

# Naar een recht op loopbaanbegeleiding

Marijke Verbruggen, Anneleen Forrier en Luc Sels

*De Vlaamse overheid heeft recent haar schouders gezet onder de uitbouw van een 'recht op loopbaanbegeleiding' voor werknemers. Het gaat daarbij om een recht op externe, onafhankelijke loopbaanbegeleiding. Met 'extern' wordt bedoeld dat de loopbaanbegeleiding niet georganiseerd wordt op initiatief van de werkgever en met 'onafhankelijk' dat de begeleider niet tewerkgesteld is door de werkgever. Om zicht te krijgen op de 'markt' voor zulk recht op loopbaanbegeleiding, werd een marktonderzoek uitgevoerd naar de vraag naar externe loopbaanbegeleiding in Vlaanderen (Verbruggen et al., in press). Het onderzoek moest zowel een inschatting toelaten van de potentiële participatiegraad, als inzicht verschaffen in het profiel van de groepen met een hoge deelname-intentie. Als basis voor de profielschets werd gebruik gemaakt van het employability-procesmodel (Forrier, 2003; Forrier & Sels, 2005). In deze bijdrage beschrijven we de belangrijkste bevindingen van het onderzoek. Tegelijk willen we het gebruik van het employability-procesmodel in empirisch arbeidsmarktonderzoek illustreren.*

Nogal wat werknemers hebben het gevoel dat ze de controle over hun loopbaan teveel uit handen geven. Of ze stellen zich vragen bij de weg die hun loopbaan uitgaat. „Dit is *niet* de job van mijn leven, maar ik zie geen alternatief”. „Ik vind gezin én werk heel belangrijk, maar vrees dat het evenwicht zoek is”. „Ik weet wel wat ik met mijn loopbaan wil, maar vrees dat ik niet de nodige bagage heb om het ook te realiseren”. Wie met dergelijke loopbaanvraagstukken worstelt en professioneel begeleid wil worden bij het zoeken naar een oplossing, kan terecht bij loopbaanbegeleiding. Zowel in beleidsmiddelen als in academische kringen is de aandacht voor loopbaanbegeleiding de afgelopen jaren sterk toegenomen. Verscheidene factoren werken dit in de hand.

1. *Employability*. Employability is het vermogen van individuen om een geschikte baan te verwerven of te behouden (De Grip & Sanders, 2000), het vermogen dus om de eigen loopbaan vorm te geven. Op een arbeids-

M. Verbruggen is als Aspirant van het Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek verbonden aan het Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie van de Faculteit Economische en Toegepaste Economische Wetenschappen van de Katholieke Universiteit Leuven.

Dr. A. Forrier is doctor in de Toegepaste Economische Wetenschappen (KU Leuven) en als doctor-assistent verbonden aan het Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie.

Prof. dr. L. Sels is als gewoon hoogleraar verbonden aan het Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie van de Faculteit Economische en Toegepaste Economische Wetenschappen, Katholieke Universiteit Leuven.

markt waar werkzekerheid steeds minder vanzelfsprekend is, wordt investeren in employability alsmat belangrijker. Deelname aan loopbaanbegeleiding is op zich al een investering in de eigen employability. Tijdens een loopbaanbegeleidingstraject wordt het inzicht in de eigen vaardigheden, kennis en expertise verhoogd, de kennis van de arbeidsmarkt verruimd en worden de loopbaanverwachtingen helder gesteld. Al deze elementen kunnen het vermogen versterken om een baan te verwerven of te behouden. De inzichten die de werknemer tijdens een begeleidingstraject verwerft, helpen om de loopbaan meer in eigen handen te nemen en zelfstandig nieuwe loopbaanstappen te zetten.

2. *Werkzaamheid.* Van een algemene verbetering van de employability wordt verwacht dat ze ook leidt tot een verhoging van de werkzaamheidsgraad. Dit geldt in het bijzonder voor oudere werknemers. De werkzaamheid van oudere werknemers ligt in Vlaanderen momenteel erg

laag. Zo werkte in 2002 nog slechts 51,7 procent van alle 45-plussers. Bij de individuen ouder dan 50 lag dat percentage op slechts 40,6 procent. Vlaanderen ligt daarbij ver onder de Europese gemiddelden van 59 procent, respectievelijk 51 procent (NIS EAK – Bewerking Steunpunt WAV). Het grote probleem is dat ouderen, eens uitgestroomd, niet terug aan-

pikken op de arbeidsmarkt via een nieuwe job of bijverdienste (Forrier & Sels, 2004). Wil men de werkzaamheid onder de oudere bevolking verhogen, dan zal men in de eerste plaats vroegtijdige uitstroom moeten beperken. Loopbaanbegeleiding kan hier ondersteuning bieden. De begeleiding kan oudere werknemers helpen om problemen van inzet en inzetbaarheid tijdig te detecteren en hen stimuleren om die problemen ook aan te pakken.

3. *Werkbaarheid.* Werkbaarheid is de Vlaamse variant van ‘kwaliteit van de arbeid’ of ‘welzijn in het werk’. Het neologisme ontstond in de discussie rond de verhoging van de ‘werkzaamheidsgraad’ in Vlaanderen. Zo stelden de Vlaamse overheid en de Vlaamse sociale partners in het Pact van Vilvoorde (november 2001) dat het verhogen van de werkzaamheidsgraad slechts haalbaar is, als het voor de individuen ook aantrekkelijk is om werkzaam te worden en te blijven. Hiertoe moeten de kwaliteit van de arbeid, de arbeidsorganisatie en de loopbaan eveneens verbeteren. Met andere woorden: de ‘werkbaarheid’ van Vlaamse jobs moet omhoog. Op dit moment is het met die werkbaarheid niet zo goed gesteld. Een recent onderzoek van de Stichting Technologie Vlaanderen toont aan dat bijna de helft van de Vlaamse werknemers kampt met één of meer werkbaarheidsproblemen (Bourdeaud’hui, Janssens

*Nogal wat werknemers hebben het gevoel dat ze de controle over hun loopbaan teveel uithanden geven*

& Vanderhaeghe, 2004). Werkbaarheidsproblemen vormen volgens het onderzoek een ernstig risico voor de gezondheid van de betrokken werknemers, voor hun functioneren in de onderneming (meer werkverzuim en verloop) en op de arbeidsmarkt (verlaagde haalbaarheid pensioenleeftijd). Het lijkt dus in het belang van werknemer, werkgever én maatschappij dat werkbaarheidsproblemen worden (h)erkend en aangepakt. In loopbaanbegeleidingstrajecten kan worden uitgezocht waar de precieze oorzaak van het werkbaarheidsprobleem zich situeert en op welke manier het probleem het best kan worden aangepakt.

4. *Transitionele arbeidsmarkt.* Het model van de transitionele arbeidsmarkt (Schmid, 1998) gaat uit van de idee dat de arbeidsmarkt beter werkt naarmate mensen beter in staat zijn overgangen te maken naar, op en van de arbeidsmarkt en/of verschillende posities te combineren (bijvoorbeeld arbeid en zorg). Die combinatie kan per persoon en per levensfase verschillen. Schmid ziet de transitionele arbeidsmarkt bovendien als een manier om employability te garanderen. Door in de loopbaan inactieve of minder actieve periodes in te bouwen, krijgen individuen de mogelijkheid om 'op adem komen', om de batterijen opnieuw op te laden. Dit kan de latere inzetbaarheid ten goede komen. De transitionele arbeidsmarkt is in België echter verre van realiteit (Forrier et al., 2004; Schömann, 2002). Werk met de eisen van andere levenssferen combineren is lastig. Dat is zeker het geval wanneer werknemers met 'schokken' worden geconfronteerd. Dat zijn (vaak onverwachte) gebeurtenissen die iemand doen nadenken over het veranderen van arbeidsmarktpositie (bijvoorbeeld een dreigend ontslag). Het ontbreekt bovendien aan een verkeersregelaar, een instrumentarium dat individuen kan ondersteunen in hun keuzeprocessen en bij de feitelijke realisatie van transitieën. Loopbaanbegeleiding zou deze rol van verkeersregelaar kunnen opnemen. De dienstverlening zou werknemers en huishoudens kunnen ondersteunen in hun zoektocht naar een nieuwe balans tussen werk, zorg, privé leven en participatie in de vrijetijdscultuur.

#### **Naar een recht op loopbaanbegeleiding**

Onder andere deze potentiële voordelen overtuigden de Vlaamse overheid ervan dat een recht op loopbaanbegeleiding een vaste plaats verdient op de huidige arbeidsmarkt. In 2002 werkte de Task Force Loopbaanbegeleiding een model uit voor de organisatie en financiering van een dergelijk recht (Sels, Albertijn & De Visch, 2002). Het recht kreeg verder gestalte met het Besluit van de Vlaamse Regering betreffende erkenning en subsidiëring van centra voor loopbaan-dienstverlening (27 augustus 2004), dat voortbouwt op de adviezen van de Task Force. Met het besluit engageert de Vlaamse overheid zich ertoe financieel tussen te komen wanneer een individu een begeleidings-

traject volgt bij een gesubsidieerd loopbaancentrum. Enkel trajecten van minimaal 6 uur en maximaal 18 uur (25 uur voor kansengroepen) worden gesubsidieerd. De loopbaancentra kunnen van de deelnemers ook een beperkt 'remgeld' vragen. Dat remgeld is begrensd op maximaal 150 euro (25 euro voor kansengroepen). Iedere werkende Vlaming kan van het recht gebruik maken, op voorwaarde dat hij minstens één jaar werkervaring heeft. Werklozen worden uitgesloten van het recht, aangezien zij een meer intensieve trajectbegeleiding kunnen volgen. Het recht is toegankelijk volgens eigen inzicht (dus niet beperkt tot

*Iedere werkende Vlaming kan gebruikmaken van het recht op loopbaanbegeleiding*

een bepaalde loopbaanfase) en men kan er tijdens de loopbaan meermaals gebruik van maken, evenwel met een minimale periode van zes jaar tussen twee trajecten.

Met de uitbouw van het recht op loopbaanbegeleiding rees de vraag hoe groot de behoefte is aan dergelijke dienstverlening.

Ook bleek er nood aan inzicht in het profiel van groepen met een hoge participatiekans. Kennis over het aantal en vooral het type werknemers dat van het recht gebruik wil maken, is immers cruciaal om na te gaan of het recht de verwachte resultaten zal opleveren.

### **Methodologie**

Om zicht te krijgen op het aandeel en het profiel van de potentiële deelnemers aan loopbaanbegeleiding, werd een marktstudie uitgevoerd. We opteerden voor een onderzoek met een gestandaardiseerde vragenlijst. Het ontwerp van deze vragenlijst werd maximaal gestuurd vanuit het conceptueel kader, het employability-procesmodel, dat we verder zullen toelichten. Daarnaast bevatte de vragenlijst ook een luik over loopbaanbegeleiding. Voorafgaand aan dit luik werd aan de respondenten een uitgebreide uitleg gegeven over wat loopbaanbegeleiding precies inhoudt. Op die manier konden de respondenten hun kans op deelname aan de dienstverlening beter inschatten en de vragen over de door hen gewenste modaliteiten meer geïnformeerd beantwoorden.

Het steekproefkader van de marktstudie omvatte alle loon- en weddetrekkenden met minstens één jaar werkervaring. Het steekproefplan weerspiegelde de idee van een proportionele gestratificeerde steekproef. Daarbij werden twee stratificatievariabelen gehanteerd, namelijk leeftijd en scholingsgraad. We kozen voor deze variabelen omwille van hun inhoudelijke relevantie. Voldoende spreiding op de variabele 'leeftijd' was belangrijk omdat de vraag naar loopbaanbegeleiding sterk kan variëren naargelang de fase in de loopbaan waarin iemand zich bevindt. Ook op de variabele scholingsgraad streefden we voldoende spreiding na, vooral omdat we zicht wilden krijgen op een mogelijk Matheuseffect in de deelname aan een recht op loopbaanbegeleiding. De stratificatie

op deze twee variabelen stelt ons in staat uitspraken te doen voor twee belangrijke kansengroepen: de oudere werknemers (45-64 jaar) en de laaggeschoolden (maximaal diploma lager middelbaar onderwijs).

Het centrale probleem voor dit type marktstudies is dat geen enkel bestand de constructie van dit soort steekproefkader toelaat. Om dit probleem te omzeilen werkten we met een quota steekproef waarbij de quota opgevuld werden met behulp van een 'random walk methode'. Deze werkwijze werd in eerder onderzoek succesvol toegepast (Van den Brande, 2002; Janssens, Sels & Van den Brande, 2003). De methode houdt in dat interviewers aan huis *face to face* respondenten selecteren (benadering random selectie) door middel van een korte screening vragenlijst. Indien een individu voldoet aan de criteria van het steekproefkader wordt gepeild naar de bereidheid tot een interview. Dit selectieproces loopt verder tot alle quota van alle steekproefcellen bereikt zijn. In totaal werden 978 interviews afgenomen, waarvan 957 de kwaliteits-test doorstonden. Alle quota werden gehaald, met uitzondering van één cel: de middengeschoolde 35-44 jarigen (114 respondenten in plaats van de vooropgestelde 117). De gerealiseerde opvulling van de cellen wijkt bovendien nauwelijks af van de werkelijke verdeling op de Vlaamse arbeidsmarkt.

In wat volgt bespreken we de voornaamste bevindingen van het onderzoek. In een eerste paragraaf wordt bekeken of de Vlaamse werknemers geïnteresseerd zijn in een recht op loopbaanbegeleiding. Het vervolg is gewijd aan de profielschets van de werknemers met een hoge participatiekans. In dat deel zullen we dieper ingaan op het gebruik van het employability-procesmodel.

### **Is er behoefte aan een recht op loopbaanbegeleiding?**

Uit de marktstudie kwam naar voren dat het merendeel van de Vlaamse werknemers positief staat ten aanzien van loopbaanbegeleiding. Zo gaat nog geen 4 procent van de Vlaamse werknemers akkoord met de stelling „Deelnemen aan loopbaanbegeleiding is een teken van zwakte”. Verder ziet meer dan 37 procent de voordelen van het volgen van een loopbaanbegeleidingstraject voor zichzelf in (tegenover 34 procent die de voordelen voor zichzelf niet inziet). Een recht op loopbaanbegeleiding lijkt bovendien tegemoet te komen aan een reële behoefte. Immers, maar liefst 9,6 procent van de Vlaamse werknemers – geëxtrapoleerd zijn dat er ongeveer 230.000 – geeft aan *op dit moment* zeker baat te hebben bij een deelname aan loopbaanbegeleiding. Verder meent 33,1 procent misschien baat te hebben bij de dienstverlening. 57,3 Procent zegt er op dit moment geen baat bij te hebben. Ook de deelname-intentie lijkt hoog. Meer dan 19 procent van de werknemers zegt dat – indien de overheid de kosten voor een deelname volledig op zich zou nemen – de kans op deelname aan loopbaanbegeleiding *binnen dit en 5 jaar* zeer hoog is. Deze 19 procent ligt beduidend hoger dan de 9,6

procent die meent op dit moment zeker baat te hebben bij loopbaanbegeleiding. Het verschil in tijdshorizon speelt hier ongetwijfeld een rol ('5 jaar' versus 'op dit moment'). Zetten we de potentiële participatiegraad van 19 procent over 5 jaar om naar een jaarlijks gemiddelde dan bekomen we een participatiegraad van 3,8 procent of 93.000 Vlaamse werknemers per jaar. Dit is een – onrealistisch – hoog aandeel.

Dat zoveel werknemers de deelnamekans als zeer groot inschatten, wordt mede verklaard door de erg 'open' formulering van de vraagstelling. Zo werd er in de vraag uitgegaan van een gratis deelname en werd er niet gewezen op het eventuele tijdsbeslag. Willen we een meer realistische inschatting van de potentiële participatiegraad, dan is het nodig een aantal specifieke modaliteiten in rekening te brengen. In de eerste plaats hielden we rekening met de verwachtingen die de werknemers uiten ten aanzien van een deelname aan loopbaanbegeleiding. Meer concreet sloten we iedereen uit die geen specifieke verwachting heeft ten aanzien van een deelname aan loopbaanbegeleiding. Het is immers weinig waarschijnlijk dat iemand die geen specifieke uitkomst verwacht uiteindelijk toch zal deelnemen. Het beslag op tijd en energie is daarvoor te groot.

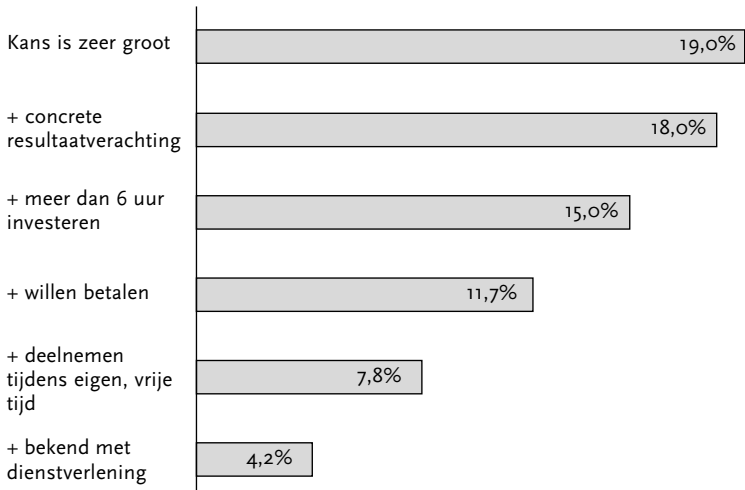
Verder rekenden we enkel diegenen voor wie het traject langer dan zes uur mag duren tot de potentiële vragers. Deze afbakening is gebaseerd op de beslissing van de Vlaamse overheid om enkel trajecten van zes

uur of meer te subsidiëren. Tot slot eisten we van de potentiële deelnemers dat ze ook bereid zijn voor een deelname te betalen. Een algemeen gratis aanbod is immers noch financieel, noch motivationeel wenselijk. Een tussenkomst van het individu werkt motiverend om het traject af te maken en voorkomt voortijdig afhaken. Als we al deze criteria in rekening

*Het merendeel van de Vlaamse werknemers staat positief ten opzichte van loopbaanbegeleiding*

brengen, wordt de potentiële vraag gereduceerd tot 11,7 procent van de populatie. Dat zou resulteren in een gemiddelde jaarlijkse deelname van 2,3 procent of toch nog steeds iets meer dan 57.000 Vlaamse werknemers per jaar.

Bij een derde van deze potentiële vragers leeft de wens om de werktijd te kunnen gebruiken om aan loopbaanbegeleiding te kunnen deelnemen. Op dit moment bestaan dergelijke mogelijkheden niet. Wie aan externe loopbaanbegeleiding wenst deel te nemen, moet dit buiten de werkuren doen óf er verlof voor opnemen. Als we aannemen dat dit ook in de nabije toekomst zo zal blijven, dan wordt de 'potentiële vraag' voor de komende 5 jaar verder ingeperkt tot 7,8 procent van de Vlaamse werknemers. Dit komt overeen met een gemiddelde jaarlijkse deelname van 39.000 werknemers. Ook dat cijfer is vermoedelijk sterk overschat,



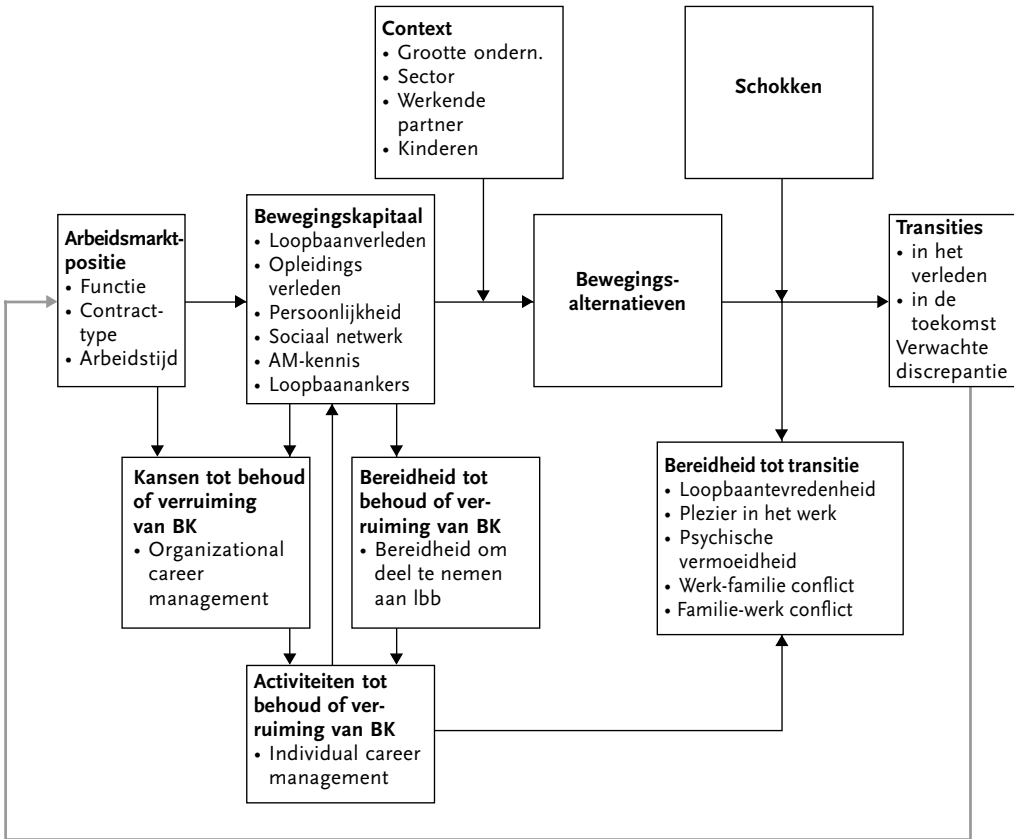
*Figuur 1. Afbakening van de vraag naar loopbaanbegeleiding over 5 jaar: invloed van de modaliteiten.*

in die zin dat het uitgaat van een situatie van perfecte informatie. Uit de marktstudie bleek dat ongeveer 45 procent van de werknemers voorafgaand aan het interview helemaal niet vertrouwd was met het concept 'loopbaanbegeleiding'. Wie niet vertrouwd is met loopbaanbegeleiding of in realiteit niet op de hoogte is van het bestaan van een recht op loopbaanbegeleiding, zal vermoedelijk niet deelnemen. Brengen we dit mee in rekening, dan wordt de vraag voor de komende 5 jaar verder gereduceerd tot 4,2 procent van de Vlaamse werknemers. Dit komt overeen met ongeveer 20.000 werknemers per jaar.

### **Positieve houding**

Figuur 2 geeft grafisch weer hoe de potentiële vraag evolueert naarmate de modaliteiten van een recht op loopbaanbegeleiding strenger worden.

We mogen niet uit het oog verliezen dat we enkel de uiting van een deelname-intentie hebben opgemeten. Een intentie uiten betekent nog niet dat men uiteindelijk het gedrag zal vertonen. Als we rekening houden met de soms grote afstand tussen intentie en gedrag (Godin & Kok, 1996), moeten we beseffen dat het op korte termijn niet echt storm zal lopen voor loopbaanbegeleiding. Het hoge aandeel potentiële deelnemers wijst eerder op een uitgesproken positieve houding ten aanzien van het nut van dit type dienstverlening en indiceert dat er bij heel wat Vlaamse werknemers een (mogelijk latente) behoefte leeft aan meer loopbaanondersteuning en aan een persoonlijke GPS op de arbeidsmarkt.



Figuur 2. Het employability-procesmodel, aangevuld met de gebruikte variabelen in de marktstudie.

De interesse in loopbaanbegeleiding lijkt aldus voldoende groot om de uitbouw van een recht op loopbaanbegeleiding te verantwoorden. De volgende vraag is welke werknemers met dit recht zullen worden bereikt. Met het oog op die profielschets omschrijven we de 'potentiële deelnemers' als die werknemers die (1) hun kans op deelname aan loopbaanbegeleiding in de komende 5 jaar als zeer groot inschatten, (2) tevens een concrete resultaatverwachting hebben, (3) meer dan 6 uur aan een deelname willen besteden en (4) bereid zijn voor een deelname te betalen.

### Loopbaanbegeleiding en het employability-procesmodel

Om het profiel van de potentiële deelnemers op te stellen doen we beroep op het employability-procesmodel (Forrier, 2003; Forrier & Sels, 2005). Het model werd ontwikkeld als conceptueel kader voor onderzoek naar employability, maar het kan ook in andere domeinen van het arbeidsmarktonderzoek zijn waarde bewijzen. Figuur 2 stelt het model



grafisch voor. De figuur geeft de verschillende componenten en hun onderlinge samenhang weer. Daarnaast staat voor iedere component aangegeven welke variabelen in de marktstudie gebruikt werden om die component te operationaliseren.

Het model toont eerst en vooral aan hoe loopbaanbegeleiding arbeidsmarkttrajecten van individuen kan ondersteunen. Loopbaanbegeleiding is een activiteit ter behoud en verruiming van het bewegingskapitaal. Onder bewegingskapitaal verstaan we iemands individuele kenmerken en competenties die de mobiliteitskansen op de arbeidsmarkt bepalen. Naast vaardigheden, kennis en expertise van een individu (*knowing-how*), omvat het bewegingskapitaal ook iemands loopbaanverwachtingen (*knowing-why*), de arbeidsmarktkennis en het sociaal kapitaal (*knowing-whom*). Loopbaanbegeleiding werkt in op dit bewegingskapitaal, door loopbaanverwachtingen helder te stellen (*knowing-why*), het inzicht in de eigen vaardigheden, kennis en expertise te verhogen (*knowing-how*) en de kennis van de arbeidsmarkt te verruimen of individuen met de juiste netwerken in contact te brengen (*knowing-whom*). Naast een invloed op het bewegingskapitaal, kan loopbaanbegeleiding ook inwerken op de *bereidheid om een transitie te maken* op de arbeidsmarkt (aangezet worden tot scholing, langer blijven werken, tijdskrediet opnemen, et cetera).

Verder kan uit het procesmodel worden afgeleid welke factoren een (directe of indirecte) invloed kunnen uitoefenen op de bereidheid om aan loopbaanbegeleiding deel te nemen, een invulling van de component '*bereidheid tot behoud of verruiming van het bewegingskapitaal*'. Dit maakt het model uitermate geschikt voor onderzoek naar het profiel van de potentiële deelnemers aan loopbaanbegeleiding. We lichten de voornaamste componenten en hun potentiële invloed op de deelname-intentie aan loopbaanbegeleiding hieronder bondig toe.

#### *Het bewegingskapitaal*

We stelden reeds dat het bewegingskapitaal bestaat uit drie elementen: *knowing-how*, *knowing-why* en *knowing-whom* (DeFillippi & Arthur, 1994). Elk van deze elementen kan de intentie om gebruik te maken van het recht op loopbaanbegeleiding beïnvloeden. Wat de *knowing-how* betreft, vermoeden we dat er zowel van het opleidingsverleden, van het loopbaanverleden als van gedragscompetenties een invloed zal uitgaan op de deelname-intentie. Zo kan een werknemer die door gebrek aan ervaring of opleiding erg weinig *know-how* bezit, problemen ervaren bij het uitbouwen van de loopbaan en als gevolg daarvan willen deelnemen aan loopbaanbegeleiding. Of neem de gedragscompetentie 'openstaan voor verandering'. Wie absoluut niet openstaat voor verandering, zal wellicht niet snel bereid zijn deel te nemen aan loopbaanbegeleiding, aangezien loopbaanbegeleiding vaak geassocieerd wordt met een wijziging van de bestaande situatie. Ook *knowing-why* en *knowing-whom*

kunnen de deelname-intentie beïnvloeden. Wie bijvoorbeeld niet weet wat hij wil bereiken in zijn loopbaan of wie grote discrepanties ervaart tussen loopbaandoel en feitelijke loopbaan (*knowing-why*), zal wellicht baat hebben bij en mogelijk een hoge bereidheid vertonen tot deelname aan loopbaanbegeleiding. Wie dan weer over een uitgebreid sociaal kapitaal beschikt (*knowing-whom*) zal vermoedelijk minder snel die stap zetten, aangezien hij zich bij loopbaanvragen tot zijn netwerk kan wenden.

In deze bijdrage gaan we enkel in op de invloed van iemands 'knowing-how' op de deelname-intentie. We zullen daarbij onderzoeken of vooral werknemers die door hun *knowing-how* eerder zwak staan op de arbeidsmarkt, de intentie hebben om deel te nemen aan loopbaanbegeleiding.

#### *Kansen tot behoud of verruiming van het bewegingskapitaal*

Het bewegingskapitaal is geen constante. Het kan onderhouden of verruimd worden door aan specifieke activiteiten deel te nemen. Een voorbeeld van zo'n activiteit is loopbaanbegeleiding. Maar ook opleiding, loopbaanadvies, mentoring, et cetera kunnen het bewegingskapitaal op peil houden of verruimen. Of iemand aan dit soort activiteiten deelneemt, is deels afhankelijk van de kansen die hij of zij hiervoor krijgt (zie figuur 2). Zowel de werkgever, intermediaire organisaties, sociale partners als de overheid kunnen dergelijke kansen creëren. Wij concentreren ons in de marktstudie op het *organizational career management* of OCM: de kansen die een werknemer krijgt in zijn organisatie op het vlak van opleiding, feedback en loopbaanontwikkeling (Pazy, 1988; Orpen, 1994; Sturges, Guest & Mackenzie, 2000; Sturges et al., 2001).

De kansen die iemand van zijn werkgever krijgt, zouden de intentie om deel te nemen aan loopbaanbegeleiding sterk kunnen beïnvloeden. Zo kan men verwachten dat iemand die loopbaansteun krijgt van zijn werkgever minder nood ervaart aan externe begeleiding. Toch is dit niet vanzelfsprekend. OCM is immers een HR-praktijk en dus voornamelijk gericht op de afstemming tussen personeels- en competentiebehoeften van de organisatie enerzijds en beschikbare competenties en loopbaanaspiraties anderzijds. Externe loopbaanbegeleiding is daarentegen een arbeidsmarktinstrument dat in de eerste plaats mikt op meer zelfsturing voor het individu bij het uittekenen van de (levens) loopbaan. Indien een individu er behoefte aan heeft zijn loopbaan over de grenzen van de organisatie heen te bekijken, zal een sterk OCM de behoefte aan externe loopbaanbegeleiding wellicht niet verminderen.

In dit artikel onderzoeken we in welke mate OCM en externe loopbaanbegeleiding substituten dan wel complementen zijn. In geval van perfecte complementen komen de twee vormen van loopbaansteun tege-

moet aan totaal verschillende behoeften. Geldt het omgekeerde en gaat het om perfecte substituten, dan doen de deelnemers aan externe loopbaanbegeleiding enkel beroep op de dienstverlening omwille van het gebrek aan ondersteunend loopbaanmanagement in hun organisatie.

#### *Activiteiten ter behoud of verruiming van het bewegingskapitaal*

Om deel te nemen aan een activiteit ter behoud of verruiming van het bewegingskapitaal, hoeft men niet te wachten tot men daar (bijvoorbeeld van zijn werkgever) de kans toe krijgt; men kan er ook zelf het initiatief toe nemen. Zo kan iemand zich, los van zijn werkgever, inschrijven voor een beroepsopleiding om zijn competenties te versterken; of contacten leggen met invloedrijke personen en zo zijn sociaal kapitaal verruimen. Het geheel van activiteiten die iemand op eigen initiatief onderneemt om het bewegingskapitaal op peil te houden of te verruimen, duiden we aan met de term *individual career management* of ICM (Orpen, 1994; Sturges, Guest & Mackenzie, 2000; Sturges et al., 2001). ICM staat dan voor de mate waarin iemand zijn loopbaan zelf in handen neemt.

Werknemers die laag scoren op ICM (en dus zelf weinig investeerden in hun bewegingskapitaal) zouden mogelijk veel baat kunnen hebben bij loopbaanbegeleiding. Wanneer deze werknemers met schokken of negatieve wendingen in de loopbaan geconfronteerd worden, zullen ze daar wellicht – net door het gebrek aan investeringen in het bewegingskapitaal – onvoldoende op voorbereid zijn. Loopbaanbegeleiding zou hen kunnen helpen hun weerbaarheid te verhogen en het initiatief meer in eigen handen te nemen. Het is echter niet zo zeker dat deze individuen de stap naar loopbaanbegeleiding zullen zetten. Ook loopbaanbegeleiding is immers een activiteit ter behoud of verruiming van het bewegingskapitaal. De kans lijkt reëel dat iemand die laag scoort op ICM en dus in het verleden weinig initiatief nam om aan dergelijke activiteiten deel te nemen, daar ook in de toekomst niet toe bereid zal zijn.

In dit artikel zullen we de invloed van ICM op de bereidheid om deel te nemen aan loopbaanbegeleiding onderzoeken. We besteden daarbij speciale aandacht aan de vraag of ook degenen die laag scoren op ICM bereikt worden met een recht op loopbaanbegeleiding. Inzicht hierin moet ons tevens toelaten de potentiële rol van loopbaanbegeleiding bij de ondersteuning van employability te evalueren.

#### *Transities*

De intentie om in loopbaanbegeleiding te stappen zou ook beïnvloed kunnen worden door het arbeidsmarkttraject: de opeenvolging van verschillende arbeidsmarkttransities. Zowel het afgelegde traject als het verwachte toekomstige traject zouden de deelname-intentie kunnen

beïnvloeden. Wat het afgelegde traject betreft, zouden werknemers met een turbulente loopbaan (waarin periodes van werk afgewisseld worden met periodes van werkloosheid) zich aangesproken kunnen voelen tot loopbaanbegeleiding. Loopbaanbegeleiding zou hen kunnen helpen om meer rust in de loopbaan te brengen. We vermoeden echter dat vooral personen die in de nabije toekomst een transitie verwachten, meer open zullen staan voor externe loopbaanbegeleiding. Ten slotte kunnen ook discrepanties tussen de verwachte en de gewenste loopbaan een invloed hebben op de deelname-intentie. Sommige personen willen wel veranderen van baan, maar weten niet hoe dat te realiseren. Anderen vrezen net dat ze een nieuwe baan zullen moeten zoeken, terwijl ze liever bij de huidige werkgever zouden blijven. Werknemers die met een dergelijke loopbaandiscrepantie worstelen, zullen vermoedelijk een hogere deelname-intentie vertonen.

In deze bijdrage beperken we ons tot de invloed van verwachte transities en verwachte loopbaandiscrepanties op de deelname-intentie. Op die manier proberen we uit te maken of loopbaanbegeleiding als motor voor een transitionele arbeidsmarkt kan fungeren.

#### *Bereidheid tot transitie*

Of een individu een arbeidsmarkttransitie maakt, hangt onder andere af van zijn bereidheid om een transitie te maken (zie figuur 2). Bereidheid tot transitie is een variabele die veel aandacht krijgt in onderzoek naar vrijwillig verloop. Onder 'bereidheid tot transitie' of *desirability to move* verstaat men dan de motivatie om de organisatie te verlaten. In dergelijk onderzoek wordt 'bereidheid tot transitie' vaak gelijkgesteld aan jobtevredenheid (Lee & Mitchell, 1994). Ter verantwoording wordt dan teruggegrepen naar het werk van March & Simon (1958). Zij identificeerden jobtevredenheid als een belangrijke determinant van de transitiebereidheid. Hoe lager de jobtevredenheid, hoe meer wenselijk het zal zijn om een transitie te maken en dus hoe hoger de bereidheid tot transitie. Enkele auteurs gaan in hun operationalisering van het begrip verder. Norman, Gordon & Keith (1981) bijvoorbeeld meten de *desirability to move* aan de hand van verschillende aspecten van de werkomstandigheden, zoals indicatoren voor de kwaliteit van de arbeid. Wij verstaan onder de 'bereidheid tot transitie' de bereidheid om om het even welke transitie te maken (ander werk, van werk naar scholing, et cetera.). We volgen Norman, Gordon & Keith (1981) door naast job- en loopbaan(on)tevredenheid ook enkele indicatoren van werkbaarheid (kwaliteit van de arbeid) op te nemen, namelijk de graad van psychische vermoeidheid, (geen) plezier in het werk en de werk-privé-balans. We vermoeden dat werknemers die met werkbaarheidsproblemen geconfronteerd worden, niet enkel een hogere bereidheid zullen vertonen om een transitie te maken, maar ook om in loopbaanbegeleiding te stappen.

### *Schokken*

Het beslissingsproces om een transitie te maken kan geïnitieerd worden door een schok (zie figuur 2). Schokken zijn gebeurtenissen die mensen doen nadenken over of dwingen tot een verandering van arbeidsmarktpositie. Nemen we de transitie van de ene baan naar de andere als voorbeeld dan zijn mogelijke schokken: 1) gebeurtenissen buiten de baan (bijvoorbeeld de partner krijgt een baan in een andere regio), 2) persoonlijke werkgerelateerde gebeurtenissen (bijvoorbeeld het niet krijgen van een promotie, ontslag et cetera.), 3) gebeurtenissen op het niveau van het bedrijf (bijvoorbeeld faillissement, fusie et cetera). Ook andere transities, bijvoorbeeld naar zorg of scholing, kunnen door schokken geïnitieerd worden.

Schokken kunnen niet enkel een transitie initiëren, ze kunnen ook een invloed hebben op de intentie om deel te nemen aan loopbaanbegeleiding. Werknemers die met schokken geconfronteerd worden, zijn – door het vaak plotse karakter ervan – mogelijk onvoldoende voorbereid op het nemen van de noodzakelijke loopbaanbeslissing. We vermoeden dat ze meer behoefte zullen voelen aan ondersteuning. We zullen nagaan of het ervaren van schokken de intentie om deel te nemen aan loopbaanbegeleiding beïnvloedt.

### **Profielschets van potentiële deelnemers**

Voor de profielschets van de potentiële deelnemers onderzoeken we de invloed van al de voorgaande componenten op de deelname-intentie aan loopbaanbegeleiding. We vertrekken daarbij steeds van beschrijvende statistieken. In het oorspronkelijke onderzoek werden ook logistische regressies uitgevoerd. De resultaten hiervan komen echter grotendeels overeen met de resultaten van de descriptieve analyses. Wanneer dit niet het geval is, zullen we daar kort op ingaan.

### *Invloed van bewegingskapitaal*

We gaan na of de potentiële deelnemers verschillen van de niet-deelnemers wat hun bewegingskapitaal betreft. Daartoe bekijken we de invloed van leeftijd, initieel opleidingsniveau, gevolgde opleidingen en de persoonlijkheidskenmerken ‘ambitie’ en ‘openheid voor verandering’. We zijn daarbij vooral geïnteresseerd in de deelname-intentie van de eerder zwakke groepen op de arbeidsmarkt.

Een belangrijke vraag in deze context is in welke mate de kansengroepen uit de boot dreigen te vallen. De Vlaamse regering probeert dit in elk geval tegen te gaan door loopbaancentra maar te subsidiëren als minstens 50 procent (40 procent in 2005) van de begeleide werkenden tot een kansengroep behoort. De definitie van ‘kansengroepen’ is echter erg ruim. Naast laaggeschoolden, allochtonen en arbeidsgehandicapten vallen ook middengeschoolden en alle werknemers van 45 jaar en ouder

onder die hoofding. Meer dan driekwart van de beroepsbevolking van het Vlaamse Gewest behoort volgens deze definitie tot een kansengroep. Met zulke brede omschrijving zullen de begeleidingscentra weinig moeite hebben om de kaap van 50 procent te halen. Echter, mogelijk zonder de harde kern van de kansengroepen te bereiken. Het is voor de centra bovendien weinig aantrekkelijk om zich op de meer kansarme groepen te richten. Hun begeleiding legt immers een groter beslag op tijd, energie en middelen.

De marktstudie plaatst alvast vraagtekens bij de bereikbaarheid van de specifieke kansengroepen. Oudere (45-64 jaar) en laaggeschoolde werknemers (maximaal diploma lager middelbaar onderwijs) blijken het minst positief te staan ten aanzien van loopbaanbegeleiding in het algemeen en ten aanzien van het nut van loopbaanbegeleiding voor zichzelf. Bij oudere werknemers is die houding bovendien het minst positief bij de 55-plussers. Zo ziet maar liefst 74 procent van hen de voordelen van loopbaanbegeleiding voor zichzelf niet in. Bij de werknemers tussen 50 en 54 jaar is dit 49 procent en bij diegenen tussen 45 en 49 nog 'slechts' 42 procent.

Deze eerder negatieve houding resulteert bovendien in een lagere deelname-intentie bij de laaggeschoolden en de oudere werknemers (zie tabel 1). Deze percentages liggen duidelijk onder het populatiegemiddelde van 11,7 procent. De oudere laaggeschoolden vormen de meest problematische groep. Slechts 5,5 procent van hen lijkt van plan aan loopbaanbegeleiding deel te nemen. Andere groepen werknemers die eveneens onder de definitie 'kansengroep' van het Besluit van 27 augustus 2004 vallen, maar heel wat sterker staan op de arbeidsmarkt, worden veel makkelijker bereikt. Zo leert tabel 1 dat maar liefst 17,7 procent van de middengeschoolde jongeren interesse heeft in loopbaanbegeleiding. Verder behoort ook 17,4 procent van de hooggeschoolden tussen 45 en 49 jaar tot de groep potentiële deelnemers. Indien de definities van 'kansengroepen' gehandhaafd blijven, is het risico dus zeer reëel dat de echte kansengroepen (de laaggeschoolden, de ouderen en vooral de laaggeschoolde ouderen) niet bereikt zullen worden.

	Laag- geschoold	Midden- geschoold	Hoog- geschoold	TOTAAL
20-34 jaar	11,5	<b>17,2</b>	13,9	14,9
35-44 jaar	9,3	<b>8,8</b>	13,0	10,4
45-64 jaar waarvan	<b>5,5</b>	10,3	12,8	<b>9,3</b>
– 45-49	3,6	10,9	<b>17,4</b>	10,3
– 50-54	9,1	12,5	12,5	11,2
– 55-64	4,8	0,0	0,0	<b>2,2</b>
<b>TOTAAL</b>	<b>8,2</b>	12,7	13,3	11,7

Tabel 1. Percentage potentiële deelnemers, volgens leeftijd en opleidingsniveau (n=957).

De lage deelname-intentie van de oudere werknemers plaatst ook vraagtekens bij de rol van loopbaanbegeleiding als hefboom voor hogere werkzaamheid. Toch moeten we deze conclusie nuanceren. Als we de groep 45-plussers opsplitsen in kleinere categorieën (45-49, 50-54 en 55-64 jaar) zien we dat de deelname-intentie vooral bij de 55-plussers erg laag is. Nog geen 3 procent van hen behoort tot de groep 'potentiële deelnemers'. Deze cijfers geven aan dat het erg moeilijk wordt om via loopbaanbegeleiding deze mensen langer aan het werk te houden (tenzij deelname op vroegere leeftijd ook de 'veerkracht' op latere leeftijd ten goede komt). Hoe deze groep dan wel bereikt moet worden, is zeer de vraag. De 55-plussers nemen immers ook het minst vaak deel aan job- of loopbaangerelateerde opleiding en als ze deelnemen, is dit uiterst zelden op eigen initiatief (zo blijkt uit eigen, bijkomende analyses). De werknemers tussen 45 en 54 jaar worden door loopbaanbegeleiding echter wél bereikt. Bij deze groep zou loopbaanbegeleiding de rol van hefboom van de werkzaamheid dus mogelijk wel kunnen vervullen.

*De studie plaatst vraagtekens bij de bereikbaarheid van kansengroepen als ouderen en laaggeschoolden*

Ook tabel 2 geeft aan dat de formule van externe loopbaanbegeleiding vooral aanslaat bij werknemers die relatief sterk staan op de arbeidsmarkt. Deze tabel vergelijkt de potentiële deelnemers (dat zijn werknemers die hun kans op deelname zeer groot inschatten, een concrete resultaatverwachting hebben, meer dan 6 uur aan een traject willen besteden en voor een deelname willen betalen) met de werknemers die hun kans op deelname niet als zeer groot inschatten. We bekijken in de eerste plaats de invloed van het opleidingsverleden. Uit tabel 2 blijkt dat het merendeel van de potentiële vragers de afgelopen 5 jaar één of meerdere opleidingen volgde. Loopbaandienstverlening slaat heel wat minder aan bij de werknemers die de afgelopen vijf jaar geen enkele opleiding volgden én daarvoor vooral dispositionele leerdrempels aanhalen. Deze mensen kampen met negatief georiënteerde (voor)oordelen over het nut van opleiding in het algemeen en/of over het eigen leervermogen (Van Damme & Legiest, 1997). Dit weerhield hen in het verleden van investeringen in de eigen inzetbaarheid, maar lijkt ook in de toekomst zulke 'bijblijf'-inspanningen te hypothekeren. De bevindingen in verband met de relatie tussen persoonlijkheid en deelname-intentie liggen in dezelfde lijn. De studie leert dat vooral de meer ambitieuze individuen en zij die openstaan voor verandering de stap naar loopbaanbegeleiding willen zetten. Het is bijgevolg lang niet zo vanzelfsprekend dat een algemeen recht op loopbaanbegeleiding de kansenstructuur op de arbeidsmarkt positief zal corrigeren.

	Groep die deelnamekans niet als 'zeer groot' inschat (n=775)	Potentiële deelnemers (n=112)	Significantie v/h verschil
Aandeel dat opleiding volgde	49,4%	72,3%	***
Aandeel dat geen opleiding volgde omwille van dispositionele leerdrempel	36,6%	12,5%	***
Gemiddelde score op openheid voor verandering (1-9)	4,79	5,32	**
Gemiddelde score op ambitie (1-9)	5,60	6,08	*

\* Independent sample T-test; \*\*\*p<0,001, \*\* p<0,01, \*p<0,05

Tabel 2. Potentiële deelnemers versus niet-deelnemers - opleidingsverleden en persoonlijkheid.

### *Kansen tot behoud of verruiming van bewegingskapitaal*

Een belangrijke vraag is of bedrijfsinterne „kansen tot behoud of verruiming van het bewegingskapitaal” en externe loopbaanbegeleiding substituten dan wel complementen zijn.

De mate waarin werknemers loopbaanondersteuning van hun werkgever (organisational career management of OCM) krijgen, werd in de marktstudie gemeten aan de hand van drie factoren (gebaseerd op een schaal van Sturges, Guest & Mackenzie, 2000). ‘Competentiegerichte ondersteuning’ heeft betrekking op de mogelijkheden die de organisatie aan werknemers biedt om hun beschikbare competenties te gebruiken en er nieuwe te ontwikkelen (bijvoorbeeld „ik krijg werk toegewezen waardoor ik vaardigheden voor de toekomst kan ontwikkelen”). ‘Sociaal netwerk’-ondersteuning geeft aan in welke mate een werknemer van zijn werkgever hulp krijgt bij de uitbouw van een sociaal netwerk (bijvoorbeeld „ik ben voorgesteld aan mensen in mijn organisatie die bereid zijn me te helpen bij de uitbouw van mijn loopbaan”). De derde factor ‘loopbaanadvies’ geeft weer of iemand loopbaanadvies krijgt als hij of zij dat nodig heeft.

Uit tabel 3 blijkt dat de gemiddelde Vlaamse werknemer van zijn werkgever wel wat mogelijkheden krijgt om zijn competenties te ontwikkelen. De gemiddelde score op ‘competentiegerichte ondersteuning’ ligt iets hoger dan 5/10. Jongeren krijgen vaker dergelijke mogelijkheden aangeboden dan 35-plussers. Bovendien neemt deze competentiegerichte ondersteuning sterk toe met de scholingsgraad. De gemiddelde



	Algemeen n=957	Leeftijd			Opleiding		
		20-34 (L)	35-44 (M)	45-64 (H)	Laag	Midden	Hoog
Competentiegerichte ondersteuning	5,14	5,63	4,94 L>M**; L>H***	4,77	4,57	5,05 H>L***; H>M**	5,64
'Sociaal netwerk'-ondersteuning	2,62	3,03	2,43 L>M**; L>H**	2,34	2,36	2,62 H>L*	2,82
Ik krijg loopbaanadvies als ik dat nodig heb	4,08	4,43	3,83 L>M*; L>H*	3,90	4,10	3,93 n.s.	4,20

\* Independent sample T-tests \*\*\* $p < 0,001$ , \*\*  $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$ , (\*)  $p < 0,10$ , n.s. = niet significant

Tabel 3. OCM in Vlaanderen – algemeen, naar leeftijd en opleidingsniveau (gemiddelde score op 10).

score op 'sociaal netwerk'-ondersteuning ligt erg laag: 2,6/10. De Vlaamse werkgevers lijken hun werknemers dus nauwelijks te ondersteunen bij de uitbouw van een sociaal netwerk. Jongeren en hooggeschoolden worden significant vaker geholpen bij de uitbouw van een sociaal netwerk. Ook de gemiddelde score op loopbaanadvies duikt onder de 5-puntengrens (4,08/10). Het zijn opnieuw de jongeren die het vaakst dergelijke loopbaansteun krijgen.

Bovenstaande gegevens tonen aan dat de loopbaanondersteuning die werknemers van hun werkgever krijgen, vaak relatief beperkt is. Voor de werknemers die van hun werkgever nauwelijks loopbaanondersteuning krijgen, lijkt externe loopbaanbegeleiding zinvol. Maar heeft een externe dienstverlening ook meerwaarde voor diegenen die reeds voldoende OCM krijgen? Mogelijk tempert een sterk OCM de vraag naar externe loopbaanbegeleiding.

Tabel 4 toont aan dat veel OCM lang geen substituuat is voor externe loopbaanbegeleiding. Wat de competentiegerichte en 'sociaal netwerk'-ondersteuning betreft, zien we geen verschil tussen de potentiële deelnemers en zij die hun deelnamekans lager inschatten. Op het vlak van loopbaanadvies doen de potentiële deelnemers iets onder ten opzichte van de andere groep.

Bedrijfsintern loopbaanadvies lijkt de vraag naar externe loopbaanbegeleiding dus enigszins te reduceren. Het is echter ook mogelijk dat er een selectiemechanisme speelt. Zo zou het kunnen dat het vooral de werknemers zijn met de meeste interne loopbaankansen die loopbaanadvies krijgen. Deze werknemers hebben dan wellicht minder nood aan externe loopbaanbegeleiding omwille van de goede loopbaan-

	Groep die deelnamekans niet als 'zeer groot' inschat (n=775)	Potentiële deelnemers (n=112)	Significantie v/h verschil
Gemiddelde op 'competentiegerichte ondersteuning'	5,19	5,00	n.s.
Gemiddelde op 'sociaal-netwerk ondersteuning'	2,71	2,44	n.s.
Gemiddelde op 'krijgen van loopbaanadvies'	4,19	3,53	*

\* Independent sample T-test; \*\*\*p<0,001, \*\* p<0,01, \*p<0,05, (\*) p<0,10  
n.s. = niet significant

Tabel 4. Potentiële deelnemers versus niet-deelnemers – gemiddelde score op OCM (score op 10).

mogelijkheden in het bedrijf en niet omdat ze veel loopbaanadvies krijgen. We moeten bovendien opmerken dat bij heel wat mensen die reeds intern loopbaanadvies krijgen, de nood aan externe steun blijft bestaan. Zo behoort nog meer dan 10 procent van de werknemers die veel loopbaanadvies krijgen (score > 5/10) tot de groep potentiële vragers.

Bedrijfsinterne loopbaansteun slaagt er blijkbaar niet in alle loopbaanproblemen van individuen op te lossen. Dit geeft ondersteuning aan de hypothese dat OCM en externe loopbaanbegeleiding eerder complementen dan substituten zijn. De verklaring hiervoor ligt wellicht in het verschil in focus. OCM helpt individuen vooral bij de loopbaanuitbouw binnen de huidige organisatie. Voor sommige loopbaanproblemen is het echter nodig om over de bedrijfsmuren heen te kijken of zelfs tegen de korte termijn bedrijfsbelangen in te gaan. Dit is bijvoorbeeld het geval als een werknemer via loopbaanbegeleiding een andere job wil vinden, maar ook wanneer iemand meer zelfinzicht wil verwerven of zicht wil krijgen op de beroepen en functies die bij hem passen. Een recht op externe, onafhankelijke loopbaanbegeleiding heeft vanuit dit perspectief zeker een bestaansreden.

We merken op dat de behoefte aan externe loopbaanbegeleiding niet gepaard hoeft te gaan met de expliciete wens om van werkgever te veranderen. Integendeel zelfs. Slechts 7 procent van de potentiële deelnemers wil via externe loopbaanbegeleiding in de eerste plaats een nieuwe job vinden en 8 procent hoopt meer zicht te krijgen op zijn kansen op de externe arbeidsmarkt. Heel wat meer potentiële deelnemers wensen echter via loopbaanbegeleiding meer zelfinzicht te verwerven (15 procent), zicht te krijgen op de loopbaankansen in de huidige organisatie (15 procent) of een oplossing te vinden voor een werkbaarheidsprobleem (13 procent). Op deze laatste twee verwachtingen zou wel-

licht evengoed – of soms zelfs beter – via bedrijfsinterne loopbaansteun ingespeeld kunnen worden. In die zin zou een deel van de vraag naar externe loopbaanbegeleiding kunnen opgevangen worden door systemen van interne loopbaanbegeleiding en loopbaansteun.

*Invloed van activiteiten ter behoud of verruiming van het bewegingskapitaal*  
Om na te gaan in welke mate het recht op externe loopbaanbegeleiding kan bijdragen tot een verbetering van de employability, onderzoeken we de relatie tussen de deelname-intentie en het *individual career management* (ICM). ICM wordt gemeten aan de hand van vier factoren (Sturges, Guest & Mackenzie, 2000). ‘Aandacht trekken’ slaat op het ondernemen van activiteiten die helpen om erkenning te krijgen (bijvoorbeeld „ik zorg ervoor dat ik erkenning krijg voor het werk dat ik doe”). ‘Netwerking’ gaat over het uitbouwen van een sociaal netwerk (bijvoorbeeld „ik zorg ervoor dat ik in contact kom met mensen die een invloed kunnen uitoefenen op mijn loopbaan”). ‘Aandacht trekken’ en ‘netwerken’ hebben beide een eerder bedrijfsinterne focus. De twee volgende factoren zijn meer bedrijfsextern gericht. Zo heeft de factor ‘praktische zaken’ betrekking op activiteiten die de arbeidsmarktkennis vergroten (bijvoorbeeld „ik bekijk jobadvertenties om te zien welke jobs er buiten deze organisatie beschikbaar zijn”). De laatste ICM-factor, ‘mobiliteitsgeoriënteerd gedrag’, gaat over de intentie om de organisatie te verlaten als niet langer aan de eigen wensen kan voldaan worden (bijvoorbeeld „ik heb gepland om deze organisatie te verlaten als er me geen loopbaan kan worden aangeboden die de moeite waard is”). Voor we de relatie tussen ICM en de deelname-intentie aan loopbaanbegeleiding bekijken, gaan we na in welke mate de werknemers in Vlaanderen reeds actief zijn op het vlak van ICM. Zie tabel 5.

	Algemeen n=957	Leeftijd			Opleiding		
		20-34 (L)	35-44 (M)	45-64 (H)	Laag	Midden	Hoog
Aandacht trekken	5,66	5,83	5,45 L>M <sup>(*)</sup>	5,68	5,43	5,48 H>L*; H>M**	6,01
Netwerking	4,21	4,57	4,11 L>M***; L>H***	3,90	3,46 H>L***; H>M***; M>L**	4,06	4,93
Praktische zaken	3,08	3,73	2,89 L>M***; L>H***	2,52	2,23 H>L***; H>M***; M>L***	2,90	3,90
Mobiliteitsgeoriënteerd gedrag	2,34	2,92	2,11 L>M***; L>H***	1,89	2,16	2,19 H>L*; H>M**	2,62

\* Independent sample T-test; \*\*\*p<0,001, \*\* p<0,01, \*p<0,05, (\*) p<0,10

Tabel 5. ICM in Vlaanderen – algemeen, naar leeftijd en opleidingsniveau (gemiddelde score op 10).

Enkel 'aandacht trekken' krijgt een gemiddelde score hoger dan 5/10. Jongeren en hogeschoolden scoren het hoogst. Ook 'netwerking' krijgt met gemiddeld 4/10 een zekere aandacht. Jongeren en hogeschoolden zijn ook op dat vlak het meest actief. Het ondernemen van 'praktische zaken' die de arbeidsmarktkennis kunnen verruimen, krijgt beduidend minder aandacht. Die aandacht daalt met de leeftijd en stijgt met de scholingsgraad. 'Mobiliteitsgeoriënteerd gedrag' heeft de laagste gemiddelde score. Ook hier laten jongeren en hogeschoolden de hoogste scores optekenen. Het gaat hier om de mate waarin werknemers een *script* of plan van aanpak ontwikkelen voor het geval de huidige werkgever niet meer de mogelijkheden biedt om de inzetbaarheid te onderhouden of te verruimen (bijvoorbeeld te weinig doorgroeimogelijkheden of kansen om de kwalificaties te benutten, et cetera).

Het gros van de Vlaamse werknemers lijkt zich bijgevolg 'uit zichzelf' niet actief op het ergste voor te bereiden of de evolutie van de loopbaan te evalueren vanuit het belang van blijvende inzetbaarheid. Hier lijkt een belangrijke rol weggelegd voor externe loopbaanbegeleiding. Loopbaanbegeleiding kan deze rol maar vervullen als ook diegenen bereikt worden die tot nu toe minder ICM vertoonden. De resultaten van de marktstudie tonen echter aan dat de potentiële deelnemers op de vier ICM-factoren significant hoger scoren dan werknemers die hun kans op deelname niet als zeer groot inschatten (tabel 6). Deze resultaten wijzen erop dat het in hoofdzaak werknemers zijn die uit zichzelf reeds werken aan hun loopbaan, die de stap naar loopbaanbegeleiding denken te zetten. Het risico bestaat bijgevolg dat loopbaanbegeleiding enkel een employability-instrument wordt voor diegenen die reeds meer 'employabel' zijn.

	Groep die deelnamekans niet als 'zeer groot' inschat (n=775)	Potentiële deelnemers (n=112)	Significantie v/h verschil
Gemiddelde score op 'aandacht trekken'	5,54	6,23	**
Gemiddelde score op 'netwerking'	4,13	4,61	*
Gemiddelde score op 'praktische zaken'	2,78	4,60	***
Gemiddelde score op 'mobiliteitsgeoriënteerd gedrag'	2,15	3,25	***

\* Independent sample T-test; \*\*\*p<0,001, \*\* p<0,01, \*p<0,05, (\*) p<0,10

Tabel 6. Potentiële deelnemers versus niet deelnemers – gemiddelde score op ICM (score op 10).

*Invloed van schokken, transities en bereidheid tot transitie*

Uit tabel 7 kan afgeleid worden dat de potentiële deelnemers niet 'zo-maar' in loopbaanbegeleiding stappen. De overgrote meerderheid heeft er een heel concrete aanleiding voor. Maar liefst driekwart van de potentiële deelnemers overweegt in de nabije toekomst een transitie naar een andere arbeidsmarktpositie: van werkgever veranderen, als zelfstandige starten, de loopbaan onderbreken, et cetera. 70,5 procent vreest met een loopbaandiscrepancie geconfronteerd te worden: de loopbaan willen onderbreken, maar daar de kans niet toe zien; bij de huidige werkgever willen blijven, maar vrezende te moeten vertrekken; als zelfstandige willen starten, maar de stap niet durven zetten, et cetera. Verder heeft één derde van de potentiële deelnemers in het recente verleden een 'schok' ervaren, bijvoorbeeld een dreiging met ontslag. Tot slot zien we dat 34,8 procent in de huidige job een werkbaarheidsprobleem ervaart (psychische vermoeidheid, geen plezier in de job, problemen om de job met het privé-leven te combineren). Deze percentages liggen significant hoger dan bij de groep die de deelnamekans niet als zeer hoog inschat.

Wanneer we al deze mogelijke *triggers* samen in rekening brengen, dan blijkt dat 94,6 procent van de potentiële deelnemers (1) een schok ervaren heeft in het recente verleden en/of (2) een transitie overweegt en/of (3) een loopbaandiscrepancie verwacht en/of (4) een werkbaarheidsprobleem ervaart. We merken bovendien op dat deze aanleidingen vaak sterk onderling gerelateerd zijn. Zo zien we dat 86 procent

	Groep die deelnamekans niet als 'zeer groot' inschat (n=775)	Potentiële deelnemers (n=112)	Significantie v/h verschil
Aandeel dat schok ervaren heeft	13,2%	33,0%	***
Aandeel dat transitie verwacht	41,4%	75,0%	***
Aandeel dat loopbaandiscrepancie verwacht	45,0%	70,5%	***
Aandeel dat een werkbaarheidsprobleem heeft	20,4%	34,8%	***
Aandeel dat schok ervaart, transitie of loopbaandiscrepancie verwacht of werkbaarheidsprobleem heeft	69,4%	94,6%	***

\* Independent sample T-test; \*\*\* $p < 0,001$ , \*\*  $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$ , (\*)  $p < 0,10$

Tabel 7. Potentiële deelnemers versus niet-deelnemers naar schokken, verwachte transities, verwachte loopbaandiscrepancies en werkbaarheidsproblemen.

van de werknemers die een werkbaarheidsprobleem ervaren, ook een transitie overweegt of een loopbaandiscrepanctie vreest. De cijfers sterken het vermoeden dat degenen die zich als potentiële deelnemer zien hiermee geen loze intentie uiten.

Deze bevindingen tonen bovendien aan dat loopbaanbegeleiding inderdaad de rol van verkeersregelaar op de arbeidsmarkt zou kunnen vervullen. Het lijkt er immers op dat werknemers die een transitie verwachten, met een schok geconfronteerd worden of een loopbaandiscrepanctie vrezen, de weg naar loopbaanbegeleiding sneller zullen vinden. Stelt men loopbaanbegeleiding open voor een breed publiek, dan zou dit ervoor kunnen zorgen dat geplande en/of voorziene transities meer geolied verlopen.

### Conclusies

De onderzoeksresultaten bieden ondersteuning voor de uitbouw van een recht op externe, onafhankelijke loopbaanbegeleiding. Niet alleen leeft er bij een groot deel van de Vlaamse werknemers behoefte aan meer steun bij de loopbaan, bij velen kan aan deze een behoefte bovendien het best worden voldaan door systemen van bedrijfsexterne loopbaanbegeleiding. Toch zou een deel van de vraag naar externe begeleiding kunnen worden opgevangen door systemen van bedrijfsinterne loopbaansteun. Het verdient dan ook aanbeveling om binnen organisaties OCM-activiteiten (verder) uit te bouwen.

De profielschets van de potentiële deelnemers laat toe de potentiële maatschappelijke rol van loopbaanbegeleiding te evalueren. Die evaluatie is gematigd positief. Zo lijkt loopbaanbegeleiding de rol van verkeersregelaar op de arbeidsmarkt te kunnen vervullen. De dienstverlening bereikt ook bepaalde groepen oudere werknemers en zou hen dus kunnen stimuleren om langer aan het werk te blijven. Tenslotte voelen ook werknemers met een werkbaarheidsprobleem zich aangesproken door loopbaanbegeleiding, waardoor de dienstverlening ook op dat vlak een rol zou kunnen spelen. Wel lijkt het erop dat de oudste werknemersgroep (55-plussers) niet bereikt zal worden. Tevens bestaat het risico dat vooral de meest inzetbare werknemers naar loopbaanbegeleiding zullen stappen. Dit roept vragen op bij de rol van loopbaanbegeleiding als employability-verhogend instrument. De resultaten op het vlak van bewegingskapitaal, wezen bovendien op een potentieel Mattheuseffect. Wil men voorkomen dat de zwakkere werknemers uit de boot vallen, dan lijken correctiemechanismen noodzakelijk. Zo zou men de dienstverlening voor bepaalde kansengroepen gratis kunnen maken om op die manier de deelnamedrempel te verlagen. Ook (gepaste) doorverwijzing vanuit meer toegankelijke organisaties zou de minder sterke werknemers naar loopbaanbegeleiding kunnen leiden.

In elk geval lijkt het aangewezen de definitie van kansengroepen die de Vlaamse overheid nu hanteert, restrictiever te maken.

Het employability-procesmodel werd in dit onderzoek gebruikt om de verschillende factoren te identificeren die de intentie om deel te nemen aan loopbaanbegeleiding kunnen beïnvloeden. Dit is mogelijk dankzij het dynamische karakter van het model. De concepten ‘arbeidsmarktpositie’, ‘bewegingskapitaal’, ‘bewegingsalternatieven’ en ‘transitie’ vormen één dynamische keten, waarbij elke transitie een nieuwe arbeidsmarktpositie betekent en zo een nieuwe procescyclus initieert. Hierdoor staan (bijna) alle componenten in verbinding met elkaar, kunnen ze zowel oorzaak als gevolg zijn van elkaar. Dit maakt het mogelijk één specifieke component uit het model te lichten en de relatie met alle andere componenten te onderzoeken. Het model bleek bovendien erg zinvol. Immers, heel wat van de factoren die we op basis van het model hebben meegenomen, blijken een effect te hebben op de deelname-intentie aan loopbaanbegeleiding. Gedacht kan worden aan verwachte transities, werkbaarheidsproblemen (‘bereidheid tot transitie’), gevolgde opleidingen (‘bewegingskapitaal’) en ICM (‘activiteiten tot behoud of verruiming van het bewegingskapitaal’). Door te vertrekken van het volledige model (en niet slechts enkele componenten), zijn we erin geslaagd een erg uitgebreid en gevarieerd beeld op te bouwen van de potentiële deelnemers aan loopbaanbegeleiding.

*Wil men voorkomen dat de zwakkere werknemers uit de boot vallen, dan lijken correctiemechanismen noodzakelijk*

---

## SUMMARY

**The Flemish government has recently decided to invest in an ‘Entitlement to Career Guidance’, that is, to financially support every employee who wants to participate in external and independent career guidance. By external is meant that the career guidance is not organized by the employer. Independent implies that the counselor is not employed by the employer. To get a view both on the need for this entitlement and on the profile of the potential participants, we conducted a market study with a representative sample of 957 Flemish employees. In this article we discuss the main results of this study. In the first part we investigate whether Flemish employees are planning to make use of the entitlement to career guidance. This allows us to estimate the potential participation rate. The second part**

**of the article gives insight into the profile of the employees who are likely to participate in career guidance. To sketch this profile, we made use of the employability processmodel.**

---

### Literatuur

- Bourdeaud'hui, R., F. Janssens & S. Vanderhaeghe (2004). *Informatiedossier. Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor. Indicatoren voor de kwaliteit van de arbeid op de Vlaamse arbeidsmarkt 2004*. Brussel, SERV-STV Innovatie en Arbeid.
- DeFillippi, R. & M. Arthur (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 307-324.
- De Grip, A. & J. Sanders (2000). *Naar een employability monitor*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Forrier, A. (2003). *Temporary employment, employability and training*. Leuven, Faculteit Economische en Toegepaste Economische Wetenschappen, doctoraal proefschrift.
- Forrier, A., V. Heylen, T. Vandenbrande, J. Bollens & L. Sels (2004). *Arbeidsloopbanen in kaart. Onderzoek op de PSBH-databank*. Leuven: HIVA.
- Forrier A. & L. Sels (2004). De ongebonden loopbaan en loopbaanbegeleiding. In ACV ed. (2004). *Globaal werk, vakbondswerk! Globaliseren en Vlaanderen*. ACV-Vlaams Regionaal Comité & Garant Uitg. n.v. Antwerpen, Appeldoorn (p. 131-145).
- Forrier, A. & L. Sels (2005). Het concept employability. Een puzzel met veel stukjes. *Tijdschrift voor HRM*, 3 (2005): 47-73.
- Godin, G. & G. Kok (1996). The theory of planned behavior: a review of its applications to health-related behaviors. *American Journal of Health Promotion*, 11 (2): 87-98.
- Janssens M., L. Sels & I. Van Den Brande, (2003). Multiple types of psychological contracts. A six-cluster solution. *Human Relations*, 56 (11): 1349-1378.
- Lee, T. & T. Mitchell (1994). An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19 (1): 51-89.
- March, J. & H. Simon (1958). *Organizations*, New York: Wiley.
- Muffels, R. (2001). De transitionele arbeidsmarkt. Een modern en dynamisch perspectief op de arbeidsmarkt en het arbeidsmarktbeleid. In: Van den Heuvel, N., Holderbeke, F. & Wielers, R. (eds). *De transitionele arbeidsmarkt. Contouren van een actief arbeidsmarktbeleid*. Den Haag: Elsevier Bedrijfsinformatie.
- Norman, L., B. Gordon & N. Keith (1981). The determinants of voluntary separation rates. *Industrial Relations Journal*, 12 (2): 72-76.
- Orpen, C. (1994). The effects of organizational and individual career management on career succes. *International Journal of Manpower*, 15 (1): 27-37.
- Pazy, A. (1988). Joint responsibility: the relationships between organizational and individual career management and the effectiveness of careers. *Group and*



- Organization Studies*, 13 (3): 311-331.
- Schmid, G. (1998). *Transitional Labour Markets: A New European Employment Strategy*. Discussion Paper FS I 98-206. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Schömann, K. (2002). Training transitions in the EU: different policies but similar effects? In Schöman, K. & P. O'Connell. *Education, training and unemployment dynamics* (186-222). Cheltenham: Edward Elgar.
- Sels, L., M. Albertijn, M. & J. De Visch (2002). *Naar een recht op loopbaanbegeleiding*. Brussel: Koning Boudewijnstichting.
- Sturges, J., D. Guest, N. Conway & K. Mackenzie Davey (2001). What difference does it make? A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment in the early years at work. *Academy of Management Proceedings*, pBI.
- Sturges, J., D. Guest & K. Mackenzie Davey (2000). Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (3): 351-370.
- Van Damme, D. & E. Legiest (1997). *Educatieve strategieën van primaire actoren in de volwasseneneducatie*. Gent, Adult education research unit.
- Van den Brande, I. (2002). *Het psychologisch contract tussen werknemer en werkgever: Een survey-onderzoek bij Vlaamse werknemers*. Leuven: Departement TEW.
- Verbruggen, M., A. Forrier, L. Sels & T. Vandenbrande (2005). *Loopbaanbegeleiding doorgelicht. Marktonderzoek naar de vraag naar loopbaanbegeleiding in Vlaanderen*. Leuven: KULeuven.
- Vlaamse Regering (2004). Besluit van de Vlaamse Regering betreffende erkenning en subsidiëring van centra voor loopbaandienstverlening, 27 augustus 2004.