

# PROEFTUIN 'BEWEGEN VAN WELZIJN NAAR ZORG'

De proeftuin 'Bewegen van Welzijn naar Zorg'<sup>1</sup> werd in september 2012 gestart door SIGRA en de Ondernemerskring Sociale sector Amsterdam (OSA). In de welzijnssector in Amsterdam was namelijk sprake van een groeiende boventaligheid aan personeel, terwijl tegelijkertijd in de gezondheidszorg een tekort dreigde. Binnen deze context was het belangrijkste doel van deze proeftuin om de arbeidsmobiliteit tussen zorg en welzijn te bevorderen. Welzijnsmedewerkers die mogelijk hun baan zouden gaan verliezen, konden dan worden geholpen om aan de slag te gaan in de zorg. Uiteindelijk liep het anders en werd deze proeftuin voortijdig stopgezet<sup>2</sup>. Op het hoe en waarom blikten we terug tijdens een vraaggesprek op een woensdagochtend in Amsterdam met Max Holtes (van SIGRA) en Mattheus Hofland (van OSA). Hieronder zullen we de belangrijkste uitkomsten van dit gesprek 'uit de doeken doen'.

## ACHTERGROND EN DOELSTELLING

**Wanneer we even terug gaan in de tijd. Wat vormde dan de aanleiding om deze proeftuin te starten?**

Max Holtes: op een bepaald moment was helder dat binnen de welzijnssector een boventaligheid was ontstaan. Tegelijk zagen we ook dat de zorg mensen nodig had. Daarnaast bood de proeftuin in mijn visie ook een mooie gelegenheid om de beide sectoren [zorg en welzijn, red.] bij elkaar te brengen. In het land werkten zij namelijk vaak al samen, maar in Amsterdam was dit maar beperkt het geval. Daarom hebben we bewust de insteek gekozen om deze proeftuin samen met OSA op te pakken. OSA is een zelfstandig project- en adviesbureau voor de sociale sector, voortgekomen uit de vereniging OSA (Ondernemerskring Sociale sector Amsterdam; nu SOMOSA). De laatstgenoemde vereniging vertegenwoordigt in Amsterdam in sterke mate de ondernemers in het sociale domein.

**SIGRA en OSA zijn toen gestart met het opzetten van de proeftuin. Kunnen jullie ook vertellen welke doelstellingen daarbij zijn geformuleerd?**

Mattheus Hofland: uit de arbeidsmarktmonitor die FCB jaarlijks uitvoert kwam naar voren dat in het sociale domein een (verdere) krimp van het personeel ging plaatsvinden. In die tijd is ons toen ook gevraagd om een mobiliteitscentrum in te richten om mensen die boventalig zouden raken te herplaatsen. Daarbij was duidelijk dat zij niet allemaal herplaatst konden worden binnen het sociale domein. Vandaar dat ook de zorg in beeld kwam waar indertijd sprake was van tekorten. In het werkveld kwam toen echter al vaak het hardnekkig beeld boven drijven dat welzijnsmedewerkers niet in de zorg zouden willen (of kunnen) werken en vice versa. Vandaar dat we ons in deze proeftuin eerst de vraag hebben gesteld welke factoren bepalend zijn voor de uitstroom van welzijn naar zorg. We wilden graag zicht krijgen op welke factoren deze mobiliteit stimuleren dan wel beperken<sup>3</sup>.

## AANPAK PROEFTUIN: EEN ONDERZOEK

**Inzicht in deze mobiliteitsfactoren zou mogelijk handvatten kunnen geven om de arbeidsmobiliteit tussen zorg en welzijn te bevorderen. Het tekort aan personeel in de zorg zou dan deels kunnen worden opgevangen met medewerkers uit de welzijn die boventalig dreigden te raken. Welke activiteiten zijn in de proeftuin vervolgens ontplooid om aan deze doelstelling invulling te geven?**

Mattheus Hofland: in de proeftuin is nagedacht over hoe we de arbeidsmobiliteit tussen de beide sectoren konden bevorderen. Toen is besloten om eerst een onderzoek uit te voeren onder zowel werknemers in de zorg als welzijn.

Max Holtes: hiervoor hebben we via het UWV een (anonieme) vragenlijst uitgezet onder mensen die hun baan al verloren hadden of dreigden te verliezen.

<sup>1</sup> Voluit heette deze proeftuin: 'Switchen van sector naar sector. Bewegen van Welzijn naar Zorg'. Gemakshalve spreken we hier echter over de proeftuin 'Bewegen van Welzijn naar Zorg'.

<sup>2</sup> Namelijk op 31 oktober 2013. Bijna een jaar voordat de projectperiode eigenlijk zou aflopen.

<sup>3</sup> Op basis van de uitkomsten van het onderzoek zouden onder andere ook een oriëntatieprogramma en maatwerkgerichte mobiliteitspakketten voor medewerkers worden ontwikkeld. Zoals verderop blijkt zijn deze doelstellingen door het voortijdig stopzetten van de proeftuin echter niet gerealiseerd.

Mattheus Hofland: ook voor OSA vormde dit een logische doelgroep. Wij begeleiden namelijk mensen uit de sociale sector die boventallig zijn verklaard en die via een sociaal plan of andere wegen weer een baan moeten zien te vinden.

**Vervolgens is een onderzoek naar mobiliteitsfactoren uitgevoerd. Kunnen jullie in hoofdlijnen beschrijven welke informatie dit opleverde?**

Max Holtes: een heel duidelijk resultaat van het onderzoek was dat werknemers uit zowel de zorg als welzijn eigenlijk weinig drempels ervaren om te gaan werken in een andere sector. Het merendeel bleek hiervoor ook open te staan. Wel kwam uit het onderzoek naar voren dat deze stap naar de zorg door bepaalde beroepsgroepen als gemakkelijker werd ervaren.

Mattheus Hofland: Dit was onder andere het geval voor (voormalig) medewerkers uit de kinderopvang. Terwijl voor bijvoorbeeld maatschappelijk medewerkers deze overstap minder voor de hand bleek te liggen. Zij hebben vaak heel bewust gekozen voor hun beroep en kennen een 'beroepstrots'. Ook bleek voor sommigen het lichamelijke aspect van de zorg een barrière. Vanuit hun werk waren zij vooral gewend om op het mentale aspect van mensen in te gaan en minder op de verzorgende kant.

Mattheus Hofland vervolgt: de belangrijkste uitkomst van het onderzoek was echter: 'onbekend, maakt onbemind'. Een belangrijke factor om mobiliteit te bevorderen is dan ook om mensen mee te laten kijken en draaien in een andere (werk)praktijk. Mensen zien dan wat het werk daadwerkelijk inhoudt en weten beter, bij een overstap van de ene naar de andere sector, waarvoor ze kiezen.

**Deze uitkomst van het onderzoek is overigens ook bevestigd in een aantal andere regionale proeftuinen die zijn uitgevoerd. In de regionale proeftuin van ViaZorg (Zeeland) hebben kandidaten voor een omscholingstraject van kinderopvang naar zorg bijvoorbeeld via een aantal meeloopdagen eerst kennisgemaakt met het werk. Deze methode is daar heel succesvol gebleken<sup>4</sup>.**

Mattheus Hofland: dat kan ik mij voorstellen. In de praktijk zitten tussen sectoren namelijk bepaalde 'schotten'. Het is dan ook de uitdaging - ook van de regionale proeftuinen geweest - om deze te slechten. In deze proeftuin hebben we via het onderzoek duidelijke

<sup>4</sup> Meer informatie hierover is te vinden in de casusbeschrijving die is vervaardigd over de regionale proeftuin in Zeeland 'Zorg en Welzijn in Beweging' van ViaZorg.

lijke factoren in kaart kunnen brengen die daar een rol spelen<sup>5</sup>. Helaas is het uiteindelijk niet gelukt om de uitkomsten van dit onderzoek ook in de proeftuin verder te benutten. En is uiteindelijk zelfs besloten om deze proeftuin te stoppen.

## PROEFTUIN VOORTIJDIG STOPGEZET

**Hoe kwam het dat de proeftuin voortijdig werd stopgezet?**

Max Holtes: dit kwam door zowel een aantal externe als interne factoren. Gaandeweg de proeftuin hadden we te maken met een veranderende context. Namelijk van een tekort aan personeel in de zorg - en dan voornamelijk de VVT - naar een overschot<sup>6</sup>. Hierdoor lukte het niet meer om organisaties uit de zorg op een intensieve wijze bij deze proeftuin te betrekken. Met name op bestuurlijk niveau konden we binnen deze organisaties geen draagvlak meer krijgen voor de proeftuin. We verloren dit bestuurlijk draagvlak ook omdat we bij de start van de proeftuin de vraag aan personeel bij organisaties in de zorg niet goed hadden vastgelegd. Ook hadden we met deze zorgorganisaties geen concrete afspraken gemaakt over welke rol zij gingen vervullen in de proeftuin. De deelname aan de proeftuin was hierdoor te vrijblijvend.

Mattheus Hofland: aan het begin van de proeftuin was alleen uitgegaan van het beeld dat de zorg mensen nodig had en dat welzijn van mensen afscheid moest gaan nemen. De daadwerkelijke vraag aan personeel bij de zorg is toen niet gekwantificeerd. Bijvoorbeeld door te onderzoeken hoeveel mensen zij nodig hadden en voor welke functies. Ook is op bestuurlijk niveau niet doorgevraagd of zij zich - ook bij veranderende omstandigheden - wilden committeren aan de proeftuin. Een belangrijke leerervaring is dan ook dat we bij een vergelijkbaar initiatief dit wel zouden moeten doen.

**Toen de context in de zorg veranderde viel binnen deze proeftuin dus vrij snel het bestuurlijk draagvlak vanuit de betrokken zorgorganisaties weg. Dit had ook direct gevolgen voor de activiteiten die georganiseerd werden. In het bijzonder ook voor de themamiddag die mede naar aanleiding van het onderzoek in oktober 2013 werd georganiseerd. Kunnen jullie hier wat meer over vertellen?**

Mattheus Hofland: een belangrijke laatste activiteit die we nog hebben georganiseerd in deze proeftuin betrof een themamiddag voor (welzijns)medewerkers die hun

<sup>5</sup> Overigens kan via de SIGRA meer informatie worden opgevraagd over de uitkomsten van het onderzoek.

<sup>6</sup> Namelijk door het kabinetsbesluit om ZZP 1, 2 en 3 voortaan niet meer intramuraal toe te staan.

baan dreigden te verliezen of al verloren hadden. Daarbij hadden we ook de deelnemers aan het onderzoek uitgenodigd. Daarnaast waren op de bijeenkomst veel mensen uit zorg- en welzijnsorganisaties aanwezig die door boventaligheid hun eigen organisatie moesten gaan verlaten. Op deze bijeenkomst ging het eigenlijk definitief mis. De deelnemers die deze bijeenkomst bezochten dachten namelijk dat dit een eerste stap zou zijn naar een nieuwe baan in de zorg. Van tevoren hadden we namelijk gecommuniceerd dat de zorg de kortste en beste weg zou kunnen zijn voor een nieuwe loopbaan. Door de veranderende context waren de mogelijkheden om medewerkers vanuit de welzijn via een omscholingstraject te plaatsen in de zorg echter nagenoeg verdwenen. De betrokken zorgorganisaties hadden zich immers grotendeels teruggetrokken uit deze proeftuin.

Max Holtes: de bijeenkomst verliep hierdoor zeer teleurstellend voor veel deelnemers.

Mattheus Hofland: op deze bijeenkomst moest Max (van SIGRA) de hele ongemakkelijke boodschap brengen: *“we hadden werk in de zorg, maar dat is er nu niet meer dus je moet naar andere dingen uitkijken”*. Deze boodschap viel verkeerd.

Max Holtes: toen sloeg heel begrijpelijk de vlam in de spreekwoordelijke pan. Mensen waren echt heel erg boos. Achteraf gezien is het dan ook niet de meest verstandige keuze geweest om een wervende uitnodiging te maken en vervolgens op de bijeenkomst heel zwart-wit te zeggen dat de geschepte verwachtingen in deze uitnodiging in zijn geheel niet waar kunnen worden gemaakt. Nog even los van het feit dat de harde praktijk toen wel zo was dat in de zorg bijna geen banen meer beschikbaar waren voor zij-instromers, had deze communicatie beter moeten plaatsvinden.

Mattheus Hofland: ik kwam van de week toevallig nog een deelnemer van de bijeenkomst tegen die inmiddels in een andere organisatie is gaan werken en die zij: *“ken je mij nog van die training op de bijeenkomst? Je gaf een workshop ergens in het Zuidoosten van Amsterdam in een kerk”*. En hij zei toen ook tegen mij: *“dat was ook wat, ik kwam daar toen op de bijeenkomst voor een andere baan en was bereid om naar de zorg te kijken en toen bleken er daar helemaal geen banen te zijn!”*. Deze uitspraak typeert voor mij wat misging op die bijeenkomst. De mensen die daar kwamen hadden we verwachtingen gegeven die we helemaal niet meer waar konden maken.

Vrij kort na deze bijeenkomst, die totaal anders liep dan verwacht, werd besloten om te stoppen met de proeftuin ‘Bewegen van Welzijn naar Zorg’. Dit had wellicht niet zover hoeven komen als in de proeftuin - en ook op de bijeenkomst - meer was ingezet op hoe mensen die hun baan hadden verloren (of dreigden te verliezen), geholpen konden worden om zich zodanig op de arbeidsmarkt te positioneren dat hun kans op werk zou worden vergroot. Had deze insteek - achteraf gezien - niet beter aangesloten bij de veranderende context in de zorg waarmee jullie te maken hadden?

Mattheus Hofland: dat klopt. We vonden het heel vervelend dat de bijeenkomst zo was verlopen en hebben nog geprobeerd om de proeftuin op een andere manier een vervolg te geven. In plaats van ons te richten op mobiliteit, zijn we toen gaan denken over het opzetten van employability-activiteiten<sup>7</sup>. Hierbij zouden organisaties en werknemers zich preventief kunnen voorbereiden op de veranderingen op de arbeidsmarkt door mensen ‘arbeidsfit’ te maken. In het bijzonder ook vanwege de transities die gingen plaatsvinden in het sociale domein. Vanuit OSA hadden we dan ook het vervolgplan opgevat om medewerkers uit verschillende organisaties te laten deelnemen aan workshops en bijeenkomsten waarin zij hun kansen op de arbeidsmarkt breder gingen verkennen. Daarbij hadden we graag gebruik willen maken van de mobiliteitsbevorderende factoren die we eerder in het onderzoek van de proeftuin hadden blootgelegd. Bijvoorbeeld door mensen eens te laten meedraaien in een baan in een andere sector.

Max Holtes: helaas zagen we ook bij dit vervolginittief het probleem ontstaan dat het lastig zou worden om voldoende zorg- en welzijnsorganisaties te betrekken. Ook vanuit RegioPlus en FCB is hier kritisch naar gekeken. Tijdens een evaluatie stelden zij ons dan ook de vraag hoe groot de kans zou zijn dat het nu wel zou gaan lukken. Zeker als je zag wat het proces van de proeftuin daarvoor had opgeleverd. Mede op basis hiervan is toen besloten om deze proeftuin verder geen vervolg te geven.

## MET DANK AAN

**Mattheus Hofland**, Adviseur, Trainer en Coach bij OSA  
**Max Holtes**, projectleider Behoud en Mobiliteit bij SIGRA

<sup>7</sup> Een veel gebruikte definitie van employability-activiteiten is: activiteiten die werknemers in staat stellen om zich te vernieuwen/aan te passen aan veranderende arbeidsomstandigheden.



## LEERERVARINGEN

*Ondanks het bovengenoemde verloop zijn met deze proeftuin de volgende leerervaringen opgedaan:*

- **Realiseer bij de start van een proeftuin betrokkenheid op bestuurlijk niveau bij de betrokken zorg- en welzijnsorganisaties**

Toen de context in de zorg veranderende - van een tekort naar een overschot aan personeel - verloor deze proeftuin snel aan bestuurlijk draagvlak vanuit de betrokken zorgorganisaties. In een aantal andere proeftuinen was dit effect niet zo groot. Ook omdat daar de bestuurlijke betrokkenheid bij de proeftuin was vastgelegd. De bestuurders van deze organisaties hadden zich, met andere woorden, gecommitteerd aan de voortgang van deze proeftuinen (ook bij een veranderende context). Bijvoorbeeld door aan de start een bepaald aantal extra BBL-plekken voor zij-instromers uit andere sectoren beschikbaar te stellen. Dit was bijvoorbeeld het geval in de proeftuin van ViaZorg en ZorgZijn Werkt.

- **Besteed bij voorlichtingsbijeenkomsten voor zij-instromers voldoende aandacht aan verwachtingsmanagement**

In deze proeftuin is een themamiddag georganiseerd voor (welzijns)medewerkers die hun baan dreigden te verliezen of al verloren hadden. Daarbij was bij de medewerkers uit de welzijn die deze bijeenkomst bezochten de verwachting geschept dat dit een eerste stap zou kunnen zijn naar een nieuwe baan in de zorg. Door al geschetste ontwikkelingen in deze proeftuin bleek dit echter niet het geval. Een belangrijke leerervaring is dan ook om in de toekomst bij vergelijkbare bijeenkomsten reële verwachtingen te scheppen, zodat mensen die openstaan voor een mobiliteitstraject naar een andere sector niet onnodig teleurgesteld (en daarmee gedemotiveerd) hiervoor raken.

Meer informatie over deze proeftuin?

Neem contact op met:

SIGRA

Maassluisstraat 574A

1062 GZ Amsterdam

020 - 512 88 88

[www.sigra.nl](http://www.sigra.nl)

E-mail: [sigra@sigra.nl](mailto:sigra@sigra.nl)

Deze case is verzorgd door Bureau Bartels in opdracht van Stichting RegioPlus en FCB.