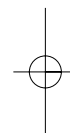
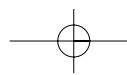


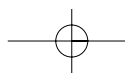
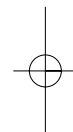
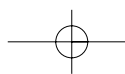
# *Stilstaan en vooruit kijken*

Het draagvlak voor een recht op loopbaanbegeleiding



Michel Albertijn, Luc Sels





## colofon

*Samenstelling:*

ministerie van de Vlaamse Gemeenschap  
departement Economie, Werkgelegenheid, Binnenlandse Aangelegenheden en Landbouw  
Administratie Werkgelegenheid

*Verantwoordelijke uitgever:* Mieke Stappaerts, Directeur-generaal

*Depotnummer:* D/2005/3241/075

*Lay-out en druk:* drukkerij Michiels, Booischot

*Cartoons:* cartojan

*Uitgave:* april 2005

Stilstaan en vooruit kijken. Het draagvlak voor een recht op loopbaanbegeleiding - Michel Albertijn, Luc Sels

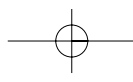
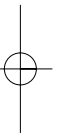
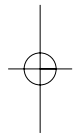
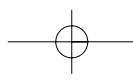
*Met de medewerking van* Marijke Verbruggen, Anneleen Forrier, Eva Bruyninckx, Kristien Michiels en Tom Vandenbrande

Deze brochure put uit de drie onderzoeksrapporten van het Viona-onderzoek 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht: evaluatie van vraag en aanbod in Vlaanderen':

- Michel Albertijn en Eva Bruyninckx (2004) Gebruikersbevraging en effectevaluatie van loopbaanbegeleiding in Vlaanderen, Tempera, Antwerpen.
- Michel Albertijn en Kristien Michiels (2004) Aanbiedersbevraging en projectevaluatie van loopbaanbegeleiding in Vlaanderen, Tempera, Antwerpen.
- Marijke Verbruggen, Anneleen Forrier, Luc Sels en Tom Vandenbrande (2005) Draagvlak voor een recht op loopbaanbegeleiding. Een marktstudie. Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie (TEW), Leuven.

*De volledige rapporten zijn beschikbaar op:*

- [www.vlaanderen.be](http://www.vlaanderen.be), Viona-deelsite
- [www.econ.kuleuven.ac.be/eng/tew/academic/persbel/default.htm](http://www.econ.kuleuven.ac.be/eng/tew/academic/persbel/default.htm)
- [www.tempera.be](http://www.tempera.be)



## voorwoord

Het recht op loopbaanbegeleiding is sinds kort een feit. De loopbaanbenadering vormt immers een kernpunt in het beleid van de huidige Vlaamse minister van Werk en Vorming, dat ondubbelzinnig gericht is op meer werk. De realisatie van deze doelstelling kan slechts via een arbeidsmarkt die wordt gekenmerkt door soepele en warme overgangen tussen gezin en werk, leren en werk, inactiviteit en werk, en uiteraard ook tussen twee werksituaties. Deze overgangen zijn soms gewenst, soms noodgedwongen.

De huidige maatschappij evolueert snel. Er is een exponentiële toename van informatie, er moet snel ingespeeld worden op verandering. Het ontwikkelen van talenten en competenties van personen geeft Vlaanderen de beste garantie om uit te groeien tot een werkende en lerende regio. Het versterken van talenten heeft evenwel niet louter een arbeidsmarktfinaliteit. Het (wederzijds) versterken van de leer-, beroeps-, burgerschaps- en sociale competenties moet leiden naar een levensloopbaanbenadering die mens, maatschappij en (arbeids)markt ten goede komt.

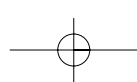
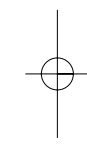
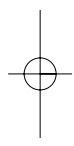
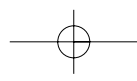
De uitbouw van flankerende voorzieningen voor loopbaandienstverlening biedt het individu de mogelijkheid om zich te versterken en te professionaliseren in de uitbouw van zijn eigen loopbaan. Elkeen krijgt zo kansen om persoonlijke keuzes te maken in de eigen loopbaan. De Vlaamse overheid reikt met loopbaandienstverlening als het ware een kompas aan bij de zoektocht naar de volledige ontwikkeling van interesses en talenten, op basis van een persoonlijk ontwikkelingsplan.

Het recht op loopbaanbegeleiding, dat zijn wettelijke grond vindt in het besluit van 6 december 2004, komt niet zomaar uit de lucht vallen. Sedert 2001 zijn via het Hefboomkrediet en de Europees Sociaal Fondssubsidiëring een aantal projecten voor loopbaandienstverlening in Vlaanderen werkzaam. Daarnaast werd loopbaanbegeleiding als nieuwe dienstverlening voorzien in de competentiecentra van de VDAB. Sinds 1 januari 2005 zijn 12 centra voor loopbaandienstverlening in Vlaanderen erkend.

Deze brochure bevat een bundeling van vier onderzoeksluiken rond loopbaanbegeleiding. Ze weerspiegelt het samenspel van een werkveld in ontwikkeling, beleidsontwikkelaars en wetenschappelijke onderzoekers, en levert verdienstelijke inzichten voor een optimale uitbouw van loopbaanbegeleiding in Vlaanderen. U vindt sterke punten en aandachtspunten. Vast staat dat de vaststellingen, reflecties en aanbevelingen het beleid, het werkveld en de onderzoekers andermaal zullen aanzetten om in dialoog de loopbaandienstverlening waakzaam uit te bouwen ten behoeve van mensen die hun loopbaan zelf aansturen.

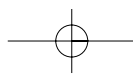
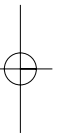
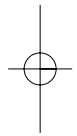
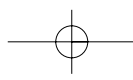
Een oprecht woord van dank gaat uit naar allen die, betrokken bij deze ontwikkeling, hun steentje bijdragen.

Mieke Stappaerts,  
Directeur-generaal



# inhoud

Voorwoord	5	
Inleiding	9	
1. Loopbaanbegeleiding wordt een recht in Vlaanderen	10	inleiding
2. Een stevig draagvlak	11	
3. Deelnemen aan loopbaanbegeleiding doen mensen niet zomaar	14	waarom loopbaanbegeleiding steunen
4. Aan de eigen 'employability' werken	17	
5. Voor een hogere werkbaarheid zorgen	19	
6. Voor een hogere werkzaamheid zorgen	20	
7. Loopbaanbegeleiding voert uit wat het belooft	22	
8. Niet iedereen heeft een volledige loopbaanbegeleiding nodig	23	organisatie
9. De rekening van loopbaanbegeleiding	24	
10. Een verrassend gevarieerd aanbod	25	
11. Een beroepsorganisatie is welkom	26	
12. Loopbaanbegeleiding moet buiten het eigen bedrijf kunnen	27	
13. Veel deelnemers blijven bij hun werkgever	30	arbeidsmarkteffect
14. Loopbaanbegeleiding maakt de sterken sterker	33	
15. Kansengroepen verdienen gerichte aandacht	34	





## inleiding



Loopbaanbegeleiding biedt een persoon de kans om, ondersteund door een professionele begeleider, uit te zoeken hoe zijn of haar (levens)loopbaan er op zijn best uit zou zien. De begeleider helpt bovendien na te gaan hoe dit optimum best te bereiken. Dat gebeurt aan de hand van zeer verscheiden methoden, zoals persoonlijkheidstesten, rollenspellen en groepsgesprekken. Niettemin loopt er door elk traject een rode draad: de zoektocht naar antwoorden op de vragen 'wie ben ik, wat kan ik en wat wil ik?'.

Het Viona-project 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht' onderzocht de vraag naar en het aanbod van loopbaanbegeleiding in Vlaanderen. Het onderzoek spitste zich toe op externe, onafhankelijke loopbaanbegeleiding. Met 'extern' wordt bedoeld dat de loopbaanbegeleiding niet georganiseerd wordt op initiatief van de huidige werkgever. De term 'onafhankelijk' betekent dat de begeleider niet in opdracht werkt van de huidige werkgever.

Het onderzoek bestond uit vier luiken:

1. Een marktstudie peilde in het voorjaar van 2004 bij 957 Vlamingen naar de interesse in en de bereidheid tot deelname aan loopbaanbegeleiding;
2. Een zoektocht naar buitenlandse ervaringen met externe, onafhankelijke loopbaanbegeleiding;
3. Een diagnose van de wijze waarop enkele aanbieders vorm geven aan loopbaanbegeleiding (najaar 2004);
4. Een enquête in het voorjaar van 2004 bij 181 personen die een loopbaanbegeleiding afronden, op zoek naar hun ervaringen en naar de impact van loopbaanbegeleiding.

Het onderzoek werd uitgevoerd door het Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie (TEW, KULeuven) (deel 1), de sector Arbeid en Organisatie (HIVA, KULeuven) (deel 2) en het onderzoeksbureau Tempora (delen 3 en 4). Deze brochure schetst de meest frappante vaststellingen.

# 1. Loopbaanbegeleiding wordt een recht in Vlaanderen

## *Wat is loopbaanbegeleiding eigenlijk?*

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'. 'Mijn vuur staat op een wel erg laag pitje, ik wil weer wat meer vlam in de pan'. ...

In een loopbaanbegeleidingstraject zoekt iemand samen met een begeleider een antwoord op zulke cruciale loopbaanvragen. Zo'n traject kijkt zowel naar het verleden, het heden als de toekomst. Het verleden leert veel over hoe men precies omgaat met de spanningssignalen die iemand richting loopbaanbegeleiding duwen (niet-op-mijn-plaatsgevoel, psychische vermoeidheid in de job, nood aan nieuwe uitdaging, etc.). Vervolgens wordt sterk op het heden gefocust. Daarbij wordt gezocht naar klare antwoorden op vragen zoals 'wie ben ik?' (het cognitieve), 'wat kan ik?' (het gedragsmatige) en 'wat wil ik?' (het emotionele). De analyse van verleden en heden moet vooral toelaten om aangepaste levens- en loopbaandoelen voor de toekomst te formuleren. 'Welke doelen stel ik me in leven en loopbaan en welke acties moet ik ondernemen om die doelen te bereiken?'. Belangrijk is vooral dat loopbaanbegeleiding ingaat op het doel en de richting van de loopbaan. Het startpunt ligt weliswaar in zelfonderzoek — 'welke zijn mijn sterktes en zwaktes', 'welk soort arbeid ligt mij best', etc. — maar dat is slechts een middel om uiteindelijk het doel en de richting van de (levens)loopbaan scherp te stellen. De acties om die doelen te bereiken, worden vastgelegd in een ontwikkelingsplan met een duidelijk tijdsperspectief.

De laatste jaren werkt Vlaanderen volop aan de uitbouw van een recht op loopbaanbegeleiding. Een Task Force in de schoot van de Koning Boudewijnstichting (Sels et al., 2002) gaf de aanzet in 2002, op vraag van de toenmalige Vlaamse minister van Werkgelegenheid. In augustus 2004 zette de Vlaamse regering een volgende stap met de goedkeuring van een besluit over de erkenning en subsidiëring van centra voor loopbaandienstverlening.

### ***Een Vlaams Besluit over loopbaanbegeleiding***

Het Vlaams Besluit van 27 augustus 2004 over de erkenning en subsidiëring van centra voor loopbaandienstverlening tekent een regelgeving uit voor het begeleiden van werkenden door externe, onafhankelijke organisaties. Het besluit mikt enkel op loopbaanbegeleiding op initiatief van iemand die werkt en ingericht door een organisatie die niet afhangt van de werkgever.

De loopbaanbegeleiding moet minstens bestaan uit zes uur individuele begeleiding. Alle werkenden mogen deelnemen aan loopbaanbegeleiding, maar minstens de helft van de begeleide werkenden moet uit een kansengroep komen (in 2005 geldt veertig procent als overgangsregel). Kansengroepen zijn werkenden die hoogstens een diploma hoger secundair onderwijs bezitten, of allochtoon zijn, of 45-plusser zijn of arbeidsgehandicapt zijn.

De erkende organisaties die loopbaanbegeleiding aanbieden moeten streven naar het begeleiden van 200 personen op jaarbasis. Ze krijgen daartoe een vaste jaarlijkse subsidie van 44.000 euro, die aangevuld wordt met maximum 800 euro per deelnemer.

Het besluit van de Vlaamse Regering met het bijhorende ministeriële besluit werd op 12 november 2004 door de minister ondertekend en in het Belgisch Staatsblad van 6 december 2004 gepubliceerd.

*“loopbaanbegeleiding zoekt een antwoord op cruciale vragen”*

## 2. Een stevig draagvlak

*Onbekend, maar niet onbemind*

Een recht op loopbaanbegeleiding lijkt tegemoet te komen aan een reële behoefte, zo blijkt uit de marktstudie bij een representatief staal van 957 Vlaamse werknemers. Maar liefst 9,7 procent van de Vlaamse werknemers — geëxtrapoleerd zijn dat ongeveer 230.000 mensen — zegt op dit moment zeker baat te hebben bij een deelname aan loopbaanbegeleiding. Potentieel is de vraag dus hoog.

Deze blijf van interesse blijft aangehouden als de lat wat hoger komt te liggen. Zo zien we dat 11,7 procent van de werknemers binnen dit en vijf jaar de kans op deelname aan loopbaanbegeleiding als ‘zeer groot’ inschat; bovendien een concrete resultaatverwachting heeft; bereid is meer dan zes uur aan een traject te besteden; en eveneens bereid is voor een deelname te betalen. Omgerekend zou dit neerkomen op een gemiddelde jaarlijkse deelname van 2,3 procent of meer dan 57.000 werknemers per jaar.

Het gaat hier om een ‘geïnformeerde’ deelname-intentie. Vóór de vragen over loopbaanbegeleiding gesteld werden, kregen alle respondenten een uitgebreide uitleg over wat loopbaanbegeleiding precies inhoudt. Dat werkte verschillen in kennis weg over loopbaanbegeleiding en de respondenten beantwoordden de vragen meer geïnformeerd.

Ongeveer een derde van de 11,7 procent potentiële deelnemers haakt echter af als ze buiten de werkuren moeten deelnemen. Nochtans is dat momenteel een vereiste. Het is immers niet mogelijk om betaald educatief verlof op te nemen voor deelname aan loopbaanbegeleiding. Als we aannemen dat dergelijke mogelijkheden er ook in de nabije toekomst niet komen, perkt dit de ‘potentiële vraag’ voor de komende vijf jaar verder in 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 een overschatting, omdat 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 vijf jaar verder gereduceerd tot 4,2 procent van de Vlaamse werknemers. Dit komt overeen met ongeveer 20.000 werknemers per jaar.

### **Potentiële deelnemers**

Bij de bespreking van de resultaten van de marktstudie zullen we het vaak hebben over de ‘potentiële deelnemers’. Het gaat dan om de 11,7 procent werknemers die...

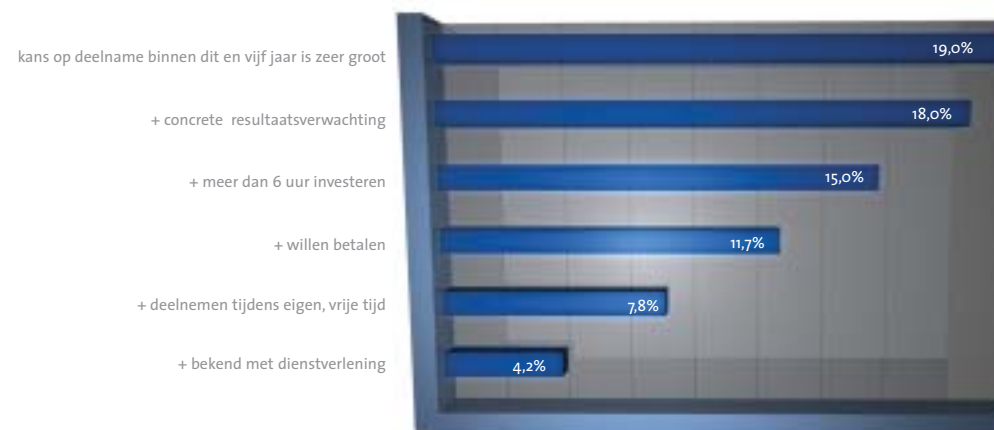
1. de kans op deelname aan loopbaanbegeleiding binnen dit en vijf jaar als ‘zeer groot’ inschatten;
2. bovendien een concrete resultaatverwachting hebben;
3. bereid zijn om meer dan zes uur aan een traject te besteden;
4. en bereid zijn om voor een deelname te betalen.

Het is weinig waarschijnlijk dat dit aantal van 20.000 deelnemers de eerstvolgende jaren gehaald zal worden. Het is veeleer een absolute bovengrens dan een realistische inschatting. Vooreerst is de kennis van de mogelijkheden op het vlak van loopbaanbegeleiding nog steeds sterk overschat. Respondenten kregen de simpele vraag 'kent u loopbaanbegeleiding?' voorgelegd. Dit is eerder een vraag naar vertrouwdheid met het 'concept' loopbaanbegeleiding en niet naar kennis van specifieke initiatieven op het vlak van externe loopbaanbegeleiding. De kans is reëel dat een behoorlijk aantal respondenten de dienstverlening verwacht met verwante praktijken zoals loopbaanmanagement, loopbaanadvies of arbeidsbemiddeling.

Ten tweede mogen we niet uit het oog verliezen dat marktstudies enkel een deelname-intentie opmeten. Uiteraard vertaalt niet elke intentie zich in overeenkomstig gedrag. Hoe vaak nemen we ons niet voor om terug te beginnen joggen, meer tijd vrij te maken voor partner of kinderen of eindelijk weer eens wat gezonder te eten? We hebben de oprechte intentie, maken zelfs een plan op, proberen het vervolgens uit te voeren, maar finaal ... Als we rekening houden met de soms grote afstand tussen intentie en gedrag, moeten we ook beseffen dat het op korte termijn niet echt storm zal lopen voor loopbaanbegeleiding. Afgaande op de resultaten van empirisch onderzoek naar de mate waarin intenties ook omgezet worden in gedrag, moeten we de bovengrens veeleer rond 10.000 in plaats van 20.000 deelnemers per jaar schatten.

#### DEELNAMEBEREIDHEID AAN LOOPBAANBEGELEIDING TIJDENS DE KOMENDE VIJF JAAR.

HOE EVOLUEERT DE POTENTIËLE VRAAG NAARMATE DE MODALITEITEN VAN EEN RECHT OP LOOPBAANBEGELEIDING VERSTRENGEN?



*“naar schatting zullen jaarlijks maximaal 10.000 deelnemers in een loopbaanbegeleiding stappen”*



### 3. Deelnemen aan loopbaanbegeleiding doen mensen niet zomaar

*Over oriëntatie, twijfel en crisis*

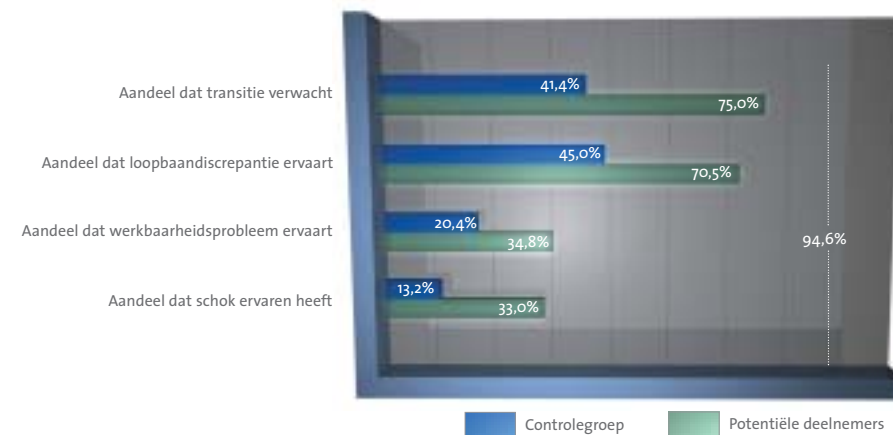
Potentiële deelnemers willen niet 'zomaar' in loopbaanbegeleiding stappen. De overgrote meerderheid heeft er een concrete aanleiding voor. 33 procent ervoer in het recente verleden een 'schok', bijvoorbeeld een dreiging met ontslag. 34,8 procent ervaart in de huidige job een werkbaarheidsprobleem. Deze mensen hebben weinig plezier heeft in het werk, zijn psychisch vermoeid van het werk of kampen met een combinatieprobleem tussen werk en gezin.

Maar liefst drie vierden van de potentiële deelnemers overweegt in de nabije toekomst een transitie naar een andere arbeidsmarktpositie: van werkgever veranderen, als zelfstandige starten, de loopbaan onderbreken, etc. 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 vrezen te moeten vertrekken; als zelfstandige willen starten, maar de stap niet durven zetten, etc.

Wanneer we al deze mogelijke drijfkrachten 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 werkbaarheidsprobleem ervaart; en/of
3. een transitie overweegt; en/of
4. een loopbaandiscrepancie verwacht.

PROFIEL VAN DE POTENTIËLE DEELNEMERS AAN LOOPBAANBEGELEIDING



'POTENTIËLE DEELNEMERS' ZIJN DIE WERKNEMERS DIE

- (1) HUN KANS OP DEELNAME AAN LOOPBAANBEGELEIDING IN DE KOMENDE VIJF JAAR ALS ZEER GROOT INSCHATTEN;
- (2) DIE TEVENS EEN CONCRETE RESULTAATVERWACHTING HEBBEN;
- (3) MEER DAN ZES UUR AAN EEN DEELNAME WILLEN BESTEDEN EN
- (4) BEREID ZIJN VOOR EEN DEELNAME TE BETALEN.

DE 'CONTROLEGROEP' ZIJN DE WERKNEMERS DIE BUITEN DEZE OMSCHRIJVING VALLEN.

*“de meeste deelnemers aan loopbaanbegeleiding kampen met een manifest probleem in hun arbeidssituatie”*

Vaak zijn deze aanleidingen overigens sterk onderling gerelateerd. Zo zien we dat 86 procent van de werknemers die een werkbaarheidsprobleem ervaren (geen plezier in het werk of psychische vermoeidheid) een transitie overweegt of een loopbaandiscrepancie vreest.

Het cliché wil dat loopbaanbegeleiding mikt op hooggeschoolde dertigers, met al bij al comfortabele banen, die op een neutraal moment een stap achteruit zetten om kritisch hun eigen loopbaan onder de loep te houden. Dat beeld klopt niet. De meeste mensen kiezen voor een loopbaanbegeleiding omdat ze met een manifest probleem kampen in hun arbeidssituatie.

### ***Drie groepen deelnemers***

Een bevraging bij 181 personen die reeds een begeleidingstraject afronden, leert dat de deelnemers niet tot één dominant profiel te herleiden zijn. Er is eerder sprake van drie groepen, die onderling sterk verschillen in verwachtingen en motivatie. Wel kampt een overgrote meerderheid van 62 procent van de deelnemers aan loopbaanbegeleiding met een latent (twijfelgroep) of acuut (crisisgroep) probleem op het werk of in de privé-sfeer.

- *de oriëntatiegroep* bestaat hoofdzakelijk uit jongere deelnemers (24 tot 39 jaar), vaak aan het begin van hun loopbaan, die een beter zicht willen krijgen op de eigen capaciteiten en loopbaanmogelijkheden. Ze reflecteren uit vrije wil over hun loopbaan. Als ze mogen kiezen, zoeken ze in eerste instantie bijsturing in hun jobinhoud. Het is de enige groep die voor loopbaanbegeleiding opteert zonder dat één of andere gebeurtenis hen in die richting dwingt. 38 procent van de respondenten behoort tot deze groep.
- *de twijfelgroep* bestaat verhoudingsgewijs meer uit professioneel ervaren deelnemers (40 jaar en ouder) die een zeker onbehagen over hun loopbaan met elkaar gemeen hebben. Vaak geeft een niet zo urgente gebeurtenis — zoals een conflict op het werk, maar zonder ontslagdreiging — de doorslag om in een loopbaanbegeleiding te stappen. Deze deelnemers kampen al langer met sluimerende onvrede en staan dan ook grondig stil bij het ‘hoe’ en ‘waarom’ van hun huidige situatie. Ze twijfelen vooral tussen het behoud van hun bestaande arbeidssituatie en een stap naar verandering. Daarom heet deze groep de twijfelgroep (36 procent van de respondenten).
- *de crisisgroep* bestaat uit deelnemers met een dringende aanleiding, zoals een lopend of een nakend ontslag, een escalerend conflict op het werk of ingrijpende persoonlijke problemen. De loopbaanbegeleiding moet hen een beeld geven van hun persoonlijke capaciteiten en van hun mogelijkheden voor de verdere uitbouw van hun (levens)loopbaan. In vergelijking met de andere gebruikers is deze crisisgroep meer gericht op actie. De deelnemers (26 procent van de respondenten) zoeken in loopbaanbegeleiding ondersteuning en hulp bij het vinden van ander werk.



## 4. Aan de eigen 'employability' werken

### *Een probleem aanvatten wanneer er nog ruimte is tot bijsturen*

Employability is het vermogen van een individu om een job te verwerven of te behouden. Op een arbeidsmarkt waar werkzekerheid steeds minder vanzelfsprekend is, wordt investeren in employability almaar belangrijker.

Deelnemen aan loopbaanbegeleiding is op zich een investering in de eigen employability. Tijdens een loopbaanbegeleidingstraject verhoogt het inzicht in de eigen vaardigheden, kennis en expertise, verruimt de kennis van de arbeidsmarkt en worden de loopbaanverwachtingen helder gesteld. Al deze elementen bevorderen iemands vermogen om een job te verwerven of te behouden. De inzichten die de werknemer tijdens een begeleidingstraject verwerft, vormen bovendien een houvast dat het individu kan stimuleren om later zelfstandig nieuwe loopbaanstappen te zetten en zo de loopbaan meer in eigen handen te nemen.

Hier ligt ook de rol van loopbaanbegeleiding als een soort 'reservetank', als stimulator en verkeersregelaar in het weinig transparante opleidingslandschap. Hoe sneller innovaties elkaar opvolgen, hoe sneller kwalificaties verouderen. Levenslang leren lijkt dus de boodschap. Voor de individuele werknemer/burger is kiezen voor opleiding echter niet altijd even eenvoudig. Het is een inspanning met tijdsclaims die niet altijd te verzoenen zijn met arbeid, zorg, etc. Bovendien worden niet alleen de 'leervragen' complexer en meer divers. Hetzelfde geldt voor het educatief aanbod. Een recht op loopbaanbegeleiding kan hier meerdere doelen dienen: identificatie van verworven competenties, bepalen van resterende leerbehoeften, wegwijs maken in het aanbod, uitstippelen van geschikte leerwegen. Daarbij moet vooral veel aandacht besteed worden aan het wegnemen van dispositionele drempels: een gebrek aan vertrouwen in het eigen kunnen, negatieve attitudes ten aanzien van leren en lage verwachtingen ten aanzien van leereffecten.

Loopbaanbegeleiding is daarmee één van de weinige proactieve arbeidsmarktinstrumenten. Ze vat een potentieel loopbaan- of inzetbaarheidsprobleem vroeg aan, op een moment dat er nog ruimte tot bijsturen is.

De enquête bij 181 personen die reeds aan loopbaanbegeleiding deelnamen, leert dat velen van hen al een hele tijd dubben over hun werksituatie, voorafgaand aan de begeleiding al actief naar oplossingen zochten en daarbij merkten dat ze op eigen houtje weinig vordering maakten. Zo bekeken is hun keuze voor loopbaanbegeleiding een weloverwogen en logische volgende stap in een langer ontwikkelingsproces. Deelnemen aan loopbaanbegeleiding is bijgevolg een bewuste investering in de eigen inzetbaarheid of 'employability'.



*“loopbaanbegeleiding is één van de weinige proactieve arbeidsmarktinstrumenten”*

### ***Geen job-hoppers***

Van loopbaanbegeleiding wordt wel eens beweerd dat het op maat gesneden is van jonge, hooggeschoolde job-hoppers. De enquête bij 181 personen die reeds aan loopbaanbegeleiding deelnamen, leert echter dat loopbaanbegeleiding in hoofdzaak mensen met een stabiele loopbaan bereikt. Meer dan driekwart van de respondenten was in de drie jaar voor hun loopbaanbegeleiding in het geheel niet veranderd van arbeidssituatie, werkgever of functie (77%). Hun gemiddelde beroepsanciënniteit was bijna acht jaar (7,6 jaar; enkel werknemers geteld).

Wie in de drie jaar voor de loopbaanbegeleiding al wel veranderde van werksituatie, had meestal meer dan één verandering achter de rug. Zo hadden 20 van de 35 personen die in die periode van werkgever veranderden, drie of meer werkgevers.

## 5. Voor een hogere werkbaarheid zorgen

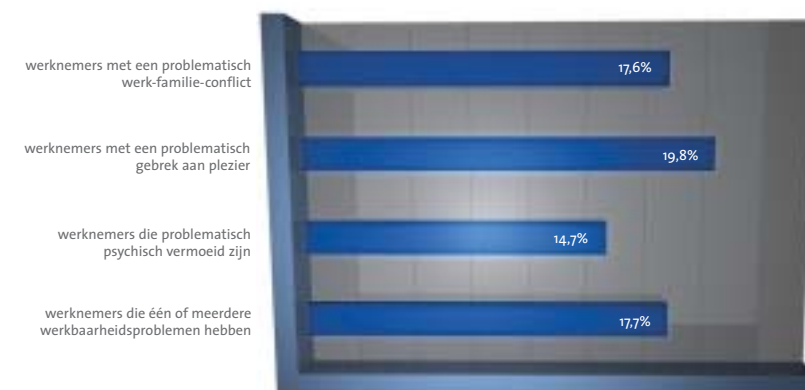
*Te weinig arbeidsplezier, altijd vermoeid, gezin-werkconflicten,... klaar voor loopbaanbegeleiding*

In het arbeidsmarktbeleid vertrekt men graag van de assumptie dat meer werkbaarheid ook de werkzaamheid — later op pensioen gaan — ten goede komt. Wil men de werkzaamheid verhogen, moet het voor individuen aantrekkelijk zijn om aan het werk te gaan of te blijven. Van werken mag je niet overspannen of ziek worden, je job moet boeiend en aantrekkelijk zijn, naast werken moet er ook ruimte zijn voor gezin, vrienden, etc. Op dit moment lijkt het niet bijster goed gesteld met de werkbaarheid van de Vlaamse jobs. Een recent onderzoek van SERV-STV (Bourdeaud'hui et al., 2004) toonde aan dat bijna de helft van de Vlaamse werknemers kampt met één of meerdere werkbaarheidsproblemen. Die problemen blijven bovendien niet zonder gevolgen. Ze vormen volgens het onderzoek een ernstig risico voor de gezondheid van de betrokken werknemers en 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 en maatschappij dat werkbaarheidsproblemen worden (h)erkend en aangepakt.

Loopbaanbegeleiding kan hier een rol spelen. Het kan uitzoeken waar de precieze oorzaak van het werkbaarheidsprobleem ligt en op welke manier het probleem het best aan te pakken is. Loopbaanbegeleiding werkt dan in het verlengde van het preventieadvies. Voorwaarde hiervoor is dat mensen met een werkbaarheidsprobleem ook willen deelnemen aan loopbaanbegeleiding. Uit onze marktstudie blijkt dat deze individuen inderdaad vaker bereikt worden. Hoe meer vermoeid men is van het werk, hoe minder plezier men heeft in de job en hoe groter de conflicten tussen werk en privé-leven zijn, des te vaker meent men baat te hebben bij loopbaanbegeleiding. Een lagere werkbaarheid gaat tevens gepaard met een hogere deelname-intentie aan loopbaanbegeleiding. Toch wordt lang niet iedereen die met een werkbaarheidsprobleem kampt, ook bereikt. Dit is slechts het geval voor 17,7 procent van hen. Anders geformuleerd: 82,3 procent van de werknemers met een werkbaarheidsprobleem ziet in loopbaanbegeleiding geen uitweg voor het probleem.

Toch mogen we het belang van loopbaanbegeleiding in deze context niet onderschatten. Werkbaarheidsproblemen nemen immers niet altijd de vorm aan van een lang aanslepend probleem van steeds toenemende psychische vermoeidheid. Werknemers worden soms ook met veel meer acute 'schokken' of kritieke incidenten geconfronteerd, niet alleen op het werk, maar ook in andere levenssferen: problemen met de gezondheid, het uiteenvallen van het gezinsverband, het volgen van de 'mobiele' partner, etc. Het succes van reacties op dit soort kritische gebeurtenissen bepaalt in toenemende mate de kwaliteit van de (levens)loopbaan. Ook hier kan een recht op loopbaanbegeleiding voor de nodige ondersteuning zorgen, vooral dan door te fungeren als een soort 'EHBO'-lijn voor individuen die de complexiteit van hun eigen levensloop niet langer overzien.

AANDEEL VAN POTENTIËLE DEELNEMERS AAN LOOPBAANBEGELEIDING  
ONDER DE WERKNEMERS MET EEN WERKBAARHEIDSPROBLEEM



*“een ‘EHBO’-lijn om de complexiteit van de eigen levensloop te helpen overzien”*

## 6. Voor een hogere werkzaamheid zorgen

### *Loopbaanbegeleiding is er ook voor 45-plussers*

De werkzaamheid boven 45 en vooral boven 55 jaar is laag. De oorzaken zijn gekend: de erg organisatiespecifieke en soms verouderde kwalificaties van oudere werknemers, de stereotype beelden over hun potentiële productiviteit, de hoge loonkost, de te korte terugverdienperiode voor investeringen in nieuwe kennis. De kansen van deze groep zullen ongetwijfeld toenemen indien we er in slagen de leeftijd waarop de productiviteit begint af te vlakken op te schuiven.

Analyses van Gelderblom (1992) wijzen uit dat de productiviteit eerder stijgt met de leeftijd en pas voorbij een bepaalde drempel afvlakt. Maar het moment van afvlakking is sterk afhankelijk van de mate waarin geïnvesteerd wordt in opleiding en begeleiding van oudere werknemers. Hier kan loopbaanbegeleiding ondersteuning bieden. Die begeleiding heeft dan tot taak tijdig problemen van inzet en inzetbaarheid te detecteren, te werken aan de beeldvorming over werk en loopbaan en het individu te ondersteunen bij het maken van een keuze die past bij de eigen competenties en voorkeuren. Loopbaanbegeleiding heeft dan als functie problemen in en met de loopbaan op het spoor te komen en te remediëren.

Loopbaanbegeleiding zal deze functie uiteraard slechts kunnen vervullen als de oudere werknemers de weg naar deze dienstverlening ook vinden. De marktstudie leert echter dat werknemers van 45 jaar en ouder significant minder vaak baat denken te hebben bij loopbaanbegeleiding. Ze vertonen ook minder vaak de intentie om aan de dienstverlening deel te nemen. Deze vaststellingen plaatsen ernstige vraagtekens bij de rol van loopbaanbegeleiding als hefboom voor hogere werkzaamheid van de wat ouderen onder ons. Toch moeten we nuanceren. Als we de groep 45-plussers opsplitsen, zien we dat de enige echt 'problematische' groep de 55-plussers zijn. Nog geen drie 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.

Het bereik ligt echter niet voor alle 'oudere' werknemers laag. De werknemers tussen 45 en 54 jaar worden door loopbaanbegeleiding wel bereikt. Bij de groep tussen 50 en 54 jaar ligt de deelname-intentie zelfs wat hoger dan het steekproefgemiddelde. Bovendien blijkt uit de meest voorkomende verwachtingen bij deze groep dat loopbaanbegeleiding haar rol als hefboom van werkzaamheid wel degelijk kan vervullen. Deze verwachtingen situeren zich immers op het vlak van inzetbaarheid (bijvoorbeeld 'zicht op loopbaankansen in huidige onderneming' en 'zicht op wat ik kan doen als ik zonder werk val') en bevatten tevens elementen die de werkmotivatie kunnen verhogen (bijvoorbeeld 'zicht op beroepen en functies die bij me passen' en 'mij beter voelen in mijn job').

## DE MEEST VOORKOMENDE VERWACHTINGEN OVER LOOPBAANBEGELEIDING BIJ DE POTENTIËLE DEELNEMERS VAN 45 JAAR EN OUDER

45-49 jaar	50-54 jaar	55-64 jaar
Meer zicht op loopbaankansen in huidige organisatie	Zicht krijgen op wat ik kan doen als ik zonder werk val	Te weten komen welke stappen ik moet ondernemen om te bereiken wat ik wil
Zicht op beroepen en functies die bij me passen	Zicht op beroepen en functies die bij me passen	Inzicht krijgen in mijn persoon, kennis en vaardigheden
Duidelijkheid over wat ik precies wil in mijn loopbaan en werk	Inzicht krijgen in mijn persoon, kennis en vaardigheden Mij beter voelen in mijn job	Duidelijkheid over wat ik precies wil in mijn loopbaan en werk

Merken we hierbij nog op dat de werkzaamheid verhogen niet enkel bereikt kan worden door oudere werknemers langer aan het werk te houden. Een andere oplossing is werklozen en andere inactieven (zoals huisvrouwen) terug aan de slag krijgen. De Vlaamse overheid biedt deze groepen met onder meer trajectbegeleiding hulp bij hun zoektocht naar arbeid. Maar het 'recht op loopbaanbegeleiding' staat niet voor hen open. Dat betekent dat indien deze mensen aan loopbaanbegeleiding willen deelnemen, zij hiervoor 'de volle pot' moeten betalen. Dit verhoogt uiteraard de drempel tot deelname. We zijn van mening dat hierdoor een belangrijke opportuniteit verloren gaat. Loopbaanbegeleiding zou immers ook deze groepen kunnen helpen bij het vinden van een nieuwe job en vooral van een job die past bij de eigen voorkeuren en competenties. Hierdoor zou de overgang van werkloosheid of inactiviteit naar werk vlotter verlopen, wat dan weer de werkzaamheid ten goede komt.

IN BELGIË DENKEN  
55 PLUSERS TE  
WEINIG AAN LOOP-  
BAANBEGELEIDING



EN TE VEEL  
AAN PENSIOEN-  
BEGELEIDING



*“loopbaanbegeleiding bereikt werknemers tussen 45 en 54 jaar”*

## 7. Loopbaanbegeleiding voert uit wat het belooft

*Maar een duidelijker persoonlijk ontwikkelingsplan zou helpen*

Loopbaanbegeleiding eindigt in principe met het opstellen van een ‘persoonlijk ontwikkelingsplan’. Dit ontwikkelingsplan bestaat uit een algemene eindconclusie en een lijst met concrete stappen en acties die genomen moeten worden om de algemene conclusie te realiseren. De verschillende acties vormen een afsprakenlijst van de deelnemer met zichzelf. Pas met het uitvoeren van de conclusies en actiepunten onderneemt de gebruiker concrete stappen op weg naar een betere loopbaan. Daarmee is het persoonlijk ontwikkelingsplan — en vooral de uitvoering en opvolging ervan — het hart van de loopbaanbegeleiding. Het is het moment waarop het vrijblijvende praten over de eigen loopbaan vertaald wordt in concrete acties.

Voor negentig procent van de deelnemers eindigt de begeleiding met een algemene eindconclusie. Loopbaanbegeleiding slaagt er dus in om aan de overgrote meerderheid van de deelnemers een advies te geven dat de weg wijst naar de gewenste loopbaan. Met dat advies zetten de deelnemers bovendien een grote stap: de begeleiding bezorgt vaak nieuwe inzichten en leidt naar andere keuzes dan degene die de deelnemers bij aanvang in gedachten hadden. Ze gaan bijvoorbeeld niet bij een andere werkgever werken, maar kiezen voor een andere baan in hun bedrijf. Of ze veranderen helemaal niets. Anderen veranderen dan weer wel van baan, terwijl ze dat vooraf niet verwachtten.

Daarmee doet loopbaanbegeleiding wat het belooft. Ze helpt Vlamingen bij het maken van moeilijke loopbaankeuzes. Het traject geeft hen nieuwe inzichten, waardoor ze andere, betere keuzes maken. Die nieuwe inzichten vertalen zich bovendien in een veel grotere tevredenheid met de eigen arbeidssituatie (zie verder).

Loopbaanbegeleiding heeft dan ook een meerwaarde. Toch zou het nog beter kunnen. Slechts de helft van de werknemers met een algemene eindconclusie stelt dat die conclusie ook vertaald werd in concrete volgende stappen. De andere deelnemers moesten het naar eigen zeggen stellen met een algemene conclusie. Dat is jammer, want pas met het uitvoeren van actiepunten onderneemt de deelnemer stappen op weg naar een betere loopbaan. Temeer omdat het de deelnemers aan loopbaanbegeleiding menens is met het in eigen handen nemen van hun loopbaan. De overgrote meerderheid van de deelnemers mét actiepunten vat die ook effectief aan.

Het persoonlijk ontwikkelingsplan verdient in elk geval meer aandacht dan nu het geval is. De acties in zulk plan moeten realistisch zijn, zo specifiek mogelijk omschreven worden en op een tijdslijn uitgezet worden. Loopbaanbegeleiders kunnen ook overwegen om meer toe te kijken op de uitvoering van het actieplan. Dat kan bijvoorbeeld door een terugkeermoment met een eerste evaluatie en bijsturing in het traject in te bouwen.



*“de overgrote meerderheid van de deelnemers krijgt een advies over de gewenste loopbaan”*

## 8. Niet iedereen heeft een volledige loopbaanbegeleiding nodig

*Informatie in eerste lijn, begeleiding in tweede lijn*

Niet iedereen kampt met fundamentele vragen over de eigen loopbaan. Heel wat mensen zoeken antwoorden op één of enkele goed afgebakende vragen. Voorbeelden zijn het zoeken van een onafhankelijke mening over de adequaatheid van een bijscholingstraject of van een bevestiging van de juistheid van een loopbaanbeslissing. Het zijn niet noodzakelijk eenvoudige vragen. Vaak vergen ze een zekere diagnose om tot een afdoend antwoord te komen.

Momenteel vallen zulke personen tussen twee stoelen. Daarom vatten ze een volwaardige loopbaanbegeleiding aan, die echter geen optimaal antwoord biedt. Het begeleidingsproces — met een heel arsenaal aan testen, zelfreflectie en gesprekken — is te omvangrijk voor de schaal van het probleem. Ook maatschappelijk gezien levert het geen optimale oplossing. Loopbaanbegeleiding is duur, dus kan ze beter gereserveerd worden voor degenen die er het meeste nood aan hebben.

Uit de marktstudie leren we dat ongeveer 16 procent van de werknemers die hun kans op deelname aan loopbaanbegeleiding als zeer groot inschatten, een voorkeur heeft voor korte trajecten van maximum zes uur. Deze werknemers zitten wellicht met enkele concrete vragen, die vrij snel beantwoord kunnen worden. Een intensief begeleidingstraject is dan overbodig. Er bestaat een markt voor korte, doelgerichte begeleidingstrajecten, die van de deelnemers slechts een beperkte tijdsinvestering vergen. De uitbouw van een eerstelijns die functioneert als informatieverstrekking en screeningsinstrument over loopbaanbegeleiding, kan een antwoord bieden. Die keuze maakte het Verenigd Koninkrijk, waar mensen aan een telefonische hulplijn leer- en loopbaanproblemen kunnen voorleggen. De hulplijn is een succesverhaal en lost veel kleinschalige problemen op. Wie na het contact op zijn honger blijft, is een valabele kandidaat voor loopbaanbegeleiding.

### ***LearnDirect***

De Britse call centra van LearnDirect zijn er om leerproblemen op te lossen. De hulplijn ambieert geen volwaardige begeleidingsopdracht, maar kiest voor korte en gerichte contacten. De call centra verdelen intern het werk over 'informatieadviseurs', 'leeradviseurs' en 'loopbaanadviseurs'. De informatieadviseurs verzorgen de eerstelijnsopvang en behandelen de eenvoudige, informatieve vragen. Gemiddeld duurt zo'n gesprek vier minuten. Wie de consultants niet kunnen helpen, verwijzen ze door naar een leeradviseur. Die informeert niet zozeer, maar richt zich meer op adviseren. Doorgaans helpt de leeradviseur iemand verder in negen minuten. Bij nog complexere vragen wordt een loopbaanadviseur ingeschakeld. De rol van loopbaanadviseur is te typeren als 'adviseren en begeleiden'. Ook hier is de tijdsinvestering relatief beperkt. Een gemiddeld gesprek met een loopbaanadviseur duurt tien minuten. Wie na deze oriëntatie behoefte heeft aan een grondige loopbaanbegeleiding, wordt doorverwezen naar een gespecialiseerd centrum.

*“er bestaat een markt voor korte, doelgerichte begeleidingstrajecten”*

## 9. De rekening van loopbaanbegeleiding

### *Aan gepersonaliseerd advies hangt een prijskaartje*

Loopbaanbegeleiding kent vele vormen, elk met hun eigen prijskaartje. Uit onderzoek bij vijf loopbaanbegeleidingscentra blijkt dat de basiskost voor het begeleiden van één deelnemer in een ruim begeleidingstraject ongeveer 1300 euro vergt. Dat traject combineert zestien uur begeleiding in groep met zes uur individuele begeleiding. Die basiskost zakt voor een minder intensief traject. Een traject dat zes uur individuele begeleiding bevat, kan gemiddeld voor zo'n 750 euro per deelnemer.

Deze bedragen zijn richtcijfers. Ze dekken de basisfinanciering van de loopbaanbegeleiding (lonen, infrastructuur, werkmiddelen, ...) en gaan uit van een gemiddelde werkbelasting. Ze zijn niet gelijk te stellen aan vraagprijzen, omdat ze geen rekening houden met bijvoorbeeld winstmarges of schommelingen in de vraag.

Het Vlaams decreet betreffende de erkenning en subsidiëring van centra voor loopbaandienstverlening gaat uit van een traject met minstens zes uur individuele begeleiding en voorziet daar ongeveer 1000 euro per deelnemer voor. De financiering die het decreet voorziet, lijkt voldoende voor het organiseren van dit traject.

Een loopbaanbegeleiding vergt dus een merkelijke investering. Het overgrote deel van dat bedrag wordt gesubsidieerd door de overheid. De loopbaancentra kunnen deze subsidie-inkomsten aanvullen met deelnamegeld, gevraagd van de deelnemers. Het Vlaams decreet begrenst dit deelnamegeld op maximaal 150 euro (25 euro voor de kansgroepen). In de praktijk vragen de vijf loopbaanbegeleidingscentra uit dit onderzoek aan de deelnemers een — bijna symbolische — eigen bijdrage tussen 0 tot 95 euro.

De marktstudie toont aan dat de meeste Vlamingen ook niet meer over hebben voor een deelname aan loopbaanbegeleiding. Zo blijkt amper 23 procent van de potentiële deelnemers bereid om meer dan 100 euro aan een deelname te spenderen. De meerderheid (53%) wil slechts maximaal 50 euro geven voor een begeleidingstraject. Voor de laaggeschoolden en de werknemers van 50 jaar en ouder vormt de kostprijs een belangrijke drempel voor deelname. Maakt men de dienstverlening voor deze groepen gratis, dan zullen zij wellicht makkelijker bereikt worden.



*“amper 23 procent van de potentiële deelnemers wil meer dan 100 euro aan hun deelname spenderen”*



## 10. Een verrassend gevarieerd aanbod

*Maar gebruikers maakt het weinig uit*

De verschillende organisaties die in Vlaanderen actief zijn op het vlak van loopbaanbegeleiding hanteren heel verschillende technieken, instrumenten en begeleidingsmethoden. Bovendien verschillen de trajecten — langer of korter, in groep of individueel — en richten organisaties zich op verschillende doelgroepen.

Die heterogeniteit van het aanbod is een troef. Een jonge sector experimenteert en vormt zich. Bovendien speelt de sector met dit brede aanbod in op de heterogeniteit van de deelnemers. Meer dan tachtig procent van de potentiële deelnemers aan loopbaanbegeleiding heeft bijvoorbeeld meerdere resultaatverwachtingen, die soms behoorlijk divers zijn, gaande van meer interne arbeidsmarktkennis, over hulp bij een concrete loopbaanstap, tot het opbouwen van meer zelfkennis en zelfvertrouwen. Een gediversifieerd aanbod lijkt op het eerste zicht geen overbodige luxe.

De deelnemers aan loopbaanbegeleiding zijn echter niet bewust bezig met hoe hun begeleidingstraject is ingericht. De vorm of inhoud van loopbaanbegeleiding heeft immers weinig invloed op hun tevredenheid over de dienstverlening. Uit de peiling bij 181 deelnemers blijkt dat 96 procent van de respondenten opnieuw zou starten, indien ze daartoe de kans hadden, en dit bij dezelfde organisatie. Ondanks vaak ingrijpende verschillen in de inrichting van het traject — individueel of in groep, aanpak van de begeleiding, gebruikte tests, ... — is er geen significant verschil in de tevredenheid van de gebruikers vast te stellen. De inhoud en aanpak van het traject oefent evenmin veel impact uit op de loopbaankeuzes die deelnemers finaal maken (bijvoorbeeld wel of niet overstappen naar een nieuwe baan).

*“een jonge sector experimenteert en vormt zich”*

## 11. Een beroepsorganisatie is welkom

*De ambitieuze overheid kan een aansprekingpunt gebruiken*

Loopbaanbeleidingscentra zijn er in verschillende maten en gewichten. Naast de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding als overheidsdienst zijn er ook commerciële adviesbureaus, initiatieven van de sociale partners en onafhankelijke social-profitorganisaties. Gemeenschappelijk is vooral — met uitzondering van de VDAB — de kleine schaal van de verschillende organisaties. Een doorsnee loopbaancentrum telt slechts enkele medewerkers.

Aan dat wat dispaaraat beeld wordt gewerkt. Onder de vleugels van het ESF-agentschap startte een themawerking, die onder meer werkt aan gezamenlijke publicitaire acties en zorgt voor kennisopbouw over doelgroepenbeleid.

Toch treedt de sector in gespreide slagorde naar buiten en zijn bijvoorbeeld lang niet alle commerciële loopbaanbegeleiders vertegenwoordigd in de themawerking. Een duidelijk en representatief aansprekpunt ontbreekt.

Jammer, want de Vlaamse loopbaanbegeleiders hebben onderling heel wat te bespreken en te overleggen. Werk maken van een beroepsorganisatie zal de sector een verdere impuls geven. Buitenlandse voorbeelden wijzen steeds opnieuw op het belang van een representatieve organisatie die bijvoorbeeld op het vlak van het instellen van kwaliteitsstandaarden en de uitbouw van opleidingsprogramma's veel kan verwezenlijken. Maar andere gesprekstema's liggen voor het rapen, zoals methodologische ondersteuning en gezamenlijke reclamecampagnes.

De sector kan bovendien rekenen op een overheid die een voortrekkersrol opneemt. Loopbaanbegeleiding is in volle beweging. Met een beroepsorganisatie krijgt de overheid een aansprekpunt en gesprekspartner, om samen te werken aan een recht op loopbaanbegeleiding.



*“de Vlaamse loopbaanbegeleiders hebben onderling heel wat te overleggen”*

## 12. Loopbaanbegeleiding moet buiten het eigen bedrijf kunnen

*Bedrijfsinterne loopbaansteun is waardevol, maar vervangt onafhankelijke begeleiding niet*

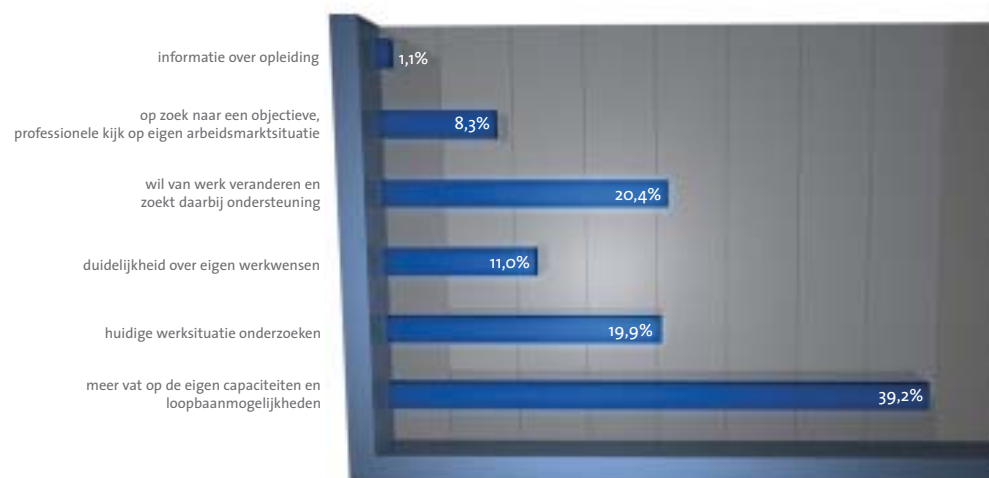
Veel loopbaanvragen waar mensen mee kampen, staan los van de huidige werksituatie en werkgever. Wanneer aan de 181 individuen die een begeleidingstraject hebben afgerond, gevraagd wordt naar de belangrijkste reden om een loopbaanbegeleiding aan te vatten, wil net geen 40 procent van de deelnemers meer greep krijgen op de eigen capaciteiten en loopbaanmogelijkheden. Nog eens 20 procent heeft nood aan een onderzoek van de eigen werksituatie en 11 procent zoekt duidelijkheid over de eigen (professionele) wensen. Stuk voor stuk zijn het vragen waarop het antwoord niet zomaar te reduceren is tot de huidige werkomgeving en de mogelijkheden bij de huidige werkgever.

Deelnemers aan loopbaanbegeleiding moeten over hun bedrijfsmuren heen kunnen kijken of zelfs tegen de kortetermijnbedrijfsbelangen ingaan. Werknemers zullen zich minder geremd voelen om over hun echte wensen en problemen te praten als de dienstverlening onafhankelijk is van de eigen werkgever. Bedrijfsinterne loopbaansteun — hoe nuttig die ook is — zal nooit op de volledige waaier van verwachtingen kunnen inspelen.

Overigens betekent de eigen loopbaan in vraag stellen en over de bedrijfsmuren kijken niet zomaar dat men van werk wil veranderen. Wanneer we ons baseren op de enquête bij 181 deelnemers aan loopbaanbegeleiding, merken we dat slechts twee op tien gebruikers in een traject stappen met het doel finaal van baan te veranderen. De overgrote meerderheid wou meer zicht op de eigen persoon, de eigen verwachtingen en de eigen mogelijkheden, maar koppelde dit niet zonder meer aan een andere baan. De uitvoering van het actieplan leidt lang niet altijd tot een overstap naar een nieuwe baan. Na het op een rijtje zetten van alle pro's en contra's van de eigen loopbaan, besluiten werknemers meestal om bij hun werkgever te blijven. Loopbaanbegeleiding stelt veel in vraag, maar leidt ook tot een besluit. En dat besluit is vaak blijven. In dat geval krijgt de werkgever iemand terug die duidelijkheid heeft over de eigen loopbaanwensen en meer tevreden de eigen baan invult.

Hebben bedrijven dan geen verantwoordelijkheid op het vlak van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding en –advisering? Toch wel. Interne en externe loopbaanbegeleiding zijn veeleer complementaire mechanismen. Een recht op externe loopbaanbegeleiding is een arbeidsmarkt-instrument dat tal van doelen kan dienen en in de eerste plaats mikt op

### WAAROM STAPPEN MENSEN IN EEN LOOPBAANBEGELEIDING?



ANTWOORDEN VAN 181 DEELNEMERS DIE EEN LOOPBAANBEGELEIDING ACHTER DE RUG HEBBEN

meer zelfsturing voor het individu bij het uittekenen van de levensloopbaan. In een bedrijfscontext daarentegen is loopbaanbegeleiding in de eerste plaats een instrument in het kader van het bedrijfsinterne loopbaanmanagement. Het is een HR-praktijk die wordt ingezet bij de afstemming tussen huidige en toekomstige personeels- en competentiebehoeften van de organisatie enerzijds en beschikbare competenties en loopbaanaspiraties anderzijds. Gezien de doelen niet volledig overlappen, komt een extern recht op loopbaanbegeleiding zeker niet in de plaats van loopbaanbegeleiding zoals ze vandaag in bedrijfscontext ontwikkeld wordt.

Het verdient zelfs expliciet aanbeveling om de twee vormen van begeleiding als complementaire mechanismen uit te bouwen. Hiervoor kunnen meerdere argumenten aangehaald worden. Bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding fungeert als ‘glijmiddel’ op de interne arbeidsmarkt en ondersteunt de blijvende interne inzetbaarheid en competentieontwikkeling. Vooral de sterke integratie van interne loopbaanbegeleiding met andere vormen van relationeel leren — denk aan mentorrelaties, coaching en intervisie — en praktijken van loopbaanmanagement is een troef die nooit volledig geëvenaard kan worden door systemen van externe begeleiding. Maar ook externe loopbaanbegeleiding heeft eigen troeven. Dit wordt ook aangetoond in de marktstudie. Die studie toont namelijk aan dat werknemers die in hun bedrijf veel interne loopbaanondersteuning genieten, gemiddeld een even grote deelname-intentie aan externe loopbaanbegeleiding uiten als werknemers die weinig loopbaanondersteuning krijgen van hun werkgever. Bedrijfsinterne systemen van loopbaanmanagement lijken de potentiële vraag naar externe loopbaanbegeleiding nauwelijks te drukken. Dit sterkt het vermoeden dat werknemers zelf een duidelijk onderscheid maken tussen de mogelijkheden van interne en externe loopbaanbegeleiding.

*“loopbaanbegeleiding binnen en buiten het bedrijf is veeleer complementair”*



## 13. Veel deelnemers blijven bij hun werkgever

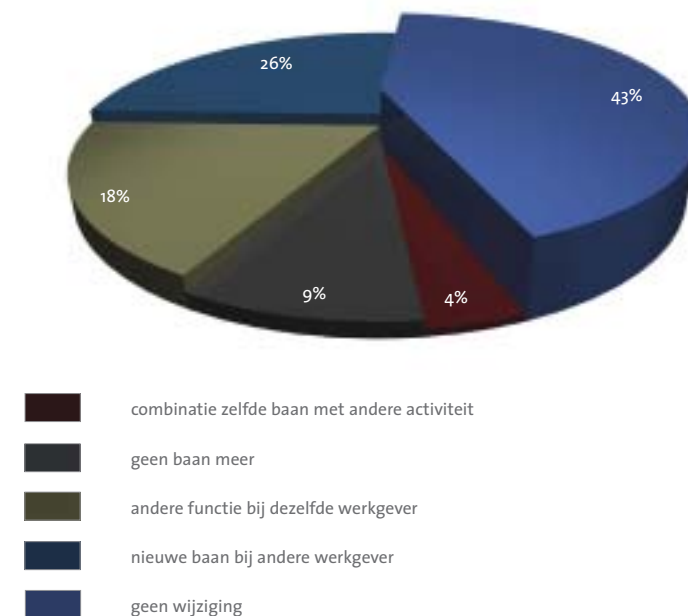
### *...wat niet betekent dat alles bij het oude blijft*

Onze enquête volgde 101 ex-deelnemers op de arbeidsmarkt. Het waren die werknemers die voor de start van hun loopbaanbegeleiding niet bedreigd werden door ontslag of andere urgente problemen. Het ging bijgevolg om een groep deelnemers die in eerste instantie zelf een keuze kon maken om al dan niet een nieuwe baan te zoeken. Twaalf maanden na hun loopbaanbegeleiding was voor slechts 43 procent van deze personen helemaal niets veranderd aan de arbeidssituatie. 22 procent realiseerde binnen dit eerste jaar een verandering, zonder echter weg te gaan bij hun werkgever. Hun jobinhoud wijzigde of ze kregen een andere baan bij hetzelfde bedrijf. 9 procent was werkloos en 26 procent werkte voor een andere werkgever.

Hoewel de meerderheid van de ex-deelnemers aan loopbaanbegeleiding de eigen werkgever trouw blijft, ligt hun jobmobiliteit met 26 procent viermaal hoger dan het Vlaamse gemiddelde, dat 6,5 procent bedraagt. Te noteren is dat de verschuivingen in realiteit denkbaar nog wat hoger kunnen liggen. Voor een aantal deelnemers verstreek op het moment van de bevraging nog geen volle twaalf maanden na het einde van de loopbaanbegeleiding.

Veel deelnemers aan loopbaanbegeleiding veranderen bijgevolg van baan. Toch is zeker zo betekenisvol dat tegelijk een grote meerderheid hun werkgever trouw blijft, gezien de meeste deelnemers bij aanvang van de begeleiding kampen met een manifest probleem. Loopbaanbegeleiding is niet te reduceren tot een aanzet om van baan te veranderen. Belangrijk is vooral dat deelnemers dankzij loopbaanbegeleiding tot een besluit komen over een voor hen prangend probleem. Die knoop doorhakken draagt in grote mate bij tot het verhogen van het welzijn van de deelnemer. Vóór de loopbaanbegeleiding krijgt van alle deelnemers maar 10 procent over de lippen dat ze tevreden of zeer tevreden zijn met hun huidige arbeidssituatie. 68 procent noemt zich 'ontevreden' of ronduit 'zeer ontevreden'. Na de loopbaanbegeleiding zakt het aandeel ontevredenen tot 13 procent en noemt 57 procent zich tevreden of zeer tevreden met de arbeidssituatie. Die

ARBEIDSMARKTVERANDERINGEN BINNEN HET JAAR NA DE BEËINDIGING VAN DE LOOPBAANBEGELEIDING



101 DEELNEMERS AAN LOOPBAANBEGELEIDING DIE VOOR DE START VAN DE LOOPBAANBEGELEIDING AAN HET WERK WAREN EN DIE IN HUN ARBEIDSSITUATIE NIET BEDREIGD WERDEN DOOR ONTSLAG OF ANDERE, MEER PERSOONLIJKE, URGENTE PROBLEMEN.

SOMMIGE DEELNEMERS WERDEN BEVRAAGD NOG VOOR EEN VOLLEDIG JAAR VERSTREKEN WAS. ZIJ KUNNEN IN DE RESTERENDE PERIODE NOG VAN ARBEIDSMARKTPLAATS VERANDEREN.

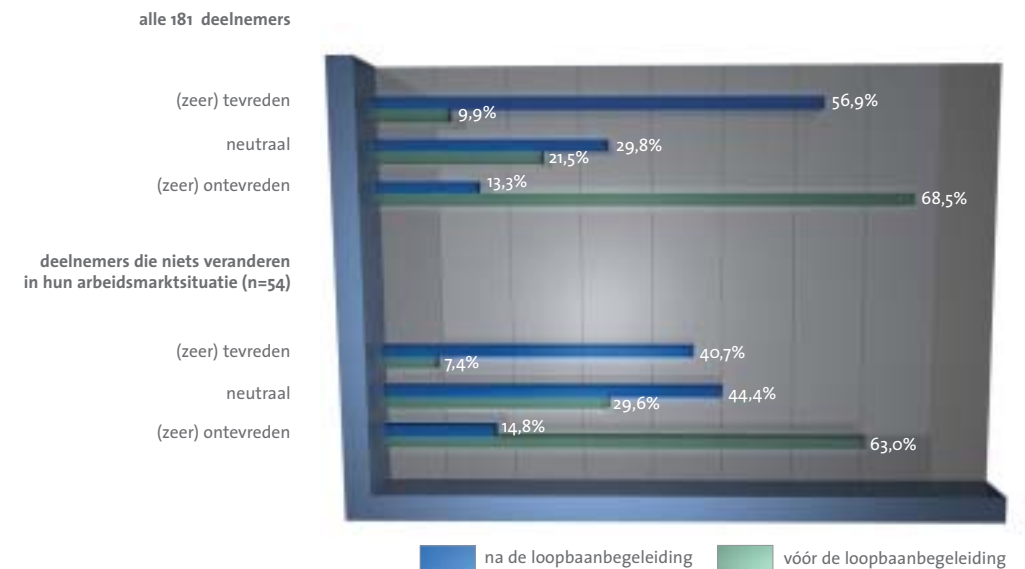
enorme omslag gebeurt ook bij de deelnemers die helemaal niets veranderden in hun arbeidssituatie. Onder deze personen daalde de onvrede met de jobsituatie van 63 procent voor de loopbaanbegeleiding tot 15 procent na loopbaanbegeleiding. Het aandeel deelnemers dat tevreden tot zeer tevreden was met de jobsituatie steeg van 7 procent voor loopbaanbegeleiding tot 41 procent na het beëindigen van de sessies. Loopbaanbegeleiding bezorgt bedrijven dus medewerkers die onvergelijkbaar veel tevredener zijn met hun werksituatie.

Een loopbaanbegeleiding is een scharniermoment in iemands leven. Het geeft deelnemers — die veelal gebukt gaan onder een probleem — inzicht in hun arbeidssituatie, doet hen alles op een rijtje zetten en een beslissing nemen.

Velen realiseren vervolgens een actie — van werkgever veranderen of bijstellingen in hun baan — maar ook zonder verandering zijn de deelnemers meer tevreden over hun arbeidssituatie.

Het inzicht en de bewustwording van de loopbaanbegeleiding fungeert als een stafkaart om meer gefundeerde beslissingen te nemen over de levensloopbaan. Met zo'n stafkaart op zak liggen een beter persoonlijk evenwicht en meer arbeidstevredenheid binnen handbereik.

#### TEVREDENHEID MET DE EIGEN WERKSITUATIE



*“loopbaanbegeleiding bezorgt bedrijven medewerkers die meer tevreden zijn met hun werksituatie”*





## 14. Loopbaanbegeleiding maakt de sterken sterker

*Extra aandacht voor kansengroepen is wenselijk*

Loopbaanbegeleiding bereikt niet iedere Vlaming die met één of ander loopbaanprobleem kampt en baat zou hebben bij de dienstverlening. De formule van externe loopbaanbegeleiding wekt vooral interesse bij werknemers die relatief sterk staan op de arbeidsmarkt. Loopbaanbegeleiders helpen vooral bedienden (66% van de deelnemers), met een scholing van minstens niet-universitair hoger onderwijs (59% van de deelnemers).

Het beeld kan nog scherper gesteld worden. Vlamingen die geïnteresseerd zijn in het volgen van een loopbaanbegeleiding, werken uit zichzelf reeds aan hun loopbaan. Zo slaat loopbaandienstverlening het meest aan bij de werknemers die de afgelopen vijf jaar opleiding volgden en investeerden in de eigen inzetbaarheid. Wie activiteiten onderneemt om erkenning te krijgen van zijn of haar baas, wie praktische zaken onderneemt om zijn arbeidsmarktkennis te verruimen en wie de intentie heeft om de organisatie te verlaten wanneer niet langer aan de eigen wensen kan worden voldaan, vertoont vaker de intentie om deel te nemen aan loopbaanbegeleiding. De bevindingen in verband met de relatie tussen persoonlijkheid en deelname-intentie liggen in dezelfde lijn. Vooral de meer ambitieuze individuen en zij die openstaan voor verandering willen de stap naar loopbaanbegeleiding zetten.

Het risico bestaat dat loopbaanbegeleiding enkel een employability-instrument wordt voor diegenen die reeds meer 'employabel' zijn. Daar is op zich weinig mis mee. Het versterken van iemands employability is waardevol voor zowel dat individu als voor de gemeenschap. Maar zonder extra aandacht voor de kansengroepen, zal een algemeen recht op loopbaanbegeleiding de kansenstructuur op de arbeidsmarkt niet positief corrigeren.

*“vooral de ambitieuze individuen willen de stap naar loopbaanbegeleiding zetten”*

## 15. Kansengroepen verdienen gerichte aandacht

*Loopbaanbegeleiders worden niet gestimuleerd om op moeilijke kansengroepen te mikken*

Loopbaanbegeleiding bereikt maar moeizaam specifieke kansengroepen. Zo wijst onze marktstudie uit dat oudere en laaggeschoolde werknemers (maximaal diploma lager middelbaar onderwijs) het minst positief staan ten aanzien van loopbaanbegeleiding in het algemeen en ten aanzien van het nut van loopbaanbegeleiding voor hun specifieke groep. 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 jaar nog 'slechts' 42 procent.

Deze eerder negatieve houding resulteert in een lagere deelname-intentie. Bij de laaggeschoolden bedraagt het percentage potentiële deelnemers 8,2 procent en van de oudere werknemers uit 9,3 procent een deelname-intentie. Deze percentages liggen onder het populatiegemiddelde van 11,7 procent. Bovendien zijn de oudere laaggeschoolden de meest problematische groep. Slechts 5,5 procent van hen lijkt (onder de genoemde voorwaarden) van plan om aan loopbaanbegeleiding deel te nemen. Andere 'kansengroepen' worden veel makkelijker bereikt. Zo heeft maar liefst 17,2 procent van de middengeschoolde jongeren interesse in loopbaanbegeleiding. Verder blijkt ook 17,4 procent van de hooggeschoolden tussen 45 en 49 jaar tot de groep potentiële deelnemers te behoren.

### DE DEELNAME-INTENTIE AAN LOOPBAANBEGELEIDING GEDURENDE DE VOLGENDE VIJF JAAR

	<i>laaggeschoold</i>	<i>middengeschoold</i>	<i>hooggeschoold</i>	<i>TOTAAL</i>
20-34 jaar	11,5%	17,2%	13,9%	14,9%
35-44 jaar	9,3%	8,8%	13,0%	10,4%
45-64 jaar	5,5%	10,3%	12,8%	9,3%
45-49	3,6%	10,9%	17,4%	10,3%
50-54	9,1%	12,5%	12,5%	12,2%
55-64	4,8%	0,0%	0,0%	2,2%
<i>TOTAAL</i>	8,2%	12,7%	13,3%	11,7%

HET AANDEEL WERKNEMERS DAT DE KANS OP DEELNAME AAN LOOPBAANBEGELEIDING GEDURENDE DE VOLGENDE VIJF JAAR ALS ZEER GROOT INSCHAT, EEN CONCRETE RESULTAATVERWACHTING HEEFT, VOOR EEN DEELNAME WIL BETALEN EN MEER DAN ZES UUR WIL DEELNEMEN. DEZE AFBAKENING HOUDT GEEN REKENING MET DE BEKENDHEID VAN LOOPBAANBEGELEIDING, NOCH MET DE BEREIDHEID OM DEEL TE NEMEN TIJDENS DE EIGEN VRIJE TIJD.

Kansengroepen een eerlijke toegang tot loopbaanbegeleiding geven, verdient aandacht. De Vlaamse regering heeft oog voor de problematiek in haar Besluit van 27 augustus 2004 dat de erkenning en subsidiëring van centra voor loopbaandienstverlening regelt. Vanaf begin 2006 kunnen begeleidingsorganisaties slechts een tegemoetkoming ontvangen als minstens vijftig procent van de begeleide werkenden tot een kansengroep behoort.

De definitie van ‘kansengroepen’ in het Besluit is ruim. Naast laaggeschoolden, allochtonen en arbeidsgehandicapten vallen ook middengeschoolden en alle werknemers van 45 jaar en ouder onder die hoofding. Minstens driekwart van de Vlamingen behoort op die manier tot een kansengroep. Er is bijgevolg nauwelijks sprake van een gericht doelgroepenbeleid. De ruime definiëring van het begrip kansengroep werkt veeleer als een negatieve drempel die ‘overconsumptie’ van loopbaanbegeleiding door de ‘elitegroep’ van hoogopgeleide dertigers moet voorkomen. Die aanpak werkt. Het aandeel deelnemers uit het sterke arbeidsmarktsegment blijft beperkt tot minder dan de helft. De organisaties halen immers probleemloos de vereiste vijftig procent deelnemers uit ‘kansengroepen’. Op zich is dat goed nieuws. Ze leveren daarmee het bewijs dat loopbaanbegeleiding breder toepasbaar is dan wel eens gedacht wordt. Het concept loopbaanbegeleiding is niet enkel op het lijf geschreven van de elite op de arbeidsmarkt.

Maar tegelijk dringt de vaststelling zich op dat de organisaties de harde kern van de kansengroepen nauwelijks bereiken. Daarvoor ligt de doelgroep te comfortabel laag. Middengeschoolde jongeren en de hogeschoolden tussen 45 en 49 jaar vallen onder de definitie van kansengroep, tonen heel wat interesse en worden bijgevolg door de centra makkelijker bereikt. Bovendien kunnen deze groepen gemakkelijk mee in de methodologie van loopbaanbegeleiding, zodat ook in het begeleidingsproces geen bijsturingen noodzakelijk zijn. Loopbaanbegeleiders zijn eenduidig in hun stelling dat deelnemers uit de harde kern van kansengroepen — zoals allochtonen, arbeidsgehandicapten en laaggeschoolde ouderen — een groter beslag op tijd, energie en middelen leggen. Hun toeleiding vraagt extra aandacht, hun lagere zelfredzaamheid vraagt om een meer intensieve begeleiding, de deelnemers haken sneller af, ... Die extra aandacht wordt momenteel niet gehonoreerd. Het is voor de centra dan ook weinig aantrekkelijk om zich op de meer kansarme groepen te richten.

Wil men de loopbaanbegeleidingscentra aanmoedigen om ook de ‘harde kern’ te begeleiden, dan is het opportuun de definitie van kansengroep restrictiever te maken. Verder lijkt het belangrijk om voor deze kansengroepen de deelnamedrempels zo laag mogelijk te houden. Onze marktstudie wijst bijvoorbeeld uit dat een eigen financiële bijdrage en deelname tijdens de eigen vrije tijd de deelnamebereidheid bij 50-plussers drastisch doet dalen. Verder is met name onder de laaggeschoolden de bekendheid van loopbaanbegeleiding een probleem. Wil men het risico verkleinen dat zij uit de boot vallen, is een aangepaste communicatie naar laaggeschoolden wenselijk. Nuttig om weten is dat loopbaanbegeleiders eenduidig enthousiast zijn over de rekruteringskracht van doorverwijzingen van andere instanties, zoals opleidingsverstrekkers, vakbonden of werkgevers. Doorverwijzing kan de bekendheid onder laaggeschoolden vergroten en de stap naar deelname verkleinen.

*“loopbaanbegeleiders bereiken nauwelijks de harde kern van de kansengroepen”*

## literatuur

Gelderblom, A. en de Koning (1992). Meerjarig, minderwaardig: een onderzoek naar de invloed van leeftijd op productiviteit en beloning, Leiden: Sdu-DOP.

Sels, L., De Visch, J. en Albertijn, M. (2002). Naar een recht op loopbaanbegeleiding. Koning Boudewijnstichting, pp. 114.

Bourdeaud'hui, R., Janssens, F. en Vanderhaeghe, S. (2004). Informatiedossier. Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor. Indicatoren voor de kwaliteit van de arbeid op de Vlaamse arbeidsmarkt 2004. Brussel, SERV-STV Innovatie en Arbeid, pp. 230.