

# Maak VWNW structureel onderdeel van mobiliteitsbeleid

Arbeidsmobiliteit in het openbaar bestuur is te vergelijken met stilstaand water, schrijft hoogleraar arbeidsmarkt Ton Wilthagen.<sup>1</sup> Instroom en uitstroom zijn drastisch afgenomen. Bezuinigingen, verschuiving en afstoten van taken en het digitaliseren van werkzaamheden zorgen ervoor dat medewerkers in het publieke domein niet zeker meer zijn van hun baan. Hoe kunnen organisaties werknemers begeleiden naar nieuw werk om te voorkomen dat zij werkloos worden? Een lastige opgave, want het werk ligt niet voor het oprapen. In dit artikel laten we zien wat er nodig is om te komen tot een succesvolle Van Werk Naar Werk (VWNW) aanpak in het publieke domein.

Jonas Westhoek (onderzoeker CAOP)

George Evers (onderzoeker CAOP)

**E**en VWNW-traject heeft meer kans van slagen als in de organisatie mobiliteit heel gewoon is, als er sprake is van een goede samenwerking tussen organisaties en sectoren en als er helder en open over VWNW wordt gecommuniceerd in de organisatie. Een succesvol VWNW-traject is structureel onderdeel van het mobiliteitsbeleid van organisaties. Het moet voor de lange termijn worden ontwikkeld, een ad-hoc benadering werkt zelden.

We zien dat in de afgelopen tien jaar de noodzaak om een VWNW-aanpak te introduceren sterk is veranderd. Tegenwoordig ligt bij een VWNW-aanpak het accent op het voorkomen van baanverlies als gevolg van de economische crisis, waarbij organisaties en medewerkers op zoek gaan naar hoe medewerkers aan ander werk geholpen kunnen worden. Tien jaar geleden was er sprake van een totaal andere situatie. Toen was er sprake van tekorten in de zorg en het onderwijs. Met herintreders en zij-instromers werd geprobeerd om de tekorten op te heffen. Ondanks dat de context is veranderd vallen wel een aantal lessen te trekken uit de aanpakken van destijds en nu.

## Veranderen van werk is heel gewoon

In de publieke sector is vrijwillige mobiliteit nog niet heel gewoon, terwijl de veranderingen die op de publieke sector afkomen vragen om meer flexibiliteit. Voor veel medewerkers is het gebruikelijk om lang bij dezelfde werkgever in dienst te zijn, waarbij het regelmatig voorkomt dat de functieverblijftijd hoog is. “Mensen die bij een gemeente gingen werken wisten vroeger: ik blijf hier werken, maar die tijd is voorbij”, stelt Bert de Haas (cao-onderhandelaar gemeenten van Abvakabo FNV) vorig jaar op 6 november in de Volkskrant (‘Is het nog leuk om ambtenaar te zijn?’). Wat is er nodig om een mobiliteitscultuur te bevorderen? Het gesprek over de loopbaan begint op de eerste werkdag van een medewerker. Idealiter is de eerste vraag van de werkgever: wanneer ga je weer weg? Dit stimuleert het nadenken over loopbaanperspectieven en het bevordert dat de werknemer en de leidinggevende het gesprek aangaan over loopbaanmogelijkheden. Medewerkers die nooit hebben nagedacht over hun loopbaan en daartoe ineens worden gedwongen omdat het werk vervalt, zullen niet direct enthousiast worden om van werk te veranderen. De manoeuvreerruimte is dan beperkt omdat de medewerker niet meer gewend is om na te denken over de loopbaan en weinig loopbaanmogelijkheden zal zien. In een VWNW-traject is het onmisbaar om te weten wat de competenties van medewerkers zijn en wat mogelijke loopbaanpaden zijn. Om zicht te krijgen op de loopbaanpaden is niet alleen inzicht in de competenties nodig die medewerkers in hun werk hebben, maar ook daarbuiten. Passies van medewerkers buiten het werk kunnen verrassende nieuwe perspectieven opleveren. Het is een gemiste kans om dit niet te gebruiken bij een VWNW-traject. Kortom, er zal een paradigmashift in het denken over de relatie werkgever-werkne-

Foto: Shutterstock



mer tot stand moeten komen, met als uitgangspunt dat het verblijf bij een werkgever in principe tijdelijk is.

## Je kunt het niet alleen: samenwerking

Het netwerk van een organisatie biedt kansen om medewerkers met elkaar te delen of uit te wisselen. Door het netwerk goed in kaart te brengen en met deze organisaties het gesprek aan te gaan over mogelijkheden om werknemers te plaatsen ontstaan nieuwe loopbaanmogelijkheden. Zeker als dit zich uitstrekt tot andere sectoren en bedrijven, die werkzaam zijn in de eigen regio. Binnen het netwerk van organisaties bestaan dikwijls mogelijkheden om werknemers te plaatsen. Ook hierbij geldt dat een flexibele aanpak helpt: maak afspraken over het bij elkaar in de keuken kijken door stageplaatsen aan te bieden en medewerkers bij elkaar te detacheren ook als er sprake is van een krimp situatie. Wederkerigheid werpt zijn vruchten af en vergroot de bereidheid elkaar te helpen in het geval van serieuze boventaligheid. In het onderwijs vindt samenwerking plaats tussen schoolbesturen die er samen in slagen boventaligheid van personeel te voorkomen. Door op regionaal niveau samen te werken hebben scholen een krachtiger mobiliteitsbeleid. Niet alleen organisaties dienen een goed overzicht te hebben van hun netwerk. Ook medewerkers kunnen binnen hun eigen netwerk carrièrekansen zien. Natuurlijk zijn er belemmeringen op het arbeidsvoorwaardelijke vlak. Sociale partners kunnen aan de cao-tafel kaders stellen voor VWNW-beleid. Zij kunnen intersectorale mobiliteit bevorderen door over de sectoren heen afspraken maken over arbeidsvoorwaarden. Meer globale bovensectorale cao's zijn in de toekomst wellicht een oplossing net zoals het individualiseren van bepaalde arbeidsvoorwaarden. Ook valt te denken aan een regionale cao. Hier pleitte de burgemeester van Eindhoven Rob Van Gijzel begin vorig jaar voor in Het Financiële Dagblad.<sup>2</sup> Een regionale cao sluit bovendien goed aan bij de recente bevindingen van het Planbureau voor de Leefomgeving; de meeste mensen verhuizen niet voor een baan om in dezelfde sector te werken maar zoeken nieuw werk in dezelfde regio.<sup>3</sup>

## Duidelijke communicatie

Goede communicatie is onontbeerlijk voor een VWNW-aanpak, waarbij het doel van de aanpak helder en trans-

Het CAOP is het kennis- en dienstencentrum op het gebied van arbeidszaken in het publieke domein. In dit artikel zijn de leerervaringen van de afgelopen tien jaar met een aantal VWNW-projecten in kaart gebracht. Dit is een van de manieren van het CAOP om kennis en ervaringen met alle publieke sectoren te delen. Kijk voor meer informatie, ook over publicaties, debatten en lunchcolleges op [www.caop.nl](http://www.caop.nl).

parant gecommuniceerd wordt naar de medewerkers toe. Medewerkers hechten aan een 'zekere' zekerheid: wat gaat dit voor mij en mijn werk betekenen, voor mijn arbeidsvoorwaarden en hoe ziet mijn toekomst eruit? Duidelijk moet zijn dat de organisatie zich maximaal inspant om te zorgen voor ander werk, waarbij overigens ook de medewerker een forse inspanning levert. Wanneer medewerkers te horen krijgen dat ze boventalig zijn, veroorzaakt dat in de regel veel stress en onzekerheid. 'Achterblijvers' reageren opgelucht want voor hen is er niets aan de hand, voorlopig althans. Een aanpak waarbij een groot deel boventalig wordt verklaard zodat iedereen wordt aangespoord na te denken over zijn of haar loopbaan lijkt zinvoller. Bovendien is het een manier om het gevoel van slachtofferschap bij ontslagen medewerkers te voorkomen. In 2010 kreeg de Belastingdienst te maken met boventaligheid maar de dienst mocht bij bepaalde onderdelen personeel aannemen. De Belastingdienst probeerde vrijwillige mobiliteit te stimuleren in de hoop dat boventalige medewerkers zich zouden aanmelden voor de nieuwe functies. Destijds is besloten om een groep van 6000 medewerkers te informeren dat zij werkzaam waren in een proces dat gestopt zou worden. In totaal betrof de boventaligheid op die processen zo'n 1000 fte. Door de groep ruim te nemen en geen individuele medewerkers boventalig te verklaren werd vrijwillige mobiliteit gestimuleerd.

## Conclusie

Boventalige medewerkers in crisistijd van de ene baan naar de andere begeleiden is een pittige uitdaging. Vooral in de publieke sector waar personeel wat honkvaster is dan in de marktsector. Een aantal factoren kan het succes van VWNW-beleid beïnvloeden. De belangrijkste factor is het creëren van een cultuur van mobiliteit. Daarnaast kan samenwerking tussen sectoren organisaties en sociale partners zorgen voor een beter onderling inzicht in bijvoorbeeld de vraag en aanbod van personeel. Zorgvuldige en duidelijke communicatie maakt een VWNW-traject inzichtelijk, zorgt voor draagvlak onder medewerkers en begunstigt een goede afloop. Een mobiliteitscultuur creëer je niet in een paar dagen. Dat is geen reden om achterover te leunen. Wanneer een sector te maken krijgt met gedwongen ontslagen zijn organisaties en medewerkers erbij gebaat wanneer VWNW structureel onderdeel is van mobiliteitsbeleid. Daarbij zullen medewerkers mobiliteit minder als bedreiging en meer als kans zien.

### Voetnoten

1 T. Wiltshagen, 'De arbeidsmarkt in de publieke sector, het einde van zowel de uittocht als de intocht?', in: Staat van de ambtelijke dienst 2013 (STAD).

2 Het Financiële Dagblad, 'Eindhoven zet in op Regio-cao', d.d. 25-02-2013.

3 Planbureau voor de Leefomgeving, De veerkracht van regionale arbeidsmarkten (2013).