



RAPPORT

Carrièrewendingen binnen de Metalektro

Wat zijn de mogelijkheden en
randvoorwaarden?

1 december 2022

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
HOOFDSTUK 1.	5
Aanleiding, onderzoeksvragen en afbakening	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Onderzoeksvragen	5
1.3 Afbakening.....	6
1.4 Leeswijzer voor dit rapport.....	6
HOOFDSTUK 2.	7
Onderzoeksaanpak	7
HOOFDSTUK 3.	9
Wat zegt de literatuur over carrièrewendingen?	9
3.1 Carrièrewendingen	9
3.2 Factoren die van invloed zijn op carrièrewendingen	11
HOOFDSTUK 4.	14
Welke mogelijkheden biedt de cao?	14
4.1 Ruimte binnen de cao	14
4.2 Informatie uit andere cao's	16
HOOFDSTUK 5.	17
Resultaten van het onderzoek	17
5.1 Inleiding op peiling.....	17
5.2 Kenmerken van deelnemers/populatie	17
5.2.1 Functiegroep	17
5.2.2 Leeftijdsopbouw	18
5.2.3 Dienstjaren	18
5.2.4 Afdeling waar men werkzaam is.....	19
5.2.5 Deelnemers aan het interview	19
5.3 Wat verstaat men onder een carrièrewending?	20
5.4 Is er behoefte aan carrièrewendingen?	21
5.5 Wat is meestal de aanleiding voor een carrièrewending?	22
5.6 In welke mate komen carrièrewendingen komen voor?	23
5.7 Ondersteunende HR-instrumenten	26
5.8 Welke belemmeringen zijn er voor carrièrewendingen?	27
5.8.1 Belemmeringen voor medewerkers	27
5.8.2 Welke belemmeringen zijn er voor leidinggevenden?	29
5.9 Wat kan carrièrewendingen bevorderen?	30
5.10 Cao-regelingen in de praktijk	31
HOOFDSTUK 6.	33
Conclusies	33
6.1 Antwoord op de onderzoeksvragen.....	33

6.2	Drijvende factoren	34
6.3	Wat is nodig voor het stimuleren van carrièrewendingen?	35
6.4	Rollen en verantwoordelijkheden	36
Bijlage 1.	Peiling onder HR en Kaderleden	37
Bijlage 2.	Ruwe data	41
Bijlage 3.	Lijst met mogelijke interventies	45
Bijlage 4.	Informatie over interne mobiliteit in andere cao's	47
Bijlage 5.	Goede voorbeelden	52

Managementsamenvatting

Van mei tot en met oktober 2022 vond in opdracht van de Raad voor Overleg MetalektrO een onderzoek plaats naar de behoefte aan handvatten om carrièrewendingen binnen de MetalektrO te stimuleren.

Bijna 400 medewerkers, HR-professionals, leidinggevend en directeurs vulden een vragenlijst in en met 20 mensen werden verdiepende interviews gehouden. Hiermee kregen we goed beeld van de mate waarin carrièrewendingen plaatsvinden binnen de sector, welke factoren belemmerend of juist bevorderend werken en wat nodig is om carrièrewendingen verder te stimuleren.

Carrièrewendingen vinden nog niet op grote schaal plaats maar veel respondenten vinden meer ruimte en aandacht voor carrièrewendingen wel waardevol. Elementen waar carrièrewendingen aan bij kunnen dragen zijn volgens de respondenten: Retentie, behalen van pensioen, werkplezier, benutten van talent en kwaliteiten en het bieden van mogelijkheden voor groei en ontwikkeling. Men ziet voordelen in stappen vooruit (promotie) maar ook in stappen opzij en terug (demotie).

Als grootste belemmering voor medewerkers noemt men de onduidelijkheid over de mogelijkheden en consequenties. Volgens de respondenten stimuleren leidinggevend carrièrewendingen in beperkte mate omdat ze bang zijn voor het verlies van hun medewerkers of omdat ze onvoldoende tijd hebben om aandacht aan het onderwerp te besteden.

Opvallend is dat er in de cao verschillende afspraken staan die bijdragen aan carrièrewendingen (geleidelijke aanpassing van salaris, loopbaangesprekken, opleidingsdagen, EVC). Ook is er HR-instrumentarium dat hierbij helpt (functionerings-/inzetbaarheidsgesprekken, opleiding en training, coaching). Deze instrumenten zijn lang niet bij iedereen bekend en worden maar beperkt gebruikt, blijkt uit het onderzoek.

Om carrièrewendingen te stimuleren doen we de volgende suggesties:

- **Breng de basis op orde**; gebruik de instrumenten die er zijn en bevorder de dialoog
- **Doorbreek taboes** door goede voorbeelden en carrièrewendingen bespreekbaar te maken
- **Beperk de onzekerheid** door goede informatievoorziening, coaching, financieel advies en ruimte en tijd om andere plekken te verkennen
- **Geef ruimte en tijd voor opleiding en training** om een mismatch in skills te overbruggen

Zowel werkgevers als medewerkers hebben baat bij carrièrewendingen. De verantwoordelijkheid om carrièrewendingen te bevorderen ligt daarom op meerdere niveaus.

Onderzoekers (Berenschot)

Francel Vos
Joris van Berckel
Sam Mellink

Begeleidingscommissie

Willem van Malenstein (ROM)
Paul van Boxtel (VHP2)
Johan van Dam (FME)
Wieke Berends (FNV)

HOOFDSTUK 1.

Aanleiding, onderzoeksvragen en afbakening

1.1 Aanleiding

In juli 2021 bereikten sociale partners in de Metalektro een akkoord voor vernieuwing van de collectieve arbeidsovereenkomsten in de Metalektro.

In het kader van het bevorderen van duurzame inzetbaarheid kwamen de partijen overeen een onderzoek te doen naar de behoefte aan handvatten en mogelijkheden voor carrièrewendingen in de sector.

Onder een carrièrewending verstaan we een verandering van functie en/of functieniveau gedurende de loopbaan.

Een carrièrewending is een van de vele instrumenten die medewerkers en leidinggevendenden ter beschikking hebben om inzetbaarheid en mobiliteit te bevorderen en bij te dragen aan blijvende inzetbaarheid. Sociale partners willen daarom onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om carrièrewendingen te stimuleren. Ook is het de vraag of er behoefte is aan handvatten voor werkgevers en werknemers.

Het onderzoek vond plaats van mei tot en met oktober 2022 en was gericht op alle functie- en leeftijdsgroepen.

1.2 Onderzoeksvragen

De hoofdvraag van het onderzoek was:

Welke behoefte heeft de sector aan handvatten en mogelijkheden om carrièrewendingen te stimuleren?

De volgende deelvragen hebben we beantwoord:

- Wat voor mogelijkheden voor carrièrewendingen zijn er op dit moment al beschikbaar binnen de sector?
- Welke vormen van carrièrewendingen komen voor in de sector?
- Aan welke vormen is behoefte in de praktijk?
- Welke voordelen en kansen zien medewerkers, leidinggevendenden, HR en directie, als het gaat om carrièrewendingen?
- Welke belemmeringen ziet men?
- Wat kan carrièrewendingen bevorderen?
- Welke behoefte is er aan afspraken en handvatten voor carrièrewendingen?

1.3 Afbakening

Terminologie

Over de term 'carrièrewending' is er in de literatuur niet veel te vinden, maar we vonden wel veel informatie over de term 'interne mobiliteit' en 'loopbaanpaden en -beleid'. Samen met de begeleidingscommissie hebben we ervoor gekozen om carrièrewending gelijk te stellen aan deze termen.

Aandachtsgebied voor de carrièreveranderingen

Je kunt op verschillende manieren van carrière veranderen:

- Baan/functieverandering: substantiële veranderingen in verantwoordelijkheden, hiërarchische niveaus of functietitels binnen een organisatie.
- Organisatieverandering: een verandering van organisatie waar men voor werkt. Men kan daar dezelfde functie gaan uitoefenen, maar ook een geheel nieuwe functie.
- Beroepsverandering: overgangen naar nieuwe banen die fundamentele nieuwe vaardigheden, routines en werkomgeving vereisen en daarnaast een fundamentele nieuwe opleiding of ander soort voorbereiding vereisen.

Binnen dit onderzoek hebben we vooral gekeken naar **baanveranderingen binnen de organisatie en sector**. In de krappe arbeidsmarkt ligt de focus immers op het behoud en het zo lang mogelijk inzetbaar houden van mensen.

Scope van de verandering zelf

We kijken in dit onderzoek naar de verschillende loopbaanstappen die medewerkers kunnen zetten; promoties op basis van dienstjaren en ervaring en stappen opzij of terug. Verder kijken we vooral naar inhoudelijke verandering van taken en functies. We kijken binnen dit onderzoek niet naar het op- of afschalen van contractvormen in dagen of uren.

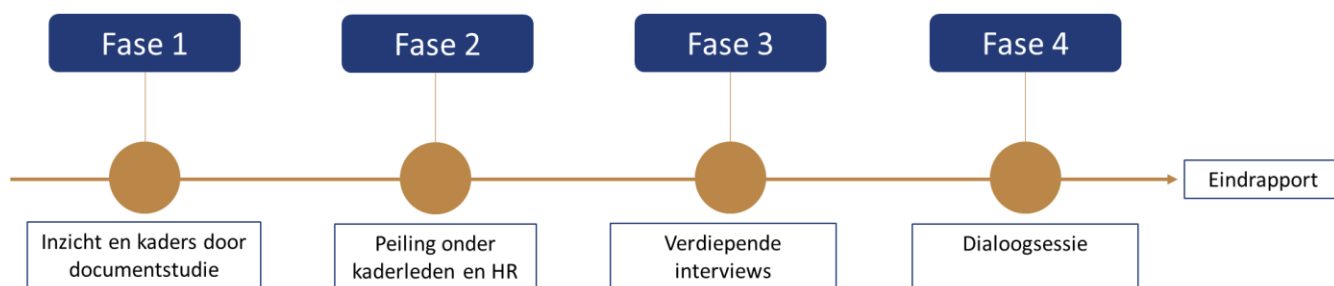
1.4 Leeswijzer voor dit rapport

In het tweede hoofdstuk beschrijven we de aanpak die we voor dit onderzoek hebben gekozen. In hoofdstuk drie gaan we in op de resultaten van de literatuurstudie. Vervolgens beschrijven we in hoofdstuk vier wat er via de cao al geregeld is op dit thema. De informatie vanuit de literatuur en de cao vormen de basis voor de peiling die uitgezet is binnen de sector. De resultaten van deze peiling staan in hoofdstuk vijf. De antwoorden op de onderzoeksvragen en de conclusies staan in hoofdstuk zes.

HOOFDSTUK 2.

Onderzoeksaanpak

We hebben gekozen voor een gefaseerde onderzoeksaanpak:



Figuur 1. Schematische weergave van de onderzoeksaanpak.

Fase 1. Inzicht en kaders door documentstudie

We begonnen met het verzamelen en clusteren van informatie uit beschikbare literatuur en documenten. Een belangrijke bron vormde de huidige cao en het onderzoeksmateriaal van Richard Jongsma¹², HR-trendonderzoeken die Berenschot de afgelopen veertien jaren heeft uitgevoerd en het door u aangedragen materiaal van Tanja Verheijen³⁴. Met een internetsearch vulden we het materiaal aan en gingen we op zoek naar voorbeelden van beleid en handvatten in de praktijk. Op die manier kregen we een algemeen beeld van kansen en uitdagingen voor carrièrewendingen en konden we een gerichte peiling opstellen voor een uitvraag bij kaderleden en HR.

Fase 2. Peiling onder kaderleden en HR

Op basis van de literatuurstudie en bredere deskresearch hebben we een vragenlijst opgesteld om inzicht te krijgen. De vragenlijst is opgenomen in bijlage 1.

De vragenlijst is uitgezet van 15 augustus tot en met 15 september 2022. Medewerkers, leidinggevend, HR-professionals en directies werden via verschillende kanalen van de sociale partners geworven.

Na een maand hadden 379 mensen gereageerd op de vragenlijst. De kenmerken van de respondenten staan in het volgende hoofdstuk, evenals de antwoorden op de inhoudelijke vragen.

¹ Jongsma, R. (2014). Demotie; het laatste taboe doorbroken. Vakmedianet, Alphen aan de Rijn.

² Jongsma, R. (2017). Demotieverhalen; er was eens/oneens. Uitgeverij Boekscout, Soest.

³ <https://carrierewendingen.be>.

⁴ Demotie: hoe je een stap terug succesvol aanpakt (itzu.eu).

Fase 3. Verdiepende interviews

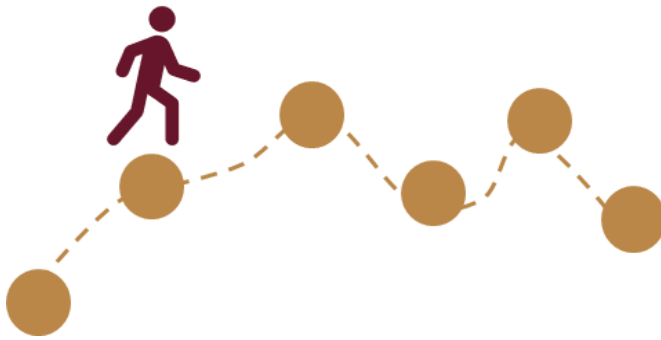
In de vragenlijst vroegen we de respondenten of ze mee wilden doen aan een verdiepend onderzoek. Meer dan zestig respondenten reageerden hier positief op. We nodigden de respondenten uit voor een (groeps)interview en toetsten bij hen de resultaten van de peiling. Ook vroegen we naar praktijkervaringen en -voorbeelden. De opbrengsten van de interviews hebben we verwerkt in het volgende hoofdstuk.

Fase 4. Dialoogsessie en eindrapport

Op basis van de resultaten van de peiling en de interviews stelden we het rapport op dat nu voor u ligt. Een idee is om dit rapport aan het begin van 2023 tijdens een landelijke dialoogsessie met HR-managers, kaderleden en bestuurders te bespreken. Gezamenlijk kijken we dan naar de bouwstenen en passende afspraken voor vervolg.

HOOFDSTUK 3.

Wat zegt de literatuur over carrièrewendingen?



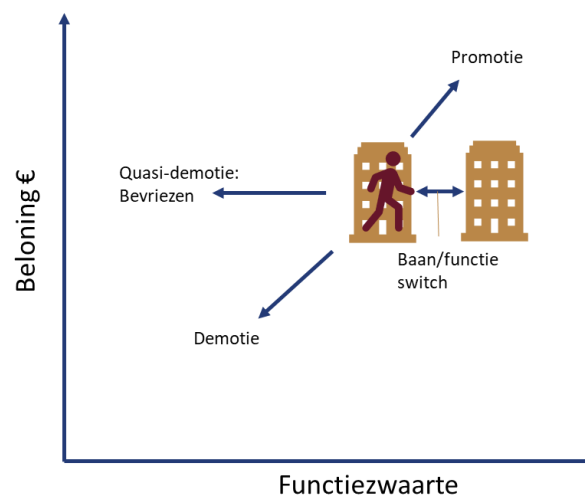
In dit hoofdstuk gaan we in op wat er in literatuur en in de praktijk geschreven wordt over carrièrewendingen.

We hebben deze informatie gebruikt om een goede uitvraag te doen binnen de sector.

3.1 Carrièrewendingen

We spreken van carrièrewendingen, loopbaanstappen of mobiliteit bij alles wat te maken heeft met veranderen van/binnen banen, organisaties en beroepen. In de praktijk zien we vier veel voorkomende richtingen waarin men binnen een organisatie kan bewegen.⁵ Deze staan geschetst in figuur 2. Alle stappen hebben te maken met een combinatie van twee factoren, namelijk de zwaarte van een functie en de daarbij behorende arbeidsvoorwaarden. De vier richting zijn:

- Promotie: verbetering van voorwaarden in kwantitatieve (salaris) of kwalitatieve (uitdaging/ontwikkelmogelijkheden) zin.
- Demotie: teruggang in functie (qua zwaarte) en aanpassing van de arbeidsvoorwaarden naar een niveau dat hoort bij de nieuwe functie (naar rato).
- Baan/functieswitch: dit is een verandering naar een functie van vergelijkbaar niveau en vergelijkbare zwaarte, maar met inhoudelijk andere kenmerken. Denk aan de overstap naar een andere divisie/afdeling, een andere klantgroep maar ook aan een stap naar een andere organisatie.
- Quasi-demotie: teruggang in functie (qua zwaarte), maar de arbeidsvoorwaarden worden niet aangepast tot het niveau dat hoort bij de nieuwe functie.



Figuur 2. Voorbeelden van carrièrewendingen

⁵ Kluytmans, F. (2001). Leerboek personeelsmanagement. Groningen/Houten: WoltersNoordhoff bv.

Een doormaken van een verandering of wending hoort bij een gezonde loopbaan. In de praktijk zien we dat bij een wending de focus voor zowel organisaties als werkenden vaak vooral ligt op promotie en groei; 'the only way is up...'. Op demotie rust nog vaak een taboe waardoor het onderwerp lastiger bespreekbaar is. Ook een overstap naar een andere afdeling wordt lang niet altijd gepromoot. Dat is jammer want er zijn veel goede redenen om gedurende een loopbaan een stap terug of opzij te doen.

Goede redenen voor een werknemer:

- De werknemer zoekt een nieuwe uitdaging; de stap is passie-gedreven.
- De werknemer wil een stap terug doen omdat de werkdruk of belasting te veel wordt.
- Een wending is gericht op een betere werk-privébalans.
- De carrièrewending vormt een overgangstraject richting pensionering.
- De huidige functie verdwijnt.

Goede redenen voor een werkgever:

- De werknemer functioneert onvoldoende in de huidige functie en is onvoldoende ontwikkelbaar, maar kan door een carrièrewending wel behouden blijven voor een organisatie.
- Interne mobiliteit verlaagt de kosten van het wervingsproces, omdat er geen kosten hoeven te worden gemaakt om externe kandidaten aan te trekken.
- De werkgever is al bekend met de kandidaten bij het vervullen van functies. Door deze bekendheid is de organisatie beter in staat om te beoordelen over welke kwaliteiten de interne kandidaat beschikt in vergelijking met die van de externe kandidaat.
- Bekendheid en vertrouwdheid met de cultuur van de organisatie zorgen voor een snellere afstemming en aanpassing aan de nieuwe werkplek met als gevolg dat er minder kosten aan verbonden zijn.
- Mobiliteitskansen kunnen motiverend werken waardoor de binding met de organisatie wordt versterkt.⁶⁷

Er zijn dus goede redenen om beweging tijdens een loopbaan mogelijk te maken en zelfs te promoten. Bovendien hoeft een stap niet definitief te zijn en is het voor behoud van mensen juist goed om te kijken welke mogelijkheden er intern zijn en mensen juist te waarderen voor hun behoefte aan ontwikkeling.

Nadelen bestaan er echter ook:

- Door een vacature intern te vervullen ontstaat er doorgaans een nieuwe vacature die moet worden vervuld met als gevolg dat er een kettingreactie kan ontstaan.
- Ook kunnen er nadelige gevolgen zijn voor de motivatie van de werknemer. Frustraties kunnen ontstaan wanneer een medewerker wil doorstromen naar een andere functie, maar niet de mogelijkheden krijgt of heeft, terwijl er wellicht collega's zijn die wel doorstromen.
- Hiermee samenhangend is het mogelijk dat er ongezonde competitiedrang tussen de medewerkers ontstaat, omdat de concurrerende medewerkers dezelfde vacatures willen vervullen.
- Bij uitsluitend interne mobiliteit ontstaat het risico van 'inteelt' en bedrijfsblindheid.
- Een ander probleem dat zich voor kan doen is het zogenaamde 'Peter-principle'. Dit wil zeggen dat boven een bepaald kritiek hiërarchisch niveau de prestaties langzaam maar regelmatig zullen dalen met elk daaropvolgend hoger niveau. Oftewel, medewerkers groeien door tot een bepaalde functie met bijbehorend niveau dat deze medewerkers eigenlijk niet aan kunnen.

⁶ Kluytmans, F. (2001). Leerboek personeelsmanagement. Groningen/Houten: WoltersNoordhoff bv.

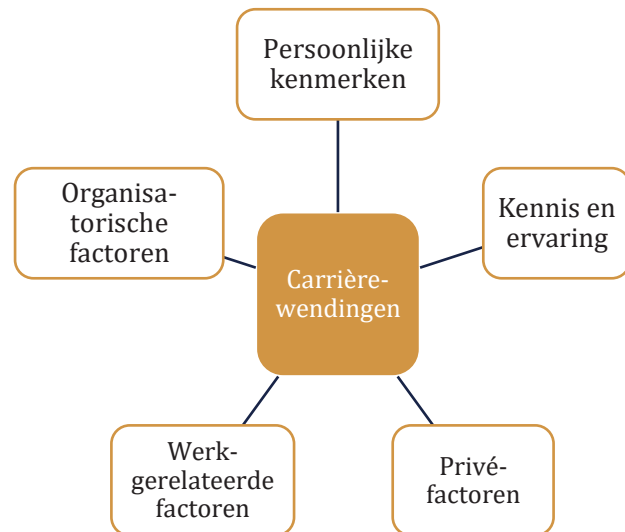
⁷ Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organisational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29 (1), 99-118.

3.2 Factoren die van invloed zijn op carrièrewendingen

In deze paragraaf kijken we naar factoren die van invloed zijn op carrièrewendingen.

Forrier en Sels⁸ beschrijven een tweetal factoren die van belang zijn om mensen mobiel te maken: motivationele kenmerken en vermogen, oftewel respectievelijk het willen en het kunnen. De keuze om te bewegen kan vanuit intrinsieke en extrinsieke motivatie voortkomen. Wanneer iemand intrinsiek gemotiveerd is, vindt men het werk bijvoorbeeld uitdagend en interessant. Ook de levensfase waarin iemand zich bevindt kan een intrinsieke motivator zijn. Wanneer men extrinsiek gemotiveerd is, wordt men door externe prikkels gemotiveerd, te denken valt aan beloningen en werkzekerheid.

Het vermogen hangt samen met (loopbaan)competenties, kennis en expertise van een individu. Forrier en Sels noemen dit ook wel het 'bewegingskapitaal'. Meerdere onderzoekers hebben gekeken naar factoren die de beweeglijkheid van dit kapitaal beïnvloeden. In figuur 3 worden deze factoren samengevat. Op de volgende pagina's staat een toelichting op de genoemde factoren.



Figuur 3. Factoren die van invloed zijn op carrièrewendingen.

Persoonlijke kenmerken

- **Carrière-interesses.** Sociale, onderzoekende, ondernemende en artistieke mensen zijn meer bereid tot het accepteren van interne mobiliteit, omdat zij het belangrijk vinden om bepaalde loopbaandoelen te bereiken. Sociale mensen willen graag nieuwe mogelijkheden verkennen in de interne arbeidsmarkt. Degenen met een onderzoekende carrière staan open voor nieuwe ervaringen en zullen dan ook eerder nieuwe kansen in het werk aangrijpen. Personen met een ondernemende carrière worden vooral gemotiveerd door interne opwaartse mobiliteit, omdat zij behoefte hebben om leiding te geven. Mensen met een artistieke carrière hebben veel zelfexpressie en creativiteit, waardoor ze eerder zelfstandig naar mogelijkheden zoeken. Minder mobiel zijn mensen met conventionele carrièrebelangen: zij prefereren routine en voorspelbaarheid in hun werk.⁹
- **Levensfase.** Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat leeftijd een grote invloed heeft op de behoefte om wel of niet te mobiliseren.¹⁰ Medewerkers tussen de 25 en 34 jaar zijn meer mobiel dan medewerkers boven de 35 jaar. Hier moet echter wel de kanttekening geplaatst worden dat kalenderleeftijd niet altijd een even goede voorspeller is voor inzetbaarheid en mobiliteit. Medewerkers met dezelfde leeftijd kunnen namelijk verschillen in termen van gezondheid, carrière en gezinssituatie.

⁸ Forrier, A., & Sels, I. (2003). The concept employability. A complex mosaic. *International journal of human resource development and management*, 3, 102-124.

⁹ Ng, T., Sorensen, K., Eby, L. & Feldman, D. (2007). Determinants of job mobility: an integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.

¹⁰ Wolff, Ch.J. de, R. Luijckx St M.J.M. Kerkhofs (2002), *Bedrijfsscholing en arbeidsmobiliteit*, OSA A-186, Tilburg.

- **Persoonlijkheid.** Het is bekend dat de bereidheid tot verandering, behoefte aan mobiliteit en subjectieve normen een rol spelen in het daadwerkelijk besluiten tot het zetten van een loopbaanstap.

Privéfactoren

- **Privéleven.** Een van deze factoren is de steun van vrienden en familie. Indien deze een medewerker steunen of juist aanzetten tot ontwikkeling komt dit de interne mobiliteit ten goede.
- **Economische omstandigheden.** Mensen zullen minder snel van baan veranderen bij slechte economische omstandigheden. Zij zullen namelijk minder risico's durven nemen in economisch slechte tijden. Dit heeft vooral betrekking op externe mobiliteit. Het heeft echter ook, hoewel in mindere mate, invloed op de interne mobiliteit.
- **Sociaal kapitaal (netwerk).** Sociaal kapitaal is van invloed op de interne mobiliteit. Wanneer men beschikt over een groot sociaal netwerk zal dit leiden tot meer carrièremogelijkheden¹¹.

Kennis en ervaring

- **Opleidingsniveau.** Zoals al eerder genoemd, heeft capaciteit een grote invloed op het bewegingskapitaal. Medewerkers die over het benodigde menselijk kapitaal beschikken, zullen het snelst bewegen, zijn vaak het meest productief en de best presterende medewerkers. Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat hoger opgeleiden meer ambities en meer kansen op de arbeidsmarkt hebben, al wordt dit verband niet altijd gezien.¹²
- **Ontwikkelingsgerichtheid.** Het verder willen ontwikkelen van kennis en vaardigheden en goede vooruitzichten op werkgelegenheid verhogen de motivatie om te bewegen. Niet alleen salaris en meer verantwoordelijkheid, maar ook de mogelijkheid om te groeien en ontwikkelen in kennis en vaardigheden zijn waardevol. Wanneer medewerkers zich aangetrokken voelen tot deze kenmerken zullen zij naast opwaartse ook zijwaartse loopbaanveranderingen accepteren.¹³
- **Loopbaanskills.** Marinka Kuijpers formuleerde vijf loopbaancompetenties die van belang zijn om regie te nemen over je eigen loopbaan: weten wat je wil en wat je drijft (motievenreflectie), weten wie je bent en wat je kan (kwaliteitenreflectie), weten wat bij je past (werkexploratie), weten wat je wil worden, doelen stellen, keuzes maken (loopbaansturing), weten wie je kan helpen, waar je informatie kan vinden (netwerken).¹⁴
- **Ervaring.** De ervaring die een medewerker heeft, is van grote invloed op de mogelijkheid om te bewegen. Gesteld wordt dat een medewerker met een langer dienstverband meer beschikt over bedrijfsgebonden bedrijfskapitaal, waardoor interne mobiliteit sneller plaatsvindt.

Werkgerelateerde factoren

- **Arbeidstevredenheid.** Ontevreden medewerkers zullen eerder bewegen. Zowel arbeidsinhoud als -verhoudingen, -voorwaarden en -omstandigheden spelen hierin een rol.

¹¹ Ng, T., Sorensen, K., Eby, L. & Feldman, D. (2007). Determinants of job mobility: an integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.

¹² Gesthuizen, M. & Dagevos, J. (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen*. Den Haag, Sociaal Cultureel Planbureau.

¹³ Ostroff, C., & Clark, M. A. (2001). Maintaining an internal market: Antecedents of willingness to change jobs. *Journal of vocation behavior*, 59, 425-453.

¹⁴ Kuijpers, M. (2005). *Breng beweging in je loopbaan. Vijf competenties voor waardevol werk*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

- **Beroepskenmerken.** Dit zijn factoren die te maken hebben met de aard van het beroep en de beroepsgroep. Denk hierbij aan de samenstelling van sekse, salarisniveau, intensiteit van het werk, groei van de industrie, veranderingen in verantwoordelijkheden en investeringen in beroepsgereleerde vaardigheden. In organisaties met een sterke feministische of masculiene cultuur is het lastig voor medewerkers van het andere geslacht om door te groeien binnen een organisatie wegens geslachtsbias.
- **Sociale factoren.** Dit zijn factoren die gerelateerd zijn aan het teamverband, zoals sociaal kapitaal, groepssamenhang en taakafhankelijkheid. Groepssamenhang heeft een negatieve relatie met interne mobiliteit, aangezien cohesie bepaalde verplichtingen en tevens wederkerigheid met zich meebrengt. Ook taakafhankelijkheid heeft een negatief verband met interne mobiliteit buiten het groepsverband. Wanneer er een grote mate van taakafhankelijkheid is, zullen werknemers zich verplicht voelen om bij hun team te blijven omdat de productiviteit van het proces verstoord wordt wanneer zij weggaan. Daarnaast kan taakafhankelijkheid de betrokkenheid van medewerkers vergroten, waardoor zij minder snel geneigd zijn om hun functie te verlaten.
- **Stimulerend leiderschap.** Een cruciale rol is weggelegd voor de leidinggevende. In veel gevallen blijkt (goed) contact met de leidinggevende van grote invloed te zijn op de interne mobiliteit. Doordat leidinggevend op de hoogte zijn van de ambities en capaciteiten van hun medewerkers, kunnen zij hierop inspelen. Ze kunnen doorgroei in formele en informele gesprekken stimuleren, hun medewerkers actief benaderen voor bepaalde functies en zijn vaak de aangewezen persoon om opleidingsmogelijkheden goed te keuren.

Organisatorische factoren

- **Grootte van organisatie.** De grootte van de organisatie heeft invloed op de interne mobiliteit.¹⁵ In grote organisaties zijn er meer mogelijkheden voor interne beroepsladders. Hierdoor zijn er meer ontwikkelingsmogelijkheden binnen het bedrijf en kan een medewerker eerder veranderen van baan bij de huidige werkgever.
- **Economische groei.** Hierdoor kunnen organisaties meer banen en meer groeimogelijkheden aanbieden, wat tevens vertrouwen wekt bij werknemers waardoor zij eerder een carrièrestap durven maken.
- **Personeelsbeleid.** Een voorbeeld van goed personeelsbeleid is de aanwezigheid van ontwikkelgesprekken en van diversiteitsbeleid om bijvoorbeeld de interne mobiliteit van minderheidsgroepen te vergroten. Of het beleid dat interne sollicitanten voorrang hebben bij sollicitaties, of juist niet. Deze voorbeelden spelen een rol bij het vergroten van interne mobiliteit.
- **Ontwikkelklimaat.** Ook van invloed is het ontwikkelklimaat, de mate waarin de organisatie medewerkers stimuleert om zich continu te ontwikkelen¹⁶. Het blijkt dat hoe normaler en vanzelfsprekender ontwikkeling binnen de organisatie is, hoe minder drempels medewerkers ervaren om loopbaanstappen te zetten.

Persoonlijke en privéfactoren zijn mogelijk wat minder goed te beïnvloeden door een werkgever. De overige factoren zijn beter te beïnvloeden.

¹⁵ Gesthuizen, M. & Dagevos, J. (2005). Arbeidsmobiliteit in goede banen. Den Haag, Sociaal Cultureel Planbureau.

¹⁶ Armstrong-Stassen & Schlosser (2008). Benefits of a Supportive Development Climate for Older Workers. *Journal of Managerial Psychology* 23(4): 419-437.

HOOFDSTUK 4.

Welke mogelijkheden biedt de cao?

4.1 Ruimte binnen de cao

In de cao Metalektro (2022-2024) staat in paragraaf 3.2.2 beschreven wat een carrièrewending betekent voor het salaris. Voor de volledigheid hebben we die paragraaf hier integraal overgenomen.

3.2.2 Verandering van salarisgroep

- a. Als de werkgever de werknemer indeelt in een hogere salarisgroep, houdt hij bij het af te spreken functiesalaris en/of de af te spreken verhogingen van dat salaris rekening met de vorige maandverdiensite en de binnen de onderneming redelijk geachte verhoudingen.
- b. Niet eerder dan 1 maand en uiterlijk 2 maanden nadat de werknemer is gaan werken in een functie die is ingedeeld in een hogere salarisgroep, ontvangt hij het bij die salarisgroep behorende salaris (eventueel: persoonlijk minimumsalaris). Tot die tijd ontvangt hij het salaris dat hij in zijn vorige functie verdiende. Het voorgaande onder b geldt niet als de werkgever de werknemer in zijn vorige functie herplaatst na een vooraf bepaalde tijd of na afloop van een bepaald werk.
- c. Gaat de werknemer in een functie werken die is ingedeeld in een lagere salarisgroep, dan blijft hij gedurende een bepaalde periode het salaris ontvangen dat hij in zijn vorige functie verdiende. De duur van deze periode hangt als volgt samen met de leeftijd van de werknemer:
 - jonger dan 45 jaar: de periode van salarisdoorbetaling is gelijk aan de opzegtermijn die de werkgever bij ontslag van de werknemer zou hebben moeten hanteren;
 - 45 jaar of ouder: de periode van salarisdoorbetaling is gelijk aan tweemaal de opzegtermijn die de werkgever bij ontslag van de werknemer zou hebben moeten hanteren.
- d. Aansluitend aan de voor de werknemer geldende periode blijft hij nog enkele maanden extra het salaris ontvangen dat hij in zijn vorige functie verdiende, als hij op het moment van de functieverandering ten minste 5 jaar onafgebroken bij de werkgever in dienst is geweest. Zie de volgende tabel. Het voorgaande onder c en d geldt niet als de werkgever de werknemer in zijn vorige functie herplaatst na een vooraf bepaalde tijd of na afloop van een bepaald werk.
- e. Is de werknemer 60 jaar of ouder en moet hij in een functie gaan werken die is ingedeeld in een lagere salarisgroep, dan blijft hij het salaris ontvangen dat hij in zijn vorige functie verdiende.

Tabel: Langere doorbetaling van het oude salaris bij indeling in lagere salarisgroep na ten minste 5 onafgebroken dienstjaren

<i>salarisgroep nieuwe functie</i>	<i>extra maanden hoger salaris</i>	<i>hoogte salaris</i>
1 groep lager dan vorige functie	2 maanden	salarisgroep vorige functie
2 groepen lager dan vorige functie	2 maanden	salarisgroep vorige functie
meer dan 2 groepen lager dan vorige functie	+ 1 maand	1 salarisgroep lager dan vorige functie
	2 maanden	salarisgroep vorige functie
	+ 1 maand	1 salarisgroep lager dan vorige functie
	+ 1 maand	2 salarisgroepen lager dan vorige functie

In de cao staan verder veel mogelijkheden om niet zozeer te *switchen* maar wel om korter te werken, eerder te stoppen of om verlof op te nemen. Deze mogelijkheden hebben we opgenomen in de volgende tabel.

Paragraaf		
1.3	Aanpassing van de arbeidsduur	
1.3.1	Kortere arbeidsduur	Recht op verminderen van de arbeidsduur
1.3.2	Langere arbeidsduur	Recht op uitbreiding van de arbeidsduur
2.2	Tijdelijk vierdaagse werkweek	Tijdelijk minder werken door inzet van vakantiedagen, vrije roosteruren, vrije meeruren en/of overuren
4.3.1	Tijdsparregeling	Vrije tijd sparen door inzet van vrije roosteruren, bovenwettelijke vakantiedagen en overuren.
4.3.2	Individueel tijdsparen	Inzet vrije roostertijd voor (vroeg)pensionering
4.3.3	Dagen kopen, sparen, verkopen	Omzetten van vrije dagen in geld voor spaarregeling
4.3.4	Verlofsparen	Vrije uren omzetten in geld (in te leggen in fonds)
4.3.5	Levensloopregeling en verlof	Opnemen van speciaal verlof door opnemen gespaard levenslooptegoed
5.6	Generatiepact	Korter werken tegen lager salaris met behoud van pensioenopbouw (bijv. 80-90-100)
5.7	Regeling Vervroegd Uittreden (RVU)	Vergoeding voor maximaal 3 jaar voor AOW-leeftijd stoppen met werken

Afspraken die ondersteunend kunnen zijn aan een *switch* staan in de tabel hieronder.

Paragraaf		
5.1	Werken aan duurzame inzetbaarheid	1 dag per jaar om te werken aan duurzame inzetbaarheid (scholing, ontwikkeling en gezondheid).
5.2	Loopbaangesprek	Elk kalenderjaar recht op een gesprek over zijn loopbaan, ontwikkeling, opleiding en duurzame inzetbaarheid.
5.3	Opleidingsdagen	2 opleidingsdagen per jaar te sparen tot max. 5
5.5	Erkenning Verworven Competenties (EVC)	1 keer per 5 jaar recht op EVC-test
6.1.2	Solliciteren op interne vacatures	Gelegenheid om te solliciteren en hiaat in functie-eisen te overbruggen

4.2 Informatie uit andere cao's

We hebben gezocht naar regels en afspraken rondom carrièrewendingen en interne mobiliteit in bestaande cao's. In bijlage 4 staan de tekstdelen van de verschillende cao's die gaan over interne mobiliteit.

In weinig cao's zijn regelingen opgenomen voor interne mobiliteit. Interventies die bijdragen aan interne mobiliteit worden wel genoemd:

- De wijze waarop een loopbaanstap tot stand kan komen en de voorwaarden hiervoor.
- Ondersteuning bij ontwikkeling en mobiliteit.
- Afspraken over persoonlijke opleidings- en ontwikkelingsplannen.
- Loopbaanadvies.
- Ondersteuning bij scholing.
- Periodieke gesprekken met leidinggevenden.
- Compensatie voor een lagere functie of wegvallen van bijvoorbeeld ploegentoeslag.

HOOFDSTUK 5.

Resultaten van het onderzoek

5.1 Inleiding op peiling

Op basis van de literatuurstudie en bredere deskresearch hebben we een vragenlijst opgesteld om inzicht te krijgen. De vragenlijst is opgenomen in bijlage 1.

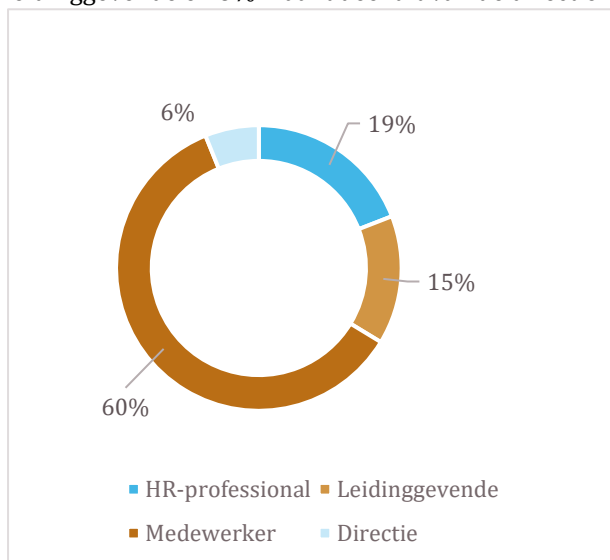
De vragenlijst is uitgezet van 15 augustus tot en met 15 september 2022. Medewerkers, leidinggevenden, HR-professionals en directies werden via verschillende kanalen van de sociale partners geworven.

Na een maand hadden bijna 400 mensen gereageerd op de vragenlijst. Hieronder beschrijven we de kenmerken van de respondenten en gaan we in op de resultaten van de vragenlijst. Voor een volledig overzicht van de data en visualisaties hiervan verwijzen we graag naar bijlage 2.

5.2 Kenmerken van deelnemers/populatie

5.2.1 Functiegroep

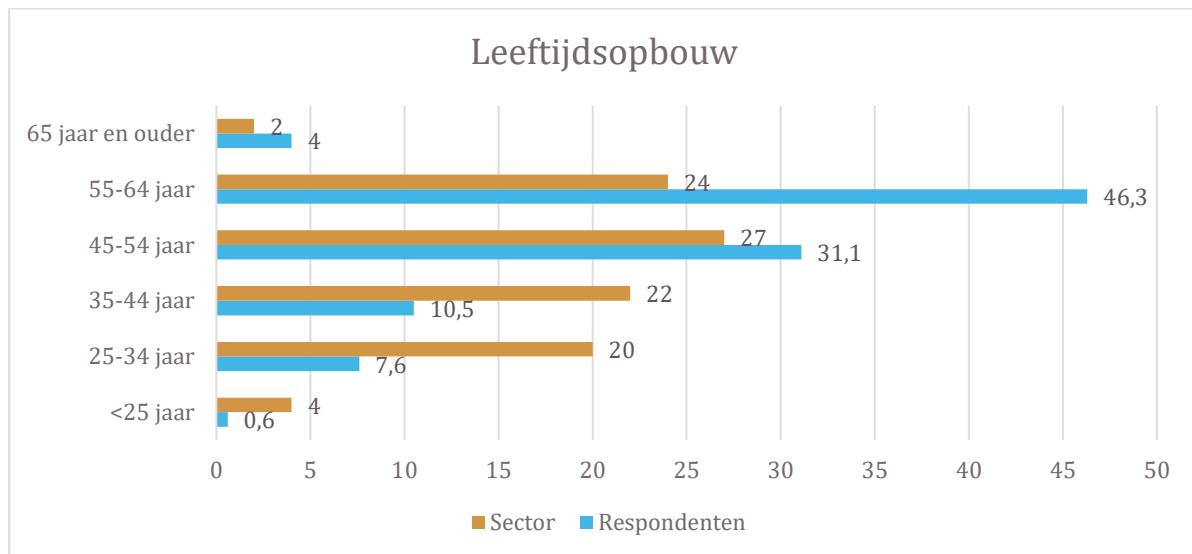
60% van de respondenten heeft de vragenlijst als medewerker in gevuld; 19% is HR-professional, 15% is leidinggevende en 6% maakt deel uit van de directie.



Figuur 4. Aandeel respondenten per functiegroep.

5.2.2 Leeftijdsopbouw

Het grootste deel van de respondenten is 55 jaar of ouder. Een veel kleiner deel wordt vertegenwoordigd door de jongere generaties. Afgezet tegen de verdeling sectorbreed zien we dat er in verhouding meer ouderen mee hebben gedaan dan het aandeel dat sectorbreed verwacht zou mogen worden (zie figuur 5).

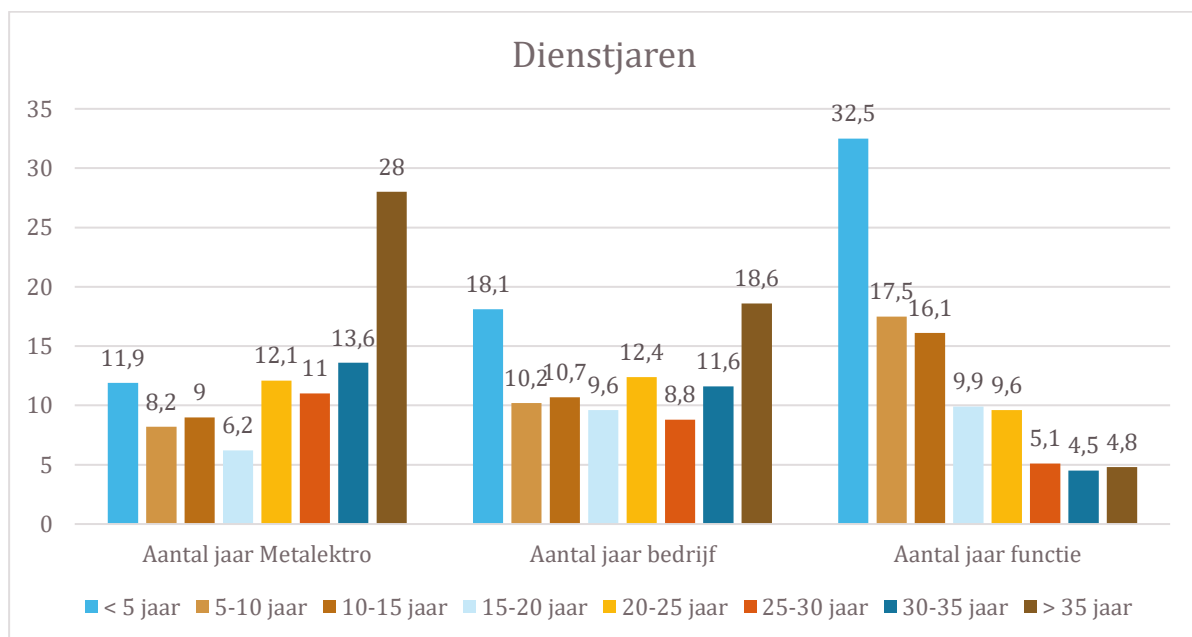


Figuur 5. Leeftijdsopbouw respondenten afgezet tegen leeftijdsopbouw sector.

5.2.3 Dienstjaren

In onderstaande grafiek (figuur 6) staat een overzicht van de dienstjaren van de respondenten. Opvallend is het hoge aantal dienstjaren binnen de sector. Het gemiddeld aantal jaar dat de respondenten binnen de Metalektro werkt bedraagt 24,7 jaar. Gemiddeld werkt men 20,2 jaar bij hetzelfde bedrijf en 12,2 jaar binnen dezelfde functie.

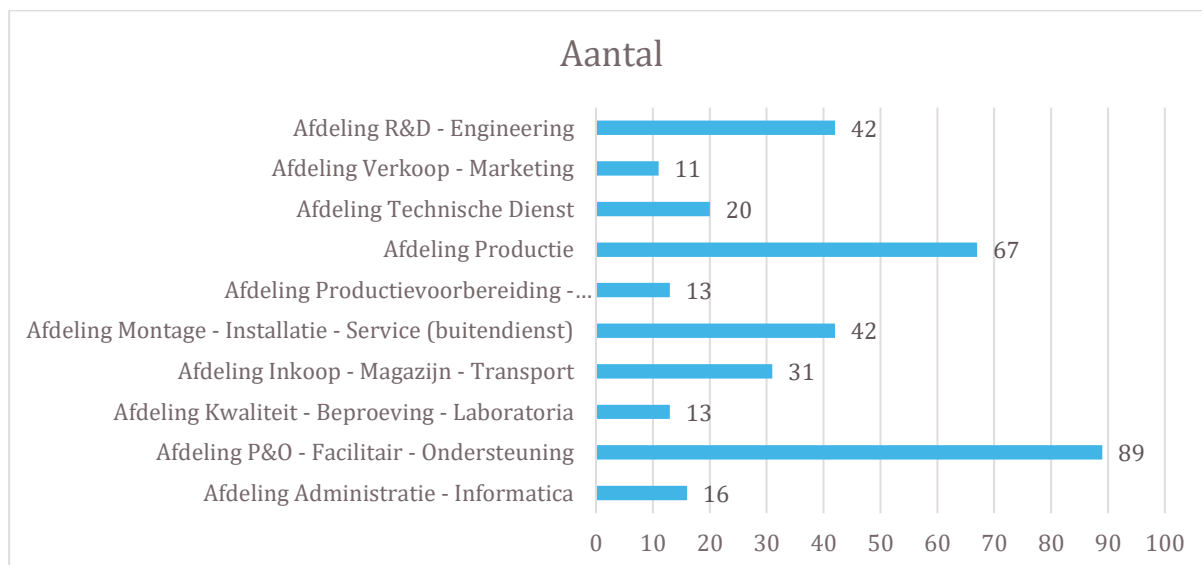
Bijna 53% werkt al meer dan 25 jaar binnen de sector en 39% werkt al langer dan 25 jaar bij hetzelfde bedrijf. Ruim 14% werkt al meer dan 25 jaar in dezelfde functie. Opvallend is dat aan de andere kant ook meer dan 32% korter dan vijf jaar in een functie zit.



Figuur 6. Overzicht van aantal dienstjaren van respondenten.

5.2.4 Afdeling waar men werkzaam is

De respondenten zijn werkzaam op verschillende afdelingen binnen het bedrijf en afkomstig uit verschillende deelsectoren. De meeste respondenten werken op de afdeling P&O-Facilitair-Ondersteuning of op de afdeling Productie (figuur 7).



Figuur 7. Overzicht van het aantal respondenten per afdeling.

Conclusie

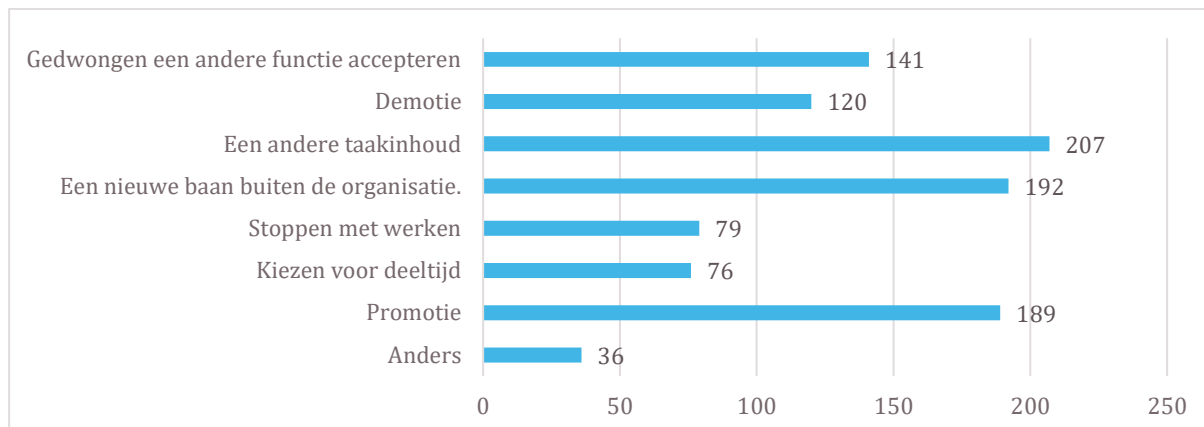
We concluderen dat er sprake is van een redelijke afspiegeling van de populatie. In verhouding hebben er meer oudere medewerkers deelgenomen aan het onderzoek. Het merendeel van de respondenten is medewerker, maar er zijn ook veel respondenten werkzaam binnen de HR en als leidinggevende. Medewerkers werken vooral binnen de afdeling P&O maar ook binnen de productie.

5.2.5 Deelnemers aan het interview

Op het moment dat de resultaten van de peiling bekend waren, zijn interviews gepland om de data te toetsen en concretiseren. Aan de interviews deden leidinggevenden, medewerkers HR/arbodeskundigen en directie mee. We spraken acht mensen individueel en we hielden drie groepsinterviews.

5.3 Wat verstaat men onder een carrièrewending?

Omdat 'carrièrewending' een breed begrip is, vroegen we de deelnemers aan het onderzoek wat zij eronder verstaan. Ze zien een carrièrewending vooral als een verandering van taakinhoud, een nieuwe baan buiten de organisatie of een vorm van promotie (figuur 8).



Figuur 8. Wat verstaat men onder een carrièrewending (aantal keer genoemd).

Onder de categorie 'anders' noemt men vooral een andere baan binnen de organisatie maar ook een stap richting een functie die beter aansluit bij fysieke mogelijkheden of interesses.

Quotes:

"Van voorman naar uitvoerder vind ik eigenlijk geen wending. Een echte wending heeft veel meer impact. Een wending is iets waarin je taakinhoudelijk echt wat anders gaat doen."

"Een stapje in dezelfde lijn terug is ook niet per se een carrièrewending, behalve als je takenpakket echt anders wordt."

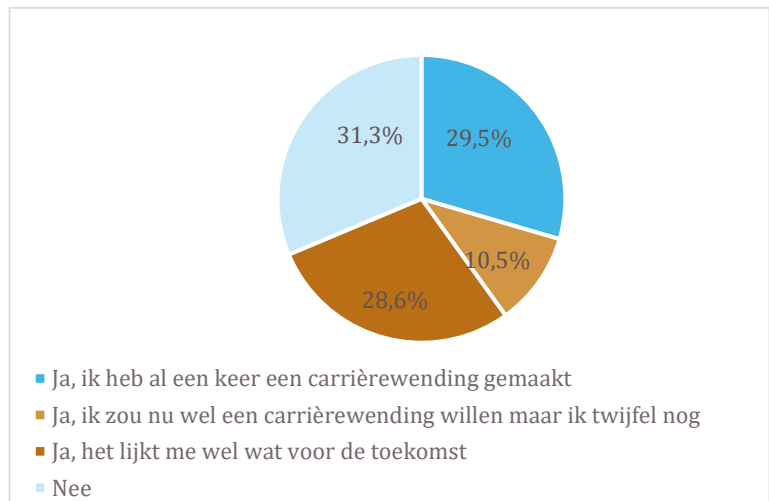
"Demotie niet, horizontaal wel, maar dat wordt soms wel ervaren als een stap terug. Dat is dan geen demotie, salaris blijft ook gelijk."

"Andere functie in andere specialisme bij ander soort bedrijf."

"Zelf kiezen voor een andere functie of functie-inhoud"

5.4 Is er behoefte aan carrièrewendingen?

In figuur 9 is te zien dat bijna 40% van de respondenten wel wat voelt voor een carrièrewending. 29,5% heeft al eens een carrièrewending gemaakt. Één op de tien respondenten twijfelt nog. De meeste mensen ervaren onzekerheid. Enerzijds om bestaande zaken (inhoud van werk, collega's) of een vaste baan los te laten en anderzijds vanwege de financiële consequenties.



Figuur 9. Behoeftte aan carrièrewendingen.

De respondenten van de verschillende doelgroepen zien toegevoegde waarde van carrièrewendingen voor zowel werknemers als werkgevers. Elementen waar carrièrewendingen aan bij kunnen dragen, zijn volgens de respondenten:

- Retentie
- Behalen van pensioen
- Werkplezier
- Benutten van talent en kwaliteiten
- Bieden van mogelijkheden voor groei en ontwikkeling.

Een aantal deelnemers geeft aan dat een succesvolle carrièrewending een 'win-win'-situatie is; een organisatie houdt de kennis en ervaring binnen en een werknemer blijft duurzaam inzetbaar. Deze win-win voorkomt niet alleen uitstroom, maar ook uitval of arbeidsongeschiktheid, aldus een respondent.

Quotes:

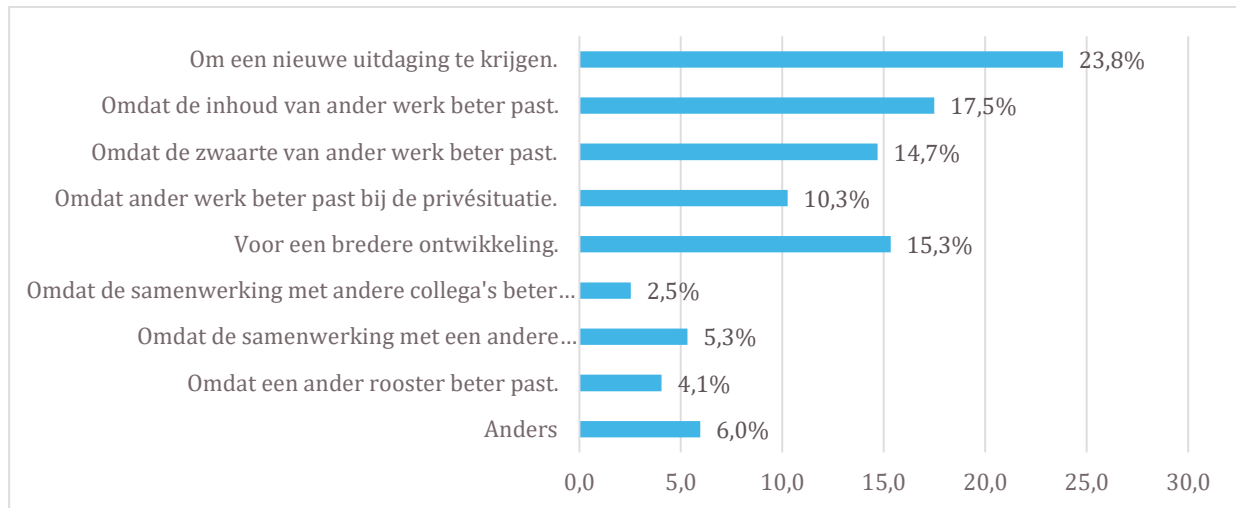
“Het bedrijf en de markt veranderen en zal altijd blijven veranderen. Ook groeien we als bedrijf. Er komen meer specialisten. Soms past de oude verdeling van taken niet meer bij de huidige en toekomstige organisatie of mensen groeien niet mee. Door groei en professionalisering kan het ook zijn dat de kennis en kunde van een medewerker niet meer toereikend is. Scholing of iets anders gaan doen zijn de oplossingen.”

“Carrièrewendingen zijn belangrijk om ervoor te zorgen dat medewerkers hun pensioenleeftijd halen.”

“De monteurs rond mij van dezelfde leeftijd zag ik lichamelijk aftakelen. Om dit voor te zijn, ben ik in gesprek gegaan met de directie en uit eigen initiatief heb ik het voorstel gedaan de opleiding Veiligheidskunde te gaan volgen. Ik kreeg de volledige medewerking en heb nu daadwerkelijk deze functie zodat ik op een gezonde manier de eindstreep kan halen.”

5.5 Wat is meestal de aanleiding voor een carrièrewending?

In onderstaande figuur is goed te zien dat meer uitdaging, de functie-inhoud en de zwaarte van het werk de top drie vormen van een reden voor een carrièrewending. Ook de privésituatie speelt een prominente rol.



Figuur 10. Wat is binnen uw bedrijf meestal de reden voor een carrièrewending (schat u in)?

De wendingen lijken zich enerzijds te richten op functieverlichting en anderzijds op ontwikkeling en groei. De aanleiding kan zowel liggen in het werk zelf als in de privésfeer.

Onder de categorie 'anders' worden de volgende redenen nog genoemd:

- De groei of verandering van hun organisatie (andere functies/skills nodig).
- Vacatures vanwege vertrekken personeel leiden, indien intern opgevuld, tot carrièrewendingen.
- Salaris of betere secundaire arbeidsvoorwaarden.
- Meer vrije tijd.

Uit de antwoorden van menig respondent blijkt dat zij belang hebben bij het blijven passen bij de organisatie. Om goed bij de organisatie te kunnen blijven passen, dient soms een carrièrewending gemaakt te worden. Zo'n carrièrewending kan vervolgens horizontaal of verticaal gemaakt worden.

Bij een horizontale carrièrewending noemen respondenten als voorbeeld een verandering van takenpakket of functie(inhoud). De redenen voor het ondergaan van zulke wendingen lopen uiteen: zij zijn gericht op het verminderen van fysieke of mentale (werk)druk, maar ook organisatiegroei wordt aangegeven als reden. Door organisatiegroei kunnen functies veranderen of zelfs verdwijnen.

Ook noemen enkele respondenten voorbeelden van collega's die van functie zijn gewisseld omdat zij terugkwamen van (langdurige) ziekte, een burn-out of een turbulente privésituatie.

Verder geven andere respondenten aan dat zij niet zozeer behoefte hebben aan een horizontale, maar juist een verticale stap. Denk hierbij aan een ontwikkelbehoefte die gepaard gaat met promotie.

Quotes:

“Meerdere (oudere) collega's zijn korter gaan werken om meer vrije tijd te hebben voor zorg voor (klein)kinderen of ouders.”

“Productiesupervisor welke HR businesspartner is geworden. Heeft op latere leeftijd HR-theoriescholing gevolgd (parttimeopleiding). HR-werkzaamheden sluiten aan bij behoefte/ambitie van de betreffende medewerker. De switch is een win-win voor medewerker en bedrijf.”

“Een medewerker, die vol in de druk van de projecten werkte en al rond de zestig jaar is, is overgeplaatst naar de verkoop binnendienst, waar de werkdruk minder is en waar het bedrijf nog jaren gebruik kan maken van zijn kennis en kunde.”

“Gezien de groei van de organisatie was een medewerker als leidinggevende van een bedrijfsbureau niet meer de juiste man op de juiste plaats en is hij vanwege zijn kwaliteiten op het gebied van structuren en processen naar een functie als applicatiespecialist op de ICT-afdeling gegaan.”

“Een medewerker op engineering zat slecht in zijn vel vanwege de functie-inhoud en zijn privésituatie. Hij is naar een andere afdeling overgeplaatst zodat er minder focus lag op de taken die hij lastig vond binnen engineering en zijn nieuwe (maar wel bekende) rol kon hij meer het verstand op nul hebben en zijn hoofd leeg maken.”

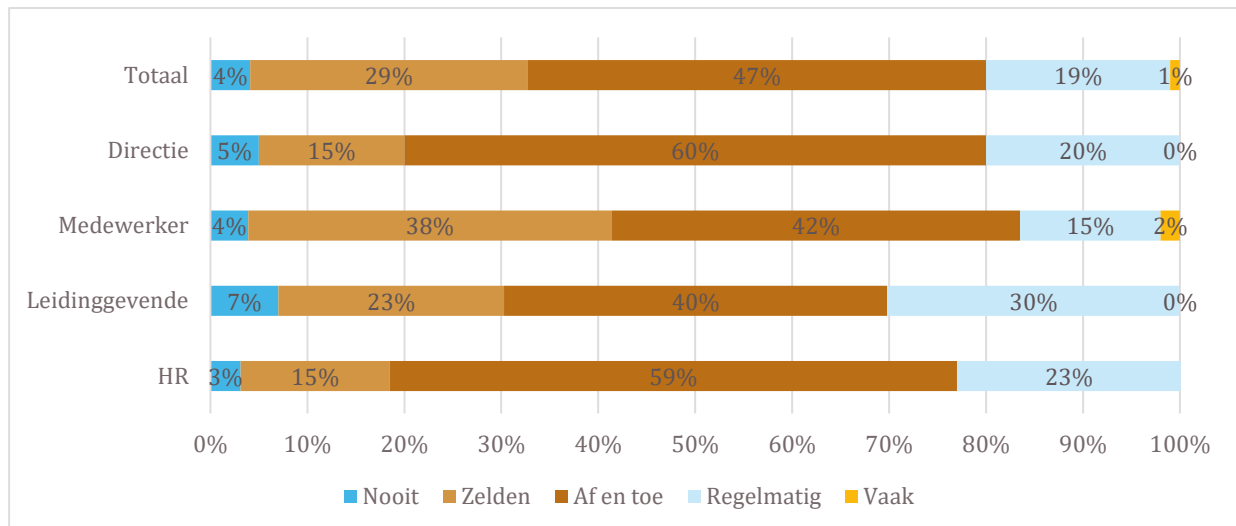
“Iemand die ongelukkig werd van zijn leidinggevende rol (stress, burn-out) is teruggegaan in zijn oude rol van projectleider.”

5.6 In welke mate komen carrièrewendingen komen voor?

20% van de respondenten geeft aan dat een carrièrewending binnen hun bedrijf regelmatig of vaak voorkomt.

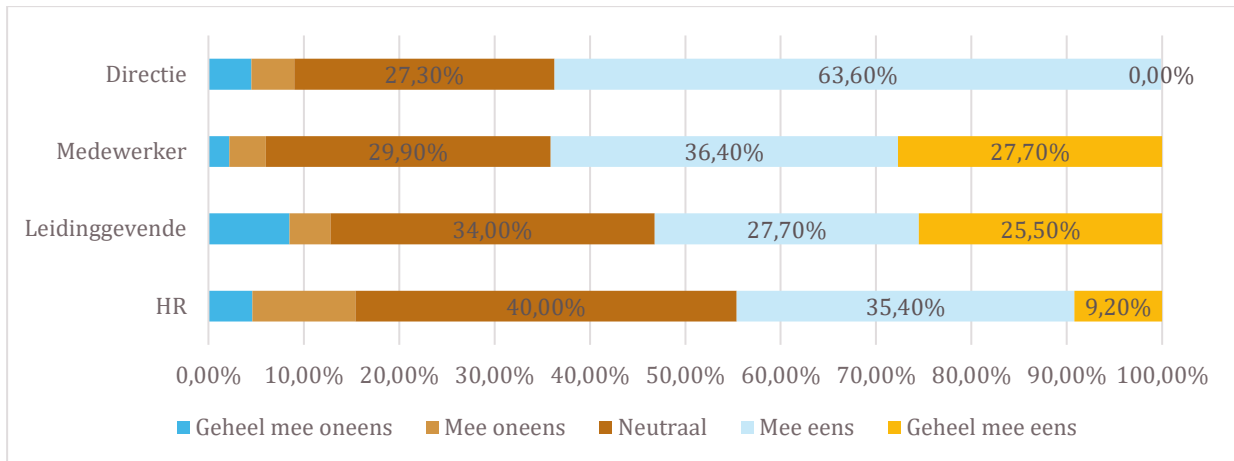
Verschillen per doelgroep

Medewerkers scoren iets lager (17%) en leidinggevend en directie juist wat hoger (respectievelijk 30% en 23%) (figuur 11).



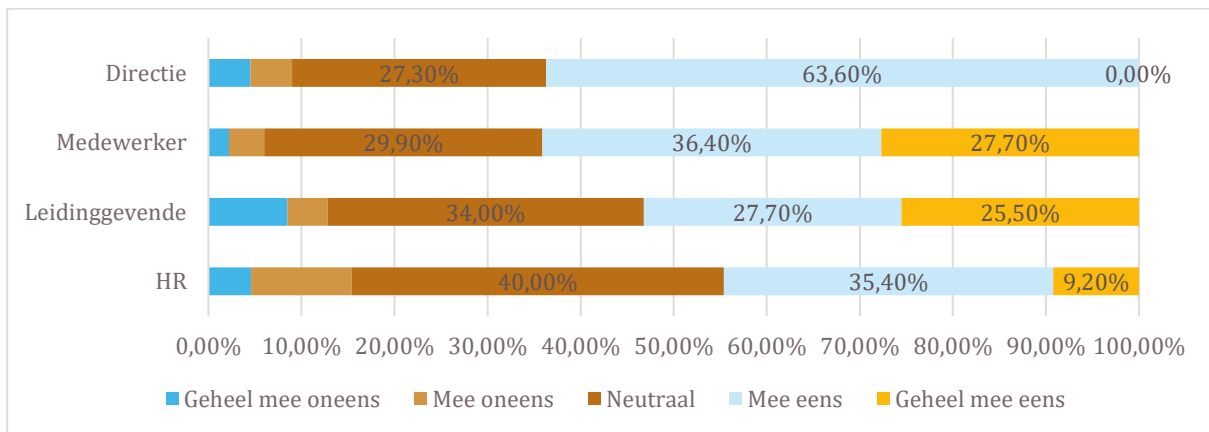
Figuur 11. In welke mate komen carrièrewendingen binnen uw organisatie voor?

HR vindt dat de carrièrewendingen goed bespreekbaar zijn terwijl dat in de beleving van met name medewerkers en leidinggevend een stuk minder het geval is (figuur 12).



Figuur 12. Carrièrewendingen zijn bespreekbaar.

Ook zien we verschillen per doelgroep als we kijken naar de mate waarin men aangeeft dat carrièrewendingen meer gestimuleerd moeten worden. Iedereen vindt dit belangrijk maar leidinggevend en medewerkers hebben hier meer behoefte aan dan directie en HR (figuur 13).



Figuur 13. Carrièrewendingen moeten meer gestimuleerd worden.

Veel respondenten zijn het erover eens dat het goed is om meer aandacht te hebben voor carrièrewendingen, al zijn er nog wel wat haken en ogen. Zie hiervoor ook paragraaf 5.8 (belemmeringen).

Quotes:

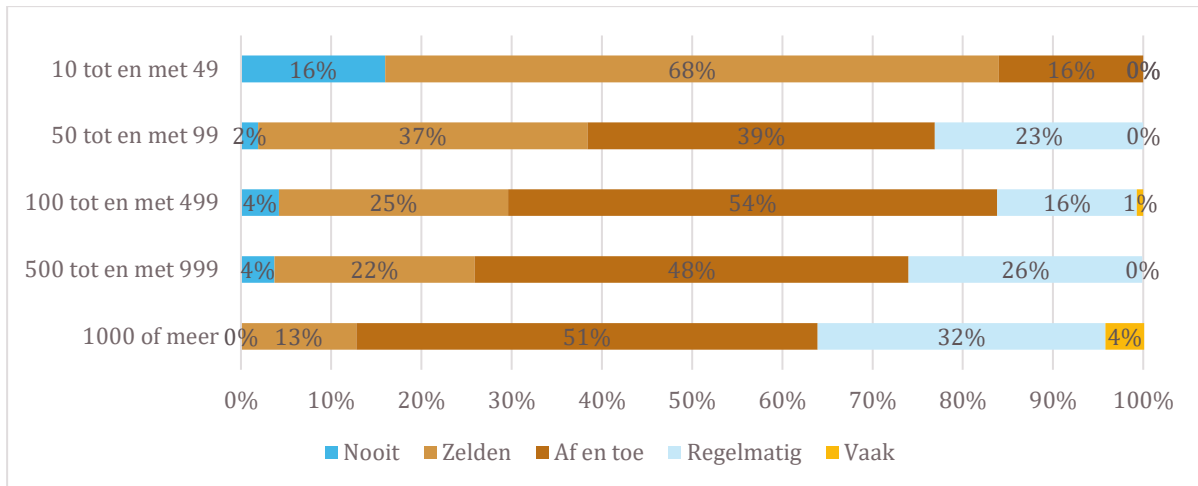
“In combinatie met langer werken (tot 67/68) zou deze optie veel actiever gehanteerd moeten worden. Velen willen niet fulltime tot 68 doorgaan en willen daar ook best voor inleveren.”

“Het taboe op ‘demotie’ moet eraf. En: het gesprek hierover voeren is over het algemeen moeizaam, ingegeven vanuit angst en onzekerheid.”

“Het kan alleen voor leidinggevende functies of vriendjes van de directie.”

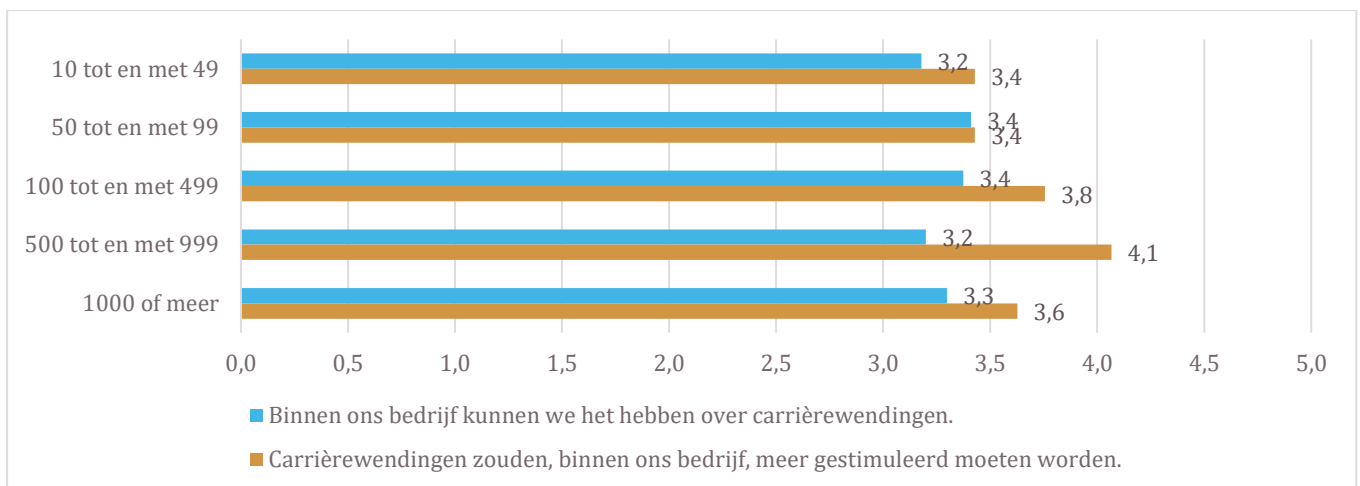
Verschillen per bedrijfsvomvang

Zoals op basis van de literatuur verwacht werd, zien we binnen grotere bedrijven meer mogelijkheden voor carrièrewendingen. Carrièrewendingen worden vaker besproken en komen vaker voor. Opvallend is echter dat men het binnen kleinere bedrijven ook minder nodig lijkt te vinden om carrièrewendingen meer te stimuleren (figuur 14).



Figuur 14. In welke mate komen carrièrewendingen binnen uw organisatie voor? (In % naar bedrijfsomvang.)

Als het gaat om de mate waarin carrièrewendingen bespreekbaar zijn, dan zien we dat er niet veel verschil zit in de grootte van bedrijven. Wel vinden respondenten uit grote bedrijven vaker dat carrièrewendingen meer gestimuleerd mogen worden (figuur 15).



Figuur 15. Verschillen naar omvang bedrijf (gemiddelde score; 1=geheel mee oneens, 5=geheel mee eens).

Quotes:

“Bedrijf aan de kleine kant voor andere functies van gelijk of hoger niveau.”

“Het is lastig om mensen te vervangen in een klein bedrijf.”

“Managers zijn ook maar mensen. Zelfs wanneer ze het langetermijnbelang van de medewerkers erkennen, dan nog zadelen ze zichzelf op met een kortetermijnprobleem wanneer een medewerker daadwerkelijk iets anders gaat doen. In theorie bestaan ruime mogelijkheden voor ‘carrièrewendingen’ binnen mijn (grote) organisatie, maar praktisch wordt dat niet actief gestimuleerd door lijnmanagers.”

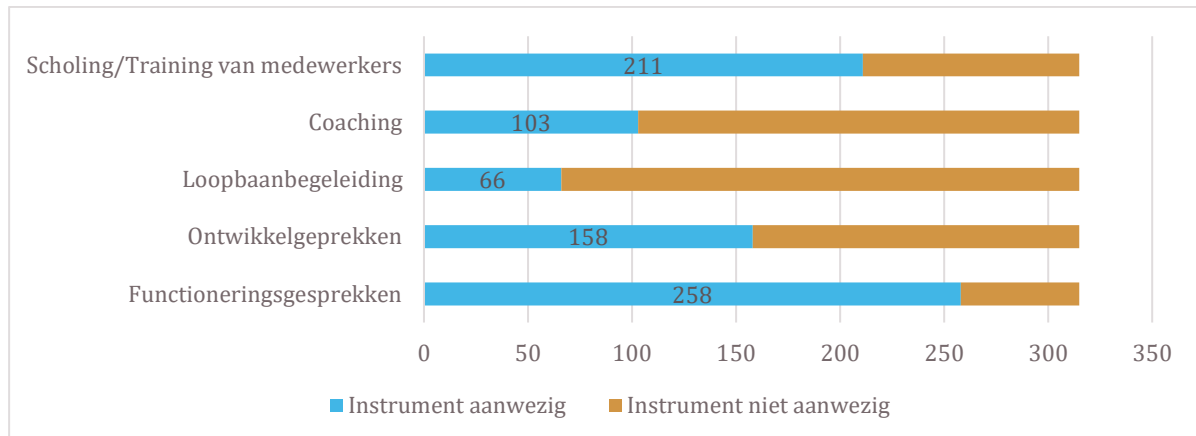
“Bij een groot bedrijf ben je nog meer afhankelijk van wat het middle management voor je wil betekenen.”

“Bij vervangbaarder werk is het makkelijker om iemand nieuw te vinden. Dat speelt ook mee.”

“Er zijn geen bestaande functieprofielen, maar er wordt een functie gecreëerd bij een persoon. Ze willen talent leidend laten zijn als daar mogelijkheden op de werkvloer voor zijn. Bijvoorbeeld: iemand krijgt een extra rol. Iemand van de verkoop heeft nu ook 1,5 dag een functie op veiligheid.”

5.7 Ondersteunende HR-instrumenten

Bekend is dat carrièrewendingen ondersteund en gefaciliteerd kunnen worden door diverse HR-activiteiten. Daarom is de respondenten gevraagd naar de aanwezigheid van deze instrumenten (figuur16).



Figuur 16. Mate waarin HR-instrumenten aanwezig zijn binnen bedrijven (aantal keer genoemd).

Het meest vaak worden functioneringsgesprekken en scholing en training genoemd. Veel instrumenten ontbreken bij veel respondenten. Afgaande op de antwoorden van de 315 respondenten die deze vraag hebben beantwoord, worden bij veel bedrijven nog helemaal geen functioneringsgesprekken gevoerd en vindt er ook bij heel veel bedrijven geen scholing of training plaats. En dit terwijl meerdere respondenten juist het belang aangeven van deze instrumenten.

Quotes:

“Dialogo kan helpen. Bijvoorbeeld ontwikkelgesprekken stimuleren (misschien zelfs verplicht stellen).”

‘Scholing/training geeft werknemers de ruimte om kennis op te doen en vaardigheden te leren die passen bij een nieuwe functie.’

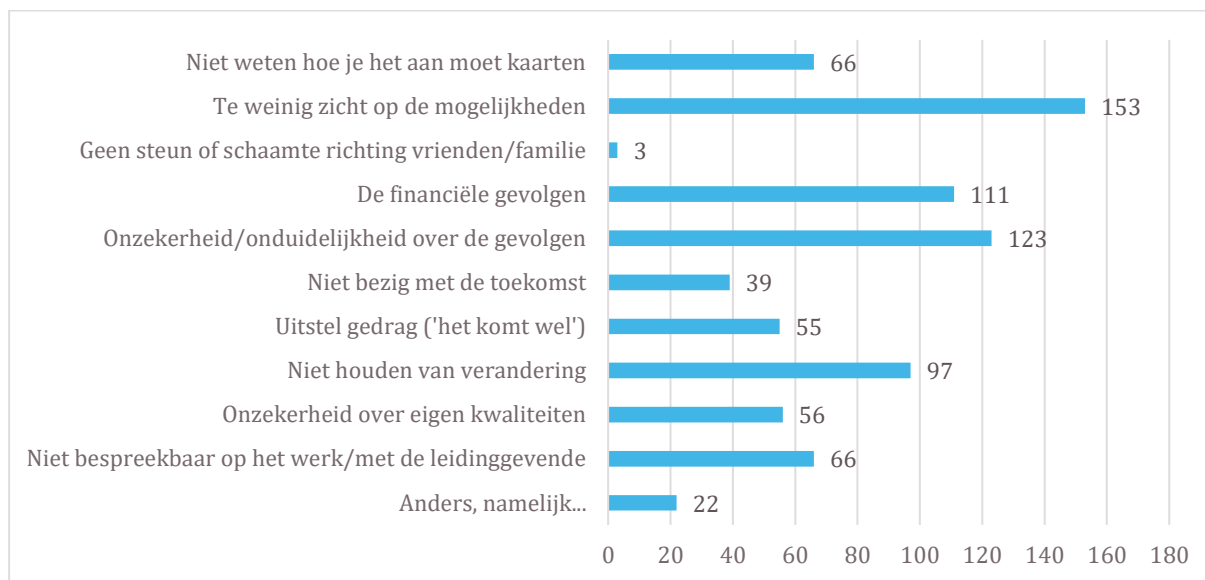
“Opleidingen en trainingen zijn duur. Ik verwacht dat de organisatie (in ieder geval grotendeels) financiële ondersteuning biedt. Dat maakt een switch een interessantere optie.”

5.8 Welke belemmeringen zijn er voor carrièrewendingen?

We maken in deze paragraaf een onderscheid in belemmeringen voor medewerkers en leidinggevenden.

5.8.1 Belemmeringen voor medewerkers

Als het gaat om zaken die het volgens de respondenten voor medewerkers lastig maakt om een carrièrewending te maken, geeft het merendeel aan dat er te weinig zicht is op de mogelijkheden (figuur 17).



Figuur 17. Genoemde belemmeringen voor medewerkers (aantal keer genoemd).

Meerdere deelnemers geven aan dat de mogelijkheden er vaak zijn, maar dat er niet altijd voldoende actief over wordt gecommuniceerd. Daarnaast geven ook veel respondenten aan dat onzekerheid een reden is voor het belemmeren van een carrièrewending. Men is bang omdat er geen zekerheid is hoe de stap uitpakt en wat de consequenties zijn.

Een belangrijke belemmering is de financiële haalbaarheid van een carrièrewending. Waar een promotie vaak gepaard gaat met een stijging in salaris, is dat bij een demotie of zijdelingse stap vaker andersom. Om die reden geven verschillende deelnemers aan dat ze daarom twijfelen aan de haalbaarheid van een carrièrewending. De wil is er, maar de financiële haalbaarheid vormt een obstakel.

Een ander element is de haalbaarheid van de opleiding die soms nodig is voor een overstap. Het niveau en de tijdsinvestering van de opleiding moeten te overzien zijn voor een werknemer. Als een werknemer bijvoorbeeld al wat ouder is en nog een lange opleiding moet volgen voor een nieuwe functie, wordt dit als niet haalbaar gezien.

Onder de categorie 'anders' werd vooral genoemd dat er een taboe rust op demotie en men ervaart dat je er offers door brengt doordat je soms minder gaat verdienen of minder invloed krijgt. Duidelijk is wel dat de beleving per individu erg kan verschillen.

Verder werd onder de categorie 'anders' de leidinggevende als belemmering genoemd. Regelmatig noemt men een vorm van vriendjespolitiek die carrièrewendingen in de weg zit.

Quotes:

“Het kan wel en het bedrijf staat ervoor open maar het wordt niet actief uitgedragen. Het mag ook geen geld kosten.”

“Onzekerheid, angst. Een stap maken naar iets anders is spannend. Kun je weer terug? Nee, want jouw functie moet weer ingevuld worden. Ook salaris compenseert dan niet de eer die gekrenkt is.”

“Doe ik er wel goed aan? In je comfortzone blijven is heel veilig. Ik weet wat ik nu heb. Hoe zal het uitpakken? Kan ik dan nog wel de hypotheek betalen?”

“Moeilijk om het bespreekbaar te maken, want eigenlijk zeg je: ik vind mijn huidige werk niet leuk of ik kan mijn huidige werk niet aan. Als je dat tegen een manager zegt, is dat een moeilijk gesprek.”

“Ik wil na dertig jaar werken niet te veel inleveren, daar heb ik te hard voor gewerkt. Van de andere kant merk ik dat het steeds zwaarder wordt, omdat er steeds meer van je verwacht wordt.”

“In combinatie met langer werken (tot 67/68) zou demotie veel actiever gehanteerd moeten worden. Velen willen niet fulltime tot 68 doorgaan, willen daar ook best voor inleveren (kosten zijn ook minder hoog in die fase van de carrière voor velen). Kortom, geen ‘sponsoring’ van bedrijf nodig (zoals bijvoorbeeld bij de ‘80-90-100’-regeling). Alleen het taboe van demotie moet eraf.”

“Vaak worden functies niet openbaar gemaakt en onderling ingevuld net als op de markt, handje klap.”

“Carrièrewendingen gebeuren weinig en is alleen maar voor personen waar de leidinggevenden vriendjes mee zijn.”

“Als je een goede verstandhouding hebt met je leidinggevende, dan kun je opleidingen volgen en in een nieuwe functie terechtkomen.”

“Wordt het je gegund?”

Aan de andere kant geven respondenten aan dat het lastig is om mensen in beweging te krijgen. De houding van medewerkers speelt hier volgens de respondenten een centrale rol in. Medewerkers staan er niet altijd open voor om te leren, zijn bang voor verandering, zitten vastgeroest in hun rol of zijn risicomijdend.

Quotes:

“Mensen die het niet volhouden zijn heel lastig. Die mensen zijn ook vaak laagopgeleid en willen niet leren, terwijl het wel kan.”

“Het bedrijf biedt wel dingen, maar men komt er weinig op terug. Mensen vinden het al moeilijk als ze achter een andere machine moeten gaan staan. Ze zijn bang voor een verandering, zoals een andere machine.”

“Binnen ons bedrijf is een carrièrewending niet gebruikelijk. De houding van collega's is vaak als er iets gevraagd wordt: wat levert dat op?”

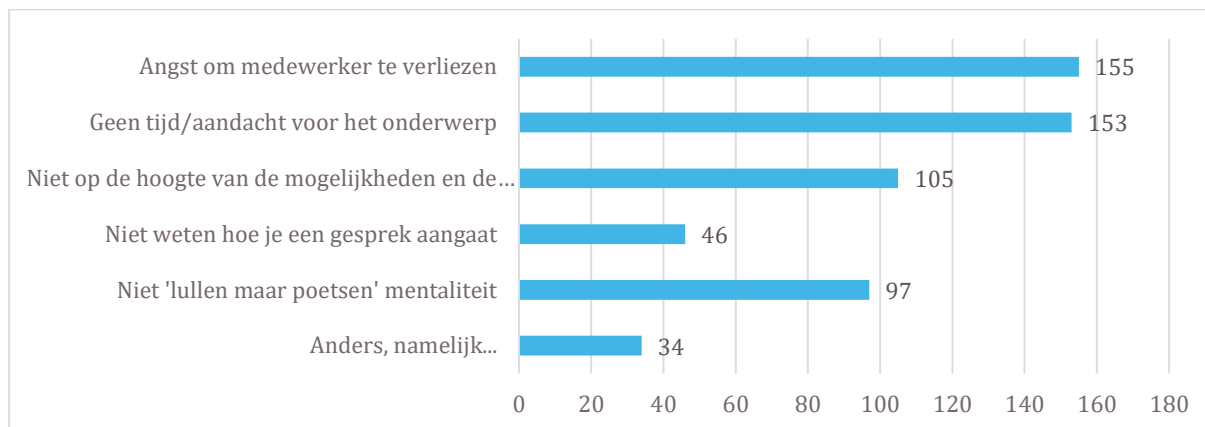
“We willen wel carrièrewendingen stimuleren, maar werknemers zitten zelf zo vast in eigen rollen en functies en willen niet vrijwillig iets anders oppakken.”

“Het blijkt enorm lastig om medewerkers te overtuigen dat een andere functie, of dezelfde functie binnen een andere afdeling, goed is voor medewerkers en daarmee de onderneming. Met name technuten zijn wat dat betreft behoorlijk honkvast.”

“Er is een groep die denkt: ik vind het wel best: zekerheid, geen stress, niet te veel inspanning.”

5.8.2 Welke belemmeringen zijn er voor leidinggevenden?

De belemmering voor leidinggevenden zit volgens respondenten in de angst een medewerker te verliezen (figuur 18). Verder valt op dat een aanzienlijk deel (105) van de respondenten aangeeft dat leidinggevenden vaak niet op de hoogte zijn van de mogelijkheden en dat ze het lastig vinden om demotie te bespreken. Demotie wordt gezien als iets negatiefs en wordt geassocieerd met een stap terug. Dit geeft ook vaak weer 'gedoe' waardoor men op voorhand afziet van een discussie en een carrièrewending gewoon niet voorstelt.



Figuur 18. Genoemde belemmeringen voor leidinggevenden (aantal keer genoemd).

Quotes van medewerkers:

“Managers zijn ook maar mensen. Zelfs wanneer ze het langetermijnbelang van de medewerker erkennen, dan nog zadelen ze zichzelf op met een kortetermijnprobleem wanneer een medewerker daadwerkelijk iets anders gaat doen.”

“Als een manager tevreden is met het functioneren van zijn medewerker, dan zal hij naar verwachting niet zo snel met zijn medewerker praten over een carrièrewending, want hij heeft de medewerker liever in zijn huidige functie.”

“De managers zijn vaak taakgericht en niet per se peoplemanagers, dat maakt het lastig.”

“Ik denk soms dat leidinggevenden denken: we maken ze maar niet slimmer, want dan gaan ze weg.”

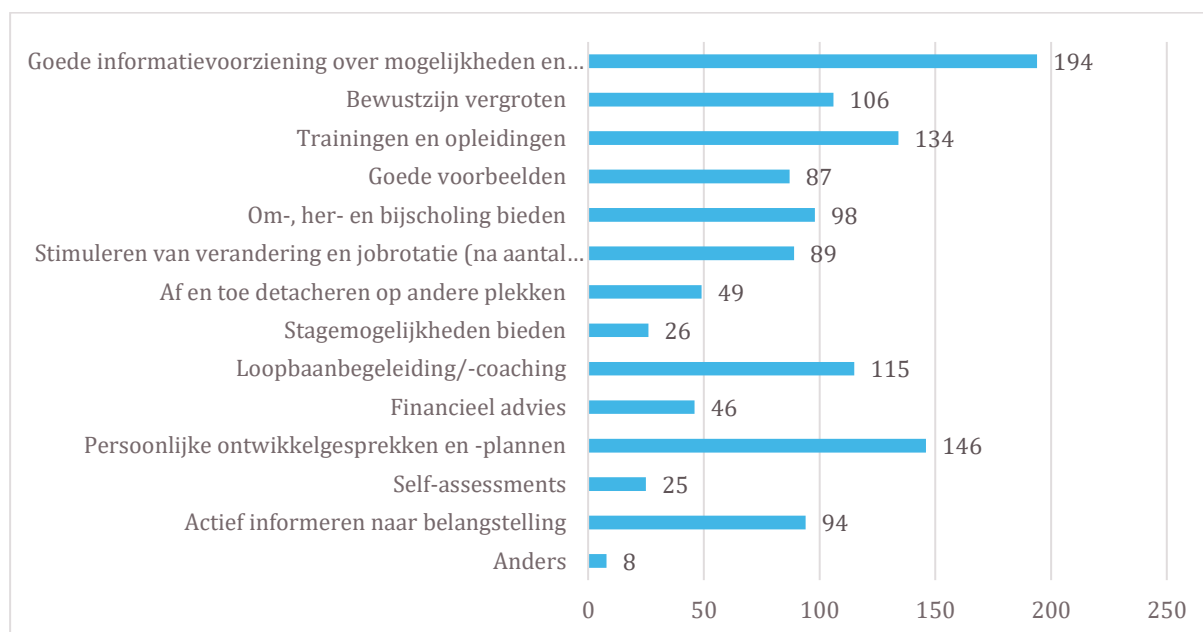
Quotes van leidinggevenden:

“Een werknemer zal vaak niet achter een wending staan, raakt gedemotiveerd, kortom je creëert je eigen probleem.”

“Een medewerker binnen ons bedrijf kon zijn functie inhoudelijk niet meer aan en had daarom ook een negatieve beoordeling. We (lijnmanager en HR) zijn met hem het gesprek aangegaan en hebben demotie laten plaatsvinden naar een functie met minder verantwoordelijkheden en in een lagere schaal. Salaris is afgebouwd naar de juiste schaal op basis van de uitgangspunten hoe dit in de cao Metalektro is beschreven. Waren zware gesprekken met de medewerker, demotie ziet men als een stap terug en wordt niet als positief door de betrokkene ervaren.”

5.9 Wat kan carrièrewendingen bevorderen?

Aan de respondenten is gevraagd wat in hun ogen het beste helpt om een carrièrewending te bevorderen (figuur 19). Een betere informatievoorziening en het aangaan van het gesprek worden het meest genoemd in de peiling. Er is behoefte aan actieve communicatie vanuit de organisatie over de mogelijkheden. Het is daarbij belangrijk dat HR transparant is over de opties. Ook kan het helpen als er goede voorbeelden zijn. Dat kan motiverend werken.



Figuur 19. Genoemde kansen voor carrièrewendingen (aantal keer genoemd).

Aanvullend werden nog de volgende mogelijkheden genoemd:

- **Ondersteuning HR.** Er is behoefte aan het faciliteren van actief beleid vanuit HR. Respondenten noemen groepaden, een langeretermijnvisie op loopbaanontwikkeling en ontwikkelgesprekken als concrete HR-instrumenten om carrièrewendingen te promoten.
- **Scholing.** Voldoende budget voor trainingen en workshops (zowel intern als extern) zijn randvoorwaardelijk voor carrièrewendingen.
- **Ruimte bieden (om te wennen) onder werktijd.** Het maken van een carrièrewending kan spannend zijn voor een werknemer. De ruimte om rond te kijken en niet in een keer een keuze te hoeven maken, geeft de werknemer meer vertrouwen. Het opzetten van interne stages verlicht voor medewerkers de angst om een carrièrewending te maken.

Quotes:

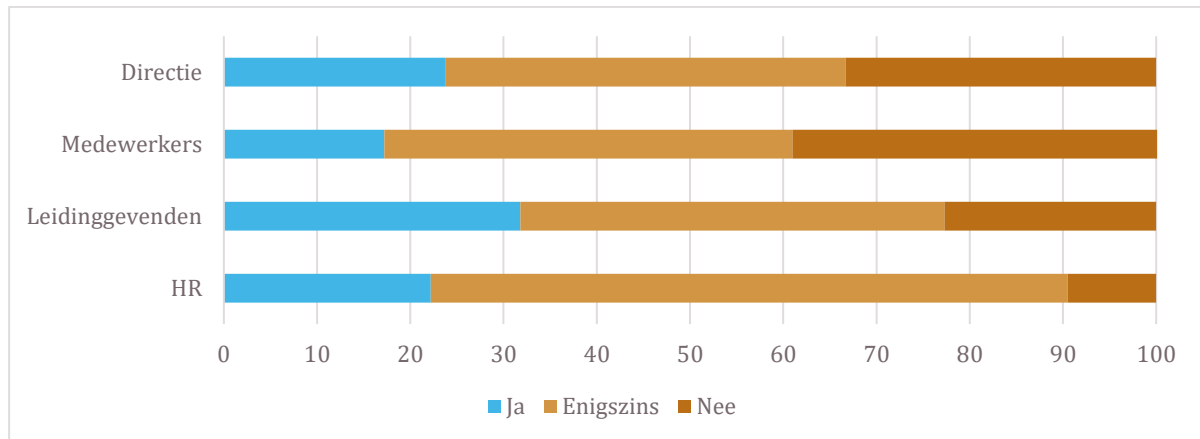
“Als je na je zestigste een carrièreswitch wilt doen en het pakt niet goed uit, heb je groot risico dat je niet meer aan de bak komt en ook geen uitkering krijgt waar je veertig jaar premie voor betaald hebt. Je bent dan ook op een leeftijd voor kwaaltjes die van invloed kunnen zijn op je functioneren en je geen goede sociale voorzieningen hebt. Zou goed zijn als ouderen plaats kunnen maken, maar wel sociale zekerheid behouden als ze overstappen naar een andere functie.”

“Meer dagen/mogelijkheden voor bijvoorbeeld een soort van snuffelstage om kennis te maken met de mogelijkheden die er zijn binnen een organisatie.”

“Tijd maken voor gesprek. Niet één keer per jaar (functioneringsgesprek) maar gevraagd en ongevraagd op meerdere momenten.”

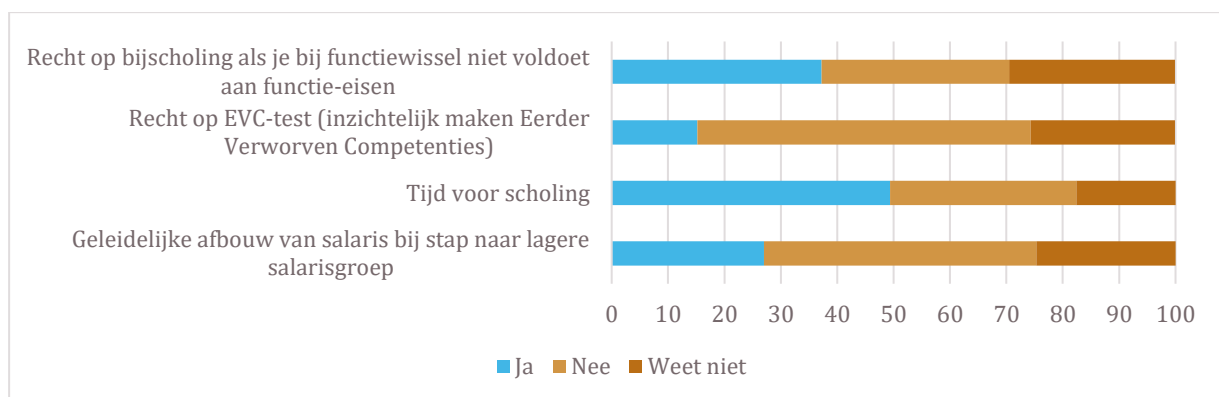
5.10 Cao-regelingen in de praktijk

We hebben gevraagd naar de bekendheid met de regelingen in de cao en in welke mate de regelingen in de praktijk worden besproken. Uit onderstaande figuur blijkt dat de regelingen bij veel respondenten, en zelfs bij HR en directie, niet of slechts ten dele bekend zijn.



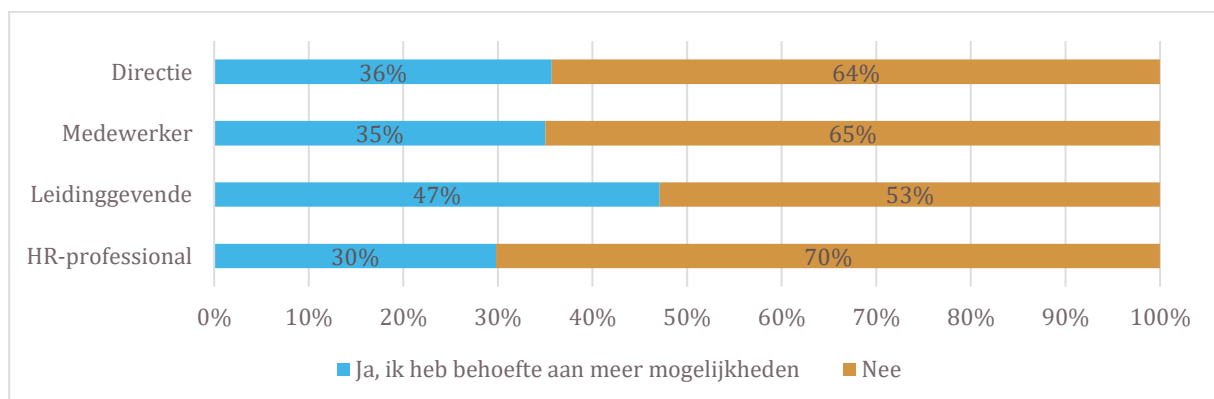
Figuur 20. Ik ben op de hoogte van de ruimte die de cao biedt voor carrièrewendingen.

Als regelingen niet bekend zijn dan is het logisch dat veel regelingen ook niet worden besproken. Zie hiervoor onderstaande figuur.



Figuur 21. Worden beschikbare regelingen uit de cao in de praktijk besproken?

Op de vraag of men behoefte heeft aan meer handvatten is men verdeeld. Het merendeel van de respondenten geeft aan geen behoefte te hebben aan extra handvatten. De groep die er het meeste behoefte aan zegt te hebben, is de groep leidinggevend (figuur 22).



Figuur 22. Heeft u behoefte aan meer spelregels voor carrièrewendingen?

Door een aantal respondenten werd aangegeven dat het fijn zou zijn als er iets geregeld kan worden voor het tijdelijk verkennen van een nieuwe plek (terugkeergarantie). Coaching en financieel advies kunnen ook helpen om eventuele zorgen weg te nemen. Procedures voor interne vacatures kunnen mogelijk helpen om willekeur en vriendjespolitiek te voorkomen. Verder geeft men vooral aan dat er behoefte is aan duidelijkheid over de mogelijkheden en het voeren van een goede dialoog.

Quotes:

“Regel proefperiodes bij een carrièrewending om te kijken of dit voor beide partijen werkt met garanties tot terugkeer oude functie, bijvoorbeeld om zo meer zekerheid te bieden voor werknemer om die stap wel te maken.”

“Werk aan een open gesprekcultuur binnen het bedrijf over dit onderwerp.”

“Zorg dat de middelen die beschikbaar zijn ook actief worden ingezet door de werkgever (verplichting in plaats van vrijblijvendheid).”

“Geef meer inzicht in hoe medewerkers zich in de breedte kunnen ontwikkelen. De focus ligt nu sterk op promotie.”

“Meer inzicht in rechten en plichten.”

HOOFDSTUK 6.

Conclusies

6.1 Antwoord op de onderzoeksvragen

Tijdens het onderzoek stonden de volgende vragen centraal:

- Wat voor mogelijkheden voor carrièrewendingen zijn er op dit moment al beschikbaar binnen de sector?
- Welke vormen van carrièrewendingen komen voor in de sector?
- Aan welke vormen is behoefte in de praktijk?
- Welke voordelen en kansen zien medewerkers, leidinggevend, HR en directie, als het gaat om carrièrewendingen?
- Welke belemmeringen ziet men?
- Wat kan carrièrewendingen bevorderen?
- Welke behoefte is er aan afspraken en handvatten voor carrièrewendingen?

In dit hoofdstuk vatten we de antwoorden op deze vragen samen.

Wat voor mogelijkheden voor carrièrewendingen zijn er op dit moment al beschikbaar binnen de sector?

- De cao kent verschillende mogelijkheden om carrièrewendingen te ondersteunen. Zo zijn er mogelijkheden voor scholing, zijn er afspraken over geleidelijke aanpassing van salaris en er is een EVC-regeling.
- Vooral medewerkers maar ook leidinggevend zijn lang niet altijd op de hoogte van deze regelingen en carrièrewendingen worden ook niet actief gestimuleerd. Met name medewerkers geven aan dat carrièrewendingen meer gestimuleerd zouden mogen worden.
- Opvallend is dat HR aangeeft dat carrièrewendingen goed bespreekbaar zijn. Door de rest van de respondenten wordt dat minder ervaren.

Welke vormen van carrièrewendingen komen voor in de sector en waar is behoefte aan?

- Binnen de Metalektro komen verschillende vormen van carrièrewendingen voor. Men ziet vormen van promotie, demotie maar ook horizontale functiewisselingen.
- 29,5% van de respondenten heeft al eens een carrièrewending gemaakt en bijna 40% van de respondenten geeft aan nu of in de toekomst wel een wending te willen maken.
- Bijna 40% geeft aan dat een wending vooral gemaakt wordt voor meer uitdaging en ontwikkeling. In totaal 32% geeft aan dat een wending te maken heeft met de zwaarte of inhoud van het werk en nog eens 10% geeft aan dat dit met de privésituatie te maken heeft.
- Binnen veel bedrijven ontbreekt ondersteunend HR-instrumentarium. Met name coaching en loopbaanbegeleiding, maar ook ontwikkelgesprekken ontbreken bij veel bedrijven. Ook wordt volgens de respondenten bij 29% van de bedrijven geen functioneringsgesprekken gevoerd en 30% van de respondenten geeft aan dat binnen hun bedrijf geen scholing en training wordt aangeboden.

Welke voordelen en kansen zien medewerkers, leidinggevend, HR en de organisatie, als het gaat om carrièrewendingen?

- Carrièrewendingen zijn volgens respondenten waardevol voor zowel werknemers als werkgevers. Ze dragen bij aan retentie, het behalen van het pensioen, werkplezier, het benutten van talenten en de mogelijkheden voor groei en ontwikkeling. Het is een 'win-win'-situatie; een organisatie houdt de kennis en ervaring binnen en een werknemer blijft duurzaam inzetbaar.

Welke belemmeringen ziet men?

- Als belangrijkste belemmering geven de respondenten het ontbreken aan inzicht in de mogelijkheden. Daarnaast ervaart men onzekerheid over de (financiële) gevolgen. Ook erkent men de eigen weerstand tegen verandering.
- Voor leidinggevend is er de angst om medewerkers te verliezen. Ook hebben ze het vaak geen tijd en aandacht voor het onderwerp.

Wat kan carrièrewendingen bevorderen?

- Een betere informatievoorziening en het aangaan van het gesprek worden het meest genoemd in de peiling. Er is behoefte aan actieve communicatie vanuit de organisatie over de mogelijkheden. Het is daarbij belangrijk dat HR transparant is over de opties.
- Daarnaast is het belangrijk dat er voldoende aanbod is van, en tijd is voor, training en opleiding.
- Men heeft behoefte aan ruimte en tijd om een eventuele nieuwe plek te verkennen.
- Ook kan het helpen als er goede voorbeelden zijn.

Welke behoefte is er aan afspraken en handvatten voor carrièrewendingen?

- Er is binnen de cao veel ruimte voor carrièrewendingen maar de regelingen zijn bij veel mensen onbekend en worden onvoldoende besproken. Ook ontbreekt het aan afspraken om actief het gesprek aan te gaan en wendingen te stimuleren.
- Het merendeel van de respondenten geeft aan geen behoefte te hebben aan extra handvatten via de cao. Men geeft vooral aan dat er behoefte is aan duidelijkheid over de mogelijkheden en het voeren van een goede dialoog.
- Verder zou men de ruimte willen krijgen om nieuwe werkplekken en functies te verkennen ('snuffelstages') zonder direct de overstap te moeten maken. Coaching en financieel advies kunnen ook helpen om eventuele zorgen weg te nemen. Heldere procedures voor interne vacatures kunnen mogelijk helpen om willekeur en vriendjespolitiek te voorkomen.

6.2 Drijvende factoren

We kijken tenslotte nog een keer naar de drijvende factoren die we tegenkwamen in de literatuur. Samengevat zien we de volgende kenmerkende zaken en aandachtspunten voor de Metalektro als het gaat om het stimuleren van carrièrewendingen:

- Persoonlijke kenmerken. Carrièrewendingen komen zeker voor binnen de sector maar nog niet op grote schaal. Veel hangt af van persoonlijke kenmerken en als we kijken naar de sector dan zien we dat veel mensen graag zekerheid willen en het spannend vinden om te veranderen. De mensen die we spraken die tijdens hun loopbaan geswitcht waren, durfden tegen de stroom in te zwemmen, offers te brengen en risico's te nemen.
- Privéfactoren. Veel mensen die carrièrewendingen maakten, gaven aan dat de steun van het thuisfront onmisbaar was. Ze moesten tijd en ruimte krijgen voor het volgen van opleidingen of (tijdelijk) een lager salaris.

- Kennis en ervaring. De doelgroep ervaart onzekerheid (kan ik het wel, vind ik het wel leuk, wat zijn de consequenties?) en heeft behoefte aan coaching en steun bij het zetten van loopbaanstappen.
- Werkgerelateerde factoren. We zien lange dienstverbanden en honkvastheid binnen de sector. Dit creëert sterke banden tussen collega's en binnen teams. Een overstap naar een andere afdeling of een ander team wordt daardoor lastiger en zal pas gebeuren als het echt 'schuurt'. Leidinggevendenden kunnen een stimulerende rol vervullen maar hebben niet altijd de skills voor het voeren van het goede gesprek. Bovendien hebben ze vaak wat te verliezen als ze een medewerker laten gaan.
- Organisatorische factoren. We zien dat carrièrewendingen vaker plaatsvinden binnen grote organisaties. Voor kleinere organisaties is het vinden van mogelijkheden uitdagender. Bovendien zien organisaties in een krappe markt hun medewerkers liever niet gaan. Aan de andere kant geeft dit ook kansen voor wendingen; door wendingen mogelijk te maken blijven mensen mogelijk juist behouden voor het bedrijf. Goed personeelsbeleid is wel een vereiste en hierin valt binnen de sector nog veel op te winnen: instrumenten als ontwikkelgesprekken, training en coaching worden binnen veel bedrijven nog onvoldoende benut.

6.3 Wat is nodig voor het stimuleren van carrièrewendingen?

Bijna 40% van de respondenten geeft aan nu of in de toekomst wel een wending te willen maken; er is dus wel degelijk behoefte aan deze mogelijkheid.

Om carrièrewendingen te stimuleren zien we de volgende mogelijkheden:

De basis op orde

Er zijn veel mogelijkheden voor carrièrewendingen maar de middelen die ervoor beschikbaar zijn worden onvoldoende benut:

- Investeer in het 'goede gesprek' met medewerkers.
- Train leidinggevendenden in het voeren van deze gesprekken.
- Maak beschikbare middelen bekend.
- Benut de mogelijkheden die de cao biedt.
- Biedt ruimte en tijd voor opleiding en ontwikkeling.

Taboe doorbreken

We weten dat mensen in beweging komen als meerdere mensen iets doen, als het normaal is. Op dit moment wordt een carrièrewending nog vaak als zwaktebod ervaren; je bent blijkbaar niet sterk genoeg om iets vol te houden. Wat kun je doen om dit taboe te doorbreken:

- Deel goede voorbeelden.
- Stimuleer dat het bespreken van loopbaanstappen een vast onderdeel van de gesprekscyclus wordt.
- Bied middelen aan om een carrièrewending te stimuleren; hiermee straal je uit dat het veranderen van baan gesteund wordt door je bedrijf.

Onwetendheid en onzekerheid wegnemen

Een stap zetten in je loopbaan is voor iedereen spannend. Het gevoel hebben dat je zult slagen in je nieuwe rol of functie helpt om de stap te zetten. Zorgen dat bekend wordt welke mogelijkheden er zijn is belangrijk, maar zorg ook dat de consequenties inzichtelijk zijn. Wat kun je doen:

- Zorg voor een goede informatievoorziening: welke mogelijkheden zijn er, wat is geregeld via de cao, hoe pak je het aan, wat moet je weten of leren voor een andere baan, bij wie kun je het aankarten of terecht met vragen?

- Laat mensen kennis maken met andere plekken binnen de organisatie door ‘snuffelstages’ te organiseren. Verken de mogelijkheden voor een terugkeergarantie voor het geval het niet bevalt.
- Biedt advies en ondersteuning voor het doorrekenen van financiële consequenties.
- Voor sommige mensen is het fijn om samen met een coach te verkennen wat de mogelijkheden zijn, stil te staan bij wat men wil en/of wat de impact is op de werk- en privésituatie. Bied voor deze groep (loopbaan)coaching aan.

Opleidingsaanbod en -faciliteiten

Bij een overstap is er vaak sprake van een mismatch op skills. Overstappers missen kennis en vaardigheden die bij moeten worden gespijkerd. Hiervoor kun je het volgende doen:

- Ondersteun bij het inzichtelijk maken van de mismatch op skills.
- Biedt de mogelijkheid om deze ‘gap’ te overbruggen door te ondersteunen bij het volgen van opleidingen. Dit kan op verschillende manieren. Bedrijven kunnen zelf zorgen voor een academy waarbinnen mensen worden opgeleid of omgeschoold. Ook kunnen er afspraken gemaakt worden met opleidingsinstituten. Een andere optie is dat men een financiële tegemoetkoming krijgt voor het volgen van opleidingen of dat er tijd gegeven wordt om de opleiding te volgen.
- Het is niet altijd zo dat een ‘gap’ in skills overbrugd moet worden met een formele opleiding. Veel vaardigheden kan men ook leren van collega’s door mee te lopen en onder begeleiding vaardigheden te oefenen. Uiteraard is het belangrijk dat hier dan tijd en ruimte voor is.

6.4 Rollen en verantwoordelijkheden

Zowel werkgevers als medewerkers hebben baat bij carrièrewendingen. De verantwoordelijkheid om carrièrewendingen te bevorderen ligt daarom ook op twee niveaus.

Werkgevers kunnen een rol spelen in het doorbreken van het taboe op carrièrewendingen. Ook kunnen opleidingsfaciliteiten bieden en stimuleren dat leidinggevenden periodiek in gesprek gaan met hun medewerkers. Investeer in je mensen.

Medewerkers hebben zelf ook een verantwoordelijkheid. Het is niet zo dat iedereen móet bewegen maar het is wel belangrijk om af en toe stil te staan bij je werk en je toekomst. Zit je nog op de goede plek, vind je het nog leuk, hou je het nog vol? Verken wat er verder voor mogelijkheden binnen de organisatie zijn en vraag hier eventueel naar bij HR of je leidinggevende. Investeer in jezelf.

Bijlage 1. Peiling onder HR en Kaderleden

Wat voor functie/rol vervult u binnen uw organisatie?	HR-professional Leidinggevende Medewerker Anders, nl.
Bent u lid van de OR?	Ja-Nee
In welk jaar bent u geboren?	Jaar...
Hoe lang werkt u al binnen de Metalektrasector?	Jaar...
Hoe lang werkt u al binnen uw organisatie?	Jaar...
Hoe lang werkt u al binnen uw huidige functie?	Jaar...
Hoeveel mensen werken binnen uw organisatie?	1 tot en met 4 5 tot en met 9 10 tot en met 49 50 tot en met 99 100 tot en met 499 500 tot en met 999 1000 of meer
Op welke afdeling bent u werkzaam?	Afdeling Administratie - Informatica Afdeling P&O - Facilitair - Ondersteuning Afdeling Kwaliteit - Beproeving - Laboratoria Afdeling Inkoop - Magazijn - Transport Afdeling Montage - Installatie - Service (buitendienst) Afdeling Productievoorbereiding - Productiebegeleiding Afdeling Productie Afdeling Technische Dienst Afdeling Verkoop - Marketing Afdeling R&D - Engineering Afdeling Projecten Anders

Wat verstaat u onder carrièrewending?	Gedwongen een andere functie accepteren Demotie Promotie Een andere taakinhoud Een nieuwe baan buiten de organisatie. Stoppen met werken Kiezen voor deeltijd Anders, namelijk:
Binnen ons bedrijf kunnen we het hebben over carrièrewendingen.	5-puntsschaal geheel mee oneens – geheel mee eens
Carrièrewendingen zouden, binnen ons bedrijf, meer gestimuleerd moeten worden.	5-puntsschaal geheel mee oneens – geheel mee eens
Toelichting	
Heeft u behoefte aan mogelijkheden voor een carrièrewending?	Ja, ik heb al een keer een carrièrewending gemaakt Ja, ik zou nu wel een carrièrewending willen maar ik twijfel nog Ja, het lijkt me wel wat voor de toekomst Nee
Waarom twijfelt u nog?	
Hoe vaak komt het binnen uw bedrijf voor dat medewerkers een carrièrewending maken?	5-puntsschaal (nooit-zelden-af en toe-regelmatig-vaak-weet niet)
Wat is binnen uw bedrijf meestal de reden voor een carrièrewending (schat u in)?	Om een nieuwe uitdaging te krijgen Omdat de inhoud van ander werk beter past Omdat de zwaarte van ander werk beter past Omdat ander werk beter past bij de privésituatie Voor een bredere ontwikkeling Omdat de samenwerking met andere collega's beter past Omdat de samenwerking met een andere leidinggevende beter past Omdat een ander rooster beter past Anders, namelijk Weet niet
Een carrièrewending is vooral goed voor	(5 posities) medewerkers ---- werkgever

Welke van de volgende HR-activiteiten vinden plaats binnen uw bedrijf?

Functioneringsgesprekken
Ontwikkelgesprekken
Loopbaanbegeleiding
Coaching
Scholing/Training van medewerkers
Anders, namelijk
Weet niet

Wat maakt het voor medewerkers vooral lastig om een carrièrewending te maken? Wat houdt hen tegen? Kies maximaal 3 antwoorden.

Niet weten hoe je het aan moet kaarten
Te weinig zicht op de mogelijkheden
Geen steun of schaamte richting vrienden/familie
De financiële gevolgen
Onzekerheid/onduidelijkheid over de gevolgen
Niet bezig met de toekomst
Uitstel gedrag ('het komt wel')
Niet houden van verandering
Onzekerheid over eigen kwaliteiten
Niet bespreekbaar op het werk/met de leidinggevende
Anders...
Weet niet

Wat maakt het voor werkgevers en leidinggevenden lastig om medewerkers een carrièrewending te laten maken? Wat weerhoudt hen ervan om het te stimuleren? Kies maximaal 3 antwoorden.

Angst om medewerker te verliezen
Geen tijd/aandacht voor het onderwerp
Niet op de hoogte van de mogelijkheden en de consequenties
Niet weten hoe je een gesprek aangaat
Niet 'lullen maar poetsen' mentaliteit
Anders, namelijk:...
Weet niet

Wat denkt u dat het beste helpt om carrièrewendingen meer te laten plaatsvinden? Kies maximaal 5 antwoorden.

Goede informatievoorziening over mogelijkheden en gevolgen

Bewustzijn vergroten

Trainingen en opleidingen

Goede voorbeelden

Om-, her- en bijscholing bieden

Stimuleren van verandering en jobrotatie (na aantal jaar wisselen van afdeling/baan)

Af en toe detacheren op andere plekken

Stagemogelijkheden bieden

Loopbaanbegeleiding/-coaching

Financieel advies

Persoonlijke ontwikkelgesprekken en -plannen

Self-assessments

Actief informeren naar belangstelling

Anders, namelijk:

Weet niet

De huidige cao biedt een aantal regelingen die kunnen bijdragen aan carrièrewendingen. Bent u op de hoogte van de volgende regelingen? (ja-enigszins-nee)

Geleidelijke afbouw van salaris bij stap naar lagere salarisgroep

Tijd voor scholing

Recht op EVC-test (inzichtelijk maken Eerder Verworven Competenties)

Recht op bijscholing als je bij functiewissel niet voldoet aan functie-eisen

Komen deze regelingen ter sprake tijdens gesprekken tussen leidinggevenden/HR en medewerkers?

Ja-nee-weet niet

Heeft u behoefte aan meer spelregels en mogelijkheden om carrièrewendingen te stimuleren?

Ja-Nee

Namelijk...

Heeft u misschien een voorbeeld van iemand die een carrièrewending heeft gedaan en wilt u dat voorbeeld hier beschrijven? Wat was de reden voor de carrièrewending?

Wilt u meewerken aan een verdiepend interview over dit thema (max. 30 min)? Zo ja, wilt u dan hier uw contactgegevens invullen voor het maken van een afspraak?

Bijlage 2. Ruwe data

Wat verstaat u onder een carrièrewending?		%	Aantal		
Gedwongen een andere functie accepteren		13.56%	141		
Demotie		11.54%	120		
Een andere taakinhoud		19.90%	207		
Een nieuwe baan buiten de organisatie.		18.46%	192		
Stoppen met werken		7.60%	79		
Kiezen voor deeltijd		7.31%	76		
Anders, namelijk:		3.46%	36		
Promotie		18.17%	189		
Total		100%	1040		
Hoe vaak komt het binnen uw bedrijf voor dat medewerkers een carrièrewending maken?					
	Nooit	Zelden	Af en toe	Regelmatig	Vaak
HR	3%	15%	59%	23%	0%
Leidinggevende	7%	23%	40%	30%	0%
Medewerker	4%	38%	42%	15%	2%
Directie	5%	15%	60%	20%	0%
Totaal	4%	29%	47%	19%	1%
	Nooit	Zelden	Af en toe	Regelmatig	Vaak
10 tot en met 49	16%	68%	16%	0%	0%
50 tot en met 99	2%	37%	39%	23%	0%
100 tot en met 499	4%	25%	54%	16%	1%
500 tot en met 999	4%	22%	48%	26%	0%
1000 of meer	0%	13%	51%	32%	4%
Een carrièrewending is vooral goed voor...					
	Medewerkers		Beiden		Werkgevers
HR	3,10%	15,40%	58,50%	23,10%	0,00%
Leidinggevende	7,00%	23,30%	39,50%	30,20%	0,00%
Medewerker	3,90%	37,50%	42,10%	14,50%	2,00%
Directie	5,00%	15,00%	60,00%	20,00%	0,00%
Heeft u behoefte aan mogelijkheden voor een carrièrewending?		%	Aantal		
Gedwongen een andere functie accepteren		13.56%	141		
Demotie		11.54%	120		
Een andere taakinhoud		19.90%	207		

Een nieuwe baan buiten de organisatie.	18.46%	192
Stoppen met werken	7.60%	79
Kiezen voor deeltijd	7.31%	76
Anders, namelijk:	3.46%	36
Promotie	18.17%	189
Total	100%	1040
Wat is binnen uw bedrijf meestal de reden voor een carrièrewending (schat u in)?	%	Aantal
Om een nieuwe uitdaging te krijgen.	23.83%	188
Omdat de inhoud van ander werk beter past.	17.49%	138
Omdat de zwaarte van ander werk beter past.	14.70%	116
Omdat ander werk beter past bij de privésituatie.	10.27%	81
Voor een bredere ontwikkeling.	15.34%	121
Omdat de samenwerking met andere collega's beter past.	2.53%	20
Omdat de samenwerking met een andere leidinggevende beter past.	5.32%	42
Omdat een ander rooster beter past.	4.06%	32
Anders, namelijk:	5.96%	47
Weet niet	0.51%	4
Total	100%	789
Welke van de volgende HR-activiteiten vinden plaats binnen uw bedrijf?	%	Aantal
Functioneringsgesprekken	30.86%	258
Ontwikkelgesprekken	18.90%	158
Loopbaanbegeleiding	7.89%	66
Coaching	12.32%	103
Scholing/Training van medewerkers	25.24%	211
Anders, namelijk	3.59%	30
Weet niet	1.20%	10
Total	100%	836
Wat maakt het voor medewerkers lastig om een carrièrewending te maken?	%	Count
Niet weten hoe je het aan moet kaarten	8.17%	66
Te weinig zicht op de mogelijkheden	18.94%	153

Geen steun of schaamte richting vrienden/familie	0.37%	3
De financiële gevolgen	13.74%	111
Onzekerheid/onduidelijkheid over de gevolgen	15.22%	123
Niet bezig met de toekomst	4.83%	39
Uitstel gedrag ('het komt wel')	6.81%	55
Niet houden van verandering	12.00%	97
Onzekerheid over eigen kwaliteiten	6.93%	56
Anders, namelijk...	2.72%	22
Niet bespreekbaar op het werk/met de leidinggevende	8.17%	66
Weet niet	2.10%	17
Total	100%	808
Wat maakt het voor leidinggevendens lastig om een carrièrewending mogelijk te maken?	%	Count
Angst om medewerker te verliezen	25.04%	155
Anders, namelijk...	5.49%	34
Geen tijd/aandacht voor het onderwerp	24.72%	153
Niet op de hoogte van de mogelijkheden en de consequenties	16.96%	105
Niet weten hoe je een gesprek aangaat	7.43%	46
Niet 'lullen maar poetsen' mentaliteit	15.67%	97
Weet niet	4.68%	29
Total	100%	619
Wat denkt u dat het beste helpt om carrièrewendingen meer te laten plaatsvinden?	%	Aantal
Goede informatievoorziening over mogelijkheden en gevolgen	15.86%	194
Anders, namelijk...	0.65%	8
Bewustzijn vergroten	8.67%	106
Trainingen en opleidingen	10.96%	134
Goede voorbeelden	7.11%	87
Om-, her- en bijscholing bieden	8.01%	98
Stimuleren van verandering en jobrotatie (na aantal jaar wisselen van afdeling/baan)	7.28%	89
Af en toe detacheren op andere plekken	4.01%	49
Stagemogelijkheden bieden	2.13%	26

Loopbaanbegeleiding/-coaching	9.40%	115					
Financieel advies	3.76%	46					
Persoonlijke ontwikkelgesprekken en -plannen	11.94%	146					
Self-assessments	2.04%	25					
Actief informeren naar belangstelling	7.69%	94					
Weet niet	0.49%	6					
Total	100%	1223					
Bent u op de hoogte van de volgende regelingen?	Ja		Enigzins		Nee		Total
Geleidelijke afbouw van salaris bij stap naar lagere salarisgroep	33.76%	105	24.12%	75	42.12%	131	311
Tijd voor scholing	61.29%	190	26.45%	82	12.26%	38	310
Recht op EVC-test (inzichtelijk maken Eerder Verworven Competenties)	28.39%	88	25.16%	78	46.45%	144	310
Recht op bijscholing als je bij functiewissel niet voldoet aan functie-eisen	31.60%	97	27.69%	85	40.72%	125	307
Worden de volgende regelingen binnen uw bedrijf besproken?	Ja		Nee		Weet niet		Total
Geleidelijke afbouw van salaris bij stap naar lagere salarisgroep	26.97%	48	48.31%	86	24.72%	44	178
Tijd voor scholing	49.44%	132	32.96%	88	17.60%	47	267
Recht op EVC-test (inzichtelijk maken Eerder Verworven Competenties)	15.24%	25	59.15%	97	25.61%	42	164
Recht op bijscholing als je bij functiewissel niet voldoet aan functie-eisen	37.22%	67	33.33%	60	29.44%	53	180
Heeft u behoefte aan meer spelregels?					%		Aantal
Nee					63.47%		139
Ja, ik heb behoefte aan meer mogelijkheden					36.53%		80
Total					100%		219

Bijlage 3. Lijst met mogelijke interventies

In de literatuur vonden we de volgende voorbeelden van interventies om carrièrewendingen te stimuleren. De lijst is opgenomen ter inspiratie.

Interventie	Toelichting
Adequate informatievoorziening	Het op de hoogte gehouden van de mogelijkheden en interventies voor interne mobiliteit. Maar ook het bieden van inzicht in vacatures en benodigde skills.
Bewustwording	Het bewust maken van medewerkers en leidinggevendenden van de voordelen en mogelijkheden voor interne mobiliteit.
Successieplanning	Het identificeren en ontwikkelen van high potentials voor bepaalde sleutelposities.
Competentiematrix	Een competentiematrix wordt gebruikt om skills inzichtelijk te maken. Op deze manier wordt zichtbaar welke vaardigheden en gedrag iemand heeft en welke skills voor een bepaalde rol/functie nodig zijn.
Loopbaanpaden	Gestructureerde opeenvolging van banen of functies die dezelfde carrière doelen najagen.
Berichtgeving over vacatures	Het intern vacant stellen van vacatures en tevens voorrang geven aan interne sollicitanten boven externe sollicitanten.
Jobrotatie	Systematisch overbrengen van medewerkers naar een andere functie of een ander werkgebied.
Taakverandering	Hier gaat het om functieverbreiding, functieverrijking, taakroulatie. Medewerkers krijgen nieuwe taken en opdrachten binnen hun eigen functie wat leidt tot een verdere groei van vaardigheden en kennis.
Loopbaancarroussel	Na een vast aantal jaren wisselt iemand standaard van functie/rol. Vaak wordt een 1-3-5-7 ritme gehanteerd voor een loopbaan. 1 jaar om in te werken, na 3 jaar vakvolwassen, na 5 jaar gaan nadenken over een andere functie, na 7 jaar wisselen.
Detacheren	Het tijdelijk plaatsen van personeel op andere afdelingen of binnen andere organisaties.
HR3P/9-Grid	De HR3P of 9-Grid methode is een manier om de kwaliteiten en het potentieel van werknemers in kaart te brengen. Op grond hiervan kan een strategie ontwikkeld worden om de prestatie te optimaliseren en het potentieel van werknemers optimaal te benutten.
Job-Fit assessment	Een job-fit assessment is een tool die organisaties helpt bij het matchen van capaciteiten van werknemers aan banen
(Self)assessment systeem	Evaluëren en verzamelen van gegevens over werknemers om hun prestaties en het potentieel te ontdekken, zodat feedback gegeven kan worden aan werknemers.

Interventie	Toelichting
Profile performance indicator	Deze tool geeft een organisatie inzicht in hoeverre een werknemer een functie wil, kan en zal uitoefenen.
360-graden feedback	Door informatie te vergaren van verschillende mensen die direct dan wel indirect samenwerken met de individu krijgt deze kennis over de perceptie van anderen over zijn kennis en kunde.
Mentoring/Coaching	Mentoren of coaches toewijzen aan werknemers om hen te helpen hun loopbaan te ontwikkelen.
Trainings- en Ontwikkelingsmogelijkheden	Bieden van mogelijkheden voor carrière-informatie workshops of trainingen die te maken hebben met carrièreplanning, selfassessment, of andere carrière kwesties, of het ondersteunen van individuele inspanningen om te leren en te ontwikkelen.
Carrièrebegeleiding	Het verlenen van diensten en begeleiding door professionals of managers om aan de individuele behoeften in de loopbanen van de werknemers te voldoen.
Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)	In een POP wordt concreet vastgelegd hoe een werknemer zich wil ontwikkelen de komende tijd
Ontwikkelgesprekken	Periodieke gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers waarbij ontwikkelings- en loopbaanbehoefte worden besproken.
Carrière informatiesysteem	Het bouwen van een systeem voor het delen van informatie over carrièremogelijkheden, zoals diverse loopbaantrajecten of vacatures, programma's en de voordelen die worden aangeboden via diverse media.
Individueel compensatiesysteem	In gebruik nemen van erkenning systemen voor individuele bijdragen aan de organisatie (bijvoorbeeld prestatiebeloning, individuele prikkels, aandelenopties).
Loopbaancarroussel	Na een vast aantal jaren wisselt iemand standaard van functie/rol. Vaak wordt een 1-3-5-7 ritme gehanteerd voor een loopbaan. 1 jaar om in te werken, na 3 jaar vakvolwassen, na 5 jaar gaan nadenken over een andere functie, na 7 jaar wisselen.
Detacheren	Het tijdelijk plaatsen van personeel op andere afdelingen of binnen andere organisaties.
Ondersteuning/Training leidinggevenden	Ondersteuning voor leidinggevenden om een coachende en ontwikkelingsgerichte houding aan te nemen richting medewerkers.
Workshop psychologische veiligheid	Leidinggevenden en teams bewust maken van mogelijke bias en belemmerende factoren voor interne mobiliteit.

Bijlage 4. Informatie over interne mobiliteit in andere cao's

In de databank van XpertHR is gekeken naar een aantal cao's en wat er beschreven staat over het stimuleren van interne mobiliteit.

In veel cao's ontbreken regelingen over dit thema maar worden wel interventies genoemd die bijdragen aan interne mobiliteit zoals de mogelijkheid voor een loopbaanscan, scholing en werken aan duurzame inzetbaarheid. We hebben gekeken naar de volgende cao's:

- Grafimedia
- Schoonmaakbranche
- NBBU-Uitzendkrachten
- Tuinzaadbedrijven
- Gehandicaptenzorg
- Rabobank
- Rockwool.

Een aantal opvallende zaken staan in onderstaande tabel. Dit overzicht is niet volledig en alleen bedoeld om een beeld te geven van wat er zoal in cao's geschreven staat over het thema.

Cao Politie	<p>Horizontale mobiliteit en doorstroom</p> <p>Deze regeling is toegankelijk voor alle medewerkers. Toch noemen we deze regeling in het kader van het ouderenbeleid. Want in teams met relatief veel oudere collega's zal het lang niet altijd lukken om binnen het eigen team oplossingen te vinden om oudere collega's veilig en gezond aan het werk te (blijven) houden aan het einde van de loopbaan. In dat geval ligt het voor de hand om te kijken of er oplossingen voorhanden zijn over teamgrenzen heen. Het is van belang dat de teamchefs actief gesteund worden door de eenheidsleiding bij het vinden van oplossingen over teamgrenzen heen. Horizontale mobiliteit kan dan een mogelijkheid zijn, waarbij een vrijwillige overstap plaats vindt naar een ander basisteam op basis van formatieve ruimte.</p> <p>Hierdoor kan de teamchef actief bewerkstelligen dat er op lege plekken collega's instromen die wél volledig inzetbaar zijn op alle eisen als nachtdienst en RTGP.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bij horizontale mobiliteit kan een medewerker zonder selectie op basis van vooraf gestelde criteria en voorwaarden, geplaatst worden op een daarvoor beschikbare formatiefunctie binnen de politie. De medewerker moet de functie al wel eerder hebben uitgevoerd, zodat hij of zij direct inzetbaar is. - Bij horizontale doorstroom kan een medewerker zonder selectie op basis van vooraf gestelde criteria en voorwaarden, geplaatst worden op een daarvoor beschikbare formatiefunctie binnen de eigen eenheid. De medewerker moet passend te maken zijn voor deze functie in een periode van twee jaar. Na plaatsing geldt een terugkeergarantie van vier maanden naar de eigen functie. - Ook is het voor een medewerker mogelijk om met een collega te ruilen van functie. Voorwaarde hiervoor is dat de LFNP-functie inclusief het werkterrein en de salarisschaal gelijk is. De eenheid en plaats van tewerkstelling kan geruild worden. Ruiling gaat op basis van vrijwilligheid en beide leidinggevenden moeten akkoord gaan.

Cao Gemeenten Artikel 8.4 | Ontwikkeling en mobiliteit

De werkgever en de werknemer zijn beiden verantwoordelijk voor duurzame inzetbaarheid en loopbaanperspectief om de positie van de werknemer op de interne en externe arbeidsmarkt te verbeteren.

De werknemer ontwikkelt zichzelf door scholing en het opdoen van werkervaring. Hij doet dat in het belang van de organisatie en van zichzelf.

De werknemer maakt actief gebruik van het loopbaanbeleid van de werkgever.

Artikel 8.5 | Mobiliteitsbeleid

De werkgever begeleidt en ondersteunt de werknemer om zijn inzetbaarheid en mobiliteit te verbeteren en te ontwikkelen.

De werkgever stelt een opleidingsplan voor de organisatie vast. Daarin staan:

- hoe de werkgever de interne en externe mobiliteit stimuleert;
- hoe de werkgever het loopbaanbeleid onderhoudt, gericht op mobiliteit en organisatieverandering;
- de doelstellingen, criteria en budgettaire voorwaarden van het opleidingsbeleid.

Artikel 8.6 | Loopbaanadvies

De werknemer krijgt op zijn verzoek na elke periode van 36 maanden loopbaanadvies. Hij kan dat loopbaan advies vragen aan een door de werkgever aangewezen deskundige binnen of buiten de organisatie.

Artikel 8.7 | Persoonlijk ontwikkelingsplan

De werkgever en de werknemer stellen minimaal 1 keer per 36 maanden een persoonlijk ontwikkelingsplan op. In een persoonlijk ontwikkelingsplan maken de werkgever en de werknemer afspraken over de loopbaanontwikkeling en de kennis en vaardigheden die de werknemer nodig heeft.

De werkgever vergoedt de kosten van opleiding en activiteiten die in het persoonlijk ontwikkelingsplan staan.

In het persoonlijk ontwikkelingsplan staan in ieder geval afspraken over:

- de keuze van opleidingsvorm of instituut en de redelijkerwijs te maken kosten;
- de studiekeerperiode;
- de studieresultaten die de werknemer minimaal moet behalen en de voortgang die de werknemer moet boeken;
- in welke gevallen de werknemer de studie mag onderbreken of stoppen;
- het geheel of gedeeltelijk terugbetalen van de vergoeding, als de werknemer de studie voortijdig afbreekt;
- het geheel of gedeeltelijk terugbetalen van de vergoeding, als de arbeidsovereenkomst binnen een bepaalde periode na afronding van de studie eindigt.

In het persoonlijk ontwikkelingsplan staan daarnaast afspraken over:

- het nodige verlof; en
- eventuele verdere medewerking van de werkgever, zodat de werknemer de gemaakte afspraken kan uitvoeren.

De werkgever bespreekt de belasting en belastbaarheid van de werknemer van 50 jaar en ouder. Zij kunnen dan afspraken maken over aanpassingen in het individuele takenpakket.

- Gehandicaptenzorg
2. De werkgever faciliteert met het balansverlof de duurzame inzetbaarheid van de werknemer. De werknemer krijgt hiermee meer grip (regie krijgen en verantwoordelijkheid nemen) op de eigen werk/privé-balans. De medewerker kan het balansverlof in afstemming met de werkgever inzetten voor bijvoorbeeld:
- het (tijdig) afstand te nemen van het werk
 - een periode niet of minder te werken
 - loopbaanoriëntatie en persoonlijke ontwikkeling
 - in persoonlijke bijzondere en/of onvoorziene situaties die inbreuk maken op de werk-privébalans.

C Faciliteit Afbouw carrière met ingang van 1 juli 2022

- De regeling 'Afbouw carrière' geeft de werknemer de mogelijkheid om voorafgaand aan de AOW-gerechtigde leeftijd gedurende een periode van maximaal 3 jaar minder te gaan werken, ten einde mentaal en fysiek in balans te blijven en van waarde te blijven voor de organisatie en collega's
-

Rabobank

GROW!

Focus op continue ontwikkeling en groei. Bij GROW! is de medewerker primair verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling en doelen. De medewerker doet een voorstel voor zijn eigen doelen en stemt deze met de manager af. Het is van belang dat die doelen bijdragen aan de doelstellingen van de afdeling en de bank.

De medewerker en manager spreken samen de frequentie van de GROW! gesprekken af, en bepalen ieder voor zich, of in overleg, wat zij over deze gesprekken vastleggen. Vastlegging kan helpen bij het formuleren van de 'wrap up'. De vastlegging is voor beiden gedurende de loop van het jaar op ieder moment in te zien.

Employee Benefit Budget

De medewerker ontvangt een Employee Benefit Budget (EBB) waarmee hij arbeidsvoorwaardelijke keuzes kan maken die passen bij zijn persoonlijke omstandigheden en wensen. Het EBB is sinds 2014 onderdeel van de cao. De percentages van het EBB zijn mede gebaseerd op de waarde van een aantal salariscomponenten die voor 2014 onderdeel waren van de cao, waaronder bovenwettelijke verlofdagen, variabel inkomen en Persoonlijk Budget.

Regie op je loopbaan gesprek

Om medewerkers te faciliteren op het gebied van werk, loopbaan en inzetbaarheidsvraagstukken kan iedere medewerker die daar behoefte aan heeft gedurende de looptijd van deze cao een 'Regie op je loopbaan gesprek' van 1 uur aanvragen bij SamenWerkt!. Dit gesprek vindt onder werktijd plaats en de kosten komen voor rekening van de werkgever. In dit gesprek wordt gekeken naar de medewerker op dat moment behoefte aan heeft. Het doel is om medewerkers te coachen op het nemen van eigen regie en het op weg helpen met het maken van een actieplan dat bijdraagt aan de inzetbaarheid van de medewerker.

Stage

Een stage binnen of buiten de Rabobank is een mogelijkheid die medewerker en manager in overleg kunnen inzetten, als oriëntatie op een andere werkomgeving of functie.

Loopbaanportaal

Alle medewerkers kunnen gebruik maken van het loopbaanportaal, dat op een geordende manier

Ontwikkelbudget

Om medewerkers meer eigen keuzeruimte en regie te geven met betrekking tot hun persoonlijke en professionele ontwikkeling, wordt jaarlijks aan medewerkers een ontwikkelbudget toegekend. Met dit budget kunnen medewerkers, binnen fiscale grenzen, zelf keuzes maken welke opleiding(en), training(en) en/of workshop(s) zij willen volgen, dan wel van welk loopbaaninstrument zij gebruik willen maken.

Rockwool

Bij indeling in een lagere salarisschaal als gevolg van de in artikel 8 lid 3 onder c bedoelde omstandigheden of als gevolg van het opheffen van functies van een werknemer wordt hem via inschaling een schaalsalaris toegekend dat zo min mogelijk onder zijn oorspronkelijke salaris ligt. Indien het toekennen van extra functie jaren niet voldoende is om het schaalsalaris te handhaven, zal hem een persoonlijke toeslag worden gegeven.

Deze toeslag, die geen deel uitmaakt van het schaalsalaris, stijgt niet mede met verhogingen van de salarisschalen. Bij herindeling in een hogere salarisschaal respectievelijk bij toekenning van een functiejaar wordt deze toeslag evenveel verminderd als het schaalsalaris stijgt.

Voor de werknemer die bij terugplaatsing 55 jaar of ouder is wordt een eventueel verlies aan inkomen door een vermindering van de nominale hoogte van de ploegentoeslag ten tijde van die terugplaatsing gecompenseerd door deze vermindering bij de persoonlijke toeslag te voegen.

Overgangsregeling voor medewerkers die op 1-11-2015 een persoonlijke toeslag hebben...

Afbouw ploegentoeslag

Werknemer die 55 jaar en ouder is en tenminste 10 jaar onafgebroken in ploegendienst heeft gewerkt behoudt na overplaatsing wegens medische noodzaak het nominale bedrag aan ploegentoeslag verbonden aan zijn oude dienstrooster, indien en voor zover geen aanspraken geldend kunnen worden gemaakt krachtens sociale verzekeringswetten. Werknemer is in afstemming met de bedrijfsarts verplicht werkgever hierover te informeren.

Bijlage 5.

Goede voorbeelden

We hebben veel voorbeelden gekregen van carrièrewendingen. Hieronder staan voorbeelden geclusterd naar de aanleiding voor de wending.

Casussen

Persona 1

Persona 1 is ooit begonnen als elektromonteur. In de 15 jaar in de fabriek heeft hij zich opgewerkt tot voorman. Na 15 jaar was hij toe aan een nieuwe stap om zichzelf verder te ontwikkelen. Het bedrijf waarvoor hij werkte had een bedrijfsschool. Langzamerhand is hij daar lessen gaan geven aan studenten en heeft hij zich laten omscholen tot leraar. Hij werd hierbij ondersteund door het bedrijf in de vorm van pedagogische/didactische cursussen. Zijn leidinggevende heeft hem hier echt mee geholpen. Met zijn nieuwe baan verdiende hij niet meer geld, maar het was met name om het werkplezier te vergroten. Toen de bedrijfsschool opging in een school in de regio wilde hij weer een stap nemen omdat hij het niet eens was met het beleid dat de school voerde. Dit beleid was veel te veel gericht op generiek onderwijs. Omdat er een functie op kwaliteitsmanagement open kwam te staan besloot hij daar aan de slag te gaan. Na 6 jaar begon die baan wat te vervelen en kijkt hij rond in de organisatie. Er kwam een functie op competentie management vrij en daar is persona 1 zich in gaan verdiepen. Sindsdien zit hij 6 jaar op deze functie en het bevalt nog steeds.

Persona 2

Persona 2 is ooit begonnen aan de lopende band bij een grote multinational. Dit werk vond hij te saai en na 2 jaar kon hij aan de slag als onderhoudsmedewerker. Hier was wel een opleiding naast het werk voor nodig van 5 jaar. Dit kostte veel vrije tijd maar zorgde wel voor leuker werk met betere arbeidsvoorwaarden. Na 7 jaar kreeg hij de kans leidinggevende te worden, die kans heeft hij gegrepen. Hier kwam een opleiding bij kijken maar gelukkig steunde zijn bedrijf hem hier financieel in. Het was best eng om die stap te zetten maar de steun van zijn gezin thuis hielp hem enorm. De kans om zichzelf te ontplooiën gaf de doorslag. Persona 2 is 20 jaar actief gebleven als leidinggevende. Na 27 jaar bij de organisatie werd het tijd voor een nieuwe stap. Hij besloot te solliciteren bij een grote onderneming niet zo ver van huis. Hij begon als ploegleider maar maakte na een aantal maanden alweer een stap om hoog naar manager van de afdeling. Hij heeft hiervoor een aantal opleidingen gedaan waarbij hij financieel werd ondersteund. Na een aantal jaar kon hij weer een stap omhoog maken. Deze stap voelde als te zwaar en na een jaar besloot hij daarom dat hij weer een stap opzij of omlaag wilde maken. Zijn oude functie was bezet en dat maakte het lastig. Toen er een functie vrij bleek te zijn op HR ging hij dit overwegen. Hij zag wel op tegen op zijn 55^e met jongeren in de klas van een HR-opleiding te zitten. Toch is hij er voor gegaan en de keuze heeft goed uitgepakt. Hij zit nog steeds bij het HR team.

Fysieke of mentale (over)belasting

Werkdruk en fysieke (over)belasting zijn vaak redenen voor een wending. Fysieke of mentale klachten kunnen de aanleiding voor de wending zijn, maar ook het inhoudelijk niet meer aankunnen van een functie of het niet kunnen bijbenen van de groei van een organisatie en de daarmee gepaard gaande veranderingen.

“Een medewerker had de functie servicemonteur en had fysieke klachten. Heeft omscholing gedaan om instrumentenmaker te worden.”

“Medewerker die vol in de druk van de projecten werkte en al rond de zestig jaar is, is overgeplaatst naar de verkoop binnendienst, waar de werkdruk minder is en waar het bedrijf nog jaren gebruik kan maken van zijn kennis en kunde.”

“Een voorbeeld van demotie. Medewerker was Teamleider binnen de productie. Met nog een aantal jaren voor de boeg tot zijn pensionering gaf hij ons aan liever als constructiebankwerker/lasser deze laatste jaren in te vullen. Dit hebben wij in gang gezet. Medewerker heeft met veel plezier de laatste jaren ingevuld en tijdens vakanties van de nieuwe Teamleider was hij altijd bereid hem tijdelijk te vervangen.”

Ontwikkelbehoefte

Promotie komt veelal voort uit de ontwikkelwens van een individuele medewerker.

“Een productiemedewerker die nu functioneert als verzuimbegeleider/arbocoördinator/preventiemedewerker/coördinator opleidingen. Het werk in productie was overduidelijk onder zijn niveau.”

“Productiesupervisor welke HR business partner is geworden. Heeft op latere leeftijd HR theoriescholing gevolgd (parttimeopleiding). HR-werkzaamheden sluiten aan bij behoefte/ambitie van de betreffende medewerker. De switch is een win-win voor medewerker en bedrijf.”

Werk-privébalans

De werk-privébalans van medewerkers zelf of collega's speelt een rol in de reden om een carrièreswitch te willen.

“Meerdere collega's die parttime gaan werken in verband met bijvoorbeeld meer behoefte aan vrije tijd door gezinsuitbreiding.”

“Medewerker op engineering die slecht in z'n vel zat vanwege functie-inhoud en privésituatie. Is naar andere afdeling overgeplaatst zodat er minder focus lag op de taken die hij lastig vond binnen Engineering en in z'n nieuwe (maar wel bekende) rol meer verstand op 0 kon hebben en daardoor z'n hoofd leeg kon maken ook met betrekking tot privésituatie.”



‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGERS VAN VOORUITGANG’

Wij zien een Nederland dat altijd in ontwikkeling is. Zowel sociaal als organisatorisch verandert er veel. Al meer dan 80 jaar volgen wij deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. Daarbij staan we voor duurzaam advies en de implementatie hiervan. Altijd gericht op vooruitgang én echt iets kunnen betekenen voor mensen, organisaties en de maatschappij.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. In ons advies zijn we hard op de inhoud, maar houden rekening met de menselijke maat. Onze adviseurs doen er alles aan om complexe vraagstukken om te zetten naar praktische oplossingen waar u iets mee kan. Wij geven advies en bieden digitale oplossingen waarbij we ons focussen op:

- Toekomst van werk en organisatie
- Energietransitie
- Transformatie van zorg
- Transformatie van openbaar bestuur

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT

Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT

030 2 916 916

www.berenschot.nl