Eindevaluatie gemeente Lingewaard (mei-juni 2023)

### Gegevens organisatie en project

Gemeente**:** Gemeente Lingewaard

Projectnaam**:** Onderzoek naar de effecten van een training jobcraften op de intentie van 50+’ers om langer door te willen werken.   
Doorlooptijd: van september 2022 tot en met mei 2023

### Gegevens projectleider

Naam: Emile van Nassau

Functie: HR- / Loopbaanadviseur

Telefoonnummer: 0650072786

E-mailadres: [E.vannassau@lingewaard.nl](mailto:E.vannassau@lingewaard.nl)

### Introductie

### Als gevolg van de vergrijzing, ontgroening en verhoging van de AOW-leeftijd zien organisaties hun personeelsbestand vergrijzen. Daarbij komt dat er structurele tekorten zijn op de arbeidsmarkt. Het is voor werkgevers dus interessant om te weten of en hoe ze 50+’ers kunnen motiveren om langer door te werken. Lingewaard onderzoekt momenteel hoe ze die motivatie kunnen stimuleren. En dan wel zó dat medewerkers hier zelf de regie in kunnen pakken en dit kunnen doen zonder hulp of interventies van hun leidinggevenden.

### Dit onderzoek richt zich op de effecten van een interventie: Sleutelen aan je baan (Jobcraften) bij 50+’ers. Hierbij zijn de 50+’ers onderverdeeld in drie Job categorieën, namelijk: management, deskundigen en operationeel.

### Er wordt met drie baancategorieën gewerkt (operationeel, kennismedewerkers en management) omdat uit onderzoek van Den Boer et al. (2021) blijkt dat de werkkenmerken en behoeften per baancategorie kunnen verschillen in relatie tot het langer doorwerken.

### Door de training jobcraften leren medewerkers vaardigheden in te zetten gericht op hun eigen inzetbaarheid, vanuit hun eigen persoonlijke waarden, ambities en interesses. Hiermee is er sprake van een Bottom-up benadering.

### Baanontwerp vindt over het algemeen plaats vanuit een top-down benadering waarin de behoefte van de organisatie wordt vertaald naar een functie. Wanneer de medewerker in staat is om te jobcraften ontstaat er een optimale fit tussen de medewerker en de baan. Daarmee kan de duurzame inzetbaarheid geborgd blijven.

Doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in hoe de gemeente invloed kan uitoefenen op de inzetbaarheid van haar oudere medewerkers in relatie tot werkdruk, werkplezier en houding ten opzichte van langer doorwerken.

**De Evaluatie**

1. **Hoe vind je dat het project en proces is verlopen?**

Het proces is in tijdsplanning naar verwachting verlopen. Afspraken zijn tijdig gepland en nagekomen en er is tussentijds gerapporteerd (3 rapportages) over de stand van zaken. De fasering en stappen in het proces zijn conform afspraken behaald.

Wat minder goed is verlopen is het draagvlak bij een deel van de medewerkers. Er was weerstand als gevolg van het verplichte karakter van de training. Door het onderzoek kon er minder gecommuniceerd worden naar alle medewerkers over job craften (controlegroep mocht niet beïnvloed worden), waardoor niet altijd de urgentie werd gevoeld en niet iedereen een goed beeld had van wat job craften is. Sommige hadden op eigen initiatief dit uitgezocht maar dat was een minderheid.

Ook maakten deelnemers regelmatig de keuze om niet aan te sluiten bij de training als gevolg van drukte op het werk.

1. **Hebben de uitgevoerde activiteiten bijgedragen aan de projectdoelstelling?** 
   1. **Zo ja, waarom en waar merk je dat aan?**

Ja we hebben inzicht gekregen in de effecten van de interventie (training jobcraften / baansleutelen). We hebben positieve feedback ontvangen van de deelnemers.

Enkele quotes:

* *“Ik ben meer bewust gaan sturen”*
* *“Ik ervaar meer werkplezier, doordat ik ben gaan sleutelen aan mijn baan”*
* *“Ik ervaar minder werkdruk”*
* *“Ik vind het ook een vorm van waardering dat de werkgever ons dit aanbiedt”*
  1. **Zo nee, waarom niet en wat doe je om bij te sturen?**

Er is ook een grote groep medewerkers afgehaakt om verschillende redenen. Zie ook vraag 5 en 6.

1. **Hoe heeft het draagvlak bijgedragen aan het resultaat van het project?**

Draagvlak was cruciaal in dit gehele proces. In dit geval was er draagvlak bij de directie, het managementteam en de OR. Zowel het MT als de OR hebben beide commitment uitgesproken en gecommuniceerd over het de training baansleutelen. Zo heeft de OR zelf een bericht gedeeld en hebben managers hun medewerkers geïnformeerd via de team overleggen en verzocht om deel te nemen. Zowel de medewerkers van de OR als de managers volgde ook de training.

Toch bleef het een uitdaging om medewerkers gemotiveerd te houden met het invullen van de enquêtes (in totaal 3 dezelfde verspreid over circa 6 maanden), het maken van het huiswerk (daadwerkelijk aan de slag gaan) en actief te blijven job craften. Om deze reden hebben we aan de groep medewerkers die de training volgden ook regelmatig e-mails gestuurd over succeservaringen van collega’s en een podcast gedeeld.

1. **Hoe is de waardering en ervaring van de mensen die bij het project betrokken zijn?**

Positief. Op hoofdlijnen kan geconcludeerd worden dat de medewerkers die hebben deelgenomen aan de training positief zijn over de leerervaring. Ze zijn zich meer bewust geworden van de eigen invloed op werkdruk en werkplezier in hun werk. Na een maand bleek hun "sleutel" gedrag toegenomen, wat resulteerde in meer autonomie, taakvariatie, uitdaging, zelfontwikkeling, werkplezier en werkbevlogenheid.

Ook de trainers hebben veel geleerd. Zij zijn zelf ook meer gaan sleutelen en delen hun ervaringen met collega’s. Ook is er een intern train de trainer programma opgericht om de kennis verder uit te rollen in de organisatie. Het voordeel hiervan is dat meer medewerkers ambassadeur worden van het baansleutelen in de organisatie.

1. **Tot welke niet geplande resultaten of niet voorziene effecten heeft dit project geleid?**

We hebben gezien dat veel deelnemers afhaakten tussen de verschillende workshops.

Afbeelding met tekst, schermopname, nummer, Lettertype

Automatisch gegenereerde beschrijving

Enerzijds had dit te maken met “drukte” anderzijds met het gevoel dat ze er niet direct iets aan hadden. Wat lastig is in een proces van duurzame inzetbaarheid waarin je preventief investeert in het ontwikkelen van vaardigheden. Dan is er niet in alle gevallen sprake is van een (gevoel van) urgentie. Hierdoor is men geneigd andere prioriteiten te stellen als het druk is. Ook zien we mensen gedurende het proces uitdiensttreden als gevolg van het vinden van een andere baan.

Een positief resultaat is dat de training baansleutelen structureel wordt opgenomen in het opleidingsprogramma van de Lingewaard Academie. We gaan 2x per jaar de training aanbieden.

Tevens is gebleken dat wanneer de leidinggevende als de medewerker hebben deelgenomen aan de training, zij makkelijker met elkaar het gesprek kunnen voeren over de baansleutels. Zij spreken dezelfde taal. Dit kan in de toekomst bijdragen in de gesprekscyclus en de inzetbaarheid van de medewerker.

1. **Wat zijn je belangrijkste bevindingen en wat zou je in een vergelijkbaar project in het vervolg anders doen?**

* Het verplichte karakter eruit halen

Verplichting leidt tot weerstand. Hier is sprake van Reactance (vrijheidsberoving) één van de psychologische weerstanden tegen gedragsverandering (leernetwerk werkdruk). Dus enerzijds is het beter om de training vrijwillig aan te bieden, zodat mensen zelf de keuze maken om aan de slag te gaan. Echter hebben we ook reacties mogen ontvangen dat ze blij waren dat het verplicht was omdat ze zichzelf anders de tijd niet hadden gegund om te gaan.

* Meer tijd besteden aan communicatie centraal en via de lijn (managers).

Achteraf bleek dat een aantal medewerkers totaal geen beeld hadden wat ze te wachten stond. Hoewel we dat breed gecommuniceerd (intranet en via teammanagers) hebben is het niet goed aangekomen.

De volgende keer zouden we ervoor kiezen om aan te sluiten bij de team overleggen om meer persoonlijke toelichting te geven. Dit als aanvulling op de communicatie via intranet en via de teammanagers.

* Intakegesprekken voeren met medewerkers

Met intakegesprekken kan je de behoefte beïnvloeden door kort in gesprek te gaan over de nut en noodzaak. Hierdoor krijgen medewerkers een beter beeld wat er voor hun uit te halen valt.

* Creëer trainingen op maat per baancategorie

Gebleken is dat er echt een verschil zit tussen het trainen van de categorieën management, deskundig en ondersteunend. Bij ondersteunend is het praktisch trainen een verbeterpunt. Iedereen leert op een andere manier dus wees je bewust van de doelgroep.

1. Wat zijn je belangrijkste adviezen voor andere gemeenten bij een soortgelijk project

* Initieer het project vanuit een behoefte van de medewerkers. Laat ze zelf een behoefte formuleren en maak kleine stappen!
* Zorg voor brede draagvlak bij alle stakeholders (DT,MT,OR).
* Houd rekening met het feit dat iedereen verschillende stappen zet. Dit kunnen kleine stappen zijn, die je niet altijd ziet. Het kost tijd en het vraagt om het vasthouden van de geleerde skills voor de toekomst. Denk dus na over het borgen van baansleutelen op de lange termijn.