

# Profas Professionals

Nieuwsbrief Profas Consultancy & Personeelsbemiddeling

Februari 2008



## In deze editie

- Flexibiliteit en maatwerk steeds belangrijker op arbeidsmarkt
- Arbeidsmarkt verdeeld in generaties
- Profas Mobility: flexibele in- en uitstroom
- Profit of not-for-profit:  
Maatwerk is de trend in HRM  
ASML en gemeente Eindhoven hebben hun eigen HRM-uitdagingen
- Essenties van HRM-beleid

## Inleiding

Dit jaar stijgt het aantal 61-jarigen op de Nederlandse arbeidsmarkt tot 241.000, tegen 174.000 vorig jaar. Het is een teken dat de vergrijzing nu goed op gang komt. Tegelijkertijd is er een tekort aan goed opgeleide werknemers, en bestormt generatie Y de arbeidsmarkt. Wat betekent dit voor werving en selectie, voor HRM? Profas Professionals is aan deze vraag gewijd.

## Flexibiliteit en maatwerk steeds belangrijker op arbeidsmarkt

De krappe arbeidsmarkt staat in de loop van dit jaar weer bovenaan de politieke agenda. Dan komt de Commissie Bakker, in het leven geroepen om de werking van de arbeidsmarkt te onderzoeken, met haar bevindingen. De commissie werd opgericht om de politieke impasse over versoepeling van het ontslagrecht te doorbreken.

Het ontslagrecht is een gloeiend heet politiek hangijzer, maar volgens Dick Mulder, senior consultant bij Profas, niet de kern van het functioneren van de arbeidsmarkt. „Binnen de bedrijven kan nog een flinke slag gemaakt worden als het gaat om flexibel HRM-beleid,” denkt Mulder. „Mensen willen vaker parttime werken, zeker als ze wat ouder worden. Steeds meer mensen krijgen aandacht voor work life balance, een beter evenwicht tussen werk, gezinsleven, en opleiding of persoonlijke ontwikkeling. Uit onderzoek blijkt overigens dat de duur van ziekteverzuim maar voor een deel met leeftijd te maken heeft. Leefstijl – waar de werkgever niet veel aan kan doen – en fysieke belastbaarheid spelen ook een rol. De duur en de ‘uitdaging’ van de functie zijn zeker zo belangrijk. Ouderen hechten wel waarde aan lagere werkdruk en flexibeler werktijden, maar ook aan ontwikkelingsmogelijkheden en competente leidinggevenden met wie ze goed kunnen communiceren. Dat soort maatwerk is voor veel bedrijven een moeilijke slag, maar met soepeler in- en uitstroom kom je een heel eind. Ons eigen concept Profas Mobility kan daarin uitstekend voorzien.”

### Generatiedenken

Ook Kevin Wheeler, de Amerikaanse arbeidsmarkt-specialist, ziet in flexibeler organisaties een belangrijke

uitweg uit de krapte op de arbeidsmarkt. Wheeler deelt de arbeidsmarkt op in drie generaties: de babyboomers, X en Y (zie kader). Vooral de generatie Y, goed opgeleid, gefocust op een goed salaris maar ook op persoonlijke ontwikkeling en zinvol werk, is gewend om zijn eigen keuzes te maken.

Daarom zouden organisaties veel meer aandacht moeten besteden aan interne opleiding en ontwikkeling (de ‘corporate university’). Werving en selectie, HRM-beleid, wordt veel meer ontwikkelbeleid.

De generatie Y wil persoonlijke aandacht, evaluatie en coaching. Daarom ziet Wheeler een bijna organische samenwerking tussen Y en de babyboomers, immers de generatie van hun ouders. Deze babyboomers zouden heel goed – desnoods parttime – de rol van mentor of coach op zich kunnen nemen. Kennis en ervaring blijven niet alleen langer behouden voor het bedrijf, maar worden overgedragen op de nieuwe generatie, die daardoor wellicht ook meer loyaliteit voor de werkgever krijgt.

Dat alles vraagt ook van werkgevers en managers Human Resources & Opleidingen (HR&O) het loslaten van vertrouwde denkbeelden over functiegebouwen en werving en selectie. Ook in dat proces kan een externe consultant als Profas met zijn focus op flexibiliteit een belangrijke rol spelen.

### Arbeidsmarkt verdeeld in generaties

Het is momenteel bon ton om de arbeidsmarkt te verdelen in generaties, met dank aan de Amerikaanse arbeidsmarktgoeroe Kevin Wheeler. Een korte omschrijving.

Generatie W – Leeftijd: jonge twintigers, studeren veelal aan bèta-faculteiten, toekomstige ICT-ers. Veel bedrijven werven al op de universiteit om deze academische fine fleur binnen te halen. ‘Generatie W’ wordt bij ASML gebruikt voor deze leeftijdscategorie.

Generatie X – Leeftijd: tussen de 35 en 45. Volgens Wheeler een verloren, cynische generatie. Gericht op veel geld verdienen. Snel ontevreden, weinig loyaal, en zo weer vertrokken voor meer geld, macht of status. Hun enige echte loyaliteit ligt bij familie en vrienden.

Generatie Y – Leeftijd: midden twintig tot midden dertig. De kinderen van de babyboomers. Betrouwbaar en optimistisch. Zien hun baas als mentor. Focus ligt bij de groep en het project. Drijfveren: fun en vrijheid, authenticiteit, persoonlijke ontwikkeling en eerlijkheid. Willen hun leven en werk zelf inrichten. De besten beginnen zelf een bedrijf en verhuren zich aan een organisatie.

Generatie Z – Leeftijd: tussen de 45 en 60. Dit zijn de babyboomers, nu ruim een kwart van de arbeidsmarkt. Hechten aan status, carrière, veiligheid, hiërarchie. Loyaal, met een focus op het aantal uren in plaats van het resultaat. Vaak goede posities. Sommigen willen niet weg of blijven parttime; voor anderen is de weg naar het vroegpensioen afgesneden door de overheid.

**Uw HR Manager en uw bedrijfsdoelstellingen niet meer op één lijn?  
Kies samen met uw HR manager voor Profas Mobility**

## Profas Mobility: flexibele in- en uitstroom

In de vorige Profas Professionals noemden we Profas Mobility als een flexibel, effectief en financieel aantrekkelijk concept. Het houdt maximaal rekening met de capaciteiten en persoonlijke ambities van de werknemer en de eisen van de nieuwe werkgever. Een ideaal alternatief voor een kostbare en energievretende ontslag- of kantonrechterprocedure. Dit keer aandacht voor het coachingstraject.

### Wat is het?

Profas Mobility is ideaal als een medewerker niet meer in het bedrijf past, maar ontslag duur is en eigenlijk ook niet past bij de situatie. De medewerker neemt ontslag en komt per gelijke datum in dienst bij Profas, met behoud van alle arbeidsvoorwaarden en opgebouwde pensioenrechten. De voormalige werkgever staat garant voor het salaris, dat aan Profas wordt betaald. Als de medewerker wordt gedetacheerd, verreken Profas de inkomsten uit detachering met de voormalige werkgever. Profas zorgt voor een intensieve loopbaanbegeleiding, eventueel met aanvullende cursussen. Voor deze begeleiding wordt eenmalig een vast bedrag in rekening gebracht. Profas Mobility is geschikt voor alle medewerkers vanaf MBO-plus opleiding met werkervaring, van alle leeftijden.

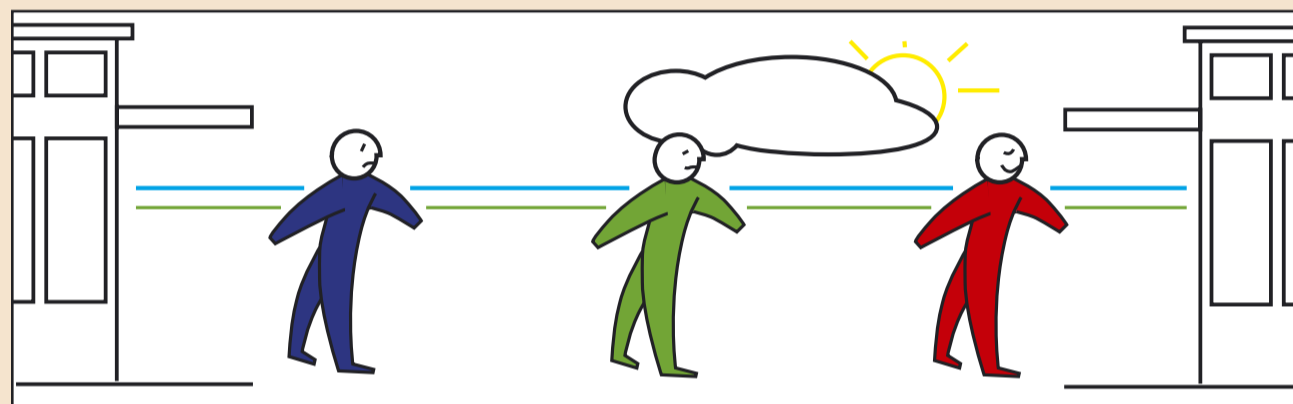
### De begeleiding

Het doel van de coaching is om een werkelijk nieuwe start te maken, mentaal los te komen van de oude werkgever en weer op eigen kracht te vertrouwen. De coaching begint met een grondige intakeprocedure om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de capaciteiten, beperkingen en doelstellingen. Aan de hand hiervan wordt een persoonlijk profiel opgesteld. De medewerker schrijft een plan om de carrièrewensen en/of persoonlijke doelen te verwezenlijken. Dit eerste coachingstraject bestaat uit zes gesprekken van 1 uur per week of per twee weken. In het vervolgsstraject, dat vaak in een groepje van maximaal vijf personen verloopt, bespreken de groepsleden om de week onder begeleiding hun vorderin-

gen. Deze groepsbijeenkomsten van een dagdeel werken motiverend, en de groepsleden kunnen desgewenst oefenen met gespreksvaardigheden. In het eindtraject schrijven de deelnemers een persoonlijk plan waarin ze terug- en vooruitblikken. Dit plan wordt individueel met de coach besproken. Dit begeleidingstraject of modules daaruit kunnen overigens ook apart worden ingekocht, zonder het Profas Mobility concept.

### Detachering

Een paar weken na het begin van de coaching begint Profas, in overleg met de werknemer en de coach, naar geschikte functies te zoeken, zowel vast als tijdelijk. Profas zorgt voor een zorgvuldige introductie bij de nieuwe werkgever of opdrachtgever. De oude werkgever ontvangt maandelijks een voortgangsrapportage. Profas maakt ook met alle betrokken partijen duidelijke afspraken over de duur van de begeleiding en de wijze waarop deze wordt beëindigd. Omdat dit per geval kan verschillen, zijn hiervoor geen vaste richtlijnen te



geven. In het algemeen zal een begeleidingstraject niet langer dan 12 maanden duren.

### Investing in positieve energie

In financieel opzicht is Profas Mobility nooit duurder dan een ontslag- of kantonrechterprocedure. De kosten zullen vaak lager zijn, mede omdat de inkomsten uit detachering worden verrekend met de salarisgarantie. Kosten van een advocaat worden vermeden. Minstens zo belangrijk is dat alle partijen er voordeel bij hebben. De werkgever kan op een positieve manier afscheid nemen van de medewerker. Dit heeft een positieve uitstraling naar de overige medewerkers. De werkgever hoeft geen rekening te houden met een gefrustreerde of gedemotiveerde medewerker, maar er ontstaat meteen 'ruimte' in de organisatie. Een eventuele reorganisatie kan daardoor soepeler verlopen. Voor de medewerker is het een kans om de eigen doelstellingen, capaciteiten en ambities onder de loep te nemen en wellicht nieuwe keuzes te maken. Daarom spreken we in plaats van 'kosten' liever van een investering in positieve energie.

### Interesse? Meer informatie?

Neem contact op met Dick Mulder,  
telefoon: (0172) 65 14 86

## Profit of not-for-profit: Maatwerk is de trend in HRM

### ASML en gemeente Eindhoven hebben hun eigen HRM-uitdagingen

Er wordt veel geschreven over de generatieverschillen op de arbeidsmarkt. De babyboomers, laten we ze de 'generatie Z' noemen, vergrijzen in hoog tempo, zouden vaak liever met pensioen gaan, maar de tijd van VUT en vroegpensioen is voorbij. Tegelijkertijd bestormt de 'Generatie Y' (twintigers en jonge dertigers) de arbeidsmarkt. Goed opgeleid, ambitieus en assertief. Werk moet behalve goed salaris ook persoonlijke groei en carrière-ontwikkeling bieden. Maar de doorstroming stagneert vaak door de generatie X: midden dertig tot eind veertig, goed salaris, beschermde positie, en gewend aan een comfortabel leven voor zichzelf en hun gezin. X is niet zo beweeglijk.

Hoe ga je daar als werkgever mee om?

Is er verschil tussen overheid en bedrijfsleven? Profas Professionals sprak met Henk Mensink, hoofd Personeel en Organisatie bij de gemeente Eindhoven, en Ralph Otte, Vice-President HR&O bij ASML. Belangrijkste

conclusie: werknemers zullen zich in steeds sterkere mate bezinnen op hun plannen en ambities en de HR&O functionaris zou hen daarin actief kunnen ondersteunen dmv developmentale coaching. Externe consultants met een breed netwerk, een focus op flexibiliteit en een frisse

blik kunnen daarbij helpen om werknemers én werkgevers 'los te maken' uit vertrouwde denkkaders.

### Gericht op zekerheid

Bij de gemeente Eindhoven werken zo'n 1.900 mensen, verdeeld over vier diensten en de concernstaf. Het HRM-beleid is niet meer gebaseerd op leeftijdsdenken, vertelt Henk Mensink. „We stimuleren de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers, jong of oud. Het is niet meer: 'wat heeft P&O voor me in de aanbieding?' maar 'wat zijn mijn ambities?' Dan kunnen we bespreken hoe ze die kunnen matchen met de organisatie.” Daarom voeren managers met hun medewerkers drie keer per jaar een gesprek over hun ambities en functioneren. Inmiddels gebeurt dat bij circa 60 procent van de medewerkers. Het is de bedoeling om dit uiteindelijk met alle medewerkers te doen. Maar die switch naar eigen verantwoordelijkheid maakt niet iedereen even makkelijk. De gemeente was altijd aantrekkelijk vanwege de zekerheid van uitstekende arbeidsvoorwaarden en de beschermde rechtspositie. De sociale aspecten van het werk, het praatje met collega's zijn voor velen erg belangrijk. „De gemeente is geen 'snelle' wereld”, erkent Mensink, „we hebben een vergrijzend personeelsbestand en sommigen vinden het moeilijk dat de werkverhoudingen door automatisering en digitalisering afstandelijker worden. Maar de automatisering lost wél een deel van de bureaucratie op. Tegelijkertijd proberen we die hechting aan een beschermde status om te buigen in vertrouwen in je eigen capaciteiten en je vermogen om je te ontwikkelen. Want het is mijn overtuiging dat de gemeente veel te bieden heeft voor medewerkers die durven loslaten”



Van links naar rechts: Dick Mulder, Henk Mensink, Hans Scholten (redacteur Profas Professionals) en Ralph Otte

Communicatie, flexibiliteit en maatwerk zijn de pijlers van HRM-beleid. Leeftijd-denken is verleden tijd.

Om jongeren te bereiken, moet je doordringen tot hun sociale netwerk. Een authentiek en relevant merk is voor jongeren belangrijk, werk daar als organisatie dus aan.

Investeren in ouderen kost minder dan het verlies aan kennis en ervaring door massale uitstroom van grote groepen ouderen.

Wederkerig risicomanagement creëert vitale bedrijven, vitale werknemers en leidt tot een samenhangende visie op aanstelling, doorstroom en ontslag. (Evers en Wilthagen, 2007)

## Essenties van HRM-beleid



Verzuimduur heeft meer te maken met de uitdagendheid van de functie dan met leeftijd. Wie niet bevlogen is, meldt zich vaker ziek.

HRM-beleid, ouderenbeleid, kennismangement en verandermanagement zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. In 2020 is de grootste groep werknemers tussen de 50 en 55 jaar.

Het denken in generalisaties over generaties (X,Y, baby-boomers) is nuttig voor arbeidsmarktanalyse, maar HRM-beleid vraagt juist om individueel maatwerk.

Persoonlijke ontwikkeling, work life balance en flexibele arbeidsvoorwaarden worden belangrijker dan baan- of salarisgarantie. Een uitdagende functie is een betere 'bindingsfactor' dan een hoog salaris.

Hoogopgeleide sollicitanten hebben het liefst een selectiegesprek waar hun toekomstig leidinggevende bij zit. Op dat moment begint de relatie met het bedrijf. (Volkskrantbanen.nl)

*„Mensen willen vaak wel wat anders, maar ze hebben moeite het te vinden”.*

*Henk Mensink, hoofd Personeel en Organisatie bij de gemeente Eindhoven.*

Maar Eindhoven heeft ook zijn 'generatie Y', de 'young dogs' van de organisatie. Dit zijn ongeveer vierhonderd ambtenaren, jonger dan 35, merendeels hoog opgeleid. Mensink: „Ongeveer honderd daarvan zijn actief in netwerken en studiebijeenkomsten om te werken aan hun eigen ontwikkeling. We willen ze graag aan ons binden, door goed gedrag te belonen, prestaties in het zonnetje te zetten.” Mensink ziet bij veel ambtenaren wel een sterke betrokkenheid om gemeentelijke projecten, tot een succes te maken.

### Ontwikkelgarantie

Hoe anders is het bij ASML. Het Veldhovense bedrijf, opgericht in 1984, is wereldmarktleider op het gebied van de ontwikkeling, productie, verkoop en installatie van geavanceerde lithografische systemen voor de semiconductormarkt. Haar wereldwijd verspreide klanten produceren met behulp van deze systemen technologische chips die gebruikt worden op het gebied van elektronica, communicatie en informatie technologie. Het aantal (vaste) medewerkers is gedurende de afgelopen 24 jaar geëxplodeerd tot ruim 6.500. Wereldwijd zijn er honderden vacatures. De gemiddelde leeftijd is ca 35 jaar, ruim tachtig procent heeft een HBO- of universitaire opleiding, velen zijn ook gepromoveerd. ASML werft onder studenten aan technische universiteiten in zowel Nederland alsook het buitenland. Volgens Otte is het dan ook van belang voor organisaties als ASML zich ook nu al op deze generatie, de 'generatie W', te richten.

ASML-ers willen primair een goed salaris, maar ook flexibiliteit in hun functie, en de mogelijkheid zich

persoonlijk verder te ontwikkelen. In regelgeving en rechtspositie zijn ze minder geïnteresseerd, zegt Otte. „Ze zijn gewend om in internationale teams te werken en te communiceren. Ze hebben juist een aversie tegen starre beschermingsregelingen, ze zijn zeer mondig en goed in staat voor hun eigen belangen op te komen en zich daarin te laten adviseren.”

De generatieproblematiek speelt bij ASML nauwelijks, maar deze jonge dynamische werknemers brengen een andere HRM-uitdaging mee, zegt Otte. „Als ze binnenkomen, zijn ze erg gemotiveerd om een internationale functie te vervullen en de hele wereld over te reizen, maar als ze een partner en een gezin krijgen, willen ze uiteraard liever dicht bij huis blijven. Het is een uitdaging om dan een carrière te bieden die beide mogelijkheden biedt.” Om de jonge 'high potentials' aan zich te binden, doet ASML al het mogelijke om te zorgen dat iemand verder kan groeien, zowel in zijn vak als persoonlijk, legt Otte uit. „We doen hier niet aan baangaranties of salarisgaranties, maar proberen een 'ontwikkelgarantie' te bieden, en dat is vooral maatwerk. Als werkgever zou je erover kunnen denken hoe je je verder zou kunnen ontwikkelen vanuit een cafetariamodel naar een supermarktmodel met een breed aanbod arbeidsvoorwaarden, waaruit medewerkers een eigen pakket samenstellen. Een concurrerend salaris, maar ook mogelijkheden tot verdere ontwikkeling, én de

balans tussen werk en privé. Andere vormen van arbeidsinzet, eerder met pensioen bij een lager salaris, veel flexibiliteit. ASML kent een laag verloop. Wanneer mensen bij ons weggaan heeft dit met name te maken met het feit dat ASML voor velen na de universiteit de eerste werkgever is. Hoogopgeleiden willen ook wel eens ervaring bij een ander bedrijf opdoen”.

### Losmaken van denkkaders

Boeien, binden, prikkelen of uitdagen. Hoe je het ook noemt, Mensink en Otte hebben er beiden mee te maken. „De gemeente verliest het op de arbeidsmarkt niet op arbeidsvoorwaarden, maar op de uitdagendheid van de functie. Dan gaat het niet om de inhoud, maar de stimulerende omgeving waarin gewerkt wordt”, vindt Mensink. Mede daarom is het nieuwe 'functiehuis' van de gemeente meer ingericht op stimuleren én belonen van vakinhoudelijke competenties. Het aantal functieprofielen is teruggebracht van circa duizend tot vijftig. Uitvoerende functies hebben een zwaardere waardering gekregen, en voor topfuncties is de beloning nu vergelijkbaar met managementfuncties. De organisatie wordt daardoor geleidelijk minder hiërarchisch. Tegelijkertijd let men bij het aantrekken van nieuwe managers op brede inzetbaarheid. „We proberen managers aan te nemen die op verschillende plaatsen in de organisatie terecht kunnen, zodat we dwarsverbindingen kunnen maken.”

Wat zeggen de ervaringen van Mensink en Otte over de mogelijkheden tot vruchtbare samenwerking tussen de generaties X, Y en Z binnen een organisatie?

*„Medewerkers zoeken en creëren veelal oplossingen binnen de context*

*van het eigen organisatie-onderdeel of functiegebied.*

*„Dat hoeven niet altijd de beste te zijn.” Ralph Otte, Vice-President HR&O bij ASML.*

De eerste conclusie is deze: dit generatiemodel is nuttig voor een arbeidsmarktanalyse, maar dit soort generalisaties zijn minder geschikt voor modern HRM-beleid binnen de organisatie, waar het steeds meer gaat om maatwerk. Leefstijldenken werkt verlamdend. Arbeidsvoorwaarden die zijn gekoppeld aan leeftijd werken in de hand dat medewerkers eerder 'vastroesten' in functies, de drang tot ontwikkeling verliezen en niet geneigd zijn om nieuwe wegen in te slaan. Vooral de generatie X lijkt in die valkuil te zijn gevallen. De status en levensstijl die mogelijk worden door een goedbetaalde functie belemmeren veel mensen het zicht op de vraag of ze in die functie wel gelukkig zijn.

### Meer maatwerk

Als HRM-beleid meer maatwerk wordt, met meer nadruk op de ontwikkeling – én beloning – van individuele competenties en doelen, met meer keuzemogelijkheid in de arbeidsvoorwaarden, is er minder kans dat X, Y en Z elkaar in de weg lopen op hetzelfde carrièrepad. Dat vraagt vaak om een andere inrichting van de organisatie, zoals in Eindhoven.

Vooraf in hiërarchische organisaties blijft veel denkkracht, creativiteit en ervaring onbenut omdat het wordt ingekapseld in te rigide functiegebouwen en beloningssystemen. Arbeidsmarktspecialist Kevin Wheeler oppert dat de generatie Z, de babyboomers, als mentor of coach zou kunnen optreden voor de 'jonge honden' van Y. In een flexibele organisatie zou de suggestie van Ralph Otte ook mogelijk worden: „Waarom zou Y in sommige opzichten niet de coach kunnen worden van X of Z, bijvoorbeeld als het gaat om omgaan met nieuwe communicatietechniek, of een andere kijk op de work life balance?”

Hier ligt een taak voor externe consultants, vinden beide HR&O-ers. Mensink: „Een buitenstaander kan ook beleidsmakers uit hun denkkader halen. Iemand van buiten kan je helpen je scherp te houden, te denken vanuit nieuwe mogelijkheden en niet vanuit bestaande regelingen. Medewerkers die klagen over de bureaucratie werken zelf – vaak onbewust – mee om die in stand te houden. Ze willen best wat anders, maar ze hebben moeite dat te vinden. Je kunt helpen de denkkraft in de organisatie aan te boren.” Otte valt hem bij:

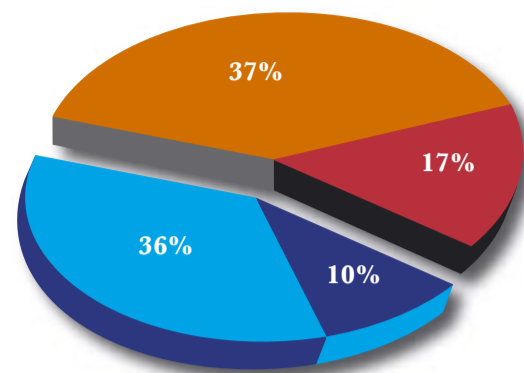
„Binnen je organisatie is het heel makkelijk om jezelf en je omgeving te overtuigen van de juistheid van je visie. Dat kun je alleen doorbreken met hulp van iemand die je dwingt om meer te reflecteren. Je zoekt en creëert nu eenmaal de oplossingen binnen de context waarin je opereert. Maar of dat altijd de beste zijn?”

En hun eigen doelen voor, pakweg, over vijf jaar? Henk Mensink: „dat onze ambtenaren met trots over hun werk gaan vertellen. Dat is wervender dan welke campagne ook. Er moet meer aandacht komen voor wat goed gaat, en we moeten minder voorzichtig worden, minder bang voor kritiek van bij voorbeeld de lokale pers of collega's. Laten we wat meer relativeren.”

Ralph Otte zou binnen zijn bedrijf de positie van HR&O graag verder willen ontwikkelen en versterken: „We willen binnen ASML ook de rol vervullen van adviseur die kan helpen reflecteren, zowel op de levensfase als vanuit de ontwikkelvraag. 'Is de carrièrestap die ik nu bij ASML kan maken wel zo vanzelfsprekend, of is het voor mijn ontwikkeling als persoon beter om binnen ASML in een ander werkgebied aan de slag te gaan?' Dat soort vragen stellen ambitieuze jonge werknemers uit zichzelf niet zo snel.”

### UITSLAG STELLING NOVEMBER

Met fusie gaat de oude identiteit verloren!



- Ja.** Ja. En er komt een nieuwe, betere identiteit voor terug. (17%)
- Nee.** Nee. De oude identiteit speelt nog jaren door na de fusie. (37%)
- Ja.** Ja. Fusie leidt altijd tot afvlakking van de eigen identiteit. (36%)
- Nee.** Nee. Alleen de werkprocessen veranderen, niet de identiteit. (10%)

Laat uw stem gelden op [www.profas.nl](http://www.profas.nl)

## Stelling: LEEFTIJDSDENKEN IS PASSÉ

Hoe denken u en uw collega hierover?

Stem mee op: [www.profas.nl](http://www.profas.nl)

### Bronnen:

Artikelen over 'Trends in HRM management' op [www.ZBC.nu](http://www.ZBC.nu).

Het TNO-rapport

'De mythe doorbroken – gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers' van Nauta, de Bruin, en Cremer. Te bestellen bij TNO Arbeid: [receptie@arbeid.tno.nl](mailto:receptie@arbeid.tno.nl) € 19,00 excl. BTW.

De toekomst van de arbeidsrelatie

Gerard Evers en Ton Wilthagen

Uitgeverij: Van Gorcum

ISBN-13: 9789023243731

### Colofon

Redactie:

Hans Scholten, Amsterdam

Opmaak en beeldredactie:

Henk Kooiman, Double Design Ridderkerk

**Profas Professionals** is een uitgave voor klanten en relaties van Profas Consultancy en Personeelsbemiddeling. Adreswijzigingen of extra aanvragen voor uw collega's kunt u uitsluitend per e-mail doorgeven via: [info@profas.nl](mailto:info@profas.nl), onder vermelding van 'Profas Professionals'.

## Uw logistiek manager kan uw organisatie niet bijhouden?

Met Profas Mobility neemt Profas de werkgeversrol van u over en heeft uw logistiek manager een nieuwe uitdaging!

## Wat doet Profas voor u?

### Consultancy

Consultancy is voor ons het verrichten van onderzoek, advies en het daadwerkelijk uitvoeren van vraagstukken gericht op de functiegebieden HRM, Finance, Office, Facilities en Archief.

Voorbeelden van door ons uitgevoerde adviestrajecten:

- ✓ Functiebeschrijving en –waardering, inclusief secretariële ondersteuning
- ✓ Fusiebegeleiding inclusief administratieve ondersteuning
- ✓ Begeleiden transitie financiële administratie naar een Shared Service Center
- ✓ Opzetten functiegebouw
- ✓ Onderzoek naar de effectiviteit van het gevoerde personeelsmanagement en de plaats van de afdeling personeel & organisatie hierin
- ✓ Voorzitterschap Interne Bezwarencommissie

**Contact** Wilt u meer informatie over onze dienstverlening of wilt u een afspraak maken? Neem contact op met drs. Suzan van Zadelhoff, consultant, of met Dick Mulder, senior consultant, telefoon: (0172) 65 14 86.

### Profas Mobility

Medewerkers actief begeleiden naar projecten / posities buiten uw organisatie.

### Personeelsbemiddeling

Onder Personeelsbemiddeling verstaan wij de rekrutering van de juiste mensen voor vaste, tijdelijke of flexibele inzet binnen uw ondersteunende diensten.

Wat verstaan wij onder ondersteunende diensten:

Human Resources Management, Financiën & Administratie, Logistiek, Facilities en Office Management.

Kijk op onze website [www.profas.nl](http://www.profas.nl) voor een aantal beschikbare kandidaten voor vast of voor tijdelijk



### Profas Consultancy & Personeelsbemiddeling,

Postbus 50, 2410 AB Bodegraven

Telefoon 0172 65 14 86

Fax 0172 65 01 21

[www.profas.nl](http://www.profas.nl),

E-mail [info@profas.nl](mailto:info@profas.nl)

'PROFAS, DE JUISTE MENSEN VOOR UW ORGANISATIE.'