een zetje en hulp gebruiken. Een voorbeeld voor de afdelingen P&O over hoe effectief en stimulerend te communiceren over de mogelijkheden, rollen en verantwoordelijkheden zou mogelijk nuttig kunnen zijn in dit verband.

CHE heeft onderzocht hoe werknemers de procedures rondom interne mobiliteit ervaren. Hieruit bleek dat werknemers ondervonden dat de mogelijkheden nu vooral vraaggestuurd zijn (vanuit de werknemer zelf), hetzelfde punt als bij de HAS naar voren komt. Er is geen helder aanbod, een menukaart met een kant-en-klaar pakket begeleiding/trainingen, iets waar de werknemers wel behoefte aan hebben. Met dit signaal is de CHE aan de slag gegaan. Daarnaast geven werknemers aan dat belangen van de afdelingen (de afdeling waar ze vandaan komen en waar ze heen gaan) ook een knelpunt zijn. En dan vooral de overdracht tussen de leidinggevenden; de werknemer wil hier liever niet tussenin staan. Afgezien van deze twee verbeterpunten waren de werknemers van CHE positief over het huidige interne mobiliteitsbeleid.

Een belangrijke rode draad uit de gesprekken met de medezeggenschap-vertegenwoordigers is, dat mobiliteit goed is, maar niet moet leiden tot een verplichte jobrotatie: "Het moet geen must worden." Ook moet altijd oog zijn voor het feit dat niet iedereen op mobiliteit zit te wachten en dat te veel mobiliteit de kwaliteit van het werk kan schaden. Positief, bijdragen aan persoonlijke ontwikkeling, vrijwillig, stimuleren, worden gezien als belangrijke randvoorwaarden voor draagvlak bij werknemers en effectiviteit. Als dat succesvol wordt opgepakt, is te verwachten dat er aan de achterkant – hoewel er altijd situaties van gedwongen mobiliteit zullen blijven – een minder grote uitdaging is en dat het gemakkelijker gaat, doordat de hogeschool als goed werkgever steeds heeft geïnvesteerd in zijn werknemers.

Verder komt uit de interviews naar voren dat werknemers ook behoefte kunnen hebben aan een onafhankelijke (externe) loopbaancoach. Voor werknemers kan het een drempel zijn om over loopbaanplanning te praten met hun leidinggevende/P&O-afdeling wanneer zij niet zeker weten of de ontwikkeling, die zij willen doormaken binnen vijf jaar, binnen de hogeschool past. Tevens geven zij aan dat leidinggevenden vaak niet de juiste expertise hebben om over loopbaanontwikkeling te praten, vooral als de werknemer er zelf niet uitkomt.

Aandacht wordt gevraagd voor het ondersteunend personeel. Volgens de medezeggenschaps-vertegenwoordigers, die gesproken zijn, is hun positie onderbelicht in het beleid en de aanpak van de hogescholen. Daarbij wordt voornamelijk gedoeld op functies zoals binnen de facilitaire dienstverlening. Meer gecentraliseerde mogelijkheden voor na- of bijscholing van ondersteunend personeel, zoals de specifieke aanpak voor secretaresses bij Zuyd Hogeschool, zouden hier bij kunnen helpen.

Tot slot wordt gepleit voor een cultuur van openheid en eerlijkheid, met heldere spelregels, tijdige communicatie, zorgvuldigheid en creativiteit. Met dat laatste wordt bedoeld, dat er volgens de geïnterviewden meer vanuit het werknemersbelang moet worden gekeken naar interne mogelijkheden instellingsbreed. Die dienen maximaal, zonder schotten, te worden benut. Waarbij ook meer vanuit competenties en 'eenvoudig geschikt maken' van de werknemer moet worden geredeneerd, in plaats van kansen te missen die er binnen een grote hogeschool vaak wel zijn.

4.5 Organisatiemodellen en keuzes

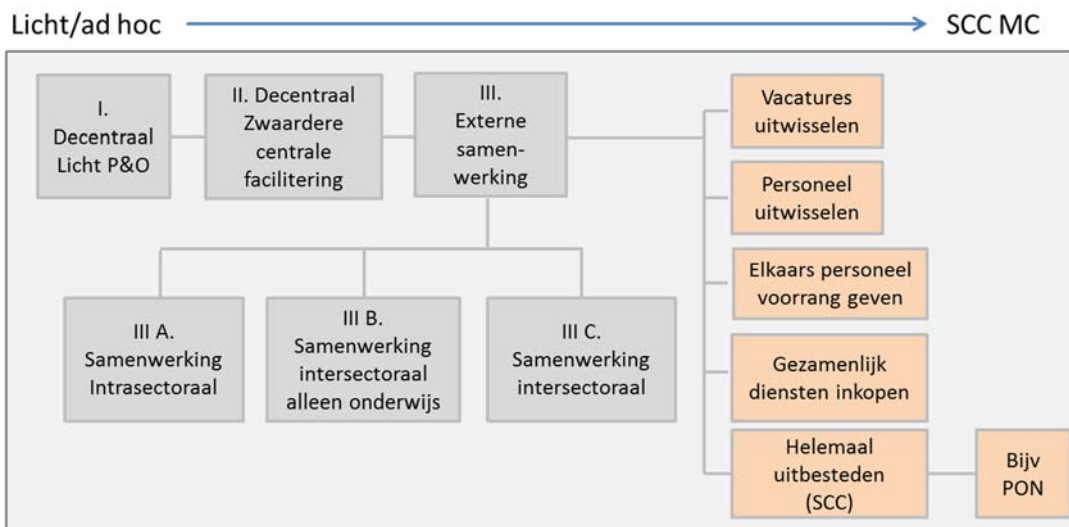
4.5.1 Drie hoofdmodellen

Er is een duidelijke rode draad uit de interviews te destilleren, namelijk het belang om niet pas in het stadium van VWNW en re-integratie aandacht te hebben voor mobiliteit, maar al veel eerder. Preventief, door een beleid gericht op ontwikkeling, leven lang leren en op tijd bewegen. Passend binnen de veranderende omstandigheden en de strategische personeelsplanning van de hogeschool. Daarbij horen heldere rollen van de werknemer, de leidinggevende, HR en een mix van sturing en facilitering, die past bij de gewenste positieve cultuur en werkwijze.

Dit laat onverlet dat iedere hogeschool staat voor de vraag hoe de begeleiding van VWNW- en re-integratie kandidaten zo effectief mogelijk kan worden georganiseerd. Zoals eerder aangegeven, verschillen hogescholen van elkaar qua omvang en context en kan er daarom van 'de beste' organisatievorm voor mobiliteit, VWNW en re-integratie geen sprake zijn. Er is op basis van dit onderzoek en de beschreven praktijkvoorbeelden een aantal modellen te onderscheiden, waarbij de hogescholen zelf op maat van de eigen context en het eigen beleid het meest passende kunnen kiezen. Op basis van het onderzoek worden grofweg drie hoofdmodellen voor het organiseren van mobiliteitsdienstverlening onderscheiden:

1. Decentraal georganiseerde mobiliteit, waarbij leidinggevendenden zelf volledig de begeleiding verzorgen bij (dreigend) ontslag, hooguit licht ondersteund door P&O;
2. Decentraal georganiseerde mobiliteit, waarbij P&O en/of een eigen intern mobiliteits- of opleidingscentrum intensief ondersteunt met inzet van expertise en instrumenten;
3. Mobiliteitsbeleid waarbij (ook) wordt samengewerkt met externe partijen, onderverdeeld naar drie niveaus:
 - a) Samenwerking die alleen plaatsvindt met andere hogescholen (intrasectoraal)
 - b) Samenwerking die alleen plaatsvindt binnen het onderwijs (ook niet hbo)
 - c) Samenwerking die plaatsvindt met partijen binnen andere sectoren dan het onderwijs (intersectoraal).

Ook mengvormen worden aangetroffen. Hieronder zijn deze modellen schematisch weergegeven, van een lichte interne organisatie (model 1) tot en met volledige uitbesteding aan een extern mobiliteitscentrum.



De meest verregaande variant, de volledige uitbesteding aan een extern mobiliteitscentrum, ofwel een Shared Service Centre is bijvoorbeeld het PON in het primair onderwijs. In het hbo zou dit betekenen, dat hogescholen de VWNW- en re-integratieaanpak uitvoeren in de vorm van een extern rechtspersoon. Deze variant past, aldus de hogescholen die we hebben gesproken, niet in het hbo. Hogescholen zijn grote werkgevers met veel interne kansen en organisatievermogen en willen geen schotten tussen interne mobiliteit en persoonlijke ontwikkeling enerzijds en externe mobiliteit anderzijds. Daarom bespreken we de PON-variant op deze plaats verder niet. Hetzelfde geldt voor model 1 (*decentraal, licht P&O*): ook dat is niet aan de orde binnen het hbo, omdat professionele HR-ondersteuning een minimumvoorwaarde bij VWNW- en re-integratie wordt gevonden.

4.5.2 Keuzes bij inrichting van samenwerking

Naast de keuze voor een van de hoofdvarianten 2, 3a, 3b en 3c is er ook een aantal vragen, die door iedere hogeschool beantwoord moet worden, om tot de eigen optimale invulling van de samenwerking op het terrein van mobiliteit te komen.

De onderwerpen waar de samenwerking zich op richt
Vacatures uitwisselen
Personeel uitwisselen/overnemen
Wel of niet voorrang voor elkaars mobiliteitskandidaten
Gezamenlijke inkoop van VWNW- en re-integratiediensten
Zelf doen of uitbesteden
Make: alles zelf in eigen huis doen.
Make and buy: deels zelf uitvoeren en deels uitbesteden (zo ja, wat)
Buy: volledig uitbesteden (deze wordt door hogescholen noch passend, noch wenselijk geacht).
Positionering van de externe samenwerking
Netwerksamenwerking.
Samenwerking met een andere hogeschool, die namens een of meer andere hogescholen mobiliteitsdienstverlening verzorgt.
Een aparte externe rechtspersoon, die onafhankelijk van en voor alle hogescholen of breder werkt.
Aard en intensiteit van de netwerksamenwerking
Lichte of meer intensieve netwerksamenwerking.
Vooraf ICT-samenwerking (website, portal, emailuitwisseling) of ook overleg en face to face contact over onder andere vacatures en kandidaten.
Schaal van de samenwerking
In de eigen regio
Tussen instellingen in verschillende regio's
Landelijk: bijvoorbeeld via de al bestaande vacaturewebsite en via de nu in ontwikkeling zijnde projectenbank. In een aantal branches wordt verder gegaan in de vorm van een landelijk mobiliteitscentrum, maar daar bestaat binnen het hbo geen behoefte aan.

4.5.3 Voorbeelden modellen en keuzes

In deze subparagraaf wordt een aantal voorbeelden van keuzes door hogescholen ten aanzien van de genoemde modellen en vragen gegeven.

- De HAS is een goed voorbeeld van een keuze voor model II. Verklaarbaar door de context van groei en weinig uitdagingen op het terrein van mobiliteit. Wel wordt er geïnvesteerd in persoonlijke ontwikkeling en interne mobiliteit. En dat doet de HAS zelf, door leidinggevenden ondersteund door HR. Ook Zuyd Hogeschool is – hoewel er aanvullend ook licht wordt deelgenomen aan een aantal netwerken – met haar interne Servicecentrum (make) en de mogelijkheid om kandidaten in het algemeen goed intern te herplaatsen - toch ook vooral een voorbeeld van model II. Met interne vacature uitwisseling (en licht in de externe netwerken in de eigen regio), regels over het overnemen van elkaars boventallige personeel (voorrangsvolgorde) en centrale inkoop en inzet van instrumenten.
- Een voorbeeld van model IIIa, samenwerking op het terrein tussen een aantal hogescholen, is de landelijke vacaturebank, de landelijke raamovereenkomst voor inkoop van re-integratie en de landelijke projectenbank in oprichting. Samenwerking tussen hogescholen onderling is er vaak, zo hebben we begrepen. Lichte, informele netwerksamenwerking: korte lijnen, elkaar kennen, vacatures en cv's uitwisselen. Hogescholen weten elkaar wel te vinden, zo kwam naar voren uit de interviews. We hebben geen voorbeelden aangetroffen, waarbij tussen hogescholen onderling een meer geformaliseerde netwerksamenwerking is afgesproken.
- Model IIIb, samenwerking met andere onderwijsinstellingen (met name mbo, hbo, wo), vinden we ook in diverse regio's. Als praktijkvoorbeelden hebben we eerder in dit hoofdstuk onder andere Hanzehogeschool en Hogeschool van Amsterdam genoemd. Nergens hebben hogescholen, voor zover we weten, de aanpak (volledig) uitbesteed aan een extern mobiliteitscentrum.
- Model IIIc, bredere intersectorale samenwerking met werkgevers buiten het onderwijs, zien we uiteraard door inschakeling van uitzendbureaus en re-integratiebedrijven, maar in dit geval wordt bedoeld de samenwerking tussen werkgevers die vacatures en kandidaten uitwisselen. Voorbeelden zijn Noorderlink, de samenwerking met veel partijen door Windesheim, de docentstages van NHTV en de samenwerking met organisaties met dezelfde signatuur door de CHE.

4.6 Samenvatting mobiliteit(scentra) in het hbo

In dit hoofdstuk zijn de keuzes, aanpak en ervaringen van tien hogescholen geschetst. Er is onder andere gekeken naar:

- de organisatie en uitvoering van begeleiding bij (dreigende) werkloosheid in het algemeen, door bijvoorbeeld CHE en Hogeschool Rotterdam.
- De interne mobiliteitsaanpak van bijvoorbeeld HAS en CHE.
- Het zorgen voor externe mobiliteit door bijvoorbeeld Inholland, Zuyd Hogeschool en Hogeschool Utrecht.
- De samenwerking met andere werkgevers, door bijvoorbeeld Windesheim, CHE, NHTV, Hanzehogeschool en de HvA.

De reden waarom een volledig uitbested mobilitieitscentrum (aan een outplacementbureau of aan een extern mobilitieitscentrum zoals in het primair onderwijs, de grafimedia of de sector Transport en Logistiek) in het hbo niet voorkomt is, dat de context van hogescholen een wezenlijk andere is. Het grote verschil met sectoren als het primair onderwijs is, dat het bij hogescholen gaat om grote organisaties met veel mogelijkheden voor interne herplaatsing en organiseren van interne deskundigheid. Voor het oprichten van regionale mobilitieitscentra is er geen bestuurlijk draagvlak. Dit wordt niet alleen onnodig gevonden, maar ook niet wenselijk.

In lijn met de literatuur, wordt in het hbo om die reden een regionaal mobilitieitscentrum niet gezien als een passend antwoord op het door AStri gesignaleerde vraagstuk.

De belangrijkste winst die in het hbo kan worden geboekt, bij het vergroten van de resultaten van het VWNW- en re-integratiebeleid in de hogescholen, is gelegen aan de voorkant (preventie door cultuurverandering, gericht op persoonlijke ontwikkeling en positieve mobiliteit), in deskundigheidsvergroting bij P&O (specialisatie, proactiviteit en professionele inkoop) en in uitwisseling en netwerksamenwerking met andere werkgevers.

Hogescholen kiezen voor interne deskundigheidsverhoging (specialisatie), zoals met succes bij de Hogeschool Rotterdam, Zuyd Hogeschool en InHolland heeft plaatsgevonden en als aanvulling tijdige inzet van en professionele sturing op een effectievere-integratie door een outplacementbedrijf.

Een integrale visie wordt voorgestaan, waarbij zowel aan de voorkant (cultuurverandering, op en goede arbeidsverhoudingen, persoonlijke ontwikkeling, positieve mobiliteit), als aan de achterkant (professionalisering en specialisatie bij HRM bij ondersteuning van professionele begeleiding) wordt geïnvesteerd. Die integrale visie maakt het probleem aan de achterkant kleiner en komt de resultaten van VWNW- en re-integratie trajecten ten goede, omdat positieve beeldvorming ten aanzien van mobiliteit een belangrijke succesfactor is.

Hogescholen zijn wel voor kansvergrotenende netwerksamenwerking. Met andere hogescholen en ook met andere onderwijsinstellingen en werkgevers. In dit hoofdstuk zijn diverse voorbeelden genoemd. In het bijzonder samenwerking met werkgevers wordt lastig gevonden: hoe pak je dat optimaal aan om kansen te vergroten? Voorbeelden zoals Noorderlink (Hanzehogeschool) en de aanpak van Windesheim zijn er en kunnen een goed voorbeeld zijn voor andere hogescholen. Meer samenwerking door meer kennisdeling op dit vlak en in het algemeen met andere hogescholen wordt belangrijk gevonden. Bijvoorbeeld door in het netwerk van HR-professionals van hogescholen good practices (interventies, partners, methoden, werkgeversbenadering) te delen.

De behoefte tot meer samenwerking tussen hogescholen bij de inzet (inkoop en uitvoering) van mobilitieitsvoorzieningen is in het onderzoek niet naar voren gekomen. Wel worden landelijke initiatieven, zoals het landelijke raamcontract met een of enkele re-integratiebedrijven, de landelijke projectenbank en de vacaturewebsite werkenbijhogescholen.nl, gewaardeerd. Ook is er belangstelling voor kennisdeling of anderszins facilitering van de ontwikkeling van een loopbaanportaal, zoals de HU die kent. Namelijk een portal, dat de zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid op positieve wijze stimuleert en ondersteunt.

VWNW en re-integratie staan op de agenda en professionalisering is in uitvoering

Tot slot is door de gevoerde gesprekken, de dialoog met de kerngroep en de P&O-directeuren en de bestudeerde documenten een beeld gekregen van de ontwikkelingen op het terrein van mobiliteit, VWNW en re-integratie in het hbo gekregen. Weliswaar op basis van gesprekken met en informatie van een deel (tien) van de 38 hogescholen en zonder te beschikken over de resultaten van de begeleiding (aandachtspunt voor de sector!).

Wat wel vastgesteld kan worden, is het volgende. Door AStri is aangegeven dat werknemers, die in het hbo met ontslag worden bedreigd of zijn ontslagen, niet goed worden begeleid naar ander werk. Ook tijdens ons onderzoek wordt door de meeste hogescholen beaamd dat het beter kan en dat dit ook is of wordt opgepakt, maar aan de gesprekken – ook met de vertegenwoordigers van de zijde van de medezeggenschap – is niet het beeld overgehouden dat het met de uitvoering van VWNW- en re-integratietrajecten slecht gesteld is binnen het hbo. Vanuit de medezeggenschap wordt aangegeven dat het zeker beter kan, als het gaat om het proactief en creatief (er zijn vaak meer mogelijkheden binnen de grote organisaties dan op het eerste gezicht misschien lijkt) helpen van de werknemer. Maar, hoewel het beter kan en moet, is er wel aandacht voor loopbaanbeleid en mobiliteit in de reguliere contacten en gesprekscyclus met leidinggevenden en ook zijn er geen signalen dat er onvoldoende mobiliteitsvoorzieningen zouden zijn.

Bij de meeste hogescholen wordt er gewerkt aan verdere professionalisering van re-integratie. Bijvoorbeeld bij de Hogeschool Rotterdam, InHolland en de CHE is geïnvesteerd in deskundigheidsbevordering, preventie en sturing op inzet van externe expertise.

Goed en tijdig informeren van werknemers over wat er mogelijk is, met inzet van bijvoorbeeld de loonsuppletierегeling, is wel een belangrijk aandachtspunt. Ook hier gaat het voor een deel om een deskundigheidsissue (bij HR) en daarnaast om cultuur en houding. Zo wordt door de medezeggenschap (beaamd door HR-directeuren en bestuurders) aangegeven dat de werknemer weliswaar ook zelf verantwoordelijk en eigenaar is, maar dat de zelfstandigheid van werknemers niet mag worden overschat. Werknemers hebben goede en proactieve voorlichting over spelregels en mogelijkheden en een actief zetje in de rug nodig. In dit verband is tevens het signaal afgegeven dat er specifieke aandacht nodig is voor het ondersteunende personeel.

5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft de belangrijkste bevindingen van het onderzoek weer, door beantwoording van de onderzoeksvragen. Op basis van deze bevindingen en de behoeften die vanuit de hogescholen (zowel werkgevers als werknemers) zijn geïnventariseerd, worden vervolgens een aantal aanbevelingen gedaan.

5.2 Beantwoording onderzoeksvragen

De centrale onderzoeksvraag die ten grondslag lag aan dit onderzoek was: *hoe kan de dienstverlening voor hbo-werknemers bij (dreigende) onvrijwillige mobiliteit (werkloosheid en Van Werk naar Werk) door hogescholen beter worden ingericht en welke rol kunnen regionale mobiliteitscentra of andere mobiliteitsvoorzieningen daarbij spelen?*

Specifieke onderzoeksvragen waren:

1. Kunnen regionale mobiliteitscentra of mobiliteitsvoorzieningen zorgen voor een verbetering van het re-integratieproces en het verminderen van de knelpunten zoals gesignaleerd door Astri? In het bijzonder voor de groep mensen die wegens een arbeidsconflict is weggegaan bij de hogeschool.
2. Is er bestuurlijke bereidheid tot samenwerken en/of kennisdelen met andere hogescholen in mobiliteitscentra of mobiliteitsvoorzieningen?
3. Is er bereidheid om ook de fase van van-werk-naar-werk onder te brengen in de mobiliteitscentra? Wat zijn de voor- en nadelen?
4. Hoe zou de ideale inrichting van de regionale mobiliteitscentra eruit zien? Is er bereidheid om de hogescholen in de regio zelf de inrichting te laten bepalen, en zou dat kunnen werken? Of is het nodig dat de inrichting in alle regio's vergelijkbaar is?
5. Wat zijn de voor- en nadelen van het gebruik maken van een aparte organisatie of rechtspersoon?
6. Is het mogelijk en wenselijk in het kader van mobiliteitsvoorzieningen om de kennis m.b.t. re-integratie en de werkgeversrol te concentreren bij medewerker(s) van één (hoge)school die zich hierin kunnen specialiseren?
7. Wat zijn de benodigde investeringen en wat zijn de mogelijke opbrengsten?

Onderzoeksvraag 1: Kunnen regionale mobiliteitscentra of mobiliteitsvoorzieningen zorgen voor een verbetering van het re-integratieproces en het verminderen van de knelpunten zoals gesignaleerd door AStri? Met name voor de groep mensen die wegens een arbeidsconflict is weggegaan bij de hogeschool.

Regionale mobiliteitscentra kunnen in het algemeen zorgen voor verbetering. In sectoren als het primair onderwijs zijn er regionale mobiliteitscentra, die hebben geleid tot betere begeleiding en meer (her)plaatsingen. In dit rapport is de casus van het Personeelscluster Oost-Nederland opgenomen, waarin dit verder wordt toegelicht. In de gemeentelijke sector is het IGOM (Zuid-Limburg) een bekend voorbeeld van een al jarenlang bestaand regionaal mobiliteitscentrum, dat heeft bijgedragen aan professionalisering. In het hbo zien we geen regionale mobiliteitscentra.

Hogescholen participeren wel in allerlei regionale, mobiliteitsbevorderende netwerkinitiatieven, zoals Hanzehogeschool (Noorderlink), Windesheim, Zuyd Hogeschool, CHE en NHTV. Het grote verschil met sectoren als het primair onderwijs is, dat het bij hogescholen gaat om grote organisaties en – afgezien van tijdelijke reorganisaties (waarbij een intern mobiliteitscentrum wordt ingericht) – relatief kleine aantallen kandidaten. Grote organisaties hebben meer interne herplaatsingsmogelijkheden en hebben de massa om te zorgen voor interne deskundigheid.

Om die reden wordt een regionaal mobiliteitscentrum door de hogescholen niet gezien als een passend antwoord, op het vraagstuk van verbetering van begeleiding van ontslagen en met ontslag bedreigde werknemers. Intern verhogen van deskundigheid (specialisatie), zoals bij de Hogeschool Rotterdam, Zuyd Hogeschool en InHolland heeft plaatsgevonden, en vergroten van kansen door externe netwerksamenwerking en tijdige inzet van en sturing op een effectief re-integratie- of outplacementbedrijf, is waarvoor hogescholen kiezen. In de casus van de Hogeschool Rotterdam wordt geïllustreerd dat die keuze wordt gezien en ervaren als de succesfactor, waardoor het VWNW- en re-integratiebeleid nu veel effectiever en beter is dan voorheen.

Dat er ook ontslagen zijn door conflictsituaties, is voor de hogescholen geen reden om toch te kiezen voor inrichting van of deelname aan een regionaal mobiliteitscentrum. Een regionaal mobiliteitscentrum wordt niet als passende oplossing gezien voor het gesignaleerde probleem van onvoldoende zicht op en begeleiding van de betreffende ontslagen werknemers. De aantallen zijn zodanig, dat de verbetering veeleer moet worden gezocht in professionalisering en specialisatie bij P&O: sneller en duidelijker duidelijkheid geven en interveniëren en scherper inkopen en sturen (snelle inschakeling van en vervolgens ook sturen op de inzet van outplacement en re-integratie). En, met behulp van betere in-, door- en uitstroomcijfers, verantwoordelijkheid blijven voelen en nemen voor ontslagen werknemers.

Omdat hogescholen binnen de organisatie willen werken aan het voorkomen van vermijdbare VWNW- en re-integratie trajecten, wordt het antwoord niet gezien in regionale mobiliteitscentra, maar in professionalisering aan de achterkant en cultuurontwikkeling (voorkomen is beter dan genezen) aan de voorkant. Een cultuur waarbij problemen open worden besproken en het accent in de relatie werknemer-leidinggevende ligt op persoonlijke ontwikkeling, positieve mobiliteit, volwassen gesprekken en goede verhoudingen.

Ook uit recent onderzoek (2014) onder de universiteiten bleek, dat de meeste winst te behalen valt uit het bevorderen van het 'mobiliteitsdenken' in de voorfase. In het wetenschappelijk onderwijs heerst, zo blijkt uit het onderzoek, nog onvoldoende een cultuur dat mobiliteit 'gewoon' is. Dit komt onder andere tot uiting in lange dienstverbanden en/of langdurig in dezelfde functie zijn en mentale ontkenning. Als aanzegging heeft plaatsgevonden, is men eigenlijk al te laat.

Onderzoeksvraag 2: Is er bestuurlijke bereidheid tot samenwerken en/of kennisdelen met andere hogescholen in mobiliteitscentra of mobiliteitsvoorzieningen?

Er is, om de bij het antwoord op onderzoeksvraag 1 genoemde redenen, geen bestuurlijk draagvlak voor samenwerking in regionale mobiliteitscentra. Er is geen reden voor en het stuit ook op bezwaren in verband met de wens en de trend om te investeren in een integrale visie en cultuurverandering. Namelijk om, vanuit die integrale visie, niet alleen de curatieve aanpak (VWNW en re-integratie trajecten) te professionaliseren, maar ook te zorgen voor een positieve associatie, door mobiliteit nadrukkelijk te verbinden met permanente persoonlijke ontwikkeling. Positieve mobiliteit, iedereen beweegt op tijd (zonder te forceren, vrijwillig), interne herplaatsingskansen maximaal benutten en de ondersteuning intern beleggen, dat is wat breed vanuit de feedback van de hogescholen te destilleren valt. Zoveel mogelijk moet worden voorkomen dat het bestand met mobiliteitskandidaten wordt gezien als een 'kneuzenbak'.

In dit verband wordt gewezen op het belang dat mobiliteitsbeleid integraal onderdeel van het strategisch personeelsbeleid van de hogeschool en het loopbaanbeleid van medewerkers uitmaakt. Geen knip in mobiliteitsbeleid aanbrengen door losse interventies of trajecten uit te besteden. Maak de mobiliteitsvoorzieningen voor iedereen toegankelijk en houdt het vrijwillig. Op deze wijze wordt de intrinsieke motivatie van medewerkers om zichzelf te ontwikkelen en verder te professionaliseren het uitgangspunt en mobiliteit een middel om dit te bereiken, geen doel op zich. Hiervan is bijvoorbeeld sprake als mobiliteit enkel wordt ingezet wanneer werknemers noodgedwongen zich moeten verplaatsen (bijvoorbeeld bij reorganisatie of boventaligheid).

Het niet aanwezig zijn van draagvlak voor regionale mobiliteitscentra, neemt niet weg dat hogescholen voorstander zijn van aanvullende samenwerking met andere hogescholen (en ook met andere onderwijsinstellingen en werkgevers). In dit onderzoeksrapport zijn diverse voorbeelden te vinden: het gebeurt voor een deel al. Maar het kan zeker intensiever en slimmer, zeker voor wat betreft werkgevers in de regio. Dat wordt lastig gevonden: hoe pak je dat optimaal aan om kansen te vergroten? Voorbeelden zoals Noorderlink, de aanpak van Windesheim en de bijzondere netwerksamenwerking van CHE kunnen interessant zijn voor andere hogescholen.

In dat verband: meer samenwerking door meer kennisdeling op dit vlak en in het algemeen met andere hogescholen wordt belangrijk gevonden. Bijvoorbeeld door in het netwerk van HR-professionals van hogescholen good practices (interventies, partners, methoden, werkgeversbenadering) te delen. Kennisdelen, leren, digitale mogelijkheden benutten (portal) en netwerksamenwerking; **ja**, formele samenwerkingsverbanden als regionale mobiliteitscentra; **nee**.

De behoefte tot meer samenwerking bij de inzet (inkoop en uitvoering) van mobiliteitsvoorzieningen zijn we niet tegengekomen. Het landelijke raamcontract met een of enkele re-integratiebedrijven, de landelijke projectenbank en de vacaturewebsite werkenbijhogescholen.nl worden zeker gewaardeerd, maar voldoende bevonden. Wel is er belangstelling voor kennisdeling of facilitering over de ontwikkeling van een loopbaanportaal, zoals bijvoorbeeld de HU die kent. Namelijk een portal, dat de zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid op positieve wijze stimuleert en ondersteunt.

Onderzoeksvraag 3: Is er bereidheid om ook de fase van van-werk-naar-werk onder te brengen in de mobiliteitscentra? Wat zijn de voor- en nadelen?

Ondanks dat de hogescholen geen gebruik maken van regionale mobiliteitscentra, zijn de meesten wel bereid om VWNW trajecten aan te bieden en brengen deze trajecten ook in praktijk. Dit geïntegreerd in mobiliteitsbeleid, dat onderdeel uitmaakt van strategisch personeelsbeleid van hogescholen en loopbaanbeleid van medewerkers. P&O afdelingen professionaliseren en specialiseren zich verder wat betreft deze integrale aanpak.

Onderzoeksvraag 4: Hoe zou de ideale inrichting van de regionale mobiliteitscentra eruit zien? Is er bereidheid om de hogescholen in de regio zelf de inrichting te laten bepalen, en zou dat kunnen werken? Of is het nodig dat de inrichting in alle regio's vergelijkbaar is?

Uit de praktijkvoorbeelden in deze rapportage blijkt dat de aanpak van hogescholen divers is. Het is te vroeg om een ideale inrichting van VWNW- en re-integratiedienstverlening van hogescholen vast te stellen. Er is geconstateerd dat goede stuurinformatie ontbreekt en daardoor vallen de resultaten en 'de' kwaliteit van de VWNW- en re-integratie inspanningen van de hogescholen nog niet vast te stellen. Wel rapporteren hogescholen, op basis van praktijkervaringen, hoopgevende opbrengsten. Hogescholen bepalen nu afzonderlijk hun eigen koers en geven aan dat dit de juiste koers is en achten het niet opportuun dat de inrichting van VWNW- en re-integratiedienstverlening bij hogescholen gelijkvormig is. Dit betekent niet dat iedere hogeschool 'het wiel zelf wil uitvinden'. Er is behoefte aan meer samenwerking, door meer kennisdeling, netwerken en landelijke facilitering.

Onderzoeksvraag 5: Wat zijn de voor- en nadelen van het gebruik maken van een aparte organisatie of rechtspersoon?

De hogescholen hebben al gekozen voor de integratie van VWNW- en re-integratiedienstverlening in het strategisch personeelsbeleid van hogescholen en loopbaanbeleid van medewerkers binnen 'normaal' personeelsbeleid van de afdeling P&O. Daardoor past de variant dat hogescholen de VWNW- en re-integratieaanpak uitvoeren in de vorm van een externe rechtspersoon niet in het hbo aldus de hogescholen. De hogescholen zijn grote werkgevers met veel interne kansen en organisatievermogen en willen geen schotten tussen interne mobiliteit en persoonlijke ontwikkeling enerzijds en externe mobiliteit anderzijds.

Onderzoeksvraag 6: Is het mogelijk en wenselijk in het kader van mobiliteitsvoorzieningen om de kennis m.b.t. re-integratie en de werkgeversrol te concentreren bij medewerker(s) van één (hoge)school die zich hierin kunnen specialiseren?

In de praktijk bouwt elke hogeschool zijn eigen kennis op met VWNW- en re-integratiedienstverlening. De specialisatie en professionalisering vindt doorgaans plaats bij de P&O afdeling van de afzonderlijke hogescholen. Deze ontwikkeling wordt wenselijk geacht door hogescholen. Het vraagstuk om kennis over re-integratie en de werkgeversrol te concentreren bij medewerker(s) van één (hoge)school, die zich hierin kunnen specialiseren, is niet aan de orde. Het vraagstuk van de functie van een kenniscentrum met kennisconcentratie m.b.t. re-integratie en de werkgeversrol is niet uitdrukkelijk ter sprake gekomen. Mogelijk is hier een rol voor Zestor weggelegd.

Onderzoeksvraag 7: Wat zijn de benodigde investeringen en wat zijn de mogelijke opbrengsten?

De financiering van de VWNW- en re-integratiedienstverlening wordt momenteel vooral gedragen door de hogescholen zelf. Investeringen worden door hogescholen gewenst op landelijk niveau, door facilitering van de ontwikkeling van een webbased mobiliteitsvoorziening, een portal dat de zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid op positieve wijze stimuleert en ondersteunt. Ook is het denkbaar om op landelijk niveau te investeren in het ontwikkelen van voor hogescholen vergelijkbare stuurinformatie en inzicht in de resultaten, waardoor hogescholen zich met elkaar kunnen vergelijken. Deze benchmarking kan de professionalisering van de VWNW- en re-integratiedienstverlening nader stimuleren. Landelijke facilitering en ondersteuning van de verschillende initiatieven op hogeschoolniveau stimuleert de verdere professionalisering door een zekere uniformiteit, meer vergelijkbaarheid, meer samenwerking en het overnemen van elkaars good practices.

5.3 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt eerst een algemeen beeld gegeven en aanbevelingen op sectorniveau. Daarna wordt per (potentieel) probleem in de uitvoering van de VWNW- en re-integratietrajecten aangegeven hoe hogescholen dit kunnen verbeteren. Als laatste komt een aantal aanbevelingen aan bod, dat betrekking heeft op verbetering van de organisatie van de aanpak van VWNW en re-integratie.

5.3.1 Algemeen

Binnen en buiten het hbo zijn voorbeelden aangetroffen van, door werkgevers zelf in eigen huis, professioneel en strak georganiseerde uitvoering van VWNW- en re-integratietrajecten. Goede resultaten buiten het hbo zijn bijvoorbeeld geboekt door de gemeente Rotterdam en binnen het hbo zijn bijvoorbeeld de aanpak van het tijdelijke mobiliteitscentrum van InHolland en de professionaliseringsslag bij de HR zeer aansprekend. In subparagraaf 5.3.2 is aangegeven wat belangrijke lessen en daarmee aanbevelingen zijn bij het versterken van de kwaliteit en resultaten van VWNW- en re-integratietrajecten.

Een duidelijke beweging, die bij de gesprekken bij de tien hogescholen is aangetroffen, is professionalisering van de HR-functie als motor en waarborg voor versterking van de kwaliteit van loopbaanbeleid en vrijwillige en gedwongen mobiliteit. Ook kwamen we breed de trend van investeren aan de voorkant, op basis van een integrale visie tegen: werken aan gezonde arbeidsverhoudingen en een open, op persoonlijke ontwikkeling en positieve mobiliteit gerichte cultuur. Door AStri is aangegeven dat werknemers, die in het hbo met ontslag worden bedreigd of zijn ontslagen, niet goed worden begeleid naar ander werk. Ook tijdens ons onderzoek wordt door de meeste hogescholen beaamd dat het beter kan en dat dit ook is of wordt opgepakt. Maar aan de gesprekken – ook met de vertegenwoordigers van de zijde van de medezeggenschap – is niet het beeld overgehouden dat het met de uitvoering van VWNW- en re-integratietrajecten slecht gesteld is binnen het hbo. Vanuit de medezeggenschap wordt aangegeven dat het zeker beter kan als het gaat om het proactief en creatief (er zijn vaak meer mogelijkheden binnen de grote organisaties dan op het eerste gezicht misschien lijkt) helpen van de werknemer. Maar, hoewel het beter kan en moet, is er aandacht voor loopbaanbeleid en mobiliteit in de reguliere contacten en gesprekscyclus met leidinggevenden en zijn er geen signalen dat er onvoldoende mobiliteitsvoorzieningen zouden zijn.

5.3.2 Aanbevelingen voor acties op sectorniveau

Eerst schenken we aandacht aan een aantal aanbevelingen op sectorniveau om, aanvullend op bijvoorbeeld de vacaturewebsite, het re-integratie raamcontract en de projectenbank, optimale randvoorwaarden voor de uitvoering binnen de hogescholen te creëren.

- Er is bij hogescholen behoefte aan landelijke facilitering ten behoeve van **kennisdeling en uitwisseling** tussen hogescholen. Landelijke facilitering in de vorm van handvatten, handreikingen, kennisdeling en uitwisselingsbijeenkomsten van mobiliteitsexperts bij hogescholen wordt op prijs gesteld. Hogescholen kunnen op basis daarvan zelf bepalen of en hoe dit binnen het eigen beleid past. Dit in aanvulling op de huidige facilitering door middel van onder andere de vacaturewebsite www.werkenbijhogescholen.nl, de raamovereenkomst voor inkoop van re-integratie en de in ontwikkeling zijnde projectenbank.
- Een **loopbaanportal**, zoals de HU die heeft, wordt door diverse hogescholen interessant en van mogelijke toegevoegde waarde bevonden. Aanbevolen wordt om op landelijk niveau de mogelijkheden te onderzoeken, voor het faciliteren van het ontwikkelen van een dergelijke online loopbaanportal. Bijvoorbeeld door landelijk, met mandaat van landelijke werknemers- en werkgeversorganisaties, afspraken te maken met een preferred ICT-supplier, waardoor hogescholen snel een eigen faciliteit kunnen laten bouwen.
- Gelet op het ontbreken van goede **stuurinformatie** bij veel hogescholen, wordt aanbevolen – ook hier in verband met de gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgevers- en werknemersorganisaties - om op landelijk niveau een handreiking, dashboard-model en/of een zelfscan te ontwikkelen, waarmee de kwaliteit en effectiviteit van VWNW-trajecten en re-integratie inzichtelijk en vergelijkbaar wordt gemaakt. Dit maakt dat de kans op een efficiënte en snelle verbeterslag bij de hogescholen wordt vergroot.
- In aanvulling daarop wordt aanbevolen om – vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgevers- en werknemersorganisaties - op landelijk niveau een handreiking of andere tooling voor hogescholen te ontwikkelen, waarbij zij ondersteund worden in hun zoektocht naar **samenwerking met het bedrijfsleven**, als het gaat om uitwisseling en loopbaankansen van personeel.

5.3.3 Aanbevelingen aan hogescholen over verbetering van de uitvoering

Op basis van het uitgevoerde onderzoek zijn een aantal lessen getrokken, waarmee (andere) hogescholen hun voordeel kunnen doen. Per (potentieel) probleem in de uitvoering van de VWNW- en re-integratietrajecten worden aanbevelingen (tips en tools) gegeven hoe hogescholen dit kunnen verbeteren.

UITVOERING VAN DE VWNW- EN RE-INTEGRATIETRAJECATEN

(Potentieel) probleem	Aanbeveling
<ul style="list-style-type: none"> Het komt voor dat in het geval van ontslag met een arbeidsconflict door een hogeschool verzuimd wordt om (tijdig) ex-werknemers een re-integratietraject aan te bieden. 	<ul style="list-style-type: none"> Bij conflictsituaties in combinatie met WW kan het lastig zijn om begeleiding te bieden, gezien de slechte verhoudingen. Eerst dient te worden nagaan of er binnen de school herplaatsingsmogelijkheden zijn. Anders snel een extern bureau inschakelen. De hogeschool blijft verantwoordelijk en moet de ex-werknemers in beeld houden (goede stuurinformatie: aantallen en kosten). Mogelijk, als de werknemer na een niet succesvol uitbesteed traject weer terugkomt bij de hogeschool, kijken of intern herplaatsen (nieuwe kans) wel haalbaar is (zie aanpak CHE).
<ul style="list-style-type: none"> Sommige hogescholen zijn terughoudend bij het aanbieden van re-integratietrajecten: soms niet, soms kort en soms alleen goedkope delen van trajecten. 	<ul style="list-style-type: none"> Denk in termen van investeren in plaats van pennywise pound foolish. Het loont heel snel om een goed traject aan te bieden. Actieve inzet, met sturing in de lijn (op de managementtafel) en goede HR-signalering en ondersteuning. Goede stuurinformatie (aantallen en kosten). Financiële prikkel neerleggen bij de ex-leidinggevende.
<ul style="list-style-type: none"> De informatievoorziening vanuit de hogescholen is – mede door onbekendheid bij de P&O-medewerkers - niet altijd even accuraat. Het niveau van hogescholen in het verstrekken van informatie over rechten op BWW, re-integratiebudget en loonsuppletie is verschillend. De re-integratie verantwoordelijkheden zijn voor de betrokken partijen niet altijd duidelijk 	<ul style="list-style-type: none"> Meer tijdige en goede voorlichting en ondersteuning van HR aan leidinggevende en werknemer over rechten, regelingen (in de cao), aanbod etc. Zorg voor heldere spelregels, rollen en verantwoordelijkheden. Daarbij gaat het om de leidinggevende, HR, de loopbaancoach en de werknemer. Waar nodig deskundigheidsvergroting en specialisatie bij HR. Zorg voor een actieve, dienstverlenende houding voor leidinggevend en werknemers..
<ul style="list-style-type: none"> De periode van dreigende werkloosheid wordt lang niet altijd ten volle benut om te ondersteunen bij actief ander werk zoeken. 	<ul style="list-style-type: none"> Verantwoordelijkheid leidinggevend, sturen in de lijn (managementcultuur). Verantwoordelijkheid werknemer benadrukken: wacht niet, heft in eigen handen. Benader vroegtijdig werknemers van wie het tijdelijke contract afloopt. Korte lijn, met goed zicht vanuit HR, tussen leidinggevende en HR: wat speelt er, waar kunnen er problemen of aflopende contracten ontstaan? Zicht hebben en houden (HR) op (verwachte) interne herplaatsingskansen bij de verschillende organisatieonderdelen.

<ul style="list-style-type: none"> • Te lage effectiviteit trajecten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Specialisatie en deskundigheid bij HR, voor interne professionalisering (voorlichting, begeleiding leidinggevende en werknemer, inzet regelingen, vinden vacatures etc.) en op tijd en maat inhuur externe expertise. • Passende incentives: kosten op budget leidinggevende laten rusten en prikkels voor werknemer (persoonlijk budget, bonus, perspectief) om eigenaarschap te voelen en werk te maken van de eigen loopbaan. • Als hogeschool investeren in netwerkontwikkeling bij andere werkgevers binnen en buiten het hbo voor vergroting kansen. Preventief (persoonlijke ontwikkeling) en curatief (outplacement). • Gericht en deskundige inkoop van (onderdelen van) trajecten. Monitoring en sturing op kwaliteit. • Goede stuurinformatie: aantallen en kosten.
<ul style="list-style-type: none"> • Het ontbreekt frequent aan inhoudelijke feedback en controle op re-integratie- en sollicitatiegedrag. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actieve opstelling HR (onderdeel cultuurverandering en professionalisering). • Professioneel opdrachtgeverschap naar externe begeleiders toe (vinger aan de pols, aansturing, overleg, eis voortgangsinformatie en signalering). • Duidelijkheid over rolverdeling met UWV, hogeschool en eventuele derden • UWV controleert kwantitatief Heeft de werknemer tenminste 1 sollicitatie per week verricht? • De werkgever gaat over de kwalitatieve kant Waarop solliciteert de werknemer? Hoe zien de brieven er uit? Vallen die onder de verplichting mee te werken aan re-integratie? UWV sanctioneert (na signaal werkgever)
<ul style="list-style-type: none"> • Werknemer is niet altijd voldoende actief en neemt niet altijd voldoende eigen verantwoordelijkheid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aandacht voor de eigen verantwoordelijkheid van werknemers en laat daar ook ruimte voor (empowerment, eigenaarschap, motivatie, maatwerk). Bijvoorbeeld door een eigen budget. • Het is maatwerk, maar het kan raadzaam zijn (naast het argument van inkoop van specifieke deskundigheid) om de begeleiding van VWNW en re-integratie uit te besteden, als dat ervoor zorgt dat bij een werknemer die 'blijft hopen op het oude' een knop om gaat. Uitbesteding (ook fysiek, andere omgeving) kan ervoor zorgen dat de psychologische band met de werkgever of met de oude werkplek direct wordt 'doorgeknijpt'.
<ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteit uitvoering 	<ul style="list-style-type: none"> • Houd de fase van intake en het advies/plan voor de werknemer die boventallig is eenvoudig en kort, zodat sneller met de daadwerkelijke begeleiding en inzet van instrumenten begonnen wordt. • Kennis van regelingen en aanbod. • Op maat instrumentarium en programma (tempo, inhoud, tools). • Benutten groepskracht (bijvoorbeeld workshops solliciteren en netwerken) • Meten = weten = sturen.
<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteunende werknemers onderbelicht (signaal vanuit medezeggenschap) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vergeet in het beleid en de uitvoering de ondersteunende werknemers (op het niveau van facilitaire dienstverlening, secretaresses) niet als het gaat om professionalisering en het betrekken bij de faciliteiten vanuit het mobiliteitsbeleid.

5.3.5 Aanbevelingen aan hogescholen over verbetering van de randvoorwaarden voor een goede organisatie

Onderstaand volgen een aantal aanbevelingen, die betrekking hebben op verbetering van de organisatie van de aanpak van VWNW en re-integratie:

VERSTERKING RANDVOORWAARDEN ORGANISATIE	
(Potentieel) probleem	Aanbeveling
<ul style="list-style-type: none"> Lage effectiviteit trajecten (geen geven, maar alleen nemen door leidinggevendenden) door associatie van mobiliteit / VWNW met kneuzenbak. Verslechterende arbeidsmarktpositie door te weinig investeren in eigen persoonlijke ontwikkeling, inzetbaarheid en wendbaarheid. Te laat zijn. Conflicten en ontslagen die voorkomen hadden kunnen worden. 	<p>Bij de verbetering van het VWNW- en re-integratie aanpak valt de meeste winst te behalen door een integrale visie te hanteren. Investeren aan de voorkant. Een integrale visie, gericht op strategische personeelsplanning, cultuurverandering (open en gezonde arbeidsverhoudingen), preventie (persoonlijke ontwikkeling) en het normaal en positief laden van mobiliteit.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Kansen laten liggen door niet bewust het passend organisatiemodel voor mobiliteit te kiezen en daar regelmatig op te reflecteren. 	<ul style="list-style-type: none"> Kies een organisatiemodel voor mobiliteit dat bij het beleid en de context van de eigen hogeschool past. Er is op basis van dit onderzoek en de beschreven praktijkvoorbeelden in hoofdstuk 4 een aantal modellen en variabelen onderscheiden, waarbij de hogescholen zelf op de maat van de eigen context en het eigen beleid het meest passende model kunnen kiezen. Zie de praktijkvoorbeelden in dit rapport ter inspiratie.
<ul style="list-style-type: none"> Suboptimale uitstroomresultaten door een te eenzijdige interne oriëntatie. 	<ul style="list-style-type: none"> Vergroot de effectiviteit van VWNW- en re-integratietrajecten door gerichte (netwerk)samenwerking met andere hogescholen, met andere werkgevers in de onderwijskolom en met bedrijven en instellingen buiten de onderwijskolom.
<ul style="list-style-type: none"> Onvoldoende faciliteren van zelfredzaamheid en zelfstandigheid door werknemers zelf. 	<ul style="list-style-type: none"> Nadrukkelijk aandacht schenken aan gedeelde verantwoordelijkheid in instellingscultuur, performance cyclus gesprekken, zelf kunnen kiezen van opleidingen etc. Een loopbaanportal van en voor de werknemer.
<ul style="list-style-type: none"> Inadequate competenties en/of verantwoordelijkheidsbesef en (actieve) houding leidinggevendenden. 	<ul style="list-style-type: none"> Toerusten leidinggevendenden en aandacht vanuit de top (prioritering). Financiële prikkels / kosten blijven voelen. Naar de leidinggevende toe gaat het er om dat de kosten op het budget van de oude leidinggevende blijven drukken.
<ul style="list-style-type: none"> Medezeggenschap onvoldoende betrokken als (sparring) partner, spreekbuis en signalerende partij . 	<ul style="list-style-type: none"> Open en continue dialoog met medezeggenschap.
<ul style="list-style-type: none"> Ongericht of verkeerd gerichte VWNW-/re-integratiebeleid / aanpak. 	<ul style="list-style-type: none"> Betere stuurinformatie (centraal zicht op in-, door- en uitstroom en kosten).
<ul style="list-style-type: none"> HR onvoldoende gesteund door voldoende inzet van externe expertise / budget. 	<ul style="list-style-type: none"> Professionele inkoopfunctie en korte lijnen eigen HR-medewerkers – externe partners. Met voldoende budget (verdient zichzelf snel terug).

Bijlage 1 Onderzoeksverantwoording

Selectie cases hbo

Bij de selectie van hogescholen is rekening gehouden met de diversiteit die men aantreft onder de hogescholen, zoals grootte, denominatie, sectorspecifiek. Daarnaast zijn de betreffende hogescholen geselecteerd op basis van hun mobiliteitsbeleid, variërend van samenwerkingsverbanden tot interne mobiliteitscentra.

De volgende hogescholen zijn gesproken:

- Hanzehogeschool Groningen;
- Inholland;
- Hogeschool Utrecht;
- Hogeschool van Amsterdam;
- Zuyd Hogeschool;
- Windesheim;
- Hogeschool Rotterdam;
- NHTV;
- HAS;
- Christelijke Hogeschool Ede.

Interviews en fact finding

Voordat de betreffende hogescholen gesproken werden, is eerst door relevante fact finding een inventarisatie gemaakt van het mobiliteitsbeleid en de relevante context binnen het hbo. Vervolgens zijn de geselecteerde hogescholen benaderd, waarbij bij elk van de hogescholen is getracht te spreken met een bestuurder, directeur P&O en een werknemersvertegenwoordiger. Op deze manier is een zo compleet mogelijk beeld geschetst, waarbij tevens het werknemersperspectief aan bod komt.

Van alle hogescholen die zijn benaderd, is medewerking gekregen. In de meeste gevallen is het ondanks drukke agenda's toch gelukt om zowel de bestuurder, de HR-directeur als een lid van de medezeggenschap te spreken. Hierdoor is een goed beeld gekregen van de aanpak, ervaringen en ideeën van de hogescholen. Voor een overzicht van de gesproken personen naar functie per hogeschool, zie onderstaand schema.

Tabel 5.1 Geïnterviewde personen naar functie en hogeschool

	Bestuurder	Hoofd P&O	Werknemers-vertegenwoordiging
Hanzehogeschool Groningen		x	
Inholland	X	x	x
Hogeschool Utrecht		x	
Hogeschool van Amsterdam	X	x	x
Zuyd Hogeschool	X	x	x
Windesheim	X	x	
Hogeschool Rotterdam	X	x	x
NHTV	X	x	
HAS	X	x	x
Christelijke Hogeschool Ede		x	

Naast interviews is tevens aan de hogescholen gevraagd of zij extra informatie konden opleveren (aanpakken, evaluaties, etc.) over hun mobiliteitsbeleid. Dit is meegenomen in de fact finding.

Selectie cases andere sectoren

Naast de selectie van de hogescholen is, in samenspraak met de opdrachtgever en de klankbordgroep, een selectie gemaakt van best practices in andere sectoren. Hierbij is gekeken naar bekende voorbeelden, die tevens aansluiting vinden binnen het hbo, doordat zij bijvoorbeeld ook te maken hebben met bovenwettelijke regelingen. Op basis hiervan is gekozen voor de volgende sectoren:

- Primair onderwijs, waarbij specifiek naar PON gekeken is. PON is een vereniging van schoolbesturen in Oost Nederland, die als kenniscentrum en dienstverlener optreedt op het gebied van werkgelegenheid, mobiliteit en verzuim.
- Gemeenten, waarbij specifiek is gekeken naar gemeente Rotterdam en gemeente Oss en is gesproken met A+O fonds Gemeenten, die regelmatig onderzoek doen naar mobiliteitsbeleid binnen gemeenten.
- Het Rijk, waarbij specifiek is gekeken naar de recente evaluatie van de VWNW-aanpak binnen het Rijk.

Interviews en fact finding

Na de selectie van de relevante best practices, is informatie verzameld over mobiliteitsbeleid in deze sectoren ten behoeve van de fact finding. Vervolgens is gesproken met een vertegenwoordiger van PON, A+O fonds Gemeenten en Gemeente Rotterdam. Een interview met het ministerie van BZK over de VWNW aanpak was niet nodig, omdat de evaluatie van die aanpak, waarbij onder andere veel interviews zijn gedaan, op tijd klaar en bestudeerbaar was.

Toetsing resultaten in het veld

De eerste resultaten en modellen, om VWNW en mobiliteit te organiseren, zijn getoetst tijdens de bijeenkomst van P&O directeurs van grote hogescholen op 18 september 2015. Op basis van hun inhoudelijke feedback en dat van de klankbordgroep, is de focus op modellen II, IIIa, IIIb en IIIc komen te liggen, waarbij tevens onderscheid is gemaakt tussen intersectorale samenwerking buiten de onderwijssector en intersectorale samenwerking binnen de onderwijssector. Het model, waarbij sprake was van lichte decentrale aansturing vanuit P&O (en de hoofdverantwoordelijkheid primair bij leidinggevende lag, model I) en het uitbesteden van de mobiliteitstaken zoals bij PON het geval is, vonden de directeurs niet goed van toepassing op de praktijk en het beleid binnen het hbo en zijn daarom niet verder uitgewerkt in hoofdstuk 4.

Bijlage 2 Gespreksonderwerpen interviews

Stand van zaken

- Welke mogelijkheden voor arbeidsmobiliteit bestaan er binnen uw hogeschool?
 - Interne/externe mobiliteit
 - Samenwerking met andere instellingen / sectoren
- Welke voorzieningen biedt u concreet? (opleidingen, begeleiding, etc.)
- Wat gebeurt er als een medewerker in de WW terecht komt? Welke stappen worden doorlopen?
 - Wordt er ook aan curatieve re-integratie van medewerkers gedaan, voordat zij in de WW terecht komen?
- Hoeveel werknemers zitten op dit moment in een VWNW-traject/in de WW?
 - Ondersteunend personeel/onderwijzend personeel

Ervaringen

- Wat is uw ervaring met deze voorzieningen?
 - Knelpunten/positieve punten
 - Hoe ervaren werknemers de voorzieningen?
- Hoe lang bestaat de huidige aanpak?
 - Waarom is de aanpak gewijzigd en in welke zin?
- Hoe is de samenwerking (indien van toepassing met andere instellingen/sectoren) tot stand gekomen?
 - Hoe verloopt de samenwerking?
 - Knelpunten/positieve punten

Toekomst

- Verwachtingen leerlingaantallen
 - Toe- of afname bij bepaalde opleidingen
 - Gevolgen voor personeel bij opleidingen/ondersteuning
- Toekomstbeeld rondom mobiliteitsvoorzieningen
- Opvatting over mobiliteitsvoorzieningen;
- Toekomstige mogelijkheden rondom mobiliteitsvoorzieningen:
 - Werkwijze;
 - Samenwerking;
 - Mogelijke knelpunten.

Bijlage 3 Literatuurlijst

A+O fonds Gemeenten (2013). De financiële kosten en baten van samenwerken aan mobiliteit.

A+O fonds Gemeenten (2013). Zo kan het ook! Fraaie leer- en loopbaanpraktijken bij gemeenten - de 28 praktijken.

A+O fonds Gemeenten (2011). Samenwerken aan mobiliteit in de regio.

Arbeidsmarkt Platform Primair Onderwijs (2012). Behoud van boventalligen. Een onderzoek naar mogelijkheden om boventallig personeel te behouden voor het primair onderwijs.

AStri Beleidsonderzoek en -advies (2014). Gebruik en effecten van WW en BWW in het hbo. Deelrapport 1: Aanleiding, beschrijving en kosten regelingen.

AStri Beleidsonderzoek en -advies (2014). Gebruik en effecten van WW en BWW in het hbo. Deelrapport 2: Praktijk en effecten voor uitkeringsgerechtigden.

AStri Beleidsonderzoek en -advies (2014). Gebruik en effecten van WW en BWW in het hbo. Deelrapport 3: Praktijk en effecten voor hogescholen.

AStri Beleidsonderzoek en -advies (2014). Gebruik en effecten van WW en BWW in het hbo. Deelrapport 4: Voorbeelden uit andere sectoren.

AStri Beleidsonderzoek en -advies (2014). Gebruik en effecten van WW en BWW in het hbo. Paper ten behoeve van cao-partijen.

Cao-hbo 2012-2013

Cao-hbo 2014-2016

Capgemini Consulting (2012). Evaluatie Experiment Van Werk naar Werk. Eindrapportage.

Ecorys (2015). Evaluatie subsidieregeling mobiliteitscentra.

Ecorys (2015). Evaluatie subsidieregeling mobiliteitscentra.

Ecorys/SEOR (2015). Evaluatie van het Van Werk Naar Werk-beleid.

Loopbaanvisie (april 2015, nr.2). Werk vinden. Artikel "Mobiliteit tussen organisaties, van ritueel naar goed werkgeverschap"- Paul Stallenberg.

NVP Magazine (april 2015, jaargang 50). Mobiliteit. Artikel "Mobiliteit voorspelt employability" - Beate van der Heijden.

Van Ede en Partners en Randstad HR Solutions (2014). Eindrapportage en -advies. Project Intensivering Van Werk Naar Werk WO (Sofokles).