



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Het Ontwikkeladvies

2

2 Het Ontwikkeladvies

Samenvatting

Als onderdeel van het Actieplan is van december 2017 tot en met begin januari 2020 de tijdelijke subsidieregeling ‘Ontwikkeladvies vijfenveertigplussers’ van kracht geweest. Deze subsidieregeling stelde werkende vijfenveertigplussers (in eerste instantie in een negental risicosectoren, per 1 januari 2019 generiek) in staat een gesubsidieerd Ontwikkeladvies te krijgen. Het doel was om de werkende te stimuleren de regie over de loopbaan meer in eigen handen te nemen. Leidinggevendenden konden in het kader van de subsidieregeling een leidinggevendentraining volgen, individueel of in groepsverband.

Van 5 december 2017 tot en met 10 januari 2020 (de datum waarop de registratietermijn sloot) zijn in totaal 28.268 Ontwikkeladviestrajecten, 230 individuele leidinggevendentrainingen en 661 leidinggevendentrainingen in groepsverband geregistreerd. In totaal 26.354 van deze registraties hebben geleid tot een subsidieaanvraag. Ruim 90 procent (24.494) van deze aanvragen is op het moment van schrijven goedgekeurd. Het streefaantal van 25.000 werkenden en leidinggevendenden is daarmee nog niet bereikt, maar gezien de 1.514 aanvragen die nog in behandeling zijn en het percentage goedkeuringen is het zeer waarschijnlijk dat dit aantal alsnog gehaald wordt.

Met de regeling zijn meer vrouwen dan mannen bereikt en de deelnemers zijn relatief hoger opgeleid. Het grootste deel van de bereikte werknemers is tussen de 45 en 50 jaar. Bijna zes op de tien deelnemers zijn hoofdkostwinner.

Deelnemende werkenden en leidinggevendenden beoordelen het Ontwikkeladvies als instrument overwegend positief: werkenden beoordelen hun traject gemiddeld met een 7,7 op een schaal van 1 tot 10; circa driekwart van de leidinggevendenden zegt de training beslist of waarschijnlijk aan te zullen bevelen bij andere leidinggevendenden. Ook loopbaanadviseurs zijn positief over de regeling. Zij registreerden gemiddeld 16,8 deelnemers en vinden nagenoeg allemaal dat een dergelijk instrument beschikbaar moet blijven.

Op korte termijn zijn positieve effecten zichtbaar voor zowel deelnemende werkenden als leidinggevendenden. Na deelname hebben werkenden een positievere houding ten aanzien van de eigen loopbaan, voelen zij zich beter toegerust op de arbeidsmarkt en hebben zij meer zelfkennis en zelfvertrouwen. Leidinggevendenden ervaren na het volgen van de leidinggevendentraining minder belemmeringen bij het begeleiden, informeren en faciliteren van oudere medewerkers bij het uitvoeren van hun ontwikkelplannen of gaan beter om met deze belemmeringen. Ook realiseren zij zich beter dat zij een belangrijke taak hebben in het ondersteunen van hun oudere medewerkers en zien meer het belang van deze ondersteuning. Een en ander culmineert in (het voornemen tot het voeren van) meer loopbaangesprekken met oudere werknemers.

Op langere termijn (d.w.z. ongeveer een jaar na deelname) blijven nagenoeg al deze effecten zichtbaar. Werkenden zijn in vergelijking met de situatie voorafgaand aan deelname nog altijd beter toegerust op de arbeidsmarkt, hebben een positievere houding ten aanzien van de eigen loopbaan, meer zelfkennis en meer zelfvertrouwen. Tevens zeggen zij (vaker) na te denken over de loopbaan, zich (meer) te oriënteren op relevante cursussen en trainingen en actiever om zich heen te kijken.

Ongeveer een jaar na deelname zegt 35 procent van de deelnemers van functie en/of werkgever te zijn veranderd, zzp'er te zijn geworden of een eigen bedrijf te zijn begonnen.

2.1 Inleiding

De tijdelijke subsidieregeling Ontwikkeladvies vijfenveertigplussers beoogde de kans op toekomstige (langdurige) werkloosheid onder ouderen te verkleinen (Kamerbrief 15 mei 2017). De regeling, die aanvankelijk ‘het tweede loopbaanadvies’ werd genoemd⁷, valt uiteen in twee onderdelen:

- Een ontwikkeladvies voor werkende vijfenveertigplussers, gericht op het vergroten van het loopbaanbewustzijn, de wendbaarheid van de deelnemer op de arbeidsmarkt en het oriënteren op de toekomst.

⁷ We gebruiken hierna de aanduiding ‘het Ontwikkeladvies’.

- Een training voor leidinggevendenden, gericht op een vergroete adequaatheid in het aangaan van gesprekken met oudere werknemers over hun loopbaan en eventuele belemmeringen die zij ervaren in hun loopbaanontwikkeling (De Ruig en Zwinkels, 2017).

Kenmerkend voor het Ontwikkeladvies zijn de laagdrempeligheid ervan en de vrijwillige deelname: een individuele deelnemer of een bedrijf komt in contact met een loopbaanadviseur, die na afronding van het traject de subsidie aanvraagt (De Ruig en Zwinkels, 2017). Geïnterviewde vertegenwoordigers van bedrijven noemen de vrijwillige deelname zelf ook als reden om de regeling in hun organisatie bekend te maken. De regeling is van start gegaan in december 2017, is tussentijds uitgebreid met enkele sectoren en is per 1 januari 2019 voor de laatste maal aangepast: vanaf dat moment staat deelname aan het Ontwikkeladvies open voor alle sectoren en beroepsgroepen. Daarbij is de subsidietermijn verlengd tot 10 januari 2020.

Het Ontwikkeladvies zoals beschreven in de tijdelijke subsidieregeling is iets anders dan een regulier loopbaanadvies. Het Ontwikkeladvies heeft een preventief karakter en is primair gericht op bewustwording van het toekomstperspectief van het huidige werk, als gevolg waarvan de deelnemer meer invloed kan uitoefenen op zijn/haar loopbaan. Een loopbaanadvies kan een vervolg zijn op het Ontwikkeladvies, maar maakt er geen deel van uit.

Hoe het proces van de tijdelijke subsidieregeling er in de praktijk uitziet, wordt in meer detail beschreven in paragraaf 2.3.2 – Activiteiten.

Beleidstheorie

Wanneer sprake is van een adequate implementatie van de maatregel, leidt deze tot de inzet van het Ontwikkeladvies en de leidinggevendentraining, het bereiken van de juiste doelgroep en succesvol afgeronde Ontwikkeladviestrajecten en leidinggevendentrainingen, waardoor werkenden van 45 jaar en ouder zijn voorzien van een Ontwikkeladvies en leidinggevendenden voldoende toegerust zijn voor de dialoog met hun werknemers (output).

Op basis van de literatuur kan worden verwacht dat werkenden van 45 jaar en ouder enkele positieve effecten (outcome) zullen ervaren na afronding van het Ontwikkeladvies (Luken, 2015; De Ruig en Zwinkels, 2017). Achtereenvolgens:

1. Effecten op het gebied van bewustwording en houding, zoals: meer kennis en zelfvertrouwen en beter zicht op de arbeidsmarkt en de eigen mogelijkheden.
2. Concrete gedragseffecten, zoals: meer loopbaanactiviteit en exploratie; meer scholingsdeelname.
3. Arbeidsmarkteffecten, zoals: functie- en baanwisselingen, verandering in takenpakket van de deelnemer; vergroting van de inzetbaarheid en arbeidsmarktrelevante kennis en vaardigheden.

Ook voor leidinggevendenden en organisaties kan worden verwacht dat de training leidt tot positieve effecten (Luken, 2015; De Ruig en Zwinkels, 2017). Achtereenvolgens:

1. Een groter bewustzijn van de noodzaak van hun eigen taak en verantwoordelijkheid voor het creëren van een werkomgeving waarin werkenden van 45 jaar en ouder de tijd en energie hebben om na te denken over hun loopbaan op de langere termijn.
2. Een betere toerusting van de leidinggevende om met medewerkers van 45 jaar en ouder de dialoog over loopbaanontwikkeling aan te gaan, ook als het vervolg van de loopbaan buiten de eigen organisatie ligt.
3. Een cultuurverandering binnen bedrijven, waarin loopbaangerelateerde activiteiten een regulier onderdeel worden van het personeelsbeleid.

2.2 Vraagstelling

In het evaluatiekader van De Ruig en Zwinkels (2017) zijn voor het Ontwikkeladvies de volgende deelvragen opgesteld:

1. **Input:** hoe zijn de beschikbare middelen voor deze maatregel op macroniveau besteed? Welk deel is besteed aan implementatie en communicatie, welk deel aan pakketten voor bedrijven en welk deel aan individuele werknemers?
2. **Activiteiten:** hoe is het proces van implementatie van de activiteiten verlopen op het niveau van beroepen en op het niveau van individuele bedrijven? In hoeverre zijn daarbij (psychologische) drempels voor werkgevers en werknemers geslecht? Wat komt er aan de orde in de adviezen? Dragen de vormgeving en de uitvoering van de maatregel bij aan het gebruik van het Ontwikkeladvies? Wat zijn redenen voor (niet-)gebruik?
3. **Output:** in hoeverre zijn kwetsbare werknemers bereikt, dat wil zeggen werknemers met een beperkte weerbaarheid op de arbeidsmarkt als gevolg van een eenzijdig arbeidsverleden, lage opleiding en/of dalende werkgelegenheid in hun beroepsgroep of regio? Hoeveel loopbaanadviezen zijn verstrekt en hoeveel leidinggevendenden zijn getraind?
4. **Outcome:** krijgt de werknemer inzicht in zijn loopbaankansen en neemt hij ook regie over zijn loopbaan en gaat hij de dialoog met de werkgever hierover aan? Voelt de direct leidinggevende zich voldoende toegerust voor deze dialoog? Weet de werknemer wat hij nodig heeft om voor de toekomst goed toegerust te zijn op de arbeidsmarkt? Heeft hij meer zelfkennis, zelfvertrouwen en loopbaanvaardigheden en meer concrete voornemens, motivatie en doelen? Neemt de werknemer deel aan scholingsactiviteiten?
5. **Doelrealisatie:** zijn 25.000 werkenden en leidinggevendenden bereikt? Kan gesproken worden over een toename van wendbaarheid en scholingsinspanningen van vijftigplussers?
6. **Doeltreffendheid:** is het plausibel dat het Ontwikkeladvies heeft bijgedragen aan de wendbaarheid van vijftigplussers en de scholingsinspanningen van vijftigplussers en bedrijven? Welke elementen van het loopbaanadvies dragen hieraan bij? Welke andere ontwikkelingen hebben hieraan bijgedragen?
7. **Leerpunten:** hoe is de doeltreffendheid van het Ontwikkeladvies te vergroten? Welke leerpunten zijn voor de vormgeving en de uitvoering te formuleren? Missen bedrijven en werknemers nog bepaalde aspecten in het Ontwikkeladvies die hun zouden kunnen helpen bij het verbeteren van de wendbaarheid en scholingsinspanningen?

2.3 Proces

2.3.1 Input

Besteding budget aan trajecten

Voor de tijdelijke subsidieregeling Ontwikkeladvies vijfenveertigplussers was in eerste instantie een budget van 20 miljoen euro beschikbaar. Vanwege substantiële onderbesteding in 2018 is besloten om, conform de geldende budgetteringsregels, 3 miljoen euro terug te geven, waarmee het budget werd bijgesteld naar 17 miljoen euro, waarvan 15 miljoen voor ontwikkeladviestrajecten en twee miljoen voor leidinggevendentrainingen.

Tussen 5 december 2017 en 10 januari 2020 zijn in totaal 29.225 unieke registratiecodes uitgereikt. Het aantal registraties is zeer snel toegenomen nadat de regeling werd opengesteld voor alle sectoren en branches. Het totaal aan registraties is als volgt opgebouwd:

- 28.331 Ontwikkeladviezen;
- 231 leidinggevendentrainingen individueel;
- 663 leidinggevendentrainingen in groepsverband.

Van de 28.331 Ontwikkeladviezen vallen er 20.058 (70,8%) in de later toegevoegde categorie 'Overig'. Uit gegevens van SZW blijkt dat in totaal 26.354 subsidieaanvragen zijn ingediend. Van de 24.840 subsidieaanvragen die op het moment van schrijven zijn afgehandeld, zijn er 24.494 (98,6%) goedgekeurd.

Deze goedgekeurde subsidieaanvragen vallen uiteen in 23.739 ontwikkeladviezen, 164 individuele leidinggevendentrainingen en 591 leidinggevendentrainingen in groepsverband. Wanneer deze aantallen worden afgezet tegen de geldende subsidiebedragen (€600,- voor een afgerond Ontwikkeladvies, €900,- voor een afgeronde groepstraining en €300,- voor een afgeronde individuele training) kan worden berekend dat per 15 november 2019 een totaalbedrag van €14.824.500,- (87,2% van het beschikbare budget) is besteed aan subsidies.

Loopbaanadviseurs (waaronder ook loopbaanadviesbureaus worden gerekend die op één account deelnemers hebben geregistreerd namens meerdere adviseurs) hebben gemiddeld 16,8 deelnemers geregistreerd (standaardafwijking 25,761) met een minimum van één en een maximum van 580 geregistreerde deelnemers. Bijna alle (99,8%) loopbaanadviseurs hebben Ontwikkeladviestrajecten uitgevoerd, maar slechts 7,5 procent van hen heeft leidinggevendentrainingen (individueel of in groepsverband) verzorgd.

Loopbaanadviseurs geven aan dat gemiddeld 63,3 procent van de door hen geregistreerde deelnemers (op het moment van het invullen van de vragenlijst) reeds heeft geleid tot een declaratie. Van gemiddeld 33,5 procent wordt verwacht dat deze nog tot een declaratie gaat leiden. Gemiddeld 3,2 procent van de geregistreerde deelnemers is uitgevallen. Dit relatief lage percentage is te verklaren door het feit dat volgens circa driekwart van de loopbaanadviseurs (75,3%) bij hen in het geheel geen uitval van deelnemers heeft plaatsgevonden. Daar waar dat wel het geval was, is als meest voorkomende redenen daarvoor genoemd: veranderingen in de persoonlijke omstandigheden van de deelnemer (32,3%) en niet voldoen aan (voor de deelnemer) gestelde eisen (10,1%).

2.3.2 Activiteiten

Vormgeving en inrichting tijdelijke subsidieregeling

Aan de stappen die een loopbaanadviseur moet ondernemen om van de registratie bij de start tot de subsidieaanvraag te komen, is sinds de monitorrapportage niets veranderd. Voor een uitgebreide inhoudelijke beschrijving van deze stappen verwijzen wij daarom naar deze monitorrapportage (2019, par. 2.3.2). Hieronder wordt een samenvatting gegeven, aangevuld met relevante nieuwe cijfers en geactualiseerde figuren en tabellen.

Totstandkoming match tussen deelnemer en loopbaanadviseur

Alvorens kan worden begonnen aan een traject, dienen deelnemer(s) en loopbaanadviseur elkaar te vinden. Het initiatief hiertoe kan liggen bij zowel de deelnemer (die loopbaanadviseurs in zijn/haar omgeving of sector kan benaderen) als de loopbaanadviseur (die deelnemers kan werven in zijn/haar netwerk van bedrijven).⁸

Uit interviews is gebleken dat ook derde partijen (zoals FNV, CNV/James Loopbaan en De Unie) een rol hebben gehad in het tot stand brengen van contact tussen loopbaanadviseurs en geïnteresseerde oudere werknemers.

Voorbeeld FNV

FNV heeft leden die mogelijk tot de doelgroep behoorden geattendeerd op de regeling en bij interesse doorgestuurd naar uitvoerder SWA, dat potentiële deelnemers nogmaals langs de geldende criteria voor deelname legde. Geïnteresseerde leden die inderdaad aan de criteria voldeden zijn doorverwezen naar een selectie van 35 tot 40 zelfstandige loopbaanconsulenten uit het FNV-vrijwilligersbestand (N=ca. 275).

FNV heeft in totaal 2.024 deelnemers doorgestuurd, 443 in 2018 en 1.581 in 2019. Van deze deelnemers zijn er 614 uitgevallen, bijvoorbeeld omdat nadere reactie van de deelnemer uitbleef of omdat de deelnemer bij nadere inspectie niet aan de gestelde eisen voldeed. 438 deelnemers zijn uitgevallen nadat zij waren doorgestuurd. Uit navraag van FNV bij loopbaanadviseurs blijkt dat 80-90 procent afvalt vóór de registratie op <https://ontwikkeladvies45plussers.nl>.

⁸ Ook bedrijven blijken zelf de regeling actief gepromoot te hebben. Als redenen hiervoor zijn in interviews genoemd dat de regeling laagdrempelig, anoniem en kosteloos is en dat er geen tussenkomst van een leidinggevende nodig is. Sommige werkgevers zagen de subsidie als 'een cadeautje' omdat ze ermee konden laten zien dat ze aandacht hebben voor het welzijn van hun werknemers.

In totaal hebben 1.410 van de door FNV aangemelde deelnemers hun traject afgerond. De meeste deelnemers behoorden tot de categorieën 'Overig' (66%), 'Gemeenteambtenaren, werkzaam in de domeinen burger- en publiekszaken' (13%) en 'Primair onderwijs' (6,4%).

Dat de aantallen die FNV zelf rapporteert niet overeenkomen met de aantallen zoals gerapporteerd door loopbaanadviseurs, kan er bijvoorbeeld aan liggen dat loopbaanadviseurs wellicht sneller geneigd zijn het succes van hun werving te zoeken in hun 'eigen' capaciteiten of dat zij FNV zien als onderdeel van hun persoonlijke netwerk.

Om zicht te krijgen op de wijze waarop de match tot stand komt, is loopbaanadviseurs drie keer gevraagd langs welke van de gepresenteerde kanalen zij de meeste van hun deelnemers hebben geworven, waarmee een top 3 ontstond. De resultaten hiervan zijn gepresenteerd in tabel 2.1.

Tabel 2.1 Totstandkoming match volgens loopbaanadviseurs (in %; N=1.039)

	Pri-mair	Secun-dair	Terti-air	Totaal
Eigen werving: via mijn persoonlijke (online) netwerk (LinkedIn, Facebook etc.)	34,9%	18,6%	7,7%	61,2%
Eigen werving: via werkgevers	7,6%	8,8%	5,7%	22,0%
Werving via vakbonden, beroepsverenigingen en werkgeversorganisaties	9,3%	8,3%	4,8%	22,4%
Deelnemers hebben mij benaderd	28,4%	29,3%	14,2%	71,9%
Bedrijven hebben mij benaderd	3,5%	5,3%	6,1%	14,8%
De werving is verlopen via de organisatie waarvoor ik werkzaam ben	11,9%	4,0%	3,2%	19,2%
Anders	4,3%	4,8%	9,2%	18,4%
Er zijn geen andere belangrijke wervingskanalen van toepassing	n.v.t.	21,0%	49,1%	49,1%

Bron: Regioplan

De belangrijkste primaire wervingskanalen (het kanaal waarlangs volgens de loopbaanadviseur de meeste deelnemers zijn geworven) zijn eigen werving (34,9%) en benadering door deelnemers (28,4%). Bij de secundaire en tertiaire kanalen blijven deze kanalen de meest voorkomende, zij het omgedraaid. Opvallend is dat bijna de helft van de loopbaanadviseurs (48,8%) aangeeft dat er sprake is van slechts één of twee belangrijke wervingskanalen. De categorie 'totaal' laat zien hoe vaak wervingskanalen in totaal (dus als primair, secundair of tertiair kanaal) zijn genoemd.⁹ Hieruit blijkt dat 71,5 procent van de loopbaanadviseurs is benaderd door deelnemers, 60,9 procent heeft geworven via het persoonlijke netwerk en 22,3 procent heeft geworven via vakbonden, beroepsverenigingen en werkgeversorganisaties. Achter deze cijfers gaan ook de wervingsactiviteiten van derde partijen (met name NOLOC en de vakbonden FNV en CNV) schuil. Zo noemen in de categorie 'Anders' 48 loopbaanadviseurs (25,1% van de totaal 191 'anders') het NOLOC als wervingskanaal en zullen veel deelnemers die zichzelf hebben gemeld de desbetreffende loopbaancoach hebben gevonden via informatie van hun vakbond.

Het relatief hoge percentage matches dat tot stand is gekomen als gevolg van benadering van de loopbaanadviseur door de deelnemer blijkt ook uit de antwoorden van de deelnemers: het merendeel van hen (70,7%) geeft aan zich op eigen initiatief te hebben aangemeld, 14,4 procent heeft dit gedaan op advies van een collega of kennis. De categorie 'Anders' bevat zeer veel verwijzingen naar matching via (in volgorde van belang): FNV, een vakbond, CNV en NOLOC.

Tabel 2.2 Totstandkoming match volgens deelnemers Ontwikkeladvies (N=25.169)

	Hoe bent u aangemeld voor het Ontwikkeladvies?	
	N	%
Ik heb mezelf op eigen initiatief aangemeld	17.783	70,7%
Ik heb mezelf op advies van een collega of kennis aangemeld	3.566	14,2%
Ik heb mezelf op advies van mijn leidinggevende aangemeld	1.106	4,4%
Ik ben door mijn leidinggevende aangemeld, op diens initiatief	423	1,7%
Anders	2.291	9,1%

Bron: Regioplan

⁹ Wervingskanalen verschenen slechts één keer in de lijst met antwoordcategorieën. Dit stelt de onderzoekers in staat de aantallen op te tellen en een categorie 'totaal' te maken.

Deze uitkomst strookt met de opzet van de regeling, omdat deze niet via bedrijven/organisaties liep, maar nadrukkelijk rechtstreeks op werknemers was gericht.

Registratie loopbaanadviseur en deelnemers

Nadat de match tussen loopbaanadviseur en deelnemer tot stand is gekomen, registreert de loopbaanadviseur zich op een hiervoor ontwikkelde website.¹⁰ Deze registratie geeft de loopbaanadviseur toegang tot een online portaal, waarin deelnemers kunnen worden geregistreerd op drie trajecten: 'Ontwikkeladviestraject', 'Training Ontwikkeladvies leidinggevend individueel' en 'Training Ontwikkeladvies leidinggevend groepsgevijs'. Op basis van de registratie verkrijgt de loopbaanadviseur een unieke registratiecode en kan aan de daadwerkelijke training worden begonnen. Bij registratie voor het 'Ontwikkeladviestraject' moesten de deelnemers een vragenlijst invullen. Deze vragenlijst is een nulmeting om effecten van deelname aan het Ontwikkeladvies op zowel korte als lange termijn in kaart te kunnen brengen (zie paragraaf 2.4.2: 'Outcome op korte termijn' en paragraaf 2.4.3: 'Outcome op lange termijn').

Traject

In de subsidieregeling zijn enkele activiteiten en onderwerpen opgenomen die in ieder geval deel moeten uitmaken van het traject/de training, wil de loopbaanadviseur in aanmerking komen voor subsidie:

Inhoud ontwikkeladviesgesprekken:	Inhoud leidinggevendetraining:
<ul style="list-style-type: none"> • Situatieschets en bewustwording van de eigen situatie en toekomstperspectief van de werkende. • Persoonsprofiel van de werkende, waaronder: <ul style="list-style-type: none"> ○ competenties; ○ kwaliteiten; ○ vaardigheden; ○ eisen die de werkende stelt aan arbeidsuren, reistijd, locatie en dergelijke. • Toekomstoriëntatie. • Adviseren over financiële, persoonlijke en rechtspositionele consequenties en zicht geven op instanties of sites waar kennis over deze zaken te halen is. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het eigenbelang van de leidinggevende en zijn organisatie bij het ondersteunen van de werknemer in zijn deelname aan een ontwikkeladviestraject. • De bedoeling en de vorm van een ontwikkeladviestraject voor werkenden. • Welke mogelijkheden er voor de werkenden zijn voor een vervolgttraject zoals het uitvoeren van een ontwikkelplan. • De manier waarop een leidinggevende werkenden hierbij kan begeleiden, informeren en faciliteren. • Algemene belemmeringen die werkenden kunnen hebben of ervaren en hoe je hiermee als leidinggevende kunt omgaan. • Welke belemmeringen en projecties een leidinggevende kan hebben die een eventueel vervolgttraject in de weg kunnen zitten en leren hoe hier als leidinggevende mee om te gaan. • De ontwikkelingen binnen de branche en de arbeidsmarkt, zodat de leidinggevende de werkende hierover kan informeren. • Gesprekstechnieken en vaardigheden om een werkende te kunnen begeleiden in het zetten van vervolgstappen na een ontwikkeladviestraject.

Bron: tijdelijke subsidieregeling, SZW

De leidinggevendetraining moet minimaal drie uur duren en kent geen eindproduct. De gesprekken die in het kader van de Ontwikkeladviestrajecten worden gevoerd, moeten in totaal minimaal vier uur duren en het eindproduct is een (ondertekend) ontwikkelplan voor de korte en de lange termijn volgens een in de regeling vastgelegd format. In dit ontwikkelplan zijn in ieder geval de volgende punten opgenomen.

¹⁰ <https://ontwikkeladvies45plussers.nl>

Inhoud ontwikkelplan:

- Wie neemt welke acties op de korte en de lange termijn om beter voorbereid te zijn op de toekomst?
- Wanneer en hoe kan er actie worden ondernomen?
- Mogelijkheden om persoonlijke ontwikkelvraagstukken en huidige beperkingen in bijvoorbeeld energieniveau, financiële sfeer, de persoonlijke of gezinssfeer, leren en taalvaardigheid aan te pakken.
- Indien van toepassing: suggesties voor het inzetten van andere experts om bovenstaande belemmeringen te verhelpen.

Bron: tijdelijke subsidieregeling, ministerie van SZW

Overigens zegt circa tien procent van de deelnemers ten tijde van de tweede nameting dat zij geen ontwikkelplan hebben opgesteld (hoewel dit verplicht was). Hiervoor is geen verklaring.

De belangrijkste onderdelen van het Ontwikkeladviestraject en de leidinggevendentraining zijn volgens loopbaanadviseurs respectievelijk de situatieschets (41,9%) en gesprekstechnieken en vaardigheden om een werkende te kunnen begeleiden in het zetten van stappen na een Ontwikkeladviestraject (30,8%). Het Ontwikkelplan, dat een verplicht eindproduct van het Ontwikkeladvies is, wordt relatief weinig als effectief beoordeeld.

De meest effectief geachte onderdelen van de leidinggevendentraining zijn het verbeteren van gesprekstechnieken en vaardigheden bij leidinggevendenden en het bepalen/bespreken van het eigenbelang bij het ondersteunen van deelnemende werknemers. Het eerste punt is heel praktisch; het tweede is vergelijkbaar met het opstellen van een situatieschets bij deelnemers omdat het gericht is op bewustmaking: wat heb ik of wat heeft mijn organisatie hieraan?

Tabel 2.3 Belangrijkste onderdeel Ontwikkeladviestraject volgens loopbaanadviseurs (N=1.037)

	Wat is volgens u het meest effectieve onderdeel of activiteit van het Ontwikkeladvies?	
	N	%
Nulmeting	22	2,1%
Situatieschets	435	41,9%
Persoonsprofiel	270	26,0%
Toekomstoriëntatie	163	15,7%
Adviseren	2	0,2%
Opstellen van ontwikkelplan	89	8,6%
Anders	55	5,3%
Geen van de verplichte activiteiten en onderwerpen is effectief	1	0,1%
Totaal	1.037	100,0%

Bron: Regioplan

Tabel 2.4 Belangrijkste onderdeel leidinggevendentraining volgens loopbaanadviseurs (N=78)

	Wat is volgens u het meest effectieve onderdeel of activiteit van de leidinggevendentraining?	
	N	%
Eigenbelang bij ondersteunen deelnemende werknemer	17	21,8%
Bedoeling van Ontwikkeladvies voor werknemers	4	5,1%
Begeleiden, informeren en faciliteren bij vervolgtraject	13	16,7%
Omgaan met algemene belemmeringen	6	7,7%
In de weg zittende belemmeringen bij vervolgtraject	11	14,1%
Ontwikkelingen binnen branche en arbeidsmarkt	1	1,3%
Gesprekstechnieken en vaardigheden bij begeleiden	24	30,8%
Anders	2	2,6%

Bron: Regioplan

Subsidieaanvraag

De subsidieaanvraag loopt via het subsidieportaal van het ministerie van SZW, waar de loopbaanadviseur een nieuw account aan dient te maken. De subsidieaanvraag dient te worden vergezeld van een (door de deelnemer) ondertekende prestatieverklaring en een toestemmingsverklaring verwerking persoonsgegevens.

Eisen subsidieregeling vs. de praktijk

Loopbaanadviseurs is gevraagd of de verplichte activiteiten en onderdelen en het minimaal aantal uur zoals vastgelegd in de tijdelijke subsidieregeling voldoende zijn voor een goed Ontwikkeladvies of leidinggevendentraining. Respectievelijk 47,9 procent en 35,9 procent vindt dat de verplichte activiteiten en onderwerpen en het minimaal aantal uur voldoende is, maar dat maatwerk noodzakelijk is. Circa een kwart van de loopbaanadviseurs (respectievelijk 23,4% en 24,4%) vindt dat de beschikbare tijd onvoldoende is.

Tabel 2.5 Oordeel activiteiten, onderwerpen en minimaal aantal uur (N=1.039)

	In de subsidieregeling is vastgelegd welke activiteiten en onderwerpen het Ontwikkeladvies en de leidinggevendentraining in ieder geval moeten bevatten en hoeveel uur het Ontwikkeladvies en de leidinggevendentraining minimaal moeten beslaan.			
	Ontwikkeladviestraject		Leidinggevendentraining	
	N	%	N	%
Dit (verplichte activiteiten en onderwerpen en minimaal aantal uur) is doorgaans voldoende	164	15,8%	23	29,5%
Dit (verplichte activiteiten en onderwerpen en minimaal aantal uur) is doorgaans voldoende, maar maatwerk is noodzakelijk	497	47,9%	28	35,9%
Doorgaans ontbreken bepaalde activiteiten en/of onderwerpen	39	3,8%	4	5,1%
Doorgaans is de beschikbare tijd onvoldoende	243	23,4%	19	24,4%
Doorgaans ontbreken bepaalde activiteiten en/of onderwerpen en is de beschikbare tijd onvoldoende	82	7,9%	3	3,8%
Geen mening	12	1,2%	1	1,3%
Totaal	1.037	100,0%	78	100,0%

Bron: Regioplan

Bijna twee op de drie loopbaancoaches beoordelen de verplichte activiteiten en het minimaal aantal uur als doorgaans voldoende, maar een substantieel deel van hen vindt maatwerk hierbij noodzakelijk.

Motivatie voor deelname Ontwikkeladvies en leidinggevendentraining

Bij aanvang van de Ontwikkeladviestrajecten is deelnemers gevraagd waarom zij deelnemen. Ruim de helft van de deelnemers (56,9%) heeft behoefte aan een verandering van werkinhoud. Circa een vijfde van de deelnemers (22,2%) neemt deel omdat zij zich zorgen maken hun werk in de toekomst niet meer goed uit te kunnen voeren wegens psychische en/of lichamelijke belasting.

Ruim een derde van de deelnemers (35,8%) noemt een reden die niet tot de antwoordcategorieën behoort. Om deze redenen te duiden, is een steekproef getrokken uit deze open antwoorden. De vaakst gegeven open antwoorden (45%) betreffen de behoefte aan het oriënteren op of het onderzoeken van (toekomstige) kansen en/of mogelijkheden. Ook genoemd zijn: het willen van ander werk, bijvoorbeeld omdat de huidige functie of baan verandert of zelfs ophoudt te bestaan (9%) en het op zoek zijn naar meer uitdaging of meer ambities hebben dan men in de huidige functie kwijt kan (8,5%). Verder betreft 17 procent van de open antwoorden een specifieke hulpvraag, zoals het zoeken naar balans tussen werk en privé en de behoefte aan meer financiële zekerheid.

De meest voorkomende motivaties voor leidinggevenden om deel te nemen zijn een behoefte aan meer kennis en vaardigheden ten aanzien van loopbaanbegeleiding voor oudere werknemers (51,5%)¹¹, een groot en/of groeiend aantal of aandeel ouderen onder de medewerkers van de deelnemer (37%) en een verzoek van de leidinggevende (33,4%).

Tabel 2.6 Motivatie voor deelname leidinggevendentraining (N=305)

	Wat was uw motivatie om de leidinggevendentraining te volgen?	
	N	%
Omdat mij dat werd gevraagd door mijn leidinggevende	102	33,4%
Omdat mij dat werd gevraagd door een collega	16	5,2%
Omdat ik er goede berichten over had gehoord	46	15,1%
Omdat het aantal of aandeel ouderen onder mijn medewerkers groot en/of groeiende is	113	37%
Omdat ik behoefte had aan meer kennis en vaardigheden t.a.v. loopbaanbegeleiding voor oudere werknemers	157	51,5%
Omdat ik mijn arbeidsmarktkennis wilde vergroten	48	15,7%
Anders	23	7,5%

Bron: Regioplan

Volgens sommige geïnterviewde werkgevers hebben in hun organisatie vooral werknemers deelgenomen waarbij al iets speelde. Dit zijn werknemers die zijn vastgelopen, fysieke of psychische klachten hebben, wier baan gaat verdwijnen of die minder plezier in hun werk hebben. Deelname gebeurde volgens geïnterviewde respondenten echter ook uit nieuwsgierigheid of omdat men zich ervan bewust was om aan de duurzame inzetbaarheid te werken.

Motivaties voor non-deelname ontwikkeladvies en leidinggevendentraining

Ook in de monitorrapportage (2019) is aandacht besteed aan achtergronden van het niet deelnemen aan het Ontwikkeladvies. Daarbij zijn door organisaties de volgende redenen genoemd:

- de onbekendheid met de regeling;
- het aanbieden van de regeling kan een verkeerd signaal zijn naar werknemers;
- de tijd die benodigd is voor het intern 'verkopen' van het Ontwikkeladvies ('PR-tijd');
- de tijd die benodigd is voor deelname aan het Ontwikkeladvies;
- het feit dat niet alle medewerkers aanspraak kunnen maken op het Ontwikkeladvies;
- het niet tot de vastgestelde sectoren/branches behoren.

Deze redenen zijn ook in dit tweede deel van de evaluatie weer naar voren gebracht (met uitzondering van de laatste, omdat de regeling inmiddels voor alle sectoren/branches is opengesteld). Daarnaast zijn andere redenen dan de hierboven genoemde redenen geuit:

- het te laat op de hoogte komen van de regeling;
- het te laat ontstaan van belangstelling voor de regeling binnen de organisatie;
- een gebrek aan capaciteit bij HR om hier een weloverwogen keuze over te maken en de regeling te verspreiden onder medewerkers;
- omdat er al een eigen aanbod aan loopbaancoaching binnen de organisatie was;
- een te jong personeelsbestand;
- krapte op de arbeidsmarkt waardoor men niet het risico wilde lopen dat werknemers zouden kunnen vertrekken.

Binnen organisaties waren er ook redenen om specifiek niet deel te nemen aan de leidinggevendentraining. In de monitorrapportage is al melding gemaakt van de volgende redenen:

- het niet aansluiten van de leidinggevendentraining bij de situatie en vaardigheden van leidinggevendenden;

¹¹ Uit de interviews met werkgevers komt naar voren dat het hierbij vaak ging om leidinggevenden van werknemers die een ontwikkeladvies kregen en die hun werknemers beter wilden ondersteunen in de opvolging daarvan. Ook is genoemd dat men leidinggevendenden liet deelnemen om oudere werknemers over de streep te trekken om ook deel te nemen aan het Ontwikkeladvies.

- aandringen op deelname zou dan kunnen impliceren dat de leidinggevende het nu niet goed doet;
- het HR-beleid is nog onvoldoende ontwikkeld en de leidinggevendenden zijn juist nog niet voldoende toegeerust;
- de tijdsinvestering van bijna een hele dag is te groot is (o.a. gerelateerd aan het aantal oudere werknemers dat aan het Ontwikkeladvies deelneemt).

Nieuw gehoorde redenen zijn:

- er was al voorzien in trainingen voor leidinggevendenden;
- organisaties konden de leidinggevendentraining niet binnen de doorlooptijd van de subsidieregeling faciliteren.

Individuele werkenden hebben volgens geïnterviewde werkgevers ook redenen voor het niet deelnemen aan het Ontwikkeladvies:

- zij vinden dat het Ontwikkeladvies niet nodig is omdat het op dit moment goed gaat;
- omdat ze niet open staan voor beweging of ontwikkeling ('Ik heb het niet nodig'/'Als het niet hoeft, dan niet'/'Ik hoef nog maar een paar jaar, ik zit goed');
- er zijn individuele werkenden die mogelijke toekomstige problemen met betrekking tot hun inzetbaarheid de verantwoordelijkheid van de werkgever vinden; zij willen niet worden geconfronteerd met hun 'stukje eigen verantwoordelijkheid' en zouden bijvoorbeeld liever een vroegere vutregeling terug willen dan zelf te moeten nadenken over een alternatieve loopbaan;
- het aanbieden van het Ontwikkeladvies kan een verkeerd signaal zijn aan de werkgever, namelijk dat de werknemer niet loyaal is.

Er zijn sectorspecifieke redenen naar voren gebracht:

- over de sector catering merkt een respondent op dat er veel vrouwen werken, die zorgtaken voor bijvoorbeeld (klein)kinderen of burens dragen en niet bezig zijn met hun carrière;
- over de sector administratief merkt een respondent op dat hier relatief honkvaste mensen werken die loyaal zijn aan hun werkgever.

2.4 Opbrengsten

2.4.1 Output

Zoals eerder vermeld (zie paragraaf 2.3.1: 'Input') blijkt uit gegevens van SZW dat in totaal 26.354 subsidieaanvragen zijn ingediend. Van de 24.840 aanvragen die op het moment van schrijven zijn afgehandeld, zijn er 24.494 (98,6%) goedgekeurd en 346 (1,4%) afgekeurd. 1.514 aanvragen (5,7% van het totale aantal aanvragen) zijn nog in behandeling.

Als de goedgekeurde subsidieaanvragen worden uitgesplitst naar Ontwikkeladviezen enerzijds en leidinggevendentrainingen anderzijds, kan worden geconcludeerd dat op het moment van schrijven in totaal 23.739 ontwikkeladviezen zijn verstrekt en 755 leidinggevendentrainingen hebben plaatsgevonden, waarvan 164 individueel en 591 in groepsverband.

Het is niet mogelijk om het exacte aantal deelnemers aan groepstrainingen voor deze periode te achterhalen, maar gezien het gemiddelde aantal deelnemers aan groepstrainingen over de gehele periode (4,5) zijn in totaal circa (591 groepstrainingen * gemiddeld 4,5 deelnemers) 2.660 leidinggevendenden in groepsverband getraind. Het totaal aantal getrainde leidinggevendenden komt hiermee op 2.824. Het totaal beschikbare budget voor trainingen voor leidinggevendenden is niet helemaal benut.

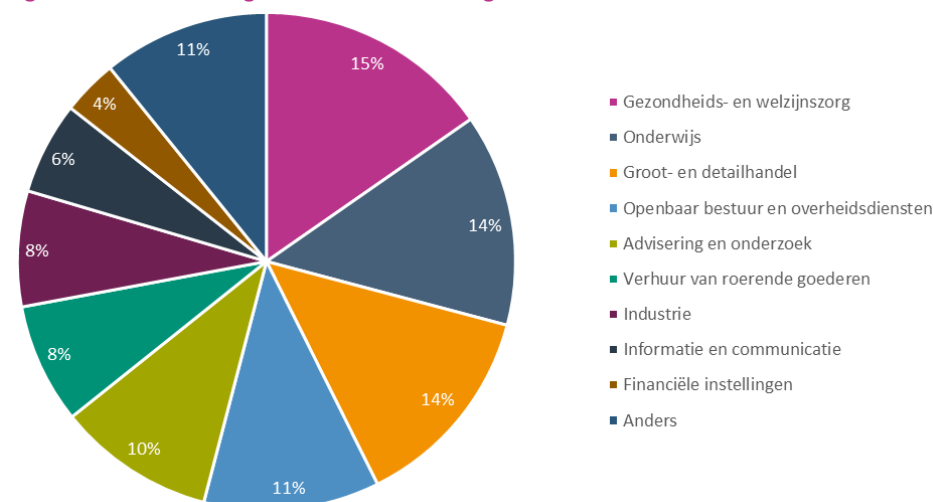
Tabel 2.7 Aantal goedgekeurde declaraties op het moment van schrijven (branches en beroepsgroepen)

	Aantal	% (excl. 'Overig')
Secretarieel personeel, assistenten en managementassistenten	2.338	34
Cateringmedewerkers	218	3
Verkoopmedewerkers en medewerkers logistieke centra in de detailhandel	870	13
Gemeenteambtenaren, werkzaam in de domeinen burger- en publiekszaken	1.362	20
Buitengewoon opsporingsambtenaar	99	1
Schoonmakers	214	3
Ambulancepersoneel en meldkamerpersoneel ten behoeve van de ambulancedienst	78	1
Werkenden in het primair onderwijs	998	15
Werkenden in het middelbaar beroepsonderwijs	667	10
Overig	16.895	

Bron: ministerie van SZW

Om zicht te krijgen op de branches en beroepsgroepen waarin deelnemers in de groep 'Overig' (die later aan de regeling is toegevoegd) werkzaam zijn, is voor een willekeurig getrokken steekproef (n=353) de organisatie waar de deelnemer werkzaam is¹² ingedeeld in sectoren aan de hand van SBI-codes. Dit bleek in 20 gevallen niet mogelijk op basis van de opgegeven informatie. Voor de rest is de verdeling over sectoren als volgt:

Figuur 2.1 Verdeling sectoren waarin 'overige' deelnemers Ontwikkeladvies werkzaam zijn (n=333)¹³



Bron: Regioplan

Voor de subsidieregeling was een outputdoel gesteld van 25.000 deelnemers. De mate waarin dit doel is bereikt wordt besproken in paragraaf 2.4.4: 'Doelrealisatie'.

Output deelnemers Ontwikkeladvies

De output is in feite het bereik van de subsidieregeling. We beschrijven hier via een aantal invalshoeken de oudere werknemers die met het Ontwikkeladvies bereikt zijn.

¹² In de registratie vooraf is deelnemers gevraagd naar de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn. Hoewel niet verplicht, is deze vraag door bijna de helft van alle deelnemers (47,2%) ingevuld.

¹³ Een extra uitgevoerde tweemeting (zie voetnoot 18 op blz. 31) levert ook informatie op over de verdeling over branches en sectoren. Zie hiervoor bijlage 6.

Persoonskenmerken deelnemers Ontwikkeladvies (N=25.169)

Sekse: de populatie bestaat voor 69,5 procent uit vrouwen en voor 30,5 procent uit mannen.

Leeftijd: 46,8 procent van de populatie is tussen de 45 en 50 jaar oud, 31,7 procent is tussen de 51 en 55 jaar oud, 17,8 procent is tussen de 56 en 60 jaar oud en 3,7 procent is 61 of ouder.

Opleiding: 8,1 procent heeft een vmbo-opleiding of lager (basisonderwijs: 0,3%) afgerond, 25,8 procent heeft een mbo-opleiding afgerond. 7,3 procent heeft een havo-opleiding afgerond, 41,2 procent een hbo-opleiding. 16,1 procent heeft een wo-opleiding afgerond.

Positie in huishouden: 59,4 procent van de populatie is thuis hoofdkostwinner, 40,6 procent is dat niet.

Het verschilt per bedrijf/organisatie welke medewerkers hebben deelgenomen aan het Ontwikkeladvies. Soms is het een dwarsdoorsnede van het oudere deel van het personeelsbestand, soms alleen de 'jongere ouderen' of alleen de hoger opgeleiden. Op basis van de interviews met werkgevers lijkt aard en omvang van de deelname met een veelheid van factoren samen te hangen, waaronder bedrijfscultuur, situatie op de werkvloer, motiverende leidinggevendenden of enthousiaste ex-deelnemers.

Een eerste beeld van de deelnemers die met de subsidieregeling zijn bereikt kan worden geschetst aan de hand van de ervaring van loopbaanadviseurs. Hun is gevraagd hoe de deelnemers die zij in het kader van de subsidieregeling hebben begeleid verschillen van reguliere cliënten. Ruim een kwart (27%) van de loopbaanadviseurs geeft aan dat gesubsidieerde cliënten ouder zijn dan reguliere cliënten (tegenover 0,8% jonger) en 11,9 procent geeft aan dat gesubsidieerde cliënten lager opgeleid zijn dan reguliere cliënten (tegenover 7,3% hoger opgeleid). Opvallend is dat 15,3 procent vindt dat gesubsidieerde cliënten meer gemotiveerd zijn dan reguliere cliënten. Een mogelijke verklaring hiervoor is het vrijwillige karakter van deelname aan het Ontwikkeladvies.

Tabel 2.8 Verschillen gesubsidieerde en reguliere deelnemers (N=1.037)

	Waarin verschillen deelnemers die u in het kader van de subsidieregeling heeft begeleid van uw reguliere cliënten?	
	N	%
Ouder dan reguliere cliënten	280	27,0%
Jonger dan reguliere cliënten	8	0,8%
Hoger opgeleid dan reguliere cliënten	76	7,3%
Lager opgeleid dan reguliere cliënten	123	11,9%
Meer gemotiveerd dan reguliere cliënten	159	15,3%
Minder gemotiveerd dan reguliere cliënten	47	4,5%
Meer bezig met loopbaan dan reguliere cliënten	172	16,6%
Minder bezig met loopbaan dan reguliere cliënten	136	13,1%
In vrijwel alles anders dan reguliere cliënten	25	2,4%
In vrijwel alles vergelijkbaar met reguliere cliënten	404	39,0%

Bron: Regioplan

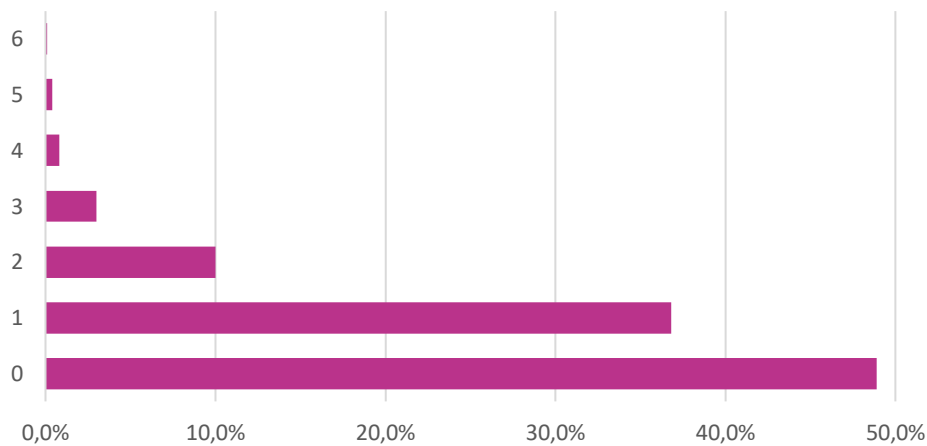
Om te kunnen bepalen in hoeverre kwetsbare deelnemers zijn bereikt, zijn de deelnemers aan het Ontwikkeladvies die zowel de nul- als de nameting hebben ingevuld gerangschikt op basis van enkele dichotome kwetsbaarheden. Deze kwetsbaarheden zijn:

- Indien de deelnemer een mbo-opleiding of lager heeft afgerond, is de deelnemer kwetsbaarder dan wanneer deze een opleiding hoger dan mbo heeft afgerond.
- Indien de deelnemer de eigen baanzekerheid en/of fysieke gezondheid en/of mentale gezondheid en/of financiële situatie beoordeelt met een vijf of lager, is de deelnemer kwetsbaarder dan wanneer dit oordeel hoger dan vijf is.
- Indien de deelnemer het eigen werkvermogen beoordeelt met een vijf of lager, is de deelnemer kwetsbaarder dan wanneer dit oordeel hoger dan vijf is.

Bijna de helft van de deelnemers (48,9%) heeft te maken met geen van deze kwetsbaarheden en ruim een derde van de deelnemers (36,8%) met één van deze kwetsbaarheden. 14,2 procent van de deelnemers heeft te maken met twee, drie, vier of vijf kwetsbaarheden en 0,1 procent heeft te maken met alle zes kwetsbaarheden.

Bij het interpreteren van deze bevindingen is het belangrijk om te bedenken dat de kwetsbaarheid 'leeftijd' niet is meegenomen in deze cijfers, omdat voor de gehele doelgroep van de subsidieregeling geldt dat zij wat betreft leeftijd kwetsbaar zijn. Daarnaast vallen meer potentiële kwetsbare deelnemers af door de afbakening van de doelgroep, die een minimum van gemiddeld twaalf uur per week werkzaam moet zijn. De mensen met een zeer laag werkvermogen, lage baan zekerheid en zeer slechte fysieke en/of mentale gezondheid vallen hierdoor af. Ten slotte is het mogelijk dat deelnemers hun situatie wat betreft deze kenmerken wellicht positiever doen voorkomen dan deze in werkelijkheid zijn.

Figuur 2.2 Aantallen kwetsbaarheden van deelnemers Ontwikkeladvies (N=8.436)¹⁴



Bron: Regioplan

Voor een beeld van de met het Ontwikkeladvies bereikte oudere deelnemers is tot slot ook het oordeel van de loopbaanadviseurs over deze groep interessant (zie onderstaande tabel).

Tabel 2.9 Vijfenvestigplussers: verwachtingen vs. ervaring (N=1.037)

	Meer	Minder	Zoals verwacht
Zijn vijfenvestigplussers meer of minder <u>gemotiveerd</u> dan u dacht?	27,8%	1,9%	70,3%
Zijn vijfenvestigplussers meer of minder <u>productief</u> dan u dacht?	15,1%	4,1%	80,8%
Zijn vijfenvestigplussers meer of minder <u>loyaal</u> dan u dacht?	24,6%	2,9%	72,5%
Zijn vijfenvestigplussers meer of minder <u>vaak ziek</u> dan u dacht?	2,6%	17,3%	80,1%
Zijn vijfenvestigplussers meer of minder <u>flexibel</u> dan u dacht?	19,0%	13,8%	67,2%
Zijn vijfenvestigplussers meer of minder <u>nauwkeurig</u> dan u dacht?	10,2%	2,4%	87,4%
Zijn vijfenvestigplussers meer of minder <u>betrokken</u> dan u dacht?	30,6%	2,1%	67,3%

Bron: Regioplan

De kwaliteiten van vijfenvestigplussers die volgens loopbaanadviseurs het meest verschillen van hun verwachtingen voorafgaand aan de trajecten, zijn betrokkenheid (meer betrokken dan verwacht), motivatie (meer gemotiveerd dan verwacht) en loyaliteit (meer loyaal dan gedacht).

Oordeel over Ontwikkeladvies van deelnemers en loopbaanadviseurs

Deelnemers aan het Ontwikkeladvies beoordelen het door hen gevolgde traject gemiddeld met een 7,66 op een schaal van 1 tot 10 (N=8.436, standaarddeviatie=1,151), waaruit kan worden geconcludeerd dat

¹⁴ De verschillen tussen deelnemers die de eenmeting hebben ingevuld en de totale populatie geregistreerde deelnemers zijn verwaarloosbaar klein op algemene persoonskenmerken en aantallen gerapporteerde kwetsbaarheden. De onderzoekspopulatie van de eenmeting (8.436) is in dit opzicht dus een representatieve weergave van het totaal aan geregistreerde deelnemers (25.169).

deelnemers over het algemeen tevreden zijn. Ruim de helft (56,2%) van de deelnemers vindt desgevraagd dat er niets beter kan aan het door hen gevolgde traject. Deelnemers die vinden dat er wel iets beter kan, hebben/hadden voornamelijk behoefte aan meer kennis van of aansluiting bij wat zij wel en niet kunnen (14,7%) en de sector waarin zij werkzaam zijn (12%). De tevredenheid van de deelnemers blijkt ook (deels) uit de mate waarin deelnemers (volgens loopbaanadviseurs) terugkomen voor een vervolgtraject of aanvullend advies: bij 59,5 procent van de loopbaanadviseurs is ten minste één deelnemer teruggekomen na afronding van zijn/haar traject.

Ook deelnemers aan de leidinggevendentraining is gevraagd naar hun oordeel over de door hen gevolgde training en ook zij zijn overwegend positief. Bijna driekwart van de deelnemende leidinggevendenden (74,6%) zou de training waarschijnlijk of beslist aanbevelen bij andere leidinggevendenden in hun organisatie of sector (tegenover 13,1% die dit beslist niet of waarschijnlijk niet zou doen).

De meerderheid van de loopbaanadviseurs (97,1%) geeft aan dat een instrument als het Ontwikkeladvies volgens hen beschikbaar moet blijven. Volgens hen zouden de overheid (86,6%) en werkgevers (54,3%) hiervoor verantwoordelijk moeten zijn. Ten slotte is hun gevraagd welke tips zij het ministerie van SZW zouden geven, mocht de regeling verlengd worden of leiden tot een vergelijkbare regeling. Hier worden met name een hoger bedrag per afgerond traject (45,7%) en minder administratieve lasten (41,7%) genoemd.

2.4.2 Outcome op de korte termijn

Outcome deelnemers Ontwikkeladvies op de korte termijn

Kort na deelname aan het Ontwikkeladvies (twee tot vier maanden na het moment van registratie) hebben deelnemers een eerste nameting toegestuurd gekregen, die ons inzicht geeft in de effecten die het Ontwikkeladvies op korte termijn heeft. Deze eenmeting is ingevuld door 8.463 geregistreerde deelnemers.

Zoals in paragraaf 1.1 is beschreven wordt er in de beleidstheorie vanuit gegaan dat eerst houding en opvattingen, kennis en dergelijke van deelnemers beïnvloed moeten worden om tot ander (loopbaan)gedrag te komen. Dat gedrag kan resulteren in een wijziging in arbeidsmarktpositie of persoonlijke omstandigheden. Het is niet aannemelijk dat een andere arbeidsmarktpositie als resultaat van deelname aan het Ontwikkeladvies al op korte termijn optreedt.

Op basis van vergelijking van de uitkomsten van de nul- en eenmeting stellen we dan ook vast dat op korte termijn (twee tot vier maanden na registratie) weinig tot geen effecten optreden van deelname aan het Ontwikkeladvies op persoonlijke omstandigheden. Een zeer kleine (maar significante¹⁵) verslechtering van de financiële situatie en een kleine verbetering van de mentale gezondheid zijn zichtbaar. Hoewel niet ondenkbaar is dat dit soort veranderingen kunnen optreden in gemiddeld drie maanden tijd, is het waarschijnlijker dat de deelnemer als gevolg van deelname aan het Ontwikkeladvies een ander beeld van of oordeel over zijn/haar situatie heeft. Ongeveer 13 procent van de respondenten heeft tijdens de eenmeting een nieuwe baan. Ook hier is niet vast te stellen of dit een relatie heeft met de deelname aan het ontwikkeladvies.

¹⁵ De nul-, een- en tweemetingen zijn met elkaar vergeleken aan de hand van Wilcoxon signed-rank-toetsen. Dit is een non-parametrische toets om twee gemiddelden (in dit geval uit de nul-, een- en tweemeting) te kunnen vergelijken. Een significant verschil (in de tabellen gemarkeerd met een asterisk) houdt in dat de kans dat een gevonden verschil op toeval berust kleiner is dan vijf procent.

Tabel 2.10 Veranderingen in vier persoonlijke omstandigheden op korte termijn (N=8.436)¹⁶

	Persoonlijke omstandigheden					Pos of neg effect
	Nulmeting	Eenmeting	Min.	Max.	Vershil	
Baanzekerheid	7,5	7,5	1	10	0	
Fysieke gezondheid	7,8	7,7	1	10	-0,1	
Mentale gezondheid	7,7	7,7	1	10	0*◆	+
Financiële situatie	7,6	7,5	1	10	-0,1*	-

◆ Ondanks het kleine verschil tussen de nul- en eenmeting is dit effect significant als gevolg van de grote N.
Bron: Regioplan

Het ontwikkeladvies kan wel rechtstreeks c.q. op korte termijn effect hebben op opvattingen, zelfbeeld, houding, e.d. Uit analyse op de nul- en eenmeting blijkt dat na deelname deelnemers minder benauwd worden van het idee hun huidige baan tot aan het pensioen te moeten uitoefenen en zij zich iets minder zorgen maken over het al dan niet kunnen blijven uitvoeren van de huidige werkzaamheden. Ook zijn deelnemers zich er significant meer van bewust op termijn ander werk te moeten zoeken in verband met de gezondheid en volgen zij de ontwikkelingen in hun werkveld/soort werk significant meer.

Tabel 2.11 Veranderingen in houding t.a.v. loopbaan op korte termijn (N=8.436)

	Houding ten aanzien van loopbaan					Pos of neg effect
	Nulmeting	Eenmeting	Min.	Max.	Vershil	
Ik ben over het algemeen tevreden met mijn werk	2,9	2,9	1	4	0	
Het idee dat ik dit werk tot mijn pensioen moet blijven doen benauwt me wel eens	2,9	2,8	1	4	-0,1*	-
Vanwege mijn gezondheid moet ik op termijn ander werk zoeken	1,7	1,8	1	4	0,1*	+
Ik volg de ontwikkelingen in mijn werkveld/in mijn soort werk	3	3,1	1	4	0,1*	+
Ik maak me wel eens zorgen dat ik mijn baan niet meer goed zal kunnen uitvoeren	2,23	2,17	1	4	-0,06*◆	-

◆ Ondanks het kleine verschil tussen de nul- en eenmeting is dit effect significant als gevolg van de grote N.
Bron: Regioplan

Ook heeft de deelname aan het Ontwikkeladvies geleid tot significant positieve effecten in de houding ten aanzien van de loopbaan, zelfkennis en zelfvertrouwen: deelnemers weten beter welke vaardigheden nodig zijn om hun beroep uit te kunnen blijven oefenen, wat zij kunnen en waar zij goed in zijn en wat zij belangrijk vinden in een baan.

Tabel 2.12 Veranderingen in houding ten aanzien van loopbaan, zelfkennis en zelfvertrouwen op korte termijn (N=8.436)

	Houding ten aanzien van loopbaan, zelfkennis en zelfvertrouwen					Pos en neg effect
	Nulmeting	Eenmeting	Min.	Max.	Vershil	
Ik weet welke vaardigheden nodig zijn om mijn beroep ook in de toekomst uit te kunnen voeren ¹⁷	3,1	3,1	1	4	0*◆	+
Ik weet wat ik kan en waar ik goed in ben	3	3,2	1	4	0,2*	+
Ik weet wat ik belangrijk vind in een baan	3	3,3	1	4	0,3*	+

◆ Ondanks het kleine verschil tussen de nul- en eenmeting is het significant als gevolg van de grote N.
Bron: Regioplan

¹⁶ Door de grootte van de populatie kunnen kleine verschillen toch significant zijn. Hierbij moet worden benadrukt dat een significant verschil niet noodzakelijk een betekenisvol verschil is.

¹⁷ De stijging zit in het tweede cijfer achter de komma.

Krijgt de werknemer inzicht in zijn loopbaankansen?

Gezien de doelstelling van het Ontwikkeladvies is relevant of de werknemer na deelname de regie over zijn loopbaan neemt en of hij hierover de dialoog met zijn werkgever aangaat. Een voorwaarde daarvoor is dat deelnemers inzicht verwerven in hun loopbaankansen. Op basis van de eenmeting kan vastgesteld worden dat daarvan inderdaad sprake is: men is zich er (meer) van bewust geworden dat men actief bezig moet zijn met de toekomstige loopbaan, men beoordeelt de positie/kansen op de arbeidsmarkt positiever, het zicht op loopbaanmogelijkheden, zowel elders als bij de eigen werkgever, is toegenomen en men is meer scholingsgericht (zie de onderstaande tabel).

Tabel 2.13 Effecten van het Ontwikkeladvies

	N	%
Ik ben mij er meer van bewust geworden dat ik actief bezig moet zijn met mijn toekomstige loopbaan	4.548	53,9%
Het zicht op loopbaanmogelijkheden bij mijn huidige werkgever is toegenomen	1.919	22,7%
Het zicht op loopbaanmogelijkheden elders is toegenomen	3.026	35,9%
Ik ga om- of bijscholing volgen (of ben daar inmiddels al mee bezig)	1.983	23,5%
Ik ben bereid een stage te lopen als opstap naar een andere baan (of ben daar al naar op zoek)	880	10,4%
Ik ben actief op zoek naar een andere baan	1.816	21,5%
Ik ben van plan om actief op zoek te gaan naar een andere baan	1.308	15,5%
Ik beoordeel mijn positie/kansen op de arbeidsmarkt positiever	3.758	44,5%
Ik beoordeel mijn positie/kansen op de arbeidsmarkt negatiever	176	2,1%
Het gevolgde ontwikkeladviestraject heeft geen effect voor mij gehad	359	4,3%
Ik weet niet of er sprake is van een effect van het volgen van het ontwikkeladviestraject	856	10,1%

Bron: Regioplan

Het volgen van het Ontwikkeladvies heeft de meeste (85,4%) deelnemers het gevoel gegeven dat zij voldoende in staat zijn om zelf richting te geven aan de loopbaan. Voor ongeveer 1 op de 20 deelnemers was dat naar eigen zeggen niet het geval.

Om dit gevoel van handelingsvaardigheid verder uit te diepen, is deelnemers een vijftal stellingen met betrekking tot handelingsvaardigheid en assertiviteit voorgelegd. Deelnemers werden gevraagd te reageren op een schaal van 1 tot 4, variërend van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens'.

Tabel 2.14 Veranderingen in handelingsvaardigheid en assertiviteit op korte termijn (N=8.436)

	Handelingsvaardigheid en assertiviteit					
	Nulmeting	Eenmeting	Min.	Max.	Vershil	Pos of neg effect
Ik vind het moeilijk om keuzes te maken over mijn loopbaan	2,9	2,6	1	4	-0,3*	-
Ik kan zelf invloed uitoefenen op het verdere verloop van mijn loopbaan	2,9	3	1	4	0,1*	+
Ik vind het belangrijk om zelf met mijn loopbaan aan de slag te zijn	3,3	3,2	1	4	-0,1*	-
Ik zou ertegen opzien om voor mijn werk een meerdaagse opleiding of cursus te moeten volgen	1,7	1,8	1	4	0,1*	+
Ik zou ertegen opzien om een gesprek aan te gaan met mijn leidinggevende over mijn loopbaan	1,9	1,9	1	4	0	

Bron: Regioplan

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat deelnemers het na het volgen van het Ontwikkeladvies significant minder moeilijk vinden om keuzes te maken over de eigen loopbaan en een significant grotere invloed op het verdere verloop van deze loopbaan ervaren. Opvallend is dat deelnemers het na deelname tevens significant minder belangrijk vinden om met de eigen loopbaan aan de slag te zijn en dat zij er significant meer tegenop zien om een meerdaagse opleiding of cursus voor het huidige werk te moeten volgen. Het eerste effect zou erop kunnen duiden dat men uit het Ontwikkeladvies heeft opgemaakt dat

men op de goede plek zit en verder niet met de toekomstige loopbaan bezig hoeft te zijn. Het optreden van deze effecten kan echter niet worden verklaard aan de hand van de ons beschikbare informatie.

Weet de werknemer wat hij nodig heeft om voor de toekomst goed toegerust te zijn op de arbeidsmarkt?

Kort na deelname aan het Ontwikkeladvies is een algehele verbetering van de toerusting op de arbeidsmarkt zichtbaar (zie de onderstaande tabel). Deelnemers weten significant beter wat zij zouden moeten doen om ander werk te vinden, wie hen daarbij zou kunnen helpen, op welke vacatures zij de meeste kans maken en welke opleiding zij zouden kunnen doen om makkelijker werk te vinden. Ook zijn zij positiever over de snelheid waarmee zij nieuw werk verwachten te vinden.

Tabel 2.15 Veranderingen in toerusting op de arbeidsmarkt op korte termijn (N=8.436)

	Baanverlies: als ik mijn baan zou verliezen, dan ...					Pos of neg effect
	Nulmeting	Eenmeting	Min.	Max.	Vershil	
... weet ik wat ik zou moeten doen om ander werk te vinden	2,8	3	1	4	0,2*	+
... weet ik wie mij zou kunnen helpen om ander werk te vinden	2,7	2,9	1	4	0,2*	+
... weet ik op wat voor vacatures ik de meeste kans zou maken	2,6	2,9	1	4	0,3*	+
... weet ik wat voor opleiding ik zou kunnen doen om makkelijker ander werk te vinden	2,3	2,6	1	4	0,3*	+
... dan verwacht ik redelijk snel weer ander werk te kunnen vinden	2,5	2,7	1	4	0,2*	+

Bron: Regioplan

Vertoont de werknemer meer loopbaanactiviteit?

Om te kunnen nagaan in welke mate deelnemers na afronding van het Ontwikkeladvies meer loopbaanvaardigheden en meer concrete voornemens, motivatie en doelen hebben, is hun gevraagd aan te geven welke loopbaangerelateerde activiteiten zij sinds deelname aan het Ontwikkeladvies hebben ondernomen.

De meest ondernomen activiteiten zijn: met partner, vrienden en/of collega's praten over de loopbaan (86,2%), het cv up-to-date brengen (56,0%), en vacatures bekijken voor een ander beroep dan de deelnemer heeft (51,1%).

Tabel 2.16 Ondernomen activiteiten na afronding Ontwikkeladvies

	Ja	%
Met mijn partner/vrienden/collega's praten over mijn loopbaan	7.269	86,2%
Deelnemen aan een opleiding of cursus voor mijn werk	1.846	21,9%
Deelnemen aan een opleiding of cursus voor ander werk	983	11,7%
Veranderen van werkgever	930	11,0%
Veranderen van functie	950	11,3%
Nieuwe kennis opdoen voor mijn huidige werk/beroep	2.898	34,4%
Andere of nieuwe taken oppakken binnen mijn huidige functie	2.837	33,6%
Een gesprek voeren met mijn leidinggevende over mijn loopbaanontwikkeling (bijv. het volgen van cursussen, andere taken/functie, loopbaanbegeleiding etc.)	3.241	38,4%
Vacatures bekijken voor hetzelfde beroep als ik nu heb	3.271	38,8%
Vacatures bekijken voor een ander beroep dan ik nu heb	4.310	51,1%
Mijn cv updaten	4.724	56,0%
Solliciteren	2.890	34,3%
Actief netwerken (contacten leggen en/of actief vragen in omgeving naar suggesties voor een nieuwe baan)	3.832	45,4%
Vrijwilligerswerk doen	886	10,5%

Bron: Regioplan

Het is goed om hierbij op te merken dat het ontplooiën van deze activiteiten niet per se een gevolg van het Ontwikkeladvies hoeft te zijn: dat is voor ruim één op de drie wel het geval. Voor eenzelfde groep ondersteunt het Ontwikkeladvies waarschijnlijk vooral waar men al mee bezig was.

Tabel 2.17 Motivatie voor ondernemen activiteiten na afronding Ontwikkeladvies (N=8.436)

	Zou u deze activiteiten ook ondernomen hebben als u niet had deelgenomen aan het Ontwikkeladvies?	
Nee, ik heb dit gedaan op basis van wat ik heb opgepikt uit het Ontwikkeladvies	3.157	37,4%
Ja, want dat deed ik daarvoor ook al	3.130	37,1%
Ja, want de arbeidsmarktsituatie is verbeterd	236	2,8%
Ja, maar om een andere reden	980	11,6%
Weet ik niet	933	11,1%
Totaal	8.436	100,0%

Bron: Regioplan

Outcome deelnemers leidinggevendentraining op de korte termijn

In tegenstelling tot deelnemers aan het Ontwikkeladvies hebben leidinggevenden die hebben deelgenomen aan de leidinggevendentraining voorafgaand aan hun deelname geen vragenlijst ingevuld om de uitgangspositie in beeld te brengen. De hieronder beschreven bevindingen over de situatie voorafgaand aan de training zijn gebaseerd op wat die leidinggevenden na afloop van de training daarover hebben gemeld.

Belang loopbaanontwikkeling voorafgaand aan de training

Ongeveer twee op de drie (66,3%) leidinggevenden voerden vóór ze aan de training deelnamen één of twee keer per jaar een gesprek waarin loopbaanontwikkeling aan de orde kwam en 15,7 procent van hen deed dit zelfs vaker dan twee keer per jaar. Circa een vijfde (18%) zegt nooit of bijna nooit over loopbaanontwikkeling te hebben gesproken. Circa de helft (51,1%) van de leidinggevenden die hebben deelgenomen aan de training, zegt dat zij aandacht voor de loopbaanontwikkeling van oudere medewerkers voorafgaand aan de training belangrijk vonden.

Tabel 2.18 Belang van loopbaanontwikkeling van oudere medewerkers (N=305)

		Gemiddeld hoe vaak per jaar had u met elke oudere medewerker een gesprek waarin loopbaanontwikkeling aan de orde kwam?				
		Nooit of bijna nooit	Een keer per jaar	Twee keer per jaar	Meer dan twee keer per jaar	Totaal
Voorafgaand aan de training vond u aandacht voor de loopbaanontwikkeling van oudere medewerkers:	Belangrijk	4,3%	21,3%	13,8%	11,8%	51,1%
	Niet specifiek belangrijk	12,1%	20,7%	10,5%	3,9%	47,2%
	Onbelangrijk	1,6%	0,0%	0,0%	0,0%	1,6%
	Totaal	18,0%	42,0%	24,3%	15,7%	100,0%

Bron: Regioplan

Een mogelijke verklaring voor het relatief hoge aandeel leidinggevenden dat loopbaanontwikkeling van oudere werknemers niet specifiek belangrijk (of zelfs onbelangrijk) vond en het (als gevolg daarvan) nooit of bijna nooit ter sprake bracht, is dat bijna driekwart van de leidinggevenden (73,4%) zegt voorafgaand aan de training regelmatig te zijn geconfronteerd met oudere medewerkers die niet lieten blijken aandacht voor hun loopbaan te hebben. Wellicht zagen leidinggevenden aandacht voor loopbaanontwikkeling als een verantwoordelijkheid van de (oudere) medewerker zelf.

Een andere mogelijke verklaring is de mate waarin leidinggevenden voorafgaand aan de training belemmeringen ervoeren bij het begeleiden, informeren en faciliteren van oudere medewerkers (in het uit-

voeren van hun ontwikkelplan): bijna de helft van de leidinggevenden (49,8%) heeft zich hierin belemmerd gevoeld. Deze leidinggevenden voelden zich belemmerd door de eigen percepties (17,8%), een gebrek aan prioriteit binnen de organisatie (27,6%) of een gebrek aan kennis en informatie (48,7%). Wellicht heeft het ervaren van deze belemmeringen gevolgen voor de nadruk die de leidinggevende in zijn/haar activiteiten legt op loopbaanontwikkeling of het belang dat hij/zij eraan hecht.

Rol t.a.v. loopbaanontwikkeling voorafgaand aan de training

Uit de onderstaande tabel valt op te maken dat voor ongeveer vier op de tien leidinggevenden het belang van de organisatie geen invloed erop had om oudere werknemers actief te stimuleren bezig te zijn/gaan met hun loopbaan. Tegelijk hebben drie op de tien dat belang wel als leidraad als ze ingingen op loopbaanwensen van oudere werknemers.

Voor bijna de helft van de leidinggevenden is het blijkbaar van belang dat het werk van de oudere werknemer de aanleiding was voor het stimuleren van loopbaangericht gedrag. De achtergrond daarvan kan zowel binnen de organisatie (bijvoorbeeld een herstructurering) als bij de werknemer liggen (bijvoorbeeld belastend werk).

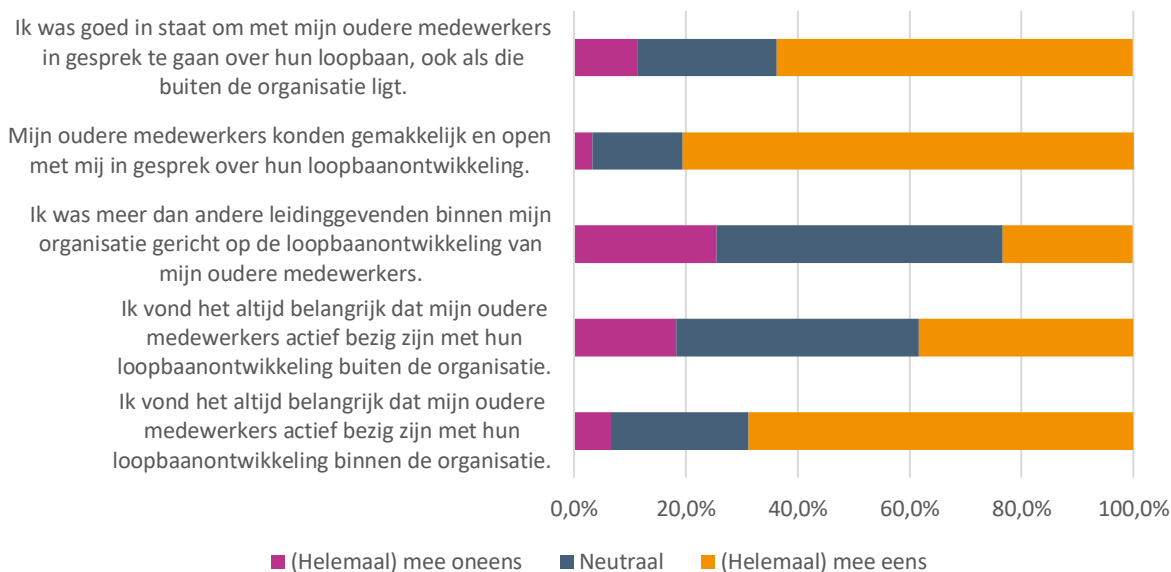
Tabel 2.19 Rol ten aanzien van loopbaanontwikkeling van oudere medewerkers (N=305)

	Wat was uw rol als leidinggevende ten aanzien van de loopbaanontwikkeling van uw oudere medewerkers?	
	N	%
Oudere medewerkers met loopbaanvragen verwees ik door naar P&O/HRM of een collega	42	13,8%
Ik ondersteunde de loopbaanwensen van oudere medewerkers vooral als deze in het belang van de organisatie waren	94	30,8%
Ik prikkelde oudere medewerkers actief om de regie te nemen over hun eigen loopbaan, ongeacht of dit direct aan hun bestaande werkgerelateerd was	170	55,7%
Ik prikkelde oudere medewerkers actief om de regie te nemen over hun eigen loopbaan, ongeacht of dit in het belang van de organisatie was	120	39,3%
Anders	17	5,6%

Bron: Regioplan

Het belang van de relatie tot de organisatie van de loopbaanontwikkeling van oudere medewerkers is ook zichtbaar in de mate waarin de leidinggevenden het eens zijn met de in figuur 2.3 gepresenteerde stellingen. Zoals eerder vermeld vond 51,5 procent van de leidinggevenden aandacht voor de loopbaanontwikkeling van oudere medewerkers *in het algemeen* belangrijk. Als echter wordt gevraagd naar de mate waarin men het (helemaal) eens is met het belang van (actief bezig zijn met) loopbaanontwikkeling binnen de organisatie stijgt dit percentage naar 68,8 procent, tegenover 38,4 procent van de leidinggevenden die het (helemaal) eens zijn met het belang van (actief bezig zijn met) loopbaanontwikkeling buiten de organisatie.

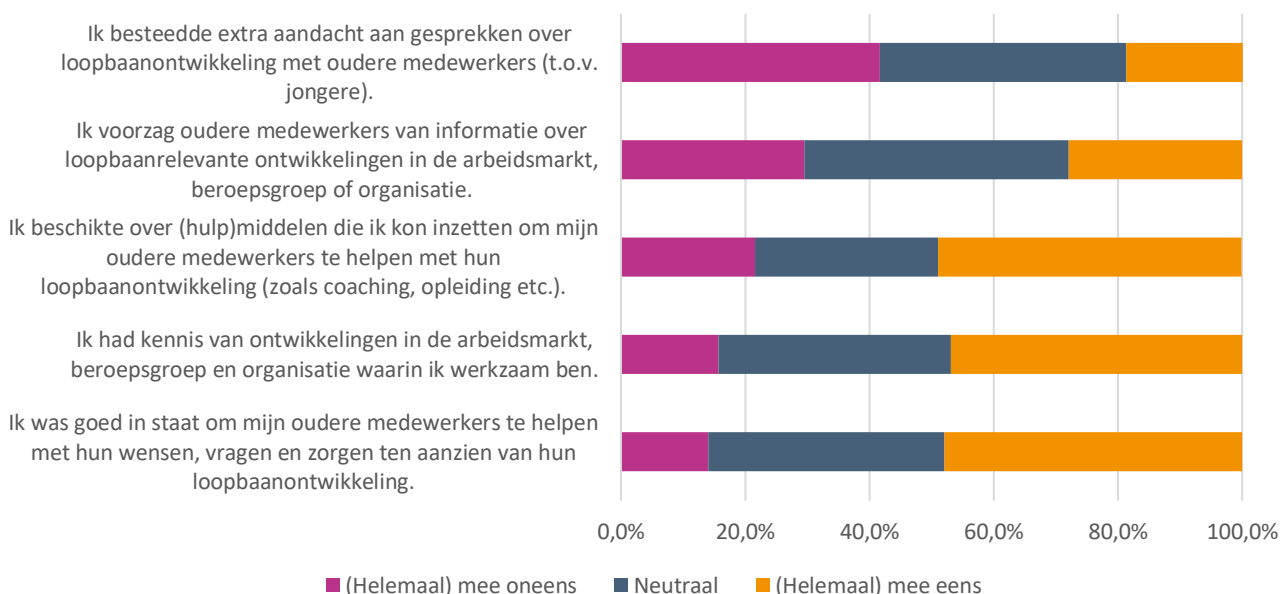
Figuur 2.3 Houding t.o.v. loopbaanontwikkeling voorafgaand aan de training (N=305)



Bron: Regioplan

Hoewel leidinggevenden niet per se vinden dat zij meer dan hun collega-leidinggevenden gericht waren op de loopbaanontwikkeling van oudere medewerkers, menen zij dat oudere medewerkers hierover gemakkelijk en open met hen in gesprek konden en dat zij goed in staat waren om dit gesprek aan te gaan. Over deze eigen vaardigheden in het voeren van dit soort gesprekken en het begeleiden, informeren en faciliteren van oudere medewerkers oordelen leidinggevenden relatief positief. Circa de helft geeft aan dat zij goed in staat waren om oudere medewerkers te helpen met wensen, vragen en zorgen ten aanzien van loopbaanontwikkeling (47,9%) en dat zij over zowel de benodigde kennis (46,9%) als de middelen hiervoor (48,8%) beschikten. Deze vaardigheden werden beperkt in de praktijk gebracht: ruim een kwart van de leidinggevenden voorzag oudere medewerkers ook daadwerkelijk van informatie en nog geen vijfde besteedde specifiek aandacht aan de loopbaanontwikkeling van oudere medewerkers (t.o.v. jongere werknemers).

Figuur 2.4 Invulling van rol als leidinggevende voorafgaand aan de training (N=305)



Bron: Regioplan

Effecten van deelname leidinggevendentraining

De deelname leidt tot meer aandacht voor loopbaangesprekken. Van de leidinggevenden die voorafgaand aan de training nooit of bijna nooit gesprekken voerden met oudere medewerkers over loopbaanontwikkeling, is 43,6% ná deelname aan de leidinggevendentraining voornemens dit wel te gaan doen. Van de leidinggevenden die deze gesprekken eens per jaar voerden is 36,7% van plan dit vaker te gaan doen. Onder leidinggevenden die dit gesprek tweemaal per jaar of vaker voerden, geeft circa twee derde aan dit aantal niet op te willen voeren.

Tabel 2.20 Aantal gesprekken over loopbaanontwikkeling en het opvoeren hiervan (N=305)

		Bent u van plan het aantal gesprekken met oudere werknemers waarin loopbaanontwikkeling aan de orde komt op te voeren?		
		Ja	Nee	Weet ik niet
Gemiddeld hoe vaak per jaar had u met elke oudere medewerker een gesprek waarin loopbaanontwikkeling aan de orde kwam?	Nooit of bijna nooit	43,6%	16,4%	40,0%
	Een keer per jaar	36,7%	35,2%	28,1%
	Twee keer per jaar	23,0%	63,5%	13,5%
	Meer dan twee keer per jaar	12,5%	66,7%	20,8%
	Totaal	30,8%	43,6%	25,6%

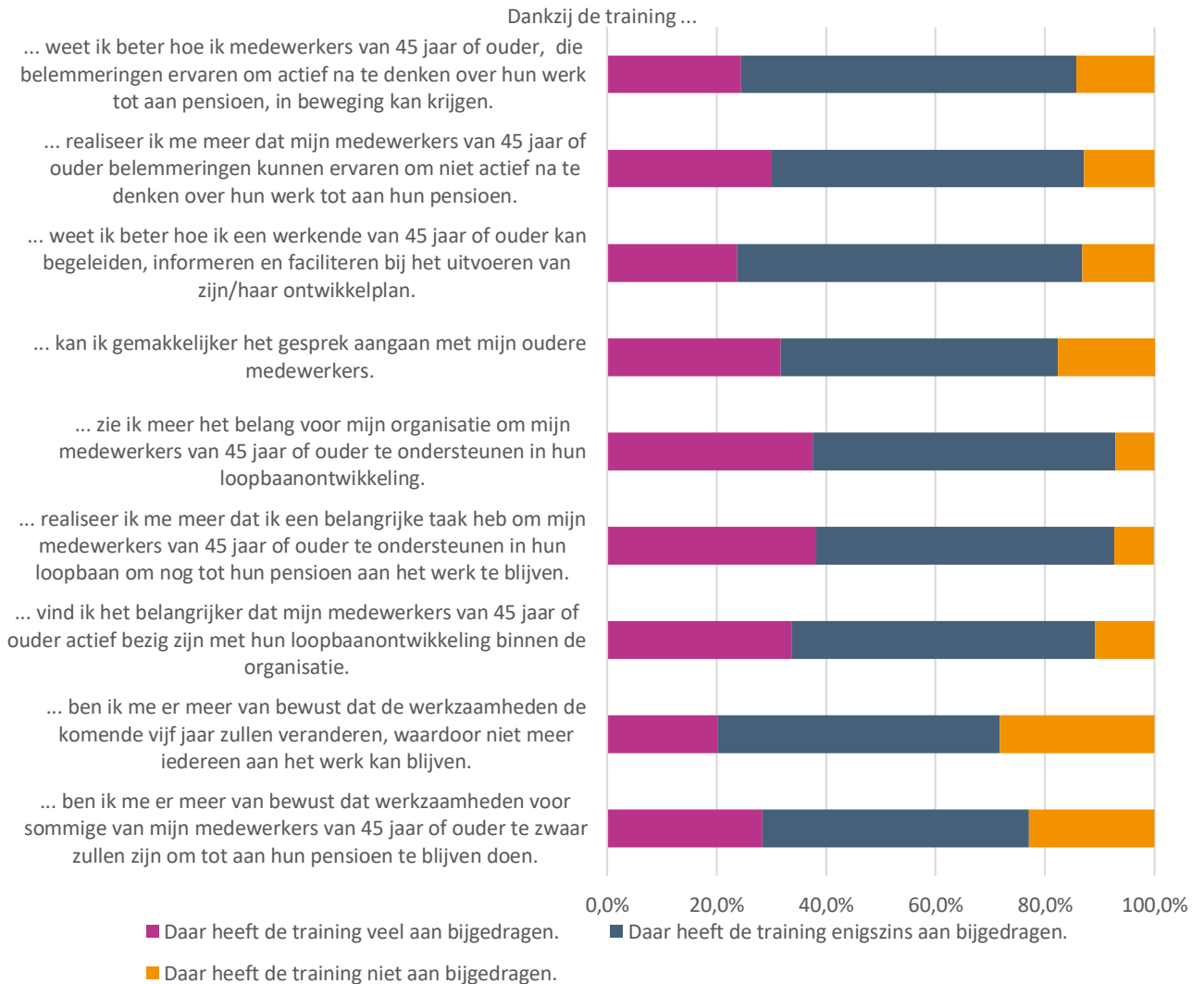
Bron: Regioplan

De deelname leidt voor bijna driekwart van de deelnemers tot minder belemmeringen of een betere omgang daarmee om medewerkers actief te begeleiden. Van de leidinggevenden (49,8%) die zich voorafgaand aan de training belemmerd voelden in het begeleiden, informeren en faciliteren van oudere medewerkers bij het uitvoeren van hun ontwikkelplannen ervaart na afloop van de training circa een derde (33,6%) minder belemmeringen. Nog eens 39,5 procent zegt dat de belemmeringen er nog zijn, maar er beter mee om te gaan. Voor 12,5 procent van de leidinggevenden heeft de training niets veranderd aan de ervaren belemmeringen en 14,5 procent vindt het (nog) te vroeg om hier iets over te zeggen.

De deelname leidt tot meer relevante kennis, inzichten en vaardigheden voor het voeren van een op oudere werknemers gericht loopbaanbeleid. Deelnemers aan de leidinggevendentraining is gevraagd naar de bijdrage die de training heeft geleverd aan een negental kennisgebieden en vaardigheden (zie figuur 2.5 op de volgende pagina). Volgens de deelnemende leidinggevenden heeft het volgen van de training het meest bijgedragen aan het zich realiseren dat zij een belangrijke taak hebben in het ondersteunen van hun oudere medewerkers bij het aan het werk blijven tot hun pensioen. Daarnaast zien zij meer dan voorheen het belang voor de organisatie van het ondersteunen van oudere medewerkers in hun loopbaanontwikkeling en vinden zij het (wellicht als gevolg hiervan) belangrijker dan hun oudere medewerkers actief bezig zijn met hun loopbaanontwikkeling binnen de organisatie. De training heeft het minst bijgedragen aan de bewustwording van het veranderen van werkzaamheden, als gevolg waarvan niet iedereen aan het werk kan blijven.

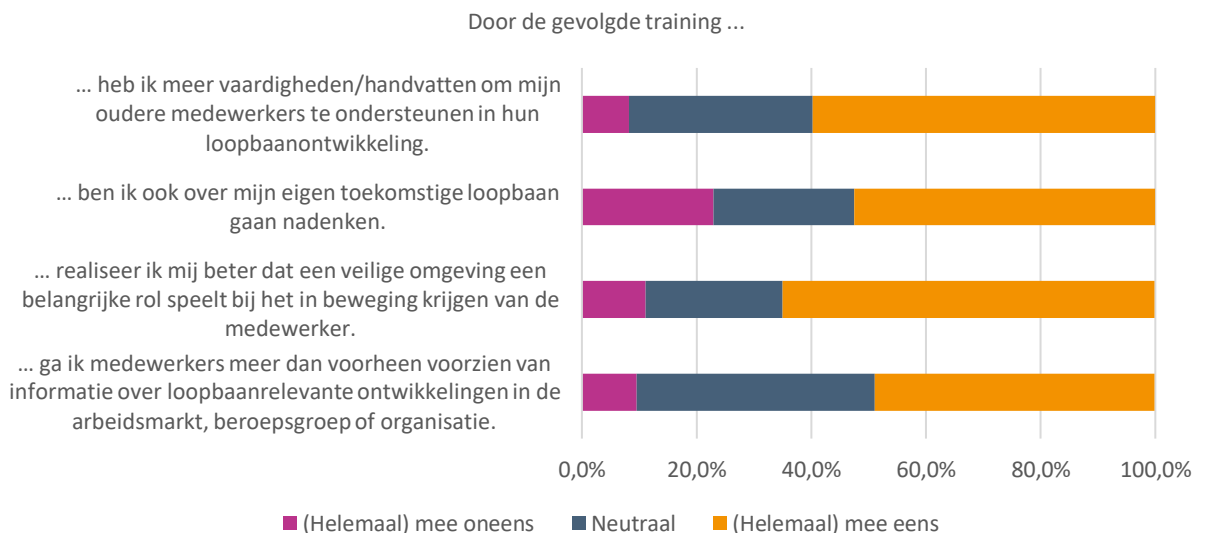
Aanvullend is een viertal stellingen voorgelegd over de directe effecten van de training (zie figuur 2.6 op de volgende pagina). De training heeft volgens de leidinggevenden het grootste effect gehad op het beseft dat een veilige omgeving van belang is bij het in beweging krijgen van de medewerker (64,9%). Daarnaast zeggen zij dat zij dankzij de training meer vaardigheden/handvatten hebben om hun oudere medewerkers te kunnen ondersteunen in hun loopbaanontwikkeling (59,7%). De bijdrage van de training aan het nadenken over de eigen toekomstige loopbaan is relatief het kleinst.

Figuur 2.5 Bijdrage van training aan kennisgebieden en vaardigheden (N=305)



Bron: Regioplan

Figuur 2.6 Bijdrage van training aan kennisgebieden en vaardigheden (N=305)



Bron: Regioplan

2.4.3 Outcome op de lange termijn

Outcome deelnemers Ontwikkeladvies op de lange termijn

Ongeveer een jaar na deelname aan het Ontwikkeladvies hebben deelnemers die eerder de eerste nameting hebben ingevuld, een tweede nameting toegestuurd gekregen. Door de uitkomsten van deze meting te vergelijken met de nulmeting voorafgaand aan deelname, verkrijgen wij inzicht in de effecten die het Ontwikkeladvies op langere termijn heeft. Deze tweemeting is ingevuld door 306 van de 25.169 vooraf geregistreerde deelnemers (1,2%).¹⁸ Gezien dit relatief kleine aantal respondenten en het feit dat deze respondenten zijn geregistreerd in de beginperiode van het Ontwikkeladvies (voorafgaand aan het generiek worden van de regeling per 1 januari 2019) moeten de hieronder gepresenteerde resultaten worden gezien als een indicatie van de langetermijneffecten van deelname aan het Ontwikkeladvies. Deze paragraaf is ruwweg gemodelleerd naar de beleidstheorie (De Ruig en Zwinkels, 2017, zie paragraaf 2.1: 'Inleiding'), waarin onderscheid wordt gemaakt naar drie soorten opeenvolgende effecten als gevolg van deelname aan het Ontwikkeladvies: bewustwording en houding, concrete gedragseffecten en arbeidsmarkteffecten.

Ontwikkelingen persoonlijke omstandigheden

De ontwikkeling van de persoonlijke omstandigheden van deelnemers op de lange termijn laat een wisselend beeld zien. Enerzijds zijn deelnemers significant zekerder van hun baan, maar anderzijds oordelen ze significant negatiever over zowel hun fysieke gezondheid als hun financiële situatie. Het is mogelijk dat dit significant negatievere oordeel een gevolg is van een proces van bewustwording als gevolg van deelname aan het Ontwikkeladvies, maar ook is het mogelijk dat er sprake is van externe ontwikkelingen die invloed uitoefenen op dit oordeel.

Tabel 2.21 Veranderingen in vier persoonlijke omstandigheden op lange termijn (N=306)

	Persoonlijke omstandigheden					
	Nulmeting	Tweemeting	Min.	Max.	Verschil	Pos. of neg. effect
Baanzekerheid	7,3	7,6	1	10	0,3*	+
Fysieke gezondheid	7,8	7,6	1	10	-0,2*	-
Mentale gezondheid	7,9	7,7	1	10	-0,2	
Financiële situatie	7,6	7,4	1	10	-0,2*	-

Bron: Regioplan

Houding, zelfkennis en zelfvertrouwen

De significant positieve effecten die het Ontwikkeladvies op korte termijn had op de houding ten aanzien van de loopbaan, de zelfkennis en het zelfvertrouwen, blijven een jaar na deelname zichtbaar. Ten opzichte van de situatie voorafgaand aan deelname aan het Ontwikkeladvies, weten deelnemers ook circa een jaar na deelname nog beter welke vaardigheden benodigd zijn om hun beroep uit te kunnen blijven oefenen, wat zij kunnen, waar zij goed in zijn en wat zij belangrijk vinden in een baan.

Tabel 2.22 Veranderingen in houding ten aanzien van loopbaan, zelfkennis en zelfvertrouwen op lange termijn (N=304)

	Houding ten aanzien van loopbaan, zelfkennis en zelfvertrouwen						
	Nulmeting	Tweemeting	Min.	Max.	Verschil	Pos of neg effect	
Ik weet welke vaardigheden nodig zijn om mijn beroep ook in de toekomst uit te kunnen voeren		3	3,1	1	4	0,1*	+
Ik weet wat ik kan en waar ik goed in ben		3	3,2	1	4	0,2*	+
Ik weet wat ik belangrijk vind in een baan		3,1	3,3	1	4	0,2*	+

Bron: Regioplan

¹⁸ Dit aantal is laag omdat a) deelname aan vervolgmetingen niet verplicht was en b) de tweemeting alleen verstuurd is aan degenen die ook op de eenmeting hebben gerespondeerd en c) een relatief klein aantal deelnemers al een jaar of langer geleden het Ontwikkeladvies heeft gevolgd. Zie verder de onderzoeksverantwoording in bijlage 1.

NB: na afloop van het onderzoek is in opdracht van het ministerie een extra tweemeting uitgevoerd. Door het tijdstip waar op deze extra meting is uitgevoerd is het aantal respondenten aanzienlijk groter. De beschrijving en resultaten van deze extra tweemeting zijn als bijlage 6 opgenomen in deze rapportage, maar de uitkomsten ervan zijn niet verwerkt in de bovenstaande tekst.

Inzicht in loopbaankansen

Deelname leidt ook op langere termijn tot het meer regie (kunnen) voeren op de eigen loopbaan. Op korte termijn is zichtbaar dat deelnemers het significant minder eens zijn met de stelling dat zij het moeilijk vinden om keuzes te maken over de loopbaan en dat zij het significant meer eens zijn met de stelling dat zij zelf invloed kunnen uitoefenen op het verdere verloop van hun loopbaan. Op lange termijn blijven deze effecten zichtbaar.

Tabel 2.23 Veranderingen in handelingsvaardigheid en assertiviteit op lange termijn (N=304)

	Handelingsvaardigheid en assertiviteit					Pos of neg effect
	Nulmeting	Tweemeting	Min.	Max.	Vershil	
Ik vind het moeilijk om keuzes te maken over mijn loopbaan	2,8	2,4	1	4	-0,4*	-
Ik kan zelf invloed uitoefenen op het verdere verloop van mijn loopbaan	2,8	2,9	1	4	0,1*	+
Ik vind het belangrijk om zelf met mijn loopbaan aan de slag te zijn	3,2	3,1	1	4	-0,1*	-
Ik zou er tegenop zien om een gesprek aan te gaan met mijn leidinggevende over mijn loopbaan	1,9	2,1	1	4	0,2*	+

Bron: Regioplan

Tevens is zichtbaar dat deelnemers het op lange termijn significant minder eens blijven met de stelling dat zij het belangrijk vinden om zelf aan de slag te zijn met de loopbaan. Een nieuw effect is dat deelnemers het significant meer eens zijn met de stelling dat zij er tegenop zouden zien om in gesprek te gaan met hun leidinggevende. Deze uitkomsten kunnen we met de beschikbare informatie niet duiden.

Toerusting op de arbeidsmarkt

Ongeveer een jaar na deelname aan het Ontwikkeladvies is zichtbaar dat de significant positieve kortetermijneffecten van deelname aan het Ontwikkeladvies op de toerusting op de arbeidsmarkt ook op langere termijn blijven bestaan. Ten opzichte van de situatie bij registratie voorafgaand aan deelname, weten deelnemers significant beter wat zij zouden moeten doen om ander werk te vinden, wie hen daarbij zou kunnen helpen, op wat voor vacatures zij de meeste kans zouden maken en wat voor opleiding zij zouden kunnen volgen om gemakkelijker ander werk te vinden. Zie onderstaande tabel.

Tabel 2.24 Veranderingen in toerusting op de arbeidsmarkt op lange termijn (N=304)

	Baanverlies: als ik mijn baan zou verliezen, dan ...					Pos of neg effect
	Nulmeting	Tweemeting	Min.	Max.	Vershil	
... weet ik wat ik zou moeten doen om ander werk te vinden	2,8	3,0	1	4	0,2*	+
... weet ik wie mij zou kunnen helpen om ander werk te vinden	2,7	2,9	1	4	0,2*	+
... weet ik op wat voor vacatures ik de meeste kans zou maken	2,5	2,9	1	4	0,4*	+
... weet ik wat voor opleiding ik zou kunnen doen om makkelijker ander werk te vinden	2,3	2,7	1	4	0,4*	+

Bron: Regioplan

De positieve bijdrage die het Ontwikkeladvies heeft geleverd aan de toerusting op de arbeidsmarkt, wordt ook door de deelnemers bevestigd wanneer hen wordt gevraagd naar de bijdrage van het Ontwikkeladvies aan de manier waarop zij zouden omgaan met eventueel baanverlies. Daarop antwoordt 59,2 procent dat deze bijdrage (zeer) positief is geweest. Het percentage deelnemers dat spreekt van een negatieve invloed is verwaarloosbaar.

Bovendien antwoordt ruim een kwart van de deelnemers (25,3%) dat er, behalve het Ontwikkeladvies, voor hen geen sprake is van andere omstandigheden die zouden bijdragen aan omgang met eventueel

baanverlies. Door degenen voor wie geldt dat wel andere omstandigheden het gedrag naar aanleiding van baanverlies zouden beïnvloeden, worden het meest genoemd:

- de persoonlijke situatie van de deelnemer (28%);
- de gunstigere situatie op de arbeidsmarkt (21,4%);
- de gezondheid van de deelnemer (14,8%).

Het grotendeels of helemaal uitvoeren van de acties uit het ontwikkelplan (zie paragraaf 2.3.2: 'Activiteiten') heeft ook een effect op de omgang met eventueel baanverlies. Bijna zeven op de tien van de desbetreffende respondenten spreekt over een zeer positieve (10,6%) of een positieve (58,8%) bijdrage. Circa een derde van hen (30,7%) geeft aan dat er sprake was van een dergelijk effect.

Loopbaanvaardigheden en concrete voornemens, motivatie en doelen

Voor bijna de helft van de voormalige deelnemers geldt dat zij naar aanleiding van de deelname meer loopbaanvaardigheden en meer concrete voornemens, motivatie en doelen hebben. Om dit na te kunnen gaan, is op de eerste plaats gevraagd of/welke activiteiten zij in het afgelopen half jaar (gerekend vanaf het moment van invullen) hebben ondernomen. De meest voorkomende activiteiten zijn:

- vaker nadenken over de loopbaan/carrière (63,4%);
- meer oriënteren op relevante cursussen en/of trainingen (45,8%);
- actiever om zich heen kijken (41,8%).

Vervolgens is gevraagd welke rol de deelname aan het Ontwikkeladvies daarbij heeft gespeeld. Bijna de helft van de deelnemers (48,7%) geeft aan deze activiteiten te hebben ondernomen naar aanleiding van hetgeen zij hebben opgepikt uit het Ontwikkeladvies. Andere veelgehoorde aanleidingen voor het ondernemen van deze activiteiten zijn ontwikkelingen en/of de situatie binnen het bedrijf waarvoor de deelnemer werkt (39,2%) en ontwikkelingen in de privésituatie van de deelnemer (29,7%).

Tabel 2.25 Reden voor ondernemen activiteiten in afgelopen half jaar (N=306)

	Waarom heeft u deze activiteiten ondernomen?	
	N	%
Naar aanleiding van hetgeen ik heb opgepikt uit het Ontwikkeladvies	149	48,7%
Naar aanleiding van ontwikkelingen/situatie op de arbeidsmarkt	64	20,9%
Naar aanleiding van ontwikkelingen/situatie binnen het bedrijf waarvoor ik werk	120	39,2%
Naar aanleiding van ontwikkelingen in mijn persoonlijke situatie	91	29,7%
Naar aanleiding van ontwikkelingen in mijn privésituatie	52	17,0%
Anders	32	10,5%

Bron: Regioplan

Een klein deel van de deelnemers heeft in het afgelopen halfjaar het loopbaangedrag niet veranderd (13,4%) of is zelfs minder loopbaangedrag gaan vertonen (2,9%).

Oorzaken veranderingen in loopbaangedrag

Deelnemers is gevraagd in hoeverre deelname aan het Ontwikkeladvies heeft bijgedragen aan het huidige loopbaangedrag. 75,4 procent van de deelnemers geeft aan dat de bijdrage van het Ontwikkeladvies (zeer) positief was; 22,7 procent geeft aan dat er noch van een positieve, noch van een negatieve bijdrage sprake is. Het aantal deelnemers dat aangeeft dat er sprake is van een (zeer) negatieve bijdrage, is verwaarloosbaar.

De meest voorkomende andere zaken die (naast deelname aan het Ontwikkeladvies) hebben bijgedragen aan het huidige loopbaangedrag, zijn:

- de persoonlijke situatie van de deelnemer (33,9%);
- de situatie in het bedrijf waar de deelnemer werkt of werkte (31,3%);
- de situatie op de werkvloer (23%).

De huidige gunstige arbeidsmarktsituatie heeft bij slechts 16,4 procent van de deelnemers een rol gespeeld in hun gedrag op de arbeidsmarkt. De privé- en werksituatie zijn de belangrijkste drijfveren. Ten slotte is aan deelnemers die zeggen de acties uit hun ontwikkelplan (zie paragraaf 2.3.2: 'Activiteiten') grotendeels of volledig te hebben uitgevoerd¹⁹ gevraagd in hoeverre dat van invloed is geweest op hun loopbaangedrag. Die invloed blijkt er te zijn, want 82,9 procent meent dat die (zeer) positief is geweest. De overige deelnemers antwoorden dat er noch van een positieve, noch van een negatieve bijdrage sprake was.

Arbeidsmarkteffecten van deelname aan het Ontwikkeladvies

Voor de meerderheid van de deelnemers (62,4%) is de positie op de arbeidsmarkt sinds hun deelname niet veranderd. Een relatief grote groep, ruim één op de vijf deelnemers (21,6%), heeft ten tijde van de tweemeting, dus ongeveer een jaar na deelname, een nieuwe werkkring: ofwel bij een nieuwe werkgever, ofwel men is zelf werkgever of zelfstandige geworden. Onder de deelnemers met een gewijzigde arbeidsmarktpositie zijn de meest voorkomende veranderingen:

- verandering van functie (13,4%);
- verandering van werkgever (13,1%);
- verandering van zowel werkgever als functie (5,2%).

Deze veranderingen (of het gebrek eraan) zijn daarmee niet automatisch een gevolg van deelname aan het Ontwikkeladvies:

- 40,6 procent van de deelnemers antwoordt dat de verandering (of het gebrek eraan) waarschijnlijk of beslist een gevolg is van hun deelname aan het Ontwikkeladvies;
- 46 procent meent dat de verandering waarschijnlijk geen of beslist geen gevolg is van deelname.

Deelname aan het Ontwikkeladvies heeft volgens veel deelnemers effect op hun loopbaan gehad. Deelnemers die hebben geantwoord dat hun positie op de arbeidsmarkt sinds deelname is veranderd, menen namelijk vaker dan de deelnemers met een ongewijzigde positie dat dit beslist of waarschijnlijk het gevolg is van deelname: 71,1 procent respectievelijk 30,8 procent (zie onderstaande tabel).

Tabel 2.26 Bijdrage Ontwikkeladvies aan verandering positie op arbeidsmarkt (N=260)

	Beslist wel gevolg		Waarschijnlijk wel gevolg		Waarschijnlijk geen gevolg		Beslist geen gevolg	
Positie op arbeidsmarkt van deelnemer is <u>niet</u> veranderd sinds deelname Ontwikkeladvies	19	12,2%	29	18,6%	41	26,3%	67	42,9%
Positie op arbeidsmarkt van deelnemer is <u>wel</u> veranderd sinds deelname Ontwikkeladvies	30	28,8%	44	42,3%	13	12,5%	17	16,3%

Bron: Regioplan

Overigens is ook de keuze om bij de huidige werkgever of in de huidige functie te blijven werken een loopbaankeuze. Uit de tabel valt op te maken dat ruim 30 procent van de deelnemers met een ongewijzigde positie die keuze (mede) gemaakt hebben op basis van deelname aan het ontwikkeladvies.

Outcome deelnemers leidinggevendentraining op de lange termijn

Ongeveer een jaar na deelname aan de leidinggevendentraining hebben de deelnemers die eerder de eerste nameting hebben ingevuld een uitnodiging voor deelname aan een tweede nameting ontvangen. Deze tweede nameting is ingevuld door 28 deelnemers.²⁰ De hieronder gepresenteerde resultaten dienen met die gedachte in het achterhoofd te worden gelezen en geïnterpreteerd.

¹⁹ Van de deelnemers die aangeven een ontwikkelplan te hebben opgesteld, geeft 28,5 procent aan de acties die hierin zijn opgenomen niet of nauwelijks te hebben uitgevoerd. 71,6 procent geeft aan de acties grotendeels of volledig te hebben uitgevoerd.

²⁰ De redenen voor deze lage respons zijn identiek aan die voor de deelnemende werknemers: deelname aan vervolgmetingen was niet verplicht, de tweemeting is alleen verstuurd aan degenen die ook op de eenmeting hebben gerespondeerd en het aantal deelnemers dat al een jaar of langer geleden de leidinggevendentraining heeft gevolgd, is relatief klein. Ook kan onder leidinggevendenden sprake zijn van minder betrokkenheid bij deze evaluatie omdat het invullen van een nulmeting geen deel uitmaakte van de leidinggevendentraining. De aantallen leidinggevendenden die de training hebben gevolgd zijn bovendien veel kleiner dan de aan het Ontwikkeladvies deelnemende werknemers. Zie verder de onderzoeksverantwoording in bijlage 1.

Iets minder dan de helft van de deelnemers (13/46%) geeft aan dat de wijze waarop zij invulling geven aan hun functie als leidinggevende is veranderd sinds hun deelname aan de training. Aan deze deelnemers is gevraagd op welke manier dit is gebeurd. Het meest genoemd worden het vaker in gesprek gaan met mijn oudere werknemers over hun loopbaanontwikkeling (n=6) en beter inzicht in de beleving van mijn oudere werknemers en hun wensen, vragen en zorgen en daarnaar handelen (n=5). Vijf van deze deelnemers geven aan dat deze veranderingen beslist het gevolg zijn van hun deelname aan de training; acht respondenten geven aan dat dit waarschijnlijk het gevolg is van hun deelname aan de training.

Aan de vijftien deelnemers (54%) die zeggen dat de wijze waarop zij hun functie als leidinggevende invullen niet is veranderd, is gevraagd wat volgens hen de reden hiervan is. Zes van hen kunnen hier geen antwoord op geven; vier maal wordt als reden genoemd dat de inhoud van de training niet aansloot bij de eigen werkwijze en drie keer dat er geen terugkoment was.

Gevraagd of de leidinggevendentraining een goede manier is om het doel van de training²¹ te bereiken meent 82 procent (23) van de deelnemers dat dit inderdaad het geval is. Drie deelnemers geven aan dat de leidinggevendentraining een goede manier is om dit doel te bereiken, maar dat deze nog zou kunnen worden verbeterd door een langere duur of een een-op-eensetting. Twee deelnemers geven aan dat het bereiken van dit doel beter kan via de oudere werknemers zelf of het bedrijf.

2.4.4 Doelrealisatie

Bij de beschrijving van de doelrealisatie is zoveel mogelijk aangesloten bij de beleidstheorie voor het Ontwikkeladvies.

Zijn 25.000 werkenden en leidinggevenden bereikt?

Zoals eerder vermeld (zie paragraaf 2.3.1: 'Input' en paragraaf 2.4.1: 'Output') blijkt uit gegevens van het ministerie van SZW dat op het moment van schrijven in totaal 23.739 ontwikkeladviezen zijn verstrekt (dat wil zeggen: trajecten die hebben geleid tot een goedgekeurde subsidieaanvraag) en 755 leidinggevendentrainingen hebben plaatsgevonden, waarvan 164 individueel en 591 in groepsverband. Het gemiddelde aantal deelnemers per groepstraining ligt op 4,5. Over de gehele periode tot het moment van schrijven zijn daarmee in totaal circa (591 groepstrainingen * gemiddeld 4,5 deelnemers) 2.660 leidinggevenden in groepsverband getraind. Het totaal aantal getrainde leidinggevenden komt hiermee op 2.824 en het totaal aan bereikte individuen (werkenden en leidinggevenden) komt hiermee op 26.563. Het streefaantal van 25.000 werkenden is daarmee bereikt.

Op het moment van schrijven zijn er nog 1.514 (1.508 ontwikkeladviezen, één individuele en vijf groepstrainingen) subsidieaanvragen in behandeling. Van de reeds behandelde aanvragen is 98,6% goedgekeurd. Als we deze lijn voortzetten, zou dat betekenen dat er nog subsidieaanvragen staand voor (1.508 + 1 + 5*4,5) 1.510 deelnemers worden goedgekeurd, waarmee het totaal aan bereikte individuen op 28.073 komt. Het streefaantal van 25.000 werkenden en leidinggevenden is daarmee ruimschoots bereikt.

Kan gesproken worden over een toename van wendbaarheid en scholingsinspanningen van vijftigplussers?

De effecten van deelname aan het Ontwikkeladvies zijn in de voorliggende paragrafen uitgebreid besproken. Voor de cijfers die leiden tot de conclusies die in de volgende alinea's worden getrokken, verwijzen wij daarom naar paragraaf 2.4.2: 'Outcome op de korte termijn' en paragraaf 2.4.3: 'Outcome op de lange termijn'.

In de beleidstheorie (zie paragraaf 1.1: 'Inleiding') is een drieslag van positieve effecten als gevolg van deelname aan het Ontwikkeladvies opgenomen. Deelnemers ervaren achtereenvolgens:

1. effecten op het gebied van bewustwording en houding, zoals: meer kennis en zelfvertrouwen en beter zicht op de arbeidsmarkt en eigen mogelijkheden;

²¹ Het beter toerusten van de deelnemende leidinggevenden, zodat zij adequaat kunnen inspelen op de wensen, vragen en zorgen van de (oudere) werknemer.

2. concrete gedragseffecten, zoals: meer loopbaanactiviteiten en exploratie, meer scholingsdeelname;
3. arbeidsmarkteffecten, zoals: functie- en baanwisselingen, verandering in takenpakket van de deelnemer, vergroting van de inzetbaarheid en arbeidsmarktrelevante kennis en vaardigheden.

Deze drieslag is goed terug te zien in resultaten van deelname aan het Ontwikkeladvies die in de voorliggende paragrafen zijn beschreven.

(Significant) positieve effecten op het gebied van bewustwording en houding zijn op zowel korte als lange termijn zichtbaar in o.a. de houding ten aanzien van de loopbaan, de zelfkennis en het zelfvertrouwen van deelnemers en de mate waarin zij zich toegerust voelen op de arbeidsmarkt.

Wat betreft de concrete gedragseffecten is zichtbaar dat 21,9 procent van de deelnemers op korte termijn deelneemt aan een opleiding of cursus voor het huidige werk en dat 11,7 procent van hen deelneemt aan een opleiding of cursus voor ander werk. Ongeveer een derde deel (34,4%) van de deelnemers geeft aan nieuwe kennis op te hebben gedaan voor het huidige werk en 38,4 procent geeft aan loopbaangesprekken te hebben gevoerd met de leidinggevende, over bijvoorbeeld het volgen van cursussen. Op lange termijn geeft 45,8 procent van de deelnemers aan zich in het afgelopen halfjaar (meer) te hebben georiënteerd op relevante cursussen en/of trainingen. Hiermee kan worden geconcludeerd dat ook de scholingsinspanningen van deelnemers zijn toegenomen, zij het minder overtuigend dan de wendbaarheid van de deelnemers.

Tevens is sprake van arbeidsmarkteffecten als gevolg van deelname aan het Ontwikkeladvies. Op korte termijn geeft 13 procent van de deelnemers aan sinds deelname aan het Ontwikkeladvies van baan te zijn veranderd. Op de lange termijn geeft 35 procent van de deelnemers aan van functie en/of werkgever te zijn veranderd, zzp'er te zijn geworden of een eigen bedrijf te zijn begonnen.

Hiermee kan al met al worden geconcludeerd dat de wendbaarheid en scholingsinspanningen (deel uitmakend van een breder pakket aan positieve effecten) van deelnemers aan het Ontwikkeladvies inderdaad zijn toegenomen. Hieraan kan worden toegevoegd dat enkele geïnterviewde werkgevers meer tevredenheid onder hun werknemers vaststellen omdat de organisatie met het promoten van de deelname aan het Ontwikkeladvies aandacht schenkt aan het thema loopbaan en duurzame inzetbaarheid.

2.4.5 Doeltreffendheid

Bij de beschrijving van de doeltreffendheid is net als bij die van de doelrealisatie zoveel mogelijk aangesloten bij de beleidstheorie voor het Ontwikkeladvies.

Is het plausibel dat het Ontwikkeladvies heeft bijgedragen aan de wendbaarheid van vijftigplussers en de scholingsinspanningen van vijftigplussers en bedrijven?

Het is inderdaad plausibel dat het Ontwikkeladvies een bijdrage heeft geleverd. Op korte termijn is zichtbaar dat ruim de helft van de deelnemers (53,9%) zich er (meer) van bewust is geworden dat zij actief bezig moeten zijn met de toekomstige loopbaan. Dit wordt bijvoorbeeld weerspiegeld in het feit dat 86,2 procent van de deelnemers na deelname aan het Ontwikkeladvies met hun partner, vrienden en/of collega's over de loopbaan heeft gesproken; dat 56,0 procent het cv up to date heeft gebracht en dat 51,1 procent vacatures heeft bekeken voor een ander beroep. Circa vier op de tien deelnemers (37,4%) geven aan deze activiteiten te hebben ondernomen op basis van wat zij uit het Ontwikkeladvies hebben opgepikt.

Op lange termijn is zichtbaar dat 63,4 procent van de deelnemers (vaker) nadenkt over de eigen loopbaan/carrière. Bijna de helft van hen (45,8%) oriënteert zich (meer) op relevante cursussen en/of trainingen en 41,8 procent kijkt (actiever) om zich heen. Bijna de helft (48,7%) van de deelnemers geeft aan dat zij deze activiteiten hebben ondernomen naar aanleiding van deelname aan het Ontwikkeladvies. Circa een derde van de deelnemers (35%) is veranderd van functie en/of werkgever, zzp'er geworden of een eigen bedrijf begonnen. Daarbij geeft 40,6 procent van de deelnemers te kennen dat deze veranderingen het gevolg zijn van deelname aan het Ontwikkeladvies.

Op korte termijn zijn met name de leidinggevendenden die (bijna) nooit spraken met oudere medewerkers over loopbaanontwikkeling voornemens dit aantal gesprekken op te voeren. Tevens geven leidinggevendenden aan dat zij dankzij de training meer vaardigheden/handvatten hebben om hun oudere medewerkers te kunnen ondersteunen in hun loopbaanontwikkeling. In interviews hebben werkgevers gemeld dat in hun organisaties naar aanleiding van hun ervaringen met het Ontwikkeladvies deze vorm van loopbaan-coaching geïmplementeerd is in hun reguliere HR-aanbod. Dit kan uiteindelijk ook leiden tot meer scholingsinspanningen en tot meer wendbaarheid van oudere medewerkers.

Welke elementen van het loopbaanadvies dragen hieraan bij?

Loopbaanadviseurs is gevraagd welke van de verplichte onderdelen en activiteiten van het Ontwikkeladvies en de leidinggevendentraining volgens hen het meest effectief zijn. Hieruit blijkt dat zij de situatieschets en bewustwording van de eigen situatie en het toekomstperspectief van de werkende (41,9%) en het opstellen van het persoonsprofiel van de werkende (waaronder competenties, kwaliteiten, vaardigheden en gestelde eisen) (26%) als de meest effectieve onderdelen van het Ontwikkeladvies zien. De meest effectieve onderdelen van de leidinggevendentraining zijn volgens hen het behandelen van gesprekstechnieken en vaardigheden om werkenden te kunnen begeleiden in het zetten van vervolgstappen na een Ontwikkeladvies (30,8%), het behandelen van het eigenbelang van de leidinggevende en zijn/haar organisatie bij het ondersteunen van de werkende in zijn/haar deelname aan het Ontwikkeladvies (21,8%) en het behandelen van de wijze waarop de leidinggevende werkenden kan begeleiden, informeren en faciliteren bij eventuele vervolgtrajecten (16,7%).

Welke andere ontwikkelingen hebben hieraan bijgedragen?

Deelnemers aan het Ontwikkeladvies is circa een jaar na deelname gevraagd in hoeverre er naast het Ontwikkeladvies nog andere zaken hebben bijgedragen aan het huidige loopbaangedrag en de omgang met eventueel baanverlies. Aan het huidige loopbaangedrag hebben met name de (veranderde) persoonlijke situatie van de deelnemer (33,9%), de situatie in het bedrijf waar hij/zij werkt (31,3%) en de situatie op de werkvloer (23%) bijgedragen. Aan de omgang met eventueel baanverlies hebben met name de (veranderde) persoonlijke situatie van de deelnemer (28%), de gunstige(re) situatie op de arbeidsmarkt (21,4%) en de gezondheid van de deelnemer (14,8%) bijgedragen.

2.5 Leerpunten

Leerpunten die in de monitorrapportage zijn genoemd met betrekking tot het proces specifiek voor de tijdelijke subsidieregeling 'Ontwikkeladvies vijftienveertigplussers' zullen hier niet worden herhaald, omdat de regeling per 10 januari 2020 is beëindigd. De hieronder geformuleerde leerpunten kunnen echter wel dienen als input voor een eventuele voortzetting van deze regeling of de inrichting van een vergelijkbare regeling, aansluitend bij de positieve waardering door zowel deelnemende werkenden, leidinggevendenden als loopbaanadviseurs en de positieve effecten op zowel korte als lange termijn.

- **Hogere vergoeding voor coaching om van een groter/ander coachingsaanbod gebruik te kunnen maken.**

Loopbaanadviseurs noemen als tips voor een voortzetting van de huidige regeling of een nieuwe, vergelijkbare regeling met name een hoger bedrag per afgerond traject (45,7%) en minder administratieve lasten (41,7%). Hierbij moet worden opgemerkt dat (een deel van) de loopbaanadviseurs deze tips wellicht niet baseert op de werkelijke inrichting van de bestaande regeling, maar simpelweg de kans schoon ziet om een (voor hen positieve) invloed uit te oefenen op een eventuele voortzetting van de huidige regeling of een nieuwe regeling. Uit interviews met werkgevers kwam naar voren dat men als gevolg van de beschikbare vergoeding alleen in contact kwam met individuele loopbaancoaches en geen gebruik kon maken van de ondersteuners c.q. organisaties waarvan men normaal gebruik maakte. Met andere woorden: men kon geen gebruik maken van de aanbieders van loopbaanadvies en coaching waarvan men normaal diensten afnam en waarmee men goede ervaringen had opgedaan.

- **Aandacht voor vervolg op deelname aan het Ontwikkeladvies**

Deelnemers aan het Ontwikkeladvies zien er op lange termijn na afronding van het traject meer tegenop om een gesprek aan te gaan met de leidinggevende over de eigen loopbaan. De achtergrond hiervan is niet bekend. Mogelijk hangt dit samen met te weinig respons op eerste gesprekken na het opstellen van het ontwikkelplan of met te weinig of verkeerde opvolging van acties uit dat plan; dus met ontmoediging. Het Ontwikkeladvies is bedoeld als een eerste stap in een proces van bewustwording. Om het effect van deelname te vergroten is aandacht voor een vervolg op deelname wenselijk. Het ligt voor de hand dat deze aandacht een zaak is van de betreffende organisatie of een A&O-/O&O-fonds.

- **Afstemming en kennisdeling tussen de verschillende uitvoeringspraktijken voor duurzame inzetbaarheid**

In het verlengde van het vorige punt: in veel branches en sectoren is inmiddels beleid ontwikkeld rond duurzame inzetbaarheid, vaak ook opgenomen in een cao. Ook zijn er voor dit beleid andere middelen beschikbaar, bijvoorbeeld rechtstreeks uit de middelen van een A&O-/O&O-fonds of via ESF Duurzame Inzetbaarheid. Afstemming tussen deze verschillende uitvoeringspraktijken verhoogt de efficiëntie. Bovendien kan uit de verschillende uitvoeringspraktijken van elkaar geleerd worden.

- **Speciale aandacht voor organisaties met weinig organiserend vermogen**

Een aandachtspunt zijn organisaties die weinig organiserend vermogen hebben. Bijvoorbeeld omdat ze te klein zijn om een HR-medewerker te hebben of een HR-medewerker deels of geheel vrij te spelen voor loopbaangesprekken en de opvolging van daaruit voortkomende inzichten en afspraken. Bijvoorbeeld ook omdat ze niet aangesloten zijn bij branche-/sectororganisaties, geen toegang hebben tot subsidiekanalen, et cetera. Uit interviews over achtergronden om niet deel te nemen aan de subsidieregeling bleek dat een deel van de organisaties niet op de hoogte was van het bestaan ervan of te laat op de hoogte kwam om nog in actie te kunnen komen. Met name het bereik onder de kleinere ondernemingen in het MKB is een punt van aandacht. Weinig of veel organiserend vermogen maakt ook het verschil tussen geen vervolg op deelname aan het Ontwikkeladvies en structurele inbedding ervan in de organisatie.

- **Adaptie kost tijd. Wat is het vervolg?**

Het subsidieplafond van de regeling is bereikt, maar afgaande op reacties tijdens de interviews met werkgevers had het gebruik van de subsidieregeling nog verder kunnen groeien als die een langere doorlooptijd had gehad. Het stimuleren van of de interesse in deelname aan het Ontwikkeladvies binnen organisaties kwam soms pas relatief laat op gang, tegen het einde van de periode waarin de tijdelijke regeling beschikbaar was. Organisaties geven aan dat tijd nodig is voordat medewerkers bekend raken met de regeling en er wat mee gaan doen. Meermaals is in interviews de behoefte geuit aan een vervolg op de regeling of een langere doorlooptijd. Bij een langere doorlooptijd kan een sneeuwbaaleffect optreden waarbij steeds meer mensen (vanuit een organisatie of branche/sector) deelnemen. Dit roept vragen op als: moet de regeling voortgezet worden, door wie en moet het een structurele regeling worden?