



**“Niemand  
zonder een goede reden  
de deur uit!”**

# **Loopbaancentra bij NS, KLM, VUmc en Hitecs (STORK)**

In Nederland hebben veel grote organisaties begin jaren negentig eigen loopbaancentra opgebouwd, vaak in de vorm van mobiliteitscentra die boventallige medewerkers naar buiten (externe arbeidsmarkt) begeleiden. Onder invloed van de verschuiving van mobiliteit naar inzetbaarheid (employability en gezondheid) veranderde ook de rol van de loopbaancentra. Magda Staarman en Willem IJzereef onderzochten de huidige aanpak door de mobiliteitscentra van NS, KLM, VUmc en Hitecs (STORK). Wat gaat er goed en waar liggen de uitdagingen?





### Mobiliteitscentrum Nederlandse Spoorwegen (NSMC)

Het mobiliteitscentrum van de NS werd opgericht in 1993, als een van de eerste interne mobiliteitscentra in Nederland. Het begon als projectorganisatie voor het begeleiden van grote aantallen boventallige medewerkers, maar groeide al snel uit tot een centrum met circa 40 medewerkers en vijf locaties. In de tweede helft van de jaren negentig werd het initiatief genomen om actief te gaan werken aan employability. Er werd een employabilityscan ontworpen waarmee managers hun afdeling konden doorlichten op de mate van inzetbaarheid van het personeel. In 1998 werd een nieuwe dienst geïntroduceerd: de inzetbaarheidsdag. Deze was gebaseerd op een afspraak in de CAO dat elke medewerker één keer per drie jaar een inzetbaarheidsdag kon doen. Dit resulteerde in de aanmelding van jaarlijks enkele honderden medewerkers. Er werden altijd al trajecten aangeboden voor medewerkers die zich vrijwillig wilden oriënteren op hun loopbaan, maar vanaf dat moment werd de focus hierop steeds sterker. Totdat er in 2002 een nieuwe stroom boventalligen begeleid moest worden. Boventaligheid kreeg weer alle prioriteit, mede ingegeven door het nieuwe sociaal plan.



Hanneke Suvaal

#### KERNINFORMATIE

- Naam:** NS mobiliteitscentrum
- Aantal medewerkers:** 18, wordt geleidelijk minder
- Markt:** eigen organisatie (intentie om ook richting externe markt te gaan)
- Manager:** Hanneke Suvaal
- Disciplines binnen team:** loopbaanontwikkeling, bemiddeling, replacement, re-integratie, outplacement en ontwikkelassessment
- Aantal klanten per jaar:** circa 400
- Missie:** het realiseren van een brede inzetbaarheid van medewerkers
- Aantal medewerkers bij NS:** 15.000

De laatste jaren zijn instrumenten ook ingezet bij andere vraagstukken op het gebied van loopbaanbegeleiding. Daarnaast is expertise opgebouwd en ingezet om re-integratie van medewerkers, die gedeeltelijk arbeidsgeschikt zijn, te versnellen. Kees Blokland, directeur P&O bij NS, geeft aan dat NS investeert in mensen en kiest voor blijvende inzetbaarheid. "Dat is strategische prioriteit. Het is harde noodzaak om mensen te boeien en te binden. Brede inzetbaarheid, ontwikkelingsmogelijkheden en carrièreperspectief zijn van belang." De toegevoegde waarde voor het mobiliteitscentrum ziet Blokland vooral op drie punten. "Ten eerste heb je een professioneel centrum in huis voor loopbaanbegeleiding van de medewerkers; ten tweede bied je klanten een klantgericht centrum en tot slot

Frank de Ruiter



leidt het tot een beleid dat gericht is op preventie en inzetbaarheid, waarbij ook het gezondheidsbeleid betrokken is." Daarbij streeft hij naar een breed draagvlak in de organisatie door de oprichting van een stuurgroep waarin ook het management sterk is vertegenwoordigd. "De belangrijkste rol voor het mobiliteitscentrum is dat je vlot inhoudelijk hoogwaardige adviezen kan geven aan managers en medewerkers bij vragen over loopbanen. Het centrum beweegt zich qua werkwijze tussen sturen en adviseren."

Volgens Hanneke Suvaal, sinds juni 2007 manager van het mobiliteitscentrum, draait het om drie kernwoorden: resultaatgericht, professioneel en sociaal. "Om een belangrijke rol te spelen in de blijvende inzetbaarheid van mensen is het belangrijk dat het mobiliteitscentrum een aantrekkelijk, professioneel kennis- en expertisecentrum is. Het biedt, zowel op initiatief van managers als van medewerkers, een scherp en onafhankelijk inzicht in capaciteiten en ontwikkelmogelijkheden van mensen en begeleidt medewerkers naar andere banen."

### Employability Services van KLM

Employability Services, het mobiliteitscentrum van KLM, werd in 1998 opgericht op basis van een CAO-afspraken over mobiliteit. Het bewustzijn over loopbaanontwikkeling was in die tijd nauwelijks ontwikkeld, noch bij medewerkers noch bij managers. Naast loopbaanadvies hield het centrum zich bezig met re-integratie, de bemiddeling van boventalligen, werving en selectie en de coördinatie van het uitzendwerk. Na 1999 veranderde dat in fases. Werving en selectie werd afgesplitst. Grootschalig outplacement werd gescheiden van de andere dienstverlening. Boventalligen werden begeleid in een outplacementcentrum gevestigd in het kantoor van het CWI in Hoofddorp. Employability Services concentreerde zich nu op vrijwillige loopbaanbegeleiding en re-integratie. Vanaf 2004 werd dit beleid verder ontwikkeld: het besef groeide dat inzetbaarheid en gezondheid hand in hand gingen. Naast inzetbaarheid kwam er steeds meer nadruk op preventie te liggen: re-integratie, loopbaanbegeleiding en preventieve gezondheidszorg staan hoog op de agenda bij Employability Services.

#### KERNINFORMATIE

- Naam:** KLM Employability Services
- Aantal medewerkers:** 10, daarnaast bewust een flexibele schil van specialisten
- Markt:** eigen organisatie
- Financiering:** centraal gefinancierd
- Manager:** Frank de Ruiter
- Disciplines binnen team:** coaching, counseling, re-integratie- en arbeidsdeskundigheid, klinische psychologie
- Aantal klanten per jaar:** circa 650
- Missie:** KLM medewerkers inzetbaar en gezond houden
- Aantal medewerkers bij KLM:** 30000

Op dit moment wordt er veel gebruik gemaakt van Interapy dat on-line psychotherapie aanbiedt. Frank de Ruiter, die sinds 1999 leiding geeft aan de dienstverlening op het gebied van inzetbaarheid, legt uit waarom. "Circa 30% van de uitval van medewerkers heeft te maken met de psyche."



Stefan Wasser



Jos van Erp



De Ruiter heeft loopbaanbegeleiding stap voor stap omgevormd tot begeleiding op het gebied van inzetbaarheid en gezondheid. “Wil je gezond met pensioen, dan moet je zorgen dat je minstens elke 5 tot 7 jaar van functie verandert of dat je je fundamenteel ontwikkelt in een functie. Als je te lang op een plek blijft, dan neemt de kans op uitval toe.” “Service on demand” is voor Employability Services de sleutel tot het succes, meent De Ruiter. Elke dag is één medewerker “adviseur van de dag”. Dat betekent dat hij/zij twee keer een uur in de agenda beschikbaar heeft om direct (aan)vragen te beantwoorden en intakes te doen. Met het steeds beter worden van de digitale communicatie denkt de Ruiter aan de mogelijkheid van service buiten de kantooruren.

De belangrijkste aandachtspunten zijn volgens De Ruiter: preventieve dienstverlening, service en kwaliteit. Kwaliteit is een kritische succesfactor. Het team is opgebouwd uit professionals die tenminste twee van de volgende disciplines beheersen: re-integratie, loopbaancoaching, coaching en counseling, arbeidsmarktdeskundigheid en het geven van workshops en trainingen. De Ruiter zoekt publiciteit voor zijn successen ondermeer in het bedrijfsblad, maar is ook bescheiden. “Dring jezelf niet op, maar doe je zaken goed,” legt hij zijn motto uit. Hij weet hoe kwetsbaar het imago van een loopbaancentrum kan zijn. Ondertussen onderneemt hij met klanten nieuwe dingen: momenteel worden voor het commercieel bedrijf maatwerkworkshops uitgeprobeerd om de bewustwording rond inzetbaarheid bij de medewerkers te vergroten. Ook wordt gewerkt aan een ‘leergang’ employability voor 45+ medewerkers. De eerste groepen zijn inmiddels gestart.

### Hitecs BV, your flexibility organizer

Hitecs BV, een werkmaatschappij van het Stork-concern, is de opvolger van Stork Mobiel wat van 1997 tot 2004 het mobiliteitscentrum vormde. Stork Mobiel begeleidde aanvankelijk boventallige medewerkers, maar veranderde al snel van strategie. Rond 1999 werd niet het employability-concept maar het flexibiliteitsconcept centraal gesteld. Men kwam er achter dat de arbeidsmarkt van Stork veel knelpunten kende en wilde daar iets aan doen. Zo bleek dat Stork-bedrijven veel externe specialisten inhuurden, maar gelijktijdig in dalperiodes ook met leegloop te maken kregen. Verder zag men dat de instroom van voldoende gekwalificeerde specialisten op mbo-niveau niet gegarandeerd was.

Stork Mobiel heeft in 2000 gekozen voor een andere aanpak. Het werd een commercieel bedrijf dat diensten ontwikkelde en verkocht op het gebied van detachering en ontwikkeling. Sinds 2004 heeft het bedrijf de naam Hitecs gekozen om zich verder te profileren. Hitecs maakt bedrijven flexibeler door consultancy rond flexibele inzet van personeel (The Flexconcept Designer), het detacheren van specialisten (de Multiprofessionals) en het opleiden en ontwikkelen van inzetbare professionals (The Competence Developer). Het Stork-concern is een belangrijke klant, maar in de branche van metaal- en elctro heeft het

bedrijfnog 150 andere klanten. Hitecs draagt zo een steentje bij aan de continuïteit, efficiency en arbeidsmarkt van de sector.

#### KERNINFORMATIE

**Naam:** Hitecs BV

**Aantal medewerkers:** 40 (staf) / 350 (MultiProfessionals)

**Markt:** metaalektro (inclusief Stork)

**Financiering:** commerciële business unit

**Managers:** Stefan Wasser, directeur /

Jos van Erp, development manager

**Disciplines binnen team:** sales, recruitment, resource management,

**Missie:** ontwerpen en invoeren van flexibiliteitsconcepten binnen de sector en het ontwikkelen van modern vakmanschap

Stefan Wasser, directeur van Hitecs, legt uit hoe het flexibiliteitsconcept ontstond. “Toen ik in 1999 bij Stork Mobiel kwam, trof ik een mobiliteitsbureau dat weinig toekomst had. Er werden boventallige medewerkers begeleid, maar er zat verder geen toekomst in. We waren afhankelijk van goedkeuring en financiering door het concern. We zijn gaan denken in een groter kader.”

Jos van Erp, Development Manager bij Hitecs, kent Stork Mobiel vanaf het eerste uur. Bevlogen spreken hij en Wasser over de organisatie die ze hebben opgebouwd. Van Erp organiseert de netwerken en opleidingen die nodig zijn om goede specialisten te maken en te behouden. “Het geheim is om dicht bij de mensen te staan en ze aandacht geven, zowel professioneel als persoonlijk. Zo ontstaat extra energie, een identiteit waarin mensen trots zijn op Hitecs.” Van Erp is er dan ook trots op dat er momenteel 2000 mensen zijn met Hitecs op hun cv.

### Het loopbaancentrum van VU medisch centrum

Het loopbaancentrum van VU medisch centrum is in 2003 ontstaan op basis van een afspraak in de CAO dat alle medewerkers één keer per vijf jaar gebruik konden maken van loopbaanbegeleiding. Het ging in de eerste periode vooral om vrijwillige mobiliteit: loopbaancoaching op initiatief van de medewerker. Geleidelijk werd ook de begeleiding van boventalligen toegevoegd. De loopbaanadviseurs proberen zo vroeg mogelijk met de begeleiding te starten. Ook de re-integratie van medewerkers en het begeleiden van ex-medewerkers in de WW behoort nu tot het takenpakket.

Yolande Schaeffer en Noreen Bot



Noreen Bot, loopbaanadviseur, vertelt hoe de aanpak van het loopbaancentrum veranderd is. "Aanvankelijk werkten we met loopbaanadviseurs die het persoonlijke gedeelte oppakten en loopbaanconsulenten die zich bezighielden met sollicitatietraining en leren netwerken. Die verdeling hebben we verlaten. Het gaat erom cliënten goed te bedienen en dat werkt vaak het beste in een persoonlijke relatie." Het loopbaancentrum heeft een 'inloopruimte', een balie in de centrale hal van de Polikliniek. Vijf loopbaanadviseurs werken vijf dagen per week aan de begeleiding van medewerkers van VUmc. Het loopbaancentrum wil hiermee laagdrempelig en zichtbaar zijn voor iedereen. Medewerkers kunnen zich bij de balie melden met dagelijkse vragen als: "Ik heb binnenkort een sollicitatiegesprek, kan ik advies en tips krijgen? Welke vacatures zijn er? Kan ik een afspraak maken?"

#### KERNINFORMATIE

**Naam:** Loopbaancentrum VU medisch centrum

**Aantal medewerkers:** 5

**Markt:** VU medisch centrum

**Financiering:** centraal

**Manager:** Yolande Schaeffer, hoofd HRM

**Disciplines binnen team:** loopbaanadviseur

**Missie:** herkenbaar zijn bij het management, onmisbaar door kwaliteit

**Aantal klanten per jaar:** circa 200

**Aantal medewerkers bij VUmc:** 6500

Yolande Schaeffer, hoofd HRM, legt uit dat het loopbaancentrum momenteel aan een nieuwe fase begint, een die is gebaseerd op het meer integraal denken en samenwerken met de leidinggevenden. Omdat de leidinggevende van het loopbaancentrum nu ook het hoofd HRM is, kan makkelijker worden samengewerkt met personeelsadviseurs, beleidsmedewerkers en andere P&O-disciplines. "De aandacht gaat uit naar het samenwerken in het netwerk van alle betrokkenen om het HRM-beleid uit te voeren. We moeten met de leidinggevende in gesprek om onze doelen te halen." De leidinggevende moet beter worden uitgerust, meent Schaeffer, om de loopbaan van medewerkers bespreekbaar te maken en medewerkers te behouden. Het motto van het centrum zou dan ook moeten zijn: "Niemand zonder een goede reden de deur uit!" De organisatie kan hierop inspelen door goed in de gaten te houden wat het personeel van VUmc nodig heeft om te blijven. "Het gaat om een cultuurverandering, waarbij we kijken naar de talenten van mensen en niet bang zijn voor mobiliteit," legt Schaeffer uit. Door gedegen op te treden en zich in de beginfase te richten op preventieve trajecten heeft het loopbaancentrum een goede positie en naam opgebouwd. Door het leveren van goede kwaliteit wil men zorgen dat de leidinggevende niet meer om het loopbaancentrum kan. Daarbij schaaft het niet dat zowel boventallige medewerkers als medewerkers in een situatie van re-integratie of vrijwillige loopbaancoaching worden begeleid. "Ik zie die veelzijdigheid juist als onze kracht, niet als niet-schadelijk."



## Welke factoren bepalen het succes van loopbaancentra?

Loopbaancentra behoren niet tot het primaire proces van de organisatie. Zij ondersteunen mensen en managers uit het primaire proces. Loopbaancentra zijn onderhevig aan de veranderingen in de omgeving (de klantorganisatie en arbeidsmarkt). De mate waarin ze zich kunnen aanpassen aan de veranderende omgeving is vaak cruciaal voor hun succes. De vier genoemde loopbaancentra worden kritisch bekeken door de sponsor (meestal raad van bestuur of hoofddirectie van de organisatie). Vandaar dat ze steeds op zoek zijn naar hun toegevoegde waarde en constant blijven werken aan imago en positionering.

Het woord mobiliteit komt niet meer voor in de taal van de medewerkers van het loopbaancentrum. Lag het accent in de jaren negentig op mobiliteit, in dit decennium gaat het om inzetbaarheid en gezondheid. Het wetgevend kader speelt daarbij een rol, evenals de arbeidsmarkt. De hier beschreven loopbaancentra zijn gestart op basis van een CAO-afspraken of op basis van een reorganisatie. De loopbaancentra die op basis van een CAO-afspraken zijn opgericht, zijn begonnen met vrijwillige mobiliteit (loopbaanheroriëntatie of loopbaancoaching), maar hebben ook het begeleiden van boventaligheid op zich genomen (outplacement). De centra die voor boventaligheid zijn opgericht (Hitecs en NS) hebben deze dienstverlening van zich afgeschud of zijn daarnaast ook andere diensten gaan ontwikkelen en aanbieden.

Een kritische succesfactor is het leiderschap van het centrum. Door ondernemerschap heeft Hitecs zich tot een state of the art-speler op de flexmarkt in de metaalektro opgewerkt. Door een rustige en gedegen opbouw heeft Employability Services van KLM een unieke positie op het gebied van inzetbaarheid en gezondheid voor KLM-medewerkers veroverd. Het mobiliteitscentrum van NS is op weg naar een expertisecentrum dat de keuze die de organisatie maakt, namelijk brede inzetbaarheid, realiseert. Dit wordt ook de volgende stap voor het loopbaancentrum van VUmc.

De loopbaanadviseur van de jaren negentig past niet meer in dit plaatje. Er zijn meer disciplines bijgekomen, er worden andere competenties gevraagd en de toegevoegde waarde komt naar voren in specialismen die transparant en meetbaar zijn. Psychologische assessments, trainerscompetenties en adviesvaardigheden worden steeds belangrijker. Het is duidelijk dat interne expertisecentra rond loopbaanontwikkeling, talentmanagement, inzetbaarheid en gezondheid een toekomst hebben in grote organisaties. De belangrijkste succesfactor blijkt echter de mate waarin zo'n centrum kan meebewegen met de organisatie in combinatie met visie op de toekomst. Het succes zit vooral in het op een professionele manier tevreden stellen van de klant, het management en de medewerkers.

