

TNO-rapport

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

21730/11410/nau/stn

www.tno.nl/arbeid

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Verandering van Spijs doet Eten
Verslag van onderzoek naar determinanten
van succesvolle loopbaanstappen in de sectoren
zorg en welzijn

Datum	Maart 2006
Auteurs	Aukje Nauta Marja Willemsen Joyce van der Wolk Frans Heemskerk Pim Piek

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2006 TNO

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1 Wat bepaalt succesvolle loopbaanstappen in zorg en welzijn?	5
1.1 Aanpak van het onderzoek.....	9
1.2 Leeswijzer.....	9
2 Resultaten literatuuronderzoek	10
2.1 Loopbaangedrag en succesvolle loopbaanstappen.....	10
2.2 Invloed individuele factoren.....	12
2.2.1 Afwegen kosten en baten.....	12
2.2.2 Kunnen.....	13
2.2.3 Willen.....	16
2.2.4 Omgaan met sociale norm.....	17
2.3 Invloed van omgevingsfactoren.....	18
2.3.1 Strategisch beleid.....	18
2.3.2 Cultuur.....	19
2.3.3 Loopbaaninstrumenten.....	19
2.3.4 Samenleving.....	21
2.4 Model.....	22
2.5 Ontwerpeisen aan begeleidingsprogramma's, volgens het literatuuronderzoek.....	23
3 Resultaten vragenlijstonderzoek	24
3.1 Procedure en respondenten in het vragenlijstonderzoek.....	24
3.2 Resultaten.....	25
3.2.1 Verschillen tussen mobiliteitsgroepen.....	25
3.2.2 Verschillen tussen typen loopbaanstap.....	30
3.2.3 Verbanden tussen loopbaangedrag en loopbaansucces: een sleutelrol voor netwerken	31
3.2.4 Netwerken: belangrijk, maar geen spel.....	32
3.2.5 Demografische verschillen in loopbaanrelevante factoren.....	35
3.3 Samenvatting.....	38
3.4 Ontwerpeisen aan begeleidingsprogramma's, volgens het vragenlijstonderzoek.....	39
4 Resultaten kwalitatief onderzoek	41
4.1 Bestudeerde mobiliteitspraktijken.....	41
4.1.1 Sterk gedragen organisatievisie: van moeten naar willen bij het Academisch Ziekenhuis Maastricht.....	41
4.1.2 Actief werk maken van mobiliteit: culturomslag bij Hulpverlening Gelderland Midden.....	42
4.1.3 Mensen verleiden om in beweging te komen bij de Rivas Zorggroep.....	43
4.1.4 Lange adem hebben en consequent zijn bij de Amerpoort ASVZ.....	44
4.1.5 Mensen die 'vast zitten' verder helpen bij de Kobergroep.....	45
4.1.6 Een tevreden loopbaan; keep it simple bij Transvorm.....	46
4.1.7 'Goh, wat is er nog meer in de wereld?' bij RAV Flevoland.....	47
4.1.8 Balans in realiteit – wenselijkheid – bereidheid bij SIGRA.....	47
4.1.9 Mobiliteit geïntegreerd in HR-beleid in Friesland.....	48
4.1.10 Loopbaanadvies door leden voor leden bij de ABVAKABO FNV.....	49
4.2 Conclusie.....	50
4.2.1 De eerste stap: vroegtijdig en daadkrachtig aan de slag.....	50
4.2.2 Omgaan met zekerheid en onzekerheid.....	51
4.3 Ontwerpeisen aan begeleidingsprogramma's, volgens het kwalitatieve onderzoek.....	51

5	Ontwerpeisen aan begeleidingsprogramma's	52
6	Literatuur	55
A	Lijst met geïnterviewde personen.....	57

Voorwoord

In dit rapport brengen we verslag uit van de onderzoeksfase van het project ‘Verandering van spijs doet eten. Loopbaanstappen in de sectoren zorg en welzijn als middel voor duurzame inzetbaarheid van (oudere) werknemers.’ Dit project is mogelijk gemaakt dankzij een subsidie van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid binnen het subsidiekader ‘Pilots Intersectorale Mobiliteit’. Het rapport is bedoeld als werkdocument. Op basis van dit document zullen begeleidingsprogramma’s ontwikkeld worden voor de ondersteuning van 80 à 120 werknemers in hun zoektocht naar ander werk, binnen of buiten de zorg- en welzijnssector.

Onze dank gaat uit naar Bas Oude Elberink (NVZ), Edwin van Schijndel (VGN), Paul de Jonge (Z-Org), Johan van der Spek (Arcares), Monique van Gerwen, (FCB), Piet Samwel, (GGZ Nederland), Marion van Swaay (SOVAM) en Paula Gouw (Ministerie van SZW). Zij hebben zitting in de begeleidingscommissie bij dit project; in die rol hebben zij waardevol commentaar gegeven voorafgaand, tijdens en bij afronding van de onderzoeksfase van dit project.

1 Wat bepaalt succesvolle loopbaanstappen in zorg en welzijn?

Er zijn vele mogelijke redenen te bedenken waarom het goed zou zijn dat werknemers regelmatig loopbaanstappen zetten. Met dat laatste bedoelen we dat werknemers eens in de zoveel tijd overstappen naar een nieuwe functie, organisatie, branche of zelfs sector. Redenen voor werkgevers om loopbaanstappen van hun werknemers te stimuleren zijn bijvoorbeeld dat zij dan gemakkelijker de omvang en kwaliteit van hun personeelsbestand kunnen laten mee-ademen met de vraag naar capaciteit. Zowel reïntegratie na ziekte als reorganisaties worden gemakkelijker wanneer werknemers gewend zijn om af en toe te switchen van baan. Ook voor werknemers zijn er redenen te bedenken om af en toe een loopbaantrap te zetten. ‘Verandering van spijs doet eten’, ofwel: wanneer werknemers tijdig een overstap maken naar (heel) ander werk, ruim voordat ze vastroesten, zou dat de kans dat ze jarenlang gezond en productief aan het werk blijven, kunnen verhogen. Dit laatste sluit aan bij het belang van de gehele samenleving: zoveel mogelijk mensen moeten zo lang mogelijk participeren in arbeid, om zo de lasten van de sociale zekerheid te minimaliseren en de economie gezond te houden. Langer doorwerken, liefst tot 65 jaar of zelfs nog daarna, staat al enkele jaren op het verlanglijstje van het kabinet. Te veronderstellen is dat de kans op langer doorwerken groter wordt wanneer werknemers af en toe, ook op latere leeftijd, switchen van beroep, bedrijf of zelfs van sector.

Ook al lijkt het in ieders belang dat werknemers regelmatig een loopbaantrap zetten, toch is in veel organisaties en sectoren de mobiliteit gering. Kennelijk kleven er ook nadelen aan het zetten van loopbaanstappen. Om de voor- en nadelen van loopbaanstappen zetten goed te begrijpen, definiëren we hieronder eerst enkele begrippen rondom het thema loopbaan.

Een *loopbaan* is te definiëren als een opeenvolging van werkzaamheden en banen gedurende iemands leven, eventueel gecombineerd of afgewisseld met opleidingen (vgl. Kuipers & Kwakman, 2005). Een loopbaan beschrijft dus de opeenvolgende stappen die werknemers gedurende hun leven zetten, waarbij die stappen soms horizontaal (een stap zonder positieverbetering), soms verticaal (promotie of juist demotie) kunnen zijn. De term ‘*carrière*’ associëren mensen veelal met verticale promotie naar een betere functie met een hoger salaris en meer status. *Loopbaangedrag* van werknemers definiëren we als zelf actief bezig zijn met het ontwikkelen of realiseren van de eigen loopbaanmogelijkheden. Die loopbaanmogelijkheden zijn groter naarmate mensen meer employable of inzetbaar zijn. *Employability* of *inzetbaarheid* definieert Van der Heijden (2005) als de mogelijkheid van mensen om continu werk uit te voeren, te verwerven of te creëren door hun eigen competenties optimaal te gebruiken. Terwijl inzetbaarheid verwijst naar iemands potentieel, is iemands loopbaan op te vatten als de realisatie van dat potentieel. Hoe meer die realisatie overeenkomt met de eigen wensen, en hoe meer de loopbaan een opeenvolging is van verticale promoties, hoe succesvoller de loopbaan in subjectieve, respectievelijk objectieve zin is, althans vanuit het perspectief van de werknemer. Dit perspectief van de werknemer weegt zwaarder dan dat van de werkgever, vanuit de veronderstelling dat een tevreden werknemer ook een productieve werknemer is. Toch is ook het perspectief van de *werkgever* op succesvolle en minder succesvolle loopbaanstappen van groot belang. Want dit maakt duidelijk waarom het zetten van loopbaanstappen niet altijd de win-win-oplossing is die we in de eerste paragraaf suggereerden. Werkgevers betreuren veelal het vertrek van breed-

inzetbare werknemers naar een betere baan elders, terwijl ze hun minder inzetbare werknemers nu juist graag zouden zien vertrekken. Wat succesvol is vanuit het perspectief van de werknemer, is het vaak juist niet vanuit het perspectief van de werkgever, zeker niet op de korte termijn beschouwd. Maar op de langere termijn geldt dat een *mobiel personeelsbestand*, oftewel een bestand met aanzienlijke percentages in-, door- en uitstroom, zowel goed is voor de werkgever, de werknemers als de samenleving in zijn geheel.

Mobiliteit, oftewel een personeelsbestand waarin werknemers regelmatig loopbaanstappen zetten, kan zowel curatieve als preventieve effecten hebben, op zowel de niveaus van werkgevers, werknemers als de samenleving. Tabel 1.1 geeft enkele voorbeelden van potentiële curatieve en preventieve effecten van mobiliteit op deze drie niveaus.

Tabel 1.1 Voorbeelden van curatieve en preventie effecten van loopbaanstappen, op de niveaus van werknemers, werkgevers en samenleving.

	Curatief effect	Preventief effect
Werknemers	Reïntegratie na periodes van ziekte of werkloosheid	Voldoening in eigen carrière en ont-plooiing; behoud van werk
Werkgevers	Soepel reorganiseren, zonder hoge kosten van outplacement	Organisatie-ontwikkeling; flexibel inspe-len op markt- en omgevingseisen
Samenleving	Reductie kosten sociale zekerheid	Duurzame arbeidsparticipatie; gezonde kenniseconomie

Er is zowel de overheid, de branches, de werkgevers als werknemers zelf veel aan gelegen om ‘dynamische loopbanen’ te stimuleren, zo veronderstellen wij. In het bijzonder geldt dat voor branches en werkgevers in de zorg- en welzijnssector, omdat deze sector snel vergrijsd en een relatief hoge WAO-instroom kent. Branches en werkgevers in deze sector hebben daarom veel belang bij het stimuleren van duurzame inzetbaarheid van hun werknemers. Mobiliteit, in de vorm van regelmatig loopbaanstappen zetten, is één van de mogelijke middelen om die duurzame inzetbaarheid te stimuleren, reden voor de branche-organisaties in de sectoren zorg en welzijn om het huidige project te ondersteunen. Bovendien blijkt uit recente cijfers (Ott, Paardekooper, & Van der Windt, 2005) dat in veel branches binnen de sectoren zorg en welzijn de uitstroom de afgelopen jaren is afgenomen, wat een extra reden vormt om mobiliteit in deze sectoren onder de loep te nemen. Een samenvatting van deze cijfers staat weergegeven in Box 1.

Box 1 Cijfers over verloop in de sectoren zorg en welzijn (bron: Ott, Paardekooper, & Van der Windt 2005).

Sector Zorg

- *Verloop per beroepsgroep.* Tussen 1995 en 2000 nam het verloop van verpleegkundigen, verzorgenden en sociaal-pedagogisch personeel in de zorgsector (exclusief Thuiszorg) steeds meer toe: tot ruim 16% (in 2000). Dat veranderde in de jaren erna. Beduidend minder personeel nam ontslag bij de eigen werkgever: in 2003 was het verloop nog ongeveer 11%. Het merendeel van de vertrekkers ging aan het werk binnen een andere zorginstelling. Gemiddeld zo’n 3% (in 2003) verliet de zorgsector, o.a. vanwege stoppen met werken, het aanvaarden van een baan buiten de sector, om gezinsredenen of om gezondheidsredenen. Prismant verwacht in de komende jaren een beperkte toename van het aantal personen dat het werk binnen de zorgsector vaarwel zal zeggen. Dat aantal verschilt echter per branche

en regio.

- *Verloop per branche.* In 2003 verliet circa 6% van het personeel in de Thuiszorg de zorgsector; bij ziekenhuizen en in de GGZ was dit slechts zo'n 2%. Deze verschillen per branche hebben o.a. te maken met de hoogte van de gemiddelde leeftijd en de concurrentiekracht van de arbeidsmarkt buiten de sector.
- *Verloop per leeftijdsgroep.* Personeel tot 30 jaar neemt vaak ontslag bij de eigen werkgever en een groot deel van hen gaat aan de slag buiten de zorgsector. Ook blijkt dat hoe ouder men wordt hoe minder snel men ontslag neemt, maar dat verandert uiteraard bij de oudste categorieën personeel: zij nemen ontslag en verlaten de zorgsector omdat zij dan meestal stoppen met werken.
- *Toekomst.* Voor de komende jaren verwacht Prismant dat er een toenemend tekort ontstaat aan verpleegkundig en verzorgend personeel. Het tekort zal vooral optreden op kwalificatieniveau 1. Daarentegen zal er voorlopig een aanbodoverschot zijn aan sociaal-pedagogisch personeel in zowel de zorg- als welzijnsector. In de zorgsector zal vanaf 2007 een tekort aan personeel ontstaan in met name de verpleeg- en verzorgingshuizen, de thuiszorg en de GGZ.

Sector Welzijn, Jeugdzorg en Kinderopvang

- *Werkgelegenheid.* Gedetailleerde gegevens over de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel ontbreken.
- *Toekomst.* In deze sector worden de komende jaren geen tekorten verwacht, eerder overschotten. Er wordt een teveel aan sociaal-agogen op niveau 2 en 3 verwacht en er zijn te veel Helpenden Welzijn. Prismant verwacht een tekort vanuit de opleiding MD en CMV, maar een teveel aan SPW-ers op niveau 3 en 4.

Per branche zijn er verschillen:

- *Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening.* Kenmerkend is de sterke daling in werkgelegenheid in de afgelopen jaren; dit als gevolg van het stopzetten van de ID-banen. Ruim een kwart van de 60.000 werknemers is 50-plusser, 72% is vrouw. De gemiddelde leeftijd is hoog: 44 jaar. Veel deeltijdbanen.
- *Jeugdzorg.* Sterke groei in werkgelegenheid kwam tot stilstand in 2004. Nu bijna 26.000 werknemers, waarvan bijna driekwart vrouw. Aandeel 50-plussers is 18,5%. Het aantal medewerkers dat zegt actief op zoek te zijn naar een andere baan is sterk teruggelopen: van 21% (2003) naar 14% in 2005. Prismant verwacht dat er de komende jaren voldoende aanbod zal zijn van sociaal-agogisch personeel.
- *Kinderopvang.* Nieuwe wetgeving per 2005 heeft ingrijpende consequenties gehad: er is minder vraag naar kinderopvang. Daarmee is na een sterke groei in de afgelopen 5 jaar (jaarlijks 9,3%) een daling in werkgelegenheid ingezet. Instroom van personeel is verminderd. Van de medewerkers is 97% vrouw; gemiddelde leeftijd is laag: 35 jaar. Veel deeltijdbanen. Duur dienstverband is nog steeds veel lager dan elders in de sectoren zorg en welzijn, maar is de laatste twee jaar wel relatief gezien behoorlijk gestegen (van gemiddeld 3,4 naar 5 jaar).

De grote vraag is *hoe* loopbaanstappen in de zorg- en welzijnssector het beste te stimuleren zijn, en dan met name *succesvolle* loopbaanstappen. Er gebeurt natuurlijk al heel veel. Veel mensen zetten uit zichzelf loopbaanstappen. Veel zorg- en welzijnsinstellingen hebben mobiliteitscentra of vergelijkbare diensten, die met meer of minder succes werknemers begeleiden naar ander werk. Toch veronderstellen wij dat het beter kan, en wel door systematisch te leren van zowel de loopbaanstappen die medewerkers in de zorg- en welzijnssector zelf zetten, als van de beleidspraktijken rondom loopbanen die momenteel plaatsvinden. Dat systematische leren doen we in dit rapport op basis

van driedig onderzoek dat heeft plaatsgevonden tussen december 2005 en maart 2006. Het onderzoek geeft antwoord op de volgende vragen:

1. Welke factoren bevorderen of belemmeren (succesvolle) loopbaanstappen van werknemers naar, tussen, binnen en vanuit de sectoren zorg en welzijn?
2. Welke mobiliteitspraktijken helpen werknemers om een (succesvolle) loopbaan-stap te zetten vanuit of naar een andere sector, branche of functie?

De beantwoording van deze vragen dient een belangrijk *doel*: Het bevorderen van mobiliteit in de sectoren zorg en welzijn én daarbuiten, waarmee naar verwachting zowel de belangen van werkgevers, werknemers als van de samenleving in zijn geheel mogelijk gediend kunnen worden. Een kanttekening is echter op zijn plaats. Ook al willen we in dit project stimuleren dat werknemers op gezette tijden loopbaanstappen zetten, toch benadrukken we dat mobiliteit geen ultiem doel is, maar een *middel* om duurzame inzetbaarheid van werknemers te bevorderen. Marlies Ott, programmadirecteur bij het Centrum voor Management Development in de zorg (CMDz) van de Erasmus Universiteit Rotterdam, gaf in een interview met ons aan dat mobiliteit niet altijd goed is: 'Mensen op hoge posities zijn doorgaans mensen die al jarenlang in dezelfde organisatie werken; mobiliteit is alleen goed als de bouwstenen van je loopbaan op elkaar aansluiten.' Ott benadrukt dat niet zozeer de feitelijke loopbaanstappen belangrijk zijn om mensen duurzaam inzetbaar te houden, maar meer een 'dynamische mindset', oftewel houding en gedrag waarmee mensen zichzelf voortdurend oefenen in verandering. Want dit vergroot hun mogelijkheden en daarmee de kans op een loopbaan die tot tevredenheid stemt. Ott: 'Het gaat erom werknemers te stimuleren na te denken over zichzelf, opdat zij bewuste keuzes maken in hun werk en loopbaan.' Ook vanuit het perspectief van werkgevers is mobiliteit geen panacee. Afhankelijk van hoe krap of ruim de arbeidsmarkt is, zullen werkgevers zich op andere manieren willen inspannen voor loopbaanmogelijkheden van hun personeel; bij een krappe arbeidsmarkt zullen zij instroom willen bevorderen en uitstroom willen voorkomen, terwijl het bij een ruime arbeidsmarkt eerder andersom is.

Concreet werken we in dit project aan het doel van mobiliteitsbevordering door de verworven inzichten te vertalen in een set van begeleidingsprogramma's die inzetbaarheid, loopbaangedrag en loopbaanstappen van werknemers in de sectoren zorg en welzijn stimuleren. Die begeleidingsprogramma's maken nog geen deel uit van dit rapport; wel doen we in dit rapport concrete aanbevelingen voor het ontwerpen van begeleidingsprogramma's.

Dit rapport maakt deel uit van het grotere project 'Verandering van spijs doet eten. Loopbaanstappen in de sectoren zorg en welzijn als middel voor duurzame inzetbaarheid van (oudere) werknemers.'. Op basis van dit rapport worden niet alleen begeleidingsprogramma's ontwikkeld, maar ook geïmplementeerd. Tussen mei en november 2006 worden 80 à 120 werknemers in de sectoren zorg en welzijn op basis van de hier verworven inzichten begeleid in hun zoektocht naar ander werk, binnen of buiten de eigen sector. De ervaringen hiermee rapporteren we in een volgende publicatie, te verschijnen in februari 2007.

1.1 Aanpak van het onderzoek

We hebben drie activiteiten uitgevoerd ter beantwoording van onze onderzoeksvragen, te weten literatuuronderzoek, vragenlijstonderzoek en een kwalitatief onderzoek naar huidige mobiliteitspraktijken in de sectoren zorg en welzijn.

In het *literatuuronderzoek* hebben we recente publicaties over loopbanen, employability en mobiliteit bestudeerd. Dit betreft zowel recente (inter)nationale wetenschappelijke literatuur, rapportages over recent beleidsonderzoek naar het thema in de sectoren zorg en welzijn, als boeken die TNO in recente jaren over het onderwerp heeft gepubliceerd (zie de literatuurlijst aan het eind van dit rapport). Het literatuuronderzoek mondt uit in een theoretisch model ter verklaring van loopbaanstappen en daaraan voorafgaand loopbaangedrag.

Het *vragenlijstonderzoek* betreft een internetenquête via het panel van Panelclix bij netto 1137 werknemers die werken of recent gewerkt hebben in de sectoren zorg en/of welzijn. De vragenlijst bevat vragen over aard en succes van loopbaanstappen, loopbaangedrag (zoals oriënteren op de arbeidsmarkt, opleidingen volgen, netwerken en solliciteren), individuele factoren van invloed op loopbaangedrag en loopbaanstappen (waaronder de mate waarin men moet, wil, kan en behoort te veranderen van baan) en omgevingsfactoren van invloed op loopbaangedrag en loopbaanstappen (waaronder mobiliteitsgerichte organisatie, uitdagende werkinhoud, aard en ervaren nut van mobiliteitspraktijken).

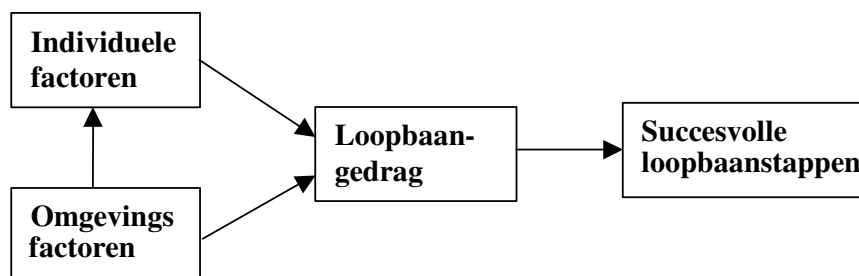
Het *kwalitatieve onderzoek naar mobiliteitspraktijken* betreft telefonisch interviews met vertegenwoordigers van tien zogenoemde ‘mobiliteitspraktijken’ zoals die binnen en tussen instellingen in de sectoren zorg en welzijn plaatsvinden (zie Bijlage A voor een overzicht van de geïnterviewde personen). Met behulp van een halfgestructureerd interviewschema ondervroegen we de verantwoordelijke medewerkers welke mobiliteitspraktijken hun instantie uitvoert en wat daarbij goed en minder goed werkt. We bestudeerden zowel organisatie-interne mobiliteitspraktijken, praktijken op brancheniveau, op regionaal niveau en tenslotte praktijken van vakbonden.

1.2 Leeswijzer

Dit rapport vervolgt met de bevindingen van de drie deelonderzoeken: het literatuuronderzoek (hoofdstuk 2), het vragenlijstonderzoek (hoofdstuk 3) en het kwalitatieve onderzoek naar mobiliteitspraktijken (hoofdstuk 4). Alledrie hoofdstukken eindigen in *ontwerpeisen* aan begeleidingsprogramma’s zoals die zijn af te leiden uit de onderzoeksbevindingen. We eindigen met aanbevelingen die rechtstreekse input vormen voor de te ontwikkelen begeleidingsprogramma’s.

2 Resultaten literatuuronderzoek

Uit diverse onderzoeken naar succesvolle loopbaanstappen blijkt dat zowel individuele als omgevingsfactoren een rol spelen bij iemands beweegredenen om een loopbaanstap te (willen) zetten. Figuur 2.1 geeft de relatie aan tussen deze factoren en hun invloed op loopbaangedrag en loopbaanstappen.



Figuur 2-1 Model ter verklaring van succesvolle loopbaanstappen

In dit hoofdstuk ‘vullen we dit model in’. Dit doen we aan de hand van recente (wetenschappelijke) publicaties op dit gebied. We beginnen daarbij met het loopbaangedrag en succesvolle loopbaanstappen.

2.1 Loopbaangedrag en succesvolle loopbaanstappen

a) Loopbaangedrag

Zowel in de zorg- als in de welzijnsector neemt binnen diverse branches de invloed toe van marktwerking en een andere financieringsystematiek. Daardoor veranderen instellingen in omvang, functie en positie ten opzichte van elkaar; oude spelers verdwijnen en maken plaats voor nieuwe. De technologische ontwikkeling biedt steeds meer mogelijkheden bij de behandeling en begeleiding. Bestaande werkzaamheden veranderen of verdwijnen; er komen nieuwe taken en functies bij. Patiënten en cliënten zijn mondig geworden.

Dit soort factoren dwingt tot een grote mate van flexibiliteit binnen de instelling als geheel en van individuele medewerkers afzonderlijk. Van Dam (2003) noemt dit functionele flexibiliteit. Het is het vermogen van organisaties om, met aanpassingen in takenpakketten en banen, steeds weer gepast te reageren op veranderingen in technologie en klantvragen. Ook werknemers moeten anticiperen op alle veranderingen binnen hun branche en sector; zij kunnen dan tijdig de stap zetten naar een andere functie binnen dezelfde organisatie of elders. Dit anticiperen op veranderingen in het werk en gericht bezig zijn met de ontwikkeling van de eigen loopbaan noemen we *loopbaangedrag*. Loopbaangedrag bestaat uit diverse activiteiten:

- *Oriënteren op loopbaanstappen* binnen of buiten de eigen organisatie. Zoals steun zoeken bij een loopbaancoach, personeelsadvertenties lezen, mogelijkheden aftasten bij reorganisaties, sollicitatietrainingen volgen.
- *Verbreden van competenties*. Door trainingen, bij- en omscholing, maar ook door in het werk zelf nieuwe taken te leren, verbreden mensen hun competenties.
- *Opbouwen netwerk* binnen en/of buiten de eigen organisatie. Contacten leggen en onderhouden met mensen binnen hetzelfde of aanverwante werkveld en vakgebied in andere afdelingen en bedrijven.

- *Solliciteren*. ‘Proefballon oplaten’ om te onderzoeken wat de kansen zijn op de arbeidsmarkt, maar ook serieus solliciteren naar andere functies.

b) *Factoren van invloed op succesvolle loopbaanstappen*

Of loopbaangedrag ook daadwerkelijk leidt tot een succesvolle loopbaanstap - binnen of buiten de eigen organisatie, op horizontaal of verticaal niveau - hangt van veel factoren af. In een Europees onderzoek in zeven landen naar omvang en groei van inzetbaarheid van ICT-personeel in het MKB (Indic@tor, 2005) heeft men succesvolle loopbaanstappen gemeten aan de hand van het aantal banen en het gevoel van medewerkers over de ontwikkeling van hun loopbaan. Volgens dit onderzoek zijn het vooral individuele factoren die bepalend zijn of je een succesvolle loopbaanstap kan zetten of niet. De belangrijkste individuele factoren blijken ‘persoonlijke flexibiliteit’ en ‘corporate sense’.

- *Persoonlijke flexibiliteit*. Dit is het vermogen om eventueel te verhuizen naar en te werken op verschillende locaties, de bereidheid om af en toe lange dagen te maken en te werken op onregelmatige uren. Ook het vermogen om open te staan voor andere banen en het leren van nieuwe vaardigheden verwijzen naar persoonlijke flexibiliteit.
- *Corporate sense*. Dit geeft aan in welke mate iemand zich verbonden voelt met het bedrijf. In welke mate (omvang, inzet, zich manifesteren) participeren medewerkers binnen de organisatie? Bouwen zij systematisch een netwerk uit (deelname aan interdisciplinaire werkgroepen; personeelsvereniging; etc) met als doel kennis te delen en verder te ontwikkelen, uitwisselen van ervaringen, elkaar vertellen over geslaagde en minder geslaagde projecten, etc.?

Andere variabelen (zoals beschikken over vakkennis en de balans weten te vinden tussen diverse tegenstrijdige belangen) bleken volgens de onderzoekers (Indic@tor, 2005) weinig of geen invloed te hebben op een succesvolle loopbaan binnen de ICT. Uit dit onderzoek concluderen we dat medewerkers zelf veel loopbaankansen kunnen creëren binnen de eigen organisatie of elders op de arbeidsmarkt. De organisatie kan weliswaar een stimulerende bijdrage leveren, maar medewerkers hebben zelf méér invloed, omdat zij vaak zelf op diverse manieren kunnen inspelen op een aantal organisatiegebonden factoren. Zoals: intern en extern gaan netwerken, meedoen aan en zich manifesteren binnen interdisciplinaire werkgroepen, kennis maken met andere organisaties en werknemers in de branche, etc.

Volgens dit onderzoek maakt het daarbij niet zoveel uit welke leeftijd of welk geslacht men heeft: elke leeftijdsgroep heeft redelijk veel kansen op de arbeidsmarkt en een ‘glazen plafond’ die de loopbaan van vrouwen zou tegenhouden hebben de onderzoekers niet kunnen ontdekken¹. Uit ander onderzoek, in de gezondheidszorg, blijkt leeftijd wel een rol te spelen: het aantal loopbaanstappen neemt af naarmate men ouder wordt (Postma & Ziegelhaar, 2005).

¹ Waarbij het belangrijk is op te merken dat het gememoreerde onderzoek is gedaan binnen de sector ICT; daar zijn vrij weinig vrouwen werkzaam en ook het aantal oudere werknemers is beperkt. De gevonden uitkomsten hoeven dus niet perse te gelden voor andere sectoren.

2.2 Invloed individuele factoren

Er zijn veel individuele factoren van invloed op iemands loopbaangedrag en daarmee op iemands kansen op de arbeidsmarkt. We hebben die factoren gerangschikt onder de kopjes 'afwegen', 'kunnen', 'willen' en 'sociale norm over loopbaanstappen'.

2.2.1 *Afwegen kosten en baten*

In een aantal situaties zullen werknemers niet openstaan voor functionele flexibiliteit en niet bereid zijn om het daarbij gewenste loopbaangedrag te ontwikkelen en van takenpakket of baan te veranderen. Men weegt als het ware de kosten en baten van de huidige en mogelijk toekomstige baan. De uitkomst van de afweging bepaalt de waarde van en tevredenheid met de huidige baan: durft en wil de werknemer een loopbaanstap (te) zetten of niet? Bij deze afweging spelen veel persoonsgebonden aspecten een rol.

- *Emotionele binding met baan?* Op grond van haar onderzoek concludeert Van Dam (2005) dat werknemers die momenteel een baan hebben waarvan de opbrengsten hoger zijn dan de kosten, niet snel een loopbaanstap zullen overwegen. Belangrijk daarbij is de aan- of afwezigheid van emotionele binding met de werk-eenheid en het bedrijf. Degenen die een sterke emotionele binding met hun baan ervaren, zijn in de regel tevreden over de huidige situatie en zullen niet bereid zijn tot een loopbaanswitch.
- *Zijn er alternatieven?* Werknemers die minder alternatieven op de interne of externe arbeidsmarkt hebben, zijn misschien helemaal niet zo tevreden over hun huidige werk, maar blijven vaak toch 'hangen' in hun huidige baan. Van Dam (2005) noemt dit *continuance commitment*: de vaak al jarenlang durende binding met het bedrijf. Ook deze werknemers maken een kosten-baten afweging en concluderen meestal dat de te verwachte opbrengsten in een nieuwe baan minder groot zullen zijn dan de te verwachte kosten. Van der Heijden (2005) bevestigt dit op grond van onderzoek in o.a. Poolse en Slowaakse zorginstellingen. Zo blijkt dat zeer weinig Poolse en Slowaakse werknemers in zorginstellingen een loopbaanstap overwegen, ondanks de slechte arbeidsomstandigheden en het lage loon. Deze werknemers geven aan toch liever te blijven werken binnen hun huidige baan: zij vrezen namelijk werkloos te worden en geen andere baan te kunnen vinden.
- *Stoppen met werken?* De mate van *work ability* geeft aan in hoeverre iemand nu en in de toekomst kan werken, gezien taakeisen en fysieke/mentale belastbaarheid. Op grond van een Europees onderzoek in zorginstellingen in tien landen concludeert Van der Heijden (2005) dat hoe lager de *work ability* van werknemers is, hoe meer zij geneigd zijn om te vertrekken. Niet zozeer naar ander werk, maar eerder naar een niet-werkende situatie (werkloosheid, arbeidsongeschiktheid, stoppen met werken).
- *Loopbaaninteresse?* Werknemers kunnen tijdelijk of voor lange tijd niet bezig zijn met hun loopbaan. Dat kan samenhangen met het aantal jaren dat ze al gewerkt hebben, of omdat andere zaken (bijvoorbeeld zorgtaken thuis) prioriteit krijgen. Uit onderzoek (KBA, 2002) blijkt dat in de ouderenzorg een aanzienlijk deel van de werknemers niet bezig is met hun loopbaan en weinig kennis heeft van arbeidsmogelijkheden elders. Deze werknemers hebben weliswaar geen ambities om 'hogerop te komen', maar zoeken wel degelijk (nieuwe) uitdagingen in het werk. Bij de vraag welke concrete doorstroomfuncties de medewerkers in de ouderenzorg voor ogen hebben, blijkt dat zij sterk denken in termen van bestaande structuren en loopbaanmogelijkheden: hun loopbaanwensen zijn voornamelijk gericht op

- functies en specialisaties die reeds bestaan of die bekend zijn. Er is een verschil in loopbaanambities tussen verzorgenden en verpleegkundigen.
- Ten opzichte van verzorgenden schatten verpleegkundigen hun kansen op de externe arbeidsmarkt hoger in. Binnen instellingen zijn naar verhouding weinig verticale doorstrommogelijkheden en als die er wel zijn, zijn die meestal bestemd voor verpleegkundigen.
 - Verzorgenden blijken minder te streven naar verticale doorstroming, maar hebben wel meer interesse in ontwikkeling en verdieping van vakinhoudelijke kennis.
- *Bevalt werkinhoud?* Werknemers uit zowel de zorg als de welzijnssector zijn vooral intrinsiek gemotiveerd: men haalt de arbeidsmotivatie met name uit de immateriële kanten van het werk. Dat betekent dat men eerder geneigd is om een andere baan te zoeken, op het moment dat men minder tevreden is over de inhoudelijke aspecten van het werk (Postma & Ziegelaar, 2005).
 - *Loopbaanstop doen als expert?* Uit onderzoek van Van Dam (2003) blijkt dat degenen die een grote mate van deskundigheid hebben binnen een vakgebied, minder geneigd zijn om van werk te veranderen, over te gaan naar een andere afdeling, gebouw of stad of deel te nemen aan loopbaaninterventies. Hoe langer de staat van dienst binnen de specifieke expertise, hoe minder bereidheid tot functionele flexibiliteit. Die bereidheid neemt echter toe als een organisatie meer inspeelt op de behoeften van deze experts. De organisatie en de expert kunnen daarbij gelijkgestemde belangen hebben (Indic@tor, 2005). Voor het voortbestaan van de organisatie is de expert vaak ‘van levensbelang’. Oriënteren op de externe arbeidsmarkt en proberen te gaan werken binnen een aanpalend vakgebied zal in de regel niet bijdragen aan iemands loopbaan als vakspecialist. Dus een intern gerichte loopbaanontwikkeling, waar beide partijen zich in kunnen vinden, kan dan de voorkeur hebben.

2.2.2 *Kunnen*

Bij ‘kunnen’ werken aan de eigen loopbaan gaat het allereerst om de aanwezigheid van bepaalde vakinhoudelijke kennis en algemene vaardigheden en competenties. Daarnaast moeten werknemers kennis hebben van de arbeidsmarkt en een goede inschatting kunnen maken van hun eigen kansen op de arbeidsmarkt (Gründemann & De Vries, 2002). Het gaat tevens om de mate van persoonlijke effectiviteit (self-efficacy) en zelfsturing: hebben werknemers het zelfvertrouwen dat zij iets kunnen bereiken op hun loopbaanpad en geven zij daaraan ook zelf sturing? Daarnaast is de mate van fitheid en vitaliteit, respectievelijk iemands privé-situatie van invloed op het loopbaangedrag. Naarmate werknemers zich minder belemmerd voelen in hun loopbaan door hun gezondheid en/of door privé-verplichtingen zoals de zorg voor kinderen of zieke ouders, kunnen zij zich meer op hun eigen loopbaan richten.

a) Vaardigheden en competenties

Belangrijk voor de loopbaan is of werknemers het vermogen hebben om te leren en zich bij te scholen voor andere taken dan die in hun huidige baan (of bij werkloosheid: hun vorige baan): ‘ben ik in staat om (weer) te gaan leren en dat ook voorlopig vol te houden?’; ‘ben ik bereid om daartoe x uur per week van mijn vrije tijd te gebruiken?’; ‘ben ik in staat om tijdens die studieperiode mijn werk, studie en privé-leven goed te plannen en op elkaar af te stemmen?’ (Thijssen, 2005; Kuijpers, 2005b). Volgens deze auteurs is ook het vermogen om inzicht te verwerven in de eigen kwaliteiten en kansen op de arbeidsmarkt van belang. Dat begint met de vragen ‘wat wil ik eigenlijk?’; ‘wat kan ik eigenlijk (niet)?’; ‘wat vind ik belangrijk in het werk (eisen, normen, waar-

den)?'; 'waar wil ik zijn over 5 jaar?' 'welk netwerk heb ik en welk netwerk wil ik gaan ontwikkelen en op welke wijze?'.
 Arthur, Inkson & Pringle (1999) benoemen dezelfde competenties en vaardigheden bij hun studie over loopbaanstappen die 'grenzeloos' zijn. Zij maken onderscheid in:

- *Weten waarom.* Wat willen werknemers precies, wat is hun motivatie?
- *Weten wat.* Welke loopbaanrelevante kennis en vaardigheden hebben zij verworven?
- *Weten wie.* Wat zijn de, voor hun loopbaan, relevante netwerken binnen en buiten de organisatie?

De competenties en vaardigheden om te kunnen participeren op de interne of externe arbeidsmarkt, zijn op verschillende manieren te verwerven, onder andere via *learning on the job* (zie verder par. 2.3). Ideaal zou zijn, aldus De Vries & Gründemann (2003) als functies zodanig zijn samengesteld dat werknemers deze competenties via uitvoering van hun functie kunnen ontwikkelen, in plaats van er aparte cursussen voor te moeten volgen.

b) Persoonlijke effectiviteit en zelfsturing

Persoonlijke effectiviteit (*self-efficacy*) geeft aan in hoeverre een werknemers zichzelf in staat achten tot zelfredzaamheid op de arbeidsmarkt; hebben zij de wilskracht om zelf iets te bereiken? Hebben zij ambities en maken ze plannen om die ambities te verwezenlijken? De term 'zelfsturing' ligt in het verlengde hiervan (Kuijpers & Kwakman, 2005). Hierbij gaat het om de mate waarin iemand zelf sturing geeft aan de eigen loopbaanontwikkeling, los van allerlei sturingsmechanismen vanuit de organisatie. Het individu kan daarbij twee verschillende doelen voor ogen hebben en daar naar handelen:

- *Nastreven eigen belang.* Zelfsturing betekent in dit geval dat werknemers alles zelf doen en hun eigen belang voorop stellen, zonder bemoeienis van de organisatie.
- *Solidair met organisatiedoelen.* Hier nemen werknemers hun eigen verantwoordelijkheid, maar zij relateren dat wel aan het bereiken van organisatiedoelen.

Een belangrijk aspect van zelfsturing is het vermogen tot veerkracht bij loopbaanproblemen (Thijsen, 2005; Kuijpers, 2005 b). In hoeverre kan je gemotiveerd blijven bij langdurige onzekerheid bij reorganisaties? Of bij een herkeuring arbeidsongeschiktheid, als je te horen krijgt dat je weer aan de slag kan, terwijl er in jouw beleving geen werk is? Of als je gepasseerd wordt bij promoties of als je ontslagen wordt? Ben je dan in staat om constructief *copinggedrag* te tonen, bijvoorbeeld door volop (elders) te gaan solliciteren? Of leg je je neer bij de negatieve situatie en ga je (passief) aan de slag met het trachten te verwerven of te behouden van een sociale uitkering?

Volgens Van der Heijden (2005) is het van groot belang dat werknemers verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen loopbaan. Desalniettemin kunnen mensen alleen in de juiste omgeving, met de juiste ondersteuning hun potentieel tot uitdrukking brengen en een positieve loopbaanhouding ontwikkelen. Meijers (2005) ziet zelfsturing als het vermogen van een mens om zich te (ver)binden, met concrete mensen en instituties. Het geeft zin aan eigen arbeid: 'wat betekent arbeid voor mijn leven / in mijn leven?'; 'wat wil ik via arbeid betekenen voor anderen?' Die identiteit ontwikkel je in dialoog met jezelf én met anderen. En voor dat laatste is nodig dat je die andere personen vertrouwt. Meijers stelt echter dat 'elkaar vertrouwen' in veel organisaties ontbreekt: concurrentieverhoudingen verhinderen dat arbeidsorganisaties zich ontwikkelen tot lerende organisaties. En in veel organisaties is sprake van 'reflectiedwang' met instrumenten als POPs, portfolio's, etc. Dat leidt er toe dat mensen acceptabel 'reflectiegedrag' gaan veinzen inclusief bijbehorende correcte opvattingen. Meijers pleit voor een minder instrumentele benadering, een benadering waarin het creëren van vertrouwen een

bijzonder aandachtspunt is, bijvoorbeeld met mentoren waarmee een werknemer een ‘warme’ relatie kan opbouwen.

c) Fitheid en vitaliteit

Om effectief te kunnen opereren op de arbeidsmarkt, moet de werknemer een bepaalde mate van fitheid en vitaliteit hebben. Uit onderzoek blijkt dat gezonde verpleegkundigen meer inzetbaar zijn en daarom meer geneigd zijn tot loopbaanstappen dan verpleegkundigen die gezondheidsbeperkingen hebben (Van der Heijden 2005).

Werknemers hebben zelf invloed op hoe zij omgaan met hun fitheid en eventuele gezondheid(sbeperkingen) en in welke mate zij wel of niet mogelijkheden benutten en kansen zien om te participeren op de arbeidsmarkt. Voor het daadwerkelijk kunnen vervullen van een baan, terwijl er gezondheidsbeperkingen zijn, zijn medewerkers afhankelijk van hun eigen competenties en hun vermogen tot zelfsturing, maar ook van de mogelijkheden die hun eigen of een nieuwe werkgever bieden.

Een werkgever levert een bijdrage aan loopbaanstappen door uitvoering van maatregelen die de gezondheid en inzetbaarheid verbeteren. Een deel van die maatregelen is wettelijk verplicht. De Vries & Gründemann (2003) maken een onderscheid in curatieve en pro-actieve maatregelen:

- *Curatieve maatregelen.* Deze zijn nodig zodra iemand tijdelijk minder goed inzetbaar is. De meest gebruikte vormen zijn: aanpassen van taken en/of werktijden binnen de huidige functie; tijdelijk ander takenpakket en/of werkplek aanbieden binnen de eigen organisatie of bij een andere organisatie; extra begeleiding, eventueel van extern, met name bij psychische problematiek; ruimte bieden aan werknemers van andere organisaties om bij hen te kunnen reïntegreren.
- *Pro-actieve maatregelen.* Deze hebben als doel de inzetbaarheid actief te bevorderen. Dat gebeurt met verschillende maatregelen die enerzijds gericht zijn op het voorkomen van uitval door gezondheidsproblemen en anderzijds op het op peil houden of brengen van de juiste competenties of van de motivatie.

Oudere werknemers zijn minder gevraagd op de arbeidsmarkt. Vaak wordt dat geweten aan een met de jaren slechter wordende gezondheid en daaruit volgende beperkingen om nog goed te functioneren bij de eigen of een andere werkgever. Uit onderzoek blijkt dat die belemmeringen voor loopbaanstappen niet zo zeer te maken hebben met feitelijke gezondheidsbeperkingen, maar meer met negatieve beeldvorming over ouderen door werkgevers en door oudere werknemers zelf (Nauta, De Bruin & Cremer, 2004).

Het klopt dat de lichamelijke en cognitieve gezondheid in de loop der jaren achteruitgaan, maar daarentegen neemt de psychische gezondheid toe. Voorts blijkt dat oudere werknemers minder vaak verzuimen, maar per ziektegeval wel langduriger. Die verzuimduur hangt echter vooral af van het aantal jaren dat men een bepaalde functie heeft vervuld en niet zozeer van de leeftijd. Andere factoren dan ‘het ouder worden’ blijken een veel belangrijker invloed te hebben op de gezondheid. Zoals: leefstijl, *biological life events* en langdurige fysieke belasting. Meestal is de achteruitgang in gezondheid zo gering dat het de oudere werknemers niet beperkt in hun functioneren op het werk. En als die achteruitgang toch groter is, dan blijken ouderen dit gemakkelijk te kunnen compenseren met slimme werkstrategieën of hulpmiddelen.

d) Privé-situatie

De privé-situatie (zoals: sociale omgeving; reisafstand wonen-werken; hobby's; sporten; verzorgen van kinderen of anderen) is op verschillende manieren van invloed op de inzetbaarheid en het loopbaangedrag van medewerkers. Hierbij zoomen we in op de invloed van de factoren ‘zorgverantwoordelijkheid thuis’ en ‘sociale omgeving’.

- *Zorgverantwoordelijkheid thuis.* Werknemers met kinderen die veel zorg nodig hebben, moeten veelvuldig keuzes maken. Die beslissingen hebben effect op de directe inzetbaarheid in werk en op de loopbaanontwikkeling. Zoals: waar kiezen werknemers voor zodra hun kinderen ziek zijn?; waar kiezen zij voor zodra de zorgverantwoordelijkheid thuis minder wordt: (weer) gaan werken of niet; voor hoeveel uur? Daarnaast speelt dat werknemers met (tijdelijk) veel zorgverantwoordelijkheden, veelal maar net toekomen aan hun eigen werk en daarmee niet veel ruimte in hun hoofd hebben om zich te oriënteren op de arbeidsmarkt. Deze (permanente) afweging tussen werk en privé speelt naar verwachting volop in de sectoren zorg en welzijn. Er werken immers relatief veel parttimers en relatief veel vrouwen; veel werknemers zijn jonger dan 40 jaar². Te verwachten is dus dat veel medewerkers (mannen en vrouwen) in deze sectoren zorgtaken thuis hebben en daarmee regelmatig geconfronteerd worden met afstemmingsvragen tussen werk en privé.
- *Sociale omgeving.* De partner, kinderen, familie, burens en vrienden kunnen een grote invloed hebben op de beslissingen die een werknemer neemt over zijn loopbaan. Deze personen kunnen bepalend zijn bij de kosten-baten afweging ten aanzien van de oude en beoogde nieuwe baan: ‘gaan verhuizen?’; ‘akkoord gaan met grotere reisafstand?’; ‘minder vaak thuis zijn voor de kinderen?’.

2.2.3 Willen

Zijn werknemers bereid om hun beschikbare competenties en vaardigheden in te zetten in een andere functie en/of bij een andere werkgever? Bij het bepalen van dit ‘willen’ of ‘niet willen’ beoordeelt de (ex-)werknemer zijn huidige situatie en mogelijk toekomstige baan in termen van de al eerder beschreven kosten-baten afweging (par. 2.2.1). Daarbij is van belang of het ‘willen’ op vrijwillige basis gebeurt of dat de (ex-)werknemer gedwongen wordt of zich gedwongen voelt om uit te zien naar een nieuwe werkkring.

Van der Heijden (2005) heeft bij haar onderzoek onder verpleegkundigen in tien Europese landen onderscheid gemaakt in drie categorieën:

- *Blijvers.* Zij willen blijven in hun beroep.
- *Gemotiveerde vertrekkers.* Zij zijn jong, hoogopgeleid en ambitieus.
- *Uittredende vertrekkers.* Zij hebben vaak een slechte gezondheid, een lage *work ability* en (hadden) veelal een burn-out.

Deze indeling geeft aan dat er werknemers zijn die willen werken aan hun loopbaan en loopbaanstappen, maar ook werknemers die niet vrijwillig vertrekken uit hun huidige functie, maar moeten. Bij de ‘blijvers’, maar vooral bij de ‘gemotiveerde vertrekkers’ zal de *employability orientation* (Van Dam, 2004) hoog zijn: zij staan open voor interventies die gericht zijn op het vergroten van hun inzetbaarheid en op nieuwe kansen op de interne of externe arbeidsmarkt. Zij willen meedoen aan ontwikkeltrajecten.

Dat ligt anders bij de meeste ‘uittredende vertrekkers’. Zij hebben vaak weinig te kiezen en voor hen ontbreken essentiële mogelijkheden op een loopbaan buiten de eigen branche of in de eigen organisatie. De kans is groot dat zij zich dan veel meer gaan oriënteren op vervroegde uittreding dan op mogelijke loopbaanstappen. Zij zullen op een gegeven moment van takenpakket móeten veranderen of afscheid móeten nemen

² Van de werkzame vrouwen in Nederland werkt 25% in de sectoren Zorg & Welzijn; vaak in deeltijdbanen (Prismant, 2005). Vrouwelijke medewerkers in deze sectoren zijn werkzaam binnen vooral lage functieniveaus; de laatste jaren neemt echter ook binnen hogere functieniveaus (met name artsen) het aantal vrouwen sterk toe. In vooral de Thuiszorg zijn veel ‘kleine baantjes’ (schoonmaak) van slechts enkele uren per week.

van de werkgever. Bemiddelen voor een andere baan elders zal moeizaam gaan; de mogelijkheid is groot dat ze hiermee definitief verloren zijn voor de arbeidsmarkt.

Belangrijk bij 'willen' is de *employability orientation* (Van Dam, 2004). Een positieve *employability orientation* heeft een gunstige invloed op loopbaangedrag en loopbaanstappen. Volgens Van Dam hebben vooral de hierna beschreven individuele kenmerken en de focus op een loopbaan grote invloed op de *employability orientation*; de genoemde werkgebonden factoren zijn ook van belang maar hebben volgens haar onderzoek minder effect.

- *Individuele kenmerken* zijn vooral openheid, initiatief en aantal dienstjaren. In welke mate staan werknemers open voor nieuwe ideeën en veranderingen? Zijn ze pro-actief in gedrag en houding of wachten ze 'braaf op orders'? Zijn ze al lang verbonden aan de organisatie of niet?
- *Focus op loopbaan*. Erg belangrijk is de focus van werknemers op hun loopbaan en de binding aan een bepaalde werkgever. In welke mate heeft men een *career anchor*, een duidelijk idee hoe de eigen loopbaan zich moet ontwikkelen? Voelt men zich emotioneel gebonden aan de betreffende organisatie of juist niet? Wat kost het en wat levert het op als deze werknemer beslist om te blijven bij een bepaalde werkgever of juist te vertrekken?
- *Werkgebonden factoren*. Wat is de waargenomen loopbaan-ondersteuning vanuit de organisatie? In welke mate bekommert de organisatie zich om de bijdrage en het welzijn van de werknemers? In hoeverre worden werknemers door hun leidinggevende gestimuleerd om te werken aan hun eigen ontwikkeling en loopbaan?

Van Dam signaleert dat de *employability orientation* afneemt naargelang het aantal jaren dat iemand verbonden is aan een bepaalde werkgever. In de regel kiezen werknemers met lange dienstjaren steeds meer voor de zekerheid van de betreffende baan. Dat betekent dat hun kansen op de externe arbeidsmarkt afnemen, o.a. als gevolg van een afname van breed en zinvol inzetbare kennis en ervaring. Zij raadt leidinggevers aan om dit te voorkomen: stimuleer ook deze werknemers om zich met hun loopbaan bezig te houden en betrek ook hen bij allerlei ontwikkelprogramma's.

2.2.4 *Omgaan met sociale norm*

In hoeverre laat iemand zich leiden door druk uit de eigen sociale omgeving bij het (weer gaan) werken en het eventueel zoeken naar een volgende loopbaanstap? Deze sociale norm speelt, zoals beschreven, een sterke rol bij afstemmingsvragen tussen werk en privé. Dat vraagstuk kan per land verschillen. In Denemarken en Zweden, aldus een studie van het Sociaal en Cultureel Planbureau, zijn ouders van kleine kinderen erg positief over de kinderopvang: men laat met een gerust gevoel het kind achter en men gaat, vaak fulltime, aan het werk. In Nederland blijken veel ouders weinig vertrouwen te hebben in opvang van hun kind door anderen. Veel ouders vinden dat hun kind het beste kan worden opgevangen door een van de ouders zelf en kiezen daarom voor een baan van gemiddeld 20 uur (Volkskrant, 1 maart 2006).

De sociale norm speelt ook op andere manieren een rol bij iemands keuze voor een loopbaanstap. Breed inzetbare medewerkers met een sterke gerichtheid op loopbaanmogelijkheden kunnen méér loopbaanstappen achter de rug hebben dan gebruikelijk is. Dit 'grillige' arbeidsmarktgedrag kan bij een volgende sollicitatie misschien negatief uitpakken. De werknemer heeft immers een loopbaan die afwijkt van de sociale norm; hij heeft zich in de ogen van de nieuwe werkgever misschien te breed gekwalificeerd en is misschien te weinig specialistisch. Van der Heijden (2005) stelt dat de kwalificaties die nodig zijn voor een baan steeds complexer worden, terwijl ze tegelijkertijd sneller verouderen. Mobiliteit zal belangrijker worden. Er zullen steeds meer werknemers nodig zijn die 'afwijken' van de heersende sociale norm en die zich 'anders'

uiten met een sterk ontwikkeld loopbaangedrag en een brede oriëntatie op de arbeidsmarkt.

Arthur & Rousseau (1998) hanteren het begrip *boundaryless career*, als tegenhanger van gebruikelijke loopbaanpaden en gangbare sociale normen op dit gebied. Zij beschrijven de voordelen van het ‘grenzeloze loopbaanpad’ aan de hand van de open arbeidsmarkt van Silicon Valley: noch leeftijd, noch diensttijd, noch hiërarchische positie bepaalt aldaar iemands loopbaansucces. In plaats daarvan doen vooral iemands competenties en (informele) netwerk ertoe. Alle mogelijke loopbaanstappen zijn praktijk en daarmee de norm in Silicon Valley; fouten maken mag, tijdelijke werkloosheid na een faillissement is geen schande, samenwerking, kennisuitwisseling en informele sollicitaties over bedrijfsgrenzen heen zijn dé manieren waarop mensen hun loopbaan vormgeven.

2.3 Invloed van omgevingsfactoren

Tal van omgevingsfactoren werken in op iemands persoonlijke keuze om wel of niet de stap te zetten richting een volgende baan. Onderstaand staan allereerst de omgevingsfactoren waar een werkgever invloed op kan uitoefenen: via zijn strategisch beleid, het creëren van de noodzakelijke cultuur en het inzetten van loopbaaninstrumenten. Daarna benoemen we een aantal factoren in de samenleving die van invloed zijn op persoonlijke (loopbaan)keuzes.

2.3.1 Strategisch beleid

Een werkgever kan door strategisch beleid gewicht uitoefenen op het loopbaangedrag en op loopbaanstappen. Die strategie kan de volgende aspecten bevatten (Nauta, Wint-hagen & Stark, 2005).

- *Lange-termijnfocus.* Loopbaanbeleid start bij indiensttreding: de werkgever werft voor een loopbaan in plaats van een baan; van de werknemer wordt een actieve loopbaanhouding verwacht. Loopbaanbeleid houdt rekening met levensfasen en is meerjarenbeleid dat onafhankelijk van de conjunctuur wordt gevoerd (Gründemann & De Vries, 2002).
- *Aansluiting bij beroepsgroepen en arbeidsmarkt.* Opleidingen, trainingen en herplaatsingsbeleid sluiten aan bij behoeften en mogelijkheden van werknemers en bij wat elders op de arbeidsmarkt wordt gevraagd. Het houdt rekening met individuele wensen en mogelijkheden van medewerkers en daarmee ook met specifieke groepsgebonden eigenschappen (ouderen, allochtonen, etc) (De Vries & Gründemann, 2003).
- *Uitdagende werkinhoud: ‘learning on the job’.* Het huidige werk moet uitdagingen bieden om te leren en moet energie geven om nieuwe competenties te ontwikkelen. Wanneer het werk slopend is, vanwege hoge werkdruk en te weinig regelruimte, hebben werknemers minder energie over om ofwel in het werk zelf ofwel naast het werk te leren. Banen zouden zoveel mogelijk in teamverband moeten worden uitgevoerd; dan leer je meer (Indic@tor, 2005).
- *Voldoende tijd en geld.* Loopbaanbeleid vergt forse investeringen qua tijd en geld.
- *Voldoende prikkels.* Zowel werkgevers als werknemers moeten prikkels ondervinden om werk te maken van (eigen) loopbanen.
- *HRM beleidscyclus.* Loopbaanbeleid begint met een plan, dat wordt in- en uitgevoerd en periodiek geëvalueerd en bijgesteld. Het INK-model kan daarbij behulpzaam zijn (Nauta, Van de Ven en Halewijn, 2004; De Vries, Wortel & Nauta, 2003).

Uit strategisch oogpunt moet een werkgever eventueel overgaan tot veranderingen in de organisatie: een herschikking in nieuwe afdelingen; het afstoten van bedrijfsonderdelen en/of werkzaamheden; het fuseren met andere marktpartijen, binnen of buiten de eigen branche. Deze reorganisaties hebben effect op het loopbaangedrag van werknemers. Wat voor de één een nieuwe uitdaging en een nieuwe kans is, kan voor de ander een bedreiging vormen (Van Dam, 2003, 2004). Er zullen medewerkers zijn die dankzij de reorganisatie het extra duwtje krijgen om zelf enthousiast en zelfverzekerd de stap te zetten tot een nieuwe wending in hun loopbaan, binnen of buiten de eigen organisatie. Anderen zullen min of meer gedwongen moeten worden, of zich gedwongen voelen, tot een loopbaanoriëntatie terwijl zij dat helemaal niet van plan waren en het nu eigenlijk ook niet willen. Bij hen zal bij organisatorische veranderingen de onrust toeslaan; een deel blijft zich onzeker voelen over de eigen kansen op de arbeidsmarkt; een ander deel blijkt na een ‘rouwperiode’ veel meer te kunnen dan ze hadden gedacht.

2.3.2 *Cultuur*

De manier waarop werkgevers gewoon zijn om beleid, en in het bijzonder loopbaanbeleid, te implementeren is van invloed op het resultaat.

- *Instrumentele benadering van bovenaf.* Een organisatie kan kiezen voor de door Meijers (2005) genoemde ‘reflectiedwang’. Men kiest dan voor een instrumentele benadering waarbij een aantal loopbaaninstrumenten wordt ingezet, zonder samenhang met andere beleidsterreinen en zonder aandacht voor de manier waarop ze worden ingezet en hoe werknemers ze ervaren.
- *Aanpak van onderop.* Een organisatie kan ook kiezen voor inzet van loopbaaninstrumenten waarbij de benodigde voedingsbodem veel aandacht krijgt: vertrouwen en ruimte voor dialoog tussen werkgever en werknemer; een stimulerende omgeving waar werknemers leren; een eerlijk loopbaanbeleid, dat wat oplevert als je er energie in stopt; duidelijkheid over rechten, plichten en verantwoordelijkheden van werkgever en werknemer als het gaat om loopbaanactiviteiten (De Vries & Gründemann, 2003; Van der Heijden, 2005; Nauta, Winthagen & Stark, 2005).

De aanpak van onderop hoeft niet ‘soft’ te zijn. Er kunnen ‘harde doelen’ worden gesteld en tijdens gesprekken (functioneringsgesprek; bespreking van het persoonlijk ontwikkelingsplan – POP; loopbaangesprek; reorganisatiegesprek) kan lichte dwang nodig zijn om werknemers tot mobiliteit te stimuleren. In deze gesprekken kunnen leidinggevenden hun werknemers stimuleren om aan hun loopbaan te werken. Dit gebeurt door te vragen naar het heden en de toekomst. Hoe is op dit moment de afstemming tussen de werkbelasting en belastbaarheid respectievelijk tussen het werk en de privé-situatie? Waar wil de werknemer ‘zitten over 5 jaar’?

Bij uitvoering van het beleid doet een werkgever er verstandig aan rekening te houden met de diversiteit aan medewerkers. Iedere medewerker maakt weliswaar zijn eigen kosten-baten afweging ten aanzien van de huidige baan en mogelijke andere banen, maar er zijn ook ‘groepsverschillen’ (geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, etniciteit) die een rol spelen bij het wel of niet ‘kunnen’ en ‘willen’ oriënteren of kansen krijgen op de interne of externe arbeidsmarkt (De Vries e.a., 2002).

2.3.3 *Loopbaaninstrumenten*

Een werkgever kan zijn loopbaanbeleid vormgeven via een of meer van de onderstaande loopbaaninstrumenten (Nauta, Winthagen & Stark, 2005):

- *Werving en selectie voor een loopbaan.* Dus niet slechts voor de baan van dat moment. Men selecteert dan op bredere competenties op een wat hoger niveau dan gezien de functie strikt is vereist (Korver, Stark & De Bruin, 2004). En men vertelt

dat de vacante baan geen baan voor het leven is, maar dat van werknemers verwacht wordt dat zij zich ontwikkelen en na een aantal jaren doorgroeien naar een hogere of een andersoortige functie.

- *Loopbaangesprekken.* Deze gesprekken vinden eens per 3-5 jaar plaats en zijn aanvullend op functioneringsgesprekken. Doel is te bespreken wat werknemers op de langere termijn willen bereiken, en welke ondersteuning in de vorm van opleidingen en coaching ze daarbij nodig hebben (Gründemann & De Vries, 2002).
- *Persoonlijke ontwikkelplannen (POPs).* Een POP brengt in kaart wat werknemers kunnen en willen en wat nodig is voor het realiseren van toekomstige wensen (Korver, Stark & De Bruin, 2004). Een POP ontwikkelt zich in de loop van de tijd en wordt gevoed door o.a. functioneringsgesprekken en loopbaangesprekken. Goossen (2005) heeft het in dit verband over een portfolio: een digitaal document voor de ontwikkeling én beoordeling van werknemers.
- *Coaching voor de loopbaan.* Dit kan worden georganiseerd door loopbaanadviseurs of een mobiliteitscentrum. De professional helpt de werknemer bij het formuleren van loopbaanwensen en –mogelijkheden en geeft haar inzicht in de mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van verschillende vormen van *assessment*: self-assessment, een assessmentcenter en een developmentcenter (Tillema, 2005). Assessment kan ondersteuning bieden bij de loopbaanontwikkeling door informatie te verschaffen en richting te geven aan onvermijdelijke keuzes in dat traject.
- *Brede scholing.* Veel werknemers, vooral in de gezondheidszorg, zijn verplicht om zich regelmatig bij te scholen (functiegerichte scholing). Vaak wordt het volledige opleidingsbudget daaraan besteed. Aan te raden is om óók budgetruimte te creëren voor scholing op een breder gebied dan de eigen functie (Indic@tor, 2005). Deze brede scholing bevordert de mobiliteit. Er zijn diverse vormen van brede scholing: leren op de werkplek; korte cursussen en trainingen; stage; detachering; een volledige studie naast het werk. Bij zowel functiegerichte als brede scholing kan het zinvol zijn gebruik te maken van procedures voor eerder verworven competenties (EVC), waarmee werknemers snel en efficiënt diploma's en certificaten kunnen verwerven voor wat zij aantoonbaar hebben geleerd in of buiten werk en opleiding.
- *Stage en detachering.* Hiermee kunnen werknemers kennis maken met een andere organisatie in of zelfs buiten de eigen sector. Dit vergroot hun netwerk en geeft hen meer inzicht in de eigen mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Onder meer de politie zet dit instrument heel bewust in (De Vries, Van Dalen, Thie & Dekker, 2005). Het komt echter ook voor dat stages en detacheringen slechts ingezet worden als onderdeel van een functionele scholing in plaats van een brede scholing (Nauta, Winthagen & Stark, 2005).
- *Stimuleren van netwerken.* De werkgever kan medewerkers de mogelijkheid geven om deel te nemen aan interdisciplinaire werkgroepen en andere interne en externe bijeenkomsten. De organisatie kan bijeenkomsten organiseren, die ten doel hebben kennis te delen en verder te ontwikkelen, uitwisselen van ervaringen, elkaar vertellen over geslaagde en minder geslaagde projecten, etc.. Het biedt medewerkers de mogelijkheid om contacten te leggen met mensen binnen hetzelfde of aanverwante werkveld en vakgebied in andere afdelingen en bedrijven.
- *Mobiliteitsbeleid opzetten, samen met andere organisaties, binnen de eigen branche, sector of regio.* In het belang van de eigen organisatie en andere organisaties worden reïntegratiekandidaten geholpen, maar wordt ook 'gewone' mobiliteit bevorderd. Mobiliteitscentra hebben kans van slagen als zij professioneel worden opgezet. Wil de personele doorstroom op gang komen, dan zouden alle instellingen in een gemeente of zelfs regio moeten meedoen. Een werkgever kan op intra-

net een 'virtueel loopbaanadviescentrum' inrichten (De Vries en Gründemann, 2003). Dit helpt medewerkers om informatie te vinden die relevant is voor het maken van loopbaankeuzen. Informatie kan bestaan uit gegevens over functies in de organisatie en de daarvoor benodigde competenties, het volledige scholingsaanbod en diverse tests, zoals beroepskeuzetests en capaciteitentests, die men zelfstandig kan invullen waarna een competentieprofiel wordt opgesteld. Naast dit virtuele centrum heeft de organisatie ook een centrum waar men een gesprek kan aanvragen. Veel werknemers blijken het echter prettig te vinden zich voor te bereiden op zo'n gesprek op basis van de informatie bij het virtuele centrum.

Strategisch HR-beleid en daarop gebaseerde loopbaaninstrumenten beïnvloeden op positieve wijze het loopbaangedrag van werknemers; deze werknemers worden gestimuleerd om zich te oriënteren op stappen in hun loopbaan, maar zullen dankzij het 'goede werkgeverschap' hun heil blijven zoeken binnen met name de eigen organisatie (Gründemann, Goudswaard & Van Sloten, 2005; Van Dam, 2005). De werkgever heeft daarmee invloed op gewenst en niet gewenst verloop.

2.3.4 Samenleving

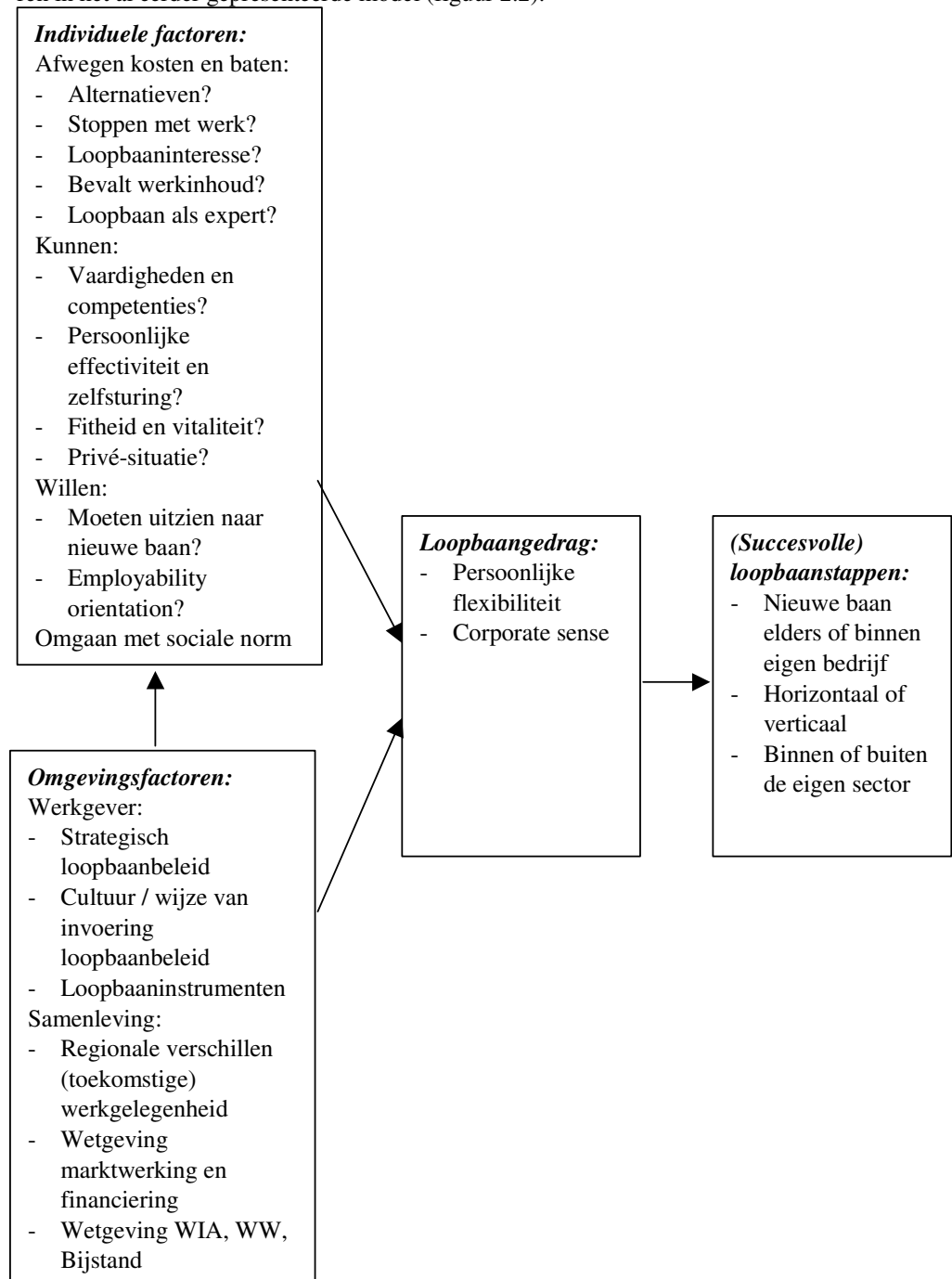
Er zijn veel factoren in de samenleving die van invloed zijn op de arbeidsmarkt en iemands kansen daarop. Hier beperken we ons tot enkele factoren: op regionaal gebied en binnen de wetgeving.

- *Regionale verschillen (toekomstige) werkgelegenheid.* Er zijn verschillen in demografische ontwikkelingen per provincie. Deze zijn van invloed op de (toekomstige) vraag naar care en cure en daarmee op de werkgelegenheid in zowel de zorgsector als in de welzijnsector (Windt, van der & Talma, 2005a en 2005b; Ott, Paardekooper & Windt, 2005).
Zo zal landelijk het aantal 0-4 jarigen tot 2013 met 10,3 % afnemen. In Flevoland zal er echter een stijging zijn van 2%, terwijl in Limburg en in de regio Amsterdam er tot 2013 naar verwachting 16% minder 0-4 jarigen zullen zijn.
Ook ten aanzien van de vergrijzing zijn er belangrijke verschillen per provincie. Tot 2013 zal landelijk gezien het aantal 75-plussers zijn toegenomen met 14,1%. Regionaal gezien zullen er grote verschillen ontstaan. Zo zullen er in de regio Amsterdam juist minder 75-plussers zijn (-2,4%), terwijl in Limburg en Noord-Brabant de stijging fors zal zijn (24,7% resp 29,5%).
- *Regionale verschillen in verloop en aanbod.* Er zijn verschillen in verloop en aanbod op de arbeidsmarkt in de zorg- welzijnsector. Dit komt o.a. door een uiteenlopend tempo in de vergrijzing van het personeelsbestand en door een verschil in aantal schoolverlaters van de beroepsopleidingen voor beide sectoren. De regionale verschillen komen ook door de verschillen in woon-werkafstand: in sommige regio's werkt een vrij groot deel in instellingen buiten de eigen regio terwijl in andere regio's de woon-werkafstand veel korter is.
- *Wetgeving, gericht op zorg- en welzijnsector.* Veranderingen in wetgeving hebben sterke invloed op het loopbaangedrag van werknemers en (mogelijke) toetreders op de arbeidsmarkt. Recente wetgeving leidt o.a. tot méér marktwerking en een andere financieringssystematiek in diverse branches in de zorg- en welzijnsector. Daardoor komen nieuwe spelers op de markt en verdwijnen oude spelers; er ontstaan allerlei nieuwe samenwerkingsvormen. Dit levert veel organisatorische veranderingen op en die hebben, zoals eerder beschreven, invloed op het loopbaangedrag.
- *Wetgeving WIA, WW en Bijstand.* Daarnaast is veel wetgeving aangepast voor degenen die (gedeeltelijk) arbeidsongeschikt zijn of worden, werkloos zijn en/of een bijstandsuitkering hebben. Kern van deze wetgeving is dat degenen die (een be-

perkt) arbeidsvermogen hebben, dit omzetten in verdien capaciteit en werk zoeken of (gedeeltelijk) aan het werk blijven bij hun huidige werkgever.

2.4 Model

In dit hoofdstuk hebben we, gebaseerd op literatuuronderzoek, tal van factoren beschreven die van invloed zijn op loopbaangedrag en op kansen van werknemers op de interne of externe arbeidsmarkt. Als samenvatting plaatsen we de belangrijkste factoren in het al eerder gepresenteerde model (figuur 2.2).



Figuur 2.2 Model ter verklaring van succesvolle loopbaanstappen

2.5 Ontwerpeisen aan begeleidingsprogramma's, volgens het literatuuronderzoek

Uit het literatuuronderzoek leiden we de volgende ontwerpeisen af die gesteld moeten worden aan begeleidingsprogramma's, willen zij werknemers met succes in beweging doen komen, al of niet met een loopbaanstap tot gevolg:

- Train werknemers in dat wat hen *aantoonbaar* over de streep trekt om daadwerkelijk in actie te komen en hun loopbaan vorm te geven overeenkomstig hun wensen en die van hun (toekomstige) werkgever. Concreet toont het onderzoek aan dat deelnemers daartoe in de volgende aspecten getraind moeten worden:
 - o Persoonlijke flexibiliteit in het vormgeven van de eigen (loop)baan
 - o Corporate sense: verbindingen leggen tussen wat men zelf kan en wil en wat de (toekomstige) werkgever eist
 - o Reflecteren op de eigen loopbaan: is men tevreden? Welke loopbaananners (specialistisch of generalistisch) heeft men? Wat kan en wil men? Wat is de eigen employability orientation?
 - o Realistische kosten-batenafwegingen maken van blijven of veranderen/vertrekken
 - o Persoonlijke effectiviteit en zelfsturing
 - o Inzicht in, en omgaan met levensfase-afhankelijke werk-privé-belemmeringen en werk-gezondheidsbelemmeringen
- Bed begeleidingsprogramma's in in het bestaande loopbaanbeleid van en tussen organisaties.

3 Resultaten vragenlijstonderzoek

3.1 Procedure en respondenten in het vragenlijstonderzoek

Het vragenlijstonderzoek betreft een internetenquête via het panel van Panelclix bij netto 1137 Werknemers die werken of recent gewerkt hebben in de sectoren zorg en/of welzijn. Begin februari zijn na een eerste screening 8.229 panelleden van Panelclix benaderd met het verzoek om een vragenlijst in te vullen over hun werk en loopbaan. Met behulp van selectievragen werden werknemers ingedeeld in één van acht 'mobiliteitssegmenten'. Deze segmenten inclusief de netto respons per segment staan vermeld in Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Netto respons per mobiliteitssegment

Mobiliteitssegmenten: werknemers die...	Netto respons
vanuit een andere sector de sectoren zorg en welzijn zijn ingestroomd	72
van de sector zorg naar de sector welzijn of vice versa zijn doorgestroomd	29
van de ene naar de andere branche binnen zorg of welzijn zijn doorgestroomd	112
van de sectoren zorg of welzijn naar een andere sector zijn uitgestroomd	88
van de ene functie naar een andere functie binnen een branche in de sectoren zorg en welzijn zijn doorgestroomd	75
van de ene functie naar een andere functie binnen de eigen instelling in de sectoren zorg en welzijn zijn doorgestroomd	59
een loopbaantransitie hebben overwogen	329
geen loopbaantransitie hebben overwogen	373
Totaal	1137

Van de 1137 Respondenten is 84% vrouw. De gemiddelde leeftijd is 34 jaar, met een minimum van 18 jaar en een maximum van 62 jaar. Van de respondenten heeft 32% een opleiding op MBO-niveau, 28% op HBO-niveau en 9% op academisch niveau. Nog eens 12% heeft hoger middelbaar onderwijs (HAVO/VWO) als hoogste opleiding genoten, 16% middelbaar onderwijs (Mavo/VMBO), 4% lager beroepsonderwijs (LBO/VBO/ULO) en 1% heeft alleen lager onderwijs. 66% heeft een uitvoerende functie op het gebied van zorg of welzijn, 3% heeft een managementfunctie in deze sector, 12% heeft een staffunctie en de rest (20%) heeft een ander soort functie. Een kwart werkt 36 uur of meer per week, gemiddeld betreft het aantal werkuren per week 26. In Tabel 2 staat een overzicht van de aantallen en percentages respondenten verdeeld over de diverse branches binnen de sectoren zorg en welzijn. Daaruit blijkt dat de meesten werkzaam zijn in de branches Verpleeg- en Verzorgingshuizen (17%) en Ziekenhuizen (16%), terwijl slechts 0,4% van de respondenten in het Ambulancevervoer werkt.

Tabel 3.2 Aantallen en percentages respondenten per branche binnen de sectoren zorg en welzijn

Branche	Aantal respondenten	Percentage
Verpleeg- & Verzorgingshuizen	195	17%
Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening	93	8%
Jeugdzorg	46	4%
Kinderopvang	66	6%
Geestelijke gezondheidszorg	86	8%
Ziekenhuizen	186	16%
Ambulancevervoer	4	0,4%
Gehandicaptenzorg	146	13%
Thuiszorg	149	13%
Andere branche, buiten zorg en welzijn	166	15%
Totaal	1137	100%

De vragenlijst bevat vragen over aard en succes van loopbaantransities, transitiegedrag (zoals oriënteren op de arbeidsmarkt, opleidingen volgen, netwerken en solliciteren), individuele factoren van invloed op gedrag en transities (waaronder de mate waarin men moet, wil, kan en behoort te veranderen van baan) en omgevingsfactoren van invloed op gedrag en transities (waaronder de mate waarin de organisatie op mobiliteit gericht is, leermogelijkheden en uitdaging in het werk zelf, aard en ervaren nut van mobiliteitspraktijken).

3.2 Resultaten

3.2.1 *Verschillen tussen mobiliteitsgroepen*

Waarin verschillen mobiele van niet-mobiele? Hebben mobiele succesvoller loopbanen dan niet-mobiele? Vertonen ze meer loopbaangedrag? Scoren ze gunstiger op relevante individuele factoren, zoals weinig belemmeringen in hun privé-situatie en een hogere motivatie om een loopbaanstap te maken (het willen)? En functioneren ze in een omgeving die meer op mobiliteit gericht is, in banen waarin ze meer leermogelijkheden en uitdaging hebben? Om deze vragen te beantwoorden hebben we de acht mobiliteitssegmenten teruggebracht tot drie groepen:

- Blijvers: medewerkers die het afgelopen jaar geen loopbaanstap hebben gemaakt en ook niet hebben overwogen (N = 373, 33% van de totale groep respondenten);
- Overwegers: medewerkers die het afgelopen jaar geen loopbaanstap hebben gemaakt, maar dat wel hebben overwogen (N = 329, 29% van de totale groep respondenten);
- Mobiele: medewerkers die het afgelopen jaar een loopbaanstap hebben gemaakt (N = 435; 38% van de totale groep respondenten).

We toetsen in hoeverre deze drie groepen verschillen in de mate waarin hun loopbaan succesvol is, in loopbaangedrag en in individuele en omgevingsfactoren van invloed op loopbaangedrag en (succesvolle) loopbanen (zie tabel 3.3).

Tabel 3.3 Verschillen in gemiddelden op succes loopbaan, loopbaangedrag, individuele factoren en omgevingsfactoren tussen blijvers, overwegers en mobielen.

	Blijvers	Overwegers	Mobielen	Significant verschil?
Succes loopbaan				
Objectief succes: netto maandinkomen	3,07 (tot € 1.250)	3,18 (tot € 1.250)	3,12 (tot € 1.250)	Nee
Subjectief succes: tevredenheid met loopbaan (schaal 1-5)	4,17	3,62	3,88	Ja
Loopbaangedrag				
Oriënteren (schaal 1-5)	3,25	3,69	3,73	Ja
Netwerken (schaal 1-5)	2,78	2,79	3,03	Ja
Aantal sollicitaties afgelopen jaar (1 = 0x, tot 5 > 3x)	1,28	2,24	3,18	Ja
<i>Aantal dagen afgelopen jaar besteed aan opleiding...</i>				
In huidige vakgebied	18	15	28	Ja
In aangrenzend vakgebied	6	6	11	Ja
In nieuw vakgebied	6	10	11	Nee
Voor persoonlijke ontwikkeling	10	12	16	Nee
Individuele factoren				
Pers. effectiviteit in brede taken (schaal 1-5)	3,23	3,37	3,32	Ja
Gezondheidsbelemmeringen (schaal 1-5)	1,45	1,54	1,43	Nee
Privé-belemmeringen (schaal 1-5)	1,54	1,75	1,52	Ja
Employability oriëntatie (schaal 1-5)	3,73	3,96	4,02	Ja
Willen vertrekken (schaal 1-5)	2,51	3,13	2,79	Ja
Moeten vertrekken (schaal 1-5)	1,87	1,85	1,53	Ja
Sociale norm m.b.t. vertrekken (schaal 1-5)	1,60	1,81	1,58	Ja
Omgevingsfactoren				
Mobiliteitsgerichte organisatie (schaal 1-5)	3,01	2,86	2,75	Ja
Leermogelijkheden in het werk (schaal 1-5)	3,67	3,28	2,96	Ja
Uitdagende taken (schaal 1-5)	3,10	2,85	2,78	Ja
Frequentie functioneringsgesprekken (1= nooit, tot 4 = meermaals per jaar)	2,51	2,52	2,44	Nee
Nut functioneringsgesprekken (schaal 1-5)	3,71	3,24	3,25	Ja
Frequentie loopbaangesprekken (1= nooit, tot 4 = meermaals per jaar)	1,97	1,73	1,77	Ja
Nut loopbaangesprekken (schaal 1-5)	3,62	3,35	3,23	Ja
Nut POP (schaal 1-5)	3,57	3,65	3,32	Nee
Interne loopbaancoach: nut (schaal 1-5)	4,11	3,67	3,88	Nee
Externe loopbaancoach: nut (schaal 1-5)	4,50	4,67	4,31	Nee
Slechte werkgelegenheid nu (schaal 1-5)	2,77	3,14	3,13	Ja
Slechte werkgelegenheid jaar geleden (schaal 1-5)	2,76	3,05	3,05	Ja

Succes loopbaan: blijvers meest tevreden met loopbaan

Tabel 3.3 laat zien dat de drie mobiliteitsgroepen niet significant van elkaar verschillen in objectief succes van hun loopbaan, zoals dat tot uitdrukking komt in het netto maandinkomen. Met andere woorden, de mobielen verdienen gemiddeld evenveel als de blijvers en de overwegers. Wel is er een verschil in subjectief succes, maar *niet* ten voordele van de mobielen. Subjectief succes betekent dat medewerkers tevreden zijn

met hun (loop)baan; zij vinden hun baan goed passen bij hun kennis en vaardigheden, vinden dat hun baan niet onder hun niveau is en zijn tevreden over hun loopbaan tot nu toe. De blijvers blijken het meest tevreden over hun (loop)baan tot nu toe, gevolgd door de mobiele en tenslotte de overwegers.

Loopbaangedrag: mobiele oriënteren, netwerken, solliciteren en studeren meer

Mobiele vertonen actiever loopbaangedrag dan niet-mobiele, zo blijkt uit Tabel 3.3. Ten eerste oriënteren mobiele zich meer op hun loopbaan dan de blijvers, en wel door actief hun kennis en vaardigheden te ontwikkelen, hun loopbaan te sturen, op de hoogte te blijven van vacatures, etc. Overwegers oriënteren zich gemiddeld in ongeveer even sterke mate als de mobiele.

Ten tweede netwerken mobiele meer dan zowel de blijvers als de overwegers, door goede contacten met collega's en vrienden te onderhouden, zowel binnen als buiten de organisatie.

Ten derde hebben mobiele (vanzelfsprekend) het afgelopen jaar vaker gesolliciteerd, namelijk gemiddeld zo'n 2x, terwijl overwegers gemiddeld 1x solliciteerden en blijvers gemiddeld 0x.

Ten slotte hebben mobiele het afgelopen jaar meer dagen besteed aan opleiding in hun huidige vakgebied en in een aangrenzend vakgebied, in vergelijking met zowel de blijvers als de overwegers. Mobiele verschillen niet significant van blijvers en overwegers in het aantal dagen opleiding besteed aan een nieuw vakgebied en voor persoonlijke ontwikkeling. Het is dus vooral *vakmatige* in plaats van brede opleiding die samenhangt met het zetten van een loopbaanstap. De schoenmaker hoeft kennelijk niet al te ver van zijn leest.

Individuele factoren: overwegers scoren hoogst op privé-belemmeringen én op willen vertrekken

Blijvers scoren lager dan mobiele en overwegers op persoonlijke effectiviteit in brede taken. Met dit laatste bedoelen we de zelfverzekerdheid waarmee iemand uitdagende taken uitvoert, zoals het analyseren van complexe problemen, nieuwe procedures ontwikkelen, verbeterideeën aandragen aan het management, strategische discussies voeren en voorstellen schrijven.

De drie mobiliteitsgroepen verschillen niet in ervaren gezondheidsbelemmeringen, maar wel in ervaren privé-belemmeringen. Overwegers voelen zich meer door hun privé-situatie belemmerd in hun loopbaan dan blijvers en mobiele. Dit duidt er op dat de privé-situatie van de overwegers wel eens een belangrijke reden zou kunnen zijn waarom zij hun dromen over een andere baan nog niet in daden hebben omgezet.

Mobiele hebben een hogere employability-oriëntatie dan de blijvers, maar niet dan de overwegers. Deze oriëntatie houdt in dat men het belangrijk vindt zich breed te ontwikkelen, dat men graag kansen grijpt om nieuwe werkervaringen op te doen en bereid is een andere functie te vervullen.

De overwegers scoren het hoogst op de wil om te vertrekken, en de blijvers het laagst. De mobiele scoren het laagst op de *must* om te vertrekken, terwijl blijvers en overwegers even vaak aangeven dat ze, als ze van baan zouden veranderen, dat waarschijnlijk zou zijn omdat het zou moeten. De overwegers scoren hoger dan de blijvers en mobiele op de sociale norm over vertrekken. Met andere woorden, zij zeggen vaker dan

blijvers en mobieleën dat hun werk- en privé-omgeving het tijd vindt worden voor iets anders. De sociale omgeving van overwegers is dus niet datgene wat overwegers tegenhoudt, integendeel zo lijkt het.

Omgevingsfactoren: blijvers meest positief over loopbaanpraktijken

Blijvers vinden vaker dan overwegers en mobieleën dat hun (voormalige) organisatie mobiliteitsgericht is (zie tabel 3.3). Een mobiliteitsgerichte organisatie heeft een management dat brede ontwikkeling en flexibiliteit stimuleert, en heeft een cultuur waarin medewerkers nieuwe dingen kunnen uitproberen en waarin het gebruikelijk is om regelmatig van functie te wisselen. Ook scoren blijvers hoger dan overwegers en mobieleën op leermogelijkheden in het werk en op uitdagende taken. Werknemers lijken dus vooral een loopbaanstap te zetten omdat ze *te weinig* loopbaanmogelijkheden in hun organisatie ondervinden; wanneer de eigen organisatie hen voldoende loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden biedt, dan blijven ze graag op hun plek.

De frequentie van functioneringsgesprekken verschilt niet tussen de drie mobiliteitsgroepen. Wel blijken blijvers hun functioneringsgesprekken nuttiger te vinden dan overwegers en mobieleën, en hetzelfde geldt voor loopbaangesprekken. Blijvers voeren gemiddeld ook vaker loopbaangesprekken dan overwegers en vertrekkers. Een goede, frequente dialoog tussen medewerkers en leidinggevenden zorgt er kennelijk voor dat medewerkers blijven, terwijl een slechte, niet-frequente dialoog aanzet tot vertrek.

De drie mobiliteitsgroepen verschillen niet significant van elkaar in de mate waarin zij een POP, interne of externe loopbaancoach nuttig vinden. Wel schatten zij de werkgelegenheid verschillend in. Overwegers en mobieleën zijn meer dan blijvers van mening dat het momenteel, maar ook een jaar geleden, moeilijker voor hun is om werk te vinden. Met andere woorden, pas als mensen loopbaanstappen zetten of willen zetten, ondervinden zij dat dit nog niet zo gemakkelijk is. Het is dus ondanks werkgelegenheidsproblemen dat mobieleën toch een stap zetten, en overwegers zo'n stap overwegen. We hebben dus niet kunnen aantonen dat mobieleën juist een stap zetten omdat zij de werkgelegenheid gunstig inschatten.

Tabel 3.4 laat nóg enkele verschillen zien tussen de drie mobiliteitsgroepen in omgevingsfactoren. Blijvers hebben vaker een POP dan overwegers, en die weer vaker dan dat mobieleën in hun vorige organisatie een POP hadden. Ook hebben blijvers vaker de mogelijkheid om gebruik te maken van een interne loopbaancoach. Van hen die zo'n mogelijkheid hebben, blijkt 52% van de mobieleën daar het afgelopen jaar gebruik van te hebben gemaakt, tegenover 21% van de overwegers en 17% van de blijvers. Blijvers hebben ook vaker dan overwegers en mobieleën de mogelijkheid om van een externe loopbaancoach gebruik te maken. Van de weinige mobieleën die zo'n coach kunnen benutten, gebruikt wederom de helft (48%) zo'n externe coach, tegenover 16% van de overwegers en 14% van de blijvers.

Tabel 3.4 Verschillen in percentages op enkele omgevingsfactoren tussen blijvers, overwegers en mobiele.

	Blijvers	Overwegers	Mobielen	Significant verschil?
Omgevingsfactoren				
POP (perc. ja)	26%	20%	16%	Ja
Interne loopbaancoach: mogelijkheid (perc. ja)	29%	22%	11%	Ja
Interne loopbaancoach: gebruikt afgelopen jaar (perc. ja)	17%	21%	52%	Ja
Externe loopbaancoach: mogelijkheid (perc. ja)	8%	8%	6%	Nee
Externe loopbaancoach: gebruikt afgelopen jaar (perc. ja)	14%	16%	48%	Ja
Externe ondersteuning gezocht buiten werkgever om (perc. ja)	4%	13%	24%	Ja
Externe loopbaancoach gebruikt buiten werkgever om (perc. ja)	1%	4%	5%	Ja
Diensten mobiliteitscentrum gebruikt (perc. ja)	2%	3%	5%	Ja

Voorts heeft bijna een kwart van de mobiele het afgelopen jaar externe ondersteuning gezocht buiten de werkgever om, tegenover 13% van de overwegers en 4% van de blijvers. Ook hebben mobiele vaker dan overwegers en vertrekkers een externe loopbaancoach gebruikt en van een mobiliteitscentrum gebruik gemaakt, hoewel de percentages klein zijn (beide 5%).

In Tabel 3.4 staan verschillen in demografische factoren tussen blijvers, overwegers en mobiele. De drie groepen verschillen niet qua geslacht, dus vrouwen zijn niet meer of minder mobiel dan mannen. Wel is de gemiddelde leeftijd van mobiele (31 jaar) significant lager dan die van overwegers (34 jaar) en blijvers (37 jaar). Ook zijn mobiele relatief vaker hoger-opgeleid (vanaf HBO en hoger): van de mobiele heeft 45% een opleiding op HBO-niveau of hoger, van de blijvers geldt dat voor 25%. Mobiele hebben minder vaak zorgtaken voor kinderen (25%), dan overwegers (35%) en blijvers (32%). Mobiele hebben minder vaak dan blijvers en overwegers een vast dienstverband dan wel uitzicht op vast dienstverband. Het aantal werkuren per week verschilt niet tussen de drie groepen. Wel zijn de mobiele vanzelfsprekend gemiddeld het minst lang in dienst, maar ook blijkt dat overwegers gemiddeld een kortere diensttijd hebben dan blijvers. Hoe langer in dienst, hoe minder men overweegt te vertrekken, zo blijkt.

Tabel 3.5 Verschillen in demografische factoren tussen blijvers, overwegers en mobielen.

	Blijvers	Overwegers	Mobielen	Significant verschil?
Demografische factoren				
Percentage man	15%	18%	16%	Nee
Gemiddelde leeftijd	37 jaar	34 jaar	31 jaar	Ja
Percentage hoger-opgeleiden	25%	39%	45%	Ja
Percentage met zorgtaken voor kinderen < 18 jaar	32%	35%	25%	Ja
Percentage met vast dienstverband (of tijdelijk met uitzicht op vast)	87%	89%	61%	Ja
Gemiddeld aantal uren per week volgens contract	26 uur	25 uur	26 uur	Nee
Gemiddeld aantal jaar in dienst bij organisatie	7	5	1	Ja

3.2.2 *Verschillen tussen typen loopbaanstap*

De groep mobielen bestaat uit zes subsegmenten (zie tabel 3.1). Het is interessant om te kijken welk type loopbaanstap het meest succesvol blijkt, en welke loopbaanstap het meest gepaard gaat met actief loopbaangedrag. Uit tabel 3.5 blijkt dat het subjectieve succes van de loopbaan (oftewel tevredenheid met de eigen loopbaan) het grootst is in de groep die *binnen de eigen branche een andere functie* heeft gekregen, gevolgd door werknemers die *naar een andere branche binnen hun eigen sector* zijn overgestapt. Het minst tevreden zijn de werknemers die van zorg en welzijn naar een andere sector zijn uitgestroomd. Intersectorale mobiliteit, in de zin van uitstroom naar een sector buiten zorg en welzijn, lijkt in vergelijking met andere vormen van mobiliteit dus *niet* tot meer loopbaantevredenheid te leiden. Er blijken geen significante verschillen tussen subsegmenten in objectief loopbaansucces, uitgedrukt in netto maandinkomen, noch in de mate waarin de loopbaanstap tot een verbeterde, verslechterde of gelijke positie heeft geleid. Ook blijkt er weinig verschil in loopbaangedrag tussen de subsegmenten, met een uitzondering van solliciteren (de andere loopbaangedragingen zijn niet in tabel 3.5 opgenomen). Daaruit blijkt dat – logischerwijs - werknemers die zijn doorgestroomd naar een andere functie binnen de eigen instelling, minder vaak hebben gesolliciteerd dan werknemers die naar elders zijn overgestapt. Voor interne doorstroming hoeft men dus minder vaak te solliciteren dan voor externe.

Tabel 3.6 Verschillen in gemiddelden op loopbaansucces tussen diverse soorten loopbaanstappen.

	Soort loopbaanstap						significant verschil?
	van andere sector naar z&w	van zorg naar welzijn of andersom	naar andere branche binnen z&w	van z&w naar andere sector	naar andere functie binnen branche	naar andere functie binnen instelling	
Subjectief succes: tevredenheid met loopbaan (schaal 1-5)	3,82	3,93	4,08	3,47	4,16	3,83	Ja
Objectief succes: inkomen (1 = < € 500, tot 7 = > € 2500 netto/maand)	2,81	2,70	3,21	3,07	3,26	3,44	Nee
Succesvolle loopbaanstap (1 = lager, 2 = gelijk, 3 = hoger)	2,45	2,37	2,32	2,15	2,36	2,34	Nee
Aantal sollicitaties afgelopen jaar (1 = 0x, tot 5 > 3x)	3,31	3,28	3,31	3,32	3,28	2,37	Ja

Noot: geen significante verschillen in overige loopbaangedragingen

3.2.3 *Verbanden tussen loopbaangedrag en loopbaansucces: een sleutelrol voor netwerken*
 Hangt loopbaangedrag samen met loopbaansucces? Om dit te toetsen voerden we regressie-analyses uit, waarmee we het subjectieve en objectieve loopbaansucces probeerden te voorspellen met de diverse loopbaangedragingen (zie tabel 3.7).

Tabel 3.7 Regressieanalyses: loopbaangedrag als voorspeller van loopbaansucces

	Subjectief succes: tevredenheid met loopbaan	Objectief succes: inkomen	Succesvolle loop- baanstap (alleen van toepassing op mobielen)
	β	β	β
Oriënteren	-,10**	,09**	-,04
Netwerken	,15***	,15***	,12*
Aantal sollicitaties afgelopen jaar	-,20***	-,05	-,02
<i>Aantal dagen afgelopen jaar be- steed aan opleiding...</i>			
In huidige vakgebied	,12***	-,06	,13*
In aangrenzend vakgebied	-,06*	-,11**	,03
In nieuw vakgebied	-,18***	-,14**	-,05
Voor persoonlijke ontwikkeling	-,15***	-,11***	-,08
Verklaarde variantie	14%***	9%***	4%*

* significant met 95% betrouwbaarheid;

** significant met 90% betrouwbaarheid;

*** significant met 99% betrouwbaarheid.

Noot. De β 's zijn regressiegewichten. Een significante positieve β betekent een positief verband tussen voorspeller en loopbaansucces, een significante negatieve β betekent een negatief verband.

Subjectief loopbaansucces, oftewel de mate waarin werknemers tevreden zijn met hun loopbaan, wordt voor 14% verklaard door loopbaangedrag. Onverwacht blijkt echter dat naarmate men zich meer oriënteert en vaker heeft gesolliciteerd, men minder tevreden is met de eigen loopbaan. De causaliteit van het verband ligt hier waarschijnlijk

andersom: juist wanneer werknemers minder tevreden zijn met hun loopbaan, gaan zij zich meer oriënteren op een baan elders en vaker solliciteren. Netwerken blijkt wél zoals verwacht positief samen te hangen met subjectief loopbaansucces: hoe meer men netwerkt, hoe tevredener over de eigen loopbaan.

Het volgen van opleidingen hangt ook niet zonder meer positief samen met subjectief loopbaansucces. Wel blijkt dat naarmate men meer dagen opleiding heeft genoten in het eigen vakgebied, men tevredener is over de eigen loopbaan. Maar trainingsdagen in aangrenzende vakgebieden, nieuwe vakgebieden of voor persoonlijke ontwikkeling hangen juist negatief samen met subjectief loopbaansucces. Ook hier zou het verband andersom kunnen zijn: mensen die minder tevreden zijn met hun loopbaan gaan vaker opleidingen buiten hun eigen vakgebied volgen, om zich op die manier te oriënteren op iets anders. De conclusie luidt dat een subjectief succesvolle loopbaan samengaat met veel netwerken en veel vakinhoudelijke training, terwijl een subjectief minder succesvolle loopbaan samengaat met veel oriënteren, solliciteren, en opleidingen buiten het eigen vakgebied volgen.

Objectief loopbaansucces, zoals gemeten met het netto maandinkomen, wordt voor 9% verklaard door loopbaangedrag. Oriënteren en netwerken hangen positief samen met inkomen, terwijl het volgen van opleidingen buiten het eigen vakgebied negatief samenhangen met inkomen.

Voor de groep mobieleen hebben we tenslotte getoetst of loopbaangedrag samenhangt met de succesvolheid van hun loopbaan. Een stap is succesvoller naarmate de huidige baan een hoger in plaats van een lager niveau heeft, beter in plaats van slechter verdient, en beter in plaats van slechter bij de eigen kennis en vaardigheden past. Loopbaangedrag blijkt dit succes voor 4% te verklaren. Hoe meer men netwerkt en hoe meer men opleidingen heeft gevolgd in het eigen vakgebied, hoe succesvoller de loopbaan was.

De conclusie luidt dat netwerken het belangrijkste loopbaangedrag is. Werknemers die goede contacten onderhouden binnen en buiten hun organisatie, en die een netwerk van vrienden hebben die hen kan helpen in hun carrière, zijn tevredener over hun loopbaan, verdienen meer, en zetten vaker loopbaanstappen die een verbetering in plaats van een verslechtering inhouden.

3.2.4 *Netwerken: belangrijk, maar geen spil*

Wat maakt nu dat de mobieleen een succesvolle loopbaan zetten? Komt dat doordat zij goed netwerken, en komt dit netwerken voort uit individuele en/of omgevingskenmerken? Of hebben die individuele en omgevingsfactoren wellicht rechtstreeks invloed op loopbaansucces, dus niet *via* netwerken?

De regressie-analyses in tabel 3.8 en 3.9 geven hierop antwoord. In tabel 3.8 staan resultaten van vier regressie-analyses. In de eerste kolom kijken we naar verbanden tussen omgevingsfactoren en netwerken. In de tweede kolom kijken we of omgevingsfactoren van invloed zijn op een succesvolle loopbaan. In de derde kolom doen we hetzelfde, maar voegen 'netwerken' als voorspeller toe. Wanneer nu de samenhang van bepaalde omgevingsfactoren met loopbaansucces afneemt tussen de eerste en de tweede kolom, terwijl netwerken wél een verband laat zien, dan kunnen we concluderen dat het verband *via* netwerken loopt. Bijvoorbeeld: het zou kunnen zijn dat men dankzij een externe loopbaancoach meer gaat netwerken en daardoor een succesvoller loop-

baanstap zet. In de vierde en laatste kolom voegen we enkele relevante demografische kenmerken toe, om voor de invloed daarvan te controleren.

Tabel 3.8 Regressieanalyses: omgevingsfactoren, netwerken en demografische factoren als voorspellers van een succesvolle loopbaanstap

	Netwerken	Succesvolle loopbaanstap	Succesvolle loopbaanstap	Succesvolle loopbaanstap
	β	β	β	β
Mobiliteitsgerichte organisatie	,15**	-,08	-,10	-,09
Dialog	-,02	-,05	-,05	-,06
POP	-,02	,09	,10	,10
Mogelijkheid tot interne loopbaan-coaching via werkgever	,12*	-,12*	-,14*	-,15**
Mogelijkheid tot externe loopbaan-coaching via werkgever	,09	,03	,02	,01
Externe ondersteuning buiten werkgever om	,02	,09	,08	,08
Externe loopbaancoach buiten werkgever om	-,04	-,06	-,06	-,06
Diensten mobiliteitscentrum gebruikt	-,01	-,01	-,01	-,01
Netwerken			,14**	,10
Geslacht (0 = vrouw, 1 = man)				-,02
Leeftijd				-,08
Opleidingsniveau				,02
Zorgtaken (0 = nee, 1 = ja)				,00
Aantal werkuren per week				,21***
Diensttijd				-,05
Verklaarde variantie	7%**	4%	5%**	11%**

* significant met 95% betrouwbaarheid;

** significant met 90% betrouwbaarheid;

*** significant met 99% betrouwbaarheid.

Noot. De β 's zijn regressiegewichten. Een significante positieve β betekent een positief verband tussen voorspeller en loopbaansucces, een significante negatieve β betekent een negatief verband.

Uit de analyses in de eerste kolom van tabel 3.8 blijkt dat netwerken voor 7% verklaard wordt door omgevingsfactoren. Dit verband is significant, maar niet erg sterk. Hoe mobiliteitsgericht de vorige organisatie was en hoe meer mogelijkheden de vorige organisatie bood voor interne loopbaancoaching, hoe meer de werknemers netwerkgedrag vertonen. Overigens blijkt uit correlaties (niet in tabel) dat mensen die een mobiliteitsgerichte organisatie waarnemen, vaak ook een werkinhoud hebben waarin zij veel leren, en die uitdagend is. Al met al is de kans dat mensen netwerkgedrag vertonen hoger naarmate de organisatie mobiliteit stimuleert en meer interne coachingsmogelijkheden biedt. Een waarschuwing is op zijn plaats: het betreft hier *geen* oorzakelijke verbanden, maar wederzijdse samenhangen. We kunnen daarom niet concluderen dat mensen *dankzij* de (waargenomen) mobiliteitsgerichtheid van hun vorige organisatie meer zijn gaan netwerken, maar wel dat mensen die waarnemen dat hun vorige organisatie mobiliteitsgericht was, tevens mensen zijn die hoger scoren op netwerkgedrag.

In de tweede kolom proberen we de succesvolheid van de gemaakte loopbaanstap – d.w.z. is de nieuwe baan hoger, verdient het beter, en past de baan beter bij iemands competenties – te verklaren met dezelfde omgevingsfactoren. Het blijkt dat de omgevingsfactoren slechts 4% van de variantie in succesvolle loopbaanstappen verklaren, een statistisch niet-significant percentage. Met andere woorden, omgevingsfactoren kunnen de succesvolheid van iemands loopbaanstap niet significant verklaren.

In de derde kolom voegen we netwerken toe aan de set van voorspellers van loopbaansucces. Nu wordt 5% van de variantie in loopbaansucces verklaard, hetgeen statistisch significant is. Netwerken blijkt positief samen te hangen met loopbaansucces. Maar omdat omgevingsfactoren niet met loopbaansucces samenhangen, hebben we niet kunnen aantonen dat *dankzij* bepaalde omgevingsfactoren mensen dusdanig meer gaan netwerken, dat zij *daardoor* succesvoller loopbaanstappen zetten.

In de vierde kolom voegen we ter controle de belangrijkste demografische factoren toe. De invloed van netwerken verandert weinig, maar wel blijkt dat hoe groter het aantal werkuren per week is, hoe succesvoller de loopbaanstap die men heeft gezet. Oftewel: fulltimers maken meer carrière in de zin van een positieverbetering dan deeltijders. Andere demografische factoren, zoals geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, het hebben van zorgtaken voor kinderen en diensttijd, voegen geen extra verklaarde variantie toe.

Tabel 3.9 Regressieanalyses: individuele factoren, netwerken en demografische factoren als voorspellers van een succesvolle loopbaanstap

	Netwerken	Succesvolle loopbaanstap	Succesvolle loopbaanstap	Succesvolle loopbaanstap
	β	β	β	β
Pers. effectiviteit in brede taken	,34***	-,09	-,14**	-,15**
Gezondheidsbelemmeringen	,07	-,02	-,03	-,01
Privé-belemmeringen	-,07	-,11*	-,10*	-,08
Willen vertrekken	-,02	,34***	,34***	,32***
Moeten vertrekken	-,03	-,13*	-,12*	-,13*
Sociale norm m.b.t. vertrekken	,08	-,09	-,10*	-,10
Netwerken			,15**	,14**
Geslacht (0 = vrouw, 1 = man)				,04
Leeftijd				-,02
Opleidingsniveau				-,02
Zorgtaken (0 = nee, 1 = ja)				,00
Aantal werkuren per week				,14**
Diensttijd				-,05
Verklaarde variantie	13%***	17%***	19%***	21%***

* significant met 95% betrouwbaarheid;

** significant met 90% betrouwbaarheid;

*** significant met 99% betrouwbaarheid.

Noot. De β 's zijn regressiegewichten. Een significante positieve β betekent een positief verband tussen voorspeller en loopbaansucces, een significante negatieve β betekent een negatief verband.

In tabel 3.9 toetsen we verbanden tussen individuele factoren en netwerken enerzijds en succesvolheid van de loopbaan anderzijds. Ook nu kijken we of de invloed van individuele factoren op loopbaansucces *via* netwerken loopt, dus of bijvoorbeeld een hoge persoonlijke effectiviteit in brede taken maakt dat werknemers meer netwerken en daardoor een succesvoller loopbaanstap zetten.

Kolom 1 toont de verbanden tussen individuele factoren en netwerken. Netwerken wordt voor 13% verklaard door individuele factoren. Individuele factoren bepalen dus sterker het netwerkgedrag dan omgevingsfactoren, die slechts 7% van de variantie in netwerken verklaarden. Het blijkt dat persoonlijke effectiviteit in brede taken sterk samenhangt met netwerken. Oftewel: hoe zekerder werknemers zich voelen in het uitvoeren van brede, complexe taken, hoe meer ze netwerken.

In kolom 2 toetsen we verbanden tussen individuele factoren enerzijds en succesvolheid van de loopbaanstap anderzijds. Individuele factoren verklaren 17% van de variantie in succesvolheid van de loopbaanstap. Hoe minder privé-belemmeringen men ervaart, hoe meer men *wou* vertrekken en hoe minder men *moest* vertrekken, hoe succesvoller de loopbaanstap. Met name de invloed van willen is sterk positief: dit duidt erop dat een sterke motivatie tot het zetten van een loopbaanstap bepalend is voor het succes ervan .

In kolom 3 voegen we netwerken toe, om te zien of individuele factoren *via* netwerken van invloed zijn op loopbaansucces. Onverwacht blijkt dat de samenhangen tussen individuele factoren enerzijds en loopbaansucces anderzijds niet afnemen (dus samenhangen lopen niet *via* netwerkgedrag), maar wel dat de samenhang van twee factoren met loopbaansucces ineens licht *toenemen*. Dit blijkt een statistisch artefact³, waarmee we de lezer slechts in een voetnoot willen vermoeien. Waar het om gaat is dat netwerken een belangrijke bijkomende factor is ter verklaringen van loopbaansucces, maar netwerken *geen* spil is tussen individuele factoren enerzijds en loopbaansucces anderzijds. Al met al zetten werknemers succesvoller loopbaanstappen naarmate zij minder privé-belemmeringen ervaren, zij in sterkere mate *willen* vertrekken en in mindere mate *moeten* vertrekken, en naarmate zij meer netwerkgedrag vertonen.

In kolom 4 controleren we voor enkele relevante demografische factoren. De enige factor van bijkomend belang is wederom het aantal werkuren per week: hoe meer men werkt, hoe succesvoller de loopbaanstap.

3.2.5 Demografische verschillen in loopbaanrelevante factoren

Om inzicht te krijgen in verschillen tussen demografische groepen, hebben we voor de belangrijkste loopbaanvariabelen op een rij gezet welke verschillen er zijn tussen mannen en vrouwen, hoger- en lageropgeleiden, jong en oud, werknemers zonder en met zorgtaken voor kinderen onder de 18 jaar, deeltijders en voltijders en tenslotte werknemers met en zonder een vast dienstverband.

Uit tabel 3.10 blijkt dat mannen en vrouwen niet verschillen in succesvolheid van de loopbaan, noch in het aantal dagen dat zij het afgelopen jaar aan vakgerichte opleidingen hebben besteed. Wel blijkt dat mannen meer netwerken dan vrouwen.

Voorts blijkt dat hogeropgeleiden niet meer of minder tevreden zijn met hun loopbaan dan lageropgeleiden, en evenmin blijkt dat hogeropgeleiden succesvollere loopbaan-

³ Dit artefact houdt het volgende in: persoonlijke effectiviteit en sociale norm correleren beide nul met succesvolle loopbaanstap. Toch is hun betagewicht significant negatief. Dit betekent dat het zogenoemde *suppressorvariabelen* zijn. Zij *drukken* het verband tussen andere determinanten en de te voorspellen variabele, in dit geval netwerken en succesvolle loopbaanstap, maar zijn zelf geen relevante voorspellers van succesvolle loopbaanstap.

stappen zouden maken dan lageropgeleiden. Wel blijkt dat hogeropgeleiden meer netwerken dan lageropgeleiden.

Wat betreft verschillen tussen leeftijdsgroepen blijkt dat ouderen tevredener over hun loopbaan zijn dan jongeren. Er blijken geen verschillen tussen leeftijdsgroepen in de succesvolheid van een gemaakte loopbaanstap. Wel blijkt dat jongeren het meeste netwerken. In de middelste leeftijdscategorie (35-44 jaar) netwerkten men het minst, maar ouderen (55-64 jaar) netwerken weer ongeveer evenveel als werknemers van 25-34 jaar. Voorts blijkt dat de oudste werknemers veel minder vakgerichte opleidingsdagen genieten dan jongeren.

Mensen met en zonder zorgtaken verschillen niet in loopbaansucces, maar wel blijkt dat mensen zonder zorgtaken meer netwerken, en dubbel zoveel vakgerichte opleidingen volgen.

Hoe minder uren per week men werkt, hoe minder tevreden men is over de eigen loopbaan, en hoe minder succesvol een gemaakte loopbaanstap was. Voorts blijkt dat voltijders meer netwerken dan deeltijders. Werknemers met kleine baantjes (minder dan 12 uur per week) volgen de meeste vakgerichte opleiding.

Mensen met een tijdelijk dienstverband zijn minder tevreden over hun loopbaan, hebben een minder succesvolle loopbaanstap gemaakt, maar netwerken *meer* en volgen meer vakgerichte opleiding.

Tabel 3.10 Verschillen in loopbaansucces en loopbaangedrag tussen diverse demografische groepen.

		Tevredenheid met loopbaan	Succesvolle loopbaanstap	Netwerken	Aantal dagen vakgerichte opleiding
Geslacht	Vrouw	3,92	2,31	*2,84	21
	Man	3,80	2,37	3,07	22
Opleiding	Lager onderwijs	4,07	2,36	*2,57	12
	Middelbaar onderwijs	3,88	2,26	2,79	21
	Hoger onderwijs	3,92	2,39	3,06	22
Leeftijd	15-24 jaar	*3,76	2,34	*3,13	*42
	25-34 jaar	3,94	2,34	2,95	22
	35-44 jaar	3,88	2,26	2,62	10
	45-54 jaar	3,98	2,32	2,74	11
	55-64 jaar	4,10	2,17	2,91	8
Zorgtaken	Geen	3,91	2,35	*2,98	*25
	Wel	3,89	2,23	2,64	12
Aantal werkuren per week	Minder dan 12 uur	*3,30	*2,08	*2,81	*30
	12-19 uur	3,81	2,27	2,70	18
	20-34 uur	4,01	2,37	2,87	19
	35 uur of meer	4,06	2,40	3,01	22
Dienstverband	Tijdelijk	*3,68	*2,13	*3,05	*28
	(Uitzicht op) vast	3,97	2,44	2,83	19

* significant verschil tussen de betreffende demografische groepen

Tabel 3.11 Verschillen in loopbaanrelevante omgevings- en individuele factoren tussen diverse demografische groepen.

		Strategie & cultuur gericht op mobiliteit	Persoonlijke effectiviteit in brede taken	Reden baanverandering: willen	Reden baanverandering: moeten
Geslacht	Vrouw	2,87	*3,25	2,77	1,71
	Man	2,86	3,57	2,92	1,84
Opleiding	Lager onderwijs	2,88	*3,03	*2,63	*1,81
	Middelbaar onderwijs	2,86	3,21	2,74	1,79
	Hoger onderwijs	2,88	3,49	2,91	1,64
Leeftijd	15-24 jaar	2,93	*3,11	*2,91	1,78
	25-34 jaar	2,89	3,35	2,87	1,68
	35-44 jaar	2,84	3,28	2,80	1,82
	45-54 jaar	2,81	3,46	2,60	1,66
	55-64 jaar	2,74	3,39	2,20	1,92
Zorgtaken	Geen	2,88	3,30	2,80	1,72
	Wel	2,84	3,32	2,80	1,77
Aantal werkuren per week	Minder dan 12 uur	2,79	*3,13	2,76	*1,90
	12-19 uur	2,83	3,26	2,69	1,73
	20-34 uur	2,89	3,31	2,81	1,68
	35 uur of meer	2,89	3,42	2,82	1,72
Dienstverband	Tijdelijk	2,84	3,24	*2,65	1,78
	(Uitzicht op) vast	2,88	3,32	2,84	1,72

In tabel 3.11 staan demografische verschillen in de belangrijkste omgevings- en individuele factoren van invloed op loopbaangedrag en loopbaansucces.

Het blijkt dat mannen meer persoonlijke effectiviteit in brede taken hebben dan vrouwen. Maar er blijken geen sekseverschillen in de mate waarin men in een mobiliteitsgerichte omgeving werkt, noch in de mate waarin men wil (wou) of moet (moest) veranderen van baan.

Hoe hoger opgeleid, hoe meer persoonlijke effectiviteit, hoe meer men wil (wou) veranderen van baan en hoe minder men moet (moest) veranderen van baan.

Er zijn geen leeftijdsverschillen in de mate waarin men in een mobiliteitsgerichte omgeving werkt. Wel blijken jongeren minder persoonlijke effectiviteit te hebben dan ouderen; die persoonlijke effectiviteit is het hoogst onder 45-54-jarigen. De wil om van baan te veranderen neemt af met de leeftijd. Maar er blijken geen leeftijdsverschillen in de mate waarin men moet (of moest) veranderen van baan.

Mensen met en zonder zorgtaken verschillen niet in omgevings- en individuele factoren van invloed op loopbaangedrag en -succes.

Voltijders hebben meer persoonlijke effectiviteit in brede taken. Werknemers met hele kleine banen (minder dan 12 uur) scoren het hoogst op de *must* om van baan te veranderen. Tenslotte blijkt dat werknemers met vaste banen vaker de wil hebben om van baan te veranderen dan werknemers met tijdelijke banen.

3.3 Samenvatting

We sommen de belangrijkste bevindingen uit het vragenlijstonderzoek op:

- Blijvers zijn tevredener met hun loopbaan dan mobielen en overwegers.
- Mobielen vertonen actiever loopbaangedrag dan niet-mobielen: ze oriënteren zich meer dan met name blijvers op hun loopbaan, ze netwerken en solliciteren meer en besteden meer tijd aan vakgerichte opleiding, maar niet aan opleidingen *buiten* het eigen vakgebied.
- Mobielen en overwegers hebben meer persoonlijke effectiviteit in brede taken, ze zijn m.a.w. zelfverzekerder in het uitvoeren van uitdagende, complexe taken.
- Overwegers voelen zich meer door hun privé-situatie belemmerd in hun loopbaan dan blijvers en mobielen.
- Mobielen en overwegers zijn meer gericht op hun eigen employability dan blijvers, zij vinden het m.a.w. belangrijker om zich breed te ontwikkelen en andere functies te vervullen.
- Overwegers scoren het *hoogst* op de *wil* en de *sociale* norm om te vertrekken, mobielen scoren het *laagst* op de *must* om te vertrekken.
- Blijvers zijn positiever dan overwegers en mobielen over de loopbaanpraktijken in hun organisatie, waaronder de mobiliteitsgerichtheid van hun organisatie, leermogelijkheden en uitdaging in het werk, ervaren nut van functionerings- en loopbaangesprekken en frequentie van loopbaangesprekken, een POP hebben, en mogelijkheden voor interne en externe coaching hebben.
- *Als* mobielen coachingsmogelijkheden hadden, dan maakten ze daar vaker gebruik van dan overwegers en blijvers.
- Mobielen maakten, buiten hun werkgever om, vaker dan overwegers en blijvers gebruik van externe ondersteuning, externe coaching en mobiliteitscentra, hoewel de frequentie van gebruik ook bij mobielen laag is.
- Mobielen en overwegers ervaren een slechtere werkgelegenheid dan blijvers, zij zetten of overwegen dus *ondanks* een waargenomen slechte werkgelegenheid loopbaanstappen.
- Loopbaanstappen die het meest tot tevredenheid over de eigen loopbaan leiden zijn ten eerste een stap *binnen de eigen branche naar een andere functie* en ten tweede een stap *naar een andere branche binnen de eigen sector*. Het minst tevreden met hun eigen loopbaan zijn de werknemers die van zorg en welzijn naar een andere sector zijn uitgestroomd.
- Werknemers die zijn doorgestroomd naar een andere functie binnen de eigen instelling hebben minder vaak gesolliciteerd dan werknemers die naar elders zijn overgestapt. Voor interne doorstroming hoeft men dus minder vaak te solliciteren dan voor externe.
- Een subjectief succesvolle loopbaan (loopbaantevredenheid) gaat samen met veel netwerken en veel vakinhoudelijke training, terwijl een subjectief minder succesvolle loopbaan samengaat met veel oriënteren, solliciteren, en opleidingen buiten het eigen vakgebied volgen.
- Een objectief succesvolle loopbaan (inkomen) gaat samen met veel oriënteren en netwerken en weinig opleidingen buiten het eigen vakgebied volgen.
- Naarmate mobielen meer netwerken en meer opleidingen volgen in het eigen vakgebied, hebben ze een succesvoller loopbaanstap gezet.
- Netwerken is het belangrijkste loopbaangedrag, want hangt samen met meer loopbaantevredenheid, een hoger inkomen en een succesvoller loopbaanstap.
- Omgevingsfactoren zoals een mobiliteitsgerichte organisatie en mogelijkheden voor interne loopbaancoaching hangen positief samen met netwerkgedrag, maar

- geen van de omgevingsfactoren houdt – noch rechtstreeks, noch via netwerkgedrag -- verband met het zetten van een succesvolle loopbaanstap.
- Hoe zekerder werknemers zich voelen in het uitvoeren van brede, complexe taken (persoonlijke effectiviteit), hoe meer ze netwerken.
 - Individuele factoren zoals weinig privé-belemmeringen, een sterke *wil* om te vertrekken maar een lage *must* om te vertrekken hangen, naast (maar niet via) netwerkgedrag, samen met loopbaansucces.
 - Hoe meer uren per week men werkt, hoe succesvoller de gemaakte loopbaanstap. Andere demografische factoren zoals leeftijd, geslacht, opleiding, zorgtaken en diensttijd voegen geen extra verklaarde variantie in loopbaansucces toe. Wel hebben demografische factoren de volgende impact:
 - o Vrouwen netwerken minder en hebben minder persoonlijke effectiviteit in brede taken dan mannen;
 - o Lageropgeleiden netwerken minder, hebben minder persoonlijke effectiviteit, willen minder van baan veranderen maar moeten dat vaker dan hogeropgeleiden;
 - o Jongeren zijn minder tevreden over hun loopbaan en hebben minder persoonlijke effectiviteit; ouderen volgen minder vakgerichte opleidingen en willen minder vaak van baan veranderen; de middengroep (35-44 jaar) netwerkt relatief het minst;
 - o Werknemers met zorgtaken netwerken minder en volgen minder vakgerichte opleiding;
 - o Deeltijders zijn minder tevreden over, en succesvol in hun loopbaan, hebben minder persoonlijke effectiviteit en moeten vaker van baan veranderen dan voltijders; werknemers die 12-19 uur per week werken netwerken relatief het minst en volgen relatief weinig vakgerichte opleiding;
 - o Werknemers met een tijdelijk dienstverband zijn minder tevreden over, en succesvol in hun loopbaan, willen minder vaak van baan veranderen, maar netwerken meer en volgen meer vakgerichte opleidingen dan werknemers met een vast dienstverband.

3.4 Ontwerpeisen aan begeleidingsprogramma's, volgens het vragenlijstonderzoek

Uit het vragenlijstonderzoek leiden we de volgende ontwerpeisen af die gesteld moeten worden aan begeleidingsprogramma's, bedoeld om werknemers met succes in beweging te doen komen:

- Probeer juist die kandidaten te bereiken voor deelname aan begeleidingsprogramma's die niet uit zichzelf loopbaangedrag vertonen, te weten vrouwen, lageropgeleiden, werknemers met zorgtaken en deeltijders.
- Train werknemers in dat wat hen *aantoonbaar* over de streep trekt om daadwerkelijk in actie te komen ten behoeve van een loopbaan die zichzelf én hun (toekomstige) werkgever wenselijk achten. Concreet toont het vragenlijstonderzoek aan dat deelnemers in het volgende getraind moeten worden:
 - Loopbaangedrag, met name netwerken en informeel solliciteren
 - Persoonlijke effectiviteit
 - Inzicht in, en omgaan met werk-privé-belemmeringen
 - Reflecteren op eigen employability en loopbaan, en hoe men goed aansluitende vervolgstappen kan maken.
- Stem trainingen af op leerbehoeften van werknemers uit bepaalde doelgroepen, of nog beter, gezien hun *individuele* wensen. Zo zullen (veel, maar niet alle!) jongeren relatief veel behoefte hebben aan trainingen in loopbaankeuzes en persoonlijke ef-

fectiviteit, terwijl de middengroep (35-44 jaar) vooral getraind wil worden in hoe, ondanks drukke werk- én prive-agenda's, ze tóch kunnen netwerken. Ouderen tenslotte zullen meer behoefte hebben aan training in zinvolle vormgeving van hun loopbaan op hun huidige werkplek.

- Zorg ervoor dat deelnemers zowel met als zonder medeweten van hun leidinggevenden kunnen meedoen

4 Resultaten kwalitatief onderzoek

4.1 Bestudeerde mobiliteitspraktijken

In het *kwalitatieve onderzoek naar mobiliteitspraktijken* hebben we tien mobiliteitspraktijken onder de loep genomen. Het zijn praktijken zoals die binnen en tussen instellingen in de sectoren zorg en welzijn plaatsvinden. Met behulp van een halfgestructureerd interviewschema ondervroegen we de verantwoordelijke medewerkers wat zij op het gebied van mobiliteit aan beleid voeren, wat zij concreet doen en wat daarbij goed en minder goed werkt (zie Bijlage A voor een overzicht van de geïnterviewde personen). We bestudeerden zowel organisatie-interne mobiliteitspraktijken, praktijken op brancheniveau, op regionaal niveau en tenslotte praktijken van vakbonden. Bij de selectie is gelet op diversiteit in de grootte van de organisatie, de branche en de ontwikkeling in ervaring en in tijd ten aanzien van mobiliteitspraktijk. De een is wat rijper of groener dan de ander. Het onderzoek moet inzicht geven in welke mobiliteitspraktijken loopbaanstappen bepalen. Centrale vraag is: wat doet de organisatie om mensen in beweging te brengen?

4.1.1 *Sterk gedragen organisatievisie: van moeten naar willen bij het Academisch Ziekenhuis Maastricht*

Het Academisch Ziekenhuis Maastricht heeft al lange tijd ervaring met mobiliteitsbeleid. Van de 4700 medewerkers werkt de helft parttime en komt een derde uit België, merendeels verpleegkundigen. De diversiteit in functieverdeling is ongeveer gelijk verdeeld over artsen, verpleging en overigen.

Beleid

De expliciete aandacht voor mobiliteitsbeleid is 10 jaar terug ontstaan toen de organisatie door een grote reorganisatie te maken kreeg met veel herplaatsingen. Het accent lag op de curatieve kant (moeten) van mobiliteit. De visie ontstond dat je naar de preventieve kant (willen) zou moeten: mensen ‘losweken’ van functie, waardoor mobiliteit meer van nature (organisch) zou ontstaan. De prioriteit kwam daarom te liggen op mensen die willen. Het eerdere mobiliteitscentrum heet inmiddels loopbaanadviescentrum. Het accent ligt nu meer op coaching en oriëntatie. Sollicitatiebemiddeling vindt niet echt meer plaats, de mensen moeten zelf actiever zijn. De wens is om uit te bouwen naar een assessment-developmentcenter en outplacementbureau, eventueel in samenwerking met anderen. Naast het loopbaanadviescentrum is voor mensen die vanwege een reorganisatie van functie moeten veranderen de herplaatsingcommissie. In deze commissie, die direct valt onder de Raad van Bestuur, zitten managers. De commissie werkt met bonus- en malus-systeem waardoor managers direct ervaren of zij voldoende inspanning plegen om een werknemer te plaatsen.

Praktijk

Het AZM pakt de uitvoering als volgt aan: iedere medewerker kan via het jaargesprek met leidinggevende aangeven wat zijn mobiliteitswensen zijn. De uitkomsten worden centraal verzameld en gematched met vacatures, waarvoor een softwarepakket beschikbaar is. Zeker in begin was veel animo onder werknemers, meer dan 10% had interesse. Er is een cruciale rol weggelegd voor de leidinggevende. Het AZM heeft geïnvesteerd in hun rol door trainingen, waarin informatie over kosten en baten (preventie, vergrijzing, ziekteverzuim) is gegeven en wat je kan doen als leidinggevende. Intern en in regioverband heeft het AZM een interim-functievervullingsbeleid: een

werknemer kan tijdelijk op andere plek werken met terugkeergarantie. Een win-winsituatie: de werknemer werkt tijdelijk in een nieuwe omgeving en de afdeling krijgt tijdelijk een ervaren iemand. In het project in regioverband werkt het AZM samen met diverse organisaties, vanuit allerlei sectoren onder de naam LIFT (Limburgs interim functievervullingsbeleid). In de praktijk komt het voor dat door bezuinigingen het accent tijdelijk weer meer op herplaatsingen komt te liggen.

Wat werkt en wat niet

Essentieel voor een succesvolle mobiliteitspraktijk is volgens het AZM een positieve houding van de leidinggevende. Maar ook in andere (alle) lagen van de organisatie is visie op en draagvlak voor mobiliteit een randvoorwaarde. Bij het AZM heeft een van de leden van de Raad van Bestuur een P&O-achtergrond, wat draagvlak op hoger managementniveau vergemakkelijkt. Vanuit visie kun je beleid maken, en door dit te linken met andere HR-instrumenten, bijvoorbeeld in het faciliteren van opleidingen, ontstaat een strategisch HR-beleid. Hiervoor zal je ook geld beschikbaar moeten hebben en stellen. De crux ligt volgens het AZM in een goed management- en peopledevelopmentprogramma. In tijden van bezuinigingen is mobiliteit lastiger te verwezenlijken. Mensen worden honkvaster en zoeken zekerheid. Bij externe mobiliteit geldt dat met name mensen met een MBO-opleiding of lager meer aan het ziekenhuis en aan regio gebonden zijn.

4.1.2 *Actief werk maken van mobiliteit: cultuuromslag bij Hulpverlening Gelderland Midden*

De Hulpverlening Gelderland Midden zoekt actief oplossingen voor haar huidige door- en uitstroomproblemen. De circa 520 medewerkers werken in het ambulancevervoer, bij de GGD of de brandweer. Daarnaast zijn er 2 stafdelingen, waaronder P&O.

Beleid

Door recente wijzigingen in het functioneel leeftijdsontslag bij de ambulance en brandweer wil en moet de organisatie actief werk maken van mobiliteit en staat voor de vraag hoe dit te doen. *'Het zal niet alleen creatief denkwerk vergen maar het vraagt vooral om een cultuuromslag.'* De medewerkers hechten aan de regio en de (goede) rechtspositie, die soms als een gouden ketting werkt. Op het gebied van mobiliteitsbeleid staat in de rechtspositie een en ander beschreven, maar dit blijkt in de *praktijk* een papieren tijger. Het eigen beleid van de organisatie zit vooral in de hoofden van mensen, maar staat (nog) niet op papier.

Praktijk

In de praktijk komt mobiliteit hoofdzakelijk ad hoc tot stand via de standaard HR-instrumenten. In het Sociaal statuut staan richtlijnen bij reorganisatie (gedwongen mobiliteit). Er is een opleidingsbeleid. Via functioneringsgesprekken kan het onderwerp mobiliteit op de agenda komen. De organisatie wil starten met POP-gesprekken om medewerkers te stimuleren na te denken over hun ontwikkeling. De organisatie schat in dat dit voor veel mensen wenselijk zal zijn. Op kleine schaal is interne mobiliteit tussen afdelingen; maar het is lastig te regelen door bijvoorbeeld verschillende functie-waarderingschalen. Daarnaast heeft de organisatie op kleine schaal de mogelijkheid om voor 'klussen' mensen te detacheren. Het ideaal is een netwerk met vacatures, bijvoorbeeld in de regio Arnhem-Nijmegen. De organisatie ziet voor externe mobiliteit kansen in de naastgelegen branches als ziekenhuis en verpleeg- en verzorgingshuizen. Het accent zal in toekomst eerst liggen op het stimuleren van medewerkers en hen te laten wennen aan het nieuwe beleid: meer mobiliteit en ontwikkeling.

Wat werkt en wat niet

Als succesfactor voor goed mobiliteitsbeleid noemt de organisatie een pro-actieve houding, voor alle betrokkenen. Laat medewerkers niet ‘doormodderen’ als je ziet dat ze bijvoorbeeld minder goed functioneren door (fysieke) beperkingen, maar bespreek direct de situatie. Hou het tempo erin, smeed het ijzer als het heet is en wacht niet te lang, dat haalt de vaart eruit. Dat betekent in de praktijk uitproberen en doen, niet te veel praten, niet eerst met regelingen gaan stoeien, die komen in tweede instantie. Goede randvoorwaarden zijn uiteraard wel belangrijk. Als je met mobiliteit aan de slag gaat bij medewerkers die ‘moeten’, moet het acceptatieproces vergoederd en liefst ‘voltooid’ zijn. Wat niet werkt bij mobiliteit is mensen dwingen. Bij medewerkers die weerstand hebben zul je eerst aan die weerstand moet werken.

4.1.3 *Mensen verleiden om in beweging te komen bij de Rivas Zorggroep*

De Rivas Zorggroep is een combinatie-organisatie van een algemeen ziekenhuis, thuiszorg en verpleeg- en verzorgingshuis en biedt ketenzorg in de regio tussen Utrecht en Rotterdam. Onder de ongeveer 5500 medewerkers is een grote diversiteit in functies. De dienst Personeel, Organisatie en Opleidingen bestaat naast een centraal team uit decentrale personeelsteams. Onder P, O&O valt ook het bureau *Moving*, in 2004 ontstaan uit het eerdere mobiliteitsbureau (sinds 2000).

Beleid

Moving staat voor *in beweging komen*. Waar het mobiliteitsbureau zich alleen richtte op mensen die vrijwillig mobiel wilden worden, is *Moving* ook voor de ‘niet-vrijwilligen’. Deze keus komt voort uit de Wet Verbetering Poortwachter. Vanuit de lijn wenste men meer samenhang tussen mobiliteit, verzuimbegeleiding en reïntegratiebegeleiding. *Moving* heeft vier ‘*Moving*-adviseurs’, bedrijfsartsen en bedrijfsbureau. De opdracht is om mensen die gemeld worden of zichzelf melden in beweging brengen, te verleiden tot bewegen. Daarbij richt *Moving* zich op zowel de leidinggevende als de medewerker. Het bureau ontwikkelt, ondersteunt en adviseert bij interne en externe mobiliteit, interne en externe reïntegratie en loopbaanbegeleiding. *Moving* adviseert en ondersteunt leidinggevend van Rivas en begeleidt, traint en bemiddelt van kandidaten. Het bureau heeft een kwalitatieve opdracht, er zijn geen outputafspraken. De doelgroep bestaat voor de helft uit transferkandidaten en ‘niet-vrijwilligen’ (door ziekte, conflict, disfunctioneren) en de helft uit ‘vrijwilligen’ (preventief of geheel uit eigen idee).

Praktijk

De uitvoering ziet er grofweg als volgt uit: er vindt altijd eerst een gesprek plaats tussen leidinggevende, werknemer en de *Moving*-adviseur ten behoeve van de opdrachtformulering. Aansluitend hebben de *Moving*-adviseur en werknemer enkele gesprekken, waarbij de adviseur tips geeft. Samen trekken zij de conclusie: wat kan binnen Rivas en wat niet? Als een van de stappen het volgen van een opleiding is, verwijst de adviseur door. In de praktijk ziet de *Moving*-adviseur dat mensen in beweging komen door prikkels. Deze prikkels kunnen liggen in allerlei zaken, zoals een nieuwe levensfase (bijvoorbeeld als de kinderen naar school gaan), een POP-gesprek met de leidinggevende, een gesprek met ‘de buurvrouw’, die je aan het denken heeft gezet, of als iemand wat heeft gezien op intranet.

Wat werkt en wat niet

Wat zijn succesfactoren bij het stimuleren van mobiliteit? Ook bij Rivas Zorggroep is een grote rol weggelegd voor de direct leidinggevende. Er is veel winst te behalen als deze in gesprek blijft met de medewerker, feedback durft te geven, kan spiegelen en

mobilititeit ziet als professionalisering. Daarmee is de eerste stap gezet. Aansluitend zal ook de organisatie creatief moeten zijn om zaken te regelen, bijvoorbeeld proefplaatsingen mogelijk te maken, uitwisseling te bieden en netwerkgesprekken te stimuleren. Kortom: vanuit de vraag wat is passend bij deze persoon, de juiste stappen op maat zoeken én maken per persoon, aansluitend bij de financiële mogelijkheden en competenties. Wat ook werkt: lef hebben om ongebruikelijke stappen te zetten. De Movingadviseur biedt een helicopterview, door de loopbaan in een langer perspectief te zetten: ‘wat kun je verwachten en wat zijn je dromen?’. Bij mensen die sterk vasthouden aan zekerheden (zoals arbeidsvoorwaarden), kan het werken om samen de financiën op een rij te zetten, waardoor mensen weer durven dromen. Naast de gesprekken biedt Moving sinds kort meer ondersteuning bij (intern) solliciteren, omdat uit de praktijk blijkt dat mensen iets te gemakkelijk denken over (intern) solliciteren. Essentieel is dat de hele organisatie achter mobiliteit staat, niet alleen op papier, maar ook tussen de oren, er moeten geen vooroordelen zijn.

4.1.4 *Lange adem hebben en consequent zijn bij de Amerpoort ASVZ*

Bij de instelling voor verstandelijk gehandicaptenzorg Amerpoort ASVZ werken naar schatting 1600 medewerkers voor 1200 cliënten. De meest voorkomende functie is begeleider en zorgcoördinator. De organisatie heeft een dienst P&O, met loopbaanadviseur en Arbo-, Verzuim en Reïntegratieafdeling.

Beleid

Om meerdere redenen investeert de Amerpoort in mobiliteitsbeleid. De organisatie wil medewerkers zo lang mogelijk in een passende functie houden, zodat zij goed en plezierig werken, een laag ziekteverzuim hebben (5%), vanwege behoud van menskracht voor de zorg en om de kwaliteit van de zorg te handhaven.

Praktijk

In de praktijk biedt de Amerpoort een ‘allround mobiliteitspakket’. Het merendeel van de bekende beleidsmiddelen en -instrumenten wordt toegepast. Daarnaast heeft de Amerpoort een eigen loopbaanadviseur in dienst. Deze voert individuele gesprekken en geeft open trainingen, die ook toegankelijk zijn voor collega-instellingen. Dit laatste wordt juist aangemoedigd, het geeft een kijkje in de keuken bij elkaar. Doel van de training is de veranderingsbereidheid te stimuleren en mensen bewust te maken van de eigen mogelijkheden. Er is wekelijks overleg tussen loopbaanadviseur en Arbo, Verzuim en Reïntegratie-afdeling ten behoeve van matching van vacatures en kandidaten. Extern werkt de Amerpoort in een regionaal mobiliteitscentrum samen met 7 grote instellingen in de zorg (ziekenhuizen, psychiatrie, verpleeghuizen, etc.) De ervaring leert dat de belasting in deze instellingen divers is en dat *intrasectorale* mobiliteit werkt. Voor de eigen branche, specifiek voor de verstandelijk gehandicaptenzorg in Utrecht werkt de organisatie samen met het loopbaanadviescentrum VGU. Het Transferpunt Werk voert dit uit. Het idee is nu om ook buiten de sector samenwerking te zoeken, o.a. vanwege de krappere arbeidsmarkt.

Wat werkt en wat niet

Wat maakt dat de Amerpoort een succesvol mobiliteitspraktijk voert? Veel is gelegen in het consequent doorvoeren van beleid en een lange adem hebben. Mobiliteit staat sinds zes jaar op de agenda; na twee jaar ging mobiliteit echt leven in de organisatie. Door positieve ervaringen heeft de organisatie steeds nieuwe initiatieven genomen. De organisatie wil bewust laten zien hoeveel mensen van baan wisselen en geeft veel bekendheid geven aan de mogelijkheden. Averechts werkt een cultuur waarin mensen zich schamen dat ze een stapje terug doen (demotie). Ook het management en OR

moeten achter het beleid staan. Voor de leidinggevende is een duidelijke rol weggelegd in het stimuleren en activeren van medewerkers in POP-gesprekken en functionerings-gesprekken. Daarnaast is de Wet Verbetering Poortwachter een activator. Door deze wet is vrijblijvendheid verdwenen. Er is een duidelijker verantwoordelijkheid voor werknemer en werkgever om actief en preventief bezig te zijn met mobiliteit. Een leidinggevende kan bijvoorbeeld een ‘herplaatser’ niet weigeren. Ook het faciliteren van gesprekken en scholing is een belangrijke factor. En zeker niet onvermeld mag blijven dat de Amerpoort een specialist in huis heeft in vorm van een deskundige loopbaanadviseur. De waarde schuilt in de onafhankelijkheid van deze persoon, die veiligheid en deskundigheid biedt. Met behulp van diverse methodieken, afgestemd op de persoon, zoekt de loopbaanadviseur samen met de kandidaat naar de authentieke kwaliteiten. Welke overtuigingen en mechanismen zitten deze kwaliteiten in de weg zitten? De loopbaanadviseur speurt met de kandidaat naar de blokkades om vervolgens samen het ‘bibbergebied’ in te gaan. Waar nodig geeft de adviseur steun. De vaardigheden van de adviseur en de keuze voor de juiste methodiek is van grote invloed op het succes van het traject. Essentieel is commitment van de leidinggevende voor de start van een traject. Wel signaleert de loopbaanadviseur dat mensen vaak pas in een laat stadium zich bij haar melden of worden gemeld. De energie richt zich dan eerst op herstel voordat mobiliteit en loopbaan in beeld kunnen komen. Belangrijk is volgens de Amerpoort dat mensen het gevoel krijgen niet afhankelijk te zijn, maar grip kunnen hebben op hun eigen loopbaan.

4.1.5 *Mensen die ‘vast zitten’ verder helpen bij de Kobergroep*

De Kobergroep is een instelling voor kinderopvang en peuterspeelzalen in Brabant. Er werken ongeveer 700 mensen, hoofdzakelijk jonge vrouwen (de gemiddelde leeftijd is 36 jaar) in de functie van groepsleidster en peuterspeelzaalleidsters. Daarnaast zijn er serviceteams, met administratieve functies en is er een afdeling P&O.

Beleid

Het beleid is erop gericht om mensen die ‘vast zitten’ verder te helpen, in- of extern. Bijvoorbeeld mensen die beseffen ‘ik haal de 65 niet in dit werk’; werken in de kinderopvang is fysiek zwaar werk. Het uitgangspunt is dat mensen zelf moeten willen. De organisatie werkt aan preventie door een herplaatsingsbeleid en opleidingsbeleid om functies te verbreden. Hier ligt een taak voor opleidingsfunctionaris. Er is veel aandacht voor opleidingen en cursussen, waarbij ook de kennis die intern al voorhanden is gebruikt wordt. Daarnaast investeert de Kobergroep in een gezonde combinatie van werk & zorg, om te voorkomen dat mensen uitvallen. Ook functieroulatie is een van de peilers. Voor mensen die door ziekte hun werk in de kinderopvang niet meer kunnen verrichten houdt de Kobergroep bewust tijdelijke plekje vrij op de administratie. Gezien de gelijksoortigheid in de uitvoerende functies in de kinderopvang lijken de serviceteams of secretariaat (meer administratieve functies) de eerste plek voor verandering van baan bij ziekte. De organisatie heeft geen specifiek beleid gericht op ouderen. Zij hebben overigens een lager ziekteverzuim dan jongeren; een mogelijke verklaring kan zijn dat de ouderen die het te zwaar vonden al eerder zijn vertrokken. Naast de eerder genoemde loopbaaninstrumenten heeft de Kobergroep ook een pool voor herplaatsingen. Dit is een soort intern uitzendbureau, waarin iemand meedraait totdat zij weer een vaste werkplek heeft. Sommige mensen, vooral de jongeren, vinden dit zelfs leuker dan een vaste werkplek.

Wat werkt en wat niet

Het succes ligt in mensen zelf aan het werk te zetten. Mensen zelf nieuwe dingen te laten ervaren door opdracht(jes) om zich te oriënteren, snuffelstages, uitproberen.

Soms is ook bijscholing of opscholing een onderdeel, gefaciliteerd door organisatie. De ervaring leert dat de werknemers van de Kobergroep in beweging komen als er zekerheden worden geboden (arbeidsvoorwaarden, contract, in de buurt kunnen blijven werken vanwege kleine kinderen thuis). Ook werkt het goed als er een duidelijk stappenplan is, 'wat kan ik verwachten in het traject', liefst op papier zodat mensen het thuis nog eens rustig kunnen nalezen. De crux ligt in het aantrekkelijk maken van mobiliteit en duidelijk te zijn in wat er mogelijk is. Wat werkt is vertrouwen te wekken bij medewerkers; mee te denken, geduld te hebben en de win-winsituatie te laten zien. Wat zeker niet werkt is om mobiliteit op te leggen. Een bottleneck is soms de beeldvorming over administratief werk. Mensen uit de kinderopvang denken wel eens makkelijk te kunnen overstappen naar administratief werk, zonder aanvullende opleiding ('ik werk thuis toch ook op de computer'). Het kan dan tegenvallen als blijkt dat er (zware) opleidingen voor nodig zijn.

4.1.6 *Een tevreden loopbaan; keep it simple bij Transvorm*

Transvorm adviseert en ondersteunt werkgevers en werknemers uit de sector zorg en welzijn op het terrein van arbeidsmarkt en opleiden. Via regionale netwerken verbindt Transvorm organisaties met elkaar. Transvorm is een netwerkorganisatie waarvan de ziekenhuizen, verpleging en verzorging, thuiszorg, GGZ en Gehandicaptenzorg allen lid zijn.

Beleid

Kortweg ondersteunt Transvorm zorg- en welzijnsinstellingen in Midden- West- en Noordoost Brabant bij het activeren van medewerkers. De organisatie is ontstaan vanuit 'moeten', de verantwoordelijkheid voor preventie, verzuim en reïntegratie vanuit de Wet Verbetering Poortwachter. Er is nu sprake van een verschuiving naar preventie en 'willen': een tevreden loopbaan. Ook is het accent de laatste twee jaar meer op mobiliteit gelegd en minder op instroom.

Praktijk

De organisatie biedt in de praktijk diverse producten, zoals tests en gesprekken voor werknemers en netwerkbijeenkomsten voor werkgevers. Nieuw is het virtueel mobiliteitscentrum, waar vacatures en kandidaten bij elkaar worden gebracht. Een ander voorbeeld is de mogelijkheid om op bovenformatieve plaatsen bij instellingen 'te proeven' voor een week of een maand. Ook heeft Transvorm een cd-rom met een digitale zelfscan onder de naam Loopbaanmeter, die je thuis kunt invullen.

Wat werkt en wat niet

Transvorm constateert dat het bevorderen van de *intrasectorale* mobiliteit goed loopt, hoewel het sterk afhangt van instellingen; er is een enorme diversiteit in aanpak en succes. Lastiger is de *intersectorale* mobiliteit: de overleggen met andere instellingen zijn vooral beleidsmatig, de echte uitvoering komt niet van de grond. Per 1 januari 2006 is het Regiobaal Orgaan Arbeidsmarkt opgeheven en daardoor ontmoet men elkaar nog maar weinig. Organisaties zijn vaak zelf al lang bezig met een kandidaat; willen eerst in de eigen keuken oplossen en komen pas in een (te) laat stadium met kandidaat. Een beleidsmatige aanpak werkt averechts. Wat wel succesvol werkt en mobiliteit bevordert is eenvoud en praktische instrumenten, zonder teveel poespas: 'keep it simple'.

4.1.7 *'Goh, wat is er nog meer in de wereld?' bij RAV Flevoland*

De Regionale Ambulance Voorziening (RAV) Flevoland is met 90 medewerkers onderdeel van de Hulpverleningsdienst (HVD) Flevoland, die in totaal 350 medewerkers in dienst heeft. De hoofdmoot van de RAV vormen chauffeurs en verpleegkundigen; daarnaast is er de functie van opleider, teamleider, roostermaker, secretariaat en arts. De HVD heeft een afdeling P&O waaronder ook de RAV valt.

Beleid

De RAV heeft te maken met een verouderd personeelsbestand, veel vrouwen, veelal parttimers en nauwelijks spontane uitstroom. Werken bij de ambulancevoorziening is een 'life time job' en denken over ontwikkeling en mobiliteit is niet echt gebruikelijk. Mensen zijn gewend lange tijd bij dezelfde werkgever te werken, met goede arbeidsvoorwaarden. Tot op heden was er geen mobiliteitsbeleid bij de RAV. De recente wijzigingen in het functioneel leeftijdsontslag maakt een mobiliteitsbeleid echter noodzakelijk. Sinds kort is het besef tot het MT doorgedrongen *'we moeten we wel wat gaan doen'*. In overleg met de OR zijn maatregelen bedacht.

Praktijk

De uitvoering van de recente maatregelen is nog pril. De centrale vraag is *'hoe kun je zorgen dat mensen een nieuwe horizon zien?'*. Daar begint de organisatie pas net mee. Een van de maatregelen is om bij werving en selectie meer op bredere inzetbaarheid te letten, daar expliciet over te zijn en 'mensen met meer talenten aan te nemen'. De keuze is gemaakt om niet met dwang te werken; dat past niet in de managementstijl en de bedrijfscultuur. Mensen komen niet snel uit zichzelf met plannen en wensen over de eigen loopbaan. Het eerste accent ligt daarom op stimuleren en oriënteren, *'goh, wat is er nog meer in de wereld?'*. Door onder meer loopbaangesprekken en functioneringsgesprekken wil de RAV de omslag bereiken. Aanvullend zijn maatregelen als reistijdcompensatie, loopbaantraining 1x per jaar, en mailing met vacatures en een mobiliteitsnetwerk in oprichting met o.a. gemeente en ziekenhuizen. De maatregelen zijn gericht op zowel interne als externe mobiliteit, gezien de beperkte eigen diversiteit in functies.

Wat werkt en wat niet?

De organisatie acht het succes van het nieuwe beleid sterk afhankelijk van de 'dreiging' (de noodzaak). Bijvoorbeeld in geval van verminderde zekerheid dat er werk is of dat er werk blijft. Door mensen die weg zijn gegaan, hun ervaringen te laten vertellen laat de organisatie zien wat de positieve effecten zijn van een loopbaanstap. Nieuwe ideeën heeft de RAV ook: werken met plaatsingentermijn (functieroulatie) of tijdelijke contracten. Een andere mogelijkheid is om de organisatiestructuur te wijzigen en dichter tegen andere organisaties, zoals ziekenhuizen aan te gaan zitten, zodat overstappen logischer wordt. Een ding is voor de organisatie duidelijk: in geen geval dwang.

4.1.8 *Balans in realiteit – wenselijkheid – bereidheid bij SIGRA*

Samenwerkende Instellingen Gezondheidszorg Regio Amsterdam (SIGRA) is een samenwerkingsverband van ruim 50 gezondheidszorginstellingen in de regio Amsterdam. SIGRA heeft een Infotheek Zorg, waar mensen terecht kunnen voor informatie over werken in de zorg en loopbaanbegeleiding, consult en advies. Bij SIGRA werken 25 mensen.

Beleid en praktijk

In de Infotheek zijn 3 mensen werkzaam als loopbaanadviseur. Zij bieden ondersteuning aan werkgevers en (potentiële) werknemers. SIGRA brengt tweewekelijks een vacaturekrant uit en heeft een eigen site voor www.werkenindezorg.nl. Aan werknemers biedt SIGRA hoofdzakelijk loopbaangesprekken en coaching. Mensen kunnen zich oriënteren, leren netwerken en hulp krijgen bij solliciteren. Waar nodig en mogelijk legt SIGRA contact voor de financiering van opleidingen bij de eigen werkgever of UWV of CWI. Opvallend is de nog niet elders gehoorde goede samenwerking met de onafhankelijk arbeidsadviseurs van het CWI. De samenwerking richt zich op matching (over en weer) en voorlichting over rechten en plichten en het wettelijk kader. Ook ziet SIGRA steeds meer mensen met een individuele reïntegratieovereenkomst (IRO) die zich oriënteren op werken in de zorg.

Voor werkgevers en P&O'ers vervullen de SIGRA-adviseurs vooral een faciliterende rol in de vorm van kennisoverdracht, netwerkbijeenkomsten voor P&O'ers en het uitwisselen van CV's van kandidaten. Instellingen doen zelf ook veel en hebben soms de beschikking over een eigen mobiliteitscentrum. De aangesloten instellingen hebben sinds kort meer behoefte aan samenwerking omdat beleid van bovenaf dat vraagt.

Wat werkt en wat niet

Om succesvol te zijn moet je 'zicht krijgen op mensen' heeft SIGRA ervaren. Daarvoor heb je vaardigheden en eigen levenservaring nodig. De P&O'ers van de aangesloten instellingen starten vaak eerst zelf loopbaantraject met een medewerker. Als de problematiek te groot wordt verwijzen zij door naar SIGRA. Belangrijk bij deze mensen is om ruimte te geven aan boosheid, die moet er soms eerst nog uit. Zoek de motivatie, prik door mensen heen, luister en zie wat hen beweegt. Ga op zoek naar de balans in realiteit (zekerheden) – wenselijkheid – bereidheid. Willen is het sleutelwoord. Het gaat om realistische haalbaarheid. En wat is de zingeving in het werk? Wees als adviseur geen alwetende, vul het niet voor een ander in. In de zorgsector zou een culturomslag op gang moeten komen. SIGRA zou graag meer onderlinge samenwerking zien tussen zorg- en zorggerelateerde instellingen en maatschappelijke instellingen, te weten onderwijs, overheid en bedrijfsleven. Vraag en aanbod kan veel meer en beter op elkaar afgestemd worden.

4.1.9 *Mobiliteit geïntegreerd in HR-beleid in Friesland*

Het mobiliteitsnetwerk WerkeninFriesland.nl is het virtuele loopbaancentrum van de samenwerkende overheden in Friesland. Het omvat een intern mobiliteitscentrum voor medewerkers van de aangesloten organisaties. Het netwerk is opgezet door de werkgroep WerkeninFriesland dat vanuit het hoofden personeelszaken overleg (PHZ) is ontstaan. Deze werkgroep bevat vertegenwoordigers van de zeven deelnemende gemeenten.

Beleid

Het online centrum bevat een openbare vacaturesite en een intern mobiliteitscentrum voor medewerkers van de aangesloten organisaties. Het doel is om op moderne manier te communiceren op en over de arbeidsmarkt; daling van wervingskosten; directe werving in de regio en een goed kanaal te zijn voor tijdelijke personeel en reïntegratiekandidaten.

Praktijk

In de praktijk kunnen (potentiële) werknemers interne en externe regionale vacatures raadplegen, hun CV publiceren in de CV-bank, is er een vacature e-mailservice en kunnen ze direct online solliciteren. De wens is om de site uit te breiden met stages en

opleidingen. Het is een frisse site waar in het begin veel bekendheid aan gegeven is. De site was eerst experimenteel. Uit de evaluatie door de Hogeschool Leeuwarden bleek dat jongeren de site weten te vinden, er goede recruitment met automatische matching via cv was en de kostenbesparing aanzienlijk is.

Wat werkt en wat niet

Bepalend voor het succes van WerkeninFriesland.nl is communicatie. Laat zien wat de mogelijkheden zijn en geef bekendheid aan site. Door mensen een eindplaatje te laten zien, een nieuwe baan, met de stappen die nodig zijn, stimuleer je mobiliteit. Je moet vooral niet te sturend zijn; een organische stijl werkt veel beter. Aanvullend op de site zal de eigen organisatie ook de nodige instrumenten moeten bieden. De deelnemende gemeente Smallingerland heeft competentie management, voert functioneringsgesprekken en heeft loopbaanadviseur in vaste dienst; die gesprekken voert en loopbaanstellen kan doen. De verschillende instrumenten moeten linken met het hele HR-beleid, zodat je een integraal en strategisch HR-beleid voert. Medewerkers in Smallingerland kunnen zich oriënteren met behulp van de loopbaanadviseur. Er is een interne cursuskalender, die de ontwikkeling stimuleert en prikkelt, maar de mogelijkheid voor opleidingen is ook aanwezig, ook intergemeentelijk. De wens is om deze opleidingen ook op site te zetten ten behoeve van uitwisseling. Tot slot is er zoals al vermeldt de site.

4.1.10 Loopbaanadvies door leden voor leden bij de ABVAKABO FNV

De vakbond ABVAKABO FNV is met 365.000 leden de grootste vakbond voor werknemers in de zorg, welzijn en publieke sector. De bond biedt sinds enige jaren loopbaanadvies door kaderleden aan leden.

Beleid

'Loopbaanadvies verwacht men niet direct bij een vakbond', schrijft de bond op de eigen site. Voor de ABVAKABO FNV is een van de doelen het werk van de leden 'zo plezierig mogelijk' te maken. De bond heeft de visie dat het werkplezier vergroot wordt als iemand werk doet dat past bij wat diegene kan, weet en wil. Via loopbaanadvies kan het lid er achter komen wat hij kan en wil. Relevante vragen zijn: wat wil ik bereiken in mijn werk? En welke mogelijkheden zijn aanwezig? Wil ik bij mijn huidige werkgever blijven of ga ik mij oriënteren op ander werk? De bond wil leden een onafhankelijke kijk bieden op de eigen situatie en biedt daarom loopbaanadvies sinds enige jaren aan. De inschatting van de bond is dat sommige mensen het 'veiliger' vinden om buiten de eigen organisatie met de loopbaan bezig te zijn.

De loopbaanconsulenten en -trainers zijn allemaal vrijwilligers, die ondersteunt worden door een bezoldigde landelijk coördinator. De vrijwilligers doen dit werk vooral om andere leden te helpen en om zichzelf verder te ontwikkelen op hun vakgebied. Zij zijn in het dagelijks leven bijvoorbeeld loopbaancoach of personeelsadviseur.

Praktijk

Elke dinsdagavond kunnen leden op afspraak terecht op een kantoor in de regio voor een gesprek met een loopbaanconsulent, een soort van spreekuur waar mensen in principe eenmalig komen. De capaciteit van het spreekuur is in 2005 niet geheel benut (er waren ongeveer 600 gesprekken). De bond denkt dat nog te weinig leden weet hebben van deze dienstverlening en gaat zich actiever richten op communicatie naar de leden. De loopbaanadviseur kan mensen doorverwijzen, bijvoorbeeld naar de workshops die de bond verzorgt, zoals functionerings- en beoordelingsgesprekken, netwerken, solliciteren en loopbaanoriëntatie. Ook zijn er meerdaagse loopbaantrainingen, waarin de deelnemers aan zichzelf werken. Een voorbeeld is de training persoonlijke effectiviteit,

waarin de deelnemers een eigen actieplan maken. Het doel is niet om mensen aan het handje te nemen, maar te activeren en bewust te maken van de mogelijkheden.

De bond heeft ook een Carrièreplanner Zorg ontwikkeld, een boekje dat een praktische wegwijzer voor werknemers is ‘voor een gezonde en bevredigende loopbaan’. De ABVAKABO FNV overweegt om een vast aanbod voor sectoren te gaan ontwikkelen, omdat hier behoefte aan is. De zorg en welzijn sector zou een mogelijkheid zijn.

Wat werkt en wat niet

De aanleiding om zich melden voor loopbaanadvies is heel divers. Voor velen is het een eerste (veilige) stap om zich oriënteren en een startpunt te vinden, ‘waar begin ik?’. De ervaring van de afgelopen jaren leert om te vertrekken bij de beleavingswereld van de persoon zelf en vervolgens aan vraagverheldering te doen. Zo kan de persoon de warboel in het hoofd aan ideeën en vragen ordenen. De volgende stap is om de juiste paden te vinden, waar moet je zijn voor wat, welke richting wil ik op, wil ik functieverbreding of juist specialiseren? Een succesformule ligt in het ontsluiten van informatie over de mogelijkheden.

4.2 Conclusie

Wat leert het bestuderen van tien mobiliteitspraktijken op een rij? Er is een keur aan loopbaaninstrumenten, die afhankelijk van de persoon op maat toegepast worden. De praktijken richten zich hoofdzakelijk op *intrasectorale* mobiliteit in zorg en welzijn; er zijn beperkt samenwerkingsverbanden met andere sectoren, hoewel de wens bij sommige organisaties wel aanwezig is. Twee aspecten blijken essentieel voor een succesvolle loopbaanstap. Ten eerste, wees er vroeg bij en ten tweede, weet om te gaan met onzekerheden.

4.2.1 *De eerste stap: vroegtijdig en daadkrachtig aan de slag*

‘Hoe eerder, hoe beter’ zou een motto kunnen zijn van een organisatie die werk maakt van mobiliteitsbeleid. Niet dat iedereen zo snel en zo vaak mogelijk van baan moet veranderen. Wel dat je als werknemer, leidinggevende, P&O’er je oren en ogen open moet houden en adequaat reageert op de signalen die mogelijk wijzen in de richting van een nieuwe loopbaanstap. Uit de mobiliteitspraktijken blijkt dat hoe eerder iemand zich meldt of gemeld wordt, hoe beter dat is. Als iemand te laat start met een loopbaantraject, in het meest negatieve scenario na uitval, zal eerst het accent liggen op herstel, het overwinnen van weerstand en/of het accepteren van het niet meer kunnen vervullen van de functie. Pas daarna ontstaat ruimte voor de ‘wensen- kant’. Vroegtijdig signaleren veronderstelt dat *werknemers zélf reflecteren* op wat zij kunnen en willen. De onderzochte mobiliteitspraktijken kennen allen ook een essentiële rol toe aan de *leidinggevende*. Deze zal de vaardigheid moeten hebben om in bijvoorbeeld functioneringsgesprekken het onderwerp mobiliteit op zodanige wijze aan de orde te stellen dat een werknemer zich vrij voelt samen (of met een loopbaanadviseur) hierover van gedachten te wisselen. Een tip aan een *organisatie* die nog maar net start met mobiliteitsbeleid: stel samen vast, van hoog tot laag waarom je werk maakt van mobiliteit, draag dit uit, laat zien dat je serieus bent en heb een lange adem! Maar naast woorden, in de vorm van een *visie*, gaat het nog meer om daden. Werk praktisch, daadkrachtig en creatief. Voor zowel werknemer als werkgever geldt: smeed het ijzer als het heet is, stap over regels heen, die geven de benodigde *open mind* en stel vooral de vraag: wat kan *wèl*.

4.2.2 *Omgaan met zekerheid en onzekerheid*

Een zeer belangrijke voorwaarde om in beweging te komen is de mate waarin iemand kan omgaan met onzekerheid. De geïnterviewden onderkennen dat dit een *competentie* is die in de praktijk zeer bepalend is. Immers, een nieuwe loopbaan stap betekent, noodgedwongen of niet, in veel gevallen ook zekerheden en vanzelfsprekendheden achter je laten. Naast de materiële zekerheden, zoals een vast contract, woon-werkafstand en het salaris, zijn dat ook immateriële zekerheden als collega's, veiligheid, weten wat er van je verwacht wordt en wat je aan kwaliteiten te bieden hebt. In beweging komen is jezelf de vraag stellen wat er nog meer 'te koop' is op de arbeidsmarkt en welke van jouw kwaliteiten je bijvoorbeeld wilt ontwikkelen. Daarvoor kan het nodig zijn om ontwikkelde mechanismen en blokkades te doorbreken. Of, zoals een loopbaanadviseur het noemde: '*het bibbergebied in gaan*'. Hierbij is de mate waarin iemand kan omgaan met een lastige, nieuwe of andere situatie en hoe deze 'op te lossen', ook wel *coping* geheten, een succesfactor. De loopbaanpraktijken laten zien dat juist op zulke momenten *steun* kan werken, bijvoorbeeld steun van een loopbaanadviseur. De vraag is hoe je meer en beter kunt sturen op actief coping-gedrag.

4.3 **Ontwerpeisen aan begeleidingsprogramma's, volgens het kwalitatieve onderzoek**

Uit het kwalitatieve onderzoek leiden we de volgende ontwerpeisen af die gesteld moeten worden aan begeleidingsprogramma's, bedoeld om werknemers met succes in beweging te doen komen:

- Bed begeleidingsprogramma's in in organisatiebeleid dat werknemers en leidinggevenden *vroeg* in hun loopbaan bewust maakt van het belang van flexibiliteit en mobiliteit.
- Leer deelnemers omgaan met onzekerheid, o.a. door hen actief om te leren gaan met loopbaanproblemen: hoe herken ik mijn loopbaanprobleem, hoe genereer ik oplossingen, hoe zoek ik steun voor die oplossingen, en hoe realiseer ik mijn loopbaanvoornemens?
- Maak werkgevers duidelijk wat kosten en baten van deelname aan begeleidingsprogramma's zijn, voor zowel werkgevers als werknemers.
- Maak onderscheid tussen doelgroepen en begeleid vooral hen die niet uit zichzelf in beweging komen.
- Sluit aan bij professionele loopbaanprogramma's die al bestaan en communiceer helder over de (aanvullingen in) begeleidingsprogramma's door TNO.

5 Ontwerpeisen aan begeleidingsprogramma's

In dit korte slothoofdstuk vatten we de ontwerpeisen samen die voortvloeien uit het literatuuronderzoek, het vragenlijstonderzoek en het kwalitatieve onderzoek naar mobiliteitspraktijken. In een tabel presenteren we in de linkerkolom de belangrijkste onderzoeksresultaten, op basis waarvan we in de rechterkolom ontwerpeisen formuleren.

Onderzoeksbevindingen	Ontwerpeisen die daaruit volgen
<p><i>Individuele factoren bepalen loopbaangedrag en -succes</i> Een aantal individuele factoren blijkt van belang in het voorspellen van een succesvolle, tot tevredenheid stemmende loopbaan(stap). Concreet betreft dit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijke flexibiliteit in het vormgeven van de eigen (loop)baan • Corporate sense: verbindingen leggen tussen wat men zelf kan en wil en wat de (toekomstige) werkgever eist • Reflecteren op de eigen loopbaan: is men tevreden? Welke loopbaanankers (specialistisch of generalistisch) heeft men? Wat kan en wil men? Wat is de eigen employability orientation? • Realistische kosten-batenafwegingen maken van blijven of veranderen/vertrekken • Persoonlijke effectiviteit en zelfsturing • Omgaan met onzekerheid over de eigen loopbaan • Inzicht in, en omgaan met levensfase-afhankelijke werk-privé-belemmeringen en werk-gezondheidsbelemmeringen • Netwerken 	<p><i>Train werknemers in belangrijkste individuele factoren</i> Werknemers moeten getraind worden in de hier-naast genoemde aspecten, want daarvan is aangetoond dat deze tot loopbaangedrag en –succes leiden.</p> <p><i>Loopbaangedrag moet eindterm zijn van training</i> Na afloop van de training moet het geleerde tot uitdrukking komen in nieuw loopbaangedrag, hetgeen inhoudt dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • werknemers loopbaanproblemen tijdig bij zichzelf herkennen, • er oplossingen voor genereren, • steun zoeken voor die oplossingen en • hun nieuwe loopbaanvoornemens weten te realiseren. <p>Dit laatste kan, maar hoeft geen loopbaanstap te impliceren; het kan ook betekenen dat werknemers een gewijzigd takenpakket realiseren.</p>
<p><i>Omgeving kan loopbaangedrag beperkt stimuleren</i> Met strategisch loopbaanbeleid kunnen organisaties tot op zekere hoogte loopbaangedrag stimuleren, bijvoorbeeld door werknemers al vanaf indiensttreding tot nadenken over hun loopbaan te stimuleren, en door uitdagend, leerzaam werk te bieden. Ook in haar cultuur kan een organisatie actief loopbaangedrag stimuleren of juist afremmen, hoewel het vaak beperkt blijft tot het stimuleren van het (niet onbelangrijke!) netwerkgedrag. Her en der in de sectoren zorg en welzijn zijn al goede mobiliteitspraktijken zichtbaar, zoals bij de Rivas Groep, waar kandidaten zich, meer en soms minder vrijwillig, melden bij het bureau <i>Moving</i>; loopbaanadviseurs en –trainers helpen hen hun loopbaandromen te realiseren, vooral ook dankzij inzet van leidinggevenden en de organisatie die voldoende herplaatsingsmogelijkheden kan bieden.</p>	<p><i>Bed begeleidingsprogramma's in in bestaand loopbaanbeleid, o.a. door erover te communiceren</i> De begeleidingsprogramma's moeten toegevoegde waarde leveren aan bestaande mobiliteitspraktijken, en bovendien ingebed zijn in het bestaande loopbaanbeleid van (en tussen) organisaties. Dit laatste is wellicht niet helemaal haalbaar binnen de korte looptijd van dit project; minimaal haalbaar is wel dat er communicatie plaatsvindt over de begeleidingsprogramma's, zodat organisaties en hun werknemers die (zijdelings) deelnemen aan de begeleidingsprogramma's ervan op de hoogte zijn, en zodat de begeleidingsprogramma's een signaalfunctie vervullen naar organisaties om, indien nodig, te reflecteren op hun loopbaanbeleid en dit eventueel bij te stellen.</p>

Onderzoeksbevindingen	Ontwerpeisen die daaruit volgen
<p><i>Werknemers zijn in te delen op basis van loopbaanrisico</i> Werknemers zijn in te delen in verschillende categorieën met meer of minder risico om vast te lopen in hun (loop)baan. Een ‘gemakzuchtige’, maar weinig precieze, indeling is te maken op grond van demografische factoren. Zo blijkt uit het vragenlijstonderzoek dat voltijders succesvoller loopbaanstappen maken dan deeltijders. Vrouwen, lageropgeleiden en werknemers met tijdelijke contracten lopen meer loopbaanrisico’s dan respectievelijk mannen, hogeropgeleiden en werknemers met vaste contracten. Leeftijd toont geen eenduidig risicopatroom. Jongeren zijn het minst tevreden en het minst ‘persoonlijk effectief’; ouderen volgen het minst vaak vakopleidingen en willen minder vaak van baan veranderen; de middengroep (35-44 jaar) netwerkt het minst, druk als ze veelal is met het combineren van werk en zorg thuis.</p> <p>Een preciezere indeling is te maken op basis van loopbaanproblematiek: van belang is met name de categorie werknemers die, om welke reden dan ook, ontevreden is met het huidige werk, iets anders overweegt, maar geen stappen onderneemt, niet zelden omdat men privé-belemmeringen ervaart (vragenlijstonderzoek), omdat men onzekere toekomstige kosten en baten afweegt tegen zekere huidige kosten en baten (literatuuronderzoek), of omdat men het ‘bibbergebied’ niet indurft.</p>	<p><i>Probeer met name ‘overwegers’ te bereiken en te stimuleren</i> De begeleidingsprogramma’s moeten gepaard gaan met goede communicatie en voorlichting, met name een slimme, creatieve strategie om de categorie ‘overwegers’, de werknemers die wat anders willen maar desondanks geen stappen zetten, te bereiken. De boodschap die hen bereikt moet hen bovendien aansporen om zelf actie te ondernemen en contact op te nemen met de uitvoerders van het begeleidingsprogramma, eventueel buiten medeweten van hun werkgever.</p> <p><i>Probeer ook potentiële instromers te bereiken</i> Communicatie-inspanningen om overwegers te bereiken moeten niet alleen gericht zijn op huidige werknemers in de sectoren zorg en welzijn, maar ook op potentiële instromers, gezien de te verwachten tekorten in de sector op de korte en langere termijn.</p>
<p><i>Niet alle werknemers hebben loopbaanbegeleiding nodig</i> Uit het literatuur- en vragenlijstonderzoek blijkt dat er behoorlijke groepen werknemers zijn die hun eigen loopbaan succesvol weten te sturen. Zij die zelf al beschikken over de hierboven genoemde competenties als netwerken, persoonlijke flexibiliteit en ‘corporate sense’ zijn, zonder professionele ondersteuning, uitstekend in staat om zelf hun loopbaan vorm te geven. Uit het onderzoek blijkt voorts dat een loopbaan niet noodzakelijkerwijs uit regelmatige loopbaanstappen hoeft te bestaan; zo toonde de vragenlijststudie aan dat blijvers vaak tevredener zijn over hun loopbaan dan mobiele en overwegers, en dat zij ook de leermogelijkheden in hun werk en de loopbaanmogelijkheden in hun organisatie als relatief positief beoordelen. Anders is het voor de groepen werknemers die hun loopbaan minder goed zelf kunnen sturen; zij lopen meer kans om bij onverhoopte reorganisaties of vanwege verminderd functioneren weg te moeten, hetgeen de kans op succesvolle loopbaanstappen verkleint.</p>	<p><i>Ondersteun met name werknemers die hun loopbaan nog onvoldoende zelf sturen</i> Begeleidingsprogramma’s moeten met name ondersteuning bieden aan werknemers die om welke reden dan ook minder goed in staat of bereid zijn om hun loopbaan zelf te sturen. Dit betekent dat vrijwillige loopbaankandidaten minder in aanmerking komen voor de begeleidingsprogramma’s dan de minder vrijwillige herplaatsingskandidaten.</p>

Onderzoeksbevindingen	Ontwerpeisen die daaruit volgen
<p><i>Projectplan: begeleiding moet snel starten</i></p> <p>Een randvoorwaarde die niet uit ons onderzoek voortvloeit maar uit de opzet en looptijd van dit project is dat op korte termijn, met beperkte financiële middelen, 80 à 120 werknemers in de sectoren zorg en welzijn begeleid moeten worden in hun zoektocht naar ander werk.</p>	<p><i>Bed begeleidingsprogramma's in in bestaande organisatievormen met professionele loopbaanadviseurs</i></p> <p>Gezien de hiernaast geformuleerde randvoorwaarde is een ontwerpeis dat voor de begeleidingsprogramma's geen nieuwe organisatievormen worden opgezet; niet alleen ontbreekt daarvoor de tijd, ook zouden de begeleidingsprogramma's dan onvoldoende ingebed worden in bestaand beleid. De begeleidingsprogramma's moeten daarom ingebed worden in bestaande organisatievormen, zoals een intern mobiliteitscentrum in een ziekenhuis, een regionaal samenwerkingsverband rondom mobiliteit, etc. Belangrijke eis daarbij is wél dat deze organisatie beschikt over professionele loopbaanadviseurs die het begeleidingsprogramma goed kunnen uitvoeren.</p> <p><i>Maak kosten-batenplaatjes van begeleiding</i></p> <p>Het huidige project krijgt vorm dankzij financiële ondersteuning van het Ministerie van SZW, maar vergt ook investeringen binnen de reeds bestaande organisatievormen. Willen werkgevers een goed inzicht krijgen in de kosten en baten van loopbaanbeleid en begeleidingsprogramma's, dan is het van groot belang om de kosten en baten voor werkgevers van de implementatie van begeleidingsprogramma's goed in kaart te brengen. Omdat ook werknemers kosten- en batenafwegingen maken, moeten ook op het niveau van werknemers kosten-batenplaatjes gemaakt worden, zowel in materiële als immateriële zin.</p>

6 Literatuur

- Bijl, T.C. van der, Dijk, J.K. van & Gaspersz, J.B.R. (1998). Van mobiliteit naar employability. Rapportage van een onderzoek naar arbeidsmobiliteit binnen en tussen branches in de bedrijfstak zorg en welzijn en beleidsmatige initiatieven om deze mobiliteit te sturen. In opdracht van de gezamenlijke sectorfondsen in de gezondheidszorg.
- Dam, K. van (2003). Understanding experts' attitudes toward functional flexibility. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 138-154.
- Dam, K. van (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 39-51.
- Dam, K. van (2005). Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell's investment model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (in press).
- Goossen, C. (2005). Portfolio als instrument voor professionele ontwikkeling. *Opleiding & Ontwikkeling*, 11, 16-19.
- Gründemann, R.W.M., Goudswaard, A., & Sloten, G. van (2005). Goed werkgeverschap. Thema, Zaltbommel.
- Gründemann, R.W.M., & Vries, S. de. (2002). Gezond en duurzaam inzetbaar! Employability-beleid in Nederland. TNO Arbeid, Hoofddorp.
- Heijden, B.I.J.M. (2005). 'No one has ever promised you a rose garden.' On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers. Van Gorcum, Assen.
- Hoogsteder, J. (2005). Tijd voor persoonlijke aandacht: oudere medewerkers over de kwaliteit van het werk. Verslag van een onderzoek uitgevoerd door Bureau Brede Weg in opdracht van Sectorfondsen Zorg en Welzijn op initiatief van sociale partners gehandicaptenzorg.
- Indic@tor (2005). A cross-cultural study on the measurement and enhancement of employability among ICT professionals working in small and medium-sized companies.
- KBA (2002). Carrière in de ouderenzorg. Doorstroommogelijkheden voor verzorgenden en verpleegkundigen in de ouderenzorg. Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt (KBA), Nijmegen.
- Kuijpers, M.A.C.T. (2005b). CSI: Career Scene Investigation. Een onderzoek naar loopbaanzelfsturing. *Opleiding & Ontwikkeling*, 11, 20-24.
- Kuijpers, M.A.C.T., & Kwakman, C.H.E. (2005). Loopbaanzelfsturing. *Opleiding & Ontwikkeling*, 11, 4.
- Meijers, F. (2005). Loopbaanzelfsturing. *Opleiding & Ontwikkeling*, 11, 26-29.
- Nauta, A., De Bruin, M., & Cremer, R. (2004). De mythe doorbroken. Een inventarisatie van beelden, feiten en maatregelen over gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers. TNO Arbeid, Hoofddorp.
- Nauta, A., Winthagen, T., & Stark, K. (2005). Loopbaanbeleid bij Brandweer en Ambulance. TNO Kwaliteit van Leven, Hoofddorp.
- Ott, M., Paardekooper, P., & Windt, W. van der (2005). Arbeid in zorg en welzijn. Prismant, Utrecht.
- Postma, K.A. & Ziegelaar, A. (2005). Mobiliteit in de sector zorg en welzijn. Een onderzoek naar mobiliteit onder werkzame verpleegkundigen, verzorgenden en agogisch werkenden. Research voor Beleid, Leiden.
- Thijsen, J. (2005). Career self-management: oorzaak, betekenis en agenda. *Opleiding & Ontwikkeling*, 11, 8-10.

- Tillema, H.H. (2005). Het nut van assessment voor loopbaanontwikkeling. *Opleiding & Ontwikkeling*, 11, 11-15.
- Volkskrant 1 maart 2006. Vrouw verkiest opvoeden boven werk.
- Vries, S. de, Nuyens, M., Gründemann, R.W.M., Bruin, M. de & M. Willemsen. (2002). Deuren open voor doelgroepen; participatie van vrouwen, allochtonen, gehandicapten en ouderen. TNO Arbeid, Hoofddorp.
- Vries, S. de & Gründemann, R.W.M. Rust roest. In: Vries, S. de, Wortel, E., & Nauta, A., (Red., 2003). *Excelleren voor en door mensen: Theorie en praktijk voor optimaal Human Resource Management*. Kluwer, Deventer.
- Vugt, C. & Hingstman, L. (2001). *Arbeidsmarktverkenning ambulancepersoneel. Nivel in opdracht van SOVAM*.
- Windt, W. van der & Talma, H.F. (2005a). *De arbeidsmarkt van verpleegkundigen, verzorgenden en sociaalpedagogen in de Zorgsector 2004-2008*. Prismant, Utrecht.
- Windt, W. van der & Talma, H.F. (2005b). *Een arbeidsmarktverkenning voor de branches Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening, Jeugdzorg en Kinderopvang*. Prismant, Utrecht.
- IJsenbrant, P., Dun, Z. van, & Groot, M. de (2005). *Verslag van een verkenning. Kansen en belemmeringen voor intersectorale mobiliteit*. Ministerie van SZW, Den Haag.
-

A Lijst met geïnterviewde personen

In het kwalitatieve onderzoek naar mobiliteitspraktijken hebben we interviews gehouden met deskundigen van de volgende tien mobiliteitspraktijken. Wij danken hen hartelijk voor hun bijdrage.

Tabel A.1

Organisaties	Geïnterviewden
Amerpoort ASVZ	Cor Rietsnijder, manager dienst P&O; Hilde Habicht, loopbaanadviseur
Academisch Ziekenhuis Maastricht	Raymond Blezer, beleidsmedewerker P&O
Hulpverlening Gelderland Midden	Miek van Geelen, adviseur P&O
Kobergroep	Annet de Boer, teammanager P&O
Regionale Ambulance Voorziening Flevoland	Ruud ter Meulen, hoofd P&O
Rivas Zorggroep	Alyda den Hollander, teamhoofd Moving
Sigra	Aggie Strijbosch, loopbaanadviseur
Transvorm	Michiel van den Heuvel, projectleider Arbeidsmarkt
Werken in Friesland/gemeente Smallingerland	Martin Schomper, voorzitter beheersgroep Werken in Friesland; hoofd personeelsmanagement gemeente Smallingerland
ABVAKABO FNV	Ingeborg Blessing, beleidsmedewerker loopbaanadvies