

Flexpool – Tweesteden Ziekenhuis

Het Tweesteden ziekenhuis in Tilburg heeft als missie het bieden van een werkomgeving die garant staat voor professionaliteit en zorgzaamheid. De flexpool is een onderdeel daarvan. De flexpool bestaat uit medewerkers die direct of op korte termijn op afdelingen aan het werk kunnen waar capaciteitsproblemen zijn ontstaan. De pool is geïntroduceerd in 2001 en bedoeld om de zorg uit handen te nemen van de leidinggevende. Zo kan deze zich bezighouden met de daadwerkelijke bedrijfsvoering, in plaats van met het opvullen van gaten in de bezetting. Door centraal te organiseren is direct helder welke medewerkers inzetbaar zijn. Inmiddels bestaat de flexpool uit ruim 200 medewerkers, van jonge gediplomeerden tot gepensioneerden die maar al te graag nog willen werken. Binnen de flexpool staan de voorkeuren van de medewerker centraal, waarbij deze zelf zijn tijd kan indelen en verschillende vakgebieden kan ontdekken.

Opzet aanpak

De flexpool bevat verschillende categorieën medewerkers zoals verpleegkundigen, gastteammedewerkers, administratief medewerkers en medisch secretaresses. Alle medewerkers hebben een 0-urencontract en kunnen meteen ingezet worden waar ze op dat moment nodig zijn. De medewerkers geven per maand hun beschikbaarheid en voorkeuren aan, op basis daarvan maakt de teamleider van de flexpool, Mariëtte Pelkmans, het beschikbaarheidsrooster. Naast aanvragen op korte termijn ontvangt de flexpool veel maandaanvragen van afdelingen die werknemers nodig hebben voor langere termijn.

Ook medewerkers die gaan reïntegreren kunnen vanuit de flexpool geplaatst worden. De aanvragen binnen de flexpool bestaan echter meestal uit reguliere diensten, die ingevuld moeten worden door ervaren en ingewerkte medewerkers. Omdat de juiste routine bij reïntegrerende medewerkers vaak ontbreekt, is het niet altijd mogelijk om hen te plaatsen. De flexpool is de spil voor de contacten tussen de vragende en aanbiedende afdelingen. De afdelingen en de medewerker overleggen onderling hoe een medewerker ingezet kan worden.

Als een afdeling een tekort aan medewerkers heeft, bijvoorbeeld bij ziekte, neemt zij contact op met de teamleider van de flexpool. De afdeling geeft daarbij haar eisen voor wat betreft uren en ervaring van de gevraagde werknemer aan. Aan de hand van het beschikbaarheidsrooster is in één oogopslag duidelijk welke flexpoolers inzetbaar zijn op de betreffende functie. Via speciale “filters” kan snel een selectie gemaakt worden van geschikte kandidaten. De kwaliteit van de medewerkers is erg belangrijk. Heeft de medewerker de juiste kennis en ervaring om op die functie en desbetreffende afdeling ingezet te worden? Denk bijvoorbeeld aan wet- en regelgeving omtrent de wet BIG en kennis van bestaande protocollen.

Resultaten

De flexpool is een succes. Het aantal uren dat hij wordt ingezet, stijgt (nu: 48.250 uur per jaar) en ook het aantal medewerkers binnen de flexpool neemt toe. Gemiddeld genomen wordt zo'n 85% van de medewerkers van de flexpool, gedurende het jaar, ingezet. De database van de flexpool wordt jaarlijks opgeschoond. Als een flexpooler een jaar niet is ingezet, dan wordt hij of zij uitgeschreven en vervalt het 0-urencontract. Hoewel het gaat om een 0-urencontract dat geen zekerheid biedt, vinden de flexpoolers de mogelijkheid van de eigen inbreng erg prettig. Op deze manier kunnen zij hun eigen tijd indelen, ze hebben zelf controle over hun dienstrooster. Bovendien krijgen ze via de flexpool de mogelijkheid om verschillende vakgebieden van dichtbij te bekijken. Bevalt de functie? Dan kunnen ze besluiten om te solliciteren op een reguliere functie.

Betrokken partijen

De flexpool is onderdeel van de afdeling personeelsadvies en bestaat uit een teamleider en een administratief medewerker met een verpleegkundige achtergrond. Zij onderhouden nauw contact met personeelsadvies en kunnen zodoende snel beslissingen nemen over het inzetten van personeel. De financiële verantwoording, met betrekking tot de personele inzet, legt de organisatorisch manager van de desbetreffende zorgseenheid af aan de Raad van Bestuur.

Knelpunten/leermomenten

Een van de knelpunten is het ontbreken van een goede balans tussen vraag en aanbod van de afdelingen. Veel flexpoolers hebben elders al een vaste aanstelling en dan is het soms moeilijk om medewerkers te vinden die per direct beschikbaar zijn. Ook de communicatie met de afdelingen kan nog verbeterd worden. Vaak zoeken de afdelingen, na de aanvraag bij de flexpool, zelf ook nog door naar vervanging. Daardoor komt het voor dat er opeens twee medewerkers beschikbaar zijn voor dezelfde dienst; één uit de flexpool en één via de afdeling die zoekende is.

Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Mariëtte Pelkmans (teamleider flexpool), telefoon (013) 4655543. E-mail: mpelkmans@tsz.nl.

Digitaal loopbaanloket – Ziekenhuisgroep Twente

Ziekenhuisgroep Twente (ZGT) heeft sinds 2007 een digitaal loopbaanloket. Bij deze laagdrempelige voorziening kunnen medewerkers met loopbaanvragen zich melden. Samen met een loopbaanadviseur bekijken ze vervolgens, in maximaal een half jaar en zes gesprekken, hoe ze zich op hun eigen (of op een andere werkplek) verder kunnen ontwikkelen. Inmiddels is ZGT toe aan een strategische verankering van dit geslaagde project.

Visie op mobiliteit

ZGT krijgt steeds meer te maken met mobiliteitsvraagstukken, onder meer door veranderende eisen op het gebied van gezondheidsbeleid en toenemende druk op de werkvloer. Als goed werkgever wil het ziekenhuis bovendien graag bijdragen de ontplooiing van haar ca. 3.500 medewerkers. Bijvoorbeeld via persoonlijke ontwikkelingsplannen en leeftijdsfasegebonden personeelsbeleid. Binnen de afdeling P&O is sinds 2006 een speciale projectgroep bezig met de ontwikkeling van instrumenten rond mobiliteit. Eén van die instrumenten is het loopbaanloket.

Opzet

Het digitale loopbaanloket is gestart in juli 2007 als een initiatief ‘van onderaf’ van enkele enthousiaste P&O-adviseurs. Zij wilden op een meer gestructureerde manier iets doen met de loopbaanvragen die in de organisatie leefden. Het project is steeds verder uitgebouwd en inmiddels zijn er zeven adviseurs bij betrokken. Ieder heeft gemiddeld drie of vier kandidaten in zijn of haar traject. Onderling hebben ze intervisiegroepen gevormd om hun deskundigheid te vergroten.

Hoe werkt het loket?

- Deelname is vrijwillig;
- Medewerkers vinden het loket via intranet, hun leidinggevende of de bedrijfsarts;
- Na een intakegesprek kunnen ze een traject op maat in, op voorwaarde dat ze een POPgesprek;
- met hun leidinggevende hebben gehad en een motivatie schrijven;
- Een traject duurt maximaal een half jaar en telt maximaal zes gesprekken;
- Tussentijds en op het eind is er terugkoppeling met de leidinggevende.

Resultaten

De eerste anderhalf jaar van het project zijn begin 2009 geëvalueerd. Een deel van de trajecten is geëindigd in een doorverwijzing, of stopgezet. Zo'n 15% van de deelnemers is tijdens hun traject extern of intern van baan veranderd; bij een kwart ging het alleen om stimulering van de persoonlijke ontwikkeling op de huidige werkplek. Ook dan bleek er echter een duidelijke toegevoegde waarde te zijn. Omdat loopbaanvragen vaak meer tijd vergen dan een half jaar, kunnen de (eind)resultaten niet altijd bij afloop van het traject worden gemeten. Deelnemers wordt dan ook gevraagd om na een half jaar hun voortgang door te geven.

De projectgroep onderzoekt nog hoe het geslaagde project zich beter laat inbedden in het P&O-beleid en het strategisch beleid van ZGT. En ook hoe de resultaten zich nog meer “hard” laten maken. In de benadering van mobiliteit en employability zijn inkadering, verankering en professionalisering sleutelwoorden geworden. Misschien is het ook tijd voor meer PR, maar dan moet het loket wel voorbereid zijn op een grotere aanloop.

Betrokken partijen

De projectgroep laat alle betrokkenen geregeld weten hoe het loket loopt. De Raad van Bestuur en de OR worden niet alleen via regelmatige papieren rapportages, maar ook via presentaties,

gesprekken en workshops betrokken. Leidinggevenden én medewerkers zijn over het algemeen positief.

Knelpunten/leermomenten

- Het project is opgezet door pioniers met een sterke inhoudelijke motivering en een hoge inzet;
- Alle adviseurs draaien enthousiast mee, zodat er veel tijd beschikbaar is. Iedereen doet het er echter “bij”, bij een groot aantal kandidaten of bij meerdere reorganisaties ontstaat daardoor een wachtlijst;
- De intervisie en het externe netwerk draaien goed;
- P&O-adviseurs nemen alleen loopbaankandidaten uit ‘andermans’ diensten in het traject op. Dat voorkomt ‘pettenproblemen’ en werkt vrijer voor alle partijen;
- Het traject is niet ontstaan vanuit verplichtingen en wordt niet gehinderd door negatieve beeldvorming;
- De projectgroep ziet bevestigd hoe belangrijk het is om in ontwikkeling te investeren. Mensen zijn onder de indruk van de persoonlijke aandacht die ze krijgen. Blijkbaar voorziet het loket in een grote behoefte en ervaren medewerkers onvoldoende aandacht tijdens de dagelijkse werkzaamheden;
- Voor de strategische inbedding roept de projectgroep de expertise in van de beleidsmedewerkers van P&O. Het methodisch gebruik van ken- en stuurgetallen is nog in ontwikkeling;
- Het loket wil meer informatie digitaal gaan geven. Medewerkers kunnen dan alvast online testjes doen, sollicitatieadviezen krijgen en literatuur nazoeken. Het is de bedoeling om leidinggevenden te gaan trainen, zodat ze zelf over kleinere loopbaanvragen met hun medewerkers in gesprek kunnen.

Feedback

De projectgroep hoort graag van andere ziekenhuizen hoe zij hun scores meten en verwerken. Binnen het regio-overleg gaat het al wel over bijvoorbeeld nieuwe P&O-instrumenten, maar aanvullingen zijn altijd welkom.

Tips

1. Leg het project in handen van enthousiaste en deskundige ‘trekkers’;
2. Zorg voor goede randvoorwaarden in de vorm van administratieve ondersteuning;
3. Zet een goed registratiesysteem op, waaruit de juiste ken- en stuurgetallen te genereren zijn;
4. Maak vooraf afspraken met elke loopbaanadviseur over de tijd die hij/zij investeert;
5. Kijk goed naar het moment van ‘lancering’ en de deelnamecriteria, met het oog op de beeldvorming en de toestroom van kandidaten.

Maar vooral: gewoon doen!

Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Ingeborg Groendijk (loopbaanadviseur), telefoon (074) 2905132, e-mail i.groendijk@zgt.nl, of met Marcel Rikhof (loopbaanadviseur), telefoon (0546) 694113, e-mail m.rikhof@zgt.nl.

Vitaal werken aan gezondheid – Waterlandziekenhuis

Vitaliteit omvat voor het Waterlandziekenhuis vooral: eigen verantwoordelijkheid voor welzijn, welbevinden en welbehagen. Vandaar dat in het programma ‘Vitaal werken aan gezondheid’ de deelnemende teams en medewerkers heel veel zelf doen en invullen. De afdeling HRM faciliteert en ondersteunt leidinggevend in hun rol, bijvoorbeeld met nieuwe of opnieuw afgestemde instrumenten.

Visie op mobiliteit

Waterland wil hoogwaardige, toegankelijke specialistische zorg bieden en zich onderscheiden op gastvrijheid en service voor de patiënten. Het ziekenhuis vult dit in met twee programma's. ‘Passie voor zorg’ richt zich op verbetering van de dienstverlening aan de patiënt. ‘Vitaal werken aan gezondheid’ wil de medewerker optimaal faciliteren bij het werken in Waterland in elke levensfase. De combinatie werkt als een ‘kloppend hart’ voor het ziekenhuis. Het interne opleidingsinstituut, de Waterlandacademie, begeleidt beide programma's.

‘Vitaal werken aan gezondheid’ heeft twee hoofddoelen:

1. medewerkers de toegevoegde waarde van Waterland als werkgever laten ervaren;
2. voor medewerkers voelbaar maken dat ze van waarde zijn voor Waterland, zodat ze zich blijven inzetten voor het ziekenhuis.

Waterland bekijkt vitaliteit, net als andere thema's, vanuit vijf domeinen met bijbehorende HRinstrumenten: *leervermogen, zingeving, leefstijl, inlevingsvermogen en mobiliteit*.

Opzet aanpak

Waterland wil de medewerkers bewust maken van de eigen fysieke en mentale vitaliteit. Zij vullen zelf in wat ze daarvoor verstaan. Omdat organisaties en mensen veranderlijk zijn, heeft Waterland gekozen voor een pragmatische, vraaggestuurde en flexibele aanpak, onder het motto: al doende leert men.

Begeleid door de Waterlandacademie doorlopen medewerkers binnen hun eigen team de zogenaamde vitale teamontwikkeling. Die omvat vier stappen:

1. ze ontwikkelen inzicht in hun eigen vitaliteit;
2. ze inventariseren hun behoeften;
3. ze bepalen vanuit goed werknemerschap wat ze zelf kunnen doen om in die behoeften te voorzien;
4. ze stellen vast hoe Waterland vanuit goed werkgeverschap hen kan ondersteunen.

Een spilfunctie is weggelegd voor de teamleiders. Bij Waterland zijn alle verantwoordelijkheden belegd in de lijn. HRM en de Waterlandacademie ondersteunen het proces met advies en de nodige HRinstrumenten. Zoals bijvoorbeeld de WAI, de ‘Work Ability Index’, die de inzetbaarheid van medewerkers inzichtelijk maakt. Of een meetinstrument als ‘Great place to work’, om effecten zichtbaar te maken.

In november 2008 zijn na een intake de vijf meest gemotiveerde pilotteams begonnen. Deze teams functioneren als voorbeelden voor andere teams; in januari 2010 gaan weer vijf teams aan de slag. De teamleiders gaan andere teamleiders instrueren, zodat een olievlekwerking ontstaat. HRM blijft als *facilitator* langs de zijlijn.

Resultaten

Dankzij de verankering in vijf domeinen dekt vitaliteit bij Waterland een brede lading. Zo blijft het niet bij modieuze kreten, maar gaan begrippen als beweging en eigen verantwoordelijkheid echt leven in de organisatie. Medewerkers ervaren alleen al de persoonlijke aandacht en betrokkenheid van HRM als positief.

De uitkomsten verschillen per team, afhankelijk van de geconstateerde behoeften. Het ene team zet meer HR-instrumenten in dan het andere. Er blijkt al spontane vraag naar het traject te ontstaan bij andere teams.

Betrokkenen partijen

Waterland haalt HR-programma's en -instrumenten doorgaans in huis na intensief overleg met alle lagen. De OR wordt er altijd bij betrokken. Ook gevoelige instrumenten, zoals de WAI, krijgen dankzij deze open communicatie een breed draagvlak. Alle lagen zijn bovendien vertegenwoordigd in de stuurgroep 'Vitaal werken'. Die begeleidt de procesmatige en inhoudelijke afstemming tussen programma en instrumenten.

Randvoorwaarden/succesfactoren

- Teamleiders kunnen niet alles trekken. Het programma wordt nu hoger ingestoken, zodat men kan rekenen op commitment van de zorgmanagers;
- Zeker bij een brede opvatting van vitaliteit is van belang dat goed is afgebakend wat wel en niet binnen het traject valt. Daarom: tijd nemen en tijd geven om tot duidelijke afspraken te komen;
- De resultaten van de investeringen in de beginfase vormen de basis van het vervolg. Strikt vasthouden aan een vooraf opgesteld implementatieplan is dan ook niet zinvol.

Knelpunten/leermomenten

- Veel medewerkers in de pilotteams zijn blij dat ze mogen meedenken, maar in de praktijk blijkt de waan van de dag sterker. Soms ontbreekt dus simpelweg de tijd.
- De aan te bieden instrumenten kwamen pas gaandeweg beschikbaar
- Alle HR-instrumenten moeten 'vitaalproof' worden gemaakt, dus passend bij het concept. Zo moet het ontwikkelingsgesprek bijvoorbeeld extra elementen krijgen.
- Vitaliteit moet onderdeel worden van de producten en diensten van de zorgmanagers, en integraal onderdeel van de ontwikkeling van het team, ook wel genaamd 'Betere Zorg met Vitale Medewerkers'.

Tips

1. Zorg voor je randvoorwaarden: instrumenten die je wilt aanbieden, moeten daarvoor geschikt (gemaakt) zijn;
2. Benut de ambassadeursfunctie van gemotiveerde eerste deelnemers;
3. Meten is weten: maak je interventies zichtbaar;
4. Zorg voor goede marketing. Waterland heeft nu de 'Vitaliteitsweek', met activiteiten zoals golfen, een massagestoel, ruimte voor de 'powernap' en aandacht voor bijvoorbeeld gezonde voeding;
5. Maak vitaliteit tastbaar als een 'way of life', die zich bijvoorbeeld uit in een ontspannen dagindeling. Vitaliteit is geen zwaar thema, maar iets wat je moet doen!

Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Esther Hooijmaijers (programmamanager Waterlandacademie), telefoon (0299) 45 72 35. E-mail: ehooijmaijers@wlz.nl.

Loopbaan & mobiliteit – Alysis Zorggroep

Alysis Zorggroep is ontstaan uit een serie opeenvolgende fusies en reorganisaties. Het sociaal plan daarvoor stelde interne herplaatsing van medewerkers verplicht. In dat kader werd zo'n acht jaar geleden Loopbaan & Mobiliteit (L&M) opgericht. Drie jaar geleden ging het roer drastisch om.

De omstandigheden waren onbestemd en voor niemand makkelijk, en de afdeling kreeg al snel een slechte naam. Medewerkers werden naar L&M gestuurd voor 'ander werk', met wisselende motivatie en vaak ook onjuiste verwachtingen. Daarnaast zaten leidinggevenden ook niet op herplaatste medewerkers te wachten.

Drie jaar geleden ging het roer drastisch om. De gezondheidszorg raakte steeds meer in beweging en wet- en regelgeving (bijvoorbeeld op het gebied van arbeidsongeschiktheid), veranderden.

Loopbaanvragen, mobiliteit en reïntegratie werden voor de organisatie én de medewerkers steeds urgenter. De omslag in werken binnen L&M is inmiddels goed aangeslagen en dat zit hem vooral in twee belangrijke dingen:

- Een omslag van reactief naar pro-actie: niet langer achter de feiten aanhollen, maar proberen mensen eerder mobiel te krijgen;
- Een duidelijker verdeling van verantwoordelijkheden: mensen zelf hun problemen laten inzien en oplossen, maar daarbij goed ondersteunen en adviseren.

Opzet project

L&M probeert problemen voor te blijven.

Zo volgt bij het eerste signaal van een leidinggevende meteen een intake. Daardoor hebben medewerkers die arbeidsongeschikt raken voor hun eigen functie, vaak al vóór het bereiken van de Bstatus hun opleiding voor een andere baan afgerond. Ook eist L&M bij reorganisatieplannen al in het eerste stadium een rol op. Het onderdeel benadert medewerkers direct, niet alleen omdat onzekerheid angstig maakt en de werksfeer bederft, maar vooral omdat iedereen zo vooraf kansen kan benutten en op tijd arbeidsmarktklaar is. Inmiddels ziet ook de Raad van Bestuur het belang in van goed en op tijd informeren van de hele organisatie. Tot slot kunnen medewerkers zich ook makkelijk zelf opgeven voor een traject, terwijl ze daarvoor vroeger eerst door een bureaucratische formulierenberg heen moesten.

L&M kiest duidelijk positie waar het gaat om verantwoordelijkheden.

Medewerkers waren vroeger vaak passief, maar krijgen nu expliciet hun plichten te horen. Dat zorgt ervoor dat ze veel actiever worden. Daarnaast confronteert L&M medewerkers heel direct met de gevolgen van onder andere wetgeving en pensioenperspectieven. Medewerkers krijgen ook zelf de zorg voor hun eigen inzetbaarheid. Interne overplaatsing spreekt niet meer vanzelf, en de leidinggevende regelt niet alles. Voor een hele generatie, zeker binnen de gezondheidszorg, is dat best wennen. Daar staat tegenover dat L&M ook de leidinggevende expliciet en voortdurend aanspreekt op hun verantwoordelijkheden. Ze krijgen daarbij echter wel speelruimte en inspraak. L&M probeert voortdurend in gesprek met hen te blijven en biedt waar mogelijk alternatieven of bijvoorbeeld een proeftijd aan.

Randvoorwaarden/succesfactoren:

- Een praktische aanpak, van laag naar hoog: 'We beginnen niet met notities, wij dóen, en vestigen daar de aandacht op. Tot aan de Raad van Bestuur toe';
- Een voortdurende dialoog met alle betrokkenen: 'We communiceren wie we zijn en wat we bieden: een goed product';
- Laagdrempeligheid: 'L&M is gratis voor medewerkers en leidinggevenden, en we maken deel uit van dezelfde organisatie';
- Zekerheid: 'iedereen houdt een vaste arbeidsovereenkomst bij interne mobiliteit. Ook bij een vacature voor bepaalde tijd';
- Afstemming met collega-ziekenhuizen binnen een regionaal netwerk.

Resultaten

Inmiddels komen vrijwel alle aanmeldingen (110-120 aanmeldingen per jaar) binnen op eigen initiatief.

Medewerkers vinden L&M nu erg leuk, juist omdat ze er ook zelf hard aan moeten trekken. Het succes van L&M vindt weerklink in de hele organisatie.

Betrokken partijen

L&M overlegt intensief met de leidinggevenden om commitment te krijgen en te houden. De OR wordt overal direct bij betrokken, onder andere via overleggen. Binnen het P&O zitten alle disciplines dicht bij elkaar; de bedrijfsarts en de reïntegratieadviseur, de bedrijfspsycholoog en de opleidingen weten elkaar snel te vinden. Voor de medewerkers is L&M zowel via intranet als via persoonlijk contact goed bereikbaar. Werving gebeurt via infosheets en mond-tot-mondreclame. De trajectverslagen, die de deelnemers zelf schrijven, gaan meestal ook naar de leidinggevende; dat is meteen goede PR. Verder geeft L&M het management ongevraagd inzage in de halfjaarcijfers.

Knelpunten/leermomenten

1. Medewerkers willen graag nadenken over hun loopbaan, maar hebben daar wel een handreiking bij nodig; vaak zijn ze er niet mee “opgegroeid”;
2. In de zorg geldt - meer dan daarbuiten - dat mensen zich vooral op hun plek willen voelen;
3. Nuttig en nodig willen zijn. Dat is veel belangrijker dan veel verdienen;
4. Tijdens elk functioneringsgesprek moet de loopbaan een vast thema zijn. Dat besef dringt nu steeds sneller door.

Feedback

L&M wil het werkerterrein binnenkort gaan verbreden. Advies over werving en selectie op het gebied van interne vacatures (en samenwerkingsvormen met bijvoorbeeld externe jobhunters) is daarom welkom.

Tips

1. Laat zien wat je als loopbaan(advies)centrum doet, ook als niemand erom vraagt. Kom overal, in de OR, bij de ARBO. Verzorg je PR;
2. Versta als adviseur je vak. Benadruk verantwoordelijkheid en neem die zelf ook;
3. Laat beslissers zien hoe belangrijk inzetbaarheid is, zeker als de organisatie eigenrisicodragers is;
4. Zorg dat het leuk is, enthousiasmeer en daag uit;
5. Communiceer, informeer, en adviseer breed. Krijg je mensen niet mee, kies dan voor een persoonlijke benadering, zoals samen lunchen.

Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Irene van der Kroon (loopbaanadviseur/coördinator L&M), telefoon (088) 005 56 76. E-mail: ivanderkroon@alysis.nl.

Loopbaanadviescentrum – Deventer Ziekenhuis

Het Deventer Ziekenhuis benadert mobiliteit op een ontspannen manier, passend bij de gemoedelijkheid die de hele organisatie kenmerkt. Het interne Loopbaanadviescentrum (LAC) is nauw verbonden aan de P&O-afdeling. Het LAC is laagdrempelig en werkt op basis van vrijwilligheid. De aanloop is stabiel, de resultaten zijn bevredigend. Toch is het de vraag of het misschien beter kan.

Visie op mobiliteit

Het bieden van ondersteuning bij mobiliteit is voor het Deventer Ziekenhuis simpelweg een kwestie van goed werkgeverschap: zorg dat iedereen de baan heeft die bij hem of haar past, en niet in zijn of haar functie vastroest. Waar banen, functies en omstandigheden continu veranderen, is brede, blijvende inzetbaarheid belangrijk – binnen het ziekenhuis en de gezondheidszorg, of daarbuiten. Mensen die niet willen of passen, moet je niet tegen elke prijs binnenhouden.

Het LAC is actief vanaf juli 2006. Het ondersteunt het management bij reorganisaties, maar staat vooral ook open voor individuele aanvragen. Behalve curatief, bijvoorbeeld bij het tegengaan van vergrijzing, werkt het LAC ook preventief. Men wil in een vroeg stadium mogelijke problemen onderkennen, om ziekteverzuim en demotivatie te voorkomen.

Opzet aanpak

Het LAC voert een actieve PR, gericht op individuele medewerkers, soms specifiek inhakend op reorganisaties. Mensen melden zichzelf aan of worden gemotiveerd door hun leidinggevende. Contact vooraf met de leidinggevende is niet noodzakelijk. Deelname is mogelijk zonder loopbaancontract. Dat is een overeenkomst met een beschrijving van de doelstelling van het traject. Zowel de leidinggevenden, de kandidaat als de loopbaanadviseur committeren zich daaraan. Het Deventer Ziekenhuis is geen principieel tegenstander van zo'n contract, maar is nog niet overtuigd van de meerwaarde.

De aanleiding kan variëren, van 'toe zijn aan een nieuwe loopbaanstap', via gezondheidsklachten tot moeite met het schrijven van een sollicitatiebrief. Voorwaarde is dat een precieze loopbaanvraag kan worden geformuleerd. Trajecten zijn dan ook maatwerk. De ene deelnemer is in twee sessies geholpen, de andere in acht tot maximaal twaalf. Het LAC biedt individuele begeleiding en groepsactiviteiten aan, gesprekken, testen en opdrachten voor thuis, meest intern, een enkele keer extern.

Resultaten

Het LAC sluit elk traject, als de loopbaanvraag is beantwoord, af met een evaluatieformulier. De meeste deelnemers zijn heel tevreden. Soms minder, als ze verwachten dat het LAC alle problemen voor ze oplost – ze bijvoorbeeld niet alleen arbeidsklaar maakt, maar ook de baan er meteen bijlevert. Van leidinggevenden krijgt het LAC incidenteel terugkoppeling. De caseload is continu en er is sprake van een olievlekwerking: goede resultaten gaan 'rondzingen' en leiden zo tot nieuwe aanvragen.

Betrokken partijen

Het LAC is ingebed in de afdeling P&O. De HR-manager zit in het MT en promoot het LAC binnen het management. Het LAC werkt 'low cost' (op basis van centrale financiering) en neemt wel testen af van leveranciers, maar heeft weinig externe trajecten lopen. Ook dankzij presentaties in het management en terugkoppeling aan de OR blijft het draagvlak breed.

Randvoorwaarden/succesfactoren

- De recente herhuisvesting en reorganisaties van het ziekenhuis hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de naamsbekendheid en het succes van het LAC;

- Het LAC was gewaarschuwd dat een negatief imago voor een mobiliteitscentrum funest is. Het besteedt daarom veel aandacht aan loopbaanzaken en stelt medewerkers vooral de vraag: zit je op de goede plek, denk je na over de toekomst?
- Doordat het LAC centraal wordt gefinancierd, sturen leidinggevendend gemakkelijk door;
- Dankzij de inbedding in P&O kunnen afdelingen het LAC goed vinden, zijn lijnen kort en is het imago zakelijk. Een te “soft” imago kan contraproductief werken;
- Het LAC kent bijna alle medewerkers. De benadering is persoonlijk, passend bij de sfeer van het ziekenhuis als geheel.

Knelpunten/leermomenten

- Als loopbaanadviseurs fungeren de eigen personeelsadviseurs. Zij moeten hun twee petten goed gescheiden houden;
- Het resultaat van een traject hoeft niet een nieuwe baan te zijn; dat was in het begin wel waar de adviseurs voor gingen. Nu is er meer oog voor dat mensen met een alternatief als extra training wellicht beter geholpen zijn;
- Resultaten zijn niet altijd direct zichtbaar, soms pas na jaren, bijvoorbeeld na een opleiding;
- Adviseurs vragen deelnemers daarom ze op de hoogte te houden;
- Deelnemers kunnen halverwege een traject stoppen zonder grote consequenties;
- Leidinggevendend zouden misschien minder vrijblijvendheid en meer sturing willen zien.

Feedback

Het LAC is betrokken bij regionale uitwisselingen, en die leveren veel informatie en ideeën op. De vraag is wel wat de huidige ontspannen benadering precies oplevert en of het misschien beter kan. In dat opzicht is feedback welkom. Er zijn nu namelijk geen streefcijfers of harde doelstellingen. Ondanks het stabiele aantal aanmeldingen, heeft het LAC behoefte aan een meer beleidsmatige verankering, aan andere (meet)instrumenten, en aan een meer uitgesproken interne profilering. Dat zou het aantal aanmeldingen kunnen vergroten, met alle gevolgen van dien.

Tips

1. Leidinggevendend blijven verantwoordelijk voor hun medewerkers. Stuur er vanaf het begin op dat zij geen mensen ‘over de muur zetten’;
2. Zorg ervoor dat medewerkers hun eigen verantwoordelijkheid nemen;
3. Voorkom negatieve beeldvorming: vermijd de indruk dat je er (alleen) bent voor de probleemgevallen;
4. Benut de voordelen van inbedding in P&O, en heb oog voor de nadelen;
5. Begin gewoon! Voorkom dat je verzandt in beleidsstukken vooraf.

Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

Jenny Krabbenborg (personeelsadviseur en loopbaanadviseur), telefoon (0570) 53 61 91, email:

j.e.krabbenborg-daalwijk@dz.nl;

Jacmien Oosthoek (personeelsadviseur en loopbaanadviseur), telefoon (0570) 53 6194, email:

j.oosthoek@dz.nl.

Werkvermogensmonitor – Elkerliek ziekenhuis

Voor het Elkerliek ziekenhuis betekent mobiliteit niet per se dat medewerkers van functie veranderen. Het gaat vooral om ‘de juiste medewerker op de juiste plek’, om het behoud of het vergroten van werkplezier en om vakbekwaamheid. Oftewel: om duurzame inzetbaarheid. Dat is vaak ook te bereiken binnen dezelfde functie met andere taakuitdagingen.

Sinds 2004 loopt er binnen het Elkerliek een groot en doordacht langetermijnprogramma op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Dat besteedt ook aandacht aan competentie management en loopbaan zelfsturing. Om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te meten en te verbeteren, heeft het Elkerliek ziekenhuis in mei 2009 alle medewerkers benaderd met een werkvermogensmonitor (Work Ability Index) van PreventNed. Dit mede op verzoek van de OR, die er op een congres mee had kennisgemaakt en diverse afdelingen. Tijdens de monitor is gemeten in hoeverre medewerkers lichamelijk en geestelijk in staat zijn om te werken.

De werkvermogensmonitor richt zich op vier punten: gezondheid, competentie, motivatie en werksituatie. De monitor bestaat uit:

1. Een digitaal (anoniem) in te vullen lijst van 60 vragen op verschillende aandachtsgebieden;
2. Een groepsrapportage;
3. Een aanvullend individueel onderzoek voor laag scorende medewerkers.

Met de uitkomsten zijn gerichte interventies te plannen op het niveau van de individuele medewerker en op groepsniveau (werkomgeving, team en leiderschap).

Resultaten

Van de ongeveer 2.000 medewerkers heeft 77 procent de monitor ingevuld. Van de respondenten scoorde 85 procent groen (hoog werkvermogen), 12 procent oranje (werkvermogen voor verbetering vatbaar) en 2,7 procent rood (werkvermogen kritiek). Het Elkerliek ziekenhuis is nog volop bezig met de verwerking van de uitkomsten en de vervolgstappen.

Rood scorende medewerkers die een vervolgtraject ingaan, maken daarvoor samen met PreventNed een plan van aanpak. In september worden de uitkomsten van de groepsrapportages besproken met leidinggevenden en medewerkers. Alle afdelingen maken voor december een plan van aanpak. Maar nu al zijn op alle vier de aandachtspunten concrete verbeteracties ondernomen. Zo heeft bijvoorbeeld een chronisch zieke medewerker dag- in plaats van avonddiensten aangeboden gekregen. Naast individuele oplossingen zijn er ook op groepsniveau interventies mogelijk, en combinaties van beide.

Aan het draagvlak onder medewerkers, Managementteam en Raad van Bestuur is met succes hard gewerkt. De term ‘werkvermogen’ is in de organisatie geland. Ook niet-respondenten hebben er door alle aandacht in elk geval bij stilgestaan, en zien nu wat er gebeurt met de uitkomsten. Om de resultaten van de verbeteracties te meten, wordt de monitor over twee tot drie jaar opnieuw aangeboden. In het kader van deze vervolgactie wil het Elkerliek ziekenhuis uiteraard nog hogere scores halen.

Betrokken partijen

De inzet van de werkvermogensmonitor is georganiseerd door de speciale projectgroep Duurzame inzetbaarheid, gevormd door tactisch en operationeel management en P&O. Een externe adviseur van PreventNed voert het aanvullend onderzoek uit. De databases zijn in beheer bij de Erasmus Universiteit Rotterdam.

De OR was actief betrokken bij het beantwoorden van vragen van medewerkers.

Knelpunten/leermomenten

1. Ondanks het grote draagvlak was en is de uitvoering zeker geen sinecure;
2. De projectgroep heeft veel moeten luisteren en praten om alles geaccepteerd en geregeld te krijgen;
3. Dankzij de intensieve communicatie rond de monitor kon niemand eromheen. Niet-deelname moet volgens het Elkerliek dan ook berusten op een bewuste keuze. Waarschijnlijk is de vrees voor problemen met anonimiteit een belangrijke factor geweest, naast het gegeven dat rood scores ‘griezelig’ is;
4. De projectgroep heeft veel gedaan om bezwaren om te zetten in voorwaarden, en voor iedereen maatwerk te leveren;
5. De persoonlijke, directe aanpak van PreventNed bij het bespreken van een rode score met de medewerker heeft positief gewerkt. Het contact was goed, de lijnen kort;
6. Goed projectmanagement, ‘volgens de boekjes’, is ook bij kleinere organisaties - zoals het Elkerliek – doorslaggevend;
7. Het doortimmerde communicatieplan bevatte voor alle partijen wel een ‘what’s in it for me’.

Feedback

De projectgroep wil graag van andere ziekenhuizen horen wat zij vinden van de gekozen aanpak. Ook adviezen ter verhoging van de respons zijn welkom.

Tips

1. Zorg voor breed draagvlak. Optimale afstemming bereik je niet door je plan vooraf al helemaal klaar te hebben, maar juist door alle betrokkenen serieus te laten meedenken. Zorg dat ook je stuurgroep heel breed is en niet alleen bestaat uit hogere managementlagen;
2. Baseer je mobiliteitsbeleid op wetenschappelijk onderzoek. Je staat sterker, je bent overtuigender en het werkt beter;
3. Kijk – in het kader van benchmarking - goed naar je ken- en stuurgetallen. Het Elkerliek ziekenhuis streefde naar 70 procent respons, door gunstige omstandigheden werd dat meer. Meet en vergelijk resultaten bij een volgende ronde;
4. Zorg voor een communicatieplan dat alle betrokkenen aanspreekt;
5. Leidinggevenden zijn heel belangrijk. Zij moeten op de werkplek vooruit kunnen. Equipeer ze met persoonlijk advies en middelen, geef dat een hogere prioriteit dan ‘leuke P&O-instrumentjes’.

Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Hester Wagenvoort (projectmedewerker P&O), telefoon (0492) 595311, e-mail hwagenvoort@elkerliek.nl.

Training ‘Kracht van ervaring’ – Isala klinieken

Medewerkers boven de vijftig vertonen vaak een opvallende tweedeling, merkte men bij Isala klinieken. Ze zitten ofwel extreem goed op hun plek, ofwel helemaal niet. Meestal is dat het gevolg van keuzes die rond het veertigste jaar zijn gemaakt. Dat medewerkers op tijd bewust met hun loopbaan omgaan, hun verantwoordelijkheid nemen en weten wat ze kunnen en willen, is dus van groot belang. Isala haakt hierop in met een training voor de leeftijdsgroep 40+: ‘Kracht van ervaring’.

Visie op mobiliteit

Het faciliteren van mensen die blijvend kunnen en willen bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie: dat is, kort gezegd, de HR-strategie van Isala. Daarbij hoort onder meer een levensfasebewust personeelsbeleid. Onder de noemer ‘Life@work’ werken verschillende afdelingen aan activiteiten om de doorstroom van medewerkers in algemene functies te bevorderen, en medewerkers met specialistische functies andere ervaringen te laten opdoen. Isala vat het begrip mobiliteit breed op. Het is geen doel op zich, en niet beperkt tot reorganisaties en overplaatsingen. Mobiliteit is beweging, en beweging geeft energie en inspiratie, waardoor medewerkers hun werk met plezier blijven doen. Ook als ze al wat langer rondlopen.

Opzet aanpak

Bij Isala valt 30-35 procent van de medewerkers in de leeftijdsgroep 40+. Speciaal voor deze groep ontwikkelde Isala binnen Life@work de training ‘Kracht van ervaring’. Voor de opzet is goed gekeken wat er binnen en buiten de sector gebeurt op het gebied van loopbaanvragen en persoonlijke effectiviteit. De gezondheidszorg vraagt wel om een specifieke benadering. Bijvoorbeeld omdat zingeving hier een extra belangrijke rol speelt. Veel mensen kiezen voor een baan in de zorg, omdat ze iets willen betekenen voor een ander. Daarom willen ze weten hoe ze dat een plek kunnen geven binnen hun functie.

Isala stelde een uitgebalanceerde training samen van drie dagen, verspreid over twee maanden.

1. Biografische, belevingsgerichte werkvormen;
2. Leidmotieven: beweging, ervaring, inspiratie;
3. Groepstrainingen om te delen in elkaars ervaringen;
4. Een individueel coachingsgesprek tussen dag 2 en 3;
5. Veel opdrachten voor thuis om met elkaar en met adviseurs op de training te bespreken.

Op een beknopte folder kwam veel respons. De eerste training ging van start met 11 mensen, samen een redelijke doorsnee van de werknemerspopulatie (geslacht en functie).

Resultaten

Blijkens de evaluatie hebben deelnemers en trainers hun doelen grotendeels bereikt. De deelnemers hebben een persoonlijk profiel en een beroepsprofiel opgesteld en voelen nu inderdaad hun ‘kracht van ervaring’. Drie van hen weten dat ze nu goed zitten, vier zijn intern aan het solliciteren, vier anderen oriënteren zich nog en krijgen een follow-up. Er komen zeker meer trainingen, die op details worden aangepast.

Een deelnemster: ‘Na twaalfeneenhalf jaar op één afdeling slijten er bepaalde dingen in. Ik zag anderen vastlopen en wilde dat voor mezelf absoluut voorkomen. Het is toch jammer als ik straks blij ben dat ik mag stoppen? Ik was al een tijd op zoek naar wat ik kan en wil, toen ik die folder zag. De stap naar het Centrum Loopbaan en Mobiliteit was voor mij te groot, maar dit, zo’n groepsgebeuren, sprak me enorm aan. Het bleek heel intensief, praten over kernkwaliteiten en valkuilen. Maar ik heb mijn blik enorm verruimd en heb nu meer zekerheid over wat ik zelf

meebreng. Inmiddels ben ik aan het solliciteren. Ik heb energie gekregen om in beweging te komen. Mijn mogelijkheden kan ik toch niet onbenut laten?

Betrokken partijen

De training 'Kracht van ervaring' is ontwikkeld door het Centrum Loopbaan en Mobiliteit in samenwerking met het kenniscentrum van Isala, de Isala-academie en een externe adviseur.

Randvoorwaarden/succesfactoren

Verbinding, afstemming en betrokkenheid van alle interne niveaus en afdelingen is cruciaal. Daarbij gaat om bijvoorbeeld opleidingen en bedrijfsmaatschappelijk werk, én om het management, tot de Raad van Bestuur toe.

Tips

1. Zoek verbinding, afstemming en samenwerking;
2. Faciliteer mobiliteit vanuit de organisatie zó, dat mensen echt ervaren wat andere werkzaamheden inhouden;
3. Deel de investering (financiële investering/ tijd?) en de verantwoordelijkheid met de medewerkers, het gaat om een gedeeld belang. De investering verplicht tot commitment;
4. Maak de training los van de werkplek, wat verder weg van de organisatie: fijn, buiten!
5. Mobiliteit is ook letterlijk bewegen en loskomen, lichamelijk en geestelijk. Wandelingen (bos of strand) en spel zijn belangrijke programmaonderdelen.

Kortom: gewoon doen!

Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Margreeth Buning, telefoon (038) 424 34 67, e-mail: m.e.buning@isala.nl, of Tineke Westers, e-mail: j.westers@isala.nl. Aan dit stuk werkte ook Sascha Alberts van het kenniscentrum mee.

Netwerken Intersectorale Mobiliteit - Puur

In Nederland bestaan verschillende netwerken om intersectorale mobiliteit te bevorderen. De organisatie Puur begeleidt een aantal intersectorale netwerken. Puur is een organisatie die ondersteuning biedt op het gebied van projectmanagement en veranderingsprocessen in met name de zorg- en welzijnsector. Puur heeft veel kennis verzameld op het gebied van intersectorale mobiliteit.

Deze kennis wil de organisatie graag delen.

Vanwege de deelname van een tiental ziekenhuizen aan de intersectorale netwerken wordt dit als praktijkvoorbeeld gepresenteerd.

Intersectorale Mobiliteit

Intersectorale mobiliteit zorgt er voor dat de medewerker zicht optimaal kan ontwikkelen en versterkt de motivatie. Ook draag intersectorale mobiliteit bij aan het in balans brengen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt en capabele medewerkers.

Organisaties die zijn aangesloten bij de netwerken intersectorale mobiliteit, openen hun deuren voor elkaars werknemers en bieden onder andere oriënterende stages. Er zijn uiteenlopende sectoren (zorg en niet-zorg) bij de netwerken aangesloten. Zo is bijvoorbeeld een voedingassistent in de beveiliging terecht gekomen en een verpleegkundige als zweminstructeur aan de slag gegaan.

Opzet aanpak

Startpunt voor bedrijven aan de netwerken die Puur begeleidt was het bundelen van diverse functieomschrijvingen binnen hun organisatie in een functiehandboek. Het delen van dit handboek met andere sectoren zet medewerkers op verschillende manieren in beweging. Soms geeft een blik in het functiehandboek of een oriënterend gesprek bij een bedrijf uit het netwerk werknemers genoeg inspiratie om zelf in actie te komen. Is er meer begeleiding nodig, dan kunnen medewerkers een functie uit het handboek kiezen en daarin een oriënterende stage lopen. Tijdens die stage blijft de werknemer in dienst bij de eigen werkgever. Wanneer iedereen tevreden is, worden de mogelijkheden van een dienstverband onderzocht.

Resultaten

Uit de laatste evaluatie blijkt dat er veel uitwisselingen van werknemers plaatsvonden. Mensen zijn in beweging gekomen door werkervaringsstages, oriënterende gesprekken en het uitwisselen van vacatures. Voor meer informatie: de laatste evaluatie is te vinden op www.perspektief.nl

Kitty Oosterdijk en Miriam Binnendijk, Stichting de Waalboog Nijmegen: 'Een verzorgende uit een van onze verpleeghuizen is uitgevallen door fysieke klachten. Via het netwerk voor intersectorale mobiliteit heeft ze toen ervaring opgedaan als baliemedewerker bij de GGD. Nu heeft ze een vast dienstverband als receptioniste bij Stichting Kinderopvang Nijmegen (KION).'

Betrokken partijen

Het project Intersectorale Mobiliteit is opgezet in samenwerking met het Ministerie Sociale Zaken.

Randvoorwaarden/succesfactoren

- Kleine groep deelnemers uit diverse sectoren geeft binding en onderling vertrouwen;
- Halen en brengen. De deuren open zetten voor elkaar's werknemers;
- (Sub)regionale netwerken. Alle regionale netwerken vormen samen een landelijke dekking;
- Focus op oriëntatieplaatsen. Natuurlijk worden er vacatures uitgewisseld en zijn deelnemers op zoek naar vaste plaatsingen. En dit vanuit een veilige insteek: oriëntatieplaatsen;

- Sturen op actie en resultaat. Eigen inzet en betrokkenheid zijn essentieel in het creëren van resultaat;
- Enthousiasme van deelnemers en kartrekker is de basis voor elk netwerk: ‘what’s in it for me’ moet gedegen beantwoord zijn. De kartrekker moet sturen op eigen verantwoordelijkheid van de deelnemers.

Knelpunten/leermomenten

- Sommige organisaties netwerken om ‘de boot niet te missen’ maar hebben niet als einddoel onderdeel uit te maken van het netwerk. Echte deelname blijft dan uit. Dit heeft grote invloed op alle spelers in het netwerk;
- Resultaten en succesverhalen dienen in een vroeg stadium goed in beeld gebracht te worden;
- In de netwerkbijeenkomsten en tijdens opvolgende bijeenkomsten gebeurt veel. Echter, deze informatie is tot nu toe minimaal vastgelegd;
- Deelname aan het netwerk moet een meer verplicht karakter krijgen. Zodat een constante groep van deelnemers en sectoren ontstaat. Bijvoorbeeld: alleen gemotiveerde deelnemers, vervanging regelen als je niet kunt komen, deelnemers met de juiste positie in een betreffend bedrijf, minimaal x-aantal bedrijven zijn aangesloten in een netwerk, minimaal x-aantal diverse sectoren zijn aangesloten in een netwerk, netwerk dient bekend gemaakt te worden bij de top van de organisatie en samenvoeging van netwerken;
- Methodieken en het uitwisselen van kennis, ervaring en informatie moet aansluiten bij het doel van het netwerk, afgestemd op actuele ontwikkelingen in de huidige (regionale) arbeidsmarkt. Dit inspireert netwerkliden tot samenwerking;
- Meer nadruk leggen op matching van vacatures en kandidaten: meer eigen initiatief van deelnemers hierin. Dit wil zeggen duidelijkere afspraken maken bij werkervaringsplaatsen, creatiever omgaan met plaatsingen en werkervaringsplaatsen: ‘over je eigen grenzen kijken’.

Feedback

PUUR wil graag ervaringen uitwisselen met ziekenhuizen die ervaringen hebben met (mobiliteits)netwerken. Of ziekenhuizen die interesse hebben om zelf in een dergelijk netwerk deel te nemen.

PUUR ondersteunt deze ziekenhuizen graag met alle ervaring, kennis en middelen. Dit in het kader van de win-win voor alle deelnemende bedrijven.

Tips

- Houd het klein en simpel; start bij één afdeling, één leidinggevende / medewerker;
- Start met pilots, door kleine groepen mensen kennis laten maken met het project. Stimuleer managers in de organisatie om medewerkers bekend te maken met Intersectorale Mobiliteit;
- Commitment binnen de organisatie is van groot belang. Stel ambassadeurs aan die het project uitdragen. Creëer een breed draagvlak door bijvoorbeeld de afdeling communicatie te betrekken bij de start;
- Verspreid de middelen (folders, filmpje, functiehandboek) onder geïnteresseerde leidinggevend en medewerkers;
- Maak concrete afspraken en stel resultaten vast;
- Maak succesverhalen groot; communiceer over succesverhalen. Spoor deze op en verspreid ze op een ludieke manier in de organisatie (laat bijvoorbeeld medewerkers communiceren over hun behaalde succes).

Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Yvonne Beckers, telefoon (06) 28771635, e-mail: beckers@puur.nu, of Christianne Bongers, telefoon (06) 22200685, e-mail: bongers@puur.nu.

Informatie over de netwerken, deelnemende bedrijven, succesverhalen en producten vind u op www.perspektiefinwerk.nl.