



TNO-rapport

Arbeid

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.tno.nl/arbeid

R08862/031-12853.01.03

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Kwetsbare groepen en veelzijdige loopbanen

Onderzoek naar het stimuleren van veelzijdige loopbanen als
middel voor duurzame inzetbaarheid in de sector Zorg en
Welzijn

Datum 15 september 2008

Auteurs L.W. Dorenbosch
L.E. Keijzer
J. van der Wolk
F.P.M. Heemskerk
M.J. Huiskamp

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.

© 2008 TNO

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	3
1.1	Achtergrond	3
1.2	Eerder TNO onderzoek: kenmerken van een “mobiele” werknemer.....	4
1.3	Huidig onderzoek en onderzoeksvragen	4
1.4	Algemeen onderzoeksmodel en definities	5
1.5	Onderzoeksmethode.....	6
1.6	Respons.....	7
2	Werknemerskenmerken voor veelzijdige loopbanen.....	8
2.1	Vraagstelling.....	8
2.2	Resultaten	8
2.3	Conclusies.....	9
3	Werkgeverskenmerken voor veelzijdige loopbanen	10
3.1	Vraagstelling.....	10
3.2	Resultaten	10
3.3	Conclusies.....	11
4	Kwetsbare groepen bij veelzijdige loopbanen.....	12
4.1	Vraagstelling.....	12
4.2	Resultaten	12
4.3	Conclusies.....	13
5	Stimuleren van veelzijdige loopbanen bij kwetsbare groepen.....	15
5.1	Vraagstelling.....	15
5.2	Resultaten	15
5.3	Conclusies.....	17
6	Conclusies en aanbevelingen.....	18
6.1	Belangrijkste conclusies	18
6.2	Aanbevelingen	20
6.3	Schematische weergave conclusies en aanbevelingen.....	22
7	Discussie: Leeftijd en loopbaankwetsbaarheid	23
7.1	Tot slot: onderscheidende bijdrage en beperkingen van dit onderzoek	25
8	Referenties	26
	Bijlage A Gebruikte vragen 2006 en 2008	27

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

Demografische ontwikkelingen (ontgroening en vergrijzing) en economische ontwikkelingen (krapte op de arbeidsmarkt) doen een beroep op mensen om langer te blijven werken. Van werkenden, ook bijvoorbeeld van degenen die nu al de 50 zijn gepasseerd, wordt gevraagd langer inzetbaar te zijn. Inzetbaarheid is de mate waarin werknemers hun huidige én andere functies gezond en productief kunnen vervullen. Maar wat betekent langer inzetbaar zijn? En welke werknemers- én werkgeversaspecten bevorderen dan wel belemmeren de werknemerinzetbaarheid?

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat leeftijd en inzetbaarheid niet per se met elkaar samenhangen (Nauta, de Bruin & Cremer, 2004; Nauta, de Vroome, Cox, Korver, & Kraan, 2005). Uit onderzoek van Nauta et al. (2005) is gebleken dat de inzetbaarheid voor de eigen functie toeneemt met de leeftijd, maar de inzetbaarheid voor andere functies afneemt met de leeftijd. Nauta en collega's pleiten daarom voor vroegtijdige taakverbreding, zodat de inzetbaarheid voor andere functies minder snel afneemt met het ouder worden. Wanneer men nieuwe vaardigheden, kennis en ervaringen blijft opdoen, is men zowel binnen als buiten de organisatie duurzaam inzetbaar gedurende de loopbaan. Dat loopbaanflexibiliteit ook op langere termijn werknemers flexibel houdt vormt de aanleiding om dit onderzoek te richten op de veelzijdige loopbanen van werknemers.

In een dynamische arbeidsmarkt zoals de huidige, is het voor werknemers van belang om flexibel en breed inzetbaar te zijn. Organisaties willen (en moeten) immers zelf flexibel zijn en vragen dat dus ook van medewerkers. Wordt daar geen aandacht aan besteed, dan spreken Schabracq en Winnubst (1996) van een sterke "concentratie van ervaring" als risico voor verminderde inzetbaarheid in andere functies. Werknemers kunnen in hun eigen functie erg specialistisch zijn, maar daarin ook vastroesten. Zij hebben hoge persoonlijke investeringen in hun huidige functie gedaan en deze wegen niet meer op tegen de mogelijke opbrengsten van het werken in een andere functie. Ervaringsconcentratie is daarmee een risico voor duurzame inzetbaarheid.

Om de risico's van het vastlopen in de functie, uitval en vervroegd uittreden te beperken, is het van belang dat werknemers breed en duurzaam inzetbaar blijven. Eén manier om dit te bereiken is een veelzijdige loopbaan. Wanneer men tijdens de loopbaan veelzijdige ervaringen opdoet en verschillende werkzaamheden, taken en/of functies uitoefent zal dit brede en duurzame inzetbaarheid vergroten. Wil men een veelzijdige loopbaan opbouwen, dan dient men hier al op jongere leeftijd mee te beginnen. Echter, ook de 'jonge' oudere werknemers (leeftijdsgroep 40 tot 50 jarigen), kunnen stappen ondernemen om hun loopbaan veelzijdiger te maken en daarmee hun inzetbaarheid vergroten.

Maar wat kenmerkt een mobiele, flexibele werknemer die een veelzijdige loopbaan najaagt? Welke voorwaarden voor het zetten van nieuwe loopbaanstappen zijn er te onderscheiden?

1.2 Eerder TNO onderzoek: kenmerken van een “mobiele” werknemer

TNO voert een onderzoeksprogramma uit over duurzame inzetbaarheid en veelzijdige loopbanen, dat gefinancierd wordt vanuit kennisinvesteringsgelden van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het onderzoeksprogramma sluit ondermeer aan op een onderzoek naar (onder andere) de persoonlijke en werkgeverskenmerken van werknemers die in 2005 al dan niet succesvolle loopbaanstappen hadden gezet.¹ Uit dit eerdere onderzoek in de zorg en welzijnssector bleek dat er in loopbaanoriëntatie verschillende soorten medewerkers te onderscheiden zijn: De “mobielen” (werknemers die onlangs een nieuwe loopbaanstap hadden gemaakt) en de “overwegers” (werknemers die een loopbaanstap wel hebben overwogen) bleken meer gericht op hun eigen employability dan de “blijvers” (werknemers die noch een loopbaanstap hebben gezet noch overwogen). Zij vonden het met andere woorden belangrijker om zich breed te ontwikkelen en andere functies te vervullen. Verder bleek dat de “mobielen” actiever loopbaangedrag vertoonden dan de niet-mobielen: ze oriënteren zich sterker dan met name de “blijvers” op hun loopbaan door meer te netwerken en te solliciteren. De groep van succesvolle, mobiele werknemers onderscheidt zich dus in actief loopbaangedrag. Verder bleek dat werkgeversfactoren zoals een op loopbaangerichte organisatie en mogelijkheden voor interne loopbaancoaching positief samen hingen met actief netwerkgedrag. Echter, geen van de werkgeversfactoren hield – noch rechtstreeks, noch via netwerkgedrag - verband met het zetten van een succesvolle loopbaanstap. Dit duidde erop dat werkgeversinspanningen deels voorwaardenscheppend zijn richting actief loopbaangedrag, maar dat het vooral de werknemers zélf zijn die uiteindelijk zorgen voor het succes in hun genomen loopbaanstappen.

Maar geldt dit voor iedere werknemer? Of zijn er algemene werknemerskenmerken (leeftijd, opleiding, geslacht etc.) die obstakels vormen op de weg naar een veelzijdige loopbaan? En in hoeverre kan de werkgever daarop inspelen? In het huidige onderzoek staat dit centraal: wat zijn de kenmerken van kwetsbare groepen ten aanzien van een veelzijdige loopbaan, en welke maatregelen kan een werkgever nemen om loopbanen te stimuleren?

1.3 Huidig onderzoek en onderzoeksvragen

Aansluitend op het bovenstaande loopbaanonderzoek in de zorg en welzijnssector in 2006, is er aan dezelfde werknemers in 2008 nogmaals gevraagd deel te nemen aan het vragenlijstonderzoek. Zo zijn er twee meetmomenten, waardoor (mogelijke) veranderingen in loopbaangedrag en loopbaanstappen in de tijd kunnen worden bekeken. Hiermee is het mogelijk werknemer- én werkgeveraspecten van actief loopbaangedrag en het nemen van daadwerkelijke loopbaanstappen te identificeren. Zoals hierboven aangegeven gaan we ervan uit dat de mate van activiteit van werknemers richting hun loopbaan een aangelegenheid is van werknemers én werkgevers. We zoomen in op:

1. De demografische kenmerken die werknemers in de zorg en welzijnssector kwetsbaar maken in het kunnen bewandelen van een veelzijdige loopbaan;
2. Hoe hierop adequaat kan worden ingespeeld door werknemer én werkgever.

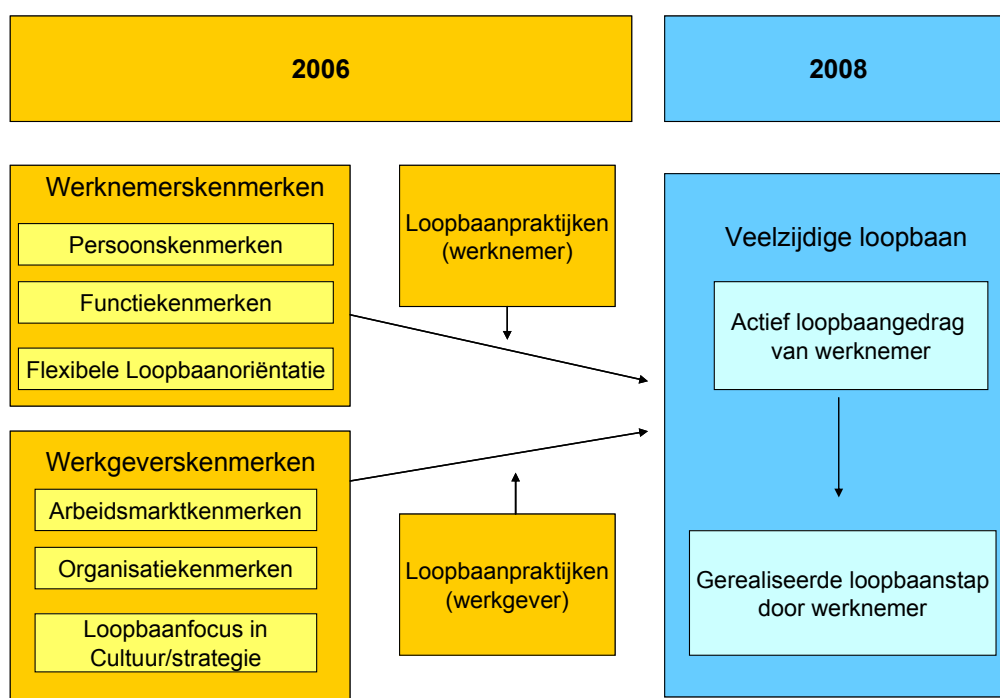
¹ Verwijst naar het onderzoeksrapport ‘Verandering van spijs doet eten’ (Nauta, Willemsen, Van der Wolk, Heemskerk & Piek, 2006). Dit onderzoek was een van de 12 projecten “Intersectorale Mobiliteit”, gesubsidieerd door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

We verdelen dit onderzoeksrapport daarom in vier deelstudies met de volgende onderliggende vragen:

1. Welke werknemerskenmerken dragen bij aan een veelzijdige loopbaan? (H1);
2. Welke werkgeverskenmerken dragen bij aan een veelzijdige loopbaan? (H2);
3. Welke verschillen in een veelzijdige loopbaan zijn er tussen werknemers in verschillen leeftijdscategorieën of kwetsbare groepen? (H3);
4. Welke loopbaanpraktijken bieden maatwerk bij het stimuleren van een veelzijdige loopbaan (bij i.h.b. kwetsbare groepen)? (H4).

1.4 Algemeen onderzoeksmodel en definities

Het onderstaande onderzoeksmodel toont de hoofdvariabelen en verwachte relaties die centraal staan in dit onderzoek. Zoals te zien in figuur 1 onderzoeken we (1) de kenmerken van de werknemer én werkgever gemeten in 2006, (2) de stimulerende loopbaanpraktijken in 2006 en (3) de uiteindelijke relatie met het in 2008 gerapporteerde loopbaangedrag en de daadwerkelijk gezette loopbaanstappen sinds 2006. Het combineren van deze gegevens biedt de mogelijkheid om de loopbaanobstakels en haar mogelijke oplossingen in kaart te brengen. Dit biedt werkgevers de mogelijkheid meer afgewogen beslissingen te maken in het stimuleren van de veelzijdige loopbaan en daarmee de duurzame inzetbaarheid van werknemers.



Figuur 1 Algemeen Onderzoeksmodel

Definities

Hieronder wordt verder toegelicht wat we verstaan onder de verschillende variabelen (zie bijlage A voor de vragenlijst met de bijhorende items):

Werknemerskenmerken

- *Persoonskenmerken:* Deze kenmerken omvatten het geslacht, het opleidingsniveau en de leeftijd van de werknemer.

- *Functiekenmerken*: Dit verwijst naar de kenmerken en omvang van de functie zoals het aantal contracturen per week, en of men in een management of staf functie of in een zorgfunctie in het primaire proces (verpleging, arts, welzijnswerker) werkt.
- *Flexibele Loopbaanoriëntatie*: Verwijst naar de mate van werknemersmotivatie voor het werken in potentiële andere banen en/of functies. Hoe hoger de motivatie hoe hoger de flexibele loopbaanoriëntatie om verder of breder te ontwikkelen en “in beweging” te blijven.

Werkgeverskenmerken

- *Arbeidsmarkt*: Betreft de vestigingsregio (randstad - provincie) en de arbeidsmarktsituatie (ruim - krap).
- *Organisatiekenmerken*: Betreft in dit geval het type dienstverband dat de organisatie met de medewerker aangaat (vast – tijdelijk).
- *Loopbaanfocus in cultuur & strategie*: Betreft de focus van de organisatie op de ontwikkeling en mobiliteit van medewerkers door middel van een organisatiestrategie en een organisatiecultuur die (in de ervaring van werknemers) is gericht op loopbanen.

Loopbaanpraktijken

Verwijst naar het type HR interventies die gericht zijn op het stimuleren van werknemersontwikkeling en mobiliteit. We maken onderscheid tussen loopbaanpraktijken die door de werknemer geïnitieerd worden buiten de werkgever om en loopbaanpraktijken die de werkgever aanbiedt aan de werknemer.

- *Loopbaanpraktijken werknemer*:
 - Interventie zelf: werknemer zoekt zelf ondersteuning buiten de werkgever om (externe loopbaancoach, extern mobiliteitscentrum).
- *Loopbaanpraktijken werkgever*:
 - Interventie gesprek: werkgever voert functioneringsgesprekken, loopbaangesprekken en gebruikt Persoonlijke Ontwikkelingsplannen (POP's).
 - Interventie advies: werkgever biedt interne loopbaancoach en/of ex-terne loopbaancoach (in tegenstelling tot interventie extern, zijn deze interventies ingezet met hulp van/medeweten van werkgever).

Veelzijdige loopbaan

- *Loopbaangedrag*: Verwijst naar de mate waarin werknemers gedrag vertonen dat duidt op een actieve oriëntatie op de eigen loopbaan. Dit is betreft een werknemer die zich actief opstelt door te netwerken en te solliciteren.
- *Gerealiseerde loopbaanstap*: Betreft de vraag of werknemers tussen februari 2006 en februari 2008 daadwerkelijk van baan is veranderd (ja/nee).

1.5 Onderzoeksmethode

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van vragenlijsten (zie bijlage A). Het vragenlijstonderzoek betreft een internetenquête via een panel van PanelClix bij 993 werknemers die werken of recent gewerkt hebben in de sectoren zorg en/of welzijn. Via dit panel hebben in 2006 én 2008 dezelfde respondenten een vragenlijst ontvangen met grotendeels vergelijkbare vragen over hun loopbaan. Uiteindelijk is van 637 respondenten informatie uit 2006 én 2008 beschikbaar. Bij deze groep is een relatie te leggen tussen de metingen op twee verschillende tijdstippen.

1.6 Respons

Van de 637 werknemers die in 2006 en 2008 de vragenlijst hebben ingevuld is een grote meerderheid vrouw (82%). De gemiddelde leeftijd is 36 jaar, met een minimum van 18 jaar en een maximum van 64 jaar. In 2006 heeft 4% lager onderwijs (geen opleiding t/m LBO) als hoogste opleiding, 38% middelbaar onderwijs (mavo t/m MBO) en 38% heeft hoger onderwijs (HBO en WO) genoten. Van de respondenten heeft 69% een zorgfunctie (verpleging, arts, welzijnswerk), 2% een lijnmanagement functie en 12% heeft een staffunctie of andere ondersteunende functie (17% geeft aan een andere functie te hebben). Verder heeft in 80% van de respondenten een vast dienstverband.

2 Werknemerskenmerken voor veelzijdige loopbanen

2.1 Vraagstelling

De vraagstelling in dit hoofdstuk luidt:

Welke werknemerskenmerken dragen bij een veelzijdige loopbaan?

2.2 Resultaten

Lineaire regressie analyses (weergegeven in Tabel 1) tonen de significante relaties tussen persoonskenmerken, functiekenmerken, het ambitieniveau van werknemers (in 2006) en hun daaropvolgende loopbaangedrag en gerealiseerde loopbaanstappen (in 2008).

Tabel 1: Relatie werknemerskenmerken en duurzame inzetbaarheid

Werknemerskenmerken (in 2006)	Loopbaangedrag (in 2008)	Loopbaanstap (sinds 2006)
1 Persoonskenmerken		
Leeftijd	-.01 ▼▼▼	-.01 ▼▼▼
Geslacht (vrouw)	-.32 ▼▼▼	-.09 ▼
Opleiding (hoog)	.11 ▲	.07 ▲▲
2 Functiekenmerken		
Functietype (zorgfunctie)	-.03 ▲▲	-.11 ▼▼▼
Contracturen per week	.11 ▲▲	-.004 ▼▼
3 Flexibele loopbaanoriëntatie	.20 ▲▲▲	.06 ▲▲
4 Loopbaan gedrag	-	.05
R ²	.10 -	.10 ▲▲
Adjusted R ²	.09	.09

Positieve significante relaties: ▲▲▲ $\alpha < 0.01$; ▲▲ $\alpha < 0.05$; ▲ $\alpha < 0.10$

Negatieve significante relaties: ▼▼▼ $\alpha < 0.01$; ▼▼ $\alpha < 0.05$; ▼ $\alpha < 0.10$

De resultaten laten de volgende uitkomsten zien:

Persoonskenmerken

- Met het toenemen van leeftijd neemt het loopbaangedrag en het nemen van loopbaanstappen af;
- Vrouwen tonen minder loopbaangedrag dan mannen evenals dat ze minder vaak een loopbaanstap zetten;
- Hoe hoger de opleiding hoe meer loopbaangedrag er wordt getoond en hoe vaker een loopbaanstap wordt gezet.

Functiekenmerken

- Werknemers in een zorgfunctie maken minder vaak een loopbaanstap dan werknemers in management en staffuncties;
- Hoe meer contracturen per week hoe meer loopbaangedrag men vertoont;
- Anderzijds, hoe meer contracturen per week hoe minder daadwerkelijke loopbaanstappen men zet.

Flexibele loopbaanoriëntatie

- Hoe hoger de flexibele loopbaanoriëntatie van werknemers hoe meer loopbaangedrag men vertoont en hoe vaker men een nieuwe loopbaanstap zet.

Loopbaangedrag

- Werknemers die veel loopbaangedrag vertonen weten ook vaker een loopbaanstap te realiseren.

2.3 Conclusies

Welke werknemerkenmerken relateren nu aan een veelzijdige loopbaan?

- Uit onze resultaten blijkt dat jongere hoogopgeleide mannen in een management of staffunctie met een flexibele loopbaanoriëntatie de beste papieren hebben voor het tonen van loopbaangedrag en het zetten van daadwerkelijke loopbaanstappen. Dat bevestigt het stereotype beeld van de mannelijke carrière maker die zich makkelijk beweegt binnen de interne en externe arbeidsmarkt.
- In een onderzoekspopulatie van grotendeels vrouwen (82%) in een zorgfunctie (62%) is dit een uitkomst die nadere aandacht behoeft. Tevens blijkt een hogere leeftijd een overtuigend negatief effect te sorteren op het loopbaangedrag en het daadwerkelijk zetten van loopbaanstappen. We zullen hier extra aandacht op vestigen in de volgende hoofdstukken.
- Kijkend naar de functiekenmerken valt het op dat het aantal contracturen wel positief relateert aan loopbaangedrag, maar juist negatief aan het zetten van loopbaanstappen. Dit kan liggen aan het aanbod van nieuw werk, waarbij het voor werknemers in kleine contracten makkelijker is te switchen vanwege hun geringe persoonlijke investeringen. Werknemers die meer uren maken zijn mogelijk kritischer bij het aangaan van een andere functie of baan, omdat zij meer investeringen in hun huidige functie hebben gedaan.
- Over het algemeen is het wel zo dat een flexibele loopbaanoriëntatie en het vertonen van loopbaangedrag (middels netwerken en actief solliciteren) wel gunstig bijdraagt aan het daadwerkelijk zetten van nieuwe loopbaanstappen.

3 Werkgeverskenmerken voor veelzijdige loopbanen

3.1 Vraagstelling

De vraagstelling in dit hoofdstuk luidt:

Welke werkgeverskenmerken dragen bij aan een veelzijdige loopbaan?

3.2 Resultaten

Lineaire regressie analyses (weergegeven in tabel 2) tonen de significante relaties tussen arbeidsmarkt/organisatiekenmerken, interne loopbaanfocus, gebruikte loopbaanpraktijken en het daaropvolgende loopbaangedrag en gerealiseerde loopbaanstappen van werknemers (in 2008).

Tabel 2: Relatie werkgeverskenmerken en veelzijdige loopbanen

Werknemerskenmerken (in 2006)	Loopbaangedrag (in 2008)	Loopbaanstap (sinds 2006)
1 Markt/Organisatiekenmerken		
Werkgelegenheid (weinig)	-.01	-.004
Vestigingsplaats (in Randstad)	.20 ▲▲	-.003
Dienstverbanden (vast)	-.13 ▼	-.11 ▼▼▼
2 Loopbaanfocus (in cultuur en strategie)	.22 ▲	.006
3 Loopbaanpraktijken		
Gesprekken (functionering + loopbaan + POP)	.05	-.04
Advies + coaching (medeweten van werkgever)	.12	.002
Advies + coaching (op initiatief werknemer)	.29 ▲▲▲	.08 ▲
R ²	.08	.04
Adjusted R ²	.07	.02

Positieve significante relaties: ▲▲▲ $\alpha < 0.01$; ▲▲ $\alpha < 0.05$; ▲ $\alpha < 0.10$

Negatieve significante relaties: ▼▼▼ $\alpha < 0.01$; ▼▼ $\alpha < 0.05$; ▼ $\alpha < 0.10$

De tabel laat de volgende uitkomsten zien:

Markt/Organisatiekenmerken

- Werknemers bij werkgevers in de Randstad (Noord/Zuid-Holland en Utrecht) tonen meer loopbaangedrag dan werknemers in andere provincies;
- Werknemers bij werkgevers die vaste dienstverbanden aangaan tonen minder loopbaangedrag en nemen minder vaak een nieuwe loopbaanstap dan bij meer tijdelijke dienstverbanden.

Loopbaanfocus in cultuur en strategie

- Werkgevers die in de ogen van werknemers mobiliteit en ontwikkeling als onderdeel van hun cultuur en (HR) strategie hebben, stimuleren het loopbaangedrag van werknemers.

Loopbaanpraktijken

- Werknemers die op eigen initiatief gebruik maken van loopbaanadvies/coaching via vakbond, mobiliteitscentrum of externe loopbaanadviseur of –coach, tonen meer loopbaangedrag en zetten meer loopbaanstappen.

3.3 Conclusies

Welke werkgeverskenmerken dragen bij aan een veelzijdige loopbaan?

- Uit onze resultaten blijkt dat loopbaangedrag duidelijk wordt “geremd” door het hebben van (uitzicht op) een vast dienstverband. Dit dienstverband speelt ook een belemmerende rol richting het zetten van loopbaanstappen. Dat is in lijn met de gedachte dat er voor werknemers teveel persoonlijke kosten gemoeid zijn met een andere loopbaanstap als ze eenmaal een vast dienstverband hebben.
- Anderzijds blijkt een interne loopbaanfocus in de strategie en cultuur van de organisatie wel bij te dragen aan het stimuleren van werknemers om loopbaangedrag te vertonen. Het vormt echter geen voorwaarde voor het daadwerkelijk zetten van loopbaanstappen.
- Opvallend is dat organisatiepraktijken die kunnen dienen als interventies specifiek gericht op mobiliteit en loopbaanontwikkeling, geen directe relatie hebben met variabelen van een veelzijdige loopbaan. Het blijkt dat loopbaanadvies en -coaching wel een positieve rol spelen wanneer werknemers deze op eigen initiatief en buiten de werkgever om aanwenden.
- Dit duidt erop dat werkgeversinspanningen om een veelzijdige loopbaan te stimuleren voor een groot deel afhankelijk zijn de houding van de werknemer. Deze kan wel worden beïnvloed door de loopbaanfocus in de organisatie, maar kan weer ook teniet worden gedaan wanneer werknemers een vast dienstverband hebben.

In welke mate loopbaaninspanningen op maat kunnen bijdragen aan de veelzijdigheid van loopbanen van werknemers met kwetsbare demografische kenmerken, bekijken we in de volgende hoofdstukken.

4 Kwetsbare groepen bij veelzijdige loopbanen

4.1 Vraagstelling

De vraagstelling in dit hoofdstuk luidt:

Welke verschillen in een veelzijdige loopbaan zijn er tussen werknemers in verschillende leeftijdscategorieën/kwetsbare groepen?

Kwetsbare groepen definiëren we als groepen werknemers die kwetsbaar zijn ten aanzien van het opbouwen en handhaven van een veelzijdige loopbaan en daarmee risico lopen op een verminderde inzetbaarheid.

4.2 Resultaten

Richting van loopbaanstappen

Allereerst toont tabel 3 de verschillen in de richting van loopbaanstappen tussen werknemers in 3 verschillende leeftijdscategorieën in de sector Zorg en Welzijn.

Tabel 3: Richting van loopbaanstappen (sinds 2006)

	T2 Richting van Loopbaanstappen (sinds 2006)						
	Andere sector (Zorg/Welzijn)	Andere branche (sector)	Andere functie (branche)	Andere functie (instelling)	Andere sector (geen Z&W)	Stap overwogen	Geen stap overwogen
T1 leeftijd							
Tot 35 jaar	2%	11%	10%	6%	3%	37%	31%
35-49 jaar	2%	4%	8%	3%	3%	38%	44%
+50 jaar	0%	4%	4%	3%	3%	23%	64%

Tabel 3 laat het volgende zien:

- In de groep werknemers van 50 jaar of ouder heeft 64% sinds 2006 geen nieuwe loopbaanstap overwogen. Dat is tweemaal zo veel als bij werknemers jonger dan 35 jaar;
- De jongste groep werknemers heeft sinds 2006 het vaakst een nieuwe loopbaanstap gezet, waarvan de meeste binnen de eigen sector (11%) en branche (10%);
- In de andere leeftijdsgroepen zijn er geen grote richtingsverschillen te zien;
- Verder blijkt dat over alle leeftijdscategorieën heen, 3% van de werknemers sinds 2006 de zorg en welzijn sector heeft verlaten en in een andere sector is gaan werken.

Kwetsbare groepen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid

Tabellen 4 en 5 tonen de significant negatieve verschillen in loopbaangedrag en loopbaanstappen verdeeld over kenmerken van kwetsbare werknemersgroepen als het gaat om hun veelzijdige loopbaan (op basis van de resultaten in hoofdstuk 2 en 3).

Tabel 4: Gemiddeld loopbaanweg (in 2008) in kwetsbare werknemersgroepen

	T1 Geslacht		T1 Functietype		T1 Opleiding		T1 Dienstverband	
	Man	Vrouw	Management	Staf	Hoog	Laag	Tijdelijk	Vast
T1 leeftijd								
Tot 35 jaar	3.2	2.7 ▼▼	2.9	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8
35-49 jaar	2.9	2.5 ▼▼	2.6	2.6	2.9	2.5 ▼▼	2.8	2.5
+50 jaar	2.8	2.5	2.8	2.5 ▼	2.9	2.4 ▼▼	3.1	2.5 ▼

▼▼ = Sterk Significant Negatief Verschil (p < .05) ▼ = Zwakker Significant Negatief Verschil (p < .10)

Tabel 4 laat de volgende uitkomsten zien:

- Over het algemeen neemt het loopbaangedrag van werknemers af naarmate men ouder wordt, ongeacht verschillen in geslacht, functietype, opleiding of dienstverband van werknemers.
- Vrouwelijke werknemers tot 49 jaar tonen daarbij wel minder loopbaangedrag dan mannen tot 49 jaar; evenals lager opgeleiden vanaf 35 jaar minder loopbaangedrag vertonen dan hoger opgeleiden.
- Bij werknemers van 50 jaar en ouder is het hebben van een zorgfunctie, een lagere opleiding en een vast dienstverband gerelateerd aan minder loopbaangedrag dan werknemers in dezelfde leeftijdsklasse met een management of staffunctie, een hogere opleiding en meer tijdelijk dienstverband.

Tabel 5: Percentage loopbaanstappen (sinds 2008) in kwetsbare werknemersgroepen

	T1 Geslacht		T1 Functietype		T1 Opleiding		T1 Dienstverband	
	Man	Vrouw	Management	Staf	Hoog	Laag	Tijdelijk	Vast
T1 leeftijd								
Tot 35 jaar	54%	34% ▼▼	47%	33% ▼▼	40%	33%	47%	32% ▼▼
35-49 jaar	20%	22%	25%	19%	33%	18% ▼▼	35%	20%
+50 jaar	26%	11% ▼	24%	9% ▼	19%	12%	17%	14%

▼▼ = Sterk Significant Negatief Verschil (p < .05) ▼ = Zwakker Significant Negatief Verschil (p < .10)

Tabel 5 laat de volgende uitkomsten zien:

- Over het algemeen zetten werknemers, naarmate men ouder wordt, minder vaak een nieuwe loopbaanstap, ongeacht verschillen in geslacht, functietype, opleiding of dienstverband van werknemers;
- Vrouwelijke werknemers jonger dan 35 jaar, met een zorgfunctie en een vast dienstverband hebben zetten minder vaak een nieuwe loopbaanstap – ondanks dat eenderde van deze werknemers met deze kenmerken dat wel doet;
- Alleen in de midden categorie (35-45 jaar) zetten lageropgeleiden (18%) minder vaak een loopbaanstap dan hoger opgeleiden (33%);
- Bij werknemers van 50 jaar en ouder zetten vrouwen (11%) en werknemers in een zorgfunctie (9%) minder vaak een loopbaanstap dan mannen (26%) en werknemers in management- of staffuncties (24%).

4.3

Conclusies

De bovenstaande analyses tonen de kenmerken van werknemers die kwetsbaar zijn ten aanzien van het opbouwen en handhaven van een veelzijdige loopbaan. Hieruit blijkt dat het vooral vrouwelijke oudere werknemers (+ 50 jaar) zijn en oudere werknemers met een zorgfunctie, een lagere opleiding en een vast dienstverband die zowel het

minste loopbaangedrag als de minste loopbaanstappen zetten. Dit bevestigt een stereotype beeld in de zorg & welzijn sector van een meerderheid aan vrouwen in zorgfuncties die op latere leeftijd geen verdere loopbaanacties meer ondernemen. Toch is dit verhaal genuanceerder als men kijkt naar de meest belemmerende kenmerken voor een veelzijdige loopbaan per leeftijdscategorie. Hieruit blijkt dat:

- Reeds in de jongere leeftijdscategorie (tot 35 jaar) vrouwen al significant lager scoren op én loopbaangedrag én daadwerkelijk gezette loopbaanstappen;
- In de midden categorie van werknemers tussen 35 en 49 jaar, speelt een lagere opleiding een belangrijkere belemmerende rol bij én het vertonen van loopbaangedrag én het daadwerkelijk zetten van een loopbaanstap;
- Bij werknemers ouder dan 50 jaar blijkt vooral het hebben van een zorgfunctie nog een negatief verschil te maken bij én het vertonen van loopbaangedrag én het daadwerkelijk zetten van loopbaanstappen.

5 Stimuleren van veelzijdige loopbanen bij kwetsbare groepen

5.1 Vraagstelling

De vraagstelling in dit hoofdstuk luidt:

Welke inspanningen kunnen maatwerk bieden bij het stimuleren van een veelzijdige loopbaan (met name bij kwetsbare groepen)?

5.2 Resultaten

Tabellen 6 en 7 tonen de significante positieve verschillen die de flexibele loopbaanoriëntatie van werknemers, de interne loopbaanfocus van werkgevers en diverse loopbaanpraktijken kunnen maken in de inzetbaarheid van kwetsbare werknemersgroepen. Dit biedt de mogelijkheid om per kwetsbaar groepskenmerk te bekijken wat precies gestimuleerd kan worden om het loopbaangedrag en het zetten van loopbaanstappen te bevorderen.

Tabel 6: Bijdrage van loopbaanoriëntatie en interne loopbaanfocus aan een veelzijdige loopbaan

	Loopbaangedrag (gemiddeld)				Loopbaanstappen (%)			
	T1 Flexibel LB-oriëntatie		T1 Interne Loopbaanfocus		T1 Flexibele LB-oriëntatie		T1 Interne Loopbaanfocus	
	Laag	Hoog	Laag	Hoog	Laag	Hoog	Laag	Hoog
T1 Leeftijd								
Tot 35 jaar	2.7	2.9 ▲▲	2.7	2.8	31%	41% ▲▲	39%	37%
35-49 jaar	2.4	2.7 ▲▲	2.5	2.8 ▲▲	15%	27% ▲▲	23%	21%
+50 jaar	2.4	2.7 ▲	2.4	2.8 ▲▲	9%	20%	15%	16%
T1 Geslacht								
Vrouw	2.5	2.8 ▲▲	2.5	2.7 ▲▲	20%	33% ▲▲	28%	27%
T1 Functietype								
Zorgfunctie	2.5	2.8 ▲▲	2.6	2.8 ▲▲	19%	32% ▲▲	25%	27%
T1 Opleiding								
Laag	2.5	2.8 ▲▲	2.5	2.7 ▲▲	19%	29% ▲▲	26%	23%
T1 Dienstverband								
Vast	2.5	2.8 ▲▲	2.5	2.8 ▲▲	20%	29% ▲▲	25%	26%

▲▲ = Sterk Significant Positief Verschil ($p < .05$); ▲ = Zwak Significant Negatief Verschil ($< .10$)

Tabel 6 laat de volgende uitkomsten zien:

- Voor alle “kwetsbare” werknemersgroepen geldt dat een hogere flexibele loopbaanoriëntatie significant bijdraagt aan meer loopbaangedrag;
- Ook een hoge interne loopbaanfocus van werkgevers lijkt bij te dragen aan het vertonen van meer loopbaangedrag (behalve bij werknemers onder 35 jaar).
- Ook blijkt een flexibele loopbaanoriëntatie van werknemers een positief verschil te kunnen maken in het zetten van loopbaanstappen. Gemiddeld zetten kwetsbare

groepen 10% meer loopbaanstappen als ze zelf een flexibele oriëntatie op hun loopbaan hebben;

- Alleen bij de oudere werknemers van 50 jaar en ouder blijkt een flexibele loopbaanoriëntatie niet bij te dragen aan het zetten van loopbaanstappen;
- Opvallend is dat, anders dan bij loopbaangedrag, de interne loopbaanfocus van de werkgever geen enkele bijdrage blijkt te leveren aan het zetten van loopbaanstappen.

Tabel 7: Bijdrage van loopbaanpraktijken aan een veelzijdige loopbaan

	Loopbaangedrag (gemiddeld)				Loopbaanstappen (%)			
	Func. gesprek (wg)	Lpbn/POP gesprek (wg)	Advies/ coach (wg)	Advies/ coach (zelf)	Func. gesprek (wg)	Lpbn/POP gesprek (wg)	Advies/ coach (wg)	Advies/ coach (zelf)
T1 leeftijd								
Tot 35 jaar	2.8	2.8	2.8 ▲	2.9	32%	31%	29%	35%
35-49 jaar	2.6	2.6	2.8 ▲ ▲	3.1 ▲ ▲	20%	16%	24%	38% ▲ ▲
+50 jaar	2.5	2.6	2.5	2.8	9%	8%	6%	33% ▲ ▲
T1 geslacht								
Vrouw	2.6	2.7 ▲ ▲	2.7 ▲	2.8 ▲ ▲	22%	21%	21%	40% ▲ ▲
T1 functietype								
Zorgfunctie	2.7	2.7 ▲ ▲	2.7	3.0 ▲ ▲	23%	21%	22%	28%
Opleiding								
Laag	2.6	2.7 ▲ ▲	2.7 ▲	2.9 ▲ ▲	19%	17%	18%	35% ▲ ▲
T1 dienstverband								
Vast	2.6	2.7 ▲ ▲	2.8 ▲	3.0 ▲ ▲	22%	20%	23%	35% ▲ ▲

▲ ▲ = Sterk Significant Positief Verschil ($p < .05$) ▲ = Zwak Significant Negatief Verschil ($< .10$)

Tabel 7 laat de volgende uitkomsten zien:

- Functioneringsgesprekken dragen niet significant bij aan zowel loopbaangedrag als het zetten van loopbaanstappen;
- Loopbaan/POP gesprekken dragen wel bij aan loopbaangedrag van vrouwelijke werknemers, en werknemers met een zorgfunctie, lagere opleiding en vast dienstverband - maar niet aan het daadwerkelijk zetten van loopbaanstappen;
- Door de werkgever aangeboden of gefaciliteerde mogelijkheden tot loopbaanadvies en coaching, draagt voor werknemers tot 50 jaar bij aan het loopbaangedrag. Bij werknemers van 50 jaar en ouder dus niet meer. Verder stimuleert dit het loopbaangedrag van vrouwen, lager opgeleiden en werknemers met een vast dienstverband. Ook deze loopbaanpraktijk draagt echter niet bij het daadwerkelijk zetten van loopbaanstappen;
- Wanneer werknemers, buiten de werkgever om, zelf initiatief nemen tot loopbaanadvies en/of coaching stimuleert dat voornamelijk het loopbaangedrag van werknemers van 23 tot 50 jaar, vrouwen, werknemers in zorgfuncties, met een lagere opleiding en met een vast dienstverband;
- Opvallend is dat het zelf initiatief nemen van loopbaanactie voor de oudere werknemersgroep (vanaf 50 jaar) de enige loopbaanactie is die het zetten van nieuwe loopbaanstappen daadwerkelijk stimuleert. Daarnaast valt het op dat het verschil met de werknemerpercentages dat een loopbaantrap zet vanwege werkgeversgeïnitieerde loopbaanpraktijken veel lager is (gemiddeld 8%) dan wanneer oudere werknemers zelf actie initiëren (33%). Dit duidt op de zeer beperkte invloed van werkgevers op de loopbanen van 50 plussers;

- Over het algemeen is het zelf initiëren van loopbaanactie voor iedere kwetsbare werknemersgroep een loopbaanbevorderende praktijk.

5.3 Conclusies

In deze studie werd bekeken welke factoren toch een significant positief verschil kunnen maken in loopbaangedrag en gerealiseerde loopbaanstappen bij werknemers in kwetsbare groepen. Hierbij blijkt dat de volgende factoren een positieve rol kunnen spelen:

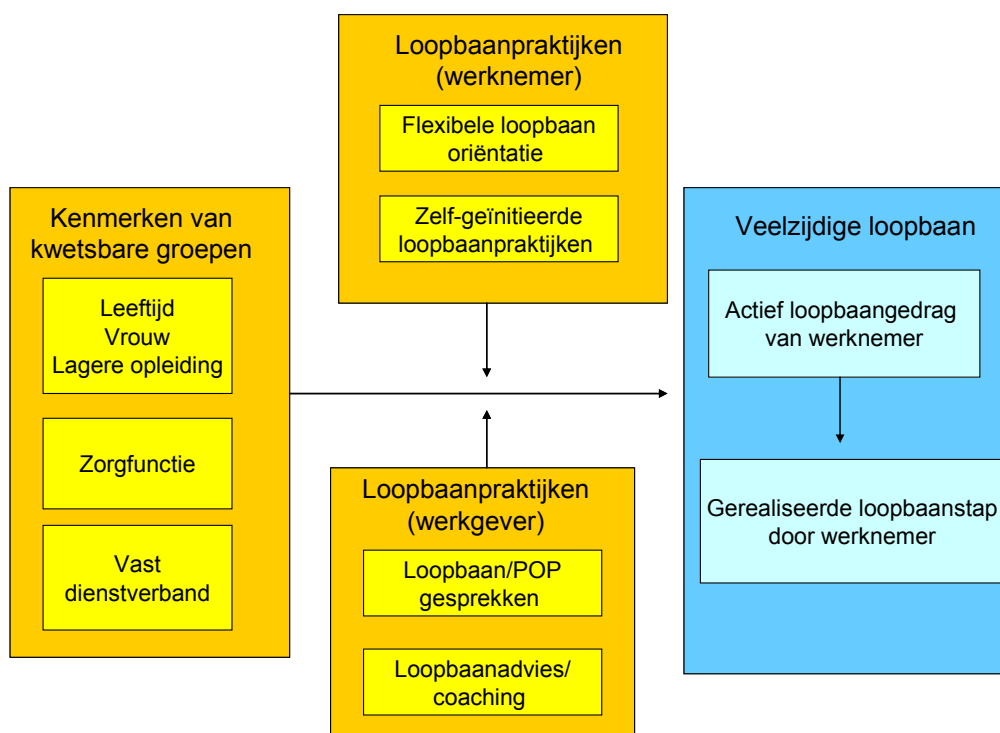
- Een flexibele loopbaanoriëntatie van werknemers en het zelf initiëren van loopbaanadvies en/of coaching genereert het grootste onderscheidende effect op zowel loopbaangedrag als gerealiseerde loopbaanstappen in kwetsbare groepen. Dat impliceert dat de vormgeving van een loopbaan voor het grootste deel in handen van werknemers zelf ligt;
- Daarop aansluitend blijkt dat voor oudere werknemers de bijdrage van de door de werkgever geïnitieerde loopbaanpraktijken (zoals functionering-/POP gesprekken en loopbaanadviseurs/coaches) aan de inzetbaarheid veel geringer is dan bij de jongere werknemers. Dit geeft aan dat naarmate de werknemer ouder worden, algemeen geldend loopbaanbeleid steeds minder zal beklijven;
- Ook blijkt dat een organisatiecultuur en HR strategie gericht op het stimuleren van mobiliteit en ontwikkeling (interne loopbaanfocus) wel bijdraagt aan loopbaangedrag in de kwetsbare groepen, maar geen significant positief onderscheid maakt in daadwerkelijke gezette loopbaanstappen.

6 Conclusies en aanbevelingen

Voor hedendaagse organisaties neemt het belang van duurzaam inzetbare werknemers gestaag toe. Enerzijds maken breed en duurzaam inzetbare werknemers het mogelijk om als organisatie snel te kunnen reageren op veranderende arbeids(markt)omstandigheden; anderzijds voorkomt het functioneel “in beweging” blijven dat werknemers vastroesten en vervroegd moeten uittreden. Dit onderzoek toont aan dat er al op jonge leeftijd belemmeringen zijn bij het onderzoeken van nieuwe loopbaankansen en het zetten van daadwerkelijke loopbaanstappen. Daarom is getracht om deze loopbaanobstakels en haar oplossingen te identificeren door verder in te zoomen op kwetsbare werknemersgroepen² in de Sector Zorg en Welzijn. Van het werk in deze sector is bekend dat echte carrièrestappen hogerop gering in aantal zijn, wat met het ouder worden de kans op een sterke “concentratie van ervaring” vergroot. De onderstaande conclusies en aanbevelingen dragen bij aan dit belangrijke thema in een sector die de komende jaren een arbeidsschaarste boven het hoofd hangt - hetgeen het belang van het stimuleren van een veelzijdige loopbaan verder onderstreept.

6.1 Belangrijkste conclusies

Figuur 2 toont het aangepaste onderzoeksmodel met de belangrijkste bevindingen.



Figuur 2: Aangepast onderzoeksmodel

² Kwetsbare groepen definiëren we als groepen werknemers die kwetsbaar zijn ten aanzien van het opbouwen en handhaven van een veelzijdige loopbaan en daarmee risico lopen op een verminderde inzetbaarheid.

Hierin is te zien welke kenmerken van kwetsbare groepen we hebben kunnen onderscheiden en welke werknemer- én werkgeveracties voor vooral de werknemers in deze kwetsbare groepen positief bijdragen aan het stimuleren van een veelzijdige loopbaan. De belangrijkste conclusies uit de vier voorgaande hoofdstukken staan hieronder.

Stereotype beeld van succesvolle medewerkers met veelzijdige loopbanen

Kijkend naar de werknemersaspecten die het loopbaangedrag en het zetten van loopbaanstappen bevorderen, kan geconcludeerd worden dat het voornamelijk de jonge, mannelijke, hoogopgeleide werknemer is in een management- of staffunctie met een flexibele loopbaanoriëntatie die geen probleem heeft met het zetten van stappen in de interne en externe arbeidsmarkt. Deze categorie medewerkers vormt echter een kleine minderheid in de onderzochte populatie. Desondanks bevestigt het een stereotype beeld van een jonge mannelijke werknemer die het hogerop zoekt en in staat is om de relatieve opbrengsten van gemaakte investeringen in een nieuwe baan te kunnen vergroten.

Kwetsbare groepen zijn (jonge) vrouwen en oudere werknemers

Het blijkt dat het voor vrouwelijke werknemers en oudere werknemers met een specifieke zorgfunctie, een lagere opleiding en een vast dienstverband het minst voor de hand ligt dat men actief loopbaangedrag vertoont en daadwerkelijke loopbaanstappen zet. Over de hele linie (dus ook de mannelijke werknemers), blijkt wel dat de werknemer naarmate deze ouder wordt minder werk maakt van het realiseren van een veelzijdige loopbaan.

Belangrijke verschillen in kwetsbaarheid tussen leeftijdscategorieën

Verder inzoomend op de vraag wanneer werknemerskenmerken het meest belemmerend zijn voor het hebben van een veelzijdige loopbaan blijkt dat er verschillen per leeftijdscategorie te ontwaren zijn. Samenvattend tonen onze resultaten dat vooral op jongere leeftijd (tot 35 jaar) vrouwen significant minder loopbaanactiviteit vertonen dan mannen. Dit kan liggen aan de levensfase waarin wordt gekozen voor het krijgen van kinderen. Het is bekend dat dit vrouwen vroeg in hun arbeidsleven op loopbaanachterstand kan zetten. Het aangaan van een nieuwe baan heeft in het licht van het stichten van een gezin zodoende minder prioriteit. Bij werknemers in de leeftijdscategorie 35 tot 50 jaar blijkt dat vooral een lagere opleiding het loopbaangedrag en de daadwerkelijk gezette loopbaanstappen belemmert. In deze “mid-career”-fase is het daadwerkelijk verder groeien meer afhankelijk van de factor opleiding dan van geslacht, functietype of dienstverband. Dit is een interessante bevinding in relatie tot het belang van “levenslang leren”. Vooral in zorgfuncties zien we dat ouderen (50 jaar en ouder) minder vaak nieuwe loopbaanstappen zetten vergeleken met hun leeftijdsgenoten in management- of staffuncties. Dit toont aan dat als men op die leeftijd nog in een pure zorgfunctie zit de kansen kleiner worden dat er loopbaansgewijs nog veel activiteit zal gaan plaatsvinden. Het gevaar voor organisaties is dat bij oudere werknemers in specifieke zorgfuncties veel “geconcentreerde ervaring” zit, terwijl het werken in de zorg veel veranderingen in kennis en werkmethode kent die niet altijd door die traditionele ervaring gedekt worden.

Zelf geïnitieerde loopbaanpraktijken werken het best

Het wel of niet nemen van loopbaanacties blijkt voor een groot deel een werknemersaangelegenheid. Belangrijke aspecten die bij kwetsbare groepen een positief verschil in inzetbaarheid maken zijn de eigen flexibele loopbaanoriëntatie en het zelf initiëren van extern loopbaanadvies en/of coaching. Opvallend is dat het zelf

initiatief nemen van loopbaanactie voor de oudere werknemersgroep (vanaf 50 jaar) de enige loopbaanactie is die het zetten van nieuwe loopbaanstappen daadwerkelijk stimuleert.

Werkgever stimuleert wel loopbaangedrag, maar niet de loopbaanstap

De onderzochte werkgeverspraktijken zoals het voeren van loopbaan/POP-gesprekken en loopbaanadvies/coaching via de werkgever die zich richten op de bevordering van inzetbaarheid, dragen wel bij aan het loopbaangedrag van kwetsbare groepen, maar niet aan het daadwerkelijk zetten van loopbaanstappen.

Werkgever heeft niet of nauwelijks invloed op loopbaangedrag van ouderen

Op de veelzijdige loopbanen van oudere werknemers hebben werkgeverspraktijken weinig invloed meer, terwijl dit bij jongere werknemers wel kan bijdragen. Dit duidt mogelijk op de afnemende invloed van werkgevers op het loopbaangedrag naarmate werknemers ouder worden. Dit is niet vreemd, omdat loopbanen naarmate men ouder wordt een steeds groter eigen karakter krijgen en daarmee minder “grijpbaar” worden voor algemeen loopbaanbeleid. Ook de gedane persoonlijke investeringen kunnen inmiddels zodanig hoog zijn opgelopen, dat alleen de oudere werknemer zelf nog de initiatiefnemer kan zijn om dit patroon te doorbreken.

6.2 Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

1. Continue monitoring en stimulering van een flexibele loopbaanoriëntatie

Over het algemeen zetten werknemers met het ouder worden minder loopbaanstappen. In de sector Zorg en Welzijn is deze afname het sterkst bij vrouwen, bij een zorgfunctie, bij een lagere opleiding en bij een vast dienstverband. Maar voor al deze kwetsbare categorieën blijkt dat het hebben van een flexibele loopbaanoriëntatie een positieve uitwerking op een veelzijdige loopbaan heeft. Het al vroeg in de loopbaan beginnen monitoren en stimuleren van iemands loopbaanoriëntatie kan dus over de gehele loopbaan heen een positief effect hebben op de inzetbaarheid van werknemers. Het geven van voorbeelden over verdere ontwikkeling in hun baan of organisatie en het bespreken van persoonlijke belemmeringen of kansen om tot nieuwe loopbaankeuzes te kunnen komen kan de motivatie en daadwerkelijke flexibele oriëntatie verhogen. We hebben reeds gezien dat loopbaangesprekken, advies en coaching vanuit de werkgever een positief effect hebben op het loopbaangedrag van werknemers tot 50 jaar. Die gesprekken en advies/coaching zijn het meest effectief als ze ook dienen ter bevordering van de flexibiliteit van de loopbaanoriëntatie.

2. Anticipeer vroegtijdig en op maat op latere inzetbaarheidrisico's

Organisaties moeten vooruitlopen op die werknemerskenmerken die in een bepaalde leeftijdscategorie een groter stagnerend effect op de veelzijdige loopbaan kunnen hebben. Zoals dit onderzoek uitwees zijn er per leeftijdscategorie andere stagnerende factoren die belangrijker zijn. Dit houdt in dat, naast de doorlopende aandacht voor de flexibele loopbaanoriëntatie, er per leeftijdscategorie andere personeelspraktijken belangrijk zijn. Hieronder een paar voorbeelden van een proactief loopbaanbeleid:

- **Scholing:** Tussen de 35 en 50 jaar speelt vooral een lagere opleiding een belemmerende rol bij de inzetbaarheid van medewerkers. Daarom is het richten van scholing op werknemers jonger dan 35 jaar een bevorderende maatregel voor verder kunnen nemen van loopbaanacties in de jaren die volgen. Veel organisaties

benadrukken reeds het belang van scholing, maar de timing daarvan is daarbij cruciaal. Liever een proactief scholingsbeleid dan omscholing wanneer eigenlijk de stagnatie al is ingetreden. Scholing middels training en opleiding is gebaat bij ruimte voor fouten en vertrouwen en waarschijnlijk niet bij een situatie waarin het als laatste strohalm voor verdere groei wordt opgediend. Opleidingsplannen verpakt in persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) kunnen hierbij ondersteunen.

- **Ontwikkeling:** Na de 50 jaar lopen vooral werknemers in een zorgfunctie een groter risico om minder inzetbaar te worden. Daarom moet tussen de leeftijd van 35 en 50 jaar de aandacht worden gevestigd op het brede begrip van ontwikkeling. Deze midcareer fase kenmerkt zich door de vraag: hoe wil ik de tweede helft van mijn arbeidsleven gaan invullen? Anders dan scholing dat nog plaatsvindt binnen de kaders van de oorspronkelijke beroepskeuze, richt ontwikkeling zich op een aankomende, nieuwe beroepskeuze. Soms ligt deze nog binnen het domein van de oorspronkelijke beroepskeuze, maar steeds meer komt er ruimte om na te denken over een radicaal ander loopbaanpad. De waardes van werknemers over wat belangrijk is veranderen gedurende het arbeidsleven, dus de vraag of iemand in het kernproces nog steeds zijn/haar ei kwijt kan is dan legitiem. Loopbaanadvies en coaching kunnen hierbij van dienst zijn.
- **Rolverandering:** De loopbaanontevredenheid van vooral oudere werknemers in de zorg³ en de aandacht voor een nieuwe rol voor oudere zorgwerknemers is momenteel erg actueel⁴. Wanneer werknemers op latere leeftijd in een zorgfunctie toch het idee hebben niet verder te kunnen en mogelijk vast te roesten, kan een rolverandering binnen de functie zelf mogelijk nog een langere inzetbaarheid garanderen. Bekend zijn de mentor- of coachingsrol die oudere werknemers op zich kunnen nemen. Ook bekend is de rol van een meewerkende leidinggevende die zich verantwoordelijk is voor de werkplanning, het oplossen van onderlinge geschillen, functioneringsgesprekken etc. Minder bekend zijn bijvoorbeeld de interne snuffelstages of trainersrol die men kan aannemen om kennis van andere afdelingen naar de eigen afdeling te krijgen; en andersom, kennis over te dragen aan andere werknemers ook van andere afdelingen. Dit verwijst naar een rol als zogenaamde kennisambassadeurs die hun ervaring en kritisch vermogen kunnen inzetten in het oliën van werkprocessen en de aansluiting met andere werkprocessen. Daarbij is juist van toegevoegde waarde dat men nog met één been in een zorgfunctie staat.

3. Verschuiving van het initiatief van werkgever naar werknemer

Bij wie ligt het initiatief voor een veelzijdige loopbaan? Daarin zien we een verschuiving van werkgever naar werknemer met betrekking tot het stimuleren van een veelzijdige loopbaan. Uit dit onderzoek blijkt dat vooral na de leeftijd van 50 jaar, werkgeverspraktijken nog maar weinig invloed uitoefenen op werknemersinzetbaarheid, terwijl dit voor jongere werknemers meer kan bijdragen aan de activering van hun loopbaangedrag. Dit zou pleiten voor een persoonlijk werkbudget voor werknemers om de inzetbaarheid op peil te houden, zoals dat onlangs door de Commissie Arbeidsparticipatie (Bakker) aan de Tweede kamer is voorgesteld. Zonder tussenkomst van leidinggevendenden, zouden oudere werknemers dit werkbudget

³ Zie "Ervaren krachten verlaten de zorg uit pure frustratie" (De Volkskrant, 06-08-2008)

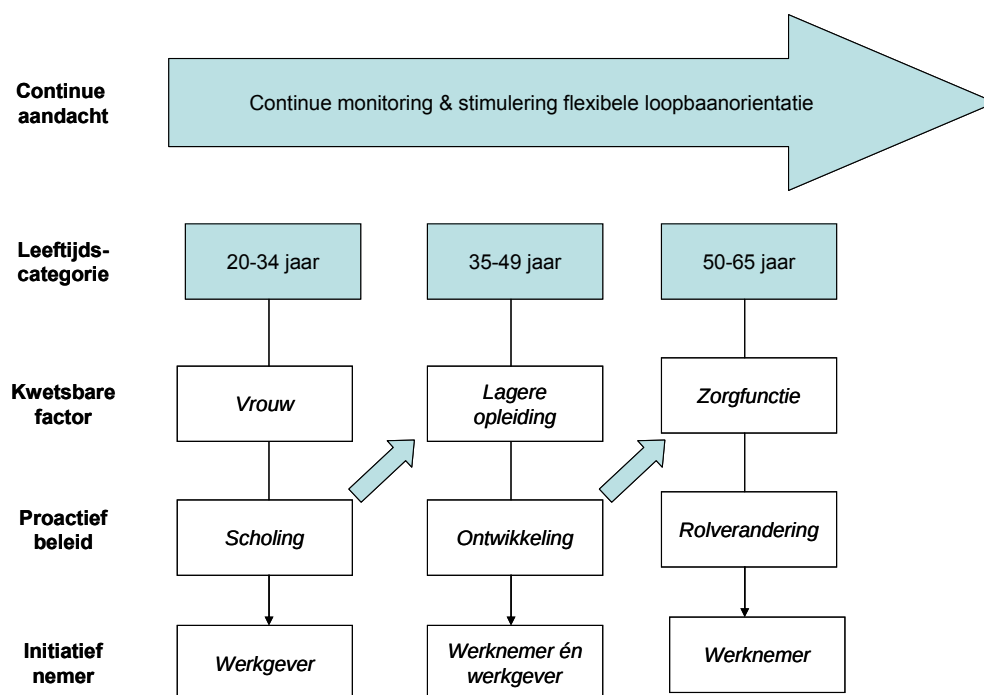
⁴ Zie "V&VN: pas takenpakket oudere zorgverleners aan" (Persbericht Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 11-03-2008)

moeten kunnen aanboren en besteden aan een loopbaancoach, adviseur of training. Zou de leidinggevende hier wel tussenkomen dan kan een sterke impliciete loyaliteit van de werknemer of kortstondige personeelsproblemen van de leidinggevende de werknemer alsnog belemmeren om loopbaanactie te ondernemen. Voor de jongere werknemers kan de werkgever een positief verschil maken door loopbaanadvies/coaching aan te bieden. Een proactief leeftijdsfasebewustbeleid gaat dus samen met het verschuiven van de verantwoordelijkheid voor die inzetbaarheid. Dit wordt bevestigd in de recente bevindingen uit onderzoek van Van Veldhoven & Dorenbosch (2008). Zij vonden dat oudere werknemers wel degelijk carrièremogelijkheden ervaren wanneer ze zichzelf proactief opstelden in hun loopbaan. In tegenstelling tot de ervaring van proactieve jongere werknemers werd de ervaring van persoonlijke carrièrekansen bij oudere werknemers niet versterkt door loopbaanondersteuning geïnitieerd door de werkgever.

6.3 Schematische weergave conclusies en aanbevelingen

In figuur 3 zijn de belangrijkste conclusies en aanbevelingen samengevat: per leeftijdscategorie is steeds een meest kwetsbare factor van toepassing. Om deze kwetsbaarheid ten aanzien van de inzetbaarheid te beperken wordt geadviseerd om:

1. In te zetten op proactieve beleidsoplossingen voor werknemers in verschillende leeftijdscategorieën;
2. Te differentiëren in wie er het initiatief moet nemen in elk van de proactieve beleidsoplossingen.

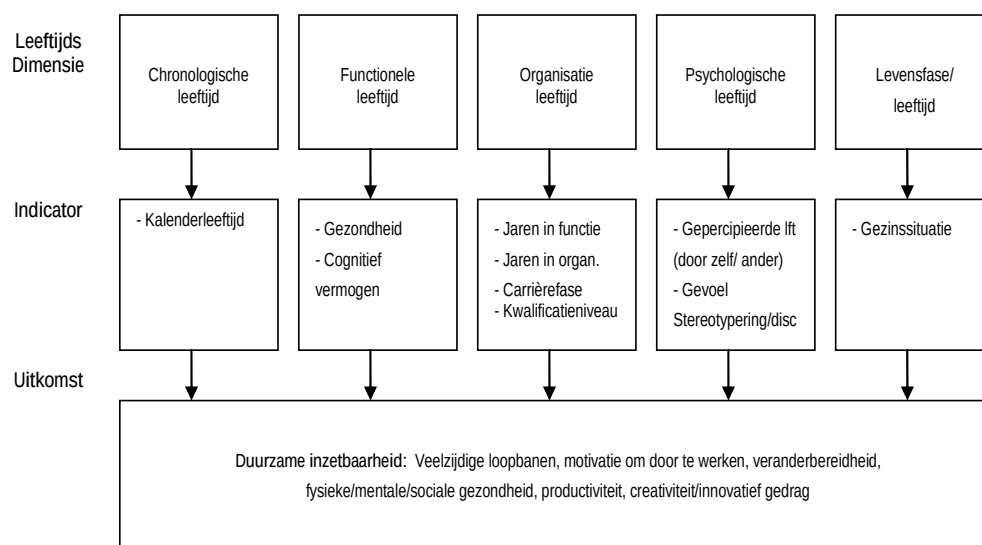


Figuur 3: Schematische weergave van leeftijdsgebonden conclusies en aanbevelingen

7 Discussie: Leeftijd en loopbaankwetsbaarheid

Lopend TNO onderzoek naar de determinanten van duurzame werknemersinzetbaarheid blijft nieuwe puzzelstukjes op de juiste plek leggen om zo organisaties een completer raamwerk te bieden voor gerichte interventies op maat. Zo sluiten de bevindingen in dit onderzoek aan op Nederlandse onderzoeksbevindingen uit het verleden – ook in andere sectoren dan de zorg en welzijnssector. Als het gaat om leeftijd en duurzame inzetbaarheid worden in de diverse onderzoeken verschillende accenten gelegd die aansluiten bij een multidimensionale kijk op leeftijd (zie ook De Lange, Taris, Jansen, Smulders, Houtman & Kompier, 2007; Kooij, De Lange, Jansen & Dikkers, 2008). Figuur 4 hieronder toont de verschillende leeftijdsdimensies, voorbeelden van indicatoren en de diverse uitkomsten typerend voor duurzame inzetbaarheid. De kernboodschap van het leeftijdsmodel in figuur 4 is dat er veel verschillende manieren zijn om leeftijd en haar uitkomsten te bediscussiëren en dat niet elke leeftijdsindicator dezelfde uitkomst hoeft te hebben.

Om dit onderzoek naar de relatie tussen leeftijd en loopbaankwetsbaarheid in een algemeen leeftijds kader te plaatsen, bediscussiëren we hieronder onze bevindingen in relatie tot de verschillende leeftijdsdimensie in figuur 4. Dit dient het doel de verschillende leeftijdsdeterminanten van veelzijdige loopbanen te duiden.



Figuur 4: Overzicht van leeftijdsdimensies, verschillende indicatoren en soorten uitkomsten (Kooij et al., 2008)

Chronologische leeftijd, psychologische leeftijd en loopbaankwetsbaarheid

Allereerst toont onze studie aan dat met de leeftijd de inzet richting een veelzijdige loopbaan afneemt. Dit verwijst naar de invloed van de absolute *chronologische* kalenderleeftijd op de inzetbaarheid. Een verklaring hiervoor kan liggen in de steeds kleiner wordende leeftijdsafstand tot een absolute (vervroegde) pensioenleeftijd die is overeengekomen of vastgelegd in wetgeving/CAO. Een krimpende absolute afstand in jaren speelt mogelijk een rol in de afweging van een werknemer of er genoeg tijd is om de persoonlijke investering in een nieuwe loopbaanstap terug te kunnen verdienen in een andere baan (Van Dam, 2005; Nauta et al., 2006). Toch kunnen gelijktijdig ook andere factoren een rol spelen, zoals de *psychologische* leeftijd die verwijst naar de

beeldvorming rondom werknemers enkel op basis van hun absolute kalenderleeftijd (Nauta et al., 2004; Vos & El Marini, 2007). Het feit dat een werknemer de 50 gepasseerd is, maakt hem of haar een “50 plusser” – een woord waar de samenleving, media, de organisatie, collega’s en/of de werknemer zelf een negatieve lading aan kan geven. Dit kan veroorzaken dat er hardnekkige stereotypering ontstaat die oudere werknemers remmen in hun loopbaangedrag en loopbaanstappen (“Ik ben/ Zij is toch te oud voor een andere baan”). Nauta et al. (2004) stellen ook dat positieve (bijvoorbeeld ontsiemaatregelen) dan wel negatieve discriminatie (in de aanname van oudere werknemers) de disfunctionele beelden van de oudere werknemer kunnen versterken. Het besef dat vooral ook de ontsiemaatregelen en het bevoordelen van oudere werknemer averechts kunnen werken in het langer inzetbaar houden van werknemers dringt inmiddels door tot de politieke arena⁵. Kortom, de absolute werknemerleeftijd kan zo op verschillende wijzen een rol spelen richting afnemende inzetbaarheid.

Levensfase en loopbaankwetsbaarheid

Daarnaast toonden onze resultaten dat in verschillende leeftijdscategorieën, andere leeftijdsdimensies een additionele invloed hebben op een sterkere stagnatie van de veelzijdige loopbaan. Zo blijkt dat reeds in de jongste leeftijdscategorie (tot 35 jaar) vrouwelijke werknemers minder loopbaangedrag tonen en minder loopbaanstappen zetten dan mannen. Zoals aangehaald in hoofdstuk 6 kan een verklaring liggen in het moederschap, aangezien de gemiddelde leeftijd van de vrouw bij de eerstgeborene in Nederland rond de 29 jaar ligt (Nationaal Kompas Volksgezondheid/RIVM, 2008). Hier verklaart dus een andere leeftijdsdimensie – namelijk de *levensfase* met een veranderende gezinssituatie – de stagnerende inzetbaarheid. Al eerder is bediscussieerd dat vooral in dit “spitsuur van het leven” (kinderen krijgen met een nieuwe carrièrefase in het vooruitzicht), ouders en met name vrouwen ervoor kiezen een stapje terug te doen in hun loopbaan (Nuyens & De Vries, 2005).

Functionele leeftijd, organisatieleeftijd en loopbaankwetsbaarheid

Verder bleek dat een lagere scholing vooral stagnerend werkte bij werknemers tussen de 35 en 50 jaar. De verklaring ligt hierbij dus bij de *functionele* en de *organisatieleeftijd* van werknemers. In termen van de functionele leeftijd relateert ouder worden aan veranderende cognitieve vermogens die sterker worden op het vlak van het handelen uit ervaring en generieke sociale/taalkundige vaardigheden, maar zwakker op het gebied van intellectueel vermogen om te leren (zie ook Nauta et al., 2005; De Looze, Oeij, Blok & Groenesteijn, 2007). De vraag is of werknemers met een lagere opleiding zodoende tussen het wal en het schip vallen. Hun ervaring is natuurlijk welkom, maar juist in de vaak uitvoerende lageropgeleide functies in de zorg is het snelle leervermogen wel belangrijk om je positief te onderscheiden in het werk. Met snelle organisatorische en technologische veranderingen in de zorg en welzijnssector dient men te blijven voldoen aan vastgelegde kwalificaties. Het kunnen voldoen aan hogere kwalificatievereisten is hierbij een indicator van de organisatieleeftijd. Dit speelt vooral een rol bij de inzetbaarheid van werknemers tussen de 35 en 50 jaar, die in een fase zitten waarin het “nu of nooit” is als het gaat om het geven van een nieuwe impuls aan een verdere carrière (Nuyens & De Vries, 2005). Een hoger opleidings- en/of kwalificatieniveau kan daarbij helpen om uit de startblokken te komen.

⁵ Zie “Donner waarschuwt voor bevoordelen ouderen” (Intermediair PW, 25-01-2008)

Organisatieleeftijd/jaren in functie en loopbaankwetsbaarheid

Als laatste vonden we dat vooral bij werknemers van 50 jaar en ouder een specialistische zorgfunctie een stagnerend effect heeft op de veelzijdige loopbaan. Dit kan eveneens duiden op de invloed van de organisatieleeftijd op de inzetbaarheid als het gaat om een lang aantal jaren in dezelfde, specialistische functie. Onderzoeksbevindingen van Nauta et al. (2005) lieten reeds zien dat bij oudere werknemers in specialistische functies de inzetbaarheid voor andere functies het sterkst afneemt. Een effect dat duidt op de “concentratie van ervaring” op latere leeftijd (Schrabraq & Winnubst, 1996). Hier tegenover stond dat bij een breder takenpakket de inzetbaarheid in dezelfde functie toenam. Dit is in lijn is met onze aanbeveling van het verrijken van de werkrol op latere leeftijd. De verwarring van de chronologische / kalenderleeftijd met het aantal jaren in dezelfde functie werd ook al bediscussieerd door Nauta et al (2004). Oudere werknemers hoeven immers niet altijd een hoge functieleeftijd te hebben. Hebben ze dat wel dan is dat een extra risicofactor voor een veelzijdige loopbaan.

7.1 Tot slot: onderscheidende bijdrage en beperkingen van dit onderzoek

Een belangrijke onderscheidende bijdrage van onderzoek was de mogelijkheid om te onderzoeken hoe de kenmerken van de werknemer, zijn/haar werksituatie en de aanwezige loopbaanpraktijken in 2006 van invloed zijn op het loopbaangedrag en de daadwerkelijk gezette loopbaanstappen in 2008. Dit is unieke data om de loopbaandynamiek van werknemers goed te kunnen bestuderen.

Verder, met het leeftijdsmodel uit figuur 4 als conceptueel raamwerk voor het bediscussiëren en koppelen van onze bevindingen aan andere onderzoeksbevindingen wordt duidelijk dat een multi-dimensionale kijk op leeftijd goed relateren is aan duurzame inzetbaarheid. Het integreren van de *leeftijdsdimensies* met verschillende *leeftijdscategorieën* biedt naast het ontwarren van verschillende leeftijdsgebonden organisatiethema's ook de mogelijkheid om maatwerk in de prioritering aan te brengen. Dit biedt beleidsmakers en managers een scherper kader als het gaat om de vraag (1) wanneer, (2) welke investeringen, (3) richting wie het meest noodzakelijk zijn. Dit onderzoek draagt bij aan de verscherping van de relatie tussen leeftijd en medewerkerinzetbaarheid.

Beperkingen van dit onderzoek liggen in het niet expliciet onderzoeken van de redenen van het zetten van loopbaanstappen. Het “Verandering van spijs doet eten” onderzoek uit 2006 ging hier dieper op in en toonde dat de werknemers die geen loopbaanstappen zetten (“Blijvers”) ook meer tevreden zijn met hun huidige baan. De invloed van baantevredenheid is niet meegenomen, waardoor alternatieve verklaringen niet zijn getest.

Een laatste beperking ligt in de generaliseerbaarheid van de resultaten, omdat het onderzoek alleen in de zorg en welzijnssector heeft plaatsgevonden. Desondanks toont deze discussie dat veel van onze bevindingen in lijn zijn met andere bevindingen uit onderzoek verricht in andere sectoren. Dit valideert tot op zekere hoogte onze bevindingen.

8 Referenties

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*.

Kooij, D., A. H. de Lange, P. Jansen & J. Dijkers (2008) Older workers motivation to continue to work: five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, Vol 24, Issue 4.

Lange, A.H., de, Taris, T.W., Jansen, P.G.W., Smulders, P., Houtman, I.L.D., & Kompier, M.A.J (2006). Age as a factor in the relation between work and mental health: results from the longitudinal TAS survey. J. Houdmont, & S. McIntyre (Eds.). *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice* (Vol. 1), Maia, Portugal: ISMAI Publications.

Looze, M.P. de, P.R.A. Oeij, M.M. Blok, L. Groenesteijn. Zijn ouderen minder productief? *Tijdschrift voor Arbeidsmarktvraagstukken*, 2007, 23(3), p. 241-249.

Nauta A, Bruin MR de, Cremer R. De mythe doorbroken: gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2004.

Nauta, A. E. de Vroom, E. Cox, m T. Korver, K. Kraan, De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid, in: *Gedrag & Organisatie*, 2005, 18(6).

Nauta, A, M. Willemsen, J. van der Wolk, F. Heemskerk, P. Piek, Verandering van Spijs doet Eten. Verslag van onderzoek naar determinanten van succesvolle loopbaanstappen in de sectoren zorg en welzijn, maart 2008. TNO rapport

Nuyens, M., S. de Vries. Levenslang inzetbaar: leeftijdsbewust personeelsbeleid voor gemeenten, november 2005. Den Haag: Uitgave A+O fonds Gemeenten.

Vos, F.S.M., S. El Marini. Hoe kunnen beelden over oudere medewerkers veranderd worden? Een literatuurstudie en projectenreview, november 2007. TNO rapport.

Schabracq, M.J. & Winnubst, J.A.M. (1996). Mid-career problems. In: M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst & C.L. Cooper (Eds.). *Handbook of Work and Health Psychology*. Chichester (UK): Wiley & sons, pp.257-274.

Veldhoven, M.J.P.M van, Dorenbosch, L.W. Age, Proactivity and Career Opportunities. *Career Development International*, 2008, 13(2), p.112-131.

Bijlage A Gebruikte vragen 2006 en 2008

Werknemerskenmerken (vragenlijst 2006)

Persoonskenmerken

Bent u man of vrouw?	1. Man 2. Vrouw
Wat is uw geboortjaar?	19...
Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgerond?	1. Geen 2. Lager onderwijs/basisonderwijs 3. Lager beroepsonderwijs (LBO/VBO/ULO) 4. Middelbaar onderwijs (Mavo/VMBO/MULO) 5. Hoger middelbaar onderwijs (Havo/VWO/HBS) 6. Middelbaar beroepsonderwijs (MBO) 7. HBO 8. (Post-)academisch onderwijs 9. Weet niet

Functiekenmerken

Hoeveel uur per week werkt u volgens uw contract?	uur
Wat voor soort functie heeft u?	1. Uitvoerende functie op het gebied van zorg of welzijn (verpleging, arts, welzijnswerker, etc.) 2. Lijnmanagementfunctie op het gebied van zorg of welzijn 3. Staffunctie of ondersteunende functie (bijv. secretaresse, P&O, facilitaire dienst, etc.) 4. Andere functie

Flexibele loopbaanoriëntatie

Wanneer mijn organisatie mij zou vragen andere werkzaamheden uit te voeren, zou ik hierop ingaan	1. Zeker niet 2. Nauwelijks 3. Enigszins 4. Wel 5. Zeker wel 6. Weet niet
Ik vind het belangrijk mezelf breed te ontwikkelen, zodat ik ook andere taken of ander werk binnen mijn organisatie kan uitvoeren	
Zou er een organisatieverandering plaatsvinden, dan zou ik hoe dan ook op mijn huidige afdeling willen blijven	
Ik ben bereid aan een andere functie te beginnen als mijn organisatie hierom vraagt	
Als mijn organisatie mij de mogelijkheid biedt nieuwe werkervaringen op te doen, zou ik hierop ingaan	

Werkgeverskenmerken (vragenlijst 2006)*Arbeidsmarkt*

In mijn <i>beroep</i> is het op dit moment moeilijk om werk te vinden	1. Zeker niet 2. Nauwelijks 3. Enigszins 4. Wel 5. Zeker wel 6. Weet niet
In mijn <i>branche</i> is het op dit moment moeilijk om werk te vinden	
In mijn <i>regio</i> is het op dit moment moeilijk om werk te vinden	
Beantwoord de volgende vragen over uw werksituatie 12 maanden geleden. Deze situatie kan, maar hoeft niet gelijk te zijn aan uw huidige werksituatie.	
Twaalf maanden geleden was het in het <i>beroep</i> waarin ik toen werkte moeilijk om werk te vinden	1. Zeker niet 2. Nauwelijks 3. Enigszins 4. Wel 5. Zeker wel 6. Weet niet

Organisatiekenmerken

Wat is de aard van uw dienstverband?	1. Werknemer met vast dienstverband (voor onbepaalde tijd) 2. Werknemer met tijdelijk dienstverband met uitzicht op een vaste aanstelling 3. Werknemer met tijdelijk dienstverband voor bepaalde tijd 4. Uitzendkracht 5. Oproepkracht 6. Freelancer 7. Zelfstandig ondernemer
--------------------------------------	---

Loopbaanfocus in cultuur & strategie (vragenlijst 2006)*Cultuur*

De volgende vragen gaan over uw <i>huidige</i> werkgever	
Als je wat nieuws wilt uitproberen in mijn organisatie, dan kan dat	1. Zeker niet 2. Nauwelijks 3. Enigszins 4. Wel 5. Zeker wel 6. Weet niet
De vele regels en procedures in deze organisatie belemmeren mij om nieuwe dingen te ondernemen	
In deze organisatie krijg je de ruimte om veel dingen te doen naast je gewone werkzaamheden	
Het is in deze organisatie gebruikelijk om regelmatig van functie te wisselen	
Het is in deze organisatie gebruikelijk om jarenlang hetzelfde werk te doen	

Strategie

De volgende vragen gaan over uw <i>huidige</i> werkgever	
Het management van mijn organisatie wil dat medewerkers zich breed ontwikkelen	1. Zeker niet 2. Nauwelijks 3. Enigszins 4. Wel 5. Zeker wel 6. Weet niet
Het management van mijn organisatie wil dat medewerkers flexibel zijn	
Het management van mijn organisatie wil dat medewerkers regelmatig van functie veranderen	

Loopbaanpraktijken (vragenlijst 2006)*Loopbaanpraktijken werknemer*

Hebt u het afgelopen jaar buiten uw werkgever om ondersteuning gezocht bij uw loopbaan? (Bijv. via de vakbond, het CWI of anders.)	1. Ja 2. Nee 3. Weet niet
Was deze ondersteuning nuttig voor uw loopbaan?	1. Zeker niet 2. Nauwelijks 3. Enigszins 4. Wel 5. Zeker wel 6. Weet niet
Hebt u het afgelopen jaar buiten uw werkgever om gebruik gemaakt van een externe loopbaancoach of –adviseur?	1. Ja 2. Nee 3. Weet niet
Was het nuttig voor uw loopbaan om buiten uw werkgever om deze externe loopbaancoach of –adviseur te hebben?	1. Zeker niet 2. Nauwelijks 3. Enigszins 4. Wel 5. Zeker wel 6. Weet niet
Hebt u het afgelopen jaar gebruik gemaakt van de diensten van een extern mobiliteitscentrum of loopbaanadviesbureau?	1. Ja 2. Nee 3. Weet niet
Was het nuttig voor uw loopbaan om gebruik te maken van deze diensten?	1. Zeker niet 2. Nauwelijks 3. Enigszins 4. Wel 5. Zeker wel 6. Weet niet

Loopbaanpraktijken werkgever

Hoe vaak hebt u formele functioneringsgesprekken met uw leidinggevende? Dit zijn officiële gesprekken over hoe u functioneert.	1. Nooit 2. Eens in de paar jaar 3. Jaarlijks 4. Meerdere keren per jaar 5. Weet niet
--	---

Zijn deze functioneringsgesprekken nuttig?	1. Zeker niet 2. Nauwelijks 3. Enigszins 4. Wel 5. Zeker wel 6. Weet niet
Hoe vaak hebt u loopbaangesprekken met uw leidinggevende en/of een personeelsfunctionaris?	1. Nooit Eens in de paar jaar 2. Jaarlijks 3. Meerdere keren per jaar 4. Weet niet
Zijn deze loopbaangesprekken nuttig?	1. Zeker niet 2. Nauwelijks 3. Enigszins 4. Wel 5. Zeker wel 6. Weet niet
Hebt u een Persoonlijk Ontwikkelplan (POP)? Dit is een afspraak met uw werkgever over welke ontwikkelings- en opleidingsactiviteiten u gaat doen.	1. Ja 2. Nee 3. Weet niet
Is dit POP nuttig voor u?	1. Zeker niet 2. Nauwelijks 3. Enigszins 4. Wel 5. Zeker wel 6. Weet niet
Kunt u in uw organisatie gebruik maken van een <i>interne</i> loopbaancoach of –adviseur?	1. Ja 2. Nee 3. Weet niet
Hebt u het afgelopen jaar gebruik gemaakt van een <i>interne</i> loopbaancoach of –adviseur?	1. Ja 2. Nee
Was het nuttig voor u om een <i>interne</i> loopbaancoach of –adviseur te hebben?	1. Zeker niet 2. Nauwelijks 3. Enigszins 4. Wel 5. Zeker wel 6. Weet niet
Kunt u in uw organisatie gebruik maken van een <i>externe</i> loopbaancoach of –adviseur?	1. Ja 2. Nee 3. Weet niet
Hebt u het afgelopen jaar gebruik gemaakt van een <i>externe</i> loopbaancoach of –adviseur?	1. Ja 2. Nee
Was het nuttig voor u om een <i>externe</i> loopbaancoach of –adviseur te hebben?	1. Zeker niet 2. Nauwelijks 3. Enigszins 4. Wel 5. Zeker wel 6. Weet niet

Veelzijdige loopbaan (vragenlijst 2008)*Loopbaangedrag (2008)*

Netwerken

Ik onderhoud goede contacten met collega's op hoge posities <i>binnen</i> mijn organisatie	1. Zeker niet 2. Nauwelijks 3. Enigszins 4. Wel 5. Zeker wel 6. Weet niet
Ik heb een netwerk van vrienden <i>binnen</i> mijn organisatie die mij kunnen helpen met mijn carrière	
Ik onderhoud goede contacten met mensen op hoge posities <i>buiten</i> mijn organisatie	
Ik heb een netwerk van vrienden <i>buiten</i> mijn organisatie die mij kunnen helpen met mijn carrière	

Solliciteren

Hoe vaak hebt u het afgelopen jaar gesolliciteerd?	1. 0 keer 2. 1 keer 3. 2 keer 4. 3 keer 5. meer dan 3 keer
--	--

Gerealiseerde loopbaanstap(sinds 2006)

Bent u sinds februari 2006 van baan veranderd?	1. Ja 2. Nee
--	-----------------