

TNO-rapport

Arbeid
Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

KvL/APRO/2007.198/11410/Hef/stn

www.tno.nl/arbeid

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Deelrapportage 1:
Opzet van het project

Project ‘verandering van spijs’

Datum	19 maart 2007
Auteurs	Aukje Nauta Pim Piek Joyce van der Wolk Frans Heemskerk

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

Inhoudsopgave

1	Organisatie volgens projectplan	3
2	Doel en resultaat volgens projectplan	4
3	Centrale vraag volgens projectplan	6
4	Fasering volgens projectplan	7

1 Organisatie volgens projectplan

Beoogd:

TNO Arbeid heeft het project ‘verandering van spijs’ uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. In het project is samengewerkt met de volgende organisaties uit de sectoren zorg en welzijn (zij vertegenwoordigen negen branches):

- Actiz (thuiszorg, verpleeg- en verzorgingshuizen);
- FCB (welzijn & maatschappelijke dienstverlening, jeugdzorg en kinderopvang);
- O&O-fonds GGZ (geestelijke gezondheidszorg);
- NVZ vereniging van ziekenhuizen;
- SOVAM (ambulancezorg);
- VGN (gehandicaptenzorg).

Deze organisaties hebben aan het project bijgedragen door middel van hun deelname aan de begeleidingscommissie van het project en het werven en selecteren van pilot organisaties.

Reflectie:

- Zowel in de samenstelling van het projectteam als van de begeleidingscommissie en de vertegenwoordiging namens SZW zijn sterke personele wisselingen opgetreden. Effect: verlies aan gedeelde ervaring.

2 Doel en resultaat volgens projectplan

Beoogd:

Het doel, zoals door ons geformuleerd in het projectplan, november 2005: “Het bevorderen van mobiliteit¹ binnen en buiten de sectoren zorg en welzijn, waarmee zowel de belangen van werkgevers, werknemers als van de samenleving in zijn geheel zijn gediend”.

Toelichting.

Loopbaanbeleid zien we als middel en niet als doel. Loopbaanbeleid is het middel om te bereiken dat werknemers een flexibele, actieve houding jegens hun eigen ontwikkeling en hun loopbaan verkrijgen, opdat zij duurzaam inzetbaar zijn en blijven, en optimaal bijdragen aan de doelen van hun huidige en toekomstige werkgevers. Met het project willen we bijdragen aan een langere, meer duurzame arbeidsparticipatie van (oudere) werknemers in de sectoren zorg en welzijn, en in het verlengde daarvan aan het verminderen van de kosten van de sociale zekerheid en het versterken van de Nederlandse economie. Door de betrokkenheid van verschillende organisaties die de negen branches vertegenwoordigen kan een breed ‘speelveld’ ontstaan waarin aan bevordering van loopbaanbeleid kan worden gewerkt. Dit is van belang in verband met de dreigende tekorten aan gekwalificeerde mensen in de sector.

Dit project moet de volgende resultaten en producten opleveren:

1. Een publicatie over individuele factoren en voorbeelden van loopbaanbegeleiding in de sectoren zorg en welzijn die succesvolle overstappen (‘transities’) van (oudere) werknemers vanuit of naar een andere sector, branche of functie mogelijk maken. In deze publicatie doen we concrete handreikingen voor de (verbetering van) de loopbaanbegeleiding² ten behoeve van loopbaantransities van (oudere) werknemers.
2. Begeleiding van loopbaantransities van 80 à 120 werknemers (waarvan een substantieel deel oudere werknemers) in de sectoren zorg en welzijn aan de hand van op onderzoek gebaseerde begeleidingsprogramma’s. Met aanvullende pilots gefinancierd vanuit de deelnemende branches kan mogelijk een aantal van 140 tot 210 werknemers worden begeleid.
3. Een evaluatie van de loopbaanbegeleiding in de ‘vier pilots’ en de invloed daarop van TNO.

¹ Het woord ‘**mobiliteit**’ blijkt in de praktijk teveel associaties op te roepen met ‘verkeer en vervoer’ en ook met ‘verminderde bewegingsmogelijkheden’: met nek-, schouder- of rugklachten ben je immers minder mobiel. Mobiliteit blijkt geen gangbare term in organisaties te zijn. We zijn dan ook de woorden loopbaanbeleid, loopbaanoriëntatie, loopbaancentrum etc. gaan gebruiken, ook in deze eindrapportage. Ook ‘**loopbaan**’ roept wellicht een verkeerde associatie op: het zou slechts gaan om ‘hogerop te komen’. Ons uitgangspunt is echter dat het óók goed kan zijn om ander werk (of taken) te gaan doen op *hetzelfde* niveau. Ondanks bezwaren bij het woord ‘loopbaan’ bleek dit woord goed bruikbaar: er was minder uitleg nodig dan bij ‘mobiliteit’.

² In het projectplan hadden wij het over ‘**begeleidingsprogramma**’. Dit woord bleek in de praktijk verkeerde associaties op te roepen. Het werd ervaren alsof ‘TNO zélf cliënten zou gaan begeleiden’ en alsof ‘TNO even kwam zeggen wat er allemaal fout was zoals men tot nu toe werkte’. We hebben daarom tijdens de implementatiefase termen gebruikt als ‘optimale loopbaanbegeleiding’, ‘steun van TNO bij het ontwikkelen en verbeteren van de loopbaanbegeleiding’, ‘maatwerk en vraaggestuurde werkwijze van TNO’ en ‘de ervaringen uit de loopbaancentra vertalen we in stappenplannen en best practices, bruikbaar voor andere organisaties binnen en buiten de sector’. Daarom vervangen we in deze eindrapportage het woord ‘begeleidingsprogramma’ door woorden die binnen die context logischer zijn, zoals ‘optimale loopbaanbegeleiding’.

Reflectie:

- Het beoogde doel heeft steeds centraal gestaan, maar is in zijn realisatie lastig meetbaar.
- De begeleidingscommissie heeft in het voorjaar van 2006 gesteld dat niet de transitie op zich, maar het bewust bezig zijn met de loopbaan (oftewel: meer, beter, actiever loopbaangedrag) het eigenlijke doel zou moeten zijn van dit project, plus hoe loopbaanbegeleiding werknemers kan stimuleren tot dergelijk gedrag.
- De beoogde resultaten 1 en 3 zijn gehaald. De beoogde ondersteuning binnen vier pilots is breder en anders geworden dan de oorspronkelijk beoogde, specifieke begeleiding van 80 à 120 individuele transitie (= beoogd resultaat 2).

Toelichting:

- *Zie deelrapportage 2: resultaten onderzoek (voorjaar 2006)*
- *Zie deelrapportage 3: van onderzoek naar implementatie*

3 Centrale vraag volgens projectplan

Beoogd:

Via het project willen wij antwoord geven op de volgende vragen:

1. Welke factoren bevorderen of belemmeren loopbaantransities van (oudere) werknemers naar, tussen, binnen en vanuit de sectoren zorg en welzijn?
2. Welk soort loopbaanbegeleiding helpt (oudere) werknemers om een loopbaantransitie te maken vanuit of naar een andere sector, branche of functie?
3. Hoe ziet de ‘optimale loopbaanbegeleiding’ eruit als daarin de inzichten uit kernvragen 1 en 2 zijn verwerkt?
4. Hoe kan deze ‘optimale loopbaanbegeleiding’ succesvol geïmplementeerd worden in pilots in de sectoren zorg en welzijn?
5. Hoe kan de loopbaanbegeleiding in de pilots zodanig worden geëvalueerd dat grootschalige implementatie binnen en buiten de sectoren zorg en welzijn mogelijk wordt?

Reflectie:

- Zoals gezegd hebben we het woord ‘begeleidingsprogramma’ in de loop van het project vervangen.

De vijf genoemde vragen worden beantwoord in de hierna genoemde deelrapportages:

- Vraag 1 en 2: *zie*
 - *deelrapportage 2: resultaten onderzoek (voorjaar 2006)*
- Vraag 3 en 4: *zie*
 - *deelrapportage 3: van onderzoek naar implementatie*
- Vraag 5: *zie*
 - *deelrapportage 5: stappenplan ‘als loopbaanadviseur beter presteren’*
 - *deelrapportage 6: stappenplan ‘organisatie loopbaancentrum’*
 - *deelrapportage 9: ‘wat werkt (niet)’*

4 Fasering volgens projectplan

Beoogd:

Januari - april 2006: onderzoek (3 onderdelen)

1. *Literatuuronderzoek:* Welke factoren belemmeren en bevorderen loopbaantransities? Het resultaat van deze fase moet inzicht geven in factoren die loopbaantransities bevorderen en belemmeren.
2. *Empirisch onderzoek:* Bij circa 15 organisaties moet worden onderzocht wat de praktijk is van de loopbaanbegeleiding.
3. *Vragenlijstonderzoek bij 1050 (ex-)werknemers in de sectoren zorg en welzijn.* Het resultaat van dit drieledige onderzoek moet inzicht geven in determinanten van succesvolle loopbaantransities en materiaal opleveren voor de volgende fasen binnen dit project.

Mei 2006: voorstel maken voor ‘optimale loopbaanbegeleiding’

De inzichten uit het onderzoek moeten worden vertaald in praktisch te gebruiken handleidingen, op maat gesneden voor willekeurige loopbaancentra binnen zorg en welzijn.

Mei 2006: go / no-go beslissing begeleidingscommissie

In de begeleidingscommissie zal voor het implementeren van de ‘optimale loopbaanbegeleiding’ in vier pilots een definitieve go/no-go beslissing worden genomen.

Juni – december 2006: implementeren ‘optimale loopbaanbegeleiding’ binnen vier pilots

Adviseurs van TNO zullen ‘vier pilots’ gaan begeleiden (zo mogelijk aangevuld met maximaal drie extra pilots vanuit de branches) bij het ontwikkelen en verbeteren van hun loopbaanbegeleiding. De ideeën vanuit de onderzoeksfase zullen worden ingebracht en getoetst in de ‘vier pilots’. Als resultaat na een half jaar zullen er praktisch te gebruiken handleidingen / stappenplannen ontstaan, gebaseerd op onderzoek en getoetst op ervaringen in het veld. Per pilot zullen circa 20 à 30 (oudere) werknemers binnen een looptijd van zes maanden begeleid worden in hun loopbaantransitie.

September 2006 – februari 2007: evaluatie en rapportage

Tijdens de pilots zal driemaal (om de circa 2,5 maanden) aan de hand van korte vragenlijsten geëvalueerd worden in hoeverre de loopbaankandidaten tevreden zijn over de begeleiding die zij ontvangen bij hun voorgenomen transitie en in hoeverre zijzelf daadwerkelijk succesvolle stappen zetten op weg naar een baan elders.

De evaluatie blijft beperkt tot beoordeling door de loopbaankandidaten zelf; evaluatie bij andere informantanten (bijvoorbeeld oude en nieuwe werkgevers) past niet binnen de looptijd en het budget van het hier voorgestelde project. Onze evaluatie stemmen we, in nauw overleg, af op de evaluatie-activiteiten van Astri.

Reflectie:

- De beoogde tijdsplanning is gerealiseerd.
- De inhoud per fase is soms aangepast en wordt toegelicht in de andere deelrapportages.