

# TNO Kwaliteit van Leven

## TNO-rapport

KvL/APRO/2007.212/11410/Hef/Stn

Deelrapportage 9<sup>1</sup>:

Wat werkt (niet)

Project 'verandering van spijs'

## Arbeid

Polarisavenue 151  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp

[www.tno.nl/arbeid](http://www.tno.nl/arbeid)

T 023 554 93 93

F 023 554 93 94

Datum	19 maart 2007
Auteurs	Frans Heemskerk Joyce van der Wolk Aukje Nauta Vera Koppenrade Bernadette van Ling Cees Jan de Gruijter

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2007 TNO

---

<sup>1</sup> Overige deelrapportages vindt u op de andere subpagina's van de website [www.leefijdophetwerk.nl](http://www.leefijdophetwerk.nl).

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Wat werkt (niet).....</b>	<b>3</b>
1.1	Aanbevelingen in de categorie ‘beter presteren als loopbaanadviseur’ .....	3
1.2	Aanbevelingen ‘organisatie (nieuw) loopbaancentrum’ .....	4
<b>2</b>	<b>Onderzoek voorjaar 2006.....</b>	<b>6</b>
2.1	Drie soorten onderzoek voorjaar 2006.....	6
2.2	Conclusies ‘organisatorische aspecten’ .....	6
2.3	Conclusies ‘inhoud loopbaanbegeleiding’ .....	6
<b>3</b>	<b>Onderzoek 2<sup>de</sup> helft 2006 en begin 2007.....</b>	<b>9</b>
3.1	Driemaal vragenlijstonderzoek; werkwijze .....	9
3.1.1	Augustus 2006 1 <sup>ste</sup> meting .....	9
3.1.2	Oktober 2006 2 <sup>de</sup> meting.....	9
3.1.3	Januari 2007, 3 <sup>de</sup> meting .....	10
3.2	Aanvullend kwalitatief onderzoek .....	11
<b>4</b>	<b>Vragenlijstonderzoek: samenvatting en conclusies .....</b>	<b>12</b>
<b>5</b>	<b>Vragenlijstonderzoek: resultaten .....</b>	<b>14</b>
5.1	Achtergrondgegevens respondenten .....	14
5.2	Aanleiding voor loopbaangesprek .....	14
5.3	Aard loopbaanbegeleiding .....	14
5.4	Invloed loopbaanbegeleiding op loopbaangedrag.....	16
5.5	Tevredenheid met loopbaanbegeleiding .....	19
5.6	Verandering van werk.....	20
5.7	Verandering door loopbaanbegeleiding.....	21
<b>6</b>	<b>Portretten; loopbaankandidaten in beeld.....</b>	<b>23</b>
6.1	Mevrouw A: Mijn kwaliteiten zijn door mijn werkgever te weinig benut.....	23
6.2	Mevrouw B: Erg positief over de ondersteuning van het loopbaancentrum.....	23
6.3	Mevrouw C: Ik werd een kostenpost die gereduceerd moest worden.....	24
6.4	Mevrouw D: Ze zochten actief naar passende vacatures voor mij.....	24
6.5	Mevrouw E: Ik miste een actievere houding van de loopbaanadviseur.....	25
6.6	Meneer F: Goed geholpen door het loopbaancentrum.....	25
6.7	Mevrouw G: Ga niet onnodig psychologiseren .....	26
6.8	Mevrouw H: Ik heb zelf al snel een andere baan gevonden .....	26
<b>7</b>	<b>Met medewerkers in gesprek over loopbaanbeleid.....</b>	<b>27</b>
<b>8</b>	<b>Met leidinggevend in gesprek over loopbaanbeleid.....</b>	<b>31</b>
<b>9</b>	<b>De pilotorganisaties kijken terug op het project .....</b>	<b>34</b>
9.1	Stichting Welstaete .....	34
9.2	GGZ Noord en Midden Limburg.....	34
<b>A</b>	<b>Inhoud vragenlijst, onderzoek najaar 2006.....</b>	<b>36</b>

# 1 Wat werkt (niet)

**Bent u benieuwd wat belangrijke elementen binnen het begeleidingsaanbod zouden moeten zijn? Wilt u weten hoe loopbaankandidaten de begeleiding door de loopbaanadviseur ervaren?**

*Deze en andere vragen zijn onderzocht via het project 'verandering van spijs'. In de hierna volgende hoofdstukken wordt dat onderzoek verder toegelicht. In dit hoofdstuk vindt u de belangrijkste aanbevelingen, gebaseerd op dit TNO-onderzoek.*

Onderstaande aanbevelingen hebben we verwerkt in twee stappenplannen <sup>2</sup>.

## 1.1 Aanbevelingen in de categorie 'beter presteren als loopbaanadviseur'

- *Acht factoren*: Geef bij loopbaanbegeleiding veel aandacht aan acht factoren. Breng tijdens de begeleidingsgesprekken en de opdrachten voor de loopbaankandidaten deze acht factoren in; help daarmee de loopbaankandidaat bij het vinden van nieuwe, bij de persoon passende, uitdagingen in eigen of andersoortig werk. Geef van deze acht factoren méér aandacht aan: corporate sense (zich betrokken voelen bij het bereiken van organisatiedoelen) en omgaan met onzekerheid (goed kunnen omgaan met onzekerheid over baan en inkomen).
- *Willen of moeten*: Hou rekening met het feit dat bij loopbaankandidaten een bepaalde mix aanwezig zal zijn van 'moeten' en/of 'willen'. Dit is het onderscheid tussen pushfactoren (fysieke / psychische klachten; reorganisatie) en pullfactoren (hogerop of wat anders willen). Stimuleer bij de begeleiding vooral het 'willen': geef de loopbaankandidaat juist dat duwtje in de rug waardoor hij of zij zich verder kan laten inspireren door en kan oriënteren op 'datgene wat er nog meer op deze wereld te koop is'.
- *Meer aandacht voor preventie, en dus voor 'willers' ('vrijwillige kandidaten' of wel 'interne overwegers')*: Loopbaankandidaten blijken zich bij hun loopbaancentrum óók aan te melden omdat zij zich willen oriënteren op ander werk ('Ik zoek iets anders, maar weet niet zo goed wat'). Dit is een preventief signaal. Negeren van dit signaal levert op termijn schade op voor de organisatie en de persoon (ziekteverzuim; minder productief; vertrek naar andere organisatie). Steun dus 'willers' bij hun keuzeproces; geef hen de ruimte om mee te doen in ontwikkeltrajecten; biedt hen intern en extern een snuffelstage aan. Op een nieuwe plek komen zij wellicht beter tot ontplooiing dan binnen hun oude werk.
- *Ruimte voor inspiratie, oriëntatie en eigen initiatief*. Degene die 'moet verkassen' is in het begin geholpen met 'aan het handje worden meegenomen' (zoals vacatures laten lezen; sollicitatiegesprek oefenen). De formele, financiële kant van de zaak moet tijdens de gesprekken dan ook zeker aan bod komen. Maar geef daarna steeds meer ruimte aan 'zich oriënteren op en inspireren door andere mogelijkheden dan de huidige werkzaamheden'. Stimuleer dat de cliënt uiteindelijk zelf aan de slag kan gaan; steun hem of haar bij het keuzeproces ('kiezen wat je nu echt

<sup>2</sup> Zie deelrapportage 5: Stappenplan 'als loopbaanadviseur beter presteren', respectievelijk deelrapportage 6: Stappenplan 'organisatie loopbaancentrum'.

wilt). Loopbaankandidaten vinden de benadering ‘als persoon’ (‘wat zijn je dromen’) uiteindelijk zinvoller dan de begeleiding ‘als functionaris’ (‘wat zijn de functie-eisen; wat ga ik dan verdienen’).

- *Maatwerk*: Maak maatwerk van de begeleiding; de loopbaankandidaat moet het ervaren als het ‘duwtje in de rug dat op dat moment nodig was’. Dat ‘duwtje’ is bij degene die van werk *moet* veranderen anders dan bij ‘de willer’. Bij de eerste heeft het loopbaancentrum vooral een intermediaire functie (hulp bij sollicitatie, etc.). Degene die van baan *wil* veranderen, moet voornamelijk zélf aan de slag kunnen gaan en geholpen worden bij het keuzeprocess. Het loopbaancentrum heeft nu meer de functie van inspiratiebron. Dus: kies na de intake van de loopbaankandidaat welke loopbaanadviseur ‘het beste past’: de intermediair en/of de inspirator.
- *Afspraken maken*: Maak op basis van de intake duidelijk in hoeveel gesprekken welk resultaat bereikt zou moeten zijn, wat daarbij de inbreng van de loopbaankandidaat en de adviseur zal zijn, wat voor soort begeleiding er zal plaatsvinden. Geef aan wat er gebeurt als de begeleider ziek is / vervangen wordt. Zet de beoogde resultaten (kort) op papier. Dit kunt uzelf doen, maar u kunt er bijvoorbeeld ook voor kiezen de kandidaat in zijn eigen bewoordingen de beoogde resultaten te laten schrijven.
- *Wie is casemanager?* Vooral bij re-integratie en dreigend ontslag is de loopbaanadviseur slechts één van de betrokkene. De loopbaankandidaat kan daardoor ‘verdwalen’ en zich niet geholpen voelen. Duidelijk moet zijn wie het totale proces in de gaten houdt en de coördinatie heeft / aanspreekpunt is voor alle interne en externe contacten. De leidinggevende? De personeelsconsulent? De loopbaanadviseur? De loopbaankandidaat zelf? Maak daarover duidelijke afspraken.
- *Persoonlijke analyse*: Loopbaankandidaten vinden het stimulerend om te ervaren waarin zij (minder) sterk zijn: een sterktezwakteanalyse. Richt daarbij de blik op de toekomst; een analyse van ‘de jeugd’ en ‘de opvoeding’ is dan niet nodig.

## 1.2 Aanbevelingen ‘organisatie (nieuw) loopbaancentrum’

- *Loopbaanbeleid helpt de meeste medewerkers, maar niet allemaal*: Loopbaanbeleid is een uitstekend instrument voor werknemers die zich moeten of willen oriënteren op ander werk. Voor veel medewerkers heeft het een preventieve functie (minder uitval, ziekteverzuim, demotivatie). Loopbaankandidaten blijken in hoge mate tevreden over de loopbaanbegeleiding. Werknemers kunnen uit meerdere wegen kiezen om een verandering binnen hun huidige werksituatie tot stand te brengen. Een gesprek met een goede vriend of een collega kan zorgen voor het juiste duwtje in de rug. In die zin is loopbaanbeleid ‘slechts’ één van de mogelijkheden om mensen te verleiden ‘het bibbergebied in te gaan’. Uiteindelijk moeten mensen allemaal zélf die stap zetten. Maar door het wél gemakkelijk toegankelijk te maken, zullen mensen eerder dit instrument kiezen en kan een veranderingsproces gemakkelijker op gang komen.
- *Context van loopbaanbeleid*: Een loopbaancentrum opzetten, terwijl het personeelsbeleid (HRM) weinig voorstelt, heeft minder zin. Loopbaanbeleid moet één van de peilers van het personeelsbeleid zijn. Idealiter worden werknemers gesti-

muleerd om al vanaf indiensttreding over hun loopbaan na te denken <sup>3</sup>. Een instrument daarbij is het POP-gesprek of het jaargesprek. Loopbaanbeleid gedijt goed in een ‘open aanspreekcultuur’: je maakt afspraken en spreekt elkaar aan op de voortgang en de resultaten.

- *Loopbaanbeleid = loopbaanbegeleiding?* U kunt als organisatie zelf een loopbaanbeleid hebben, maar dat houdt niet automatisch in dat u zelf ook een loopbaancentrum in huis hebt, waar mensen terecht kunnen voor *begeleiding*. Doorverwijzen naar externe loopbaanbureaus is natuurlijk ook een optie, zeker bij kleinere organisaties. De al bestaande interne loopbaancentra zijn vaak ontstaan op een moment van een grote reorganisatie, waarbij mensen ‘herplaatst’ moesten worden. Een voorbeeld van ‘curatief beleid’. Daarna wordt zo’n centrum soms uitgebreid met preventieve begeleiding, voor mensen die zich zelf melden. De afgelopen jaren zie je een verschuiving naar interne loopbaancentra die zich juist meer op deze preventieve kant richten.
- *Loopbaanbegeleiding toegankelijk.* Maak loopbaanbegeleiding toegankelijk, o.a. door veel communicatie via Intranet, personeelsblad, voorlichting tijdens personeelsbijeenkomsten. Maak duidelijk wat je als loopbaancentrum wel en wat je niet kan bieden.  
 Probeer in het bijzonder ‘willers’ te bereiken en te stimuleren, dus de werknemers die wat anders willen met hun werk maar desondanks geen stappen zetten. De boodschap die hen bereikt, moet hen bovendien aansporen om zelf actie te ondernemen en contact op te nemen met de loopbaanadviseurs, eventueel buiten medeweten van hun werkgever.
- *Niet alle werknemers hebben loopbaanbegeleiding nodig:* Het blijkt dat behoorlijk veel werknemers in staat zijn om zelf hun loopbaan succesvol te sturen. Zij die zelf al beschikken over competenties als netwerken, persoonlijke flexibiliteit en ‘corporate sense’, zijn zonder professionele ondersteuning uitstekend in staat om zelf hun loopbaan vorm te geven. Het blijkt voorts dat een loopbaan niet noodzakelijkerwijs uit regelmatige loopbaanstappen hoeft te bestaan.  
 Anders is het voor de groepen werknemers die hun loopbaan minder goed zelf kunnen sturen; zij lopen meer kans om bij onverhoopte reorganisaties of vanwege verminderd functioneren weg te moeten, wat de kans op succesvolle loopbaanstappen verkleint.

---

<sup>3</sup> In de CAO Verpleeg- en Verzorgingshuizen en de CAO Gehandicaptenzorg is vastgelegd dat medewerkers iedere 5 jaar recht hebben op een individueel loopbaangesprek. Tijdens interviews in 3 Brabantse gezondheidsinstellingen gaven 18 van de 24 medewerkers aan niet op de hoogte te zijn van dit recht.

## 2 Onderzoek voorjaar 2006

### 2.1 Drie soorten onderzoek voorjaar 2006

In het voorjaar van 2006 heeft TNO Arbeid drie soorten onderzoek uitgevoerd.

1. *Literatuuronderzoek*. We bestudeerden recente publicaties over loopbanen, employability en loopbaanbeleid. Dit betrof zowel hedendaagse (inter)nationale wetenschappelijke literatuur, rapportages over recent beleidsonderzoek naar het thema in de sectoren zorg en welzijn, als boeken die TNO in de laatste jaren over het onderwerp heeft gepubliceerd.
2. *Vragenlijstonderzoek*. Dit betrof een internetenquête bij netto 1137 werknemers die werken of onlangs gewerkt hebben in de sectoren zorg en/of welzijn. De vragenlijst bevatte vragen over aard en succes van loopbaanstappen, loopbaangedrag (zoals oriënteren op de arbeidsmarkt, opleidingen volgen, netwerken en solliciteren), individuele factoren van invloed op loopbaangedrag en loopbaanstappen (waaronder de mate waarin men moet, wil, kan en behoort te veranderen van baan) en omgevingsfactoren van invloed op loopbaangedrag en loopbaanstappen (waaronder loopbaanstimulerende organisatie, uitdagende werkinhoud, aard en ervaren nut van loopbaanpraktijken).
3. *Interviews*. We spraken, telefonisch, met vertegenwoordigers van tien loopbaancentra, startend of al ver ontwikkeld, in de sectoren zorg en welzijn. Met behulp van een halfgestructureerd interviewschema hebben we de verantwoordelijke medewerkers gevraagd welk loopbaanbeleid hun instantie uitvoert en wat daarbij goed en minder goed werkt. We hebben zowel organisatie-interne loopbaancentra, centra op brancheniveau, op regionaal niveau en van vakbonden onderzocht.

*Zie verder in deelrapportage 2: Resultaten onderzoek (voorjaar 2006)*

Op grond van bovengenoemd onderzoek hebben we conclusies getrokken over zowel organisatorische aspecten van het loopbaancentrum als over de inhoud van de loopbaanbegeleiding.

### 2.2 Conclusies ‘organisatorische aspecten’

Ontwikkeling van nieuw loopbaanbeleid of verbetering van bestaand loopbaanbeleid begint met vragen als: wat is de relatie met het personeelsbeleid, wat is de opdracht van en wat zijn de afspraken met de opdrachtgever, welke mate van duidelijkheid moet er zijn over kosten en opbrengsten. En op welke manier wordt de communicatie vormgegeven: met leidinggevend, met potentiële interne loopbaankandidaten en met eventueel geïnteresseerden van extern.

Een ontwikkel- en verbetertraject vereisen een aanpak op maat: concentreer je op de belangrijkste verbeterpunten. Het *stappenplan ‘organisatie loopbaancentrum’* (zie: *deelrapportage 6*) kan daarbij behulpzaam zijn.

### 2.3 Conclusies ‘inhoud loopbaanbegeleiding’

Binnen de loopbaanbegeleiding zouden de volgende acht factoren centraal moeten staan. Zo blijkt uit het TNO-onderzoek uit voorjaar 2006. De loopbaanadviseur kan, via gesprekken en opdrachten, deze acht factoren inbrengen en daarmee de loopbaan-kandidaat helpen bij het vinden van nieuwe, bij de persoon passende, uitdagingen in

eigen of andersoortig werk. In het *stappenplan 'als loopbaanadviseur beter presteren'* zijn onder meer deze acht factoren verwerkt.

### **1) Persoonlijke flexibiliteit**

Dit is het vermogen om de eigen loopbaan vorm te geven. Het uit zich bijvoorbeeld in de bereidheid om eventueel te verhuizen naar en om te werken op verschillende locaties. En in de bereidheid om af en toe lange dagen te maken en te werken op onregelmatige uren. Persoonlijke flexibiliteit betekent ook: open staan voor andere banen en willen leren van nieuwe vaardigheden.

### **2) 'Corporate sense'.**

Dit is de mate waarin werknemers een relatie leggen tussen wat zij zelf kunnen en willen en wat de huidige of toekomstige werkgever eist. In welke mate voelt iemand zich verbonden met de organisatie? In welke mate (in omvang, in inzet, in zich manifesteren) participeren medewerkers binnen de eigen organisatie? Zijn werknemers op de hoogte van de doelstellingen van de organisatie en hoe zij daaraan kunnen bijdragen?

### **3) Reflecteren op de eigen loopbaan**

Dit betekent dat werknemers regelmatig stilstaan bij hun eigen loopbaan. Is iemand tevreden? Wat bevalt en wat niet? Welk perspectief heeft iemand en wat wil hij bereiken? Waar wil iemand zijn over 5 jaar en welke voorbeelden heeft hij dan voor ogen? Wil hij een specialistische of generalistische kant op? Ambieert hij uitvoerende, ondersteunende of leidinggevende taken, binnen of buiten de eigen sector? Is iemand bereid om vanwege die ambities te verhuizen of niet?

### **4) Afwegen kosten en baten**

Is iemand in staat om een realistische afweging te maken van de kosten en baten van de huidige en mogelijk toekomstige baan? De uitkomst van die afweging bepaalt de waarde van en tevredenheid met de huidige baan en bepaalt of de werknemer een loopbaanstap wil zetten of niet. Bij deze afweging spelen veel persoonsgebonden aspecten een rol. Zoals: de emotionele binding met de huidige baan; de aan- of afwezigheid van alternatieven; is er überhaupt interesse in een loopbaan; is er bereidheid om (veel) vrije tijd op te geven voor bij- of omscholing?

### **5) Persoonlijke effectiviteit en zelfsturing**

Acht iemand zich in staat tot zelfredzaamheid op de arbeidsmarkt; heeft hij de wilskracht om zelf iets te bereiken? Heeft hij ambities en maakt hij plannen om die ambities te verwezenlijken? De term 'zelfsturing' ligt in het verlengde hiervan: geeft iemand zelf sturing aan de eigen loopbaanontwikkeling, los van allerlei sturingsmechanismen vanuit de organisatie?

### **6) Omgaan met onzekerheid**

Een belangrijke voorwaarde om in beweging te komen, op zoek naar ander werk, is de mate waarin iemand kan omgaan met onzekerheid. Herkennen werknemers eventueel hun loopbaanprobleem? Hoe werken zij aan oplossingen; welke steun zoeken zij daarbij? Hoe proberen zij ambities om te zetten in daden?

### **7) Balans werk-privé en werk-gezondheid**

De relatie tussen 'werk en privé'. In het bijzonder de mate van spanning tussen wat het werk vergt en wat zorgtaken thuis vergen, kan bepalend zijn voor iemands houding ten aanzien van het huidige werk en eventueel toekomstig werk. Dit geldt ook voor de verhouding 'werk-gezondheid'; soms staat gezondheid iemands loopbaan in de weg.

Hoe meer balans tussen werk enerzijds en privé of gezondheid anderzijds, hoe beter werknemers hun eigen loopbaan kunnen vormgeven.

### **8) Netwerken**

Heeft iemand het vermogen om te netwerken, binnen en/of buiten zijn eigen organisatie? Is hij daartoe in staat of bereid? Kent hij de relevante netwerken binnen en buiten de eigen organisatie die van belang zijn voor de verdere ontwikkeling van zijn loopbaan? Benutten werknemers die netwerken daadwerkelijk? Bouwen zij systematisch een netwerk op (bijvoorbeeld door deelname aan interdisciplinaire werkgroepen; personeelsvereniging; etc.)? Het doel van een dergelijk netwerk zou dan moeten zijn: kennis delen en verder ontwikkelen; uitwisselen van ervaringen; elkaar vertellen over geslaagde en minder geslaagde projecten.



### 3 Onderzoek 2<sup>de</sup> helft 2006 en begin 2007

De resultaten van het onderzoek uit voorjaar 2006 zijn in de 2<sup>de</sup> helft van 2006 zo goed mogelijk toegepast in vier loopbaancentra ('vier pilots'). Over die interventies door TNO kunt u meer lezen in *deelrapportage 3: van onderzoek naar implementatie*.

De effecten van deze TNO interventies zijn op de volgende manieren onderzocht:

1. *Vragenlijstonderzoek*: Meten hoe loopbaankandidaten aankijken tegen hun eigen loopbaangedrag en de begeleiding die zij daarbij krijgen. Door, in een periode van 6 maanden, *driemaal dezelfde meting bij vrijwel dezelfde personen* uit te voeren, zouden we veranderingen in loopbaangedrag en begeleiding kunnen meten.
2. *Intervisie TNO-ers*: De adviseurs van TNO binnen de 'vier pilots' hebben om de paar weken een intervisiebijeenkomst voor henzelf georganiseerd. Alle ervaringen zijn verwerkt in de al eerder genoemde twee stappenplannen.
3. *Leren van elkaar*: Alle loopbaanadviseurs vanuit de 'vier pilots' hebben in oktober en in december een 'Leren van elkaar bijeenkomst' bijgewoond. Onder leiding van TNO is systematisch overlegd over alle belangrijke onderwerpen binnen de loopbaancentra. De ervaringen zijn verwerkt in de genoemde twee stappenplannen.
4. *Interviews met loopbaankandidaten*: Begin 2007 is met enkele personen gesproken om meer diepgang te krijgen bij het onder 1) genoemde vragenlijstonderzoek.
5. *Interviews met loopbaanadviseurs*: Begin 2007 is met enkele leidinggevenden / loopbaanadviseurs van de vier loopbaancentra gesproken over hoe zij de interventies van TNO hebben ervaren.

#### 3.1 Driemaal vragenlijstonderzoek; werkwijze

##### 3.1.1 Augustus 2006 1<sup>ste</sup> meting

Wat en hoe:

- TNO heeft een vragenlijst ontwikkeld van circa 40 vragen. Invultijd ongeveer 10-15 minuten. *Zie verder in bijlage A in deze deelrapportage*.
- Het leek ons handig om deze via internet te laten invullen. De 'drie pilots' (één pilot deed nog niet aan dit onderzoek mee) kregen het betreffende internetadres en een tekst om hun cliënten over te halen de lijst in te vullen.
- De 'pilots' zouden alle cliënten aanschrijven die op 15 juni 2006 (nog) stonden ingeschreven; dus ook degenen waarmee geen relatie meer was.
- Na twee weken hebben de 'drie pilots' een herinnering gestuurd naar al hun cliënten.

Resultaat:

- Achteraf blijkt dat aan circa 65 cliënten gevraagd is om mee te doen aan dit onderzoek. 49 Personen hebben de vragenlijst ingevuld (respons van  $49/65 = 75\%$ ).
- Ongeveer 5 cliënten reageerden op de door ons gebruikte techniek: het lukte hen niet om de vragenlijst op te roepen of te openen. TNO heeft deze personen een papieren versie van de vragenlijst gestuurd.

##### 3.1.2 Oktober 2006 2<sup>de</sup> meting

Wat en hoe:

- We werkten met dezelfde vragenlijst als in augustus en op dezelfde manier.
- Ook deze keer heeft TNO aan enkele personen een papieren versie van de vragenlijst gestuurd.
- Deze keer deden ook cliënten van de 'vierde pilot' mee.

- De ‘vier pilots’ zouden ook deze keer alle cliënten aanschrijven die op 15 juni 2006 (nog) stonden ingeschreven; dus ook degenen waarmee geen relatie meer was.
- Wij verwachtten dus al met al méér ingevulde vragenlijsten dan in augustus. Én we verwachtten dat een groot deel van de kandidaten voor de tweede keer meedeed, zodat we veranderingen in o.a. loopbaangedrag konden meten.

Resultaat:

- Waarschijnlijk zijn ongeveer 75 personen aangeschreven vanuit de ‘vier pilots’. Slechts 25 personen hebben de vragenlijst ingevuld (respons  $25/75 = 33\%$ ).
- Dat waren dus veel minder ingevulde vragenlijsten dan verwacht. En wat nog meer tegenviel was het feit dat de respondenten uit de augustus meting *andere personen* bleken te zijn dan de respondenten uit de oktober meting. Er was helemaal geen overlap. We konden daardoor niet personen in de tijd volgen; en we konden dus ook niet onderzoeken wat eventuele veranderingen waren van loopbaangedrag en de invloed daarop vanuit de begeleiding.

### 3.1.3 Januari 2007, 3<sup>de</sup> meting

Wat en hoe:

- We schrokken van het feit dat bij de 2<sup>de</sup> meting de respons zo sterk terugliep en van het feit dat men duidelijk geen behoefte had om voor de tweede keer een zelfde lijst in te vullen. Iets anders was de consequentie van de tot nu toe gevolgde werkwijze: TNO had in feite weinig zicht en invloed op hoe de ‘vier pilots’ hun cliënten motiveerden om de vragenlijst in te vullen.
- Dit vroeg om een aanpassing. Wij hebben daarom met SZW afgesproken een andere werkwijze te hanteren, zodat de respons hoger zou kunnen zijn en méér personen voor een tweede keer een lijst zouden invullen.
- We hebben nu gewerkt met een ‘papieren versie’ in plaats van ‘via internet’. De vragenlijst is ingekort: dezelfde formuleringen, maar een aantal vragen is weggelaten. We hebben de ‘vier pilots’ gevraagd om ons de postadressen te geven van de bij hen ingeschreven cliënten. Na twee weken hebben we een herinnering gestuurd.

Resultaat:

- Twee ‘pilots’ gaven ons direct alle postadressen; van de andere twee kwamen uiteindelijk heel weinig adressen binnen omdat eerst, om privacyredenen, aan alle cliënten toestemming werd gevraagd. Vandaar dat we slechts 55 personen konden aanschrijven, waarvan 23 de lijst hebben ingevuld en teruggestuurd (respons  $23/55 = 41\%$ ).
- Bij deze meting waren 20 (van de 23) respondenten die ook al eerder een vragenlijst hadden ingevuld! Hen konden we nu enigszins in de tijd volgen en conclusies trekken over hun beleving van het eigen gedrag en de invloed daarop vanuit de begeleiding.

NB:

De vragenlijsten van ‘meting 1’ zijn door andere personen ingevuld dan die van ‘meting 2’. In beide metingen werden exact dezelfde vragen gesteld. Onderzoekstechnisch hebben we daarom besloten om de resultaten van deze eerste twee metingen bij elkaar te voegen. In dit rapport noemen we deze twee metingen ‘*de beginmeting*’. De 3<sup>de</sup> meting noemen we in dit rapport ‘*de eindmeting*’.

Zie verder in deze deelrapportage: hoofdstuk 4 en hoofdstuk 5.

### 3.2 Aanvullend kwalitatief onderzoek

Besloten is om, aanvullend op het kwantitatieve onderzoek, ook nog kwalitatief onderzoek te verrichten. Dat hebben we, begin 2007, op de volgende wijze vorm gegeven:

1. We hebben uitgebreid gesproken met acht individuele loopbaankandidaten, verbonden aan één van de ‘vier pilots’.
  2. Er zijn (groeps)interviews gehouden met 24 medewerkers van drie zorginstellingen in Brabant.
  3. Met 14 leidinggevendenden van de onder 2) genoemde zorginstellingen zijn groeps-gesprekken gehouden.
  4. In twee loopbaancentra, betrokken bij het project ‘verandering van spijs’, is een evaluatief gesprek gevoerd met een loopbaanadviseur.
- *In hoofdstuk 6 en 7 staan de resultaten van de interviews met loopbaankandidaten.*
  - *In hoofdstuk 8 en 9 zijn de gesprekken met de leidinggevendenden respectievelijk de loopbaanadviseurs verwerkt.*
  - *De algemene conclusies uit deze interviews hebben we verwerkt in hoofdstuk 1 ‘Wat werkt (niet)’.*
  - *De vragenlijsten die gebruikt zijn voor de (groeps)interviews staan in deelrapportage 7: instrumenten voor loopbaanadvies.*

## 4 Vragenlijstonderzoek: samenvatting en conclusies

Via een begin- en een eindmeting hebben we geëvalueerd in hoeverre de loopbaankandidaten, die begeleid zijn binnen de ‘vier pilots’, van mening zijn dat de begeleiding hen heeft geholpen in hun loopbaangedrag en loopbaanstappen.

### *Waarom aankloppen bij een loopbaancentrum?*

Loopbaankandidaten melden zich bij hun loopbaancentrum *óók* aan omdat zij zich *wil-len* oriënteren op ander werk. Dit duidt erop dat loopbaanbegeleiding voor veel medewerkers een preventieve functie heeft (in tegenstelling tot de ‘curatieve functie’ waarbij medewerkers pas in beeld komen op het moment dat zij *moeten* veranderen van werk).

Vaak zal het een combinatie zijn van zogeheten *pushfactoren* (fysieke/psychische klachten, reorganisatie) en *pullfactoren* (hogerop of wat anders willen) die er toe leiden dat iemand zich aanmeldt bij een loopbaancentrum.

### *Inhoud loopbaanbegeleiding.*

Gemiddeld hebben de respondenten vijf gesprekken met een loopbaanadviseur. We hebben, via een open vraag, gevraagd wat die loopbaanbegeleiding inhoudt. Uit die reacties blijkt dat loopbaanbegeleiding op heel verschillende manieren kan worden ingevuld. We zien daarbij drie categorieën ‘oorzaken en behoeften’ waar de loopbaanbegeleiding op inspeelt:

1. reorganisatie respectievelijk re-integratie vanwege uitval (aanpak bijvoorbeeld ‘beter leren omgaan met energie’);
2. inventarisatie van competenties en wensen (aanpak bijvoorbeeld ‘kernkwadranten inzichtelijk maken’);
3. oriëntatie op huidig en ander werk (aanpak bijvoorbeeld ‘hulp bij het schrijven van een sollicitatiebrief’).

Soms hebben loopbaankandidaten het gevoel te weinig begeleiding te krijgen. Dit duidt erop dat de afspraken en wederzijdse verwachtingen niet voldoende expliciet zijn.

### *Opbrengst loopbaanbegeleiding.*

Positief:

- Volgens de respondenten heeft de loopbaanbegeleiding vooral geholpen bij het reflecteren op de eigen loopbaan en bij het vergroten van persoonlijke effectiviteit en zelfsturing.
- Over de ‘passendheid’ van aangeboden werk is een minderheid van 47% tevreden. Loopbaanbegeleiding helpt bij het veranderen van houding en gedrag, maar levert ook redelijk vaak een nieuwe baan op: *van de in totaal 23 personen van de eindmeting hebben 10 (43%) respondenten een andere functie gekregen; 9 personen intern en 1 persoon extern de organisatie.*
- Kandidaten blijken in hoge mate tevreden over de loopbaanbegeleiding: bijna driekwart oordeelt positief over het totale verloop van het traject; bij één pilot is de score zelfs 100%.
- De loopbaanbegeleiding heeft veranderingen gestimuleerd. Bijvoorbeeld: men heeft nu meer duidelijkheid over eigen wensen en mogelijkheden; men heeft een gewenste verandering doorgevoerd (zoals leren netwerken, op een andere locatie werken, van schoonmaakwerk naar de zorg overstappen).
- De werkmotivatie is, als gevolg van de loopbaanbegeleiding, niet bij iedereen toegenomen. 59% van de respondenten in de eindmeting laat merken nu meer gemo-

tiveerd te zijn dan tijdens de beginmeting; echter 36% is nu juist minder gemotiveerd.

Negatief:

- Men oordeelt negatief over de hulp die de loopbaanbegeleiding biedt bij het vergroten van betrokkenheid bij organisatiedoelen (*corporate sense*) en bij het omgaan met onzekerheid over baan en inkomen. Degenen die zowel aan de begin- als aan de eindmeting hebben meegedaan, scoren op dit punt *zelfs nog negatiever*.
- Bovendien suggereert onze evaluatie dat loopbaankandidaten in de eindmeting negatiever oordelen over de loopbaanbegeleiding dan in de beginmeting. Maar dit kan veroorzaakt zijn door selectieve uitval van respondenten.<sup>4</sup>
- Een handvol respondenten vindt dat de verwachtingen die ze hadden over de loopbaanbegeleiding niet zijn waargemaakt. Bijvoorbeeld: men voelt zich niet eerlijk behandeld; men moet zelf veel regelen; men ervaart teveel onduidelijkheid na opheffing van de eigen afdeling.

TNO heeft bij de begin- en eindmeting de eerder genoemde acht elementen centraal gezet. Dit gebeurde ook bij de TNO-adviezen richting de ‘vier pilots’. Zo kan de loopbaanadviseur, via gesprekken en opdrachten, deze acht elementen inbrengen en daarmee de loopbaankandidaat helpen bij het vinden van nieuwe, bij de persoon passende, uitdagingen in eigen of andersoortig werk.

Uit dit vragenlijstonderzoek kunnen we echter niet afleiden wat de invloed is geweest van de TNO-adviezen op de bestaande loopbaanpraktijken bij de ‘vier pilots’.

### Conclusies

1. Loopbaanbegeleiding is een uitstekend instrument voor werknemers die zich moeten of willen oriënteren op ander werk. Zulke begeleiding bestaat uit circa vijf gesprekken met een loopbaanadviseur. Het helpt mensen re-integreren, competenties en wensen inventariseren, zich oriënteren op ander werk, reflecteren op de eigen loopbaan, en de eigen loopbaan zelf te sturen. Kandidaten zijn doorgaans tevreden over de verandering die het oplevert. Vaak levert het ander werk op: 10 van de 23 respondenten kregen ander werk.
2. De door TNO onderzochte loopbaanbegeleiding helpt kandidaten onvoldoende om met onzekerheid over baan en inkomen om te leren gaan. Ook vinden de meeste loopbaankandidaten dat loopbaanbegeleiding hen niet helpt om zich meer verbonden te voelen met de organisatie en hoe zij daaraan kunnen bijdragen (‘corporate sense’).
3. Loopbaankandidaten melden zich vaak bij hun loopbaancentrum aan omdat zij zich willen oriënteren op ander werk. Dit duidt erop dat loopbaanbegeleiding een preventiefunctie heeft voor veel medewerkers.
4. Uit dit vragenlijstonderzoek kunnen we niet afleiden wat de invloed is geweest van de TNO-adviezen op de bestaande loopbaanpraktijken bij de ‘vier pilots’.

---

<sup>4</sup> In één van de pilots waren, bij de beginmeting, veel loopbaankandidaten tevreden over de begeleiding. Aan de eindmeting deden echter slechts enkele personen uit deze pilot mee; dit om de eerder beschreven privacybescherming.

## 5 Vragenlijstonderzoek: resultaten

### 5.1 Achtergrondgegevens respondenten

Uit de begin- en de eindmeting blijkt het volgende: degenen die zich aanmelden bij één van de ‘vier pilots’:

- is voor het overgrote deel vrouw (ongeveer 4 van de 5);
- is gemiddeld ongeveer 40 jaar oud;
- heeft voor ongeveer de helft een opleiding op HBO-niveau of hoger.

### 5.2 Aanleiding voor loopbaangesprek

In de eindmeting vroegen we wat de aanleiding was om een gesprek te willen hebben met een loopbaanadviseur. Hierop konden respondenten meerdere antwoorden geven.

‘Zich willen oriënteren op ander werk’ blijkt voor bijna de helft van de respondenten de meest voorkomende aanleiding. Dit werd gevolgd door aanleidingen die respondenten zelf formuleerden, te weten: cursussen willen volgen, sollicitatiebegeleiding willen krijgen, preventief aanmelden vanwege rugklachten, zich willen oriënteren op door-groeimogelijkheden binnen de organisatie, naar trainerswerk willen overstappen, vanwege psychische problemen door een slechte werksfeer.

Loopbaankandidaten melden zich bij hun loopbaancentrum dus *óók* aan omdat zij zich willen oriënteren op ander werk. Dit duidt erop dat loopbaanbegeleiding voor veel medewerkers een preventieve functie heeft (in tegenstelling tot de ‘curatieve functie’ waarbij medewerkers pas in beeld komen op het moment dat het eigenlijk al te laat is). Vaak zal het een combinatie zijn van zogeheten *pushfactoren* (fysieke/psychische klachten, reorganisatie) en *pullfactoren* (hogerop of wat anders willen) die er toe leiden dat iemand zich aanmeldt bij een loopbaancentrum.

Tabel 5.1. Wat was voor u de aanleiding om een gesprek te hebben met een loopbaanadviseur?

Redenen gesprek loopbaanadviseur	Aantal antwoorden
Ziekte	5
Het opheffen van takenpakket	5
Oriëntatie ander werk	11
Andere reden	5
Totaal aantal gegeven antwoorden	26
Totaal aantal respondenten	23 (1 persoon kan meerdere antwoorden aankruizen)

### 5.3 Aard loopbaanbegeleiding

Gemiddeld hebben respondenten vijf keer een gesprek met een loopbaanadviseur. We hebben, via een open vraag, gevraagd wat die loopbaanbegeleiding inhoudt. Uit die reacties blijkt dat loopbaanbegeleiding op heel verschillende manieren kan worden

ingevuld. We zien daarbij drie categorieën ‘oorzaken en behoeften’ waar de loopbaanbegeleiding op inspeelt:

1. Reorganisatie respectievelijk re-integratie vanwege uitval.
2. Inventarisatie competenties en wensen.
3. Oriëntatie op huidige functie en andere mogelijkheden (inclusief leren solliciteren).

*Ad.1 Voorbeelden van begeleiding met de nadruk op re-integratie (NB: dit zijn citaten van respondenten):*

- In verband met het vastlopen binnen mijn huidige werksituatie, ben ik via de bedrijfsmaatschappelijke medewerker verwezen naar een loopbaanbegeleider. In een aantal gesprekken is op open / vrije wijze geïnventariseerd welke ambities er zijn.
- Beter leren omgaan met energie. Letten op grenzen, kijken naar de patronen die in je leven terug keren.
- Loopbaantraject in verband met opheffen afdeling. Een gezamenlijke bijeenkomst en twee individuele bijeenkomsten gehad. Daarnaast via telefonisch contact twee banen aangeboden. Aantal uren kwam niet overeen met mijn wensen.
- Re-integratie, ongeveer 8 tot 10 gesprekken. Geen groepsgesprekken. -persoonlijk levensverhaal, -wat kost energie wat geeft energie, - succes verhalen, - wat is de werkwaarde, - competenties onderkennen, – netwerken.

*Ad.2 Voorbeelden van begeleiding, bestaande uit een inventarisatie van competenties en wensen:*

- Gedurende 3 a 4 gesprekken helpt de begeleider mij een beeld te krijgen van mijn competenties ter voorbereiding op nieuwe stappen in mijn carrière. We kijken of een leidinggevende functie mij zou passen en hoe ik dat kan bereiken.
- Ik heb begeleiding gehad in de beroepskeuze en in de sollicitatieprocedure. Bovendien heb ik oriënterende gesprekken gehad en stage gelopen. De gesprekken met mijn begeleidster waren frequent, aangepast aan mijn behoefte. Om de 1, 2 of 3 weken.
- Door eigen P&O, gebruik gemaakt van de Loopbaanmeter: geeft snel een meer duidelijk beeld van competenties, vooral ook door de feedbackformulieren.
- Het loopbaantraject bestond uit het zingevingtraject en adviezen en tips bij netwerkgesprekken. Er hebben 3 individuele gesprekken plaatsgevonden.
- In totaal ca 10 gesprekken vermoedelijk. Heb nu 2 gesprekken gehad, na inventariserend gesprek. Inhoud tot nu toe: wensberoepen, keuze maken tussen diverse baanopties door middel van visualisatie en/of NLP techniek, metaprofiel analyse.
- Loopbaanwijzer, totaal 5 bijeenkomsten bestaande uit gesprekken en verschillende tests. Kijken waar mijn interesses, competenties liggen.
- Nagaan van motivatie in werk. Kernkwadranten; wensberoepen bespreken; netwerken.
- Opstellen van een Metaprofiel; droombaansessie; evaluatie en analyse metaprofiel; opstellen van beroep- / baanprofiel. Tot nu toe 3 gesprekken.

*Ad.3 Voorbeelden van begeleiding, bestaande uit een oriëntatie op de huidige functie en andere mogelijkheden (inclusief leren solliciteren):*

- Verwerken van bepaalde werkgerelateerde ervaringen, het ontdekken van eigen mogelijkheden en die omzetten in creëren van kansen binnen de huidige organisatie.
- Individuele begeleiding, wat ik wilde en wat ik zeker niet wilde gaan doen. Advies over hoe dit aan te pakken. En een belletje toen er voor mij een mooie vacature op het net stond. Daar meteen op gereageerd. En aangenomen!

- Oriëntatie op nieuwe functiemogelijkheden, kijken binnen welke functie mijn capaciteiten meer tot hun recht komen. Eventuele bijscholingsmogelijkheden inventariseren.
- Het samen kijken naar mijn werkzaamheden uit het verleden en de mogelijkheid tot verbetering van een werkplek, zodat ik me prettiger voel en meer voldoening heb. Tot nu toe 2 gesprekken gehad. Inventariseren en succesmomenten.
- Helder krijgen welke opleiding / cursus ik het beste zou kunnen volgen om bepaalde vaardigheden (verder) te ontwikkelen en die passen in verdere loopbaan. Zoek geen ander werk.
- Adviestraject, ongeveer 5 individuele gesprekken gehad; onderwerpen erg interessant want competenties aangeboord waar ik niet snel aan zou denken. Even gestaakt vanwege zwangerschap. Positie nu: oriëntatie op uitgekozen beroepen.
- Kom iedere 2 weken bij het loopbaancentrum waar we vooral de vacatures door nemen en het opstellen van sollicitatiebrieven en gesprekken voorbereiden. Heb dit wel nodig, vind dat erg moeilijk.
- Gesprekken van 1,5 uur om de 14 dagen, naar aanleiding van ingeleverd huiswerk over je eigen functioneren. Wie ben ik; wat kan ik goed; hulp bij schrijven sollicitatiebrief; oefenen van sollicitatiegesprek.
- Loopbaanbegeleiding; zoeken naar vacatures; helpen cv opstellen; nagaan wat er niet goed liep tijdens sollicitatiegesprek.

Enkele respondenten gebruikten de open vraag over de aard van de loopbaanbegeleiding ook om hun oordeel over de verkregen loopbaanbegeleiding te geven.

*Positieve reacties:*

- Ik ben tevreden over het loopbaantraject en outplacementtraject.
- Ik krijg loopbaanbegeleiding bij het loopbaancentrum van onze organisatie. Ik heb in drie maanden tijd ongeveer 6 persoonlijke gesprekken gehad en meerdere keren contact via telefoon en mail. Ik ben erg tevreden over mijn loopbaanbegeleiding.

Er zijn ook kritische reacties. Deze duiden erop dat de afspraken en wederzijdse verwachtingen in dit geval niet voldoende expliciet zijn gemaakt.

*Kritische reacties:*

- Ik heb maar weinig gesprekken gehad. Ze bieden geen zekerheid. Ze reageren erg laat en ik moet veel zelf regelen en contact zoeken.
- Ik heb tot nu toe 2 gesprekken met mijn begeleider gehad. Het laatste gesprek dateert van 20 april 2006! Het eerstvolgende gesprek zal plaatsvinden op 11 september 2006. In de tussentijd heb ik niets vernomen.

#### **5.4 Invloed loopbaanbegeleiding op loopbaangedrag**

In hoeverre heeft de loopbaanbegeleiding daadwerkelijk geholpen om loopbaangedrag te beïnvloeden? In paragraaf 2.3 gaven we aan dat hierbij acht 'gedragingen' cruciaal zijn:

- Persoonlijke flexibiliteit: zich gemakkelijk kunnen aanpassen aan veranderingen.
- Corporate sense: zich betrokken voelen bij het bereiken van organisatiedoelen.
- Reflecteren op de eigen loopbaan: regelmatig nadenken over wat men wil bereiken.
- Afwegen kosten en baten: voor- en nadelen van huidige en andere banen afwegen.
- Persoonlijke effectiviteit en zelfsturing: eigen loopbaan goed kunnen sturen.
- Omgaan met onzekerheid: goed kunnen omgaan met onzekerheid over baan en inkomen.
- Balans werkprivé en werkgezondheid: goed kunnen omgaan met spanningen tussen werk enerzijds en thuissituatie en/of gezondheid anderzijds.



- Netwerken: goede contacten onderhouden met mensen die kunnen helpen bij de eigen loopbaan.

We vroegen in hoeverre de loopbaanbegeleiding hen hielp om deze acht gedragingen te vertonen, en in hoeverre de begeleiding hielp bij de feitelijke loopbaanverandering, namelijk werk krijgen dat past bij de eigen competenties (zie tabel).

Tabel 5.2 Percentages medewerkers in begin- en eindmeting die vinden dat loopbaanbegeleiding (niet) helpt ter stimulering van loopbaangedrag. Tussen haakjes het aantal respondenten.

		Beginmeting % (n)		Eindmeting % (n)	
		% niet of nauwelijks	% (ze-ker) wel	% niet of nauwelijks	% (ze-ker) wel
	<i>Ik denk dat de loopbaanbegeleiding mij helpt / heeft geholpen om...</i>				
Feitelijke loopbaanverandering	werk te krijgen dat past bij mijn competenties	14 (9)	68 (44)	26 (6)	35 (8)
Persoonlijke flexibiliteit	me gemakkelijk aan te kunnen passen aan veranderingen in mijn werksituatie	23 (15)	48 (32)	43 (9)	24 (5)
Corporate sense	me sterk betrokken te voelen bij het bereiken van organisatiedoelen.	38 (25)	32 (21)	55 (12)	14 (3)
Reflecteren op loopbaan	regelmatig na te denken over wat ik in mijn loopbaan wil bereiken	12 (8)	71 (47)	14 (3)	64 (14)
Afwegen kosten en baten	de voor- en nadelen van mijn huidige baan en eventuele andere banen tegen elkaar af te wegen	17 (11)	67 (44)	23 (5)	59 (13)
Persoonlijke effectiviteit en zelfsturing	mijn loopbaan goed zelf te kunnen sturen	12 (8)	64 (42)	27 (6)	59 (13)
Omgaan met onzekerheid	goed om te gaan met onzekerheid over mijn baan en inkomen	26 (17)	33 (22)	52 (11)	10 (2)
Balans werkprivé en werkgezondheid	goed om te gaan met spanningen tussen mijn werk aan de ene kant en mijn thuissituatie en/of gezondheid aan de andere kant	27 (18)	41 (27)	67 (14)	24 (5)
Netwerken	goede contacten te onderhouden met mensen die mij kunnen helpen in mijn loopbaan	17 (11)	55 (36)	32 (7)	36 (8)

Uit de tabel blijkt, tegengesteld aan de verwachting, dat respondenten in de eindmeting over het algemeen minder positief lijken te zijn over de invloed van loopbaanbegeleiding op hun loopbaangedrag en loopbaanuitkomst dan respondenten in de beginmeting.<sup>5</sup> Zo zegt bij de eindmeting eenderde van de respondenten dat de begeleiding hen heeft geholpen om passend werk te krijgen, tegenover tweederde van de respondenten in de beginmeting. Op alle ‘acht loopbaangedragingen’ scoort men bij de eindmeting (licht) negatiever dan bij de eerste. Het meest positief is en blijft men over de hulp die de loopbaanbegeleiding biedt bij het reflecteren op de loopbaan en bij het vergroten van persoonlijke effectiviteit en zelfsturing. Men oordeelt negatief over de hulp die de loopbaanbegeleiding biedt bij het vergroten van betrokkenheid bij organisatiedoelen (*corporate sense*) en bij het omgaan met onzekerheid over baan en inkomen. De respondenten die zowel aan de begin- als aan de eindmeting hebben meegedaan, scoren op dit punt zelfs nog negatiever.

Bij de groep van 20 respondenten, die tweemaal een vragenlijst heeft ingevuld, konden we statistisch toetsen of zij de tweede maal inderdaad negatiever oordeelden dan de eerste keer. Bij 4 van de 9 onderwerpen is er inderdaad een significante achteruitgang: respondenten zijn bij de tweede meting gemiddeld minder van mening dat de loopbaanbegeleiding hen helpt om zich aan te passen aan veranderingen in het werk (persoonlijke flexibiliteit) en om goed om te gaan met onzekerheid (zie volgende tabel). Wat betreft de overige onderwerpen is er geen significante verandering in het oordeel over of de loopbaanbegeleiding behulpzaam is geweest.

Deze resultaten zijn tegengesteld aan de verwachting, aangezien de pilot tot doel had om de bestaande loopbaanbegeleiding te verbeteren op basis van kennis opgedaan in ons onderzoek naar wat individuen beweegt om van baan te veranderen. We kunnen echter niet concluderen dat de pilots hiermee niet succesvol zijn geweest.

Want de respons op in het bijzonder de eindmeting was gering. Het kan zijn dat juist de respondenten die gedurende het traject teleurgesteld raakten over de begeleiding, de vragenlijst de tweede keer hebben ingevuld, terwijl de respondenten bij wie de begeleiding wél aan de verwachtingen voldeed, de lijst niet hebben ingevuld (kortom: selectieve uitval).

Een andere verklaring is dat in één van de pilots, bij de beginmeting, veel loopbaan-kandidaten tevreden waren over de begeleiding. Aan de eindmeting deden echter slechts enkele personen uit deze pilots mee; dit om de eerder beschreven privacybescherming. De uitval van deze groep respondenten in de eindmeting kan de uitkomsten negatief hebben vertekend.

Feit blijft echter dat we op basis van deze bevindingen niet kunnen afleiden wat de invloed is geweest van de TNO-adviezen op de bestaande loopbaanpraktijken bij de ‘vier pilots’.

---

<sup>5</sup> Deze verschillen zijn niet statistisch getoetst omdat de begin- en eindmeting slechts voor een deel dezelfde respondenten bevat, waardoor de twee groepen deels niet, deels wel statistisch afhankelijk van elkaar zijn en statistische toetsen (bijvoorbeeld de t-toets) daardoor niet van toepassing zijn.

Tabel 5.3 Verschillen tussen begin- en eindmeting in gemiddelden op vijfpuntsschalen over hulp bij loopbaanverandering en loopbaangedrag, alleen voor de groep respondenten die aan beide metingen heeft deelgenomen (n = 20).

	Beginmeting	Eindmeting	Significant verschil (positief/negatief)
<i>Positieve invloed loopbaanbegeleiding op:</i>	M	M	
Feitelijke loopbaanverandering	3,5	3,0	Sig (= ruimte voor verbetering) *
Persoonlijke flexibiliteit	3,4	2,5	Sig (= ruimte voor verbetering)**
Corporate sense	2,7	2,2	
Reflecteren op loopbaan	3,8	3,7	
Afwegen kosten en baten	3,7	3,3	
Persoonlijke effectiviteit en zelfsturing	3,8	3,4	
Omgaan met onzekerheid	2,8	1,3	Sig (= ruimte voor verbetering)*
Balans werkprivé en werkgezondheid	3,1	2,1	Sig (= ruimte voor verbetering)**
Netwerken	3,4	2,8	

\*  $p < 0,05$

\*\*  $p = 0,005$

## 5.5 Tevredenheid met loopbaanbegeleiding

In de beginmeting stelden we vragen over tevredenheid met de loopbaanbegeleiding. In de hierna volgende tabel staan de percentages medewerkers die meer en minder tevreden zijn met de loopbaanbegeleiding (percentages respondenten die neutraal scoorden zijn niet vermeld).

Uit de tabel blijkt dat respondenten veel vaker wel dan niet tevreden zijn. Over het totale verloop is 72% tevreden. Vooral over het nakomen van afspraken door de loopbaanbegeleider, evenals over communicatie met de loopbaanbegeleider is men erg tevreden: 91% respectievelijk 89%. Maar over de 'passendheid' van aangeboden werk is een minderheid van 47% tevreden.

Tabel 5.4 Tevredenheid met loopbaanbegeleiding

Hoe tevreden bent u over de volgende aspecten van de loopbaanbegeleiding?	% (zeer) Ontevreden (n)	% (zeer) Tevreden (n)
De snelheid van handelen door de loopbaanbegeleider	6 (4)	72 (47)
De duidelijkheid van de gang van zaken	11 (7)	77 (51)
De houding van de loopbaanbegeleider	5 (3)	86 (57)
De bereidheid van de loopbaanbegeleider om op problemen of vragen te reageren	2 (1)	86 (57)
De deskundigheid van de loopbaanbegeleider	3 (2)	83 (55)

Hoe tevreden bent u over de volgende aspecten van de loopbaanbegeleiding?	% (zeer) Ontevreden (n)	% (zeer) Tevreden (n)
Het nakomen van afspraken door de loopbaanbegeleider	3 (2)	91 (60)
De communicatie / het verstrekken van informatie	6 (4)	89 (59)
De zorgvuldigheid waarmee men omgaat met persoonlijke gegevens	5 (3)	84 (54)
De bereikbaarheid van de loopbaanbegeleider per telefoon / e-mail / fax	2 (1)	86 (57)
De wijze waarop de contacten verlopen	5 (3)	86 (57)
De 'passendheid' van het aangeboden werk	17 (3)	47 (44)
Het totale verloop van het traject	5 (3)	72 (44)

In zowel de begin- als de eindmeting vroegen we naar verbeteringen in de werkmotivatie sinds de start van de loopbaanbegeleiding. De gegevens (zie tabel) duiden erop dat cliënten, in de loop van een begeleidingstraject, meestal meer gemotiveerd raken. In de beginmeting was 41% positief; in de eindmeting bleek dit aantal op 59% te liggen.

Tabel 5.5 Bent u momenteel meer gemotiveerd door uw werk dan bij de start van uw loopbaanbegeleiding?

	Eerste meting			Tweede meting		
	Ja, zeker	Ja, beetje	Nee	Ja, zeker	Ja, beetje	Nee
	25%	16%	60%	32%	27%	36%
Totaal N	14	9	34	7	6	8

## 5.6 Verandering van werk

In de beginmeting vroegen we of loopbaankandidaten recent van baan veranderd waren. Van de 63 respondenten die deze vraag beantwoordden, reageerden 35% positief. In de eindmeting vroegen we wat er was gebeurd in de loopbaan sinds de start van de begeleiding; hierop konden respondenten meerdere antwoorden geven (zie tabel).

Tabel 5.6 Gebeurtenissen na loopbaantraject (Men kon meerdere antwoorden aankruisen).

	% respons (n)
Intern nog dezelfde functie behouden	34,4%
Intern nieuwe functie gekregen	31,3%
Intern nieuw ontwikkelingstraject gevolgd of begonnen	9,4%
Intern nieuwe taken in dezelfde functie verkregen	6,3%
Intern op een andere afdeling / locatie gaan werken	3,1%
Extern nieuwe baan verworven	3,1%
Anders	3,1%
Heel anders	9,4%

Uit deze tabel blijkt dat respondenten grotendeels op de vraag 'Wat is er gebeurd in uw loopbaanbegeleiding sinds de start van de loopbaanbegeleiding?' het antwoord 'intern nog dezelfde functie behouden' aankruisen. Maar dat er naast dit antwoord ook soms aangegeven wordt dat er tegelijkertijd een nieuw ontwikkelingstraject is gestart.

Van de in totaal 23 personen van de eindmeting hebben 9 respondenten intern een andere functie gekregen; één persoon heeft extern een nieuwe baan verworven. Drie respondenten zeggen dat er (heel) wat anders is gebeurd na het loopbaantraject, namelijk dat zij wel hun baan hebben behouden maar daarnaast andere taken vervullen, of dat zij zijn teruggeplaatst.

## 5.7 Verandering door loopbaanbegeleiding

In de eindmeting stelden we een open vraag over wat er volgens de respondenten dankzij de loopbaanbegeleiding is veranderd, en of verwachtingen zijn waargemaakt. Hun antwoorden zijn in te delen in drie mogelijke veranderingen:

1. Meer duidelijkheid over eigen wensen en mogelijkheden;
2. Gewenste verandering (niet) doorgevoerd;
3. Verwachtingen niet waargemaakt.

### *Ad.1 'Meer duidelijkheid over eigen wensen en mogelijkheden':*

- Mening over mezelf, mijn zelfbeeld is aangepast, zelfvertrouwen vergroot, meer plezier in huidige werk, weerstand bijstellen en/of reëler maken (ook kijk op traject).
- Meer duidelijkheid over capaciteiten en loopbaanwensen.
- Inventarisatie kernkwaliteiten, motivatie versterkt, de aanlooptijd tot start van traject duurde 1 jaar; daarna voldeed het aan mijn verwachting.
- Dat je vaker wat beter de weg weet en een stuk wijzer wordt door vragen te stellen.
- Heb inzicht in wensen, mogelijkheden en eigen vaardigheden en ben op basis hiervan op zoek naar nieuwe functie, intern of extern.
- Ik ben gericht gaan zoeken, ik ben bewuster van wat ik wil, de praktijk is weerbarstig, de mogelijkheden om dit te realiseren zijn er nauwelijks.

### *Ad.2 'Gewenste verandering (niet) doorgevoerd':*

In positieve zin:

- We zijn vooral gaan netwerken. Kijken en praten met andere instellingen. Dat was een succes.
- Nieuwe locatie, goede werksfeer.
- Leuke baan maar geen kinderopvang kunnen regelen, nu nieuwe collega's en leuker werk.
- Ik heb nu een baan die bij me past, leuk, dankbaar werk. Van schoonmaakwerk naar mantelzorg. Ik wou de zorg in dat is gelukt. Mijn verwachtingen zijn waargemaakt.
- Meedraaien ergens anders, maar te weinig diploma's. Maar via via mogelijk nog ooit een andere baan, verder veel contact met loopbaancentrum en vaak telefonisch contact.
- Er is een nieuwe functie voor mij gecreëerd, maar dat is te danken aan de teamleider. De loopbaanbegeleider heeft alleen enkele tips gegeven bij het verder invullen van het organisatorische deel van de nieuwe functie, bijvoorbeeld doelstellingen maken, evalueren.
- De organisatie geeft me het gevoel mee te willen denken en me te helpen om een goede keuze voor de toekomst te maken.

In negatieve zin:

- Stagemogelijkheid en van daaruit zicht of ik verder kan. Hoewel het werk leuk is, is dit niet waarvoor ik geleerd heb. Ik wil de verzorging in, verwachtingen zijn niet gerealiseerd.
- Ik ben sceptisch over of er binnen de instelling iets voor me is.

*Ad.3 'Verwachtingen niet waargemaakt'.*

- Verwachtingen niet helemaal waargemaakt want er is niet altijd eerlijk gehandeld.
- Nee, verwachtingen zijn niet waargemaakt, er wordt gekeken naar de verwachtingen van het UWV en niet naar de mens, je moet veel zelf regelen en aandringen op begeleiding.
- Na opheffing oude afdeling enkele maanden onduidelijkheid, vanaf april 2006 andere afdeling voor alvast 1 jaar; nog niets gehoord verder.

## 6 Portretten; loopbaankandidaten in beeld

*We hebben, als aanvulling op het vragenlijstonderzoek, een gesprek gehad met een aantal loopbaankandidaten, verbonden aan de 'vier pilots'. Hierbij treft u de gespreksverslagen in de vorm van een aantal 'portretten'. Daarin vallen een aantal zaken op; die hebben we verwerkt in hoofdstuk 1, 'Wat werkt (niet)', en in de twee eerder genoemde stappenplannen (zie deelrapportages 5 en 6).*

### 6.1 **Mevrouw A: Mijn kwaliteiten zijn door mijn werkgever te weinig benut.**

Mevrouw A (48 jaar) werkte 30 jaar als verpleegkundige op verpleegafdeling(en). Door reumatische klachten wilde A ander werk; zij zocht zelf hulp bij het loopbaancentrum. Zij heeft een loopbaantraject doorlopen die bestond uit het voeren van gesprekken, testen op capaciteiten en een sterktezwakte analyse. Deze begeleiding leverde niet direct nieuwe inzichten op, maar was wel nuttig in het kader van een stukje verwerking.

Na verloop van tijd kreeg mevrouw A via de loopbaanadviseur een baan aangeboden als coördinator van de vrijwilligersorganisatie. A heeft intussen zelf ontslag genomen. Zij vond geen voldoening in haar nieuwe baan en kreeg het gevoel dat haar ervaring en kwaliteit onvoldoende werd aanbeoordeld. Zij heeft gekozen voor ondernemerschap en gaat als particulier verpleegkundige aan de slag. Zij kan nu kiezen welke patiënten goed passen bij haar fysieke mogelijkheden.

Mevrouw is wel tevreden over haar begeleiding in het loopbaancentrum maar vindt ook dat haar werkgever onvoldoende uit haar heeft gehaald. Zij ziet dat er veel jongeren (lees: pas gediplomeerden verpleegkundigen of verzorgenden) zijn die in de praktijk weinig ondersteuning krijgen. 'Zeker waar het gaat om specifieke handelingen óf om observaties voor specifieke doelgroepen schieten zij te kort...'. Mevrouw had graag haar steentje bijgedragen aan de begeleiding en educatie van deze doelgroep.

A geeft aan dat binnen haar organisatie veel wordt geredeneerd vanuit reguliere vacatures maar niet vanuit de vraag.

### 6.2 **Mevrouw B: Erg positief over de ondersteuning van het loopbaancentrum.**

Mevrouw B werkte als zorgcoördinator voor een GGZ instelling en wilde om te anticiperen op een reorganisatie zich verder oriënteren op haar mogelijkheden voor de toekomst. Zij kwam met een aantal open vragen terecht bij het loopbaancentrum. Haar belangrijkste vragen waren: Wat zijn mijn kwaliteiten en in welke beroepen passen deze kwaliteiten? Mevrouw volgde gedurende een periode van 6 á 7 maanden een traject waarbij zij testen onderging waaruit haar persoonlijkheid uit bleek en waaruit bleek over welke kwaliteiten zij beschikt. Vervolgens kreeg zij gesprekken en gerichte oefeningen om zich voor te breiden op nieuwe beroepsmogelijkheden.

Mevrouw heeft intussen een andere functie en is daar erg blij mee. Ook al was er géén reorganisatie dan had zij de overstap naar de nieuwe functie geaccepteerd. Wel heeft mevrouw ondersteuning gehad bij haar zoektocht. Zij hoefde niet actief te zoeken. Mevrouw B is erg positief over de ondersteuning van het loopbaancentrum. Zij noemt een aantal positieve ervaringen:

- Ik ben aan het denken gezet.
- Ik kan nadenken over mijn loopbaan (in plaats van alleen de huidige baan) en zag een aantal patronen die ik nu herken en kan doorbreken.
- Het was niet alleen begeleiding naar een andere baan, maar ook een advies voor mijn verdere loopbaan

- Ik ben nu actiever betrokken bij het vaststellen van mijn werkzaamheden  
*Toelichting:* Hoewel de functie een zelfde naam heeft (namelijk zorgcoördinator) heeft mevrouw op dit moment een heel andere functie-inhoud. Voorheen werkte zij voor een kleinere eenheid en was haar voornaamste taak om het werk te verdelen en zorg te dragen voor een optimale bezetting. Op dit moment werkt zij voor een hele divisie en is zij veel meer faciliterend bezig. Zij functioneert als ‘problem shooter’ zet zelf projecten op om structurele oplossingen te zoeken en houdt zich bezig met deskundigheidsbevordering en educatie van medewerkers.

### 6.3 **Mevrouw C: Ik werd een kostenpost die gereduceerd moest worden.**

Mevrouw C werkte als ziekenverzorgende toen zij 1,5 jaar geleden door een operatie aan haar ruggenwervels haar functie niet meer kon oppakken. Via het UWV kwam zij bij het loopbaancentrum terecht. Aanvankelijk was zij blij met de begeleiding. Haar loopbaanadviseur spoorde haar aan om actief te oriënteren op een nieuwe toekomst en C werd in de gelegenheid gesteld om door middel van stages zicht te krijgen op andere functies.

Na wisseling van loopbaanadviseur ging het bergafwaarts met de begeleiding. Mevrouw had zélf ontdekt dat zij de functie van secretaresse een goed alternatief vond; dit werk liet zich naar haar gevoel goed combineren met haar fysieke beperkingen. De testuitslagen bleken echter niet (volledig) haar keuze te bevestigen en hoewel mevrouw C het gevoel had dat zij die (tegenvallende) capaciteitstestuitslagen redelijk kon toelichten vond zij naar haar gevoel geen gehoor.

Ook de ondersteuning vanuit de werkgever viel tegen. Haar leidinggevende werkte tegen nadat mevrouw de keuze voor een opleiding had gemaakt en mevrouw kreeg het gevoel dat zij overal voor moest vechten. Zij geeft het volgende aan: ‘De werkgever legde een steeds groter wordende druk bij mij’. ‘Ik werd een kostenpost die gereduceerd moest worden’. ‘Dit ging zover dat mijn werkgever zelfs een herkeuring bij het UWV aanvroeg’.

Wat mevrouw aangeeft is dat de samenwerking en afstemming tussen de verschillende onderdelen van deze zorginstelling in haar ogen moeizaam tot zeer slecht verloopt. Zij voelde zich buitengesloten waar het feitelijk om haar zou moeten draaien. Hoewel mevrouw dus inmiddels ander werk heeft (zij doet dit overigens met véél plezier), heeft zij alles bij elkaar opgeteld slechte ervaringen. De begeleiding naar ander werk vond volgens C plaats *ondanks* de tegenwerking en slechte begeleiding vanuit het loopbaancentrum.

### 6.4 **Mevrouw D: Ze zochten actief naar passende vacatures voor mij.**

Mevrouw D werkte als secretaresse en is op eigen initiatief naar het loopbaancentrum gegaan. Zij wilde haar mogelijkheden voor de toekomst gaan verkennen.

D heeft een aantal gesprekken gevoerd waaruit duidelijk werd wat de specifieke wensen van haar waren. Na deze gesprekken zocht de loopbaanadviseur actief naar passende vacatures. Zij leverde advertenties aan die zij geschikt achtte en waar mevrouw dan op kon reageren. Dit waren overigens interne vacatures.

Mevrouw kreeg een nieuwe functie aangeboden die bij haar wensen paste, maar zij kreeg het helaas niet rond met de kinderopvang. De buitenschoolse opvang kon niet worden aangepast op de nieuwe dagdelen die haar werden aangeboden en zij moest afzien van het aanbod. Dit was voor haar wel teleurstellend. Op dit moment ziet D zélf af van een vervolg. Zij wacht tot haar jongste kind oud genoeg is (ook gezien de kosten voor opvang) en gaat dan weer actiever zoeken.



Mevrouw is zeer tevreden over de rol van de loopbaanadviseur en vond met name prettig dat zij actief betrokken waren bij de zoektocht naar een andere baan.

Overigens zocht D het meer in aanpassing van haar arbeidsomstandigheden en werkinhoud. Zij is blij met een rol als secretaresse en zocht vooral naar: meer contact met collega's, een afdeling met een breder takenpakket en directer contact met klanten. Deze inzichten werden ook duidelijker ná de gesprekken met de loopbaanadviseur.

#### **6.5 Mevrouw E: Ik miste een actievere houding van de loopbaanadviseur.**

Mevrouw E werkte als budgetconsulent toen zij door een reorganisatie in een loopbaantraject terecht kwam. Om dat de reorganisatie al een jaar vooraf was aangekondigd was de verrassing niet zo groot.

De begeleiding van het loopbaancentrum kende een algemeen en een individueel deel. Het algemene deel bestond vooral uit het informeren van de hele afdeling over het Sociale Plan. Ná het algemene deel voerde E drie individuele gesprekken. Zij heeft geen testen of specifieke oefeningen/opdrachten uitgevoerd. De individuele gesprekken leverde mevrouw niet zoveel (nieuwe) inzichten op. Dankzij een leidinggevende is een nieuwe functie voor mevrouw gecreëerd. Mevrouw werkt nu als budgetconsulent voor een grotere eenheid. Waar zij voorheen met name onderhandelde met schuldeisers en zovoorts treedt zij nu op als (financieel)adviseur voor een groep maatschappelijk werkers die verdeeld werken over 4 teams. De maatschappelijk werkers kunnen allerlei vragen voorleggen waar zij met hun cliënten tegenaan lopen.

Mevrouw E vindt haar nieuwe baan tot nu toe erg leuk. De functie is een proef voor een periode van één jaar.

E geeft aan dat zij niet zoveel hulp heeft ondervonden van de loopbaanadviseurs. Zij had ook een actievere houding verwacht van de loopbaanadviseurs bij het zoeken naar alternatieven. Wél is mevrouw tevreden over een praktisch advies dat zij kreeg van één van de adviseurs met betrekking tot de invulling van haar nieuwe baan. Zij kreeg het advies om doelstellingen op papier te zetten zodat zij tijdens de evaluatie van de proefperiode goed effecten kon meten.

#### **6.6 Meneer F: Goed geholpen door het loopbaancentrum.**

Meneer F is verpleegkundige (HBO opleiding gevolgd) en werkt al jaren in de psychiatrie. Hij kwam bij het loopbaancentrum nadat hij met een burnout thuis had gezeten. In het loopbaancentrum had hij positieve ervaringen met de adviseurs. Zij gaven hem testen, huiswerkopdrachten en voerden gesprekken. Met name de testen gaven F meer inzicht in zijn sterke en zwakke kanten. Ook werd een verband gelegd met zijn werkomgeving en de klachten die F had gekregen.

F heeft door de interventie van het loopbaancentrum nu ander werk. Hij werkt weliswaar nog voor dezelfde organisatie en ook binnen een zelfde functie, maar de afdeling is nu anders. Belangrijkste verschil is dat de afdeling waar hij nu werkt al 10 jaar bestaat en goed georganiseerd is. Hij gaf aan dat hij zelf veel behoefte heeft aan duidelijkheid en structuur (uitslag van testresultaten). Hij weet nu dus ook dat hij het niet moet zoeken binnen organisatie(onderdelen) die nog pionieren. Daarnaast werkt F nu ook met een andere doelgroep.

Wat meneer F als zeer positief heeft ervaren is de begeleiding die gericht was op zélf tot inzichten komen en daardoor ook stappen nemen. Het loopbaancentrum trad dus niet op als intermediair.

## 6.7 **Mevrouw G: Ga niet onnodig psychologiseren**

Mevrouw G (30) is orthopedagoge en kwam op eigen verzoek bij het loopbaancentrum terecht. Zij voelde dat ze toe was aan een nieuwe uitdaging en wilde inzicht in haar mogelijkheden op korte en lange termijn. Ook wilde zij inzicht of zij geschikt zou zijn voor managementfuncties. Deze zorginstelling was voor mevrouw haar eerste werkgever en zij werkte al jaren als programmamedewerkster Preventie.

Zij werd in het loopbaancentrum getest en kreeg onder andere meer inzicht in haar teamrollen. Daarnaast heeft zij een aantal gesprekken gevoerd met loopbaanadviseurs waarin verdieping werd gezocht op de testresultaten. G heeft mede door de interventies van het loopbaancentrum een andere functie gevonden. Zij werkt binnen dezelfde organisatie, nu op een andere afdeling, als Projectleider Innovatie en Productontwikkeling. Dat zij deze functie heeft aanvaard, heeft ook te maken met de inzichten die zij kreeg in het loopbaancentrum. Uit de testen bleek onder meer dat zij niet zo geschikt zou zijn als (lijn)manager, maar juist wel als projectleider of interim manager.

G heeft ook nog een aantal tips voor de loopbaanadviseurs. Zij geeft aan dat de adviseurs snel neigen tot psychologiseren. Teveel en te snel de diepte ingaan. Zo werden ook jeugdherinneringen besproken. Mevrouw vindt dit te ver gaan en heeft dit ook afgekapt. Zelf denkt zij dat de loopbaankandidaten tot nu toe ook vanuit een negatieve invalshoek het centrum bezoeken. Dan is het meer op de lijn om deze gesprekken te voeren. Mevrouw gaf verder aan dat zij had verwacht dat het loopbaancentrum mee zou zoeken naar geschikte functies binnen of buiten de organisatie. Het leek haar een goede uitbreiding van de dienstverlening.

*NB. Ook voor TNO had ze nog een tip. De vragenlijsten waren ook teveel opgesteld vanuit het idee dat kandidaten vanuit een negatieve invalshoek terecht komen bij een loopbaancentrum. Zij heeft er wel van alles tussen (moeten) schrijven omdat zij zichzelf niet herkende in de gestelde vragen.*

## 6.8 **Mevrouw H: Ik heb zelf al snel een andere baan gevonden**

Mevrouw H werkte als verpleegkundige op verschillende verpleegafdelingen. Door een reorganisatie kwam H bij het loopbaancentrum terecht. Daar heeft zij alléén het algemene deel van het loopbaantraject doorlopen. Dit hield in uitleg over het sociaal plan en over de rechten en plichten van de medewerker.

Ná dit algemene deel zou een individueel traject volgen. Mevrouw H is daar echter niet meer aan toegekomen: ze vond direct een andere functie zonder tussenkomst van het loopbaancentrum.

Zij heeft dus ook geen oordeel over het loopbaancentrum óf over de interventies van de loopbaanadviseurs.

## 7 Met medewerkers in gesprek over loopbaanbeleid

*Als aanvulling op het vragenlijstonderzoek is in kleine groepjes gesproken met 24 medewerkers, loopbaankandidaten, verbonden aan drie zorginstellingen in Brabant (Welstaete, ZVOM en Cello). Tijdens de interviews stonden tien vragen centraal. De gesprekken zijn samengevat in onderstaand verslag.*

*Daarin vallen een aantal zaken op; die hebben we verwerkt in hoofdstuk 1, 'Wat werkt (niet)', en in de twee eerder genoemde stappenplannen (zie deelrapportages 5 en 6).*

Desgevraagd hebben in totaal 24 medewerkers zich laten interviewen, 10 van hen hadden of hebben te maken met een situatie waarin van gedwongen loopbaanstappen sprake is ('moeters'). De overige medewerkers hebben zelf te kennen gegeven zich te willen oriënteren op een mogelijke volgende stap in hun loopbaan ('willers').

Tot de deelnemende medewerkers behoren 22 vrouwen en 2 mannen, werkzaam in verschillende functies en goed verdeeld over alle leeftijds categorieën. De functies variëren van huishoudelijke dienst, helpende, verzorgende, persoonlijk begeleidster tot activiteitenbegeleidster, praktijkopleider, zorgbemiddelaar, financieel administratief medewerker en medewerker transport.

Op de vraag 'Wat versta je onder loopbaanbeleid?' bleek bij de reacties dat de medewerkers met lichamelijke klachten en beperkingen 'loopbaanbeleid' in eerste instantie sterk koppelen aan hun eigen verminderde bewegingsmogelijkheden. Met nek-, schouder- of rugklachten ben je immers minder mobiel. In tweede instantie werd hun eigen situatie in verband gebracht met loopbaanstappen in de zin van gedwongen stappen in hun loopbaan.

De medewerkers die zich oriënteren op hun werk in de nabije of verdere toekomst denken bij loopbaanbeleid aan ander werk, dezelfde functie op een andere (stage)werkplek, vermindering of uitbreiding van taken, flexibiliteit, openstaan voor veranderingen en zien welke mogelijkheden die veranderingen met zich meebrengen, groeien in de breedte van een functie of hogerop komen, maar ook je kunnen aanpassen als je door fysieke klachten wat anders moet. *Opvallend is dat alle medewerkers oplossingen en mogelijkheden zoeken binnen de eigen instelling en niet denken aan externe loopbaanstappen.*

De vraag 'Hoe zie je interne loopbaanstappen?' en 'Hoe kijk je tegen loopbaanbeleid aan?' riep reacties op:

- stimulansen vanuit de leiding zijn welkom, ze zijn ook een teken van waardering;
- het is mogelijk op interne vacatures te solliciteren;
- om een stap te zetten hebben veel mensen, 'ik ook', een duwtje nodig;
- het zou goed zijn zo eens per drie of vier jaar te wisselen van werkplek, ook voor leidinggevenden;
- verzorgenden gaan er van uit dat de kansen op doorstroming naar een andere (hogere) functie beperkt zijn terwijl ze wel willen groeien in hun functie;
- herplaatsing naar aanleiding van fysieke beperkingen is door betrokkenen positief ervaren zowel dankzij de begeleiding als door het resultaat.

De meeste medewerkers willen meegaan in veranderingen en willen daarvoor ook weer graag één of meer cursussen volgen maar daarbij wordt aangetekend dat de afstand van huis naar het werk niet veel groter moet worden.

- De komende fusie Welstaete en ZVOM leidt mogelijk tot een strakkere taakverdeling waardoor het werk minder afwisselend en daarom minder aantrekkelijk wordt;

- de privé-situatie met kleine kinderen belemmert sommige medewerkers nu om een volgende stap in de loopbaan te zetten;
- loopbaanbeleid helpt wel om geprikkeld te blijven;
- de meeste medewerkers vinden het leuk om op verschillende werkplekken ingezet te worden maar voelen zich wel een uitzondering tussen collega's die erg vast zitten aan hun taken en hun afdeling.

‘Denk je wel eens na over een volgende stap in je loopbaan?’

- Degenen die in een gedwongen situatie zaten of nog zitten (‘de moeters’), zijn daar intensief mee bezig (geweest). Dat gebeurt door intern te kijken naar mogelijkheden, het zich laten testen, maar ook door zich te oriënteren op (bij-) scholingsmogelijkheden, verkennend tijdelijk ander werk te doen, of variabelere te gaan werken.
- Sommige ‘willers’ vinden het belangrijk ook op wat langere termijn te kijken naar nieuwe mogelijkheden. Door gezinsomstandigheden bijvoorbeeld hebben zij geen haast, maar ze bereiden zich wel voor op hun toekomst. Met plezier en met fijne collega's blijven werken, al dan niet met noodzakelijke aanpassingen, is een rode draad in de beantwoording van deze vraag.

‘Vind je het belangrijk om stil te staan bij jouw loopbaan en ideeën te ontwikkelen over je eigen loopbaan?’

Alle medewerkers gaven een bevestigend antwoord, gemotiveerd met opmerkingen zoals:

- je moet je regelmatig afvragen wat kan ik en wil ik nog;
- tijdig keuzes maken is belangrijk, zeker als je aan ziet komen dat je het niet volhoudt;
- ik moest wel, maar wat ik nu doe bevalt me goed;
- ik had eerder aan een opleiding willen beginnen en zie me dat nu niet meer doen;
- ik doe mee aan een loopbaantraject om me te oriënteren; ik wil verkennen of er meer uit mijn eigen functie te halen is;
- ik heb regelmatig een nieuw doel nodig anders ga ik op de automatische piloot en dat wil ik niet;

Veranderingen in de organisatie (naar kleinschalige woon/zorglocaties) zijn een goede aanleiding voor nieuwe mogelijkheden ook voor degenen die zeggen dat kleinschaligheid niets voor hen is:

- veranderingen zijn voor mij erg spannend, ik vind het doodeng maar het moest en nu hoop ik dat ik hier kan blijven.

‘Heb je naar jouw idee inzicht in jouw persoonlijke mogelijkheden op de arbeidsmarkt in het algemeen en in de zorg in het bijzonder?’

- De meeste medewerkers zijn destijds *zeer bewust aan een baan in de zorg begonnen en zien hun toekomst ook binnen de sector maar veel sterker nog binnen de instelling waar zij nu werken.*
- Enkele medewerkers hebben ervaring opgedaan in een ander beroep zoals receptioniste of buschauffeur, maar hebben daarna des te bewuster gekozen voor een functie in de zorg. Het zicht op de persoonlijke mogelijkheden op de arbeidsmarkt heeft vooral betrekking op de zorg.
- Enkele medewerkers hebben gebruik gemaakt van de mogelijkheid met een opleidingsfunctionaris in gesprek te gaan, open dagen van een opleidingsinstituut te bezoeken, informatie op te vragen of op internet te zoeken of contact te leggen met iemand in een beroep of functie waarvan men meer wil weten.

- De oudere medewerkers, de vijftig-plussers ervaren wel dat hun leeftijd een steeds grotere belemmering wordt om nog iets anders te (kunnen) gaan doen.

‘Waar zie je jezelf over 1 jaar (bij gedwongen loopbaanstappen) of 5 jaar (bij vrijwillige loopbaanstappen) werken? In de zorg ja/nee? In wat voor functie?’

Deze vraag bevestigde de reacties op de vraag naar de arbeidsmarktpositie:

- Voor alle medewerkers geldt dat ze zich zelf in de zorg zien werken, als het niet meer uitvoerend kan, dan in een ondersteunende of administratieve functie.
- Allen blijken wel open te staan voor of toe te werken naar een bepaalde, andere, functie-invulling. Het gaat daarbij om aspecten als: andere locaties, dagverzorging, meer extramuraal, met de mogelijkheid kennis en ervaring over te dragen, bij voorkeur in een expertisecentrum, zelfde functie met wat meer afwisselende taken, in een staffunctie na de opleiding die bijna afgerond is, meer coachende werkzaamheden na daar ook een cursus voor gevolgd te hebben tot meer verdieping door cursussen als de cursus psychiatrie die nu aan alle medewerkers wordt aangeboden.
- Twee medewerkers dromen er wel eens van om over vijf jaar als zelfstandige te werken.

De inhoud van de CAO Verpleeg- en Verzorgingshuizen, respectievelijk de CAO Handicaptenzorg blijken niet op alle punten bekend te zijn bij de medewerkers. Op de vraag: ‘Weet je dat je iedere vijf jaar, conform de CAO, recht hebt op een individueel loopbaangesprek?’ antwoordden 18 van de 24 medewerkers met nee.

‘Bespreekt je leidinggevende loopbaanstappen met je (tijdens een POP- of functioneringsgesprek)? Zo ja op welke manier en wanneer wordt dit besproken?’

De ervaringen van de medewerkers zijn op dit punt verschillend.

- De ‘moeters’, de medewerkers die met reïntegratie of gedwongen loopbaanstappen te maken hebben, zijn daarover met hun leidinggevende in gesprek geweest.
- De ‘willers’ hebben wel het idee dat hun leidinggevende er voor open staat en dat ze er zelf ook over kunnen beginnen.
- Bij één instelling heeft slechts een enkeling de ervaring dat de leidinggevende er naar gevraagd heeft. Ook blijkt daar dat verschillende medewerkers al lang geen functioneringsgesprek hebben gehad of alleen een voortgangsgesprek bij gedwongen veranderingen.
- Bij de andere twee instellingen komt het thema loopbaanbeleid vrijwel altijd aan de orde in een functioneringsgesprek. De behoefte aan cursussen wordt wel met enige regelmaat gepeild onder de medewerkers. Dit gebeurt in POP- en/of functioneringsgesprekken of ook wel tijdens werkoverleggen of teambesprekingen. Enkele medewerkers gaven te kennen de follow-up te missen en dan toch niet verder te kunnen komen.

‘Word je ondersteund door je leidinggevende bij het nadenken over / stappen nemen in jouw loopbaan?’

- De ‘moeters’ zijn positief over de steun die ze, soms desgevraagd, van hun leidinggevende (hebben) ontvangen.
- De ‘willers’ staan daar genuanceerder tegenover en hebben ervaren dat de leidinggevende er wel voor open staat, maar in feite weinig of niets kan bieden.
- Veel geïnterviewden zijn positief omdat de leidinggevende stimuleerde en motiveerde door mogelijkheden aan te reiken voor oriëntatie, scholing of tijdelijke werkzaamheden om er ervaring mee op te doen of door het toedelen van een speci-

fiek aandachtspunt als tillen of decubitus. Eén medewerker vindt haar teamcoach ook een echte coach en heeft daar veel aan.

‘Welke bijdrage verwacht je van je leidinggevende bij jouw loopbaanontwikkeling?’

De verwachtingen van de medewerkers zijn op dit punt behoorlijk concreet:

- Openstaan voor wensen, loopbaanbeleid actief ter sprake brengen;
- zicht bieden op / de weg wijzen naar (on)mogelijkheden en cursussen;
- bespreken van betekenis van veranderingen in de organisatie voor de taken en werkplek van de medewerker;
- je loopbaan is vooral je eigen verantwoordelijkheid maar aandacht en steun van de leidinggevende zijn wel belangrijk;
- als je binnen het werk een cursus volgt, mag je ook wel verwachten dat er belangstelling voor is;
- meedenken over je eigen sterke en zwakke / te verbeteren punten;
- leidinggevendens verschillen nogal, daarom zou het goed zijn als zij ook regelmatig wisselen van team of werkplek;
- belangstelling als je door klachten of ziekte je werk niet geheel of helemaal niet kunt doen en attenderen op vacatures.

## 8 Met leidinggeevenden in gesprek over loopbaanbeleid

*Als aanvulling op het vragenlijstonderzoek is met veertien leidinggeevenden gesproken, individueel of in een klein groepje. De leidinggeevenden werken in drie zorginstellingen in Brabant (Welstaete, ZVOM en Cello).*

*Tijdens de interviews stonden elf vragen centraal. De gesprekken zijn samengevat in onderstaand verslag. Daarin vallen een aantal zaken op; die hebben we verwerkt in hoofdstuk 1, 'Wat werkt (niet)', en in de twee eerder genoemde stappenplannen (zie deelrapportages 5 en 6).*

Op de vraag 'Wat versta jij onder loopbaanbeleid?' wordt gereageerd met: dynamiek, flexibiliteit, inzetbaarheid op andere werkplekken en/of met andere taken, aanspreken en aangesproken worden op jezelf ontwikkelen, je capaciteiten benutten, gemotiveerd blijven en niet indutten, jobrotation en organisatieontwikkelingen mee kunnen maken.

'Hoe zie jij loopbaanbeleid / hoe kijk je tegen loopbaanstappen aan?'

Alle leidinggeevenden duiden loopbaanbeleid als positief: het is voor de medewerkers en de organisatie gezond en motiverend; flexibele inzetbaarheid geeft de medewerkers meer afwisseling en de roosters zijn gemakkelijker rond te krijgen; ook in een tamelijk vaste situatie is het goed de horizon te verbreden; medewerkers die tijdelijk op een andere afdeling of locatie hebben gewerkt, komen vaak met nieuwe ideeën waar het hele team van kan profiteren; "de afwasser van vandaag is de manager van morgen", ofwel geef medewerkers de kansen die ze willen hebben, voor zover mogelijk in de eigen organisatie en anders daarbuiten. De leidinggeevenden ervaren ook wel weerstanden en noemen daarbij met name de groep medewerkers die al 15 of 20 jaar op een vertrouwde plek hun werk doen en dat nog steeds prima vinden.

'Vind je het belangrijk dat mensen in beweging zijn tijdens hun loopbaan?'

In lijn van de voorgaande reacties wordt deze vraag bevestigend beantwoord. Het wordt belangrijk gevonden dat medewerkers hun capaciteiten en competenties zo veel mogelijk (kunnen) benutten in het werk. Daarbij zijn horizontaal meer mogelijkheden dan verticaal. Vaak wordt een nieuwe uitdaging gezocht of aangereikt in een extra aandachtsveld, zoals decubitus of een taak als transfercontactpersoon of ergo-coach of deelname aan een projectgroep. Voor de leidinggevende is het belangrijk te weten welke manifeste maar vooral ook welke latente kwaliteiten medewerkers hebben en daar mogelijkheden voor te zoeken.

*Ook naar aanleiding van deze vraag wordt door meerdere leidinggeevenden opgemerkt dat je medewerkers die goed op hun plaats zitten, moet laten zitten; voorkom ook dat er rond medewerkers die al lang in dienst zijn in dezelfde functie een sfeer ontstaat van 'moet die niet eens weg?'*

'Vind je het belangrijk dat werknemers zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun loopbaanontwikkeling?'

Alle leidinggeevenden reageren positief. Ze zien het ook gebeuren: zo nemen medewerkers soms zelf het initiatief voor het volgen van een cursus of het vervangen van een collega. Andere medewerkers, de meeste, hebben wel een duwtje en ondersteuning nodig en dan is het van belang dat je als leidinggevende het loopbaanbeleid ook bespreekbaar maakt en medewerkers in hun ontwikkeling actief blijft volgen en stimuleren. Deze reacties lopen over in de beantwoording van de volgende vraag:

‘Welke bijdrage kun jij als leidinggevende leveren bij de loopbaanstappen van medewerkers?’

Leidinggevend zien hun bijdragen in de sfeer van: openstaan voor signalen, verwijzen, randvoorwaarden bieden, bijvoorbeeld terugkeergarantie na een werkplekruil of ‘snuffelstage’, het gebruiken van netwerken, het regelen van praktische zaken, uitwisseling van medewerkers tussen teams bevorderen en mogelijkheden binnen de eigen organisatie verkennen en uitdragen.

‘Bespreek je loopbaanstappen met je medewerkers en zo ja, op welke manier en wanneer?’

Alle leidinggevend bespreken loopbaanstappen met hun medewerkers. Dat gebeurt in functionerings- of jaargesprekken maar ook in tussentijdse één op één- of wandelganggesprekken en naar aanleiding van verzuim. Ziekte(verzuim) blijkt nogal eens een andere dan puur medische oorzaak te hebben en dan moet je die wel boven tafel zien te krijgen.

‘Wat ervaar je als nadeel van mensen die willen bewegen in hun loopbaan?’

Hierbij lopen de antwoorden uiteen van ‘geen’ tot ‘sterren wil je niet kwijt’. Het vertrek van gewaardeerde medewerkers wordt hooguit als een tijdelijk probleem ervaren. De kwaliteit moet gewaarborgd blijven maar je kunt ook weer goede, gemotiveerde medewerkers terugkrijgen met een frisse kijk.

‘Wat ervaar jij als voordeel van mensen die willen bewegen in hun loopbaan?’

Dit leidt tot reacties als: ‘een levende, bruisende organisatie’, enthousiasme en motivatie voor het werk, voortrekkers in het team, nieuwe vragen en soms een andere aanpak, behoud van kwaliteit en het benutten van talenten.

‘Welke signalen maken jou er op attent dat mensen willen bewegen? Hoe signaleer je *willers*?’

Dit roept beelden op van medewerkers die vaak de vacaturelijst bekijken, medewerkers die na elke activiteit zoeken naar bevestiging of vragen om een compliment, medewerkers die kortaf of chagrijnig zijn of overal de negatieve kanten van zien en uitdragen of medewerkers die er steeds meer de kantjes van aflopen. Op de subvraag: ‘Wat doe je met deze signalen en wat zou je willen doen?’ antwoorden alle leidinggevend dat ze dit soort signalen aangrijpen om met de medewerker in gesprek te gaan om te achterhalen wat er achter zit en of daar in het werk of in het team iets mee gedaan kan worden.

‘Wat heb je nodig om mensen op een adequate manier te begeleiden bij loopbaanstappen?’

Leidinggevend hebben een uitgesproken behoefte aan kennis van / inzicht in alle producten van de organisatie en van de mogelijkheden voor medewerkers om bepaalde nieuwe taken of aandachtspunten op te pakken. Ook kennis van in- en externe dienstverleners, P&O- en opleidingsfunctionarissen, testbureaus, training on the job, en loopbaanbureaus. Daarnaast zijn leidinggevend ook geholpen met duidelijke afspraken over interne uitwisseling van personeel, snuffelwerkplekken, tijd en gelegenheid om hierover met medewerkers in gesprek te gaan en daar een vervolg aan te kunnen geven. Verschillende leidinggevend geven ook aan graag meer te leren van gesprekstechnieken en coachingsvaardigheden op te willen doen en ook intervisie kan in en behoefte voorzien.



‘Wat kun jij doen om *willers* te behouden?’

Leidinggevenden zoeken vooral naar meer ontwikkelmogelijkheden voor de betreffende medewerker binnen het team / de afdeling, de locatie of de hele organisatie; bij oudere medewerkers die beperkingen gaan ondervinden wordt gezocht naar lichtere werkzaamheden en roosteraanpassingen met de aantekening dat de groep die hiervoor in aanmerking komt, niet te groot moet worden omdat anders de druk op de overige medewerkers te groot wordt. Waar gepast willen complimenten en het uiten van waardering ook wel helpen om medewerkers te behouden maar ook dan moet goed gekeken worden naar de prikkels waar de medewerker behoefte aan heeft.

Als er mogelijkheden zijn om de medewerkers meer te geven wat zij zoeken, is het zaak dat ook snel te regelen, zijn die mogelijkheden er niet, dan moet je daar ook duidelijk over zijn en geen toezeggingen doen die je niet waar kunt maken. Als het om medewerkers gaat die echt weg willen, moet je er niet aan blijven trekken.

## 9 De pilotorganisaties kijken terug op het project

### 9.1 Stichting Welstaete

*Welstaete is de overkoepelende organisatie van 10 zorgcentra en verpleegcentra in de regio Uden - Veghel. Er werken circa 1350 medewerkers en 800 vrijwilligers.*

*Met behulp van Transvorm en het project 'verandering van spijs' zijn Welstaete en 7 andere zorginstellingen in Brabant met elkaar aan de slag gegaan bij het ontwikkelen van (gezamenlijk) loopbaanbeleid.*

Mevrouw, werkzaam als P&O-adviseur, vertelt dat haar instelling pas laat in het project 'verandering van spijs' is ingestroomd. De werkwijze van dit project is heel helder gemaakt tijdens een eerste presentaties door TNO. Toen zijn ook de resultaten van het TNO-onderzoek (uit voorjaar 2006) gepresenteerd.

In het verlengde zijn de modules ('productbladen') op tafel gekomen en is door de samenwerkende organisaties besloten om onder meer met module 3 te starten. Deze module geeft met name een goed inzicht in de communicatie en afstemming tussen het loopbaancentrum en de leidinggevenden binnen de instelling.

Één van de activiteiten in de afgelopen maanden was het interviewen van leidinggevenden door de P&O-er/loopbaanadviseur: hoe denken de leidinggevenden over loopbaanbeleid en welke ondersteuning willen zij vanuit een loopbaancentrum / P&O. Mevrouw is erg positief over de resultaten van de eigen interviews.

Mevrouw is behoorlijk tevreden over de aanzet die met het project is gemaakt, maar realiseert zich dat het niet méér is dan een aanzet. Met name de toenemende aandacht voor de 'interne overwegers' ziet zij als een positieve ontwikkeling. Ook de aandacht en het commitment vanuit het MT ervaart zij als positief.

Haar algemene conclusies zijn:

- Het is een (goede) eerste stap;
- Er is meer draagvlak gekomen onder de clusterdirecteuren binnen de organisatie om ook meer (structurele) aandacht te besteden aan loopbaanbeleid.

Wat is nodig om verder te kunnen na afronding van het project?

Wat nog aandacht vraagt is het integreren van deze inzichten in personeelsinstrumenten die een antwoord geven op de vraag: hoe besteden wij structureel aandacht aan loopbaanbeleid. Bijvoorbeeld de instrumenten die tijdens de jaargesprekken kunnen worden ingezet. De vraag hoe een actiever beleid gevoerd kan worden vraagt ook meer monitoring in bijvoorbeeld loopbaanmeters.

Op dit moment bespreekt de instelling welke inrichting van het loopbaancentrum de beste resultaten zal geven.

### 9.2 GGZ Noord en Midden Limburg

*GGZ Noord- en Midden-Limburg en het Regionaal Centrum GGz Weert bieden een breed én volledig zorgpakket van geestelijke gezondheidszorg aan mensen met (ernstige) psychische problemen of psychiatrische ziektebeelden. Het aanbod is verspreid over verschillende locaties in de regio Noord- en Midden-Limburg. Er werken ongeveer 1540 medewerkers, vooral in de functies verpleegkundigen en begeleiders.*

Mevrouw, werkzaam als loopbaanadviseur, vertelde het volgende:

De GGZ startte in juli 2006 met het project 'verandering van spijs'. Het project was goed afgestemd op de specifieke behoefte van de instelling. De GGZ kent nog een oude stijl en denkt nog sterk aanbod gericht. Het bedrijfsmatig en maatschappelijk ondernemen vraagt een hele inspanning in het denken van het vergrijzende personeel.

Deze instelling moest vanuit de basis beginnen. Concreet werd een beeld gevormd rondom de cliënt (wie is onze klant?), de cliëntvragen en het aanbod van de instelling. Daarna kon pas met het inrichten van het loopbaancentrum worden begonnen. Dit zijn geen eenvoudige processen en mevrouw verwacht dat het minstens nog een jaar duurt voor er een goede basis is gerealiseerd.

Mevrouw geeft aan de interventies van TNO een bijdrage hebben geleverd in het kijken naar instroom en doorstroom vraagstukken. Als er een loopbaanvraag komt hoe richt je dan het aanbod van het loopbaancentrum in. Dit heeft vooral geleid tot het thematiseren van het aanbod. Bijvoorbeeld hoe kun je als loopbaancentrum omgaan met reorganisaties? In het begin van het TNO project heeft het loopbaancentrum ook gewerkt met de modules van TNO. Door interne verschuivingen in prioriteiten stagneerde dit.

Op dit moment is de GGZ bezig met een projectgroep Begeleiden en Opleiden. Waar het loopbaancentrum tegenaan loopt is dat de vraag intern ('aanpassingen in competenties en steeds meer specialisten') sneller gaat dan het loopbaancentrum aan ondersteuning van het huidige personeel kan bieden. De medewerkers voldoen (vaak) niet aan de actuele eisen van (interne) vacatures.

Mevrouw ziet voor de toekomst met name de wisselwerking tussen loopbaancentra én opleidingscentra als een 'nog op te lossen' vraagstuk. Probleem is ook dat de verantwoordelijkheden niet helder zijn. De kritiek vanuit de organisatie is dat opleidingen teveel generalisten afleveren en dat het échte opleiden dus in de praktijk moet plaatsvinden.

## A Inhoud vragenlijst, onderzoek najaar 2006

Hierbij treft u de belangrijkste vragen aan uit de vragenlijst van de *beginmeting*. Voor de vergroting van de leesbaarheid hebben we de vragen over feitelijke gegevens (zoals persoonsgegevens, loopbaanveranderingen, etc) weggelaten. Bij de *eindmeting* zijn vrijwel dezelfde vragen gesteld, behalve de met een \* aangeduide vragen.

*Vijfpuntsschaal: zeker niet – nauwelijks – enigszins – wel – zeker wel*

- Mijn huidige baan past goed bij mijn competenties. \*
- Ik denk dat de loopbaanbegeleiding mij helpt om een baan te krijgen die past bij mijn competenties.
  
- Ik pas me gemakkelijk aan aan veranderingen in mijn werksituatie. \*
- Ik denk dat de loopbaanbegeleiding mij helpt om me gemakkelijk aan te kunnen passen aan veranderingen in mijn werksituatie.
  
- Ik voel me sterk betrokken bij het bereiken van organisatiedoelen. \*
- Ik denk dat de loopbaanbegeleiding mij helpt om me sterk betrokken te voelen bij het bereiken van organisatiedoelen.
  
- Ik denk regelmatig na over wat ik in mijn loopbaan wil bereiken. \*
- Ik denk dat de loopbaanbegeleiding mij helpt om regelmatig na te denken over wat ik in mijn loopbaan wil bereiken.
  
- Ik weeg de voor- en nadelen van mijn huidige baan en eventuele andere banen tegen elkaar af. \*
- Ik denk dat de loopbaanbegeleiding mij helpt om de voor- en nadelen van mijn huidige baan en eventuele andere banen tegen elkaar af te wegen.
  
- Ik ben goed in staat om mijn loopbaan zelf te sturen. \*
- Ik denk dat de loopbaanbegeleiding mij helpt om mijn loopbaan goed zelf te kunnen sturen.
  
- Ik kan goed omgaan met onzekerheid over mijn baan en inkomen. \*
- Ik denk dat de loopbaanbegeleiding mij helpt om goed om te gaan met onzekerheid over mijn baan en inkomen.
  
- Ik kan goed omgaan met spanningen tussen mijn werk aan de ene kant en mijn thuissituatie en/of gezondheid aan de andere kant. \*
- Ik denk dat de loopbaanbegeleiding mij helpt om goed om te gaan met spanningen tussen mijn werk aan de ene kant en mijn thuissituatie en/of gezondheid aan de andere kant.
  
- Ik onderhoud goede contacten met mensen die mij kunnen helpen in mijn loopbaan. \*
- Ik denk dat de loopbaanbegeleiding mij helpt om goede contacten te onderhouden met mensen die mij kunnen helpen in mijn loopbaan

*Vijfpuntsschaal: zeer ontevreden – ontevreden – neutraal – tevreden – zeer tevreden*

Hoe tevreden bent u over de volgende aspecten van de loopbaanbegeleiding? (Indien vragen niet van toepassing zijn kunt u ze overslaan):

- De snelheid van handelen door de loopbaanbegeleider.
- De duidelijkheid van de gang van zaken.
- De houding van de loopbaanbegeleider.
- De bereidheid van de loopbaanbegeleider om op problemen of vragen te reageren.
- De deskundigheid van de loopbaanbegeleider.
- Het nakomen van afspraken door de loopbaanbegeleider.
- De communicatie / het verstrekken van informatie.
- De zorgvuldigheid waarmee men omgaat met persoonlijke gegevens.
- De bereikbaarheid van de loopbaanbegeleider per telefoon / e-mail / fax.
- De wijze waarop de contacten verlopen.
- De 'passendheid' van het aangeboden werk.
- Het totale verloop van het traject.