

Kennisdocument SER Actie-agenda Leven Lang Ontwikkelen

De oriëntatiefase als springplank



1. Inleiding

De SER zet zich met de Actie-agenda Leven Lang Ontwikkelen in om de leercultuur in organisaties te versterken. Nu gaan cultuur en structuur altijd hand in hand. Daarom is een duurzame LLO-structuur voor alle Nederlanders van belang. Al eerder hebben we de metafoer van de van werk naar werk (VWNW)-brug geïntroduceerd, welke ook als brug van geen werk naar werk kan fungeren. Deze brug bevat een aantal samenhangende stappen: oriëntatie, matching, (om)scholing en plaatsing.

De oriëntatiefase is een essentiële eerste stap op de VWNW-brug. Bij VWNW- en zij-instroomtrajecten is de drempel immers aan beide kanten hoog. Voor de werknemer is onzeker of een baan in andere sector aantrekkelijk en doenlijk is. En voor de werkgever is onzeker of iemand zonder passende opleiding of ervaring een goede match is. Meer aandacht voor de oriëntatiefase kan drempels voor zij-instroom en omscholing wegnemen bij zowel werkenden als werkgevers.

In de arbeidsmarktdienstverlening is nog lang niet voldoende aandacht voor deze fase. Dit probleem wordt deels veroorzaakt door een gebrek aan directe middelen voor oriëntatie. Zo zijn er bijvoorbeeld wel middelen voor (om)scholing, maar niet voor het traject daarvoor, waarbij goed kan worden uitgezocht of een overstap naar een baan in een andere sector wel haalbaar en passend is. Het is daarbij zeker niet altijd zaak dat er extra geld bij moet, maar wel dat bestaande bekostigingsmogelijkheden met elkaar verknoopt worden.

Er zijn al landelijke, sectorale en regionale programma's waarin de oriëntatiefase handen en voeten krijgt en waarvan geleerd kan worden. In dit kennisdocument zetten we daarom een aantal van deze voorbeelden op een rij. Op basis van deze voorbeelden zijn de factoren voor een succesvolle aanpak in kaart gebracht. Ook kijken we wat vanuit onderzoek al bekend is over wat belangrijk is als mensen naar nieuw of ander werk (moeten) bewegen.

Het gaat in dit kennisdocument vooral over de oriëntatie ten behoeve van een succesvolle zij-instroom en dus de eerste cruciale stap naar ander werk. We zoomen daarom specifiek in op schaalbare projecten en programma's waarin deze oriëntatiefase programmatisch wordt aangepakt. Daarbuiten is natuurlijk nog een heel veld met uitvoeringsorganisaties zoals de [leerwerkloketten](#), [werkgevers-servicepunten](#), [regionale mobiliteitsteams](#) en organisaties die in opdracht van bedrijven op commerciële basis individuele mensen van werk naar werk begeleiden. ROC's pakken eveneens vaak een rol in voorlichting en oriëntatie op opleidingen en werken in de verschillende branches van de arbeidsmarkt. En uiteraard werken individuele werkgevers, sociale partners, O&O fondsen ook aan oriëntatiemogelijkheden, omdat er in een branche tekorten zijn of juist banen verdwijnen of met het oog op loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Denk bijvoorbeeld aan [De Vakbeweging](#) van FNV en CNV of [Toekomstpro\(of\)](#) van VCP en de Unie.

Ook voor hen bevat dit kennisdocument mogelijk interessante informatie over enerzijds werkzame principes in de oriëntatie op nieuw werk en anderzijds over regionale en sectorale programma's waarnaar door verwezen kan worden.

Doel van dit kennisdocument is om te verkennen hoe de oriëntatiefase, in plaats van een eerste horde, een springplank kan worden naar een nieuwe baan. In het bijzonder naar een nieuwe baan in een andere sector!

2. Voorbeelden uit het Sectoraal en Regionaal LLO-netwerk

Tijdens een [webinar](#) over de oriëntatiefase begin 2022 van het Sectoraal en Regionaal LLO-netwerk van de SER presenteerden zich de volgende vier initiatieven:

2.1. Regionaal: Leerwerkakkoorden Rotterdam-Rijnmond

Vanuit de [Leerwerkakkoorden Rotterdam-Rijnmond](#) start in het voorjaar 2022 het [Ontwikkelfit](#) programma. Aanleiding voor dit programma was de ervaring dat al het aanbod op het gebied van ontwikkel-, loopbaan en scholingsadvies en begeleiding niet voldoende is om alle mensen een stap te laten zetten in de eigen ontwikkeling. Voor mensen die een omgeving zitten waar leren niet leuk is en die weg bewegen als je het over leren hebt, zit er kennelijk nog een stap voor: ontwikkelfit worden. Het begon ermee dat bestuurders van de ROC's Albeda en Zadkine dit vraagstuk hebben omarmd en hun zichtbaarheid in de wijk daarvoor wilden benutten. Bovendien bood dit de kans om slimme werkwijzen die binnen het programma worden ontwikkeld meteen voor de eigen studenten in te zetten. Vanuit het Leerwerkakkoord is vervolgens ene groep aan de gang gegaan zijn met het ontwikkelen van het programma en vervolgens ook na te denken over het organiseren en vermarkten daarvan. Het bleek al gauw dat een programma van 2 – 3 workshops niet voldoende was om iedereen ontwikkelfit te krijgen. Er moest ook ingespeeld worden op belemmeringen en overtuigingen van de deelnemers en ook op zaken als bewegen, vitaliteit, gezondheid en financiën moeten aan de orde komen. Uitkomst is een programma dat bestaat uit zes onderdelen (link/ katern) en 12 weken duurt. Van de deelnemers wordt een investering van 6 x 3 uur verwacht voor het hoofdprogramma. Als iemand meer tijd nodig heeft – bijvoorbeeld om meer zicht te krijgen op eigen kwaliteiten - is daar ruimte voor en wordt ingespeeld op wensen en mogelijkheden van de deelnemer. Verschillende (bestaande) loketten en instrumenten worden ingezet als extra aandacht en maatwerk nodig is. Het programma is in eerste instantie bedoeld voor alle werkenden in de regio.

Maar met name richt het Ontwikkelfitprogramma zich op mensen die in een sterk veranderende werksituatie zitten, laag opgeleid zijn en niet zoveel met leren op hebben. Dat is natuurlijk een moeilijke en ook een omvangrijke doelgroep. Veel mensen in de regio Rotterdam en omgeving zijn laag opgeleid. Ambitie is om deze formule later ook breder uit te rollen.

Voor het programma zijn middelen uit het scholingsfonds van de gemeente Rotterdam ter beschikking gesteld.

2.2. Regionaal en Sectoraal: Oriëntatieprogramma Zorg & Welzijn regio Amsterdam

Door het Transferpunt Zorg & Welzijn van het House of Skills is het [Oriëntatieprogramma Zorg & Welzijn](#) opgezet. Omdat de sector zorg & welzijn enorm breed is (van ziekenhuizen tot en met buurthuizen) hebben zijinstromers vaak geen goed beeld van de verschillende functies. Daarom is een oriëntatieprogramma ingericht in het nieuwe Slotervaartcentrum. Het programma richt zich erop deelnemers te informeren en te laten ervaren wat zorg is en wat welzijn is en verder op het spoor te zetten van de opleidingsmogelijkheden in het mbo en hbo en in contact te brengen met werkgevers.

Inmiddels is er een vast programma van 10 weken ontwikkeld: 5 weken nadruk op kennismaken met de sectoren en 5 weken nadruk op vaststellen wat je persoonlijke voorkeuren zijn. Alle deelnemers worden voor persoonlijke aandacht gekoppeld aan een loopbaanadviseur.

De eerste weken krijgen de deelnemers fysiek les in het Slotervaart Centrum over de mogelijkheden om in te stromen in tekortberoepen in zorg & welzijn. Dit wordt verzorgd door de betrokken mbo's en hbo's (Nova college, het ROC van Amsterdam/Flevoland, de Hogeschool van Amsterdam en Inholland Academy). Belangrijke meerwaarde van dit programma is dat het samen met zorg & welzijn- werkgevers wordt verzorgd. Deze organisaties komen regelmatig langs bij de groepen deelnemers om zich zelf voor te stellen en te vertellen welke vacatures zij hebben. Zij nemen daarbij de mensen uit de praktijk mee.



Het oriëntatieprogramma is geen onderdeel van een BOL – of BBL opleiding maar beoogt potentiële zijinstromers iets binnen zorg & welzijn te laten vinden dat echt bij hen past. Aansluitend wordt gekeken of iemand meteen aan de slag gaat en/of een BBL- of BOL-traject of een ander korter opleidingstraject gaat doen dat leidt tot een deelkwalificatie. Zijinstromers vinden modulair opleidingen met certificeerbare onderdelen vaak veel interessanter dan de reguliere trajecten die 3 – 4 jaar duren. Het programma bevat natuurlijk ook het skills gedachtengoed van het House of Skills, het wil inspelen op skills die mensen vanuit hun vorige werkervaringen al meenemen naar een nieuwe baan in zorg & welzijn. Binnen het programma is goed met de werkgevers afgestemd hoe effectieve informatie en voorlichting te geven over wat een overstap wel of niet makkelijk maakt. Zo wordt inzicht gegeven in wat bijvoorbeeld instapfuncties zijn. Het onderwijs denkt mee met werkgevers die echt op zoek zijn naar nieuwe medewerkers hoe een instapfunctie eruit kan zien zodat iemand na 2 maanden al kan beginnen.

Het programma wordt mogelijk gemaakt door een samenwerkingsverband van mbo's, hbo's, de werkgeversorganisatie SIGRA en de gemeente Amsterdam. De gemeente draagt financieel bij. Stand van zaken begin 2022 is dat inmiddels ongeveer 50 mensen zijn bereikt en meer dan 70 % heeft binnen 3 maanden een baan.

2.3 Regionaal en sectoraal: De Rode Loper

De Rode Loper is een samenwerkingsverband van 41 scholen voor voortgezet onderwijs in Den Haag en omgeving dat zich sterk maakt voor de instroom van nieuwe docenten binnen het voortgezet onderwijs in de regio. Om het kwantitatieve lerarentekort aan te pakken is in de afgelopen jaren geprobeerd mensen uit het bedrijfsleven een plek in het onderwijs te geven.

Dit heeft een aantal goede leerkrachten opgeleverd, bijvoorbeeld mensen met een communicatieachtergrond die zijn opgeleid als docent Nederlands of mensen uit het bankwezen die richting de economische vakken zijn doorgegroeid. De Rode Loper werkt voor dit traject samen met 3 andere regio's binnen het merk "[Leraar van Buiten](#)".

Naast deze succesverhalen is men ook tegen een aantal belemmeringen opgelopen zoals salarisverschillen, bevoegdheidseisen die de overheid stelt en het vinden van de juiste en passende lerarenopleiding. Ook de duur van een opleiding kan voor iemand een reden zijn om de overstap naar het onderwijs niet te maken. Binnen de Rode Loper is daarom een oriëntatiefase ingebouwd om de verwachtingen over en weer heel goed af te stemmen. Mensen moeten een heel goed beeld hebben waar ze op instappen. Het is niet alleen lesgeven, er zit ook heel veel werk om heen: oudergesprekken, begeleiding van leerlingen, de rol van pedagoog die je vaak als docent ook vervuld etc. Daarnaast moeten mensen ook een realistisch beeld hebben van hoeveel tijd je aan lesgeven kan besteden naast de opleiding, wat dat betekent voor een aanstelling en het salaris dat daarbij hoort.

Deelnemers doorlopen daarom een uitgebreid programma dat het volgende trechtermodel kent:

- Publiciteitscampagne, via social media maar ook fysiek: via vakbladen oproepen om het onderwijs dat met tekorten kampt te komen versterken en na te denken of een baan in het onderwijs iets voor je is
- Voorlichtingsbijeenkomsten (tientallen per jaar) : hoe ziet het vo-onderwijs eruit, hoe zit het met bevoegdheden etc
- Dan een aantal themabijeenkomsten om je nader te oriënteren op van hoe het bevoegdheidstraject eruit ziet, wat moet je daarvoor doen, hoe lang duurt het, hoeveel tijd je erin moet steken tot met het arbeidsvoorwaarden pakket in het vo
- Een oriëntatiecursus van 3 dagen die een realistische beeld geeft van alle facetten van het docentschap
- Meelopen op school. Achter in de klas ervaar je dan hoe een docent met 23 pubers aan de slag is!

- Tot slot een 1 – op 1 gesprek voor vragen die tijdens de groepsgerichte activiteiten nog niet aan de orde zijn gekomen
- Deze personal touch en het kunnen ervaren hoe de praktijk eruit ziet zijn de twee P's van de Rode Loper: Praktijk laten zien en Persoonlijke aandacht.
- De gemeente Den Haag subsidieert het werk van De Rode Loper al 14 jaar want de gemeente heeft het belang van goede docenten hoog op de agenda staan. De aangesloten scholen steken er tijd en menskracht in.

2.4 Landelijk: Buitenboordmotor

[De Buitenboordmotor](#) richt zich op het bouwen van loopbruggen als onderdeel van de weg van Leven Lang Ontwikkelen. Deze nieuwe arbeidsmarktstructuur zorgt ervoor dat mensen zich makkelijker van baan naar baan kunnen bewegen tussen sectoren, vanuit een werkloosheidssituatie of binnen organisaties. Samen met 300 werkgevers wordt geëxperimenteerd in de praktijk om te leren wat nodig is om een transitie in van werk naar werk trajecten te bewerkstelligen. Daarbij kijkt de Buitenboordmotor niet alleen naar waar mensen nodig zijn en waar mensen boventalig (dreigen) te worden maar ook naar wat nodig is op het gebied van hr-beleid, cao's, keuzeprogramma's, financiële middelen, matchingtools, wet-en regelgeving, scholingsarrangementen om mensen snel op te leiden in een nieuw vakgebied en onboarding (hoe verwelkom je en laat je mensen landen die 15 jaar werkervaring hebben maar nog niet de kennis van een nieuw vakgebied).

De Buitenboordmotor is geen uitvoeringsorganisatie maar een netwerk van meer dan 300 werkgevers, kennisorganisaties, opleiders, overheidsinstanties en sociale partners. In proeftuinen maken groepjes van ongeveer 20 mensen daadwerkelijk de stap naar een baan (in een tekortsector). Met deze deelnemers leren ze in de praktijk welke systeemhobbels in de weg zitten en worden ze samen met het netwerk opgelost. Zo laten ze samen zien hoe het kan.

Inmiddels zijn er 7 proeftuinen gevormd met in totaal meer dan 100 deelnemers. Er zijn 14 systeemhobbels gedefinieerd die allemaal tegelijkertijd opgelost moeten worden om stevige Loopbruggen te creëren. Met elke proeftuin

komen de doorbraken dichterbij doordat het hele netwerk belangenoverstijgend samenwerkt om de nieuwe infrastructuur neer te zetten. De Loopbrug begint al bij het HR-beleid en de CAO aan de voorkant. Hoe zorg je dat organisaties zo zijn in gericht dat mensen vroegtijdig aan de gang gaan met leren en ontwikkelen? Een tweede stap op de loopbrug is dan een oriëntatie- en keuzeprogramma waarin medewerkers leren wat hun competenties zijn en hoe deze matchen met competenties die op de arbeidsmarkt gevraagd worden, en dan vooral in de tekortsectoren zoals zorg, onderwijs en de energietransitie.

Vernieuwende werkwijzen in het oriëntatieproces zijn dat mensen stapje voor stapje zicht krijgen op de sectoren waar ze naar toe bewegen bijvoorbeeld door dat ze gaan praten met anderen die deze overstap al hebben gemaakt en dat ze het werken in sectoren concreet gaan ervaren. Hiervoor wordt nu ook geëxperimenteerd met Virtual Reality: hoe verloopt bijvoorbeeld een oudergesprek in het onderwijs?

2.5 Overige voorbeelden van de oriëntatiefase

Naast deze vier voorbeelden zijn nog een aantal andere actuele initiatieven te vinden die raken het inrichten van de oriëntatiefase. We laten deze ter inspiratie kort de revue laten passeren. Bij de voorbeelden zijn hashtags gezet die verwijzen naar de stappen in [de oriëntatietrechter](#), het model voor de oriëntatiefase.

- [De Bouwpraktijk](#) : in 8 tot 10 weken tijd kunnen zo'n 12 deelnemers uit Rotterdam Ommoord met een afstand tot de arbeidsmarkt, kennismaken met alle aspecten van de bouw. De Bouwpraktijk is gevestigd op het bouwterrein van groot onderhoudsproject. Deelnemers kunnen daar kennismaken met de bouw. Na verloop van tijd kunnen ze oefenen in een lege, en het einddoel is een echte baan voor hen bij een van de deelnemende bedrijven.

Werk zien

Werk beleven

Match maken

- '[Takomst yn tûke Technyk](#)' is een zij-instroomprogramma, waarbij deelnemers gedurende acht weken de basisbeginselen leren van de installatietechniek E/W in theorie en praktijk. Als dat goed gaat, krijgen ze een arbeidsovereenkomst bijeen bedrijf. Uiteindelijk zullen de deelnemers gaan instromen in de BBL.

Werk zien

Werk beleven

Match maken

- [Talentperron](#) is er voor iedereen in de provincie Groningen en Noord-Drenthe, die zich wil oriënteren op de eerste of vervolgstappen in zijn of haar loopbaan. Mensen ontdekken samen met een gids van de route naar werk, opleiding of een andere vorm van deelname aan de samenleving. Talentperron biedt ook diverse testmogelijkheden en concrete oriëntatie op de arbeidsmarkt.

Inzicht in mogelijkheden onderwijs & arbeidsmarkt

Werk zien

- [Gap Academy](#) helpt met een vier-stappenplan kandidaten ontdekken of ze affiniteit en aanleg hebben voor een baan in de techniek, bouw, zorg of groen. De vier stappen zijn achtereenvolgens: Test, Praktijkassessment techniek, Voorschakeltraject en Uitstroom naar een kansrijk beroep.

Inzicht in mogelijkheden onderwijs & arbeidsmarkt

Werk zien

Werk beleven

Match maken

- [TechGrounds](#): leidt mensen kosteloos op voor allerlei functies in de IT. De opleidingstrajecten bestaan uit een selectiedag en een aantal dagen waarin assessments plaatsvinden. Daarbij wordt gekeken of een kandidaat het werk leuk vindt, of hij/zij gemotiveerd is en past bij TechGrounds.

Inzicht in mogelijkheden onderwijs & arbeidsmarkt

Werk zien

Werk beleven

Match maken

- [Moor](#): organisaties in de metaaltechniek en Friese Poort bedrijfsopleidingen hebben een voorschakeltraject ontwikkeld waarbij mensen stage lopen bij drie verschillende bedrijven.
Werk beleven
- [Talent in de keuken](#): kandidaten voor de koksopleiding starten met een proefplaatsing van drie maanden bij de werkgever.
Werk beleven
Match maken
- [Leo Loopbaan](#): biedt kosteloos Leo-experiences aan om beroepen te ervaren en te ontdekken.
Werk zien
Werk beleven
- [Taakbrigades](#): nieuwe medewerkers worden snel klaargestoomd om in de zorg aan de slag te gaan. Eenmaal daar aan het werk geeft dit ook de mogelijkheid om te ervaren of het werken in de zorg naar meer smaakt en een vervolgopleiding de volgende stap zou kunnen zijn.
Werk zien
Werk beleven
Match maken
- [Bijzonder opleidingstraject Schakel Team Zorg & Welzijn](#): groep deelnemers met een uitkering start met een oriëntatie op de sectoren Zorg en Welzijn om uiteindelijk met een diploma aan de slag te gaan in de ouderenzorg. Ze krijgen inzicht in hun eigen talenten en mogelijkheden en maken kennis met de werkzaamheden van een Verzorgende Individuele Gezondheidszorg (VIG).
Werk zien
Werk beleven
Match maken



- [Beyond](#): voorportaal waarin in de reële beroepspraktijk van de medische logistiek gewerkt wordt aan beroeps- en werknemersvaardigheden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
Werk zien
Werk beleven
Match maken
- [Proefkracht](#): brengt 40-plussers in beweging doordat zij, zonder hun huidige baan direct op te zeggen, vier tot zes dagen meelopen bij een andere werkgever om te ervaren hoe dat is.
Inzicht in mogelijkheden onderwijs & arbeidsmarkt
Werk zien
Werk beleven
- [Oriëntatiecarroussel van het Leerwerkloket MiddenGelderland](#): inwoners kunnen kennis maken met onderwijsmogelijkheden en zich bij bedrijven gaan oriënteren op de praktijk. Na oriëntatie volgt er een passend advies voor scholing.
Inzicht in mogelijkheden onderwijs & arbeidsmarkt
- [De beroepentuin](#): kandidaten leren werknemersvaardigheden aan en oriënteren zich twee weken op een aantal beroepen. Hierdoor kunnen ze in de praktijk kennismaken met deze beroepen en zo komen ze er al snel achter wat hen het meest aanspreekt.
Werk zien
Werk beleven
- [FastSwitch](#), een formule door de hogescholen ontwikkeld, werkt met het Match & Go proces. Dit proces is onderverdeeld in twee fasen: Match & Go. In de Match-fase gaat de kandidaat zich oriënteren, onder andere door gesprekken met diverse bedrijven en stelt zijn/haar wensen en behoeften af op die van de opleiding en de werkgever. De Go-fase is vervolgens het leren en werken. FastSwitch begeleidt de kandidaat in iedere stap in dit proces. Een concreet voorbeeld hoe dit invulling kan krijgen zien we in het oosten van land voor [de sector bouw en infra](#).
Werk zien
Werk beleven
Match maken
- [Be an Engineer](#): begeleidt de zoektocht naar een baan én opleiding in de techniek via informatiesessies Meet & Match om met verschillende technische bedrijven in gesprek komen.
Werk beleven
Match maken
- [De online zesdaagse Zorg voor je loopbaan](#) is bedoeld voor iedereen die werkt in zorg en welzijn of die er over nadenkt er te gaan werken. Deze zesdaagse wordt georganiseerd Sterk in je werk, zorg voor jezelf en is een kennismaking op het persoonlijk loopbaantraject.
Inzicht in mogelijkheden onderwijs & arbeidsmarkt
- [Rangeerterrein](#) is speciaal voor mensen die interesse hebben in een baan in een andere sector. Met Rangeerterrein maken mensen een leuke manier kennis met verschillende sectoren: de Logistiek, Techniek, Vrijtijdsbranche en de Zorg.
Inzicht in mogelijkheden onderwijs & arbeidsmarkt
Werk zien

3. Onderzoek naar wat werkt

Wat is er bekend uit onderzoek of evaluatie over wat een oriëntatieprogramma effectief maakt?

3.1. Wetenschappelijk onderzoek

Irmgard Borghouts (hoogleraar HRM en Sociale Zekerheid bij Tilburg University en wetenschappelijk leider en oprichter van de Academische werkplaats Inclusieve Arbeidsmarkt) heeft tijdens het webinar over de oriëntatiefase vanuit haar onderzoek een aantal inzichten meegegeven:

Cruciaal is om bij het vormgeven van een oriëntatiefase aan te sluiten bij de leefwereld van mensen en de systeemwereld zoveel mogelijk te optimaliseren.

Wat maakt eigenlijk dat mensen wel of niet in beweging komen? Het Triademodel van Poiesz¹ geeft hiervoor handvatten. De volgende drie factoren zijn in het spel bij het mensen een bepaald (gewenst) gedrag te laten vertonen:

- Motivatie: interesse en innerlijke drang
- Capaciteit: fysieke en mentale mogelijkheden
- Gelegenheid: remmende of bevorderde omstandigheden

Belangrijke les voor het inrichten van een oriëntatiefase is dat als één van deze factoren ontbreekt, het gedrag niet gaat plaatsvinden ongeacht hoe sterk de andere factoren zijn ingebouwd.

Onderzoek² naar boventalligen illustreert dit. Maar een kwart van de mensen die met ontslag bedreigd waren maakten gebruik van het scholingsaanbod dat met het oog hierop was samengesteld. Er is dus méér nodig om mensen een eerste stap te laten zetten richting ander werk. Degenen die er wel gebruik van maakten waren heel tevreden en het bleek ook de duur van de werkloosheid te verkorten.

¹ Poiesz, T. B. C. (1999). Gedragsmanagement. Waarom mensen zich (niet) gedragen. Inmerc.

² <https://www.instituutgak.nl/onderzoek/kennisbank/>

[overstappen-op-de-arbeidsmarkt-een-onderzoek-naar-van-werk-naar-werk-beleid-en-trajecten/](#)

Zo blijkt ook uit dit onderzoek dat financiële problemen, zorgtaken voor gezin of andere familieleden (beiden gelegenheidsfactoren buiten de persoon gelegen) en/of gezondheidsproblemen (capaciteitsfactor van de persoon zelf) belemmerende factoren kunnen zijn bij VWNW-transities. Dit zijn dus factoren die zeker in ogenschouw genomen worden tijdens de oriëntatiefase, zie de ervaringen van het Ontwikkelfitprogramma van de Leerwerkakkoorden.

Recentelijk hebben Irmgard Borghouts en Charissa Freese bij de aanvaarding van hun gezamenlijk leerstoel HRM & Sociale Zekerheid aan Tilburg University in hun [oratie](#) aangegeven dat zij onder andere kwalitatief onderzoek gaan doen naar intersectorale transities. Zij willen een beeld geven van de rol van (samenwerkende) werkgevers en ook de obstakels die men in het sociaalzekerheidssysteem tegenkomt, identificeren.

3.2 Evaluatie binnen De Buitenboordmotor

De eerste Proeftuin van 12 deelnemers is inmiddels onder de loep genomen. [Dit validatierapport](#) leverde de volgende inzichten op wat de oriëntatiefase betreft:

- Kandidaten lieten weinig pro-actieve stappen zien, bijvoorbeeld door zelf bedrijven te benaderen. Dit kwam grotendeels door de communicatie richting de deelnemers en de verwachtingen vooraf over deelname aan deze Proeftuin. Het is dus belangrijk om vooraf verwachtingen duidelijk te maken over de eigen inbreng van de kandidaten, namelijk dat zij zelf eigenaar zijn van hun baankeuzeproces;
- De meeste deelnemers (70%) geven aan dat de combinatie van de assessments en een meeloopdag het meest geholpen heeft om een functie te vinden die bij hen past;
- Peer-coaching heeft een grote invloed op de motivatie van deelnemers. Het wordt door de programmaleider zelfs genoemd als grootste motivator.



Daarnaast zijn de volgende “learnings” die de Buitenboordmotor tijdens het webinar over de oriëntatiefase rapporteerde interessant:

- Een hiaat in de huidige selectie van assessments is dat het verandervermogen van de kandidaten niet in kaart wordt gebracht. Iemand die vertrouwen heeft in het eigen vermogen om te veranderen en inzicht heeft in de eigen kansen en valkuilen zal vermoedelijk sneller in beweging komen.
- We zien een doelgroep vaak over het hoofd. Dat zijn de mensen binnen organisaties die daar weliswaar productief maar niet op hun plek zijn, die niet echt betrokken bij hun werk en waar de organisatie voor staat zijn (engaged) en die best weg zouden willen als de mogelijkheid zich aandient. Dit is een grote learning uit de proeftuinen: er is een grote groep mensen die een stap willen maken maar die geen idee hebben wat er bij hen past en welke opleiding ze dan zouden moeten doen. Je moet mensen daarom aanschouwelijke en uitgewerkte opties laten zien om een bewuste keuze te kunnen maken. De oriëntatiefase van een transitie van werk naar werk moet zich daarnaast niet alleen richten op mensen die gedwongen een overstap moeten maken maar ook op mensen die nog aan het werk zijn.

4. Samenvattend: succesfactoren oriëntatiefase

Al deze ervaringen en inzichten bij elkaar leveren ons de volgende aanknopingspunten op voor wat het verschil maakt tijdens de oriëntatie op een baan, in het bijzonder wat een baan betreft in een andere sector. Dat laatste vraagt immers zowel praktisch als psychologisch een flinke aanloop van degene die zich aan het oriënteren is.

Individu centraal: zoals bij veel interventies is het zaak te redeneren vanuit het individu die de VWNW-brug over moet en dan pas vanuit de organisaties die daar een bijdrage aanleveren.

- **Persoonlijk benadering:** het individu moet zich aangesproken en gezien voelen. Dat begint al bij de communicatie waarmee bekendheid wordt gegeven aan het oriëntatietraject en vervolgens ook de bij aanmelding en het eerste contact. Voorts is het zeer aan te raden om in het traject 1- op - 1 momenten in te bouwen waarin allerlei zaken aan de orde komen die zich minder lenen voor een generieke, groepsgewijze aanpak. Begeleiding/ coaching/ advisering dient ook onafhankelijk te zijn, dus met het belang van het individu voor ogen;
- **Maatwerk:** one size fits all is zelden een goed uitgangspunt maar bij een uitdaging als een VWNV-beweging al helemaal niet. Daarom is het zaak om te kijken hoe ingespeeld kan worden op wat de deelnemer nodig heeft. Niet alles hoeft onderdeel van het eigen aanbod te zijn, gericht doorverwijzen biedt ook veel mogelijkheden om het maatwerk in te vullen Dit vraagt ook om voldoende inzicht in het additionele aanbod;
- **Aandacht voor de leefsituatie:** in hoeverre het individu in staat is om nieuwe wegen in te slaan op het gebied van scholing en werken wordt niet alleen bepaald door werk gerelateerde vaardigheden. Vitaliteit, mind-set, complexe leefomstandigheden (bijvoorbeeld schulden, huisvesting, mantelzorg) spelen een minstens zo belangrijk rol. Dit dient dus net zo goed in ogenschouw genomen worden en een vertaling te krijgen in de aanpak;

- **Aandacht voor het verandervermogen:** niets is zo ingewikkeld voor de mens in het algemeen als te veranderen. Mensen verschillen in de mate en snelheid waarin zij willen en kunnen veranderen. Zonder helemaal te verdwalen in het brede domein van de menskunde is het toch aan te raden om hier op de een of andere manier aandacht voor te hebben. Het is daarbij natuurlijk ook sterk context afhankelijk wat relevante informatie is over het verandervermogen van een deelnemer en hoe die het beste verkregen kan worden.

Inhoud traject: de oriëntatie-activiteiten moet een levensecht en realistisch beeld geven wat het werken in een bepaalde branche/sector behelst:

- **Werk echt kunnen ervaren:** heel cruciaal is dat deelnemers echt een gevoel krijgen hoe het werken in een andere branche eruit ziet, welke aspecten daarbij spelen die je als buitenstaander niet meteen zou vermoeden. Meeloopdagen, stages, proefperiodes zijn daarvoor het meest optimaal. Mocht dat lastig te organiseren zijn dan kan gedacht worden aan ervarings-evenementen, gesprekken met toekomstige collega's of eerdere overstappers en de inzet van VR.
- **Meerdere opties kunnen ervaren:** wie kiest voor een overstap moet ook echt iets te kiezen hebben. Daarom is het nastrevenswaardig om deelnemers in ieder geval 2 opties goed te laten verkennen. Juist door het kunnen vergelijken krijgt een deelnemer een beter inzicht wat nu echt past.
- **Met meerdere (samenhangende) sectoren in een branche een oriëntatiefase organiseren:** de arbeidsmarktkrapte maakt dat eigenlijk geen belangstellende verloren mag gaan. Het bundelen van krachten en een samenhangend scala van mogelijkheden zichtbaar maken vergroot de kans dat mensen kiezen voor een overstap.
- **Duidelijke verwachtingen communiceren:** wat moet de deelnemers zelf doen en wat mag de deelnemer verwachten aan ondersteuning? Een van werk naar werk traject veronderstelt ook de actieve inzet deelnemers zelf. Om dat te triggeren is het aan te raden maximale helderheid te verschaffen welke acties en welk initiatief van de deelnemer zelf worden verwacht bij het zich oriënteren op een nieuwe baan en wat de aanbieder aan ondersteuning geeft.

Proces en timing traject: een VNWN-traject, met als eerste stap de oriëntatiefase heeft ook een tijdsdimensie en een aantal processtappen.

- **Niet pas op het moment dat werkeloosheid dreigt of aan de orde is:** idealiter start de oriëntatie niet pas als het huis al in brand staat maar is het een onderdeel van het leren en ontwikkelbeleid in organisaties. Dit vraagt natuurlijk wel een paradigmashift binnen de HR-functie om invulling te geven aan deze primaire werkeloosheidspreventie en proactief loopbaanbeleid
- **Warme overdracht:** zorg voor een warme overdracht wanneer een deelnemer na bijvoorbeeld een eerste oriëntatieactiviteit of voorschakeltraject in een scholing of een baan instroomt.
- **Niet loslaten:** ook bij dit aspect geldt dat geen belangstellende verloren mag gaan. Mocht er tijdens de oriëntatiefase al blijken dat er geen match is, houdt contact met de deelnemer, verwijst door, reik andere opties aan etc. Het moet in ieder geval een positieve ervaring zijn geweest als iemand belangstelling heeft getoond. Niets is qua arbeidsmarktcommunicatie desastreuzer als teleurstelling omdat iemand die zich ergens voor heeft aangemeld zich niet gezien heeft gevoeld.
- **Nazorg:** mocht iemand zijn ingestroomd, trek dan wat logische lijntje door vanuit de oriëntatie naar de onboarding, bijvoorbeeld een follow-up contact met de coach/loopbaanadviseur terugkom-momenten met collega-overstappers, etc

Cruciale randvoorwaarde:

- **Tijd en ruimte:** bovenal is het belangrijk dat iemand in de gelegenheid wordt gesteld om zich terdege te oriënteren. Dit betekent dat een werkgever die personeel moet laten gaan tijd en zo nodig middelen voor oriëntatie-activiteiten ter beschikking stelt en dat er inkomenszekerheid is gedurende de periode van oriëntatie en omscholing. En dat veronderstelt ook samenspel tussen werkgevers en sociaal beleid vanuit de overheid/overheden (zie de al eerder genoemde oratie van Irmgard Borghouts en Charissa Freese).

Tijdens het webinar dat de aanleiding vormde voor dit kennisdocument werd het concept van de oriëntatietrechter bedacht. Samen met de mensen van de Leerwerkakkoorden Rotterdam-Rijnmond is een one-pager ontwikkeld.

De oriëntatietrechter →

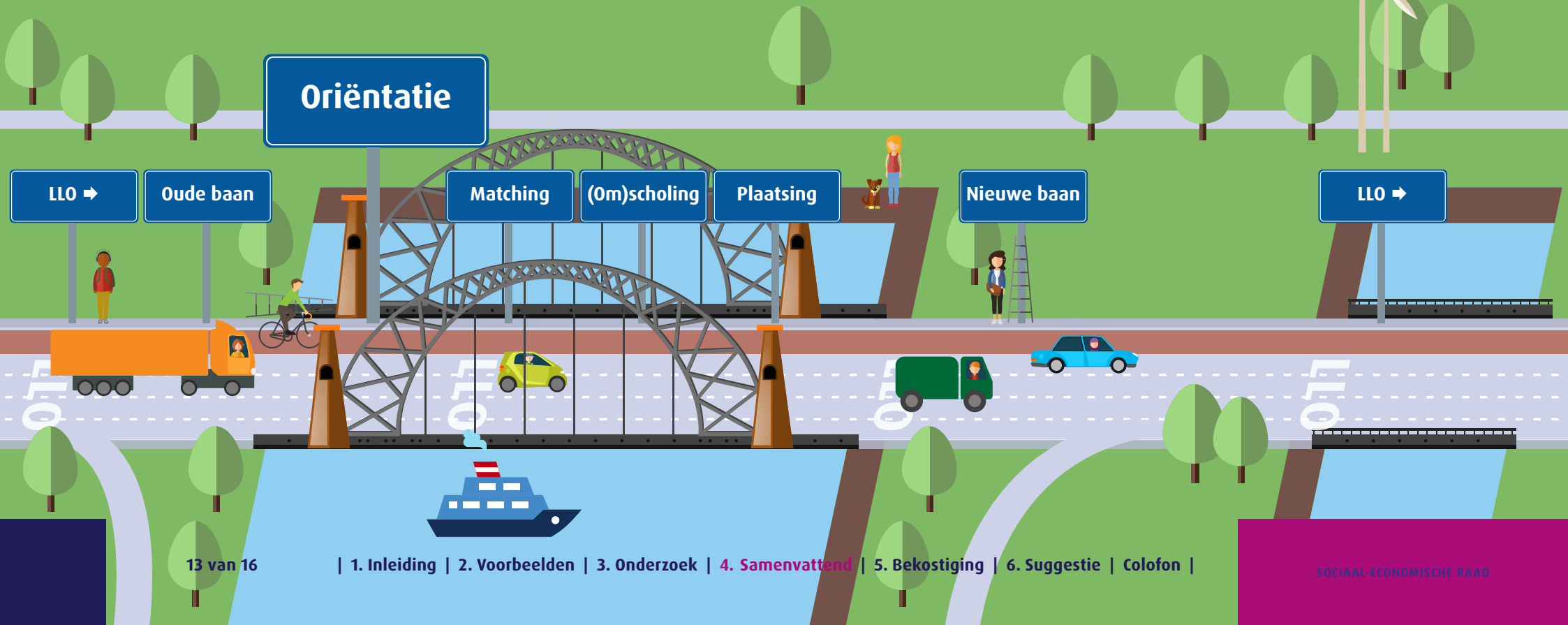
Klaar voor morgen

De oriëntatietrechter



SER

De arbeidsmarkt is continu in beweging en ook de inhoud van ons werk verandert. Bijna iedereen moet daarom op enig moment de brug over van werk naar werk. Om dit traject succesvol te doorlopen is de eerste fase heel belangrijk: de oriëntatiefase. Meer aandacht voor deze fase kan drempels voor zij-instroom en omscholing wegnemen bij zowel werkenden als werkgevers. De SER en Leerwerkakkoorden Rotterdam-Rijnmond hebben de succesfactoren voor de oriëntatiefase op een rij gezet.





Mogelijkheden in onderwijs en arbeidsmarkt

- Financiële middelen beschikbaar en inzichtelijk
- Opleidingsmogelijkheden inzichtelijk
- Duidelijke en herkenbare skillstaal

Werk zien

- Informatieve en transparante kennismaking met bedrijven
- Voorlichting door mensen waarmee de doelgroep zich kan identificeren
- Keuzemogelijkheden: meerdere opties kunnen ervaren

Werk beleven

- Leren en werken (met behoud van inkomen)
- Persoonlijke begeleiding op de werkvloer

Match maken

- Warme overdracht van oriëntatietraject naar scholing of baan
- Extra begeleiding bij koppeling aan opleidingsmogelijkheden
- Focus op duurzame matching

Nazorg

- Indien geen match: niet loslaten en nieuwe opties aanreiken
- Indien match: follow-up contact tijdens en na onboarding

Succesfactoren bij van werk naar werk

Werkgevers

- Eigen regie bevorderen door ruimte, richting en ruggensteun
- Ontwikkelbudgetten faciliteren
- Inzicht in opleidingsmogelijkheden
- Lange termijn denken, strategische personeelsplanning

Werknemers

- Leermindset: willen en kunnen leren
- Zicht hebben op eigen skills en talenten
- Kennis van opleidingsmogelijkheden
- Voldoende beheersing van de Nederlandse taal
- Beschikken over tenminste basale werknemersvaardigheden
- Voldoende vitaliteit
- Persoonlijke omgeving in balans

Tips

Hoe ondersteun je mensen bij de oriëntatie op ander werk?

- Kies voor een persoonlijke benadering: denk vanuit het individu in plaats van de organisatie
- Ga uit van maatwerk en wees flexibel
- Faciliteer onafhankelijke coaching en begeleiding
- Creëer de juiste randvoorwaarden: motivatie, capaciteit en gelegenheid

[Download hier de one-pager](#)

5. Bekostiging van de oriëntatiefase

Tijdens het webinar kwam ook de vraag hoe de oriëntatiefase te bekostigen aan de orde. De vier praktijkvoorbeelden meldden hierover het volgende:

De Leerwerkakkoorden Rotterdam-Rijnmond en Rode Loper krijgen een subsidie van de gemeente voor hun activiteiten.

Bij het Transferpunt Zorg en Welzijn is het afhankelijk van de situatie van de deelnemers hoe het inkomen wordt doorbetaald. Een aantal mensen wordt door de latende werkgever gefinancierd vanuit transitiemiddelen, mensen die al hun baan hebben verloren komen via de RMT-route binnen en doen het programma met behoud van uitkering. Dit is dus een mooi voorbeeld van het samenspel tussen hrm van bedrijven en sociaal beleid van de gemeente zoals in ge vorige hoofdstuk bepleit werd. Voor de activiteiten zelf worden middelen en in kind uren van zorgorganisaties, ROC en de gemeente bij elkaar gebracht.

De Buitenboordmotor wordt de loopbrug door de aangesloten werkgevers betaald. Het gaat hier om zowel werkgevers die een oplossing zoeken voor dreigende boventalligen als om werkgevers die op zoek zijn naar nieuw personeel. De stichting zelf wordt deels betaald door WijTechniek, VNO en de Goldschmeding Foundation.

Kortom, het is vooralsnog een kwestie van het bij elkaar brengen van verschillende bekostigingsstromen, financierings- en subsidiemogelijkheden. Samenwerking tussen de diverse belanghebbende partijen ligt dus aan de basis van een oriëntatieprogramma als ook het aansluiten bij bestaande regelingen. Op de SER-website houden wij een [overzicht](#) bij van regelingen voor leven lang ontwikkelen.

Vermeld kan nog worden dat binnen De Buitenboordmotor momenteel positieve, economische en sociaal maatschappelijke Business Case van de Loopbruggen van Baan naar Baan ontwikkeld worden . Voor de zomer wordt hiervan een eerste versie gereed. Ook is daar een [visie](#) ontwikkeld wie wat moet doen op dit gebied.

6. Suggestie voor verder onderzoek en ontwikkeling

Tot slot doen we nog een aantal suggesties voor verder onderzoek en ontwikkeling als uitnodiging voor kennisinstellingen en arbeidsmarkt- en branche-organisaties om hiermee aan de slag te gaan.

- **Verandervermogen van mensen:** dit punt werd in het webinar door De Buitenboordmotor al geadresseerd als witte vlek binnen het assessment. We denken aan tools die handvatten bieden om enerzijds in kaart te brengen welke veranderinspanning een bepaalde overstap vraagt en anderzijds of deelnemers daarover beschikken.
- **Mentality modellen:** voor het techniekonderwijs zijn er al een aantal jaren [betamentalitymodellen](#) beschikbaar bedoeld om een breder deel van leerlingen en studenten te interesseren voor een opleiding of een baan in de techniek/technology. Dergelijke modellen kunnen ook nuttig zijn om meer zij-instroom naar de techniek, maar ook naar andere tekortsectoren te genereren.
- **Sectoren binnen een branches aan elkaar koppelen:** geïnspireerd door benadering van het oriëntatie programma Zorg & Welzijn zouden ook andere branches een palet van banen in de verschillende sectoren kunnen ontwikkelen. Dan weet je meer mensen, die op enig moment hun interesse kenbaar maken, te binden en kunnen deelnemers ook sneller hun weg vinden naar een opleiding of een baan.

Colofon

Sociaal-Economische Raad

Afdeling Communicatie
Bezuidenhoutseweg 60

Postbus 90405

2509 LK Den Haag

070 3499 525

communicatie@ser.nl

www.ser.nl

Foto's Shutterstock

© 2022, Sociaal-Economische Raad