



NLwerkt AAN werk Zomermagazine



Over instroom, doorstroom, uitstroom en anders organiseren van werk.

Beste lezer,

Dank voor het downloaden van het Zomermagazine van NLwerktaanwerk. In dit digitale magazine lees je de mooiste verhalen voor en met werkgevers zoals we die eerder hebben gepubliceerd op onze website NLwerktaanwerk.

In de verhalen vertellen werkgevers over hoe zij omgaan met alle uitdagingen die zij ervaren rondom de inzet van medewerkers. We hopen dat deze verhalen je inspireren.

Mocht een van de verhalen je op een idee brengen, maar weet je zelf niet waar te beginnen met een traject rond instroom, doorstroom, uitstroom of anders organiseren van werk: aarzel dan niet om een van onze regisseurs te benaderen.

We wensen je veel leesplezier en inspiratie toe!

Inhoud van dit zomermagazine

Instroom: "Een team met verschillende mensen is een verrijking voor elk bedrijf"	3 - 4
Uitstroom: 'Andere werkgevers centraal bij aanpak rond VDL'	5 - 11
Doorstroom: Succesvol generatiebeleid bij Agrico bindt jonge en oude collega's	12 - 15
Anders organiseren van werk: Combifuncties: één persoon in twee functies als oplossing voor de arbeidsmarkt	16 - 20
Over NLwerktaanwerk	21 - 22

Instroom



“Een team met verschillende mensen is een verrijking voor elk bedrijf”

Kijk op de website van NIYATA en de bonte mix aan medewerkers spat gelijk van je beeldscherm. De broers Yasin en Tansel Kiliç, founders bij Niyata roepen collega-mkb'ers op hetzelfde te doen: “Zorg dat je bedrijf een afspiegeling is van de maatschappij. Wij geloven sterk in het feit dat bezig zijn met diversiteit en inclusie niet alleen een verrijking is voor onze organisatie, maar ook een krachtige stimulans voor groei en innovatie.”

Bij Niyata werken zo'n 50 collega's met verschillende achtergronden. Yasin: “Wij vinden het heel normaal een divers team te hebben, maar zien ook dat dit bij veel bedrijven nog niet de standaard is. Wij geloven sterk in de kracht van diversiteit. Als individu heb je wellicht een unieke visie, maar een bedrijf dat verschillende perspectieven combineert, staat sterker. Iedereen kijkt vanuit het eigen referentiekader, dat is juist een kracht. Andere invalshoeken zetten je aan het denken en dat zorgt voor meer creativiteit in het team.”

Bepaal wat je wil bereiken

Wil je een diverser team? Volgens Yasin begint het met het hebben van een visie op dit thema: "Verdiep je en bepaal wat je wil bereiken. Spreek actief uit dat je het als bedrijf belangrijk vindt voor iedereen open te staan. Wij benoemen dit ook expliciet op onze website en in onze vacatures. Daarnaast sturen we in ons bedrijf bewust op competenties. Onszelf verbeteren op dit vlak is onderdeel van onze bedrijfsstrategie. Het is nooit 'klaar', het is continu in ontwikkeling."

Open gesprekken zorgen voor begrip

Yasin: "Het begint met het voeren van open gesprekken met elkaar. Bij ons krijgen alle collega's een kerstpakket, maar ook een ramadanpakket. Collega's die niet bekend zijn met de Ramadan of met Kerst krijgen die dus ook. Hierdoor ontstaan open gesprekken op de werkvloer en leren collega's over elkaars achtergrond en cultuur. Tansel vult aan: "Wat ik mooi vond om te zien is dat de dames van de planning uit zichzelf rekening hielden met de mensen die aan het vasten waren. Die collega's kregen tijdelijk lichtere klussen. Andere collega's waren bereid in deze periode een stapje extra te zetten. Doordat je leert van elkaar, ontstaat ook wederzijds begrip."

Vraag wat collega's nodig hebben

Volgens Tansel is het daarnaast belangrijk met mensen persoonlijk in gesprek te gaan. "Om een inclusieve werkomgeving te creëren, is het belangrijk te begrijpen welke ervaringen die persoon heeft, tegen welke problemen hij of zij aanloopt, en waar de moeilijkheden liggen. Vraag ook naar persoonlijke ambities: wat wil je, wat kun je en hoe kunnen wij je daarbij helpen?"

"Eén van onze monteurs wilde liever aan het werk als werkvoorbereider. In die rol moest hij onderdelen uit het magazijn verzamelen. Hij had nog moeite met de Nederlandse taal, dus naambordjes lezen was lastig voor hem. In overleg hebben we toen iconen toegevoegd aan de naambordjes. Zo kon hij het werk doen dat hij wilde en ondertussen zijn taal verbeteren. Door op deze manier met collega's mee te denken en te faciliteren bouwen we aan loyaliteit binnen het team. We merken dat dit bijdraagt aan een lager ziekteverzuim en personeelsverloop."

Hun tip aan andere bedrijven

Tansel: "Alleen benoemen dat dit thema belangrijk voor je is, is niet voldoende. Geef goede voorbeeld en handel er ook ernaar."

Yasin: "Het is essentieel dat de motor van je bedrijf blijft draaien, maar wij geloven dat dit ook op een sociaal betrokken manier kan, waarbij iedereen gelijk is. Een afspiegeling van de samenleving binnen je bedrijf verrijkt niet alleen, maar biedt ook een enorme kracht."

Uitstroom



'Andere werkgevers centraal bij aanpak rond VDL'

Hoe zorg je ervoor dat werkgevers uit de omgeving van VDL Nedcar de 4.000 werknemers die hun baan verliezen bij dit bedrijf bereiken, zodat ze van werk naar werk gaan? Dat start met aantrekkelijk aanbod, mogelijk gemaakt door collegiale samenwerking tussen partijen zoals LWV, Leo Loopbaan, VDL Nedcar en UWV werkbedrijf. "Het moest anders dan eerder én de vraag van de andere werkgevers in de regio moet centraal staan", vat Jörg Bauer van NLwerktaanwerk het samen.

Jörg Bauer en zijn collega Joost Hack vormden samen met vertegenwoordigers van Leo Loopbaan, UWV, LWV én VDL Nedcar een gelegenheids-sprintteam. Die gezamenlijke aanpak was keihard nodig, stelt projectleider namens LWV en Leo Loopbaan Mike Reneman. "Er was veel belangstelling van andere werkgevers voor de werknemers. Met veertig werkgevers die aankloppen bij VDL Nedcar moet je gecoördineerd te werk gaan, anders krijg je chaos."

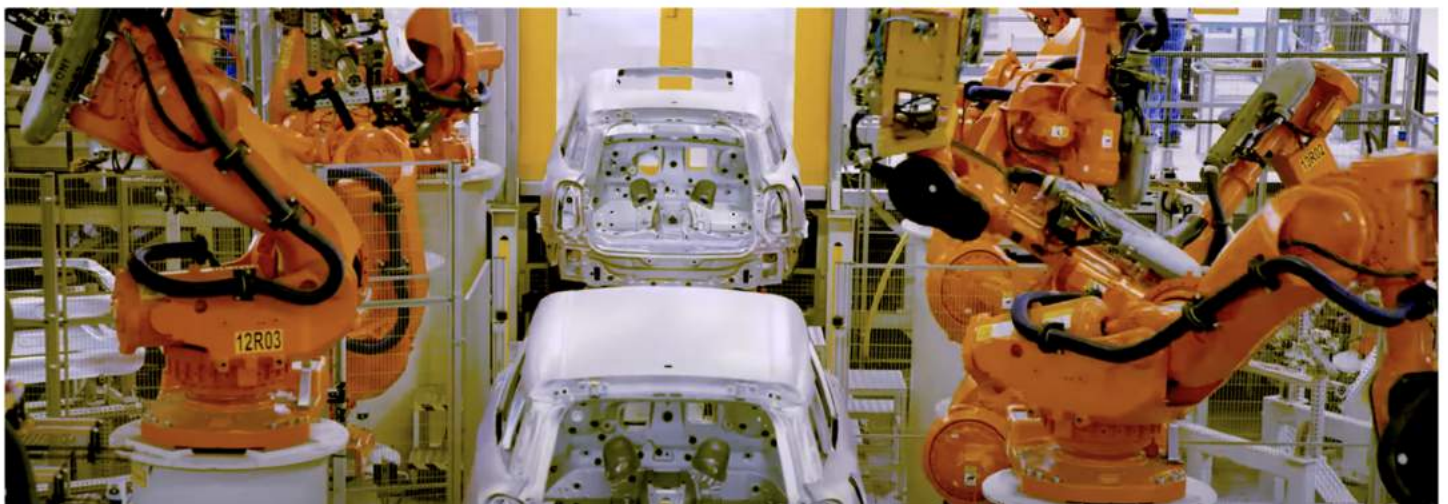
Dat beaamt ook Hoofd HR van VDL Nedcar, Hans Muijlkens, die ook lid is van dit sprintteam. Hij maakte al op verschillende plaatsen reorganisaties mee. "Maar hier is alles anders. Dat heeft met het aantal betrokken werknemers te maken, dat is absurd en ongekend voor Nederland. Het zorgt ook voor extreme aandacht. Dat maakt dat veel partijen hun zorg uitspreken en meedenken, zoals regio en provincie. Ook vanwege het enorme belang van de maakindustrie voor Limburg."

Vanwege de schaal, de grote belangen voor de regio, medewerkers en bedrijfsleven in de omgeving moest het dus anders. "We waren het er snel over eens dat we deze klus om mensen van werk naar werk te helpen niet in een groot allesomvattend plan moesten gaan vatten. Dan zouden we achter de feiten aan gaan lopen", kijkt Jörg Bauer terug. Mike: "Het mooie van dit project is dat 40 werkgevers die de medewerkers van VDL Nedcar graag willen overnemen, het initiatief hebben genomen. En het aantal werkgevers is uiteindelijk gegroeid naar 400! De samenwerkende partijen hebben dat initiatief, elk vanuit hun eigen rol, ondersteund. Zonder formele opdracht is dit team ontstaan."

Niet nieuw

De boodschap dat VDL Nedcar geen aansluitende opdracht had gevonden voor de assemblage van auto's was niet nieuw. In het verleden ging de productie al een aantal keer on hold. "Bij vorige opdrachtgeverloze periodes wisten werknemers dat ze na een jaar of twee jaar weer aan de slag konden, dat was een gegeven. Een deel beschouwde deze periode als een soort van sabbatical." Dit keer is dat anders. VDL Nedcar kiest voor een noodzakelijk koerswijziging, omdat het zeker twee jaar zonder opdracht zou zitten. "Daardoor raken 2500 VDL Nedcar-medewerkers in 2023 en 2024 hun baan kwijt, plus meer dan duizend uitzendkrachten. Definitief."

Ondanks het uitgangspunt dat er wel weer werk zou komen, gingen instanties ook bij vorige periodes aan de slag om VDL'ers aan een nieuwe baan te helpen. "In 2021 was er een vacaturebank, waar bedrijven uit de regio hun vacatures in konden plaatsen", legt Jörg uit. "Maar die vacatures sloten in het geheel niet aan bij de kennis en kunde van de medewerkers." Het resultaat van de inspanningen was minimaal. "Tien matches."



Robots in de fabriek van VDL Nedcar. Beeld YouTube/VDLNedcar

Valkuil

Nu moest het anders. "Daarom zijn we uitgegaan van het belang van de andere werkgevers, die zitten te springen om technisch aangelegde medewerkers", vertelt Jörg. Mike: "Als je mensen wilt verleiden om aan het werk te blijven, dan moet je met iets anders komen dan met een vacature. Vacatures zijn vaak bijna functieomschrijvingen, met allerlei eisen, voorwaarden, taken en verantwoordelijkheden, die bijna als dreigement zijn geformuleerd. Dat is helemaal niet interessant en werkt ook niet."

Dat is ook niet in het belang van de werknemers: "Wat hen overkomt, kunnen we niet veranderen", weet Hans. "Wat we nu doen om ze te helpen naar een andere baan, dat maakt ze ambassadeurs, of dat ze in elk geval op een prettige manier terugkijken. Je kunt pas ergens goed beginnen, als je iets goed afsluit."

Aanpak met vier pijlers

De huidige aanpak in midden-Limburg kent daarom vier heldere pijlers. De regisseur van NLwerktaanwerk somt ze op.



"Eén. We hebben werkgevers uitgedaagd hun vacatures te vertalen naar een aantrekkelijke propositie. Dus niet die vacaturetekst van vorig jaar uit de kast trekken, maar aan de slag, kijken wat echt nodig is voor de functie waarvoor je iemand zoekt."

Mike vult aan: "Daar hoeven ze meestal niet iets nieuws voor te verzinnen. Wat opvalt is dat werkgevers zichzelf vaak tekort doen in vacatures. Ze vertellen weinig over bijvoorbeeld vooroordelen die wel of juist niet kloppen, onderscheidende kenmerken van hun bedrijf of hoe ze omgaan met zaken als duurzaamheid, vitaliteit, flexibel werken, bereikbaarheid of personeelsactiviteiten. Terwijl dat in toenemende mate bepalende zaken zijn voor werknemers om te kiezen voor een werkgever, of om er te blijven of te vertrekken. Dat bewustzijn moet er ontstaan."



Punt twee: ondersteuning. "Werkgevers bieden we hierbij ondersteuning aan via workshops en individuele dienstverlening. Samen pellen we de vacatures af en zorgen we dat er functies ontstaan die aantrekkelijk en passend zijn voor de medewerkers van VDL Nedcar die uitstromen."



“Drie. We hebben een digitale plek gecreëerd waar de aangescherpte propositie, de aantrekkelijke vacature dus, op een andere manier beschikbaar is.”



“Vier: we zijn op specifieke werkgevers toegespitste jobevents gaan organiseren waar werkgevers en werkzoekenden van VDL Nedcar elkaar gericht kunnen ontmoeten.”

Dat laatste is erg belangrijk, onderstreept Hans. “Doordat deze events een banenmarkt nieuwe stijl zijn, werkt het. Werkgevers lopen echt op mensen af. Je haalt het initiatief bij de werknemer weg. Dat is nodig, want vergeet niet: sommige van onze medewerkers werken hier soms al dertig jaar, en hebben nooit naar ander werk gekeken. Die ervaren echt een drempel. Door die individuele persoonlijke gesprekken, kom je veel sneller tot een voorstel en in elk geval tot contact en een echt gesprek.”

Vanuit VDL Nedcar is die ondersteuning er ook. “We pakken ze echt vast, helpen ze.” Hoofd HR Hans geeft een voorbeeld. “Ik vroeg aan een van de medewerkers: is dit het werk waar je van gedroomd hebt? Nee, antwoordde hij. Bij toeval was hij in de productie terechtgekomen. Hij droomde vroeger van een baan als elektromonteur. Samen zijn we gaan kijken in de vacaturebank die we hebben gemaakt, en er bleek een switchbaan te zijn.”

De vacaturebank levert nog een belangrijke succesfactor. “Ze kunnen reageren met een klik, waarna ze binnen 48 uur worden teruggebeld. Dat werkt, geen cv, geen sollicitatiebrief.”

Hulp essentieel

De aanpak werkt. Op 1 november waren er 600 proposities van ongeveer 200 bedrijven online. Jörg: “Werkgevers vinden het fijn dat we niet alleen zeggen dat het anders moet, maar we ze daar ook bij helpen. Zij vertelden dat het traject de eigen blinde vlekken en pijnpunten duidelijk maakte.” 1 november werd ook de eerste groep van 1600 vaste medewerkers van VDL Nedcar vrijgesteld van werk, van wie 200 gebruik hebben gemaakt van een vrij-willige vertrekregeling, onder meer in aanloop naar vroegpensioen.

De inschatting vanuit VDL is, dat inmiddels (half januari 2024) de helft elders aan het werk is. Eind december hadden ongeveer 130 medewerkers de externe jobevents bezocht, jobevents bij VDL waren op dat moment door 570 medewerkers bezocht. “De uitdaging is om ook de andere van die eerste groep te bereiken.” Dat vergt een samenspel tussen alle partijen, waarbij ook de vakbonden worden betrokken. “Het is echt zaak de mensen in de werk-naar-werkmodus te krijgen.”

Samenwerking versnelt

Leo Loopbaan en LWV waren bij het ontstaan van de situatie bij VDL al bezig met het oprichten van een HR-community in Limburg. Ze besloten dat de projectleider die al was aangesteld zich mocht richten op de case VDL Nedcar. "Zij zeiden: zie dit als eerste case voor de community. Dat was essentieel, want als projectleider hield Mike iedereen bij de les." Vanuit NLwerktaanwerk focusten Joost en Jörg zich op de werkgevers. "Door workshops vorm te geven, werkgevers individueel te onboarden en te helpen met onderliggende vragen." Doordat het UWV aan tafel zit, voorkomen ze dat werknemers weer opnieuw moeten beginnen als ze zich uiteindelijk toch melden voor een uitkering. "Zij weten wat er is gebeurd. Het UWV vertegenwoordigt ook de andere arbeidsmarktpartners, waardoor de lijntjes kort bleven."

Doe-modus essentieel

Een belangrijke factor voor succes zit volgens Jörg ook in de rol die directies van Leo Loopbaan en LWV op zich hebben genomen. "Zij hebben ervoor gezorgd dat het team niet meegezogen werd in het bestuurlijke circuit, dat wij in de doe-modus kunnen blijven en ons kunnen blijven richten op de werkgevers op zoek naar werknemers en de werknemers die graag een nieuwe baan willen."

Voor Mike is duidelijk dat het succes zit in het aan de slag gaan, zonder dat er een allesomvattend groot plan is. "De resultaten die we hebben bereikt, zijn onder andere mogelijk, omdat we wél een einddoel voor ogen hebben, maar geen energie steken in het uitwerken van lijvige plannen en voortdurende aanpassing daarvan. Als je een plan hebt, willen mensen zich daar aan houden. We zijn doelgericht en professioneel opportunistisch, waardoor we vanuit ondernemerschap kansen grijpen en actief inspelen op wat we zien gebeuren. Dat is de enige manier om tot vernieuwing te komen."

VDL'er Hans Muijkens is content met de samenwerking. "Ik geniet daar met volle teugen van. Normaal werken we bij VDL met strakke doelen en een strategie. Deze groep is creatiever, werkt volgens een agile aanpak met een vermoedelijk doel, waarbij de aanpak bijstelt aan de hand van lessons learned. Het is een groepje mensen met ieder een andere persoonlijkheid en achtergrond. Daarom werkt het."

Breed toepasbaar

Jörg en Joost zijn ervan overtuigd dat de gezamenlijke aanpak rond VDL Nedcar ook toepasbaar is bij andere bedrijven waar om een of andere reden grote aantallen werknemers op zoek moeten naar ander werk. Omdat het niet alleen voor de werkgevers, maar zeker ook voor de werknemers, geeft Hans aan. Van de 500 medewerkers die zich bij het UWV meldden, zijn er 140 weer aan het werk. "Als je weet dat 100 medewerkers zich meldden vanwege een aanvulling op hun vroegpensioen, dat is echt een goede score."

Concrete tips ter ondersteuning voor werkgevers én werknemers bij omvangrijke reorganisaties:

- 1** Vertaal vacatures van werkgevers naar aantrekkelijke proposities voor werknemers die hun baan verliezen.
- 2** Bied ondersteuning aan werkgevers via workshops en individuele dienstverlening om vacatures aantrekkelijk en passend te maken.
- 3** Creëer een digitale plek waar de aangescherpte propositie op een andere manier beschikbaar is.
- 4** Organiseer specifieke jobevents waarin werkgevers zich presenteren aan werkzoekenden van het bedrijf dat reorganiseert.
- 5** Stuur daarbij aan op individuele persoonlijke gesprekken tussen werkgevers en werknemers om snel tot voorstellen en contacten te komen.
- 6** Bied ondersteuning aan werknemers bij het ontdekken van nieuwe mogelijkheden en het vinden van passende vacatures.
- 7** Maak gebruik van een vacaturebank met een snelle respons, waarbij werknemers binnen 48 uur worden teruggebeld.
- 8** Zorg voor een goede samenwerking tussen verschillende organisaties en voorkom dat werknemers opnieuw moeten beginnen als ze zich alsnog melden voor een uitkering.



Beeld YouTube/VDLNedcar

Hoe help je werkgevers bij het aantrekken van werknemers die bij een grootschalige reorganisatie in de regio hun baan verliezen?

1

Zet de behoeften van andere werkgevers in de regio centraal bij de aanpak van reorganisaties.

2

Coördineer en plan de inspanningen om chaos te voorkomen, vooral als veel werkgevers interesse tonen in het overnemen van werknemers.

3

Pas de aanpak aan op basis van de schaal van de reorganisatie en de grote belangen voor de regio, medewerkers en het bedrijfsleven.

4

Wees bereid om anders te handelen dan bij eerdere reorganisaties.

5

Stimuleer collegiale samenwerking tussen verschillende partijen en zorg voor een gezamenlijke aanpak.

6

Vorm een team dat in de leiding is, bestaand uit vertegenwoordigers van relevante organisaties, zoals werkgeversvereniging, loopbaanbegeleiders, UWV, en de betrokken werkgever die reorganiseert.

7

Ga actief aan de slag zonder te worden meegezogen in het bestuurlijke circuit.

8

Blijf gericht op concrete doelen en benut kansen door actief in te spelen op wat er gebeurt en waardeer creativiteit en flexibiliteit in de aanpak, vooral bij het oplossen van onverwachte uitdagingen.

9

Pas de aanpak aan op basis van lessons learned, probeer niet vooraf een vastomlijnd plan op te stellen.

Doorstroom



Succesvol generatiebeleid bij Agrico bindt jonge en oude collega's

Als je in Brazilië een aardappelteler spreekt, weet die teler waarschijnlijk waar Emmeloord ligt. Dat is hoe groot Agrico is in de sector. Althans, dat zegt Yvonne Rook, HR-adviseur bij Agrico. En in zo'n groot bedrijf moet het binden en boeien van collega's natuurlijk wel goed geregeld zijn. "Dat is het ook", zegt Yvonne direct. "We hebben weinig problemen met het behouden van onze mensen. Zelfs hier in de Noordoostpolder."

Een van de redenen dat mensen het fijn vinden om jarenlang bij Agrico te werken, is het generatiemanagement van het bedrijf. Dat is de afgelopen jaren mede door Yvonne sterk ontwikkeld. "En dat moest ook, want Agrico is een bedrijf dat valt of staat door de kracht van generaties", vertelt ze.

"De aardappeltelers met wie wij samenwerken doen hun werk al generaties lang, dus bij onze locatie in Emmeloord hechten we ook veel waarde aan het waarderen van collega's die jarenlang bij ons zijn."

Vier generaties op de werkvloer

"Bij Agrico is de functie van HR-adviseur eigenlijk heel makkelijk", zegt Yvonne lachend. "Daar heb ik geluk mee." Maar ze heeft er hard voor moeten werken. Een aantal jaar geleden werd het generatiebeleid van Agrico omgegooid. Er was weinig geregeld voor mensen die bijna met pensioen gaan in het bedrijf. Een duidelijke regeling voor jongere generaties stond ook nog niet op papier.



Er werd een werkgroep opgericht met alle lagen van het bedrijf. Per generatie werd een groep bij elkaar gezet om hun behoeftes op het gebied van secundaire arbeidsvoorwaarden te formuleren. "We wilden niet alleen maar kijken naar de senioren", vertelt Yvonne. "Het unieke aan Agrico is dat we hier met vier generaties op de werkvloer willen. Dan kun je niet alleen focussen op één van die vier."

De werkgroepen kwamen met voorstellen voor elke generatie. Voor jonge mensen zonder kinderen bleek dat een goede werk-privébalans erg belangrijk is. De jonge mensen met kinderen gaven aan dat ze hun vakantiedagen graag in willen zetten in de periodes dat ze met de kinderen kunnen zijn. De generatie van wie de kinderen al uit huis zijn, wilden juist meer werken en hadden geen behoefte aan veel vakantiedagen. En de senioren waren voornamelijk bezig met hun pensioen, de mogelijkheid tot vervroegd pensioen en minder werken in de jaren voor hun pensioen.

Laagseizoen of hoogseizoen

"Voordat we met de collega's in gesprek gingen, hadden we een 38-urige werkweek, ATV en 25 vakantiedagen", vertelt Yvonne. "Voor ons is het belangrijk dat we voor elke generatie de arbeidsvoorwaarden gelijk houden, dus we zochten naar meer flexibiliteit." Agrico werkt daarom nu met werkweken van 40 uur en heeft het loon daarvoor verhoogd met 3%. De collega's bij Agrico hebben ook 5 vakantiedagen extra per jaar gekregen die flexibel zijn in te delen in het laagseizoen.

Het hoogseizoen bij Agrico betekent dat er zo'n 40.000 ton aardappelen per week worden verwerkt. Een enorme hoeveelheid die naar 85 landen over de hele wereld verdeeld wordt. "In dat hoogseizoen werken de meeste collega's meer dan 40 uur per week", vertelt Yvonne. "Die dagen zijn te compenseren in het laagseizoen, zodat ze dan extra op vakantie kunnen of meer bij de kinderen kunnen zijn." Het voordeel aan het hoog- en laagseizoen bij Agrico is dat het hoogseizoen in de winter valt. In de winter draaien de collega's meer uren, die ze in de zomer kunnen compenseren. Bijvoorbeeld in de zomervakantie van de kinderen, of wanneer het lekker weer is op vakantie.

Seniorenregeling

Vroeger kreeg je bij Agrico vanaf de leeftijd van 45 jaar een dag extra vrij. Yvonne: "Dat vonden we leeftijdsdiscriminatie." Daarom is er voor de jaren voor het pensioen nu een andere regeling bij het bedrijf. Agrico heeft drie pakketten waar mensen voor het pensioen uit kunnen kiezen.



Pakket 1: 4 tot 7 jaar voor AOW-leeftijd mag je 80% werken, krijg je 80% salaris en 100% pensioenopbouw.



Pakket 2: 1 tot 3 jaar voor AOW-leeftijd mag je 80% werken, krijg je 90% salaris en 100% pensioenopbouw.



Pakket 3: 1 jaar voor AOW-leeftijd mag je 60% werken, krijg je 80% salaris en 100% pensioenopbouw.

Yvonne: "Mensen mogen één van deze drie pakketten kiezen. Het is dus niet zo dat ze eerst een paar jaar 80% salaris krijgen en daarna 90% salaris. We vinden het wel belangrijk dat de pensioenopbouw gelijk blijft. Daarom krijgt iedereen bij elk pakket gewoon 100% pensioenopbouw. En dat is ook nog een premievrij pensioen."

Door de pakketten van de seniorenregeling weet Agrico wanneer mensen met pensioen gaan. Dat geeft hen de vrijheid om binnen een tijdsspanne van 1 tot 7 jaar te zoeken naar nieuwe collega's voor een functie. "Het is geen verrassing als iemand met pensioen gaat", vertelt Yvonne. "We weten het al door het pakket dat ze hebben gekozen. Met de pakketten die we hebben, houden we in de periode voor het pensioen de loonkosten iets lager. Daarmee hebben we meer financiële mogelijkheden om nieuwe collega's aan te nemen."

Jongeren aan ouderen koppelen

Een ander resultaat van die seniorenregeling is dat Agrico precies weet wat de capaciteit van een werknemer is in de jaren voor het pensioen. Dat geeft het bedrijf de mogelijkheid om in deze jaren een bijna-pensionado te koppelen aan een junior in het bedrijf. "Dat is belangrijk voor de kennisoverdracht", vertelt Yvonne. "Het is voor de pensionado's vaak moeilijk om hun taken los te laten. Doordat ze een junior kunnen opleiden, houden ze zelf de controle over de hoeveelheid kennis die ze overdragen en kunnen ze beter beoordelen wanneer de junior op het juiste niveau zit." Voor de startende collega's in het bedrijf betekent dat een zachte landing in de inwerkperiode. Ze hebben een directe collega van wie ze alles leren en aan wie ze alles kunnen vragen.

Op de tandem

Yvonne schetst een beeld van een tandem: een fiets met twee zadels en twee paar trappers. "Ik zie een inwerkperiode als een tandemconstructie", zegt ze. "Het eerste jaar zit iemand achterop de tandem. Diegene hoeft niet te sturen, maar moet wel meefietsen. Het tweede jaar zit iemand voorop de tandem en moet diegene trappen én sturen, maar is er nog steeds iemand die meetrapt. Vanaf het derde jaar zit de pensionado op de bagagedrager en kijkt diegene alleen nog maar mee bij het werk zonder zelf iets te doen." Op die manier bouwt de pensionado het werk rustig af

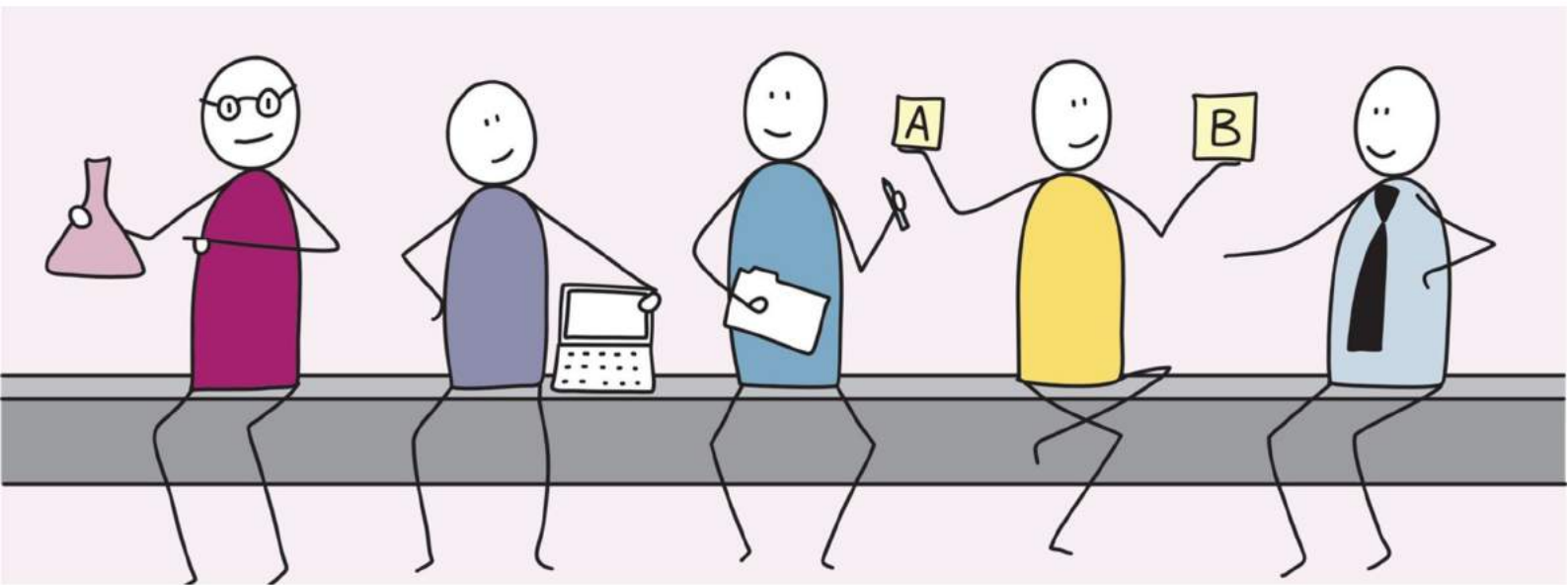
"Bij Agrico ben je ook niet zomaar ingewerkt", gaat Yvonne verder. "We werken met oogstjaren. Daarin is elk seizoen anders. Je hebt seizoenen om te zaaien en seizoenen om te oogsten. Per seizoen ziet het werk er anders uit. Daarom is het fijn dat een nieuwe collega voor een langere tijd gekoppeld is aan iemand die bijna met pensioen gaat. Ik denk ook dat mensen door deze regeling langer bij ons blijven. Een van de collega's die afgelopen jaar met pensioen is gegaan, werkte hier al 48 jaar. Bijna vanaf de oprichting van het bedrijf 50 jaar geleden. Een aantal van de pensionado's blijft betrokken bij Agrico, omdat ze het zo leuk vinden om te blijven helpen."



en bouwt de nieuwe collega het werk rustig op.

Yvonne: "We horen van onze nieuwe collega's dat ze deze constructie erg fijn vinden. Het geeft je de tijd en de rust om het bedrijf en de werkzaamheden te leren kennen. Daarmee is de prestatiedruk voor jongeren veel lager; ze hoeven niet direct op topniveau te presteren en worden in het eerste jaar aan de hand meegenomen. Met deze constructie zijn we op de korte termijn iets drukker, maar op de lange termijn veel effectiever."

Anders organiseren van werk



Combifuncties: één persoon in twee functies als oplossing voor de arbeidsmarkt

Eén persoon die 2 dagen per week in een onderzoeksfunctie in het ziekenhuis werkt en daarnaast 2 à 3 dagen per week als verpleegkundige. Zie hier de combifunctie, een functie binnen één bedrijf waarbij de werknemer meerdere petten op heeft. Jeroen Hendrikse, schrijver van het boek Combifuncties en voorzitter van de divisie Beeld en Oncologie in het UMC Utrecht, weet hier alles van. “Combifuncties creëren een extra dimensie op het niveau van betekenisvol werken”, schrijft hij in zijn boek.

Jeroen werkt al jaren in een combifunctie. “Ik werkte in de zorg als onderzoeker, maar was tegelijkertijd ook lid van het management”, vertelt hij. “Als leidinggevende zag ik meerdere teams waar plekken gevuld moesten worden, terwijl we op een andere plek in de organisatie geen vacatures hadden.” Zoals dat bij Jeroen gaat, ging er een lichtje aan in zijn hoofd: wat nou als we die plekken combineren en meer uit één persoon halen?

Dat betekent niet dat één persoon meer uren moet maken. Het betekent dat één persoon in twee functies werkt voor hetzelfde aantal uren als in één fulltime functie. "Teams kunnen elkaar goed aanvullen", vindt Jeroen. "Want als ik als leidinggevende twee dagen per week meewerk op een afdeling, dan hoor en zie ik sneller dingen die verbeterd kunnen worden. Dat scheelt tijd in de overleggen waarin je die problemen normaal gesproken zou horen." Combifuncties geven medewerkers volgens Jeroen een bredere kijk op de

zorg. De combifunctie is in zo'n geval een extra verbindend element in het streven naar kwaliteit in de zorg.



Vacatures invullen

Stel, je hebt expertise nodig op meerdere plekken in de organisatie, maar de specialistische functie vult geen vijf dagen per week. Je hebt iemand nodig voor 0,4 fte, maar de sollicitant wil fulltime werken. Wijs je de sollicitant dan af, of kijk je naar een combifunctie? Jeroen: "Niet elk bedrijf kan het zich permitteren om fulltime een expert binnen te halen. Met een combifunctie wordt dat wel mogelijk." Zeker bij lang openstaande vacatures en vacatures in schaarse functies is het volgens Jeroen belangrijk om een gewoonte te maken van het denken in combifuncties.

Jeroen schrijft in zijn boek dat er vaak een crisis nodig is om een verandering in gang te zetten naar een nieuwe manier van denken en werken. "Bestaande structuren en belangen houden de manier van werken in stand", schrijft hij.

Combibaan, combifunctie, combirol: wat is het verschil?

Jeroen richt zich vooral op combifuncties: twee functies tegelijkertijd uitvoeren binnen hetzelfde bedrijf, maar in andere teams. Dat is iets anders dan een combirol, waarbij de taken en verantwoordelijkheden binnen één team vallen. Een combibaan is de derde mogelijkheid. Dit zijn twee banen bij twee verschillende bedrijven. Jeroen schrijft hierover in zijn boek: "Veel werkenden combineren een baan in loondienst met een baan als zelfstandige. In zorgorganisaties hebben veel medewerkers een combibaan door bijvoorbeeld werk in de directe patiëntenzorg te combineren met onderwijs geven aan een hogeschool."



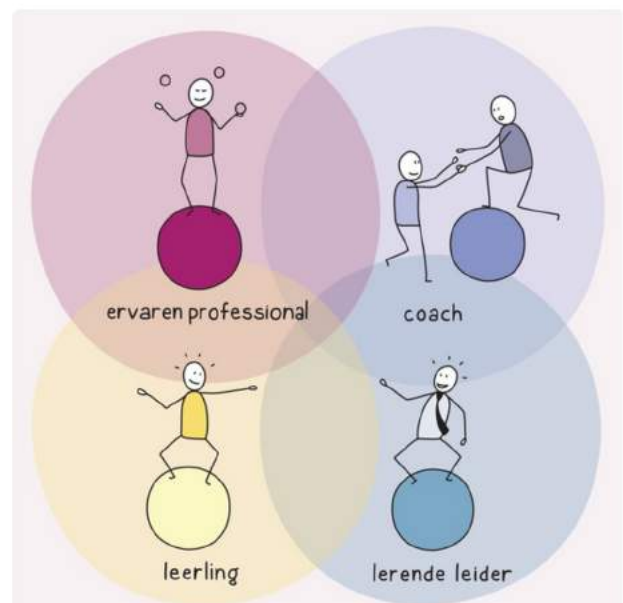
Een leven lang leren

Je doet een opleiding voor een zorgfunctie, solliciteert, gaat aan de slag en dan? Jeroen: "Wat is het perspectief van iemand die op 20-jarige leeftijd in de zorg gaat werken? Diegene moet door tot het pensioen. Blijf je dan al die tijd hetzelfde doen?" Combifuncties bieden de mogelijkheid tot learning on the job, schrijft Jeroen in zijn boek. "Ervaring en routine kunnen een nadeel zijn als de routine een veilige haven wordt en je minder openstaat voor veranderingen en verbeteringen." Hij noemt nieuwe technologie en nieuwe medicijnen als voorbeeld. Artsen, apothekers en verpleegkundigen die vast blijven houden aan het verleden, bieden de patiënt minder mogelijkheden dan zorgprofessionals die wél openstaan voor verandering.

"Combifuncties geven de mogelijkheid om je op een natuurlijke manier binnen je werk door te ontwikkelen. Aan de ene kant heb je een bestaande functie waarvan je de kennis en vaardigheden beheerst. Aan de andere kant heb je een nieuwe functie waarbij je de kennis en vaardigheden nog niet of slechts deels beheerst", gaat Jeroen verder.

"Vaak sluit de nieuwe functie niet volledig aan bij de vooropleiding van de medewerker." Om die ervaring wel op te doen, geeft hij een aantal opties:

- Een meester-gezelconstructie, waarbij een collega fungeert als leraar in het vak
- Cursussen en trainingen aanbieden aan de collega in de combifunctie
- Aansluiten bij een groepje van deskundigen aan wie laagdrempelig vragen kunnen worden gesteld.



Een combifunctie inrichten in vijf stappen

Stap 1: de juiste mensen vinden

Hoe kom je er als leidinggevende achter welke medewerkers in je team zich kunnen en willen ontwikkelen naar een combifunctie? In het UMC Utrecht zijn gesprekken gevoerd met de medewerkers en is gekeken naar welke medewerkers voor welke projecten en functies in aanmerking komen.

Stap 2: ideeën onderzoeken voor combifuncties

Een fulltimevacature opknippen in twee delen is een van de oplossingen richting combifuncties. Ook lang openstaande vacatures en vacatures in schaarse functies bieden een goede mogelijkheid om een combifunctie mee te ontwerpen. Hoe groter een organisatie, hoe meer combirollen en combifuncties er mogelijk zijn. De meeste logische combifuncties bevinden zich vaak op de raakvlakken tussen de verschillende teams en tussen afdelingen.

Stap 3: de functie concreet maken

Een aspect waar medewerkers en leidinggevendens rekening mee moeten houden bij het ontwerpen van een geschikte combifunctie, is de belasting. Functies in de directe patiëntenzorg worden als fysiek en mentaal zwaar ervaren. Een combifunctie met beleidswerkzaamheden kan dan aantrekkelijk zijn om een ervaren medewerker voor het team te behouden. Combifuncties zijn makkelijker in te richten als de functies overlappen wat betreft opleidingseisen en type werkzaamheden.

Stap 4: zakelijke afspraken maken

Denk aan de verdeling van uren, het rooster, scholing en het contract. Het is belangrijk dat er niet aan de medewerker wordt getrokken vanuit beide leidinggevendens. De leidinggevendens moeten een reëel beeld hebben van de hoeveelheid werk binnen de combifunctie.

Stap 5: de belastbaarheid blijven bewaken

Een medewerker in een combifunctie moet een goede balans houden om te voorkomen dat het werk op beide plekken te veel wordt voor het aantal uren dat iemand werkt.

Jouw volgende vacature

Combifuncties kunnen ook buiten de zorg. Jeroen: "Kijk bijvoorbeeld naar een manager in de customer service die een paar dagen per week als contentmarketeer kan bijspringen voor het bedrijf. Of een digital marketeer die ook een paar dagen per week bij sales aan de telefoon hangt. Je moet je bij combifuncties afvragen: Wil je één superexpert? Of wil je mensen in een combifunctie zetten en zorgen voor meer werkplezier?"

Als laatste geeft Jeroen een tip aan bedrijven die op zoek zijn naar nieuwe collega's: "De volgende keer dat je meerdere openstaande vacatures hebt, kijk dan of die vacatures samengevoegd kunnen worden tot meerdere combifuncties. Ga op zoek naar een leergierig persoon, niet naar het schaap met vijf poten. Zet bijvoorbeeld een open sollicitatie online, waarop mensen kunnen reageren die graag een nieuwe stap willen zetten of mensen die bij willen leren."



NLwerkt **AAN** werk

Over ons

NLwerktaanwerk is dé plaats voor werkgevers met arbeidsmarktvraagstukken waar ze niet zelf het antwoord op vinden. Wij helpen werkgevers rechtstreeks, en bieden kennis, advies en praktische ondersteuning aan brancheorganisaties en arbeidsmarktprofessionals, zodat zij werkgevers kunnen helpen. We doen dit met een team van meer dan twintig regio- en brancheregisseurs, die verdeeld over het land praktisch aan de slag gaan met de arbeidsmarktvraagstukken.

We adviseren werkgevers

Onze regisseurs zijn sparringpartners voor werkgevers. We denken mee vanuit ondernemersperspectief en zijn gids naar onder meer partijen die werkgevers kunnen ondersteunen op verschillende gebieden, zoals bij aanvragen van subsidies of samenwerking met andere ondernemers.

We verbinden branches met arbeidsmarktprofessionals en met elkaar

Alle informatie van NLwerktaanwerk is met nadruk ook bedoeld voor arbeidsmarktprofessionals van publieke en private partijen. We brengen graag verbindingen tot stand tussen branches en arbeidsmarktprofessionals en tussen branches onderling.

We brengen arbeidsmarkt-informatie in beeld

Wij brengen via onze website, social media en evenementen in beeld welke kansen er liggen voor in-, door- en uitstroom en het anders organiseren van werk. We brengen informatie van verschillende organisaties overzichtelijk bij elkaar. Zo laten onze routekaarten zien welke arbeidsmarktkansen er in branches zijn.

We werken samen aan de arbeidsmarkt van de toekomst

Op basis van de contacten met werkgevers, branches en arbeidsmarktprofessionals signaleren we waar verbeteringen op de arbeidsmarkt gewenst zijn en verkennen we met ons netwerk van werkgevers, partners en experts mogelijke oplossingen.



Meer inspiratie?

Doe de inspiratiescan! In een paar minuten brengen we in kaart hoe je ervoor staat op het gebied van instroom, doorstroom, uitstroom en anders organiseren van werk. En daarna verwijzen we je naar tips, verhalen en contactpersonen waar jij mee verder kunt.

Ga naar <https://www.nlwerktaanwerk.nl/inspiratiescan>

Contact met onze regisseurs

Wil je sparren over jouw arbeidsmarkt vragen? We gaan graag met je in gesprek en verbinden je met passende oplossingen.

Leer ze kennen op <https://www.nlwerktaanwerk.nl/team>

