

‘Human Capital in beeld’

Loopbaaninterventies; door systematische gespreksvoering en –verslaglegging zicht krijgen op het human capital in het Noorden.

Eerste onderzoeksresultaten 2014

Hoofdstuk 1

Inleiding

Het regent faillissementen en reorganisaties in het noorden. Naast de 400 werknemers van Aldel komen ook hun collega’s bij de toeleveranciers op straat te staan. Bij Parker in Hoogezand en Luxaflex in Tolbert verdwijnen dit jaar ook nog eens 160 Groningse banen. Bij Menzis, Univé en Friesland Bank 850 (www.fnvbondgenoten.nl). Minister Asscher (SZW) schrijft in de kamerbrief aan de Tweede Kamer over het actieplan van de Provincie Groningen, Gemeente Delfzijl en UWV. Dit plan is bedoeld om de gevolgen van het faillissement van Aldel zoveel mogelijk te beperken en de voormalige medewerkers van Aldel en getroffen toeleveranciers maximaal te ondersteunen bij het vinden van een nieuwe baan. Onderdeel van het actieplan is de oprichting van het mobiliteitscentrum op het Chemiepark Delfzijl. Werkgevers binnen en buiten de regio worden vanuit dit centrum benaderd voor vacatures en trajecten gericht op herintreding van deze specifieke groep vakmensen en professionals (www.werkpleineemsdelta.nl). Ook worden ontslagen medewerkers geholpen bij het aanvragen van een WW of WWB uitkering.

Om ervoor te zorgen dat ontslagen medewerkers optimaal gebruik maken van de diensten van het mobiliteitscentrum zet FNV Bondgenoten haar loopbaanadviseurs in. De dienst Loopbaanadvies wordt aan alle leden met loopbaanvragen aangeboden maar is extra onder de aandacht gebracht bij leden die met de faillissementen te maken hebben. Inmiddels hebben ruim 60 leden van deze mogelijkheid gebruik gemaakt, exclusief de ruim ongeveer 30 mensen die bij loopbaantrainingen aanwezig waren. De verwachting is dat dit aantal nog toe zal nemen, niet alleen gezien de ervaringen bij Aldel, maar ook bij Heijploeg en Luxaflex.

Loopbaanadviseurs werken als vrijwilliger bij FNV Bondgenoten en zijn opgeleid tot loopbaanconsulent (www.fnvbondgenoten.nl). De loopbaanbegeleiding wordt individueel en groepsgewijs aangeboden. Deelnemers geven aan door de begeleiding meer zicht op het eigen kunnen te krijgen. Deze inzichten helpen hen mogelijk tot gerichte loopkeuzes te komen en daarmee hun duurzame inzetbaarheid te vergroten. De adviseurs krijgen door de gesprekken en trainingen gaandeweg steeds meer kennis over de aard van het ‘human capital’ in het Noorden. Tot april 2014 werd deze kennis niet structureel in kaart gebracht en gebruikt. FNV Bondgenoten, met als bestuurder Ina von Pickartz, heeft het lectoraat Duurzaam HRM beleid gevraagd om mee te denken over een manier om de data uit de loopbaangesprekken in zicht en geanalyseerd te krijgen. Van belang is dat enerzijds

tot gestructureerde metadata wordt gekomen maar dat anderzijds de loopbaanadviseur voldoende professionele ruimte houdt. Vanuit het lectoraat is in dit verband onderstaand werkmodel aanbevolen:



Figuur 1: Gesprekscyclus begeleid werken (Coenen - Hanegraaf en Valkenburg, 2012*)

In het gesprek met de deelnemer komen een aantal vragen aan bod die zijn gegenereerd uit de vijf onderdelen:

Wensen, behoeftes en intenties: De wensen die een persoon heeft ten aanzien van werken en ontwikkeling. De intenties die de persoon wil realiseren in zijn werk. De motieven die de persoon heeft om te gaan werken. Wat heeft de persoon ervoor over om doelen te realiseren (bijvoorbeeld verhuizen)?

Vaardigheden: De werkervaring, opleidingen en vaardigheden van de persoon. Er kan ook sprake zijn van lichamelijke, verstandelijke of psychische beperking die vaardigheden beperken.

Manier van leren: Hieronder vallen de leerstijl van de persoon. De leerstijlen zijn doener, beslisser, denker of overdenkende waarnemer. De doener leert van zijn concrete ervaringen. De beslisser hakt snel knopen door en gaat experimenteren. De denker ontwikkelt nieuwe gedachtegangen en ziet of die wel of niet iets opleveren. De overdenkende waarnemer stelt altijd eerst de vraag: 'wat zie ik eigenlijk'.

Sociale achtergrond: De geschiedenis, betekenissen, normen, waarden en opvattingen die de persoon heeft. De sfeer van de persoon. Vaak ontstaan door de afkomst van de persoon.

Zelfopvatting: De manier waarop de persoon tegen zichzelf aankijkt. De manier waarop hij tegen zijn eigen geschiedenis, sociale achtergrond en netwerken aankijkt. De mate waarin een persoon regie heeft over zijn eigen leven

In samenwerking met het lectoraat zijn bij elk kwadrant een set 'inspiratievragen' (zie bijlage 1) opgesteld. Deze vragen zijn bedoeld de adviseurs en deelnemers te inspireren bij het doorvragen en doordenken. Door de antwoorden op de kwadrantvragen samen te vatten en te comprimeren kunnen adviseur en deelnemer

samen tot de kern of 'motor' van de deelnemer komen. De kern vormt vervolgens een uitgangspunt dat de werknemer kan gebruiken om tot een adequate stap in zijn loopbaan te komen. De samenvatting over de gesprekselementen vormt waardevolle informatie over het 'human capital' in de regio. In bijlage 2 het gespreksschema zoals dat is opgesteld naar aanleiding van het vliegwiel.

Het onderzoek richt zich dus op de deelnemer in de context van de regionale arbeidsmarkt.

Inbedding onderzoek

Het project Human capital maakt onderdeel uit van de Innovatiewerkplaats (IWP) Arbeid & Healthy Ageing, waar het lectoraat Duurzaam HRM trekker van is. In een innovatiewerkplaats werken mensen uit de praktijk, docenten/lector en studenten van de Hanzehogeschool samen. Deze IWP is er in algemene zin op gericht de wend- en weerbaarheid in de loopbaan van werkenden te vergroten teneinde langer fit en vitaal door te kunnen werken. Hierin hebben zowel de werkenden zelf als de organisatie een rol. Vragen die daarbij gesteld worden liggen dan ook zowel op het niveau van individuele medewerkers als op dat van de organisatie. Voor het onderhavige traject zijn de volgende vragen uit de IWP van belang:

1. *Hoe kan reflectie op de ontwikkeling van de eigen loopbaan bij werkenden en niet (meer) werkenden worden bevorderd en welke mogelijkheden ziet men op het niveau van de organisatie om wend- en weerbaarheid in die loopbaan te vergroten?*

In dit traject gaat het vooral over niet 'werkenden' alhoewel (flex-)werkenden niet van deelname zijn uitgesloten. Reflectief vermogen is essentieel bij het maken van adequate loopbaankeuzes en de meeste vragen binnen een loopbaantraject zijn dan ook reflectief van aard. Inzet van de gespreksmethodiek 'vliegwiel' is bedoeld om de adviseurs te ondersteunen bij het doorvragen. De organisatie is in dit geval meestal de vakbond. Door de (niet) werkenden via de vliegwielvragen te stimuleren na te denken over zaken als capaciteiten, (on)mogelijkheden en leerstijl krijgt zij inzicht waar facilitering nodig is.

2. *Welke mogelijkheden kan lokale/ regionale samenwerking tussen bedrijven en instellingen bieden om langer doorwerken van werkenden te bevorderen?*

Op individueel niveau voert de adviseur een of meerdere loopbaangesprekken. Aanvullend kan waar nodig op dit niveau belangenbehartiging plaatsvinden. In het onderzoek worden de verzamelde gegevens van vele werkzoekenden gecombineerd en geanalyseerd op meta niveau. Deze informatie helpt de bond te komen tot een passend ondersteuningsaanbod. Bovendien bieden de gegevens de mogelijkheid tot kennis cross-overs. Richting werkgevers en onderwijs kan licht geworpen worden op de aard van het noordelijk menselijk kapitaal, de huidige inzetbaarheid daarvan en noodzakelijke investeringen. Ook wordt intensievere beïnvloeding van het regionaal arbeidsmarktbeleid mogelijk gemaakt. Lokale

en regionale samenwerking, waarbij het benutten en samenbrengen van kennis uit verschillende hoeken tot optimale kennisdeling kan leiden, zijn hierbij onontbeerlijk.

Hoofdstuk 2

Onderzoeksmethode

Het traject is opgezet als handelingsonderzoek. Dat wil zeggen dat we niet alleen de analyse en het ontwerp van veranderen in het traject betrekken, maar ook de implementatie zelf. Het onderzoek wordt uitgevoerd in een 'community of practice', waarin alle deelnemers hun kennis in het onderzoek inbrengen. De combinatie van de systematische kennis vanuit de theorie en de kennis van de alledaagse werkelijkheid van de praktijk optimaliseert de mogelijkheden om middels het onderzoek daadwerkelijk te innoveren en verandering tot stand te brengen. Dat gaat niet alleen om het vaststellen van de problemen waar het onderzoek zich op richt, maar ook (waar mogelijk) om het doorlopen van het onderzoeksproces als geheel. Onderzoek wordt dus opgevat als een onderzoeksleerproces van onderzoekers en co-onderzoekers dat gericht is op het veranderen van een situatie in een gewenste richting. Onderzoekers leren van de praktijk die zij onder de loep nemen en van het handelen van degenen uit die praktijk. Co-onderzoekers leren systematisch kijken naar hun eigen werkelijkheid en deze, met behulp van de concepten die de onderzoekers aandragen, beter te begrijpen. Beiden krijgen zicht op bedoelde en onbedoelde gevolgen van het handelen en daarmee op de mogelijkheden en onmogelijkheden om de situatie in de gewenste richting te veranderen.

Bij het partnership in dit geval onderzoek zijn betrokken:

- bondsbestuurder(s),
- werkenden en niet (meer) werkenden die een loopbaangesprek willen voeren,
- loopbaanadviseurs/trainers, die vanuit betrokkenheid hun expertise willen inzetten deelnemers op de regionale arbeidsmarkt,
- studenten en onderzoekers van het lectoraat Duurzaam HRM van de Hanzehogeschool.

In dit partnership wordt wederkerigheid als uitgangspunt van de relaties genomen, omdat elk de eigen kennis in het traject inbrengt. Daarmee worden inhoud en methode aan elkaar verbonden en kan een 'community of practice' ontstaan, gericht op verandering in de gewenste richting. Het onderzoeksproces, dat verschillende keren doorlopen kan worden, is in grote lijnen als volgt:

Stap 1 is het verrichten van analyse: aan de hand van de vragen rond het vliegwiel komt enerzijds voor individuele werkzoekenden naar voren wat individuele deelnemers te de arbeidsmarkt te bieden heeft en waar kansen liggen. Anderzijds wordt uit de loopbaangesprekken en trainingen gedestilleerd wat het noordelijk human capital als geheel biedt en waar lacunes liggen.

Stap 2 is het bepalen van een plan van aanpak: ook hierbij geldt weer dat individueel steeds gekeken wordt hoe de werkzoekende aan de slag kan gaan met zijn/haar eigen loopbaan. Collectief hoe de bond aan de slag kan gaan met de regionale werkgelegenheid.

Stap 3 is de inzet van zowel de individuele als de collectieve plannen waarbij de laatste zal plaatsvinden door regionale samenwerking.

Stap 4 is de evaluatie. Op individueel niveau vindt dit plaats door de werkzoekenden na verloop van tijd opnieuw te bevragen over hoe het hen vergaan is op de arbeidsmarkt. Op collectief niveau zal bepaald worden hoe deelnemers omgaan met het regionaal human capital. Er wordt gekeken naar de effectiviteit van de gekozen benadering, zowel qua proces als qua resultaat.

Momenteel bevindt het onderzoek zich in de analysefase. Het gespreksmodel is vanuit het lectoraat met de loopbaanadviseurs besproken en aangevuld. Een aantal adviseurs zijn in samenwerking met twee stagiaires (Toegepaste psychologie, vanuit het lectoraat DHRM) gestart met het systematisch bijhouden van de loopbaangesprekken en –trainingen. De verslagen worden door de stagiaires naar het lectoraat gestuurd waar de meta analyse plaatsvindt. De meta-analyse wordt regelmatig verricht en teruggekoppeld. Via groeps gesprekken kunnen de adviseurs op de informatie reageren en deze aanvullen. Vanuit het lectoraat worden ook hier notities van gemaakt om de analyse te completeren en om lacunes in de gegevens op te sporen. Deze lacunes kunnen vervolgens in de volgende ronde meegenomen worden. In het volgende hoofdstuk de resultaten van de eerste ronde.

Meta analyse

De analyse van de gespreksverslagen vindt plaats volgens de methode van Boeije (2005). De gebruikte 'sensitizing concepts' zijn de begrippen uit de loopbaanpsychologie (oa Dols, 2008) 'Willen', 'Kunnen' en 'Zijn' en Belemmeringen en Thema's rond werk (oa www.divosa.nl). Analyse aan de hand van deze concepten geeft inzicht in eventuele loopbaantheema- en dilemma's en de manier waarop hier begeleiding aan geboden kan worden (Dols, 2008). Daarnaast worden de gegevens op persoonskenmerken, opleiding, functie en branche geordend. Daardoor ontstaat er een meer kwantitatief overzicht van capaciteiten en wensen van mensen aan de aanbodzijde van de arbeidsmarkt.

Planning onderzoek

Het bijhouden van de gesprekken en trainingen wordt als standaardprocedure vastgehouden en wordt steeds verricht door stagiaires of afstudeerders vanuit het lectoraat. Vanaf september 2014 zal de stand van zaken op regelmatige basis geaggregeerd voorgelegd worden aan relevante deelnemers op de regionale arbeidsmarkt. In februari 2015 volgt een notitie waarin op basis van de gegevens voorstellen worden gedaan over een regionale aanpak van de FNV rond human capital. Aan de hand van de verzamelde reacties en fitting practices uit het werkveld zal vanuit het lectoraat en de bond een plan van aanpak 'beïnvloeding regionale arbeidsmarkt' opgesteld worden.

Hoofdstuk 3

Resultaten eerste ronde loopbaangesprekken

In de periode maart tot en met mei 2014 zijn door de loopbaanadviseurs en stagiaires loopbaangesprekken gevoerd. Hiervan zijn 28 gesprekken geanalyseerd volgens de methodiek van het vliegwiel. Uit de analyse bleek dat de het verschilde hoeveel elk gespreksonderdeel aan informatie opleverde. De resultaten bleken ondergebracht te kunnen worden in de drie bekende loopbaan thema's Willen, Kunnen, Zijn en de categorieën 'Thema's en Belemmeringen rond werk'.

Tabel 1

Vliegwiel onderdelen	Sensitizing concepts
Wensen/behoeften/intenties	Willen, thema's/belemmeringen rond werk
Vaardigheden	Kunnen, thema's/belemmeringen rond werk
Manier van leren	Kunnen, thema's/belemmeringen rond werk
Zelfopvatting	Zijn, thema's/belemmeringen rond werk
Sociale achtergrond	Zijn, thema's/belemmeringen rond werk

In dit hoofdstuk zullen per onderdeel de eerste resultaten middels een aantal top vier rangordeningen weergegeven worden. Ook zal per thema een samenvatting over de totale resultaten worden gegeven. In bijlage 3 de overzichten met alle verzamelde data.

Willen

Onder 'willen' is informatie samengevat rond behoeften, intenties en wensen en over het beroep dat een deelnemer zou willen vervullen.

Top vijf aangegeven behoeften/intenties:

1. De wil en wens om zich ergens voor in te zetten IIIII,
2. De behoefte ergens bij te horen IIII
3. De behoefte zich verder te willen ontwikkelen IIIII
4. Aan willen pakken en het werk goed en nauwkeurig doen III

Onder 'Willen' werd ook gevraagd naar het wensberoep van de deelnemers.

Top vier wensberoepen:

1. Schipper/zeevaart/binnenvaart IIII
2. Werken met mensen IIII, Vrachtverkeer/logistiek III, Windenergie III, Magazijnmedewerker III, Operator III
3. Eigen bedrijf starten II
4. Beveiliging II Schilder II Koerier II Kapper II

Het gros van de respondenten geeft aan zich verder te willen ontwikkelen. Een deel wil dit binnen het werkgebied waarmee zij bekend zijn, techniek en soms ook veiligheid. Landbouw en logistiek, scheepvaart, eigen bedrijf (schilderwerk) en koerierswerk worden genoemd. Bij vrouwen valt op dat zij beroepen in de uiterlijke verzorging ambiëren. Ook de combinatie 'werken en leren' wordt genoemd. De teneur lijkt dat 'thuis zitten' niet gewenst is. Met name de oudere groep lijkt dit minder te hebben en houdt zich meer dan de jongeren bezig met hobby's en mantelzorg (staven met cijfers).

Een aantal mannen geeft aan het belangrijk te vinden hun werk nauwgezet aan te pakken en ook flink door te willen werken. Voor de meeste geïnterviewden is werk een belangrijke factor in hun leven. Een aantal geeft aan steeds nieuwe vaardigheden te hebben geleerd en hier ook mee door te willen gaan. Uit veel gesprekken komt loyaliteit naar de werkgever naar voren

Kunnen

Onder 'kunnen' is informatie samengevat over de dominante leerstijl, het type en aantal gevolgde interne opleidingen en de werkervaring.

Leerstijl

Het merendeel (nog tellen) van de respondenten waarmee gesproken is over 'manier van leren' noemt zichzelf een 'doener'. De doener leert vooral van zijn concrete ervaringen.

Interne opleidingen

Van de Aldel respondenten heeft een aantal verschillende interne praktische opleidingen gevolgd. De top vier ziet er als volgt uit:

1. Vapro I I I I I I I I
2. Heftruck diploma I I I I I
3. VCA I I I I I I I I
4. Brandwacht I I I I I

Werkervaring

De recente werkervaring is veelal op uitvoerend niveau. De meeste respondenten werkten al heel lang (gemiddeld 20 jaar) bij het bedrijf waar ze onlangs ontslagen

zijn. Werkervaring voor indienst-treding is meestal laaggeschoold technisch werk, productiewerk of in de landbouw. Bij de Heiploeg groep heeft een aantal respondenten gevaren.

Het opleidingsniveau verschilt, een deel van de respondenten heeft alleen lagere school maar voor de meeste mensen geldt LBO niveau. In de eerste respondentgroep beschikken vier mensen over een MBO diploma, één man heeft HTS.

Op het gebied van 'Kunnen' geven veel deelnemers aan dat het hen aan bepaalde kennis en vaardigheden ontbreekt. De top 3 is als volgt:

1. Onvoldoende zicht op (regionale) mogelijkheden IIIII
2. Onvoldoende zicht op eigen mogelijkheden IIIIIIIII
3. Behoefte aan begeleiding bij solliciteren/netwerken IIIII

Zijn

Onder 'zijn' is informatie samengevat over de uit het gesprek gebleken zelfopvatting.

Top 3 Zelfopvattingen.

1. positieve/zelfbewuste zelfopvatting IIIIIIIII
2. een beeld van zichzelf als werkende en niet als werkloze' IIIII
3. gefrustreerd /woedend/verdrietig over verlies baan IIIII

De meeste respondenten lijken zichzelf te zien als 'werkers', men wil graag bezig zijn en niet iemand zijn die 'thuis zit'. De mate waarin de regie om nieuw werk te vinden wordt genomen verschilt. Mogelijk hangt dit af van de mate waarin men negatieve emoties ervaart over het ontslag. Opvallend is dat veel respondenten tamelijk positief zijn over de eigen competenties; verschillende geïnterviewden geven bv aan dat zij goed zijn in het overzien van processen, het begeleiden van mensen en het adviseren over verbeteringen opleidingsniveau.

Verwacht werd dat informatie over de 'Sociale achtergrond' ook inzicht zou bieden in het 'Zijn'. Op dit gebied is echter nog niet veel informatie verzameld. Wanneer het al aan de orde kwam dan in de zin van 'Thema's en Belemmeringen' voor werk. 'Zijn'-informatie bleek sowieso lastig om helemaal te onderscheiden, naast de overlap met Thema's en Belemmeringen is er sprake van overlap met Intenties/behoefte/wensen.

Thema's en Belemmeringen

Dit laatste onderdeel lijkt een restcategorie te zijn (tabel 1), maar wel een waarin heel veel informatie wordt gegeven door de deelnemers. Door veel mensen werden veel dezelfde punten genoemd, hiervan is een top 10 gemaakt.

1. Beperking door gezondheidsklachten IIIIIII
2. Willen verhuizen voor werk IIIII
3. De ervaren beperking door zorgtaken IIII
4. niet willen/kunnen verhuizen IIII
5. Ervaren belemmeringen door leeftijd IIII
6. De behoefte aan een goed salaris III
7. Wel salaris in willen leveren III
8. niet willen/kunnen werken in Duitsland III
9. willen reizen III
10. niet willen reizen II

Opvallend is het grote aandeel mensen dat zich beperkt weet door gezondheidsklachten. Ook zorgtaken en leeftijd worden als belemmering aangegeven. Voor een aantal mensen is er sprake van arbeidsvoorwaardelijke belemmeringen maar een zelfde aantal ervaart dit juist niet.

[Het mooiste is hier een overzichtstabel met:](#)

Geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, gewenste functie, etc. Ik denk dat we dat nu nog beperkt kunnen maken en dat we in de groep neer moeten leggen wat we nodig hebben om dit wel te kunnen doen. Afstemming met arbeidsmarktonderzoek van Harm, Kathinka en Anneloes is dan prachtig. Die brengen de vraag in kaart en dan kun je kijken waar wat op zou kunnen gebeuren.

Hoofdstuk 4

Conclusie en aanbevelingen