

TNO-rapport

Arbeid
Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

KvL/APRO/2007.203/11410/Hef/Stn

www.tno.nl/arbeid

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Deelrapportage 4:
Hoezo loopbaanbegeleiding?

Project ‘verandering van spijs’

Datum	19 maart 2007
Auteurs	Frans Heemskerk Joyce van der Wolk

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.

© 2007 TNO

Inhoudsopgave

1	Waarom verkassen?	3
1.1	Diverse soorten loopbaanstappen	3
1.2	Waarom verkassen?	3
2	Waarom loopbaanbegeleiding organiseren?	4
2.1	Belang voor diverse partijen	4
2.2	Preventief en/of curatief.....	4
3	Overwegingen voor werkgevers.....	6
4	Pleidooi voor evenwichtig loopbaanbeleid	7

1 Waarom verkassen?

Waarom zou je regelmatig een loopbaanstap moeten zetten? Waarom en wanneer zou dat bevorderd moeten worden?
--

1.1 Diverse soorten loopbaanstappen

Er zijn veel redenen waarom het goed is dat je regelmatig loopbaanstappen zet. Dus om de paar jaar een nieuwe functie begint binnen de zorg of de welzijnssector of elders. Die loopbaanstap kan een verandering van je functie of een aanpassing van je werk zijn binnen je eigen organisatie. Maar het kan ook een overgang zijn naar een andere organisatie in dezelfde of juist een andere branche of zelfs naar een andere sector. Die loopbaanstappen kunnen ‘horizontaal’ zijn (een stap zonder positieverbetering) of ‘verticaal’ (promotie of juist demotie).

1.2 Waarom verkassen?

Waarom is het eigenlijk goed dat je regelmatig van baan verandert? Dus dat je om de paar jaar overstapt naar een nieuw takenpakket of nieuwe functie binnen je eigen organisatie of gaat werken binnen een andere organisatie in de zorg of welzijnssector of elders.

Het antwoord is dat je in het algemeen veel leert van werken in diverse functies en organisaties: je wordt flexibel, je weet ‘wat er te koop is op deze wereld’ en je kunt je eigen koers varen. Hoe meer ervaring je opbouwt binnen diverse functies, hoe flexibeler je kunt omgaan met reorganisaties en veranderingen in je takenpakket.

Deze flexibele houding kan je ook van pas komen bij re-integratie na een langdurige ziekteperiode: vaak moet je dan (tijdelijk) ander werk doen, binnen een andere afdeling werken of zelfs binnen een andere organisatie. Hoe flexibeler je opstelling, hoe gemakkelijker je weer aan de slag komt!

Voorkomen moet worden dat je ‘vastroest’ binnen je werk. Zodra je merkt dat je animo voor je werk sterk aan het verminderen is, moet je je afvragen of er alternatieven zijn. Je zult merken dat je méér alternatieven kent als je op méér plekken in je huidige organisatie of in andere organisaties hebt gewerkt.

Maatschappelijk gezien zijn er allerlei redenen om zo lang mogelijk door te werken, dus tot aan je pensioen. Dat kan lastig zijn. Maar hoe méér ervaring je hebt opgedaan in verschillende banen en organisaties, hoe beter je in staat zal zijn om al die werkzame jaren aan de slag te blijven. Met zó veel ervaring kan je vaak zelfs op oudere leeftijd nog een andere baan vinden.

Kortom: stel de vraag of het niet tijd wordt om eens te verkassen, binnen je eigen werk en organisatie of misschien wel naar heel ander werk of een heel andere organisatie.

Niet omdat de organisatie je kwijt willen, maar om te voorkomen dat je ‘vastroest’!

2 Waarom loopbaanbegeleiding organiseren?

2.1 Belang voor diverse partijen

Werkgevers: Redenen voor werkgevers om loopbaanstappen van hun werknemers te stimuleren zijn dat zij dan gemakkelijker de omvang en kwaliteit van hun personeelsbestand kunnen laten mee-ademen met de vraag naar capaciteit. Zowel re-integratie na ziekte als reorganisaties worden gemakkelijker wanneer werknemers gewend zijn om af en toe te switchen van baan en daarbij begeleid worden als het nodig is. Loopbaanbegeleiding kan bij veel werknemers net dat duwtje in de rug geven om hun blik te verruimen richting ander werk.

Bedreigend is als, dankzij loopbaanbegeleiding, de ‘goeie mensen’ worden gestimuleerd om te vertrekken. Tegenargument is dat ‘goeie mensen’ meestal geen begeleiding nodig hebben: los van de begeleiding kennen zij hun mogelijkheden, hebben zij hun netwerk en vertrekken zij naar een andere functie als zij dat nodig achten.

Werknemers: Ook voor werknemers zijn er redenen om af en toe een loopbaanstap 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.

Per werknemer zijn er echter verschillen in mogelijkheden. ‘Willers’ zullen gemakkelijker kunnen verkassen dan ‘moeters’. En ook voor ‘groepen’ als allochtonen, oudere werknemers en lager opgeleiden is het zetten van een volgende loopbaanstap lastiger dan voor anderen.

Samenleving: De laatste jaren is duidelijk geworden dat in Nederland zoveel mogelijk mensen zo lang mogelijk moeten participeren in arbeid. Daardoor kunnen op termijn de lasten van de sociale zekerheid laag worden gehouden en de economie gezond blijven. Langer doorwerken, liefst tot 65 jaar of zelfs nog daarna, staat al enkele jaren op het verlanglijstje van veel politieke partijen. De kans op langer doorwerken wordt groter wanneer werknemers vanaf het begin van hun arbeidzame leven denken in loopbaanstappen en af en toe, ook op latere leeftijd, switchen van beroep, bedrijf of zelfs van sector.

2.2 Preventief en/of curatief

Een loopbaanstap levert niet altijd een win-win situatie op. 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. En dat vooral als ze al een (dreigend) tekort aan personeel hebben!

Dat is echter een korte termijn visie. Op de langere termijn geldt dat een ‘mobiel personeelsbestand’ (een bestand met aanzienlijke percentages in-, door- en uitstroom) goed is voor zowel de werkgever, de werknemer als voor de samenleving in zijn geheel. Een personeelsbestand waarbinnen werknemers regelmatig loopbaanstappen zetten, kan zowel curatieve als preventieve effecten hebben:

	Preventief effect	Curatief effect
Werknemers	Voldoening in eigen carrière en ontplooiing; behoud van werk, ook na langdurige ziekte en reorganisaties; inzetbaar tot op latere leeftijd	Reïntegratie na periodes van ziekte of werkloosheid gaat gemakkelijker; daardoor behoud salaris in plaats van terugval in WIA, WW of Bijstand
Werkgevers	Flexibel inspelen op markt- en omgevingseisen	Soepel reorganiseren, zonder hoge kosten van outplacement; gemakkelijker kunnen voldoen aan Wet verbetering Poortwachter
Samenleving	Duurzame arbeidsparticipatie: langer doorwerken dan nu; gezonde kenniseconomie (meer uitwisselen van kennis tussen sectoren)	Tegengaan van stijging kosten sociale zekerheid

3 Overwegingen voor werkgevers

Bezint eer gij begint: Zelf een loopbaancentrum opzetten, terwijl het personeelsbeleid (HRM) weinig voorstelt, heeft minder zin. Loopbaanbeleid moet één van de peilers van het personeelsbeleid zijn. Idealiter worden werknemers gestimuleerd om al vanaf indiensttreding over hun loopbaan na te denken. Een instrument daarbij is het POP-gesprek of het jaargesprek. Loopbaanbeleid gedijt goed in een ‘open aanspreekcultuur’: je maakt afspraken en spreekt elkaar aan op de voortgang en de resultaten.

Loopbaanbeleid = loopbaanbegeleiding? U kunt als organisatie zelf een loopbaanbeleid hebben, maar dat houdt niet automatisch in dat u zelf ook een loopbaancentrum in huis hebt, waar mensen terecht kunnen voor *begeleiding*. Doorverwijzen naar externe loopbaanbureaus is natuurlijk ook een optie, zeker bij kleinere organisaties. De al bestaande interne loopbaancentra zijn vaak ontstaan op een moment van een grote reorganisatie, waarbij mensen ‘herplaatst’ moesten worden. Een voorbeeld van ‘curatief beleid’. Daarna wordt zo’n centrum soms uitgebreid met preventieve begeleiding, voor mensen die zich zelf melden. De afgelopen jaren zie je een verschuiving naar interne loopbaancentra die zich juist meer op deze preventieve kant richten.

Loopbaanbegeleiding voor iedereen? Loopbaanbegeleiding is een uitstekend instrument voor werknemers die zich moeten of willen oriënteren op ander werk. Voor veel medewerkers heeft het een preventieve functie (minder uitval, ziekteverzuim, demotivatie). Ook voor groepen werknemers die hun loopbaan minder goed zelf kunnen sturen is loopbaanbegeleiding nuttig; zij lopen meer kans om bij onverhoopte reorganisaties of vanwege verminderd functioneren weg te moeten, hetgeen de kans op succesvolle loopbaanstappen verkleint.

Maar niet alle werknemers hebben loopbaanbegeleiding nodig. Het blijkt dat behoorlijk veel werknemers in staat zijn om zelf hun loopbaan succesvol te sturen. Zij die zelf al beschikken over competenties als netwerken, persoonlijke flexibiliteit en ‘corporate sense’, zijn zonder professionele ondersteuning uitstekend in staat om zelf hun loopbaan vorm te geven. Het blijkt voorts dat een loopbaan niet noodzakelijkerwijs uit regelmatige loopbaanstappen hoeft te bestaan.

Loopbaanbegeleiding als panacee? Loopbaanbegeleiding is één onderdeel in de meerdere wegen die werknemers zélf kiezen om een verandering tot stand te brengen. Stimulering vanuit de omgeving is geen wondermiddel, mensen moeten het zélf doen. Maar door het wél gemakkelijk toegankelijk te maken, zullen mensen eerder dit instrument kiezen en kan een veranderingsproces gemakkelijker op gang komen.

4 Pleidooi voor evenwichtig loopbaanbeleid

Er zijn veel argumenten te benoemen voor meer flexibiliteit op de arbeidsmarkt. Er zijn echter ook kanttekeningen te plaatsen. Daarom nemen we onderstaand artikel uit dagblad Trouw integraal op.

Arbeidsmarkt / Alleen de top gedijt bij flexwerk

Bron: Trouw

Datum: 27-02-2007

De arbeidsmarkt verlangt meer flexibiliteit van werknemers. Maar willen en kunnen we dat wel? Volgens hoogleraar Kompier niet. „De meeste mensen willen zekerheid.”

Om de concurrentiepositie van Nederlandse bedrijven te verbeteren moeten werknemers flexibeler worden. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) wil dit, ondernemersorganisatie VNO-NCW is al jaren voorstander en ook GroenLinks is inmiddels om. De partij stelt dat mensen hierdoor meer kansen op de arbeidsmarkt krijgen.

Justus Veenman, hoogleraar economische sociologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, denkt daar anders over. „Herintredende vrouwen, allochtonen en lager opgeleiden krijgen juist minder kansen als de arbeidsmarkt flexibeler wordt.” Volgens hem is Nederland nog lang niet klaar voor meer flexibiliteit op de arbeidsmarkt. „Het is een typische economische en abstracte redenering. Puur theoretisch is het efficiënt. Dit systeem biedt echter niet alleen kansen maar ook risico's. Bepaalde groepen, waaronder allochtonen, lopen de kans te worden gemarginaliseerd. En ook lageropgeleiden krijgen het dan moeilijker omdat ze niet goed kunnen omgaan met de veranderingen. Bovendien willen mensen niet gedwongen worden om flexibeler te werken. Er is toch een zekere weerstand tegen veranderingen. Te bedreigend.”

Ook Michiel Kompier, hoogleraar arbeidspsychologie aan de Radboud Universiteit Nijmegen, reageert argwanend. „Mensen moeten er dan primair zelf voor zorgen dat ze aantrekkelijk zijn voor werkgevers. Op zich is dat niet onverstandig maar de verantwoordelijkheid voor scholing en bijscholing komt daardoor wel erg aan de kant van de werknemer te liggen. Het klinkt heel vroom als werkgevers zeggen dat ze hun werknemers willen helpen bij het vinden van een andere baan maar ik zie het niet gebeuren. Ik heb hier een gezonde dosis scepsis bij omdat ook het reïntegreren van uitgevallen werknemers maar moeizaam gaat. En waarom zouden ze veel moeite doen voor mensen die ze toch kwijt willen? Vakbonden zijn inderdaad ook massaal tegen de plannen.”

Veenman leidde onlangs een onderzoek naar de opkomst van een flexibele arbeidsmarkt, waarin mensen niet alleen vaker van baan wisselen, maar ook soms een tijd geen werk hebben.

Uit dit onderzoek bleek dat een flexibele arbeidsmarkt leidt tot nieuwe vormen van ongelijkheid. „Er komen hierdoor meer outsiders, mensen die geen werk kunnen vinden. Vooral Turken, Marokkanen en herintredende vrouwen blijken moeite te hebben zich aan de veranderende arbeidsmarkt aan te passen.” De oorzaak hiervan ligt volgens Veenman in een gebrek aan zelfredzaamheid. „In een flexibelere arbeidsmarkt krijgen mensen een grotere eigen verantwoordelijkheid.

Ze moeten leren omgaan met een nieuwe structuur. Je hele leven wordt hierdoor beïnvloed. Het vereist dat mensen informatie kunnen vinden, de voor hen relevante gegevens hieruit kunnen filteren en dan ook nog de goede beslissingen kunnen nemen. En dat kan niet iedereen even goed.”

Voor hogeropgeleiden verwacht Veenman geen problemen. Al in het middelbaar onderwijs, zeker sinds de invoering van de tweede fase, worden leerlingen gestimuleerd om dingen zelf aan te pakken. En van studenten op het hbo en op de universiteit wordt helemaal verwacht dat ze veel zelf kunnen oplossen. Maar niet iedereen doet zo'n opleiding en ook niet iedereen heeft hier evenveel talent voor.”

Ook mensen van boven de 45 lopen risico als het ontslagrecht verdwijnt. Veenman: „Oudere mensen hebben vaak een aardig salaris opgebouwd. Op een gegeven moment neemt hun productiviteit echter weer af. Maar hun salaris wordt niet minder. De versoepeling van het ontslagrechts is dan een extra stimulans om hen te ontslaan.”

„Mensen zitten niet te wachten op een flexibele arbeidsmarkt”, zegt arbeidspsycholoog Kompier. „Niet dat de meesten van ons het liefst veertig jaar voor dezelfde baas werken, maar mensen willen wel zekerheid. De menselijke soort houdt van spanning en afwisseling maar niet op alle gebieden. In grote lijnen willen we weten waar we aan toe zijn. En we willen op een gegeven moment een hypotheek kunnen afsluiten en dat is lastig zonder vast contract.”

Het draait hier om evenwicht tussen wat een werknemer moet geven en wat hij hiervoor terugkrijgt. „Als die balans goed is, zijn de meeste mensen bereid om hard te werken. Maar als het evenwicht verstoord is dan raken mensen gedemotiveerd en sneller gestrest. Flexibiliteit moet dus van twee kanten komen en niet vooral van de werknemer. De werknemer moet employable zijn, maar de werkgever moet ook zorgen voor een goede werkomgeving en een fatsoenlijke beloning.”

Bij bepaalde functies zijn tijdelijke contracten heel normaal. Zo heeft een voetbaltrainer meestal een contract voor slechts één of een paar jaar en hij weet van tevoren zeker dat hij er vanzelf weer uitgetrapt wordt. „Voetbaltrainers weten van tevoren dat hun aanstelling voor korte duur is. Daar tegenover staat echter wel een fikse compensatie: ze krijgen enorm goed betaald. Daardoor kunnen ze het na hun baan weer even uitzingen.”

Ook jonge, hoogopgeleide mensen kiezen er vaak bewust voor om op verschillende plekken rond te kijken. „Maar ook die blijven uiteindelijk vaak langere tijd bij een werkgever.”

Flexibiliteit kan allerlei verschillende dingen betekenen. Heel algemeen gezegd: een werkgever gaat soepeler om met aantallen werknemers, met het aantal uur dat deze werken, met hun contracten en met de inhoud van het werk zelf. Kompier onderscheidt kwantitatieve en kwalitatieve flexibiliteit. „Bij *kwantitatieve* flexibiliteit sleutelt de werkgever aan de hoeveelheid tijd die er voor hem gewerkt wordt. Denk bijvoorbeeld aan overwerk, deeltijdbanen, uitzendwerk en tijdelijke contracten. Bij *kwalitatieve* flexibiliteit zet een werkgever zijn medewerkers op een andere manier in. Werknemers krijgen meer taken, functies worden gecombineerd of er wordt meer samengewerkt, vaak in teamverband.”

Zeker deze laatste vorm van flexibiliteit kan positief zijn voor werknemers, mits ze getraind worden voor die nieuwe taken en zo extra vaardigheden ontwikkelen. „Dat vinden mensen prettig, ze voelen zich competent: 'Fijn, dat kan ik nu ook' en hun werk wordt gevarieerder.”

Dat meer flexibiliteit ook negatief kan uitpakken, bewijst onderzoek van de Europese Unie naar uitzend- en oproepkrachten. „Die hebben het moeilijk. Ze hebben weinig controle over hun werk, kunnen hun eigen tempo vaak niet aanpassen, ze werken gemiddeld harder dan anderen en verdienen desondanks minder. En dan wordt er ook nog minder in ze geïnvesteerd, ze krijgen nauwelijks kansen om zich te ontwikkelen. En op een gegeven moment zijn ze te oud en dan wil een werkgever van ze af. Die gooit het dan op de slechte employability van de werknemer. Hij had maar moeten zorgen dat hij aantrekkelijker was.”

Kompier acht het onwaarschijnlijk dat er in de toekomst wel veel in deze mensen geïnvesteerd zal worden. „Dit zijn groepen die minder kans maken op de arbeidsmarkt. Er wordt in Nederland veel geld uitgegeven aan trainingen. Maar die gaan meestal naar de vaste medewerkers, de mensen die al goed zijn, de top. Die gaan veel minder naar mensen met een tijdelijk contract en nog minder naar uitzendkrachten.”

Bij veel uitzendkrachten en tijdelijke medewerkers is er van het vereiste evenwicht tussen inspanning en opbrengsten dus geen sprake. „Die raken na een tijd minder gemotiveerd. En daar heeft een werkgever ook last van. Dat is nog een extra argument tegen een te grote flexibiliteit.”

De overheid moet volgens Kompier oppassen dat maatregelen geen averechts effect krijgen. „Dat zie je ook bij de wetgeving die werkgevers verbiedt hun mensen herhaaldelijk een tijdelijk contract te geven. De bedoeling was nobel, namelijk dat hierdoor meer mensen een vast contract zouden krijgen. Maar werkgevers doen dit vaak niet. Het resultaat is dat er nu mensen thuis zitten die anders in ieder geval nog een tijdelijk contract hadden gehad.”

Ook hoogleraar Veenman benadrukt dat flexibel werk lang niet altijd negatief is. „Mensen streven naar een goede combinatie van werk en privé, zeker als ze jonge kinderen hebben. Bepaalde vormen van flexibele arbeid passen daar goed bij. Zo kan het aantrekkelijk zijn om parttime te werken.”

Vrouwen zitten hierbij in een kwetsbare positie. „De baan van de man heeft nog altijd het primaat. Hogeropgeleide mannen kijken meer naar de nationale arbeidsmarkt en zullen sneller verhuizen voor een baan. Vrouwen zijn meer gericht op de lokale arbeidsmarkt. Ook hoogopgeleide vrouwen. Ik zeg niet dat dit goed is maar dit is wat er vaak gebeurt. Je moet als vrouw een strijd leveren met je man. De man heeft ook ambities en een aantal goede argumenten waarom zijn baan voor gaat. Zo verdienen ze immers veelal meer.”

En dan zijn er ook nog vrouwen die er bewust voor kiezen om niet te werken. „We doen wel alsof Nederland heel modern is maar dertig jaar geleden liepen we nog achterop vergeleken met andere westerse landen. En ook nu nog zijn landen als Zweden, Denemarken en Noorwegen hier veel verder mee.”

Ook hogeropgeleide vrouwen kiezen er soms voor om niet aan de slag te gaan. „Ik hoor regelmatig dat vrouwen eigenlijk een verkeerde investering zijn. Een opleiding is duur en veel vrouwen werken dan maar een paar jaar. Sommigen keren weer terug, maar velen ook niet.”

Hoogleraar arbeidspsychologie Kompier benadrukt dat het verstandig is als werknemers in zichzelf investeren zodat ze gemakkelijker werk kunnen behouden en vinden. „Natuurlijk is het goed als je je ook na je schooltijd blijft ontwikkelen. Maar hoe het nu voorgespiegeld wordt, dat is een ideologisch en eenzijdig verhaal. Ik vind dat de verantwoordelijkheid voor training en opleiding primair bij de werkgever moet liggen.”