



# ARBEIDSMARKTNETWERKEN IN DE REGIO

De kracht van samenwerken



# Inhoudsopgave

Voorwoord	5
De kracht van samenwerken	7
Ontwikkelingen en tendensen	9
Gelderland, Limburg en Zeeland	13
Werken in Gelderland	15
Empower Limburg	21
ZeelandWerkt.nl	29
Resultaten en tips	33
Factoren die het succes van het netwerk bepalen	34
Tien adviezen voor een regionaal arbeidsmarktnetwerk	35



## Voorwoord

Regionale arbeidsmarktnetwerken spelen anno 2010 een steeds belangrijkere rol bij de realisatie van mobiliteit van medewerkers als het gaat om het invullen van vacatures in de regio.

De trend is dat lokale overheden en bedrijfsleven hun krachten bundelen in regionale arbeidsmarkt samenwerkingsverbanden. Deze samenwerking, De Kracht van Samenwerken, gaat daarbij verder dan het vervullen van vacatures. Er vinden regionaal projecten plaats zoals strategische personeelsplanning en samenwerking met hogescholen om traineeships aan te bieden voor pas afgestudeerden.

Regionale arbeidsmarktnetwerken maken gebruik van een internet site waarmee doelgroepen bereikt worden. Deze sites zijn een belangrijke onderdeel van het totale werving & selectie beleid van provincies. Deze brochure beschrijft drie verschillende regionale arbeidsmarktnetwerken, Werken in Gelderland, Empower Limburg en Zeeland Werkt.

Ik ga er van uit dat het inspireert en bijdraagt aan verdere professionalisering van het regionale arbeidsmarkt netwerk in uw regio.

Louis Vroomen  
Voorzitter A&O Provincies

Willem de Kleijn  
Vicevoorzitter A&O Provincies

Juni 2010



# De kracht van samenwerken

Provincies en lokale overheden vormen in regio's steeds vaker arbeidsmarktnetwerken. Soms doen ook organisaties uit andere sectoren mee. In een arbeidsmarkt netwerk werken deelnemende organisaties samen aan de arbeidsmobiliteit van medewerkers en de regionale invulling van vacatures.



Vergrijzing en de daarmee samenhangende noodzaak tot langere inzetbaarheid, economische krimp, nieuwe taken en rollen voor overheden en veranderende arbeidsverhoudingen houden vraag en aanbod van personeel volop in beweging.

De regionale arbeidsmarktnetwerken zijn een antwoord op de uitdaging voor werkgevers om op de golven van de arbeidsmarkt goed personeel te krijgen en te houden. Ook in de toekomst. Misschien leidt dat zelfs op sommige plekken tot regionaal werkgeverschap.

Binnen een regionaal arbeidsmarktnetwerk hebben medewerkers van deelnemende organisaties meer kans op persoonlijke en professionele ontwikkeling. Werkgevers hebben bij vacatures meer kans de gewenste kwaliteit te vinden voor de juiste plek.

Deze brochure beschrijft het belang van regionale arbeidsmarktnetwerken tegen de achtergrond van landelijke arbeidsmarktrends. Waarom een netwerk en waarom regionaal? Vervolgens kijkt de brochure naar drie goede praktijken van regionale arbeidsmarktnetwerken: WerkeninGelderland, ZeelandWerkt! en Empower Limburg. Hoe werken zij en waarom op die manier?

Het beschrijven van de regionale arbeidsmarktnetwerken heeft als doel om te inspireren en kennis te delen. Situaties kunnen weliswaar per regio verschillen, maar er zijn vaak ook veel overeenkomsten. Het bekende zelfde wiel uitvinden is dan zonde van de tijd. En het geheel is meer dan de som der delen. Dat is de kracht van samenwerken.



# Ontwikkelingen en tendensen

## Mobiliteit en brede inzetbaarheid nodig in veranderende arbeidsmarkten

De arbeidsmarkt roert zich. Tot voor enkele jaren was er sprake van krapte op de arbeidsmarkt én toekomstige vergrijzing. Overheden stonden in de concurrentie om gekwalificeerd personeel op achterstand bij het bedrijfsleven. Nu liggen de kaarten alweer anders:

de economische crisis maakt de publieke sector aantrekkelijker, maar tegelijkertijd dreigt in de overheidssector krimp door veranderende taakopvattingen voor overheden en aangekondigde bezuinigingen. Een overzicht van enkele landelijke arbeidsmarkt-tendensen vanuit het perspectief van provincies.



Het aantal werknemers bij de gezamenlijke provincies blijft al meerdere jaren achtereenvolgens dalen. Eind 2008 telden de provincies in totaal 12.686 werknemers. Dat is het laagste niveau sinds 1997. Het aandeel werkzame vrouwen bij de provincies steeg in 2008 tot 37 procent.

Regionaal verschilt de vraag naar arbeidskrachten. De provincies Flevoland, Utrecht, Noord-Brabant en Zeeland waren twee jaar geleden werkgevers die groeiden. Daarentegen daalde in Zuid-Holland en Noord-Holland in dezelfde periode het aantal arbeidsplaatsen. Over een langere periode (2004-2008) verminderde bij acht provincies de werkgelegenheid. De grootste daling deed zich voor binnen de provincies Noord-Holland (17%) en Limburg (10%).

## Landelijke tendensen

Deze werkgelegenheidscijfers uit de Personeelsmonitor Provincies 2008 van het Inter Provinciaal Overleg (IPO) geven een beeld van de actuele situatie van waaruit provincies arbeidsmarkt-tendensen tegemoet treden. Belangrijke tendensen zijn de veranderde economische situatie, politieke discussies over taken en rol van de provincies, veranderende arbeidsverhoudingen en grotere mobiliteit, toenemende vergrijzing en de behoefte aan brede en langduriger inzetbaarheid.

## Economische tegenwind

Door de economische crisis zal komende jaren de werkgelegenheid binnen de sector provincies landelijk vermoedelijk niet stijgen. De werkgelegenheid daalt mogelijk nog verder, waarschuwt de Personeelsmonitor Provincies. De rijksoverheid dreigt immers flink te bezuinigen op de gemeentelijke en provinciale sector. Bij een aantal provincies zijn al grote reorganisaties aangekondigd. Dit vormt een grote uitdaging voor medewerkers en werkgevers.

## Takendiscussie

De politiek stelt de taken en rollen van de provincies steeds vaker ter discussie. De standpunten lopen uiteen van afschaffen van de bestuurslaag, samenvoeging van provincies en waterschappen tot handhaving van de bestaande structuur. De uitkomst van de takendiscussie heeft invloed op de interne arbeidsmarkt van de provincies. Nieuwe taken en rollen van provincies zorgen immers ook voor andere behoeften aan kennis, vaardigheden en competenties van medewerkers.

## Nieuwe arbeidsverhoudingen

Bij het zoeken naar een baan maken mensen andere keuzes dan tien jaar geleden. Potentiële kandidaten voor een vacature leggen andere prioriteiten. Er lijkt een verschuiving plaats te vinden van werknemers die vooral belang hechten aan de formele verbondenheid met de organisatie via een arbeidscontract naar werknemers die zich vooral betrokken willen voelen bij de organisatie waarvoor zij opdrachten uitvoeren. Werknemers kijken meer ook naar opleidings- en ontwikkelingskansen binnen een functie en organisatie. Vanuit werkgeversperspectief wordt een groter beroep gedaan op de professionaliteit van de medewerker en zelfsturing bij uitvoering van werkzaamheden.

## Grotere diversiteit

Een andere ontwikkeling, die al langer speelt, is de grotere diversiteit op de werkvloer. Diversiteit heeft niet alleen betrekking op de waarden die mensen toekennen aan arbeid. Ook de (culturele) achtergrond van werknemers is steeds meer divers. De grotere diversiteit is een kans voor zowel de kwalitatieve als kwantitatieve kant van het arbeidsmarktbeleid.

## Vergrijzing

Nederland vergrijst. In 2025 telt Nederland volgens CBS-cijfers 3,6 miljoen 65-plussers; op het toppunt in 2038 is een kwart van de beroepsbevolking 65-plus.

Ook binnen provincies is sprake van vergrijzing. De gemiddelde leeftijd blijft stijgen (2008: 45,9 jaar). Het aandeel 50-plussers bedroeg 40,2 procent. Vier op de tien medewerkers is dus ouder dan 50 jaar. In 2012 is een kwart van de medewerkers ouder dan 60 jaar.

De vergrijzing neemt toe doordat oudere werknemers langer doorwerken. De ABP-regeling die sinds 1 januari 2006 ouderen stimuleert langer door te werken heeft kennelijk effect.

## Brede inzetbaarheid

In 2012 zal iets meer dan 70 procent van de huidige werknemers nog bij de provincie werken; in 2017 nog bijna 50 procent.

De commissie inzetbaarheid (Verdult/Van der Wind) constateert in haar rapport 'Als je springt doet de trampoline zijn werk' (2008), dat een 'gebrek aan weerbaarheid' bij een substantiële groep werknemers een belemmering vormt voor hun inzetbaarheid in de toekomst. Dat vormt een risico voor de organisatie en voor de inzetbaarheid van werknemers zelf op termijn.

De commissie benadrukt het belang van de ontwikkeling en brede inzetbaarheid van werknemers in termen van kennis, houding en gedrag. Dat is volgens de commissie nodig om de verwachte veranderingen in het takenpakket goed te kunnen vervullen. Voor de werknemer zijn ontwikkeling en brede inzetbaarheid belangrijk omdat zij daardoor interessant blijven voor de huidige als mogelijk nieuwe werkgever.

## Mobiliteit

Arbeidsmobiliteit levert een aantoonbare bijdrage aan de ontwikkeling en inzetbaarheid van werknemers. Een kijkje in de keuken bij een andere afdeling of andere organisatie verfrist en doorbreekt ingeslepen patronen. Dat heeft positieve effecten voor de werknemer en de organisatie.

De gemiddelde provinciale diensttijd bedraagt 13,7 jaar. Maar vooral de functietijd is bepalend voor mobiliteit: Naarmate medewerkers langer in dezelfde functie werken, is het moeilijker om ze mobiel te krijgen.

Gemiddeld zijn werknemers in de sector bijna zeven jaar in hun huidige functie werkzaam. Ruim 20 procent van de werknemers (2.700) is al meer dan negen jaar in dezelfde functie werkzaam. Daarvan wil de helft nog meer dan drie jaar in de huidige functie blijven werken. Voor het totaal aantal werknemers ligt dit percentage op meer dan 40 procent.

In principe hebben medewerkers een aanstelling in algemene dienst en mogen zij niet langer dan vijf jaar dezelfde functie uitoefenen. Dit gebeurt in de praktijk wel. Door de adviezen van de commissie Inzetbaarheid is er nieuwe aandacht voor de verbreding door de verblijftijd in een functie te beperken. Dit dwingt medewerkers en leidinggevenden over een loopbaan na te denken en daarover afspraken te maken.

## Regionaal maatwerk

In dit hoofdstuk zijn enkele landelijke arbeidstendensen geschetst waar provincies in meer of mindere mate al mee te maken hebben of zullen krijgen. (Zie ook het rapport: De Provincie als werkgever 2007-2015, Ministerie van BZK).

De situatie kan per provincie en per regio verschillen. Bij de ene provincie is mogelijk nog werkgelegenheidsgroei, terwijl in een andere provincie sprake is van krimp. In de ene provincie speelt vergrijzing mogelijk meer dan in de andere. Hetzelfde geldt voor de instroom van jongere werknemers en mogelijk

daarmee voor de cultuur binnen de organisatie ten opzichte van ontwikkeling, inzetbaarheid en mobiliteit.

Regionale arbeidsmarktnetwerken bieden provincies een betere mogelijkheid om samen met andere regionale en lokale werkgevers en overheden flexibel in te spelen op veranderingen in de arbeidsmarkt. Een regionale benadering maakt daarbij binnen de samenwerking maatwerk mogelijk; organisaties bundelen krachten afgestemd op de regionale behoeften.

De samenwerking vergroot de mogelijkheden voor mobiliteit. Als organisaties elkaar en medewerkers van organisaties informeren over vacatures of traineeplaatsen en medewerkers zich op hun beurt kunnen profileren richting werkgevers, vergroot dat de kans aanzienlijk dat iemand een nieuwe loopbaanstap zet. Dat draagt bij aan de gewenste ontwikkeling van medewerkers en een bredere inzetbaarheid. De medewerker ontwikkelt zich niet alleen, maar ook een organisatie groeit als medewerkers na verloop van tijd verder kijken in een nieuwe functie of bij een andere werkgever. Uiteindelijk profiteert heel de regionale arbeidsmarkt van een breed en vitaal arbeidsmarktpotentieel.

“Voorkom dat een ‘topper’ een ‘tobber’ wordt. Om goed personeel te houden, moet je de beste kracht op tijd stimuleren om te zien naar een andere plek.”

# Gelderland, Limburg en Zeeland

## Drie goede praktijken

In verschillende regio's hebben lokale en regionale overheidsinstanties elkaar gevonden.

De overheidswerkgevers trekken nu gezamenlijk op bij het benaderen van de arbeidsmarkt.

Soms werkt een arbeidsmarktnetwerk samen met het regionale bedrijfsleven.



Deze brochure beschrijft drie goede praktijken van arbeidsmarktnetwerken: Werken in Gelderland, Empower Limburg en Zeeland Werkt. Hoe ziet het arbeidsmarktnetwerk er in de praktijk uit? Wie doen er mee? Wat zijn de doelstellingen en welke instrumenten zet het netwerk in om de doelen te bereiken?

**Werken in Gelderland** is het netwerk voor werken bij de overheid in Gelderland; speciaal voor mensen die een loopbaan willen of deze verder willen voorzetten bij de overheid. Bij de bijna 60 aangesloten deelnemende organisaties van het regionaal arbeidsmarktnetwerk zijn 20.000 medewerkers werkzaam.



**Empower Limburg** staat voor Employability en Mobiliteit door Perspectief op Werkgelegenheid in de Regio. Het Zuid-Limburgse arbeidsmarktnetwerk brengt een zo groot mogelijke diversiteit van werkgevers uit het bedrijfsleven, de overheid en het maatschappelijk middenveld bijeen die willen samenwerken om de inzetbaarheid en mobiliteit op de regionale arbeidsmarkt te bevorderen.



**Zeeland Werkt** is sinds 2006 het regionale arbeidsmarktnetwerk van de publieke Zeeuwse (semi)overheidsorganisaties en de private uitzendorganisaties Randstad en TempoTeam. Samenwerking op het gebied van mobiliteit tussen de Zeeuwse publieke (semi)overheden bestaat al sinds 1995. Zeeland Werkt transformeert van een regionaal arbeidsnetwerk tot een mobiliteit- en loopbaancentrum. Vanaf 2011 gaan de Zeeuwse (semi)overheidsorganisaties de samenwerking voortzetten in de vorm van een mobiliteit- en loopbaancentrum in eigen beheer: van ons en door ons.



# Werken in Gelderland

'Het netwerk voor je loopbaan bij de overheid'

Wie op zoek is naar een nieuwe of andere baan bij een Gelderse overheidsinstantie, kijkt het best eerst op de website [www.werkeningelderland.nl](http://www.werkeningelderland.nl). De website is sinds maart vorig jaar de poort naar de arbeidsmarkt van Gelderse overheidswerkgevers. Ruim vijftig deelnemende overheden presenteren zich via [Werkeningelderland.nl](http://Werkeningelderland.nl) en zorgen door het plaatsen van vacatures gezamenlijk voor een transparante arbeidsmarkt. Medewerkers kunnen hun cv's plaatsen.

**Ontdek de overheden, zoek vacatures, word trainee, plaats je CV en word gevonden, ontvang carrière-ondersteuning. De frisse ogende website van de gezamenlijke Gelderse overheden kent verschillende ingangen voor werkzoekenden die geïnteresseerd zijn in een baan bij een Gelderse overheidsinstantie. Maar de website is nadrukkelijk ook bedoeld voor medewerkers die al bij een van de aangesloten overheden werken en toe zijn aan een nieuwe loopbaanstap. Werkeningelderland.nl profileert zich sinds 2009 voor overheidswerknemers en werknemers uit de private sector als dé poort naar de arbeidsmarkt van Gelderse overheidswerkgevers.**

## Aanleiding

Het regionale arbeidsmarktnetwerk Werkeningelderland.nl is sinds 1 januari 2009 de opvolger van [www.kanplus.nl](http://www.kanplus.nl), de voormalige website van het Knooppunt Arnhem Nijmegen, inmiddels Stadsregio Arnhem Nijmegen. Kanplus telde na 15 jaar Gelderse samenwerking 27 deelnemende overheden. In het nieuwe samenwerkingsverband Stichting Werkeningelderland.nl zijn nu nog meer Gelderse overheden vertegenwoordigd. De ruim 50 aangesloten organisaties hebben samen ruim 20.000 medewerkers in dienst. Jaarlijks plaatst Werkeningelderland.nl ongeveer 1.400 vacatures.

Voor het nieuwe initiatief waren meerdere redenen. De Gelderse overheden ervaren toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Vooral bij vacatures voor hoger opgeleiden is het moeilijk om de juiste persoon op de juiste plaats te krijgen. De lokale overheden (gemeenten, waterschappen, GGD) hebben ook moeite om de vergrijzing het hoofd te bieden; meer nog dan de landelijke overheid of het bedrijfsleven. Aan de andere kant is het lastig om talentvolle jongere te binden aan de organisatie. Als een geschikte kandidaat binnen de lokale overheid zijn carrière start, dan blijkt het in de praktijk moeilijk om hem of haar vast te houden.

## Visie

De Gelderse overheden kiezen in de Stichting WerkeninGelderland voor regionale strategische samenwerking. Het netwerk streeft naar een sterke gemeenschappelijke arbeidsmarktpositie en bevordering van mobiliteit van de medewerkers tussen de aangesloten organisaties. De stichting biedt via de website [WerkeninGelderland.nl](http://WerkeninGelderland.nl) een breed en krachtig arbeidsmarktplatform aan alle lokale overheden binnen de provincie Gelderland.

Door regionaal samen te werken willen de overheden in Gelderland zich duidelijker profileren op de arbeidsmarkt. De overheid zet zich op die manier als werkgever beter op de kaart, zo is de gedachte. De samenwerking vergroot ook de mogelijkheden

voor loopbaanontwikkeling van medewerkers van de aangesloten organisaties. Een transparante interne arbeidsmarkt geeft medewerkers van aangesloten overheden beter zicht op hun carrièrekansen. Door een sterke gemeenschappelijke arbeidsmarktpositie en mobiliteit te bevorderen komen talenten optimaal tot hun recht. Werkgevers kunnen zo een aantrekkelijk en uitdagend werkklimaat realiseren en de samenwerkende overheden hopen op die manier werknemers langer aan zich binden.

## Doelstellingen

De bestuursleden van Stichting Werkeningelderland.nl komen uit een van de aangesloten overheidsorganisaties. Een Raad van Commissarissen houdt toezicht op het bestuur. Een stuurgroep begeleidt de ontwikkeling van het regionale arbeidsmarktnetwerk. Vanuit de stuurgroep is een programmacoördinator organisatieontwikkeling actief.

Bij de oprichting van het regionale arbeidsmarktnetwerk zijn zes doelen geformuleerd:

- Creëren van carrièreplatform met sterke, eenduidige uitstraling;
- Lokale overheid als aantrekkelijke werkgever positioneren;
- Relatie met kandidaten opbouwen en onderhouden;
- Talenten behouden, kansen binnen netwerk zichtbaar maken;
- Kandidaten van buiten de regio aantrekken;
- Platform creëren voor verdergaande activiteiten.

Werkeningelderland.nl wil een carrièreplatform creëren met een 'sterke, eenduidige uitstraling'. Door krachten te bundelen worden de lokale overheden als werkgever beter zichtbaar. Het netwerk wil zich als aantrekkelijke werkgever positioneren, maar niet door met 'hagel te schieten'. De website [werkeningelderland.nl](http://werkeningelderland.nl) is zo ingericht dat potentiële kandidaten zich snel kunnen registreren en hun profiel kunnen beschrijven. Een werkgever kan de kandidatendatabase raadplegen en gericht benutten bij de werving voor een vacature. Op basis van een geplaatst curriculum vitae kan een organisatie een potentiële kandidaat gericht benaderen



voor een langdurige werkrelatie tussen werkgever en werknemer.

Volgens de Gelderse overheden biedt een groot netwerk binnen de provincie 'massa om talenten de mogelijkheid te bieden zich door te ontwikkelen binnen het netwerk.' Met een hedendaagse variant op 'samen staan we sterk' wil het netwerk door de verhoogde matchkans kennis en expertise behouden voor het collectief van lokale overheden. WerkeninGelderland rekruteert landelijk door zich ook landelijk als merk neer te zetten en kandidaten

van buiten de regio aan te trekken. De site geeft dan ook informatie over wonen en leven in Gelderland.

De samenwerking via WerkeninGelderland.nl moet het startpunt zijn en de basis vormen voor meer inhoudelijke samenwerkingsinitiatieven. Zo is onder andere inmiddels het P&O netwerk Stadsregio Plus actief, waarin de gemeenten Arnhem, Ede en Nijmegen samenwerken.



## Instrumenten

WerkeninGelderland.nl zet fors in op het bereiken van doelgroepen via internet. De website [www.WerkeninGelderland.nl](http://www.WerkeninGelderland.nl) is de spil waar alles om draait. De website biedt werkzoekenden en medewerkers een groot aantal instrumenten.

WerkeninGelderland.nl heeft een centrale **vacaturebank** voor intern/regionale vacatures en externe vacatures. De interne vacatures zijn toegankelijk voor geregistreerde medewerkers. De vacaturebank wordt door de aangesloten organisaties zelf gevuld en op actualiteiten gecontroleerd en bijgehouden. Voor scholieren en studenten kent het netwerk een

stagebank die inzicht geeft in het stageaanbod van de overheden in Gelderland.

Op de **klussenbank** kunnen deelnemende organisaties projecten plaatsen waarvoor op tijdelijke basis expertise gewenst is van medewerkers uit andere organisaties binnen het netwerk. Het uitvoeren van een tijdelijk project bij een andere organisatie bevordert de mobiliteit van medewerkers.

Via de **CV-bank** kunnen externe banenzoekers en medewerkers - eventueel anoniem - hun curriculum vitae plaatsen. Organisaties kunnen hier bijvoorbeeld ook profielen van re-integratiekandidaten publiceren. Uitsluitend de deelnemende organisaties hebben toegang tot de CV-bank.

Dankzij een persoonlijk account voor banenzoekers en medewerkers kunnen bezoekers van de site zich registreren als externe banenzoeker of medewerker en gebruik maken van verschillende toepassingen.

De vacature e-mailservice zorgt ervoor dat geregistreerde gebruikers periodiek per e-mail op de hoogte worden gehouden van vacatures die matchen op hun profiel.

## Adviseurs

Werkeningelderland.nl geeft de website een prominente rol en zet daarmee zwaar in op het digitale traject. Maar het persoonlijk contact wordt niet veronachtzaamd. Geregistreerde gebruikers van de website kunnen contact leggen met en vragen stellen aan zes adviseurs van het netwerk. De adviseurs zijn P&O-ers van verschillende gemeenten, specialisten op personeelsbeleid. Zij staan belangstellenden bij op hun weg naar een baan binnen de regionale overheid.

## Ontdek de overheden

De deelnemende overheden aan Werkeningelderland.nl presenteren zich op de website aan potentiële toekomstige werknemers. Een link op Werkeningelderland.nl verwijst naar deelsites van de aangesloten organisaties. Daar staat een korte beschrijving van de kengetallen van de organisatie en de voordelen van een baan in de betreffende Gelderse regio. Deze deelsites zijn vormgegeven in de huisstijl van de deelnemende organisaties en bieden informatie over:

- het werken bij de betreffende organisatie
- alle actuele vacatures
- contactmogelijkheden
- eventueel organisatievideo's
- werken bij de overheid in de regio
- informatie over wonen en leven in de provincie
- ervaringen van medewerkers

## Trainees

Het Gelderse regionale netwerk geeft jonge talenten de kans om als pas afgestudeerde HBO-er via een traineeship ervaring op te doen en een masterdegree te halen.

Werkeningelderland maakt daarvoor gebruik van de vereniging P&O regio Arnhem, Ede en Nijmegen, een samenwerkingsverband van 26 deelnemende gemeenten binnen de provincie Gelderland. Trainees kunnen aan de slag bij een van deze gemeenten en een opleiding Master in Management & Innovation volgen aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Trainees krijgen drie jaar de kans om werkervaring op te doen bij gemeenten en persoonlijke kwaliteiten op masterniveau te brengen. Na een succesvolle afronding van het traineeship hebben de kandidaten werkervaring opgedaan bij verschillende gemeenten en hun masterdegree behaald. Daarmee vergroten ze hun kansen op de arbeidsmarkt aanzienlijk.

## Deelnemende partijen aan Werkingelderland.nl

Gemeente Apeldoorn  
 Gemeente Arnhem  
 Gemeente Barneveld  
 Gemeente Beuningen  
 Gemeente Brummen  
 Gemeente Buren  
 Gemeente Doesburg  
 Gemeente Druten  
 Gemeente Duiven  
 Gemeente Ede  
 Gemeente Elburg  
 Gemeente Epe  
 Gemeente Ermelo  
 Gemeente Groesbeek  
 Gemeente Harderwijk  
 Gemeente Hattum  
 Gemeente Heumen  
 Gemeente Lingewaard  
 Gemeente Millingen aan de Rijn  
 Gemeente Montferland  
 Gemeente Mook en Middelaar  
 Gemeente Neerijnen  
 Gemeente Nijmegen  
 Gemeente Nunspeet  
 Gemeente Oldebroek  
 Gemeente Overbetuwe  
 Gemeente Putten  
 Gemeente Renkum  
 Gemeente Rheden  
 Gemeente Rijnwaarden  
 Gemeente Rozendaal  
 Gemeente Scherpenzeel  
 Gemeente Ubbergen  
 Gemeente Voorst  
 Gemeente Wageningen  
 Gemeente West Maas en Waal  
 Gemeente Westervoort

Gemeente Wijchen  
 Gemeente Zevenaar  
 Overige overheden  
 Brandweer Nijmegen  
 Stichting De Lindenberg  
 GGD Regio Nijmegen  
 Hulpverlening Gelderland Midden  
 Het Kadaster  
 NIOO-KNAW  
 Provincie Gelderland  
 Regio Noord-Veluwe  
 Staatsbosbeheer Regio Oost  
 Stadsregio Arnhem Nijmegen  
 Stichting Rijnstad  
 Tricijn belastingen  
 Veiligheidsregio Gelderland-Zuid

Bovenstaande lijst geeft de (lokale) overheden weer die zich in de provincie Gelderland hebben aangesloten bij het regionale netwerk Werken in Gelderland.



# Empower Limburg

'Krachtig samenwerken aan een grote regionale arbeidsmarkt'

Empower Limburg is het samenwerkingsverband van twintig (grote) bedrijven en instellingen in de regio Zuid-Limburg.

Empower Limburg wil een bijdrage leveren aan de afstemming van vraag en aanbod op de regionale arbeidsmarkt. Zij brengt voor de komende jaren de personeelsbehoefte in kaart en stimuleert dat medewerkers in de regio zich ontwikkelen in de richting van de gewenste arbeidsmarktvrage.



De samenwerkende bedrijven en instellingen in Empower Limburg pakken het grondig aan: Empower Limburg initieert strategische personeelsplanning gericht op de regionale behoeften, het opstellen van een gezamenlijk HRM-beleidskader, een pilot mobiliteit en de ontwikkeling van instrumenten die bijdragen aan de uitgangspunten van het HRM-beleidskader.

De ambitie is dan ook groot. Empower Limburg wil het liefst één grote regionale arbeidsmarkt opzetten waarin medewerkers gemakkelijk kunnen overstappen van de ene organisatie naar de andere. Naast vraag en aanbod zijn de ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers leidend bij die overstap. Empower Limburg bespreekt ook verregaande samenwerking met LIFT, Limburgs Interim Functievervullings Traject, een samenwerkingsverband van 64 werkgevers in Limburg. Er ligt inmiddels een fusiedocument op hoofdlijnen.

## Aanleiding

Empower Limburg staat voor het bevorderen van **E**mployability en **M**obilititeit door **P**erspectief op **W**erkgelegenheid in de **R**egio.

De eerste initiatieven rond de samenwerking dateren uit 2005. Bij het Centraal Bureau voor de Statistiek en Uitvoeringsorganisatie UWV moesten medewerkers afvloeien. Beide organisaties lieten hiervoor een strategische aanpak ontwikkelen en gingen daarmee in een pilot aan de slag. Over het verloop van de pilots organiseerden de organisaties na afloop een conferentie die ook belangstelling trok van andere organisaties. Rijkswaterstaat en Licom sloten zich aan bij het initiatief van het CBS en UWV.

Medio 2006 werd het initiatief geformaliseerd in het samenwerkingsverband Empower Limburg. Achttien directies en besturen van organisaties en bedrijven ondertekenden de samenwerkingsovereenkomst in het Provinciehuis. De werkgevers (gemeenten, provincie, rijksdienst, ziekenhuizen, universiteit, gezondheidszorginstellingen, thuiszorgverleners, koepelorganisatie, sociale werkvoorziening, hogeschool, et cetera) spraken af hun verantwoordelijkheid te nemen en een bijdrage te leveren aan vraag en aanbod op de regionale arbeidsmarkt en arbeidspotentieel zoveel mogelijk beschikbaar te houden voor de regio.

Empower Limburg ging voortvarend te werk. Er kwam snel een bestuur en voorjaar 2007 lag er al een jaar- en activiteitenplan. In april 2007 startten de eerste projecten. De provincie Limburg levert een belangrijke bijdrage in de vorm van menskracht.

Empower Limburg heeft als missie:

“Wij leveren een bijdrage aan de doorstroming op de arbeidsmarkt in Limburg, richten ons op de behoefte op de regionale arbeidsmarkt op de middellange termijn en genereren informatie over op termijn beschikbare en gewenste kwantiteit en kwaliteit en wisselen die informatie uit. Daarmee geven wij een aanzet voor een gezamenlijk HRM-beleidskader, gericht op ontwikkeling van medewerkers en vraag op de arbeidsmarkt, doelgerichte scholingsactiviteiten, mobiliteit over de grenzen van organisaties en sectoren en een aantrekkelijk vestigingsklimaat.”

## Visie

Empower Limburg stimuleert en bevordert een beweeglijke arbeidsmarkt die medewerkers de ruimte geeft om zich te ontwikkelen. Demografische ontwikkelingen (vergrijzing en ontgroening) hebben in Limburg op middellange termijn gevolgen voor de beroepsbevolking. Dat kan grote consequenties hebben voor de regionale bedrijven en organisaties: mogelijk is straks het benodigde gekwalificeerde personeel niet beschikbaar. Empower Limburg signaleert nu al dat regionale werkgevers geconfronteerd worden met verschillen tussen aanwezige en gewenste competenties. Het is daarom van cruciaal belang om de aanwezige competentie van medewerkers zo goed mogelijk te benutten en in te zetten.

Empower Limburg gaat er van uit dat:

- Als mensen in staat worden gesteld om regelmatig te veranderen dit werkgelegenheid oplevert voor iedereen in alle levensfasen.
- Om sociale en economische zekerheid te bereiken, inspanningen zich niet moeten richten op behoud van een baan maar op garanderen van werkzekerheid.

## Doelstellingen

Empower Limburg wil de kwaliteiten van de beschikbare beroepsbevolking zo goed mogelijk laten aansluiten op de vraag van de arbeidsmarkt. Het liefst wil Empower Limburg één grote regionale arbeidsmarkt opzetten waarin medewerkers makkelijk kunnen overstappen van de ene organisatie naar de andere. Naast vraag en aanbod moeten ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers bepalend zijn voor een overstap. De aangesloten deelnemers bij Empower Limburg onderzoeken hoe hun arbeidsvoorwaarden en rechtspositie meer en meer gelijkgeschakeld kunnen worden waardoor medewerkers makkelijker overstappen en de mobiliteit en ontwikkeling van medewerkers wordt bevorderd.

Empower Limburg bestaat daarom uit zoveel mogelijk verschillende werkgevers uit het bedrijfsleven, de overheid en het maatschappelijk middenveld. De HR-managers van de organisaties overleggen gezamenlijk over de ontwikkeling van gemeenschappelijk strategisch HRM-beleid.

Empower Limburg streeft naar maximale flexibiliteit en inzetbaarheid om zo vraag en aanbod optimaal op elkaar af kunnen te stemmen. Het arbeidsmarkt netwerk beseft dat deze ambitie valt of staat met de bereidheid en mogelijkheden van medewerkers om zich in de gewenste richting te ontwikkelen. Het doel moet daarom duidelijk zijn. Mobiliteit is geen doel op zich.

Door zicht te bieden op de ontwikkelingen op de regionale arbeidsmarkt en de vraag naar arbeidspotentieel op organisatieniveau (in kwalitatief en kwantitatief opzicht) kunnen op individueel niveau bedreigingen en kansen in kaart worden gebracht. Vanuit deze individuele sterkte-zwakteanalyse ontstaat de behoefte en bereidheid om (doelgericht) te veranderen en kunnen loopbaandoelen worden geformuleerd en gerealiseerd.

## Aanpak

Empower Limburg wil haar ambitie bereiken door in de regio projecten en pilots te starten en workshops voor deelnemers van het netwerk te organiseren. In de workshops wisselen deelnemers aan de projecten en pilots ervaringen uit met deelnemers binnen het netwerk.

De activiteiten richten zich op het:

- in kaart brengen van kwaliteit en kwantiteit van vraag en aanbod op de regionale arbeidsmarkt;
- het scheppen van een infrastructuur die er voor zorgt dat de behoefte aan specifieke kwaliteiten (kennis en vaardigheden) snel op de juiste plaats worden vervuld (transitiefaciliteiten);
- ontwikkelen van een gezamenlijk HR beleid voor doorstroming op de regionale arbeidsmarkt;
- ontwikkelen en aanbieden van doelgerichte ontwikkeltrajecten.

### Projectbureau

Voor de ondersteuning van het arbeidsmarkt netwerk is een projectbureau ingericht dat januari 2010 van start is gegaan. Het projectbureau ontwikkelde een werkwijze die het voor aangesloten organisaties makkelijk maakt om mee te doen in projecten en pilots. Vooral netwerkpartners Licom, Mondriaan Zorggroep, CBS, UWV en de Provincie Limburg maakten het bedrijfsbureau mogelijk door te investeren in mensen en middelen.

Het bureau ondersteunt:

- De ontwikkeling van een gezamenlijk HRM-beleid;
- Verzamelen en delen van relevante informatie over gewenste personele kwaliteit en kwantiteit;
- Een systeem voor gestuurde automobilititeit;
- Het stimuleren van scholingsactiviteiten voor het versterken en ontwikkelen van competenties waar de markt veel behoefte aan heeft;
- Aantrekken van werkgelegenheid voor medewerkers die nu of later onvoldoende aansluiting vinden bij de veranderde arbeidsmarkt.



## Instrumenten

### Strategische personeelsplanning

Binnen het project strategische personeelsplanning (SPP) werkt Empower Limburg aan het opzetten van een database met (stuur)informatie voor trajecten van werk naar werk. Het project startte in 2009 met steun van de provincie Limburg en subsidie uit het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling.

Strategische personeelsplanning is een noodzakelijk instrument om vraag en aanbod in de toekomst op elkaar af te kunnen stemmen. Empower Limburg wil voor de middellange termijn informatie verzamelen over vraag en aanbod naar gekwalificeerde medewerkers. Het arbeidsmarktnetwerk wil deze gegevens inzichtelijk maken en als stuurinformatie beschikbaar stellen voor HR-afdelingen. Zo kunnen deze doelgericht trajecten ontwikkelen om vraag en aanbod beter op elkaar af te stemmen. Op termijn kunnen zo talentenbanken opgezet worden gericht op doorstroming (verticaal en horizontaal) en een

virtuele marktplaats ontstaan om vraag en aanbod bijeen te brengen.

Binnen het project SPP gingen van november 2009 zes deelnemers aan Empower Limburg (Academisch Ziekenhuis Maastricht, gemeente Maastricht, Mondriaan, Movare, Open Universiteit en Provincie Limburg) als eersten aan de slag met strategische personeelsplanning voor hun eigen organisatie. Zij delen de opgedane kennis en expertise met acht andere organisaties in de 'tweede ring' die in mei 2010 met een eigen pilot startten. Alle deelnemers zorgen voor de verdere uitrol binnen de eigen organisaties en eind 2010 de uitrol naar organisaties buiten het samenwerkingsverband.

Om de vraagkant te kunnen volgen, moeten de deelnemende organisaties vastleggen welke ontwikkelingen zich binnen hun sector voordoen en deze vertalen in kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoefte. Ook moet worden nagegaan welke kennis en competenties aanwezig zijn bij de regionale



beroepsbevolking. Door beide inventarisaties aan elkaar te koppelen wordt duidelijk wat nog gedaan moet worden om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen. Welke competenties ontbreken nog en hoe krijgen we de aanwezige competenties op de juiste plaats binnen organisaties?

### Voorbeeld

Een tekort aan leerkrachten in het basisonderwijs kan misschien ondervangen worden door medewerkers uit ondersteunende afdelingen van de deelnemers aan Empower Limburg. Het netwerk constateerde inmiddels dat bij een aantal organisaties in de regio ondersteunende functies afnemen. Betrokken organisaties en medewerkers maken niet-vrijblijvende afspraken over opleiding (zij-instroom) en inzet op termijn binnen het basisonderwijs. Deze mogelijkheden doen zich op meerdere terreinen voor.

### Gezamenlijk strategisch HRM-beleid

Om competenties van medewerkers optimaal te benutten, is strategisch HRM-beleid essentieel. Empower Limburg schreef een gezamenlijk HRM-beleidskader dat rekening houdt met de behoeften en mogelijkheden van de afzonderlijke organisaties en de mogelijkheden van de Limburgse arbeidsmarkt. Binnen het strategisch HRM-beleid zijn projecten gericht op de uitwisseling van informatie, het inzetten van een employability index en het formuleren van uniforme competentieprofielen.

Slechts als deelnemende organisaties vanuit eenzelfde HRM-kader werken, kan Empower Limburg haar doelstellingen bereiken. Rode draad in het gezamenlijk Limburgse HRM-beleid is de ontwikkeling van medewerkers. Alle instrumenten zijn hierop gericht. Iedereen die zich verder wil ontwikkelen, komt daarvoor in aanmerking.

Via demografisch onderzoek en een arbeidsmarktanalyse op organisatieniveau (strategische personeelsplannen van deelnemers) verwerft Empower Limburg inzicht in de kwaliteit en kwantiteit van vraag en aanbod. Ook stelt het regionale netwerk knelpunten, lacunes en prioriteiten vast. Op basis hiervan maken de deelnemers gezamenlijke strategische keuze voor het HR-beleid. Empower Limburg faciliteert medewerkers met doelgerichte projecten

(versterken en verbreden van competenties) om de mobiliteit en inzetbaarheid te vergroten.

Empower Limburg ontwikkelt HRM-plannen binnen sectoren en tussen sectoren onderling en maakt gebruik van shared service centers voor competentie-meting en competentieontwikkeling. Bovendien werkt het netwerk aan aanvullende opleiding- en scholings-trajecten. Ook de ontwikkeling van een virtuele marktplaats zorgt voor een betere afstemming tussen vraag en aanbod. Dat werkt het best als er overzicht is welke behoeften bestaan. Op basis van de uitkomsten van de arbeidsmarktanalyse wil Empower Limburg aanvullende of nieuwe werkgelegenheid aantrekken voor de specifieke competenties in de regio.

### Employability index

Binnen het strategisch HRM-beleid ontwikkelde netwerkpartner, de Universiteit van Maastricht, een employability-index. Deze houdt organisaties een spiegel voor waarin zij kunnen zien in hoeverre zij zijn gericht op ontwikkeling van medewerkers (infrastructuur, regelgeving, faciliteiten, opleiding, oriëntatie van het management, e.a.). De index is door een aantal organisaties uit het netwerk toegepast.

### Regionale competentieprofielen

Een andere partner, de Open Universiteit, stelde binnen de pilot Ontwikkeltrajecten Generieke Competentieprofielen regionale competentieprofielen op voor managementfuncties en P&O-functies. De competentiewijzer van de provincie Limburg geldt als gemeenschappelijke competentietaal, omdat deze van de beschikbare instrumenten het meest is toegespitst op 'ontwikkeling'. Het werken met regionale competentieprofielen vergroot de uitwisselbaarheid van zittende en toekomstige managers en P&O-ers. Zij kunnen zichzelf langs het regionale profiel te leggen. De Open Universiteit ontwikkelde programma's om lacunes bij individuele managers en medewerkers te dichten.

Voor de resultaten van de pilot bestaat internationale belangstelling. Empower Limburg presenteerde de resultaten recentelijk op de TENCompetence

conferentie in Manchester. Het bedrijfsbureau gaat samenwerken met TENCompetence om de ontwikkelde competentieprofielen te vermarkten.

### Work Ability Index

Empower Limburg schept in het gemeenschappelijke HRM-beleidskader veel ruimte voor eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. De organisatie faciliteert hen daarbij. De Work Ability Index (WAI) geeft medewerkers zicht op risico's die zij zelf lopen op verminderde inzetbaarheid of arbeidsongeschiktheid. Op basis van hun persoonlijke score kunnen zij afspraken maken met hun werkgever om deze risico's te verkleinen. De WAI levert op die manier een bijdrage aan het verkrijgen van zelfinzicht voor medewerkers.

Empower Limburg kent binnen het gezamenlijk HRM-beleid bovendien:

- **Een ontwikkelpilot:** waarin uitwisseling van medewerkers gebeurt op basis van persoonlijke ontwikkelplannen.
- **Een vacaturebank:** publicatie van vacatures gebeurt gelijktijdig binnen de organisatie én het samenwerkingsverband Empower Limburg.
- **Een interimpool:** een pool van managers en experts vormt een speciaal onderdeel van de vacaturebank. De werving is doorgaans gericht op de externe arbeidsmarkt.
- **Een HR-carroussel:** uitwisseling van P&O-adviseurs tussen aangesloten netwerkpartners combi-functies: het binden en boeien van jonge academici aan en door oudere medewerkers.

## Mobiliteitspilots

De Projectgroep Mobiliteit probeert medewerkers van deelnemende organisaties via Ontwikkelplekken extra mogelijkheden te geven om zich 'buiten de deur' te ontwikkelen. De projectgroep startte daartoe op de website een 'ontwikkelpool' waar de organisaties ontwikkelplekken kunnen aanmelden en medewerkers kunnen kijken naar de beschikbare mogelijkheden. Het gebruik van de ontwikkelpool komt op gang,

Van nature is enthousiasme voor verandering geen karaktertrek binnen organisaties en bij medewerkers. Verandering verlangt soms een mentaliteitsverandering. Daarom vindt Empower Limburg belangrijk de 'mindset' bij organisaties en medewerkers te veranderen.

Om medewerkers aan te zetten tot verandering en mobiliteit tussen organisaties te stimuleren, moet mobiliteit echt een instrument zijn in het HR-beleid en moet er sprake zijn van vertrouwen tussen organisaties onderling en tussen organisaties en medewerkers.

Pilots stimuleren mobiliteitsactiviteiten en zijn gericht op de korte termijn successen te behalen.

### Pilot Medewerkerontwikkeling

Een van de pilots die het regionale arbeidsmarktnetwerk 'draaide' was de pilot medewerkerontwikkeling. Medewerkers van de bij Empower Limburg aangesloten organisaties kregen een extra gelegenheid aangeboden zich elders te ontwikkelen.

'Wie durft?' Dat was de vraag in de herfst van 2007. Doorgaans ontwikkelen medewerkers zich in hun eigen organisatie via opleiding en functiewisseling. Ontwikkeling in een andere organisatie kan extra mogelijkheden opleveren. Bijvoorbeeld omdat bepaalde vaardigheden in een andere werksfeer meer vereist zijn en ook ruimer voorhanden. Te denken valt dan aan zogenaamde competenties als planning in bedrijven en instellingen waar veel met projecten wordt gewerkt. Dat kan voor een werknemer die gewend is te functioneren in een

wat routinematig opererende organisatie heel goed uitpakken.

Het kan ook zo zijn dat de organisatie zit te springen om bepaalde vaardigheden die het bestaande arbeidspotentieel niet of onvoldoende bezit. Dan kan een medewerker die de gewenste kwaliteiten wel bezit, zijn vaardigheden verder vergroten door ze in een vreemde werkomgeving in te zetten. Dat levert nieuwe inzichten en ervaringen op. De werknemer die al goed is in onderhandelen, kan dit talent verdiepen door het in een andere omgeving, binnen een andere structuur in te zetten. Door van de geijkte paden af te wijken en in een andere structuur te werken, kan de werknemer meer ervaring op doen. Dat maakt hem of haar weer professioneler, wat weer ten goede komt aan zijn reguliere werkgever.

De aangesloten werkgevers bij Empower Limburg zoals CBS, Innovo, Licom, Meander-groep, Mondriaan zorggroep, Movare, Provincie Limburg, UWV en Vebego stelden hun deuren open voor werknemers die zich buiten de deur wilden ontwikkelen. De pilot viel onder de verantwoordelijkheid van de projectgroep Mobiliteit van Empower Limburg.

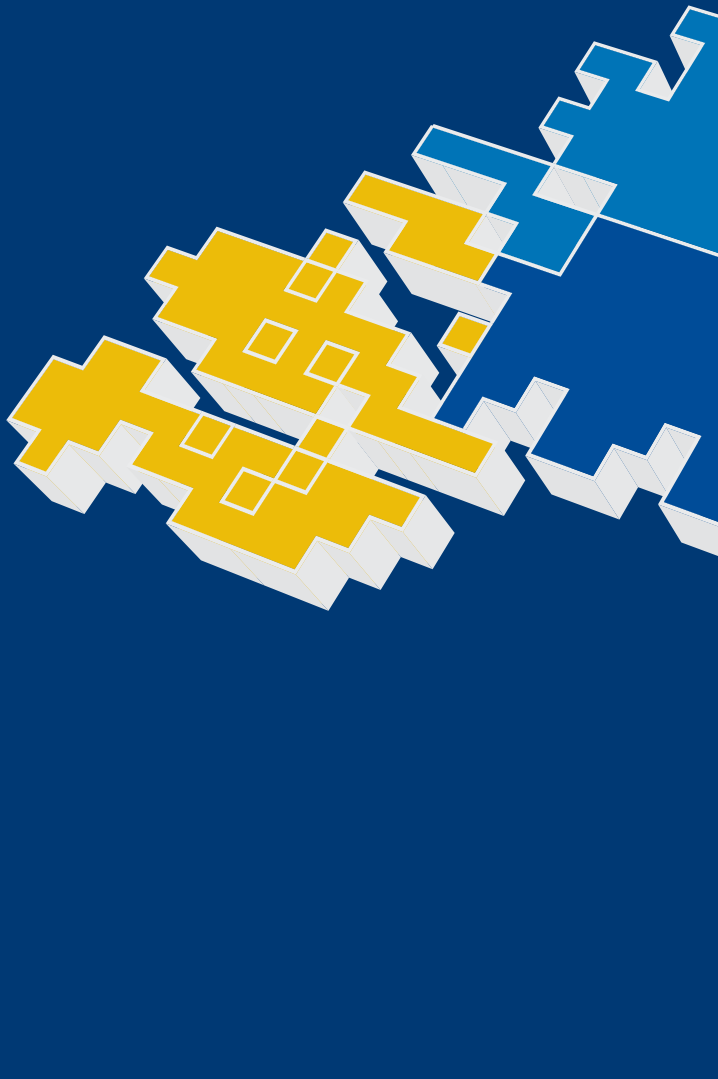
De projecten waarop medewerker konden inschrijven, zoals projecten, klussen, werkzaamheden of functies, werden aangeboden via een simpel digitaal formulier. De negen deelnemende organisaties die een klus in de aanbieding hadden, brachten 25 projecten in en communiceerden zelf aard, omvang en niveau van de projecten. Naast de projecten brachten 'de negen' ook medewerkers in die zij in staat stelden buiten de deur hun vaardigheden te vergroten of te verdiepen of gewoon eens bij een ander aan de slag te gaan om ervaring op te doen. Indien een HRM-systeem met daarin opgenomen externe oriëntatie van werknemers voorhanden was, maakten de organisaties gebruik hiervan. De werkgevers konden zelf bepalen welke kandidaten ze wilden.

De zogeheten 'empower officers' zorgden voor informatieoverdracht over de pilot naar bestuur, management team, collega's en medewerkers. Hij of zij zorgde ook voor de interne kandidaatstellingsprocedure en hielp bij het invullen van het digitale formulier door de werknemer en de manager. Samen met collega empower officers bepaalde hij of zij wie waar werd ingezet. Bovendien zorgde de empower officer voor de formele afwikkeling van afspraken in het kader van detachering.

## Deelnemende organisaties aan Empower Limburg

Maastricht Universitair Medisch Centrum  
 Centraal Bureau Statistiek  
 Gemeente Heerlen  
 Gemeente Maastricht  
 Hogeschool Zuyd  
 Huis voor de Zorg  
 Leeuwenborgh Opleidingen  
 Licom nv  
 Ministerie van Defensie  
 MKB Limburg  
 Mondriaan Zorggroep  
 Onderwijsstichting Focus  
 Onderwijsstichting Innovo  
 Onderwijsstichting Movare  
 Open Universiteit Nederland  
 Provincie Limburg  
 Universiteit Maastricht  
 Uitvoeringsinstituut WerknemersVerzekeringen  
 Vebego International  
 Vivre





# ZeelandWerkt.nl

'Het loopbaan-netwerk van Zeeland'

In het regionale arbeidsmarkt-netwerk Zeeland Werkt hebben in 2006 de publieke Zeeuwse (semi) overheidsorganisaties en de private uitzendorganisaties Randstad en Tempo Team de handen ineen geslagen. Samen proberen ze de vacatures binnen de Zeeuwse overheid zo snel mogelijk te vervullen en zo kennis en expertise binnen de provincie te krijgen en te houden.

Een centrale vacaturesite [www.ZeelandWerkt.nl](http://www.ZeelandWerkt.nl), een CV-bank, vacatures per e-mail en een vacaturekrant typeren het regionale arbeidsmarkt-netwerk Zeeland Werkt. Bij het initiatief zijn 44 instellingen en organisaties in de provincie Zeeland aangesloten.

## Aanleiding

Sinds 1995 bestaat er in de provincie Zeeland samenwerking tussen de publieke (semi) overheidsorganisaties op het gebied van mobiliteit. Een evaluatie in 2009 heeft ertoe geleid dat de initiatiefnemers van het netwerk, de provincie en gemeenten, besloten hebben het netwerk voort te zetten in eigen beheer. Ook is besloten om een nieuwe pijler aan de dienstverlening toe te voegen, namelijk loopbaanadvies. In 2010 worden hiervoor de voorbereidingen getroffen. Zeeland Werkt richt zich op personeelsleden van de ongeveer 8.000 medewerkers die bij de 44 bij het netwerk aangesloten organisaties werkzaam zijn en de potentiële medewerkers buiten de regio en kandidaten uit het bedrijfsleven.

Zeeland Werkt rekent tot haar missie dat het dé samenwerkingspartner is om medewerkers en potentiële werknemers te boeien en binden. Dit wordt gedaan door mobiliteit te bevorderen, talentontwikkeling te stimuleren en het imago van een aantrekkelijke overheidswerkgever te promoten.

## Visie

Zeeland Werkt gelooft in een investering van werkgever en werknemer als het gaat om inzetbaarheid en loopbaanontwikkeling. Het mobiliteits- en loopbaancentrum heeft kennis van de Zeeuwse arbeidsmarkt en kan mobiliteits- en loopbaanvraagstukken beantwoorden. Hierdoor blijft kennis voor de aangesloten partijen binnen de organisaties behouden en werkt het mobiliteits- en loopbaancentrum faciliterend richting de aangesloten organisaties op het gebied van mobiliteit en talentontwikkeling van medewerkers.

## Doelstellingen

De deelnemende organisaties van Zeeland Werkt hebben op basis van de missie en de visie de volgende doelstellingen geformuleerd:

- het succesvol bemiddelen van medewerkers van de deelnemende organisaties naar een andere (tijdelijke) baan bij een deelnemende organisatie;
- het werven van potentiële medewerkers;
- het geven van loopbaanadvies aan medewerkers van de deelnemende organisaties van het netwerk;
- het imago als Zeeuwse (overheid) werkgever versterken.

### Mobiliteit

Het succesvol bemiddelen van medewerkers van de deelnemende organisaties naar een andere (tijdelijke) baan bij een deelnemende organisatie. De koppeling van vraag en aanbod tussen de deelnemende organisaties creëert een omvangrijke interne arbeidsmarkt. Medewerkers van de aangesloten organisaties kunnen zichzelf in de online cv-bank aanbieden of solliciteren op de interne vacatures van de aangesloten organisaties. Dit biedt medewerkers die werkzaam zijn bij de aangesloten organisaties van het netwerk nieuwe carrièrekansen.

### Werving van potentiële medewerkers

De ontgroening en vergrijzing slaan hard toe bij de overheid. Om voor te bereiden op de grote uitstroom van medewerkers die de komende jaren zullen plaatsvinden bij de overheid, werken de deelnemende organisaties samen om medewerkers die ze graag in huis heeft te vinden of te behouden.

### Loopbaanadvies

Loopbaanadviesing wordt ingezet als aanvulling op het personeelsbeleid van de organisaties aangesloten bij het netwerk. Loopbaanadviesing richt zich vooral op het onderkennen, ontwikkelen en benutten van de capaciteiten van individuele medewerkers. Het kan op verschillende momenten in iemands loopbaan worden ingezet. Loopbaanbegeleiding kan worden ingezet als ondersteuning voor een medewerker die zelf het besluit heeft genomen om een andere weg in te slaan maar nog

niet precies weet welke. Loopbaanadvies kan ook een belangrijke rol spelen in situaties waarin een medewerker door reorganisatie zijn of haar functie niet meer kan vervullen. Meestal wordt het voorafgaand aan mobiliteit ingezet.

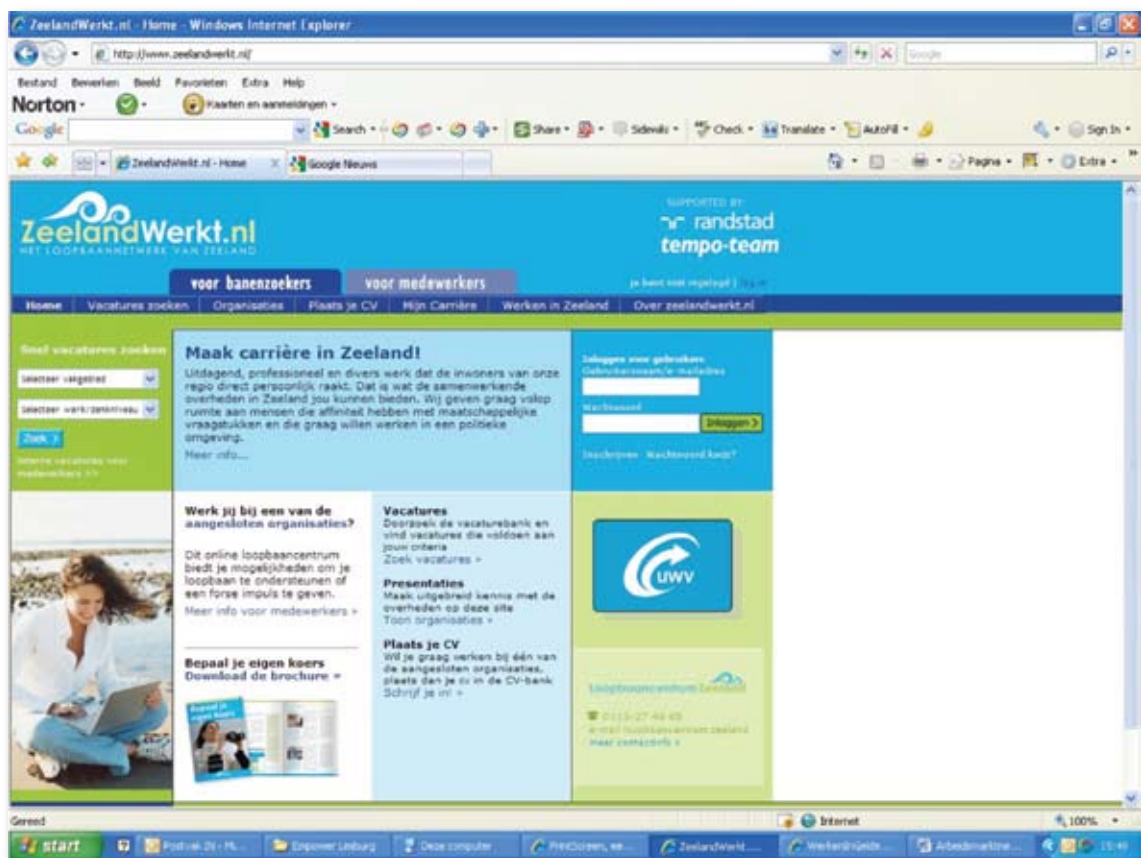
### Versterken van het imago

Kandidaten van 'buitenaf' dienen een goed beeld te krijgen wat zij van de aangesloten organisaties kunnen verwachten: "Aantrekkelijke werkgevers in een aantrekkelijke omgeving met veel ontplooiingsmogelijkheden". Ook dient mobiliteit voor medewerkers van de aangesloten organisaties een 'logische' stap te zijn bij zijn of haar loopbaanontwikkeling. Ervaring opdoen op verschillende plaatsen binnen de verschillende organisaties maakt medewerkers breder inzetbaar en versterkt de arbeidsmarktpositie. Via o.a. de website van Zeeland Werkt, maar ook via diverse communicatie kanalen beschikbaar bij de aangesloten organisaties wordt hierover gecommuniceerd.

## Instrumenten

Om de doelstellingen te realiseren, zet Zeeland Werkt de volgende instrumenten in.

- **Website [www.zeelandwerkt.nl](http://www.zeelandwerkt.nl):** op de website van Zeeland Werkt staan vacatures die voor iedereen toegankelijk zijn en voor iedereen te raadplegen zijn. Daarnaast zijn er ook vacatures die in eerste instantie alleen worden opengesteld voor medewerkers van de 44 aangesloten instellingen. Zo hebben kandidaten van de aangesloten organisaties een stapje voor op andere werkzoekenden.
- **CV-bank:** Medewerkers van de aangesloten organisaties en bezoekers van [www.zeelandwerkt.nl](http://www.zeelandwerkt.nl) kunnen anoniem hun curriculum vitae in de cv-bank van de site plaatsen. Vertegenwoordigers van deelnemende organisaties hebben zo de



mogelijkheden deze cv's in te zien en desgewenst te reageren indien de cv voor de organisatie interessant is. De kandidaten kunnen hun CV ook gebruiken voor vacatures die op de site geplaatst zijn.

- **E-mailservice:** Werkzoekenden kunnen via de e-mailservice aangeven aan welke eisen een vacature dient te voldoen. Ook heeft men de mogelijkheid vacatures die aan de gestelde eisen voldoen, dagelijks, wekelijks of maandelijks op het vooraf opgegeven e-mailadres te ontvangen. Het kan gaan om vacatures uit aangesloten organisaties én de regionale vacatures die voor iedereen toegankelijk zijn.
- **Vacaturekrant:** zowel belangstellenden uit de aangesloten organisaties als de ingeschreven interne kandidaten ontvangen een digitale vacaturekrant.
- **Loopbaanadvies:** het product loopbaanadvies kent individuele trajecten en groepstrajecten. Individuele trajecten die worden aangeboden: loopbaanadviesgesprek (intake/oriëntatie), mobiliteitsgesprek, employabilityscan via een digitale test op de website, Koertraject individueel (6-8 gesprekken) en een arbeidsmarktscan. Bij de groepstrajecten zijn de volgende mogelijkheden: loopbaanworkshop, training o.a. solliciteren via LinkedIn en netwerken, trainingen voor leidinggevend op het gebied van loopbaanbegeleiding en -ontwikkeling.

## Deelnemende organisaties in Zeeland Werkt

Arrondissementsparket Middelburg  
 Gemeente Borsele  
 De Betho  
 Dethon  
 GGD Zeeland  
 Gemeente Goes  
 Gemeente Hulst  
 Kadaster Middelburg  
 Kamer van Koophandel Zeeland  
 Gemeente Kapelle  
 Kredietbank Walcheren  
 Loopbaancentrum Zeeland  
 LétÉ  
 Gemeente Middelburg  
 Museum Zuid- en Noord-Beveland  
 NIOO-KNAW  
 Gemeente Noord-Beveland  
 Politie Zeeland  
 Provincie Zeeland  
 Rechtbank Middelburg  
 Gemeente Reimerswaal  
 Rijkswaterstaat Zeeland  
 SCOOP

SaBeWa  
 SWVO  
 Gemeente Schouwen-Duiveland  
 Gemeente Sluis  
 Sociale Dienst Walcheren  
 SportZeeland  
 Staatsbosbeheer Regio Zuid  
 Stads-gewestelijke Brandweer Vlissingen-Middelburg  
 Stichting Cultureel Erfgoed Zeeland  
 Stichting Neven Instroomproject Molenwater  
 Gemeente Terneuzen  
 Gemeente Tholen  
 UWV - Mobiliteitscentrum Zuid-West  
 Gemeente Veere  
 Veiligheidsregio Zeeland  
 Gemeente Vlissingen  
 Waterschap Zeeuws-Vlaanderen  
 Waterschap Zeeuwse Eilanden  
 Zeeland Seaports  
 Zeeuws Archief  
 Zeeuws Museum



## Resultaten en tips

De hiervoor beschreven regionale arbeidsmarkt-netwerken kennen elk hun eigen werkwijze. Er zijn overeenkomsten en verschillen. Dit hoofdstuk kijkt naar de resultaten van de verschillende netwerken en gaat na welke lessen inmiddels getrokken kunnen worden. Wat moet je wel en wat kun je beter niet doen bij het opzetten van een regionaal arbeidsmarkt-netwerk. Dit hoofdstuk eindigt met een top 10 van belangrijkste regels voor het opzetten een goed regionaal arbeidsmarkt-netwerk.

### Werken in Gelderland

Sinds de officiële start per 1 januari 2009 heeft WerkeninGelderland de volgende resultaten bereikt:

- Bijna zestig aangesloten deelnemers in de Stichting WerkeninGelderland;
- Eén centrale website [www.werkeningelderland.nl](http://www.werkeningelderland.nl) als krachtig arbeidsmarktplatform voor alle deelnemende organisaties;
- Een vacaturebank voor regionale interne vacatures en externe vacatures;
- Een stagebank voor scholieren en studenten;
- Een CV-bank waar medewerkers, eventueel anoniem, hun curriculum kunnen plaatsen;
- Een mogelijkheid voor een persoonlijk account voor banenzoekers en medewerkers;
- Een e-mailservice voor geregistreerde gebruikers voor vacatures;
- De aanstelling van zes adviseurs die belangstellenden en kandidaten voor vacatures ondersteunen;
- Een koppeling vanuit [werkeningelderland.nl](http://werkeningelderland.nl) naar deelsites van deelnemende organisaties;
- Mogelijkheden voor pas afgestudeerde HBO-ers voor een traineeship bij een regionale overheidsorganisaties om ervaring op te doen.

### Empower Limburg

Empower Limburg ging in 2006 van start.

De activiteiten van Empower Limburg leidde onder andere tot:

- 20 aangesloten werkgevers binnen het netwerk Empower Limburg;
- De inrichting van een project/bedrijfsbureau ter ondersteuning van activiteiten van het netwerk;
- Het project strategische personeelsplanning. Binnen het project verzamelt Empower Limburg stuurinformatie over vraag en aanbod op de regionale arbeidsmarkt. Dit vormt de basis voor het formuleren van een gezamenlijk HRM-beleid, dat rekening houdt met de positie van afzonderlijke organisaties en het regionaal arbeidsmarktbeleid;
- Het opstellen van regionale competentieprofielen voor management- en P&O functies;
- Shared service centers voor competentiemeting en competentieontwikkeling;
- Doelgerichte trajecten voor medewerkers gericht op het versterken en verbreden van competenties;
- De ontwikkeling van een Employability Index;
- Mobiliteitspilots, waaronder de pilot medewerkersontwikkeling gericht op het verwerven van competenties in een andere werkomgeving;
- Communicatie over verschillende activiteiten via de website [www.empowerlimburg.nl](http://www.empowerlimburg.nl) en periodieke nieuwsbrieven.

### Zeeland Werkt

Het regionale arbeidsmarkt-netwerk Zeeland Werkt is sinds april 2009 in zijn huidige vorm actief.

De organisatie kent inmiddels:

- 44 deelnemende werkgevers aan het arbeidsmarkt-netwerk Zeeland Werkt;
- Een centrale vacaturesite [www.zeelandwerkt.nl](http://www.zeelandwerkt.nl);
- Een CV-bank waarin medewerkers van aangesloten organisaties en bezoekers anoniem hun curriculum vitae achter kunnen laten;
- Een e-mailservice voor en over vacatures.

## Factoren die het succes van het netwerk bepalen

Geen regio is hetzelfde. De regionale arbeidsmarktomstandigheden in Limburg verschillen van die in Noord-Holland of in Overijssel. Bij het opzetten van een regionaal arbeidsmarkt netwerk dient daarom rekening gehouden te worden met de regionale situatie en omstandigheden. De regionale arbeidsmarkt netwerken zullen qua inrichting en opzet niet altijd overal hetzelfde zijn. De volgende factoren zijn in meer of mindere van invloed op het succes van een netwerk.

### Rechtspersoon

Voor zaken als inkoop, ICT, contracten en aansprakelijkheid is het zinvol om als arbeidsmarkt netwerk een rechtspersoon te zijn. Het succes van een arbeidsmarkt netwerk is voor een deel afhankelijk van de afstemming of harmonisatie van arbeidsvoorwaarden tussen deelnemende partijen. De arbeidsmarkt netwerken verschillen van mening over het opleggen van verplichtingen aan deelnemers. Sommige netwerken draaien volledig op de intrinsieke motivatie van deelnemers. Anderen werken op basis van een convenant of een financiële bijdrage.

### Financiering van het netwerk

Deelname aan een netwerk brengt altijd kosten met zich mee (in tijd en/of geld). De arbeidsmarkt netwerken zijn het eens dat deelnemende partijen in het netwerk moeten willen investeren. Het netwerk doet er verstandig aan iedere deelnemende organisatie een vaste jaarlijkse bijdrage te laten betalen, bijvoorbeeld doorberekend op basis van het totaal aantal fte's dat werkzaam is bij de aangesloten organisatie. Voor een heldere financiële structuur onder een arbeidsmarkt netwerk, is het aan te bevelen een bestuur in te stellen met daarin een penningmeester. Een jaarbegroting en een jaarverslag dragen bij aan professionalisering van een netwerk.

### Draagvlak

Het arbeidsmarkt netwerk moet draagvlak hebben binnen deelnemende organisaties. Vooral de top, directie en management moet het netwerk en de mobiliteit onderschrijven. Een netwerk zal daarom de top van de organisatie actief moeten betrekken en behaalde resultaten communiceren. Ook deelnemende P&O afdelingen moeten het netwerk dragen. Een ambassadeur per aangesloten organisatie, kan hierin een belangrijke rol vervullen. Het is ook van belang dat organisaties binnen het netwerk een lange termijn visie delen en dat het 'leeft'. Bijeenkomsten waarin deelnemers elkaar op gezette tijden kunnen treffen, is een sleutel tot succes maar ook cruciaal om zowel betrokkenheid en mobiliteit te realiseren. In- en extern is ook een goede PR nodig.

### ICT

De meeste arbeidsmarkt netwerken worden georganiseerd rond een vacaturesite of een website. Cruciaal is dat de website up to date is, goed verzorgd en gebruikersvriendelijk is en dat de site overzichtelijk is ingedeeld. Het uitbesteden van beheer en onderhoud levert in de meeste gevallen een professionele en actuele website op. Diverse 'links' op de website naar de (vacature)sites van deelnemende organisaties, geven bezoekers de mogelijkheid om 'in contact' te komen met deze organisaties. Aanvullende trainingen zijn vaak ook een welkome aanvulling voor beheerders of degene die vacatures namens de aangesloten organisaties op de website plaatsen.

## Monitoren van resultaten

Volgens de netwerken is het van belang om bij de start te zoeken naar gedeelde belangen, zoals het behoud van talent voor de overheid of de regio. Het netwerk moet transparant zijn richting kandidaten en organisaties moeten medewerkers daadwerkelijk de ruimte geven om carrière of mobiliteit stappen te kunnen zetten. Het delen van resultaten kan van belang zijn voor verwerven en behoud van draagvlak voor het netwerk. Het gaat dan bijvoorbeeld om het monitoren van het aantal bezoekers van de site, aantal geslaagde matches, openstaande vacatures e.d. Opmerkelijk genoeg hebben de netwerken daar vaak geen goed inzicht in.

- 6 Communiceer over de successen. Laat binnen deelnemende organisaties zien dat mensen op de goede plek zijn beland en zich ontwikkelen.
- 7 Organiseer bijeenkomsten waar deelnemers binnen het netwerk elkaar kunnen treffen en ervaringen kunnen uitwisselen.
- 8 Waarborg privacy en vertrouwelijkheid van belangstellenden voor vacatures en sollicitanten.
- 9 Faciliteer vanuit het netwerk initiatieven van deelnemende organisaties.
- 10 Zorg voor een actuele en gebruikersvriendelijke website. Haal externe expertise in huis zoals een webbeheerder.

## Tien adviezen voor een regionaal arbeidsmarkt-netwerk

Ter afsluiting volgen onderstaand 10 tips die belangrijk zijn voor zowel bestaande regionale arbeidsmarkt-netwerken, doorstartende regionale netwerken evenals nieuw op te richten netwerken. Deze lijst is niet uitputtend, maar geeft op basis van de contacten met de in deze brochure beschreven netwerken, Zeeland Werkt, WerkeninGelderland en Empower Limburg, de meest belangrijke weer.

- 1 Zorg voor eigen rechtspersoon met bijbehorende statuten.
- 2 Zorg voor een duidelijke financiële structuur met begroting en (financieel) jaarverslag. Probeer kosten neutraal te werken.
- 3 Formuleer als bestuur (waaronder voorzitter, secretaris en penningmeester) een duidelijke visie en zorg voor ambassadeurs die de visie uitdragen
- 4 Zorg voor draagvlak bij directies, P&O en management van de deelnemende organisaties.
- 5 Promoot netwerken via beschikbare interne/ externe kanalen. Voorkom dat mobiliteit een slecht imago krijgt.

# Colofon

A&O Provincies  
Postbus 16107  
2500 BC Den Haag  
070 8881245  
info@aenoprovincies.nl  
www.aenoprovincies.nl

## Tekst

Walter Baardemans/ BNB teksten

## Eindredactie

Emiel Cellamare Project Manager en  
medewerker back office A&O Provincies  
Peter Smits Manager A&O Provincies

## Vormgeving

Nicolette Dikkema  
insandouts communication design print

## Met dank aan

Leden van het arbeidsmarktcommunicatienetwerk

## Speciale dank aan

Cees de Vries Beleidsadviseur P&O provincie Zeeland,  
Walter Broek HRM Expert Werving & Selectie provincie  
Noord-Holland, Eveline Frits Coördinator Team Ontwik-  
keling en Mobiliteit provincie Zuid-Holland, Carina van  
Dolder Loopbaanadviseur provincie Utrecht.

M.J.H. Habets, Projectleider Empower Limburg  
D. Koetsier, Coördinator Stichting Werkeningelderland.nl

## Uitgave



A&O Provincies, Den Haag  
Juni 2010

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

## Rechten

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

