

TNO-rapport

**Arbeid**  
Polarisavenue 151  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp

**KvL/APRO/2007.202/11410/Hef/Stn**

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

T 023 554 93 93  
F 023 554 93 94

Deelrapportage 3:  
Van onderzoek naar implementatie

Project ‘verandering van spijs’

Datum	19 maart 2007
Auteurs	Frans Heemskerk Joyce van der Wolk Jan Cees de Gruijter Pim Piek

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

<b>1</b>	<b>Inleiding</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Ontwerpeisen</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Vorbereiding implementatie</b> .....	<b>6</b>
3.1	Op zoek naar geschikte pilots. ....	6
3.2	Ontwerpeisen vertaald in productbladen .....	6
3.3	Drie voorbeelden van productbladen .....	7
<b>4</b>	<b>Start binnen de vier loopbaancentra</b> .....	<b>14</b>
4.1	Intake .....	14
4.2	Samenwerkingscontract .....	14
<b>5</b>	<b>Half jaar begeleiding, verbetering en toetsing</b> .....	<b>17</b>
5.1	Activiteiten .....	17
5.2	Meevallers.....	17
5.3	Tegenvallers.....	18
5.4	Opbrengst.....	18

# 1 Inleiding

Het onderzoek van TNO, uitgevoerd in het voorjaar van 2006, is in de 2<sup>de</sup> helft van 2006 geïmplementeerd en getoetst in vier zorginstellingen.

[zie [link](#): *deelrapportage 2: Resultaten onderzoek in voorjaar 2006*]

## *Beoogd doel van de implementatie:*

- De inzichten uit het onderzoek zijn vertaald in praktisch te gebruiken handleidingen, op maat gesneden voor willekeurige loopbaancentra binnen zorg en welzijn.
- TNO begeleidt de loopbaantransities van 80 à 120 werknemers (waarvan een substantieel deel oudere werknemers) in de sectoren zorg en welzijn. Dit gebeurt aan de hand van de op TNO-onderzoek gebaseerde suggesties voor optimale loopbaanbegeleiding. Met aanvullende pilots gefinancierd vanuit de deelnemende branches kan mogelijk een aantal van 140 tot 210 werknemers worden begeleid.
  - NB: 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 deze pilot; plus hoe loopbaancentra werknemers kunnen stimuleren tot dergelijk gedrag.

## *Reflectie:*

- Het onderzoek heeft ontwerpeisen opgeleverd voor de begeleiding van loopbaan-kandidaten en voor diverse randvoorwaarden op vooral strategisch en communicatief vlak. De ontwerpeisen zijn omgezet in een aantal toegankelijke en goed bruikbare teksten die gebruikt zijn door de adviseur van TNO bij de intakegesprek en het samenwerkingscontract met vier mobiliteitscentra ('pilots').
- Het advies- en onderzoekstraject binnen vier pilots heeft een schat aan informatie opgeleverd. Deze informatie is verwerkt in twee handzame en, volgens ons, goed te gebruiken 'stappenplannen'.
  - [[link](#): zie *deelrapportage 5: Stappenplan 'Als loopbaanadviseur beter presteren'* en *deelrapportage 6: Stappenplan 'Organisatie loopbaancentrum'*.]
- De ondersteuning binnen vier pilots is breder en anders geworden dan de oorspronkelijk beoogde, specifieke begeleiding van 80 à 120 of zelfs 210 individuele transities
  - [[link](#): zie hoofdstuk 3 en 5 in deze *deelrapportage*].

## 2 Ontwerpeisen

Het TNO onderzoek, voorjaar 2006, heeft ontwerpeisen opgeleverd voor de verbetering van de begeleiding door loopbaanadviseurs.

<b>Onderzoeksbevindingen, voorjaar 2006</b>	<b>Ontwerpeisen die daaruit volgen</b>
<p><i>Individuele factoren bepalen loopbaangedrag en -succes</i> Een aantal individuele factoren blijkt van belang in het voorspellen van een succesvolle, tot tevredenheid stemmende loopbaan(stap). Het gaat om de volgende 8 factoren:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persoonlijke flexibiliteit in het vormgeven van de eigen (loop)baan</li> <li>2. Corporate sense: in hoeverre legt de werknemer verbandingen tussen wat hij zelf kan en wil en wat de (toekomstige) werkgever eist</li> <li>3. Reflecteren op de eigen loopbaan</li> <li>4. Afwegen kosten-baten: wel of niet veranderen van werk</li> <li>5. Persoonlijke effectiviteit en zelfsturing: acht iemand zich in staat tot zelfredzaamheid op de arbeidsmarkt</li> <li>6. Omgaan met onzekerheid over de eigen loopbaan</li> <li>7. Balans werk-privé en werk-gezondheid: inzicht in en omgaan met belemmeringen op dit vlak</li> <li>8. Netwerken: deelnemen aan en opzetten van relevante netwerken binnen en buiten de organisatie</li> </ol>	<p><i>Train werknemers in belangrijkste individuele factoren</i> Werknemers moeten getraind worden in de hier-naast genoemde aspecten, want daarvan is aangetoond dat deze tot loopbaangedrag en –succes leiden.</p> <p><i>Loopbaangedrag moet eindterm zijn van training</i> Na afloop van de training moet het geleerde tot uitdrukking komen in nieuw loopbaangedrag, hetgeen inhoudt dat werknemers:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- loopbaanproblemen tijdig bij zichzelf herkennen,</li> <li>- er oplossingen voor genereren,</li> <li>- steun zoeken voor die oplossingen en</li> <li>- hun nieuwe loopbaanvoornemens weten te realiseren.</li> </ul> <p>Dit laatste kan, maar hoeft geen loopbaanstap te impliceren; het kan ook betekenen dat werknemers een gewijzigd takenpakket realiseren.</p>
<p><i>Omgeving kan loopbaangedrag beperkt stimuleren</i> Met strategisch loopbaanbeleid kunnen organisaties tot op zekere hoogte loopbaangedrag stimuleren, bijvoorbeeld door werknemers al vanaf indiensttreding tot nadenken over hun loopbaan te stimuleren, en door uitdagend, leerzaam werk te bieden. Ook in haar cultuur kan een organisatie actief loopbaangedrag stimuleren of juist afremmen, hoewel het vaak beperkt blijft tot het stimuleren van het (niet onbelangrijke!) netwerkgedrag.</p>	<p><i>Lever toegevoegde waarde en maatwerk</i> De begeleiding door TNO adviseurs vanuit het project ‘verandering van spijs’ moet toegevoegde waarde leveren aan loopbaancentra, en aansluiten (‘maatwerk’) op het bestaande loopbaanbeleid van (en tussen) organisaties. Geef daarbij veel aandacht aan communicatie over allerlei aspecten van personele mobiliteit; communicatie met leidinggevenden én medewerkers.</p>

Onderzoeksbevindingen, voorjaar 2006	Ontwerpeisen die daaruit volgen
<p><i>Werknemers zijn in te delen op basis van loopbaanrisico</i> Werknemers zijn in te delen in verschillende categorieën met meer of minder risico om vast te lopen in hun (loop)baan.</p> <p>Een ‘gemakzuchtige’, maar weinig precieze, indeling is te maken op grond van demografische factoren. Zo blijkt uit het vragenlijstonderzoek dat voltijders succesvoller loopbaanstappen maken dan deeltijders. Vrouwen, lager opgeleiden en werknemers met tijdelijke contracten lopen meer loopbaanrisico’s dan respectievelijk mannen, hoger opgeleiden en werknemers met vaste contracten.</p> <p>Een preciezere indeling is te maken op basis van loopbaanproblematiek: van belang is met name de categorie werknemers die, om welke reden dan ook, ontevreden is met het huidige werk, iets anders overweegt, maar geen stappen onderneemt, niet zelden omdat men privé-belemmeringen ervaart, omdat men onzekere toekomstige kosten en baten afweegt tegen zekere huidige kosten en baten, of omdat men het ‘bibbergebied’ niet in durft. In dit onderzoek hebben we deze groep de <b>‘willers’</b> genoemd.</p>	<p><i>Probeer met name ‘willers’ te bereiken en te stimuleren</i> De loopbaanbegeleiding moet gepaard gaan met goede communicatie en voorlichting, met name een slimme, creatieve strategie om de categorie ‘willers’, de werknemers die wat anders willen maar desondanks geen stappen zetten, te bereiken. 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.</p> <p><i>Probeer ook potentiële instromers te bereiken</i> Communicatie-inspanningen om ‘willers’ te bereiken moeten niet alleen gericht zijn op huidige werknemers in de sectoren zorg en welzijn, maar ook op potentiële instromers, gezien de te verwachten tekorten in de sector op de korte en langere termijn.</p>
<p><i>Niet alle werknemers hebben loopbaanbegeleiding nodig</i> Het blijkt dat behoorlijk veel werknemers in staat zijn om zelf hun loopbaan succesvol te sturen. Zij die zelf al beschikken over de hierboven genoemde competenties als netwerken, persoonlijke flexibiliteit en ‘corporate sense’ zijn, zonder professionele ondersteuning, uitstekend in staat om zelf hun loopbaan vorm te geven.</p> <p>Uit het onderzoek blijkt voorts dat een loopbaan niet noodzakelijkerwijs uit regelmatige loopbaanstappen hoeft te bestaan.</p> <p>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 <i>moeten</i>, hetgeen de kans op succesvolle loopbaanstappen verkleint. In dit onderzoek hebben we deze groep de <b>‘moeters’</b> genoemd.</p>	<p><i>Ondersteun met name werknemers die hun loopbaan nog onvoldoende zelf sturen</i> De loopbaanbegeleiding moet met name ondersteuning bieden aan werknemers die om welke reden dan ook minder goed in staat of bereid zijn om hun loopbaan zelf te sturen. Dit betekent dat ‘willers’ wel ‘bereikt en gestimuleerd moeten worden’ (zie bovenstaand), maar dat zij andere aandacht moeten krijgen dan de loopbaankandidaten die onvrijwillig van werk moeten veranderen (‘moeters’).</p>

## 3 Voorbereiding implementatie

### 3.1 Op zoek naar geschikte pilots.

#### *Beoogd:*

- Volgens plan zouden adviseurs van TNO medio mei 2006 beginnen met de begeleiding van vier loopbaancentra, verspreid over allerlei branches in zorg en welzijn, en het liefst ook nog verdeeld in 'startende loopbaancentra' en 'langer bestaande loopbaancentra'.
- Suggesties voor namen van deelnemende loopbaancentra zouden worden aangeleverd door de leden van de begeleidingscommissie.
- Het aantal van vier loopbaancentra zou waar mogelijk worden uitgebreid tot zeven stuks; financiering zou dan moeten komen vanuit de deelnemende brancheorganisaties.

#### *Reflectie:*

De beoogde opzet is beperkt gelukt:

- Het bleek lastig te zijn voor de leden van de begeleidingscommissie om op tijd vier loopbaancentra te vinden. Eén maand te laat konden we beginnen met twee bureaus; pas 2-3 maanden te laat volgden de volgende twee.
- De spreiding over verschillende branches bleek moeilijk haalbaar. Wel is het gelukt om een grote verscheidenheid te krijgen in 'startend versus al langer bestaand'.
- Vanuit de brancheorganisaties bleek weinig animo te zijn om ook zelf één of meer pilots te financieren. We hebben ons dus moeten beperken tot vier pilots.

### 3.2 Ontwerpeisen vertaald in productbladen

#### *Beoogd:*

- Adviseurs van TNO willen de loopbaanadviseurs van vier loopbaancentra ('pilots') helpen bij een 'verbetertraject op maat'.
- 'Op maat': de verbetervoorstellen van TNO moeten passend zijn, aansluiten op de bestaande praktijk per pilot. Dus de 'vraagkant' staat centraal.
- 'Verbetertraject':
  - kwaliteitsverbetering van de bestaande loopbaanbegeleiding;
  - daardoor méér loopbaankandidaten die béter begeleid gaan worden;
  - daardoor ook extra aandacht voor 'preventieve loopbaanstappen' en 'intersectorale loopbaanstappen';
  - tevens verbeteren van de randvoorwaarden van de loopbaanbegeleiding per pilot (vooral: communicatie; denken in kosten-baten);
  - kennis delen en verspreiden: leren van de ervaringen per pilot.

#### *Reflectie:*

- De ontwerpeisen zijn vertaald in 9 productbladen
- De 9 bladen waren een goede ondersteuning bij het intakegesprek per pilot. Ze creëerden alle ruimte voor maatwerk en ze vormden de basis voor het samenwerkingscontract tussen het loopbaancentrum en de adviseur van TNO.

#### *Toelichting:*

De ontwerpeisen zijn te verdelen in twee aandachtsgebieden:

1. *Het begeleidingstraject per individuele loopbaankandidaat.* Dus de intake per kandidaat, de werkmethode, de te gebruiken hulpmiddelen en de afronding van de begeleiding.
2. *De randvoorwaarden op organisatorisch vlak.* Dus de afspraken die de opdrachtgever (directie, Raad van Bestuur) heeft met het loopbaancentrum; de verantwoording over de prestaties van het loopbaancentrum ('kosten – baten'); het aanpalende HRM-beleid; het contact / de communicatie met leidinggevendenden respectievelijk diverse groepen medewerkers ('weten zij op welke manier het loopbaancentrum hen kan helpen; kent het loopbaancentrum de vraag van leidinggevendenden en medewerkers?').

De inhoud van deze twee aandachtsgebieden hebben we vertaald in korte aansprekende teksten, verdeeld over 9 *productbladen*. 'Productbladen', omdat TNO binnen dit project met een aanbod komt van diverse mogelijkheden van interventies. Daarbij moeten de mobiliteitscentra kiezen welke interventies zij het meest passend vinden en zij moeten aangeven wat zij over hebben voor dit gratis advies (dus in welke mate zetten zij zichzelf in en laten zij TNO kijken in hun keuken en laten zij TNO een meting verrichten onder ingeschreven loopbaankandidaten). De productbladen hebben we aantrekkelijk gemaakt door bondige teksten, voorzien van een mooie vormgeving, kleur en foto.

De 9 productbladen zijn als volgt modulair opgebouwd:

1. *Wat is ons contract?* Over uw strategische afspraken met de organisatie(s)
2. *Hebben we contact met de baas van Kees?* Over uw communicatie met leidinggevendenden
3. *Hoe communiceert ons loopbaancentrum?* Over uw bestaande en gewenste communicatie met loopbaankandidaten
4. *Heb ik contact met Fred of Marieke?* Over uw communicatie met 'interne willers'
5. *Hoe komen we aan nieuwe medewerkers?* Over uw communicatie met 'externe willers'
6. *Heb ik contact met Paul of Anja?* Over uw communicatie met 'herplaatsingskandidaten'
7. *Loopbaandiensten onder de loep.* Over uw bestaande en gewenste dienstverlening
8. *De kunst van het motoronderhoud.* Over de borging van het geleerde
9. *Succesfactoren voor loopbaangedrag.* Over de resultaten van het TNO-onderzoek

### 3.3 Drie voorbeelden van productbladen

Bijgaand treft u drie voorbeelden aan van de bovengenoemde negen productbladen.

*NB: in deze productbladen gebruiken we aanduidingen zoals 'mobiliteitsbureau' en 'overwegers' en 'herplaatsingskandidaten'. Op grond van onze ervaringen binnen de vier loopbaancentra hebben we deze aanduidingen de afgelopen maanden vervangen en gebruiken we begrippen als 'loopbaancentra', 'willers' en 'moeters'.*















## 4 Start binnen de vier loopbaancentra

### 4.1 Intake

*Doel intake:* zowel een contractuele als inhoudelijke basis leggen. Is de organisatie geschikt als pilot, wil de organisatie meewerken, wat zijn de randvoorwaarden over en weer.

*Werkwijze:* centraal in de intake stond een ‘keuzeformulier’, een verkorte versie van de inhoud van de hiervoor genoemde negen productbladen. Aan de hand van dit formulier bepaalde de TNO-adviseur en de organisatie op welk aspect zij zich de komende maanden zou gaan richten, welk soort ondersteuning vanuit TNO wenselijk was en wat de eigen inzet zou gaan worden.

*Vervolg:* Na de intake volgde een definitieve ‘go’: in samenspraak met de begeleidingscommissie, TNO en de organisatie zelf. Dit werd in een samenwerkingscontract vastgelegd (zie 4.2).

*Investering TNO en loopbaancentrum ('pilotorganisatie'):* De ondersteuning vanuit TNO was per loopbaancentrum gemaximeerd in aantal uren ondersteuning: totaal 75 uur inclusief reistijd (gerekend vanaf Hoofddorp) en voorbereidingstijd. De rol van TNO bij dit begeleidingsprogramma zou tweeledig moeten zijn:

- *Adviseur.* “Een TNO-adviseur spreekt met u mogelijke verbeter suggesties door, geeft advies over welke aanpak kan helpen bij het verbeteren en vernieuwen van uw dienstverlening en fungeert als klankbord bij uw uitwerking daarvan.”
- *Onderzoeker.* “Een TNO-onderzoeker (= iemand anders dan de TNO-adviseur) meet wat de effecten zijn van een aantal interventies op het gedrag van loopbaan-kandidaten. Dit gebeurt aan de hand van korte vragenlijsten onder loopbaan-kandidaten en enkele interviews.”

Van de loopbaancentra werd een inspanning van 4 à 6 uur per week verwacht. Uitgangspunt was de wil om te experimenteren en de bereidheid om, naast hetgeen al plaatsvindt, extra tijd, energie, goede wil en (financiële) capaciteit / menskracht in te zetten.

### 4.2 Samenwerkingscontract

Hierbij treft u een voorbeeld aan van het samenwerkingscontract tussen één van de vier loopbaancentra en TNO. Daarin ziet u dat dit loopbaancentrum kiest voor 5 van de 9 modules / productbladen. Binnen die modules legt het loopbaancentrum bepaalde accenten.

Ieder loopbaancentrum heeft op deze manier datgene kunnen kiezen waarmee zijzelf het beste geholpen zouden worden.

<p><b>Onderwerp</b> contract pilot (NAAM)s</p> <p>Beste (NAAM),</p> <p>Deze brief is de bevestiging van onze afspraken die we op 30 mei 2006 samen hebben gemaakt over de pilot Verandering van spijs. Kun je mij laten weten of je je kunt vinden in de formulering en/of nog aanvullingen hebt? Als je akkoord gaat, ontvang ik graag een getekend exemplaar retour.</p> <p><b>Context/landelijk kader</b> De pilot is onderdeel van het project Verandering van spijs. Dit project is een van de projecten die landelijk worden uitgevoerd in het kader van de subsidieregeling intersectorale mobiliteit van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Samen met 7 brancheorganisaties in de zorg en welzijn voert TNO dit project uit. Deze brancheorganisaties hebben zitting in de begeleidingscommissie. Op basis van een onderzoek onder werknemers en organisaties is een begeleidingsprogramma ontwikkeld. Dit bestaat uit 8 algemene modulen die in vier pilots bij bestaande mobiliteitspraktijken op maat gemaakt worden. Per pilot is een keuze uit de modulen gemaakt. (NAAM) is een van deze pilots. Het doel is te leren van (veranderingen in) bestaande mobiliteitspraktijken en deze naar nieuwe inzichten en vernieuwing van mobiliteitspraktijken te vertalen.</p> <p><b>Modulen</b> TNO en (NAAM) hebben samen de volgende modulen gekozen die we in deze pilot 'op maat' zullen maken:</p>		
<b>Naam module</b>	<b>Aspect</b>	<b>Activiteiten/tijdpad</b>
<i>Hebben we contact met de baas van Kees (over de communicatie met leidinggevende):</i>	Accent op de rol van leidinggevende om loopbaanbeleid als preventie-instrument te gebruiken. Aansluiten op bestaande werkgroep 'Terugdringing instroom WIA'	Aanschuiven bij werkgroep WIA Tijdpad: aug. start
<i>Hoe communiceert het mobiliteitsbureau (over bestaande en gewenste communicatie met loopbaankandidaten);</i>	Hoe komen nu aanmeldingstrajecten tot stand en wat zijn de (nieuwe) wegen?	Relevante documenten toesturen: - Communicatiekanalen en communicatiemiddelen in kaart - Checken bij afdeling communicatie: 'wat werkt bij (NAAM)?' Tijdpad: juni-juli-aug
<i>Heb ik contact met Fred of Marieke (over de communicatie met 'interne willers')</i>	Communicatieprogramma om 'willers' te bereiken	Vloeit voort uit voorgaande module

<i>Loopbaandiensten onder de loep</i> (over bestaande en gewenste dienstverlening):	Invalshoek zal liggen bij het uitbreiden naar collectieve diensten cq groepsactiviteiten; link met Regionaal Mobiliteits Centrum	Verkenning mogelijke trainingen en ontwikkeling: zomer Uitvoering; najaar
<i>Wat is ons contract?</i> Over de strategische afspraken met de instelling (-en)	Minder nadruk op.	

**Monitoring**

(NAAM) zal meewerken aan het bereiken en volgen van kandidaten t.b.v het onderzoek. Loopbaankandidaten krijgen op verschillende momenten een korte vragenlijst van TNO, waarvoor (NAAM) naam/adresgegevens aanlevert. De definitieve invulling zal zo spoedig mogelijk geconcretiseerd worden.

**Aantal uren, rol en inzet**

De pilot vindt plaats in de periode 30 mei – medio november 2006

- TNO, adviseur (NAAM): besteedt 75 uur (incl. reistijd en voorbereiding) aan advisering op de genoemde modules; De adviseur zal meedenken en -kijken bij het verbeteren van de huidige praktijk, een spiegel voorhouden, met verbetervoorstellen komen en feedback geven op de uitvoering; zij voert zelf niet uit.
- (NAAM, FUNCTIONARIS) besteedt per week 4 tot 6 uur aan de pilot. Hij zal de uitvoering op de genoemde modules doen en hier enthousiasme en energie insteken en waar nodig faciliteiten (bijvoorbeeld via afdeling communicatie) zoeken en benutten. De werkgroep ‘Terugdringing instroom WIA’ is klankbord, ook ten behoeve van borging in de organisatie

Met vriendelijke groet,  
NAAM  
adviseur TNO



## 5 Half jaar begeleiding, verbetering en toetsing

### 5.1 Activiteiten

- De TNO-adviseur hebben met de vier loopbaancentra uitgebreid gesproken over hun bestaande loopbaanpraktijk; zowel op het vlak van de feitelijke dienstverlening als de randvoorwaarden. Uit die gesprekken zijn allerlei suggesties ontstaan voor verbetering en vernieuwing. Basis van die gesprekken is het intakegesprek en het samenwerkingscontract geweest. De organisatie / het loopbaancentrum heeft vervolgens zelf gekozen in welke richting zij verbeteringen en vernieuwingen wilde doorvoeren en welke hulp zij daarbij wilde gebruiken van TNO.
- De TNO-adviseurs hebben veel aandacht gegeven aan de relatie tussen loopbaanondersteuning en de dagelijkse praktijk van de organisaties. Zo bood de pilot het loopbaancentrum een mogelijkheid om loopbaanondersteuning aan medewerkers te combineren met advisering aan (hun) leidinggevenden over het personeelsbeleid.
- In de pilots is veel aandacht geweest voor communicatie met leidinggevenden respectievelijk potentiële loopbaankandidaten; vooral met degenen die wel eens overwogen van baan te veranderen, maar daar in de praktijk niet aan toe komen ('willers'). *'Veel aandacht voor communicatie'* is op te vatten als een vorm van preventief loopbaanbeleid: vóórdát mensen vastlopen, worden ze aan het denken gezet over hun loopbaan.
- Alle direct betrokkenen bij de vier loopbaancentra en de TNO-adviseurs zijn tweemaal bij elkaar gekomen tijdens een zogenaamde 'leren van elkaar bijeenkomst'. Deze bijeenkomsten maakten het mogelijk om op intensieve wijze ervaringen uit te wisselen en te leren van elkaar.
- De TNO-adviseurs hebben regelmatig, tijdens een onderlinge intervisiebijeenkomst, hun werkzaamheden in de afzonderlijke pilots doorgepraat en allerlei vraagstukken besproken.
- Verbonden met de implementatie van allerlei verbeteringsuggesties, voerde TNO ook diverse metingen uit: driemaal per vragenlijst respectievelijk via individuele en groeps gesprekken met medewerkers en leidinggevenden [[link](#): zie verder deelrapportage 9: wat werkt (niet)].

### 5.2 Meevallers

Door het project hebben we volop 'in de keuken kunnen kijken' van de loopbaancentra. Om in dezelfde beeldspraak te blijven: we 'kookten niet zelf', dat deed de loopbaanadviseur. Maar we konden de loopbaanadviseur wel volop stimuleren om 'aan-trekkelijke(r) gerechten' te maken: het verbeteren van de begeleiding van loopbaan-kandidaten. Daarnaast zagen we 'de keuken' en dat bood ons volop kansen om te adviseren over wat er moest worden 'verbouwd en aangepast', zodat de loopbaanadviseur zijn/haar werk effectief en efficiënt zou kunnen verrichten. Ons advies en onze beïnvloeding zijn gegaan over aspecten als:

- de strategische afspraken met de organisaties waarvoor de loopbaancentra werken;
- enthousiasmeren van leidinggevenden om 'interne willers' te prikkelen tot een loopbaanstap;
- verbeteren van de communicatie met 'interne willers';
- aanbieden van collectieve activiteiten (zoals een test op intranet en een workshop).

Omdat we intensief in verschillende ‘keukens’ konden kijken, hebben we een behoorlijk goed beeld kunnen krijgen van de diversiteit aan loopbaancentra in de zorg. *Onze bevindingen zijn, denken wij, toepasbaar voor de sector zorg en in zijn algemeenheid ook toepasbaar voor andere sectoren en organisaties met een omvang vanaf, pakweg, 100 medewerkers (NB: de organisatie moet voldoende groot zijn om een eigen HRM-eenheid te hebben).*

Al deze informatie hebben we verwerkt in twee handzame en goed te gebruiken stappenplannen en daarnaast een uitgebreider onderzoeksverslag met aanbevelingen.

[link: zie

- deelrapportage 5: Stappenplan ‘verbeteren van loopbaanbegeleiding’
- deelrapportage 6: Stappenplan ‘organisatie loopbaancentrum’
- deelrapportage 9: Wat werkt (niet). ]

### 5.3 Tegenvallers

Als TNO bleken we niet face-to-face in contact te kunnen komen met de loopbaankandidaten in de vier loopbaancentra. We hadden daarmee géén rechtstreekse mogelijkheid om het loopbaangedrag te beïnvloeden. We waren daarin afhankelijk van de ‘wil en professionaliteit’ van de loopbaanadviseurs binnen de loopbaancentra. Onze oorspronkelijke ambitie om ‘bovenop de begeleiding van 80-120 loopbaankandidaten te zitten, te zien wat er feitelijk in een gesprek plaats vindt en op basis daarvan feedback geven’, kon dan ook niet gerealiseerd worden. We bleven op afstand en hebben geen contact gehad met loopbaankandidaten (behalve met enkelen van hen tijdens een test van een workshop en tijdens de eindmeting).

Er bleken tijdens de advies- en onderzoeksperiode van een half jaar gemiddeld veel minder loopbaankandidaten ingeschreven te zijn in deze vier mobiliteitscentra dan verwacht en gehoopt. Gemiddeld zo’n 20-50 personen, terwijl we dubbele aantallen hadden verwacht. Daardoor werd het lastig om binnen deze groep veranderingen te kunnen meten in beleving, gedrag, verwachtingen, etc.

TNO had een samenwerkingscontract met ieder van de vier loopbaancentra. In de praktijk bleek het lastig om ‘precies volgens de letter van het contract’ te werken: er waren binnen de pilots en binnen TNO een aantal onverwachte situaties (aanvaarden andere functie; ziekte), die maakten dat soms op een andere manier en volgens andere prioriteiten gewerkt moest worden dan oorspronkelijk beoogd.

### 5.4 Opbrengst

Per saldo zijn we erg tevreden over de projectopzet en het resultaat: eerst onderzoek doen, dan die resultaten in de praktijk testen, daardoor beter werkende loopbaancentra realiseren alsmede aanvullende onderzoeksresultaten.

We hebben leuke mensen ontmoet in de loopbaancentra: zij staan met ‘hun benen in de modder’ en dat dwong ons om allerlei abstracte wetenswaardigheden zo ‘normaal mogelijk’ te vertalen en toe te passen.

De werkwijze van vier loopbaancentra is door het project ‘verandering van spijs’ weer een stukje verbeterd. En wij hebben dankzij dit project een schat aan praktische informatie kunnen verzamelen. Die informatie hebben we in de eindrapportage verwerkt in goed bruikbare tips en ondersteunende hulpmiddelen (‘instrumenten’).

[Link: zie de bij 5.2 genoemde deelrapportages].