



Verder op weg met loopbaanchecks

Inzicht in de effecten van loopbaanchecks

Praktische aanbevelingen

Mei 2022

Jouke Post, Jos de Jong, Cora van Triest, Sjoerd de Vries en Stephan Corporaal (Hogeschool Saxion)
Derk Jan Nijman en Jos Sanders (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen)
Ilse Schrijver en Jol Stoffers (Zuyd Hogeschool)

Het onderzoek en deze uitgave zijn tot stand gekomen met financiële ondersteuning van Instituut Gak. Instituut Gak wil een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de sociale zekerheid in Nederland door financiële ondersteuning van onderzoek, maatschappelijke projecten en leerstoelen. Meer informatie is te vinden op www.instituutgak.nl.

SAMENVATTING

Loopbaanchecks worden in Nederland steeds vaker ingezet. Daarbij wordt ook steeds vaker arbeidsmarkt-informatie gebruikt. Over de vraag hoe loopbaanchecks effectief ingezet kunnen worden, hoe arbeidsmarkt-informatie daarbij gebruikt kan worden en hoe loopbaanchecks ingezet kunnen worden voor specifieke doelgroepen zoals praktisch opgeleiden, is nog weinig bekend. In dit rapport worden de conclusies van een 2-jarig onderzoek naar de effecten van loopbaanchecks weergegeven en praktische aanbevelingen gedaan die door organisaties en professionals gebruikt kunnen worden om de werking en effecten van de inzet van loopbaanchecks te verbeteren.

INHOUDSOPGAVE

1.	Onderzoek naar de kwaliteit en werking van loopbaanchecks	5
2.	Rol en belang van loopbaanchecks Variëteit aan loopbaanchecks	6
3.	Samenvatting resultaten rapport fase 1, 2 en 3	8
4.	Algemene conclusie en discussie	13
5.	Aanbevelingen voor loopbaanprofessionals	15
6.	Aanbevelingen voor organisaties en HR professionals	19
7.	Aanbevelingen op beleid en systeemniveau	21
	Literatuurlijst	24
	Bijlage 1: Checklist	26

1. ONDERZOEK NAAR DE KWALITEIT EN WERKING VAN LOOPBAAN-CHECKS

Loopbaanchecks zijn instrumenten die worden ingezet door een loopbaanprofessional om een individu te helpen om inzicht te krijgen in de actuele waarde van de eigen vaardigheden (skills) voor de huidige én toekomstige arbeidsmarkt en toekomstgerichte loopbaankeuzes te maken en loopbaanstappen te zetten. Eerder onderzoek dat werd uitgevoerd met financiële ondersteuning van Instituut Gak (Sanders et al., 2019), heeft laten zien dat loopbaanchecks door loopbaanprofessionals en bedrijven veel worden gebruikt en dat het belang ervan door betrokkenen breed wordt onderstreept. Tegelijkertijd werd geconcludeerd dat er tot op heden nog geen systematisch onderzoek naar de impact van loopbaanchecks heeft plaatsgevonden.

Het onderzoek dat in dit eindrapport wordt beschreven, voorziet in deze lacune en levert kennis op over de kwaliteit en werking van loopbaanchecks en over de doorontwikkeling daarvan - met specifieke aandacht voor het gebruik door praktisch opgeleiden. Het onderzoek bestond uit drie fasen. In de eerste fase van het onderzoek zijn de kwaliteit en de effecten van loopbaanchecks met zowel een kwantitatieve als kwalitatieve meting bij professionals, deelnemers en organisaties onderzocht. In fase 2 is onderzocht of, en op welke manier, arbeidsmarktinformatie kan worden gebruikt voor de doorontwikkeling van arbeidsmarktgerichte loopbaanchecks. In fase 3 zijn drie arbeidsmarktgerichte loopbaanchecks aan de hand van arbeidsmarktinformatie doorontwikkeld en geëvalueerd op hun feitelijke werking en kwaliteit.

In dit rapport worden de conclusies van de verschillende fasen besproken en op basis daarvan praktische aanbevelingen gedaan die door professionals en organisaties gebruikt kunnen worden. De opbouw van het rapport is als volgt: allereerst geeft hoofdstuk 2 een beschrijving van de rol en het belang van loopbaanchecks in Nederland, met aansluitend een kort theoretisch kader over de werking van loopbaanchecks. In hoofdstuk 3 worden vervolgens de samengevatte resultaten van het onderzoek voor elk van de deelfasen afzonderlijk beschreven. In hoofdstuk 4 worden vervolgens samenvattende conclusies en een korte discussie gegeven. De hoofdstukken 5, 6 en 7 bevatten aanbevelingen ten aanzien van de inzet van loopbaanchecks voor, achtereenvolgens, loopbaanprofessionals, organisaties en op systeemniveau.

2. ROL EN BELANG VAN LOOPBAANCHECKS

Variëteit aan loopbaanchecks

Een loopbaancheck of loopbaan-apk omvat al het instrumentarium dat een individu helpt inzicht te krijgen in de actuele waarde van de eigen skills voor de huidige en toekomstige arbeidsmarkt en hem of haar helpt om toekomstgerichte loopbaankeuzes te maken (Post et al., 2021). In Nederland zijn meer dan 100 verschillende loopbaanchecks onderscheiden (Sanders et al., 2019). Een meerderheid van die loopbaanchecks doet vooral dienst als diagnose-instrumentarium; deelname schetst een persoonlijk beeld van de deelnemer, vaak gericht op persoonlijke kenmerken, maar ook wel op de persoonlijke positie (of kansen) op de arbeidsmarkt (Sanders et al., 2019). Een loopbaancheck wordt vaak vormgegeven in een (kort) begeleidingstraject waarin een deelnemer door middel van gesprekken en instrumenten aan het denken wordt gezet over zichzelf in relatie tot de eigen loopbaan. Het traject bevat doorgaans twee componenten: een meer reflectieve component waarin de deelnemer nadenkt over zijn of haar kwaliteiten, vaardigheden en waarden (self-awareness), en een meer actiegerichte component, gericht op mogelijkheden binnen of buiten de huidige (arbeids)situatie (opportunity awareness). Eerder onderzoek leverde vijf kritische inhoudelijke ingrediënten op die bijdragen aan het succes van een loopbaancheck: schriftelijke oefeningen; geïndividualiseerde interpretaties en feedback; arbeidsmarktinformatie; mogelijkheden tot modelleren; steun van sociale netwerken en psycho-educatie (Brown & Ryan Krane, 2000; Whiston et al., 2017; Post et al., 2021).

Loopbaanchecks als middel voor fit en loopbaangericht gedrag

Loopbanen zijn, in de bewoordingen van De Vos (2013), op te vatten als complexe mozaïeken waarvan het individu in toenemende mate het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid in handen krijgt. Wil de eigen loopbaan voor dat individu ook een duurzaam en toekomstig bestendig karakter hebben, dan is het belangrijk dat hij of zij in staat wordt gesteld de aansluiting tussen enerzijds kenmerken van zichzelf (kunnen, willen) en anderzijds de eisen van de huidige en toekomstige baan goed te kunnen beoordelen en daarin te kunnen sturen en te handelen. Het belang van kwalitatief goede loopbaanchecks is dan ook groot.

Een effectieve loopbaancheck draagt enerzijds bij aan (het zicht op) de congruentie tussen een persoon, de deelnemer of cliënt en diens baan of werkzaamheden; we spreken hierbij wel van 'fit' (Sanders et al., 2019). Hoe beter de kwaliteiten, vermogens, interesses en persoonlijke waarden aansluiten bij de vereisten en inhoud van een baan, hoe tevredener de deelnemer zal zijn over zijn of haar baan (Dawis & Lofquist, 1984; Dawis, 1996). Dat geldt voor de huidige arbeidssituatie, maar idealiter ook voor fit in de loopbaan op langere termijn.

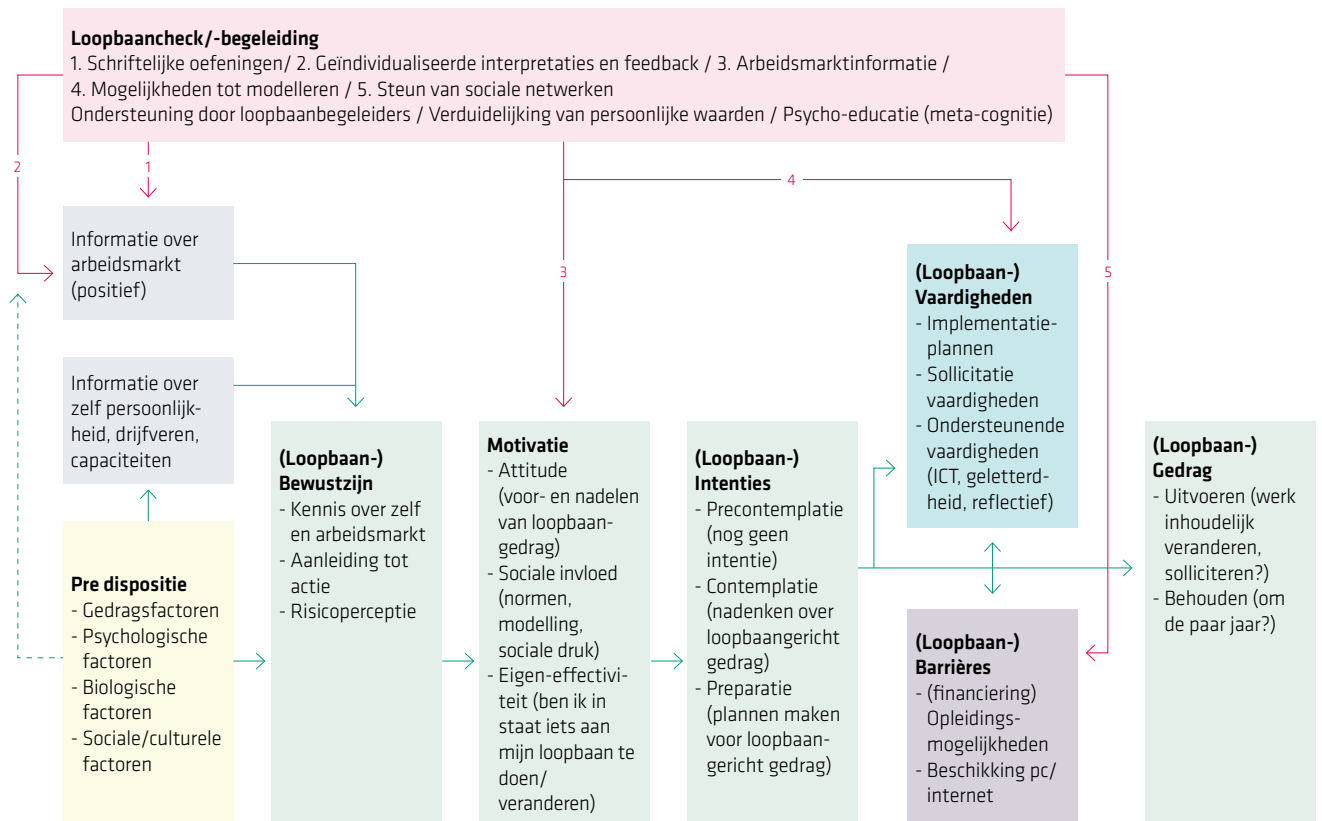
Anderzijds draagt een effectieve loopbaancheck bij aan het ondernemen, stimuleren en/of begeleiden van actie die - op korte of langere termijn - nodig is voor het bereiken van 'fit'. Actie gaat over de gedragingen van de cliënt die bijdragen aan het vinden van een passende baan en/of functie, zoals potentiële loopbaanstappen van deelnemers in kaart brengen en deze stappen ook ondersteunen. In geval van een mindere fit, zoals bij het (verwachte) verliezen van een baan, kan de loopbaancheck bijvoorbeeld ondersteuning bieden bij het vinden van en solliciteren op geschikte vacatures.

Een visuele weergave van de werking van loopbaanchecks

Het bereiken van fit en ook de eventueel noodzakelijke gedragsacties daartoe, vraagt om een perspectief waarin een individu op continu terugkerende wijze reflecteert en waar nodig actie onderneemt. Het I-Change model - ook wel het Integrated Model genoemd - met als basis het bekende ASE-model ((Attitude, Sociale Invloed, Eigen Effectiviteit; De Vries et al., 1988) visualiseert het proces van individuele stappen om te komen tot gedragsverandering. In onderstaand figuur is de loopbaancheck ingepast in dit model voor gedragsverandering:

Figuur 1

De Invloed van Loopbaanbegeleiding op Loopbaangedrag



Toegevoegde waarde van loopbaanchecks

In het model is te zien dat loopbaanchecks verondersteld worden bij te kunnen dragen aan (loopbaangerichte) gedragsverandering op vijf verschillende manieren:

1. Deelname aan een loopbaancheck kan bijdragen aan het **zelfinzicht van de cliënt**, bijvoorbeeld met betrekking tot wie zij/hij is (persoonlijkheid), de persoonlijke drijfveren waarmee naar de eigen loopbaan wordt gekeken (waarden en normen) en de eigen capaciteiten (wat kan ik?).
2. Deelname aan een loopbaancheck kan bijdragen aan inzicht in de **persoonlijke positie op de huidige en toekomstige arbeidsmarkt**; door middel van informatie over de huidige en toekomstige arbeidsmarkt kan de cliënt worden ondersteund in de ontwikkeling van inzicht in de eigen positie op de huidige en toekomstige arbeidsmarkt.
3. Deelname aan een loopbaancheck kan bijdragen aan **de motivatie tot loopbaangericht gedrag**; door middel van informatie over en van anderen (rolmodellen) kan de cliënt worden ondersteund in het ontwikkelen van het idee hoe en wat loopbaangericht gedrag voor hem of haar persoonlijk zou kunnen inhouden, en in het vertrouwen dat men door loopbaangericht gedrag ook invloed op de eigen loopbaan kan hebben.
4. Deelname aan een loopbaancheck kan bijdragen aan **de ontwikkeling van loopbaangerichte vaardigheden**; door middel van training en *modellering* kan de cliënt worden ondersteund in het ontwikkelen van vaardigheden als het (online) vinden van relevante vacatures en het schrijven van een sollicitatiebrief.
5. Deelname aan een loopbaancheck kan bijdragen aan het **wegnemen van barrières voor loopbaangericht gedrag**; door middel van bijvoorbeeld tijd en (digitale) middelen kunnen concrete belemmeringen voor loopbaangericht gedrag van de cliënt worden weggenomen.

3. SAMENVATTING RESULTATEN

RAPPORT FASE 1, 2 EN 3

Het onderzoek kende drie fasen. In de eerste fase zijn werkgevers, werknemers en loopbaanprofessionals met een survey en aanvullende diepte-interviews bevraagd naar de kwaliteit en effecten van loopbaanchecks voor praktisch opgeleiden. Fase 2 bestond uit een literatuurstudie en deskresearch naar arbeidsmarktinformatie en het gebruik ervan bij loopbaanchecks. In de laatste fase van het onderzoek betrof een longitudinale casestudie waarmee het effect van arbeidsmarktinformatie in loopbaanchecks bij 3 cases is onderzocht. Aanvullend zijn diepte-interviews met praktisch opgeleide cliënten gehouden. Hieronder worden de opgedane inzichten kort weergegeven. Voor een uitgebreide beschrijving van de methoden en resultaten, zie Post et al., 2021, Post et al., 2022 en Nijman et al., 2022.

Fase 1: Onderzoek naar de kwaliteit en de effecten van loopbaanchecks

Wat zijn de ervaringen van de werkgevers met loopbaanchecks en welke evaluaties hanteren zij?

De ervaringen van de geïnterviewde werkgevers met loopbaanchecks zijn overwegend: zij hebben ervaren dat cliënten meer zelfinzicht krijgen, anders tegen zaken zijn gaan aankijken en acties ondernemen om weer nieuwe stappen te zetten in hun werk. Verder merken ze dat de organisatie als geheel ook baat heeft bij loopbaanchecks, doordat de mobiliteit van werknemers toeneemt. Belangrijke kanttekening daarbij is dat er in de onderzochte bedrijven geen systematisch effectonderzoek wordt gedaan. Dit komt volgens de respondenten (zowel werkgevers als professionals) vooral doordat de effecten moeilijk meetbaar zijn, zich pas op de langere termijn laten zien en zich deels buiten hun gezichtsveld afspelen. De werkgevers rapporteren dus vooral impressies bij de waargenomen effecten van de ingezette loopbaanchecks.

Wat zijn de ervaringen van de werknemers met loopbaanchecks?

De werknemers geven aan tevreden te zijn met de genomen stap om een loopbaancheck te doen. Ze geven aan dat zij zich door de loopbaancheck een beter beeld kunnen vormen van de plek die werk in hun leven inneemt. Ook zijn zij positief over de opgedane inzichten, ook al lukt het niet altijd om die inzichten om te zetten in concrete acties en ander gedrag. Goede arbeidsvoorwaarden op de huidige plek, financiële en aan tijd gerelateerde belemmeringen en ook gebrek aan steun uit het eigen netwerk worden benoemd als redenen om niet tot actie over te gaan. Maar het bewust en weloverwogen kiezen om op de huidige werkplek te blijven, kan ook gezien worden als een concrete actie. Immers, de werknemer maakt een bewuste keuze en blijft niet 'omdat er niets beters is' of 'omdat er geen zicht is op andere mogelijkheden'. De werknemers zijn verder positief over het toegenomen zelfvertrouwen en zelfinzicht. Ook zien zij zichzelf als meer capabel waar het gaat om het schrijven van sollicitatiebrieven en het vinden van passende vacatures. Bovendien ervaren de werknemers dat zij een ander zoekgedrag hebben ontwikkeld en denken zij zich beter te kunnen profileren richting potentiële werkgevers.

Wat zijn de ervaringen van de loopbaanprofessionals met loopbaanchecks?

De loopbaanprofessionals ervaren veel effecten van loopbaanchecks bij hun deelnemers. Zo neemt volgens hen het zelfinzicht van hun deelnemers toe, netwerken hun deelnemers meer en wordt hun eigen effectiviteit groter. Als het gaat om acties die hun cliënten ondernemen naar aanleiding van een loopbaancheck, dan zijn ze weliswaar iets minder, maar nog steeds positief. Uit de interviews komt naar voren dat de loopbaanprofessionals weinig zicht hebben op de langeretermijneffecten van de loopbaancheck. Op korte termijn zien ze een groei in zelfvertrouwen en sollicitatievaardigheden. Deze effecten worden bereikt door het inzetten van maatwerktrajecten. Verschillende loopbaanprofessionals geven aan behoefte te hebben aan meer zicht op de effecten van de loopbaanchecks, want ze hebben nog weinig zicht op de 'fit' en actie van de cliënten. Dat komt mogelijk doordat de doelen en het resultaat vaak door elkaar heen lopen. Uit de vragenlijst komt daarnaast naar voren

dat er veel variëteit is wat betreft de ingezette instrumenten en werkvormen. Ook de looptijd van de loopbaanchecks loopt sterk uiteen.

Fase 2: Deskresearch naar Arbeidsmarktinformatie

Hoe en onder welke condities kan branchespecifieke informatie over toekomstige arbeidsmarktontwikkelingen worden ontsloten voor gebruik in loopbaanchecks?

In deze fase komt naar voren dat er een duidelijke trend is naar meer centrale en (inter)nationale coördinatie en aansturing van (systemen voor) arbeidsmarktinformatie. Diverse landen, waaronder het Verenigd Koninkrijk en Canada, investeren daarom in een *single point of access*, dat als een centraal verzamel- en distributiepunt voor arbeidsmarktinformatie fungeert. De betrouwbaarheid, kosteloze beschikbaarheid en toegankelijkheid van deze data kunnen zo beter worden gegarandeerd. Nederland kent echter geen *single point of access*. Wel bieden verschillende instanties, al dan niet tegen betaling, arbeidsmarktinformatie aan.

Die veelheid aan arbeidsmarktinformatie wordt op dit moment in Nederland vooral aangeboden via ICT-toepassingen. Dat brengt mogelijke 'complicaties' voor cliënten met zich mee. Zij moeten ICT-bekwaam zijn ('digitaal geletterd'). Dit is met name voor praktisch opgeleiden een probleem, omdat zij niet altijd over die digitale vaardigheden beschikken.

De loopbaanprofessional kan van toegevoegde waarde zijn als het gaat om het interpreteren van arbeidsmarktinformatie (Bimrose, 2021; Milot-Lapointe et al., 2018). Maar specifiek voor praktisch opgeleiden is het belangrijker dat de loopbaanprofessional de voor hen relevante arbeidsmarktinformatie verzamelt, ontsluit en in een gesprek nader duidt. Uit focusgroepen met loopbaanprofessionals komt naar voren dat zij deze rol deels ook op zich nemen.

Beschikbare arbeidsmarktinformatie dient volgens de Labour Market Information Council minimaal te voldoen aan de volgende 7 criteria (zie ook bijlage Y voor de checklist van de Labour Market Information Council) voordat deze gebruikt kan worden in een loopbaancheck:

- 1 up-to-date;
- 2 betrouwbaar;
- 3 maatwerk;
- 4 duidelijk gestructureerd;
- 5 passend binnen bredere context;
- 6 gericht op de toekomst;
- 7 gratis beschikbaar.

Welke indicatoren voor de toekomstige arbeidsmarkt hebben betekenis voor de cliënten van loopbaanchecks?

Uit de literatuurstudie uitgevoerd door Post et al. (2022) komt naar voren dat de cliënt vooral geïnteresseerd is in de volgende 6 indicatoren:

1. de vraag naar arbeid;
2. doorgroeiroutes, loopbaanpaden en salaris;
3. geografische beschikbaarheid;
4. trends, met name kans- en krimpberoepen en -sectoren;
5. overdraagbaarheid, d.w.z. de transfereerbare skills, die in andere beroepen en functies zijn te gebruiken;
6. wervings- en selectiemethoden.

Uit de focusgroepen met de loopbaanprofessionals komt naar voren dat arbeidsmarktinformatie vooral gebruikt wordt om zicht te krijgen op de vaardigheden die nodig zijn in een bepaald beroep, of om de (arbeidsmarkt) waarde van de vaardigheden van de cliënten te bepalen. Minder aandacht lijkt er te zijn voor doorgroeiroutes en trends. Ook lijkt het erop dat loopbaanprofessionals vooral de wat informelere arbeidsmarktinformatiebronnen gebruiken, zoals vacaturesites of informatie via het persoonlijke netwerk, in plaats van de wat officiëlere bronnen van het ROA of het CBS. Een verklaring hiervoor kan zijn dat loopbaanprofessionals met name kijken naar de wat kortere termijn - naar de vraag van vandaag en de onmiddellijke plaatsingsmogelijkheden binnen het netwerk in plaats van de langere termijn en mogelijkheden voor 'duurzame plaatsing'.

Welke best practices in binnen- en buitenland rond Labour Market Intelligence (LMI), o.a. UWV, Canada, en het Verenigd Koninkrijk, zijn relevant, bruikbaar en inspirerend voor Nederland?

Good practices in binnen- en buitenland zoals deze zijn geselecteerd en beschreven in Post, Schrijver en Stoffers (2021) geven een aantal trends aan die relevant en bruikbaar zijn voor Nederlandse toepassingen:

- Verschillende landen, waaronder Canada en Groot Brittannië, kiezen voor een *single point of access*, dat wil zeggen een landelijk portaal, waar betrouwbare, actuele informatie kosteloos en open access beschikbaar wordt gesteld. Leveranciers en ontwikkelaars van arbeidsmarktinformatie-applicaties kunnen kosteloos van deze data gebruikmaken voor specifieke en doelgroepgerichte toepassingen.
- 'Big data' en andere technologische ontwikkelingen spelen een steeds grotere rol in het verzamelen en ontsluiten van arbeidsmarktinformatie, op nationaal en ook internationaal niveau. Een mooi voorbeeld van het gebruik van 'big data' is in Singapore te vinden waar My Skills Future, waarin de cliënt eigen interesses en opleidingen kan vinden, gekoppeld is aan 'My Future Career', waar de cliënt direct vacatures kan vinden. Daarnaast kan bij technologische ontwikkelingen rondom ontsluiting van arbeidsmarktinformatie gedacht worden aan Icould en Careerometer, twee Britse innovatieve toepassingen waarbij gebruik wordt gemaakt van arbeidsmarktinformatie. Ook Cici, een chatrobot, die cliënten toegankelijke en flexibele loopbaaninformatie en -advies biedt is een nieuwe technologische toepassing. Daarnaast wordt arbeidsmarkt-informatie verspreid via serious gaming, zoals bij Launch Your Career, waarin cliënten al spelend een persoonlijk loopbaanprofiel opbouwen.
- Bij het verzamelen van arbeidsmarktinformatie vormen skills in toenemende mate een belangrijk aggregatieniveau ten opzichte van beroepen. Dit meer fijnmazige (skills)niveau, welke wordt weergegeven in gestandaardiseerde skillstalen (O*NET, ESCO), maakt ook het inzicht in overstap- en kansberoepen beter toegankelijk. Een concreet voorbeeld van het weergeven van gevraagde skills per beroep, sector of land, is Skills Intelligence, te vinden in de webportaal van Cedefop.

Fase 3: Effectonderzoek

Welke loopbaanchecks zijn passend en nodig in verschillende contexten en hoe moeten deze ingebed worden in de organisatie, o.a. door de begeleiding van een loopbaan- of HRM-professional?

Er zijn drie componenten die de geschiktheid van een specifieke loopbaancheck bepalen (De Rick, 2013): de moeilijkheid van de loopbaanvraag; de aanwezigheid van loopbaancompetenties en de afstand tot de arbeidsmarkt. Uit het empirische deel komt naar voren dat de loopbaanprofessionals gebruikmaken van verschillende loopbaanchecks. De loopbaanvragen en -competenties van de cliënt zijn volgens de loopbaanprofessionals bepalend bij de keuze voor een specifieke invulling van de loopbaancheck. Ondanks de verschillen tussen de loopbaanchecks lijken er enkele standaardelementen te zijn. Dit zijn het in kaart brengen van de competenties van de deelnemer, arbeidsmarktinformatie en het bepalen van de match tussen de aangeboden en de op de arbeidsmarkt gevraagde competenties. Ook het vergroten van de sollicitatievaardigheden maakt veelal deel uit van de loopbaanchecks. Hierbij geven de loopbaanprofessionals aan dat ze sturen op het vergroten van de

vaardigheden om arbeidsmarktinformatie te verwerven en te begrijpen. Deze activiteit wordt door de cliënten zelf nog niet als dusdanig ervaren. Zij geven juist aan dat er weinig arbeidsmarktinformatie aangeboden en gebruikt is in de loopbaancheck.

Wat zijn de effecten van de loopbaancheck, zowel direct na de loopbaancheck (intenties van het gedrag) als na verloop van tijd (feitelijk gedrag)?

Hoewel het erg lastig bleek respondenten te vinden die voldeden aan de inclusiecriteria (praktisch opgeleid), kunnen we vanuit de opgehaalde kwalitatieve en kwantitatieve data toch de volgende voorlopige conclusies trekken: de resultaten van het onderzoek laten zien dat deelname bijdraagt aan een beter zicht op persoonlijke kenmerken/capaciteiten door daadwerkelijk nieuw zicht op die capaciteiten te bieden of door nog 'eens te expliciteren wat men impliciet al wist'. Voor het zicht op de positie op de huidige en toekomstige arbeidsmarkt zijn beperkte aanwijzingen gevonden; een mogelijke reden hiervoor is dat toepassing van arbeidsmarktinformatie tijdens de loopbaancheck – ook in de hier geanalyseerde casussen – nog geen gemeengoed is. Het onderzoek laat ook zien dat de loopbaancheck kan bijdragen aan het zelfvertrouwen – *self-efficacy*, als component van motivatie – van de deelnemer, met name door een of meer gesprekken met een loopbaanadviseur. Juist binnen de doelgroep van praktisch opgeleiden lijkt de loopbaancheck in dit onderzoek bij te hebben gedragen aan het idee/het vertrouwen een waardevolle bijdrage aan een organisatie/werkgever te kunnen bieden, iets toe te kunnen voegen.

Soms leidt een loopbaancheck ook tot actie in de vorm van loopbaangericht gedrag: er is gezocht naar relevante vacatures, gesolliciteerd en/of een sollicitatiegesprek gevoerd, en in een enkel geval is een andere baan gevonden. Vaak is het in de onderzochte casussen wel zo dat een deelnemer al aan het zoeken en solliciteren was voordat de deelname startte; de ondersteuning tijdens dat proces wordt echter wel als behulpzaam ervaren. De loopbaancheck heeft dan bijvoorbeeld bijgedragen aan zoekvaardigheden of de vaardigheid een goede sollicitatiebrief te schrijven. Geen van de cliënten heeft aangegeven door de loopbaancheck een opleiding te zijn gaan volgen. Enkele cliënten zeggen mede dankzij de loopbaancheck bewust ervoor te hebben gekozen in de huidige functie bij de huidige organisatie te blijven. Ook dit is te zien als actie, omdat er bewust een keuze is gemaakt.

Wat zijn de reacties van werknemers op de loopbaancheck zowel voor, tijdens als na het traject?

Naast het hierboven beschreven (longitudinale) effectonderzoek is deelnemers in de aanvullende interviews ook gevraagd naar reacties op de doorlopen loopbaancheck. In het algemeen blijken deze redelijk tot zeer positief. Deelname wordt meestal als zinvol ervaren, met name vanuit de ervaring dat kennis en bewustzijn van de eigen persoonlijkheid, de persoonlijke capaciteiten en de arbeidsmarkt toenemen. Daarnaast hebben deelnemers aangegeven positief te zijn door en over bijvoorbeeld toegenomen zelfvertrouwen, en door het opdoen van extra vaardigheden om loopbaangerichte acties te (gaan) ondernemen. De reacties lijken wel samen te hangen met de achtergrond van deelname; daar waar deelname aan een loopbaancheck min of meer als verplichting is ervaren, zijn de deelnemers op het oog minder positief dan daar waar heel bewust is gekozen voor die deelname. Met andere woorden: op het moment dat deelnemers doelbewust en gemotiveerd aan de loopbaancheck deelnemen, lijken zij achteraf ook positiever over die deelname. Een mogelijke verklaring is dat de loopbaanchecks voor deze deelnemers beter op de individuele behoeften kunnen worden afgestemd en op die manier mogelijk ook meer effect sorteren. Een andere verklaring is dat de verwachting van een positieve uitkomst van invloed is op de bereidheid om tijd en energie in de loopbaancheck te stoppen (Fouad & Guilen, 2006).

Wat is de feitelijke inbedding van de loopbaancheck in de organisatie en de begeleiding en wat zijn de effecten daarvan?

Er blijkt in de onderzochte casussen weinig sprake te zijn van contact tussen de loopbaanprofessional en de werkgever of uitkeringsinstantie als het gaat om de loopbaancheck of de effecten van de inzet ervan. Ook cliënten hebben weinig contact met de werkgever of uitkeringsinstantie over de loopbaancheck. De cliënt heeft hier geen behoefte aan, en de werkgever is niet op de hoogte van de loopbaancheck. In een enkel geval was er door werkloosheid ook geen werkgever. Een andere reden is dat de cliënt verwacht dat de werkgever er zelf naar vraagt, en deze dat niet doet. Dit laatste speelt vooral bij cliënten die vanuit de Wet Poortwachter in een re-integratie 2e spoor-traject zijn gekomen.

Er lijkt binnen de casussen in dit onderzoek vooral sprake van een curatieve inzet van loopbaanchecks, soms zelfs als wettelijke verplichting voor de werkgever. Er lijkt daarbij geen sprake van structurele inbedding binnen een organisatie. Ook levert het onderzoek geen indicaties voor bewuste betrokkenheid van bijvoorbeeld HR-verantwoordelijken.



4. ALGEMENE CONCLUSIE EN DISCUSSIE

Dit onderzoek heeft tot doel gehad kennis over de kwaliteit en werking van loopbaanchecks - en de doorontwikkeling daarvan - op te leveren, met specifiek aandacht voor het gebruik door praktisch opgeleiden. Het onderzoek is - middels drie deelonderzoeken - met grote zorg voor validiteit en betrouwbaarheid uitgevoerd. Bij interpretatie van de resultaten en conclusies dient er echter rekening mee te worden gehouden dat er mogelijk sprake van bias in de selectie van deelnemers en loopbaanprofessionals is geweest, daarnaast kan het gebruik van perceptiematen tot vertekening hebben geleid - deze kanttekeningen worden in de afzonderlijke onderzoeksrapporten nader toegelicht (zie Post et al., 2021, Post et al., 2022 en Nijman et al., 2022). De algemene conclusies worden hieronder gepresenteerd.

Loopbaanchecks dragen - in theorie - bij aan 'fit'; de congruentie tussen iemand op de arbeidsmarkt en zijn of haar huidige en/of toekomstige werk. Dat kan op verschillende manieren; een loopbaancheck kan bijdragen aan zelfinzicht - bijvoorbeeld ten aanzien van capaciteiten, persoonlijkheid, interesses en waarden - en aan inzicht in de huidige of toekomstige arbeidsmarkt - waar liggen baanmogelijkheden, welke functies verdwijnen mogelijk op termijn? -. Daarnaast kunnen loopbaanchecks bijdragen aan te ondernemen actie om tot (betere) 'fit' te komen, bijvoorbeeld door te ondernemen loopbaan stappen in kaart te brengen of sollicitatievaardigheden bij te brengen.

Uit de deelonderzoeken wordt een deel van deze effecten onder praktisch opgeleide deelnemers aan loopbaanchecks bevestigd. Zowel professionals als deelnemers duiden op een aantoonbaar effect van deelname aan een loopbaancheck op zelfinzicht en zelfvertrouwen (self-efficacy); deelnemers zijn zich in het algemeen bewuster van eigen capaciteiten en interesses, en hebben meer vertrouwen daarmee ook van toegevoegde waarde voor een werkgever te kunnen zijn. De onderzoeken tonen ook dat deelnemers wel degelijk actie ondernemen ten aanzien van de eigen loopbaan, maar omdat de meeste deelnemers in de hier onderzochte casussen al zoekend waren voor hun deelname aan de loopbaancheck kan niet geconcludeerd worden dat de ondernomen actie ook daadwerkelijk een gevolg is van die deelname. Wel biedt het onderzoek duidelijke indicaties dat deelname aan een loopbaancheck bijdraagt aan (de effectiviteit van) actie/loopbaangericht gedrag, bijvoorbeeld door betere profilering naar werkgevers.

Het onderzoek maakt niet duidelijk of deelname aan een loopbaancheck ook daadwerkelijk tot een betere 'fit' leidt. Hoewel de deelresultaten uitwijzen dat deze wel bijdraagt aan deelstappen in het proces tot loopbaangericht gedrag, zoals bewustzijn van zelf- en arbeidsmarkt(-positie) en motivatie, blijft een aantal stappen onderbelicht. Door op langere termijn na te gaan of deelnemers aan loopbaanchecks gemiddeld genomen een betere 'fit' ervaren - en of zij indien wenselijk vanuit hun eigen behoefte vaker actie ondernemen om tot die betere 'fit' te komen of deze 'fit' te behouden - kan hier alsnog meer licht op worden geworpen. Dat een loopbaancheck niet altijd leidt tot (actie gericht op) een betere 'fit' kan als verklaring hebben dat lang niet elke deelnemer ontevreden is met de huidige 'fit'; juist in (ook aanbevolen) preventieve inzet van loopbaanchecks kan het resultaat van reflectie op zelf en werkloopbaan het besef zijn 'dat men op het moment wel goed zit'. Het effect van deelname aan de loopbaancheck zit dan in het bewustzijn van die 'fit', en bijvoorbeeld het besef van urgentie om wel structureler aandacht aan de eigen arbeidsmarktpositie en -kansen te besteden.

Het onderzoek toont dat het effect, de functie, van deelname aan een loopbaancheck van deelnemer tot deelnemer (en doelgroepen) kan verschillen. Soms gaat het om hulp bij het vinden van relevante vacatures of is bijvoorbeeld reflectie op de toekomstige arbeidsmarkt gewenst. In andere gevallen gaat het juist om het zicht op

eigen capaciteiten of het geloof in eigen kunnen. Die differentiatie speelt zeker ook met het oog op verschillen tussen doelgroepen; zo wijzen professionals erop dat juist bij de meer praktisch opgeleide deelnemers urgentiebesef en zelfvertrouwen mogelijk belangrijker doelstellingen zijn dan bij relatief hoger opgeleiden. Die verschillende doelstellingen roepen ook een vraag op naar de inzet van loopbaanchecks op langere termijn: wordt een loopbaancheck als een periodiek te herhalen activiteit beschouwd, te herhalen op vaste momenten in een loopbaan (bijvoorbeeld om de vijf jaar) of naar aanleiding van veranderende persoonlijke omstandigheden of een veranderende arbeidsmarkt? Of zou een loopbaancheck ook tot een persoonlijk vermogen van deelnemers moeten leiden om dit in principe voortaan zelf te doen? In dat geval kent een loopbaancheck ook een wat didactisch karakter.

De toevoeging van arbeidsmarktinformatie biedt – op basis van de eerste deelonderzoeken – zeker toegevoegde waarde. Toch wijst het empirische deel uit dat arbeidsmarktinformatie nog slechts beperkt wordt toegepast; ook in de casussen in het onderzoek van fase 3 is arbeidsmarktinformatie – ondanks de aan de loopbaanprofessionals geboden ondersteuning hierin – weinig zichtbaar aan de orde gekomen volgens zowel deelnemers als professionals.

Al met al lijken de loopbaanchecks op basis van dit onderzoek onder praktische opgeleiden nog weinig ingebed binnen de werkgevende organisaties; er is weinig tot geen contact tussen loopbaanprofessionals en werkgever of uitkeringsinstantie, en ook deelnemers zelf hebben weinig inhoudelijk contact met bijvoorbeeld hun werkgever over hun deelname. Een argument hiervoor is dat er soms geen behoefte aan dat contact is, maar het raakt in bredere zin ook aan een discussie over een verschil tussen preventieve en curatieve inzet (doelstelling) van loopbaanchecks (De Vos, 2013). De casussen in dit onderzoek – met een focus op praktisch opgeleiden – ‘bevatten’ vooral werkzoekenden of mensen die hun baan dreigen te verliezen, veelal ook met afstand tot de arbeidsmarkt. Deelname aan de loopbaancheck is dan curatief, gericht op/leidend tot actie om op korte termijn een nieuwe baan te vinden – actie die veelal al was ingezet. Een meer preventieve inzet van loopbaanchecks zou mogelijk meer nadruk op ‘fit’ leggen; ondersteuning gericht op bewustzijn van eigen capaciteiten in relatie tot de huidige en toekomstige arbeidsmarkt, in een terugkerend patroon.

In de volgende hoofdstukken worden achtereenvolgens de op het onderzoek gebaseerde aanbevelingen voor professionals, organisaties en HR-professionals, en beleidsmakers gepresenteerd.

5. AANBEVELINGEN VOOR LOOPBAANPROFESSIONALS

1. **Maak voor (potentiële) deelnemers expliciet wat de opbrengsten van deelname aan een loopbaancheck zijn.**

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat werknemers nog niet altijd de noodzaak zien, maar ook niet persé nieuwsgierig zijn om over hun eigen ontwikkeling en loopbaan na te denken. Om praktisch opgeleiden te stimuleren om deel te nemen aan loopbaanchecks moet het voor hen duidelijk zijn wat de opbrengst precies kan zijn. Maak daarom duidelijk dat het gaat om 'fit'; nu en in de toekomst prettig en duurzaam kunnen blijven werken, dit door beter voorbereid te zijn op de toekomst als het werk of zichzelf veranderen, of door zicht te hebben op een leuke en passende andere baan. Het is belangrijk dat de noodzaak, maar ook de nieuwsgierigheid om over hun ontwikkeling na te denken wordt aangewakkerd.

Er kan daarbij bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van storytelling. Aan de hand van persoonlijke verhalen kan de noodzaak, maar ook de mogelijkheden beeldend worden gemaakt en worden ervaren. Een andere mogelijkheid is om werknemers zelf de toekomst van hun eigen beroep in beeld te laten brengen en verschillende scenario's in kaart te brengen en zo het gesprek over hun eigen loopbaan op gang te brengen en mogelijk deel te nemen aan een loopbaancheck.

Daarnaast is het zinvol om bij werkgevers het gebruik met loopbaanchecks voor alle doelgroepen onder de aandacht te brengen zeker wanneer er een ondervertegenwoordiging lijkt te zijn van specifieke doelgroepen zoals bijvoorbeeld praktisch opgeleiden.

2. **Monitor brede effecten van de loopbaancheck (naast tevredenheid)**

Uit de gesprekken met loopbaanprofessionals die in fase 1 zijn gevoerd blijkt dat zij wel degelijk de effecten in beeld brengen, maar dat deze veelal zijn gericht op de tevredenheid van deelnemers over het traject, maar minder op de activiteiten en effecten op langere termijn, zoals of de deelnemer beter zijn of haar netwerk benadert, een betere werkzoekstrategie hanteert, andere taken en/of functies uitvoert. Het is raadzaam om ook deze effecten in beeld te brengen. Dit geeft mogelijk inzicht in de effectiviteit van de trajecten en er kan worden bijgestuurd. Ook kunnen werkgevers met behulp van deze inzichtelijk gemaakte effecten overtuigd worden van het nut en de noodzaak van loopbaanchecks.

Tabel 1

Effecten van de Loopbaanchecks

Schaal
Versterken van zicht op eigen kwaliteiten, interesse en waarden.
Aanzetten tot actief benaderen van netwerken.
Versterken van zelfeffectiviteit en zelfvertrouwen.
Versterken van inzicht in mogelijke acties en te benaderen personen.
Versterken van vaardigheden om loopbaanplannen te maken, uit te voeren, doelen te stellen en beslissingen te nemen.
Aanzetten om een andere baan te zoeken bij een andere organisatie.
Versterken van het zicht op de loopbaanmogelijkheden (binnen of buiten de organisatie).
Versterken van vaardigheden om de arbeidsmarkt te benaderen of te solliciteren.
Aanzetten om te zoeken en verwezenlijken van loopbaanmogelijkheden binnen de eigen organisatie.
Duidelijk effect voor de organisatie: bijvoorbeeld productiever of flexibeler geworden.

3. Kracht van loopbaancheck: versterken van zelfvertrouwen door zelfinzicht, nog beter benutten.

Een belangrijke uitkomst van bevindingen uit fase één en drie is de rol van zelf-effectiviteit. Een beter zicht op eigen kwaliteiten, waarden, maar ook op de concrete mogelijkheden op de arbeidsmarkt, lijkt het geloof in eigen kunnen van de deelnemers behoorlijk te vergroten. Bij de groep praktisch opgeleiden komt dit nog nadrukkelijker als belangrijkste effect van de loopbaanchecks naar voren. Al eerder is het belang van geloof in eigen kunnen en in een positieve uitkomst van het traject beschreven. Vooral waar het gaat om het in actie komen en het ondernemen van activiteiten in het kader van de loopbaan is dit een bepalende factor, het verdient aanbeveling dit expliciet als doelstelling mee te nemen.

Een treffend voorbeeld is het gebruik van een poster om de uitkomst van de loopbaancheck mee samen te vatten in een persoonsprofiel met kwaliteiten, in een van de casussen. Deze poster kan na het traject dienen als herinnering om zicht op eigen kwaliteiten en daarmee gepaarde zelfvertrouwen langer vast te houden. Tevens is de poster door de deelnemer te gebruiken als hulpmiddel om zichzelf te presenteren, bijvoorbeeld in een netwerk- of sollicitatiegesprek. Meer aandacht hebben voor het versterken van het zelfvertrouwen en het gebruiken van een dergelijk aandenken is aan te bevelen.

4. Ken en gebruik arbeidsmarktinformatie in de loopbaancheck

Uit de resultaten van dit en voorgaand onderzoek blijkt dat in de loopbaantrajecten meer aandacht is voor zelfanalyse en loopbaanwensen dan voor de haalbaarheid en de concrete kansen op de arbeidsmarkt. Gebruik van concrete arbeidsmarktinformatie is dan ook lang niet altijd aan de orde, terwijl hier wel kansen liggen – zeker ook met het oog op de effecten op langere termijn (zie Sanders & Cörvers, 2010). Uit de meta-analyse van Brown en Ryan Krane (2000) komt arbeidsmarktinformatie naar voren als een van de vijf effectieve ingrediënten van loopbaaninterventies. Het wordt gezien als de taak van de loopbaanprofessional accurate en actuele informatie over de benodigde vaardigheden en eisen in bepaalde beroepen, opleidingsmogelijkheden en mogelijke uitkomsten in verband met specifieke opties in werk of studie aan de cliënt aan te bieden. Daarnaast is het belangrijk dat loopbaanprofessionals cliënten aanmoedigen om tussen de sessies door informatie te verzamelen; dit vergroot hun zelfsturing.

Vaak wordt wel gebruikgemaakt van een vacatureanalyse om inhouden van bepaalde functies wat meer in beeld te krijgen. De aanbeveling is om structurele aandacht aan arbeidsmarktinformatie in loopbaanchecks te besteden. De arbeidsmarktinformatie kan met het oog op verschillende doelen worden gebruikt:

- Informatie over gevraagde skills en ontwikkelingen in huidige beroep om ontwikkelingsvraag in beeld te brengen.
- Informatie over hoe huidige skills in te zetten in andere beroepen. Ook met het doel om de alternatieven voor de deelnemer te verruimen en opties waar de deelnemer nog niet aan heeft gedacht.
- Informatie over kansberoepen. Waar liggen voor de deelnemer de mogelijkheden op de arbeidsmarkt?

Het doel hiervan is de deelnemer meer zicht te geven op concrete keuzemogelijkheden in studie en beroep, inclusief de kansen op werk en werkgelegenheidsontwikkelingen op de langere termijn.

Bij de toepassing en het gebruik van arbeidsmarktinformatie in de loopbaan spelen (loopbaan)professionals dus een sleutelrol, zeker voor doelgroepen die zelf niet goed in staat zijn de arbeidsmarktinformatie te vinden of te duiden. Niet elke loopbaanprofessional is op dit moment voldoende op de hoogte van de wijze waarop relevante

en accurate arbeidsmarktinformatie gevonden en gebruikt kan worden in loopbaanchecks. Door loopbaanprofessionals adequaat te scholen in het vinden van arbeidsmarktinformatie en het gebruik van deze informatie tijdens de loopbaanchecks, wordt het mogelijk de cliënt beter – meer op maat – te begeleiden (zie ook recent ontwikkelde webinars van NOLOC en LDC). Deze scholing zou moeten bijdragen aan de vaardigheid om te achterhalen in hoeverre de beschikbare arbeidsmarktinformatie van voldoende kwaliteit is. Daarnaast kan scholing gericht zijn op de wijze waarop arbeidsmarktinformatie geïntegreerd kan worden in loopbaanchecks.

5. Stem de loopbaancheck af op de cliënt

Uit de onderzoeksresultaten van fase drie blijkt dat onderdelen van het loopbaantraject en vooral de arbeidsmarktinformatie nog niet goed aansluiten bij praktisch opgeleiden. Loopbaanprofessionals hebben een belangrijke rol om informatie uit de checks juist voor verschillende doelgroepen toegankelijk te maken. Het kan hier gaan om (letterlijk en figuurlijk) als tolk te fungeren. Met name arbeidsmarktinformatie is niet altijd meteen begrijpelijk of goed toegankelijk voor praktische opgeleiden, zeker wanneer deze informatie alleen digitaal wordt aangeboden.

Het is van belang is om tijdens de loopbaancheck – in de gesprekken – vooral in het hier en nu te blijven en vooral huidige ontwikkeling centraal te stellen – dit in plaats van de loopbaan op langere termijn. Ook is het van belang om het aanbod van formele en informele ontwikkelmogelijkheden inzichtelijk te maken. Daarnaast is timing en dosering van het aanbieden van onderdelen uit de checks hier van belang. De professional kan afhankelijk van persoon tempo en informatiedichtheid verhogen of verlagen om zo aan te sluiten bij de behoefte die er op dat moment is.

Een voorbeeld van het afstemmen van de check op specifieke deelnemers is te zien in het traject waarin deelnemers samen met de loopbaanprofessional een persoonlijke poster met sterktes en zwaktes en interesses en ontwikkelgebieden hebben ontwikkeld. Deze poster biedt tevens handvatten tijdens sollicitatiegesprekken. Ook wordt er geëxperimenteerd met gamification om loopbaankeuzes zichtbaarder te maken.

Daarnaast blijkt voor lager opgeleiden bij het gebruik van digitale tools van belang beeld en geluid in te zetten voor duidelijke uitleg, daar waar pictogrammen gebruikt worden, deze af te stemmen op de belevingswereld van de gebruikersgroep; gebruik te maken van spraakherkenning en voorleesfunctie; informatie gedoseerd en in eenvoudige zinnen en woorden te geven. Ook het laten bekijken in eigen tempo, taal en tijd, eventueel samen met de loopbaanprofessional, waarbij de loopbaanprofessional directe feedback kan geven bij hulpvragen (Verstappen, 2018).

Een ander voorbeeld van het afstemmen van de loopbaancheck op specifieke cliënt is te vinden in het afstemmen op de geletterdheid van de cliënt. Laaggeletterden zijn geholpen met een uitgebreide mondelinge uitleg, in plaats van enkel schriftelijke informatie en tools; het gebruik van eenvoudige taal, waarbij gevoelige termen worden vermeden; een eenduidige aanpak (Smit, Andriessen en Stark, 2005)

6. Bewaak de kwaliteit van loopbaanchecks en stel eisen

Zowel het theoretisch kader als het onderzoek bieden zicht op nadere – meer gedetailleerde – kwaliteitseisen ten aanzien van de vormgeving en inzet van loopbaanchecks. De differentiatie tussen effecten geeft de mogelijkheid nadrukkelijker te sturen op die afzonderlijke effecten, en vervolgens ook gericht te monitoren in

hoeverre beoogde effecten bereikt worden. Zo kan op basis van de onderscheiden effecten en bijvoorbeeld de kritische ingrediënten een kwaliteitskader worden opgezet dat leidend kan zijn voor de verdere vormgeving en inzet van de loopbaanchecks, bijvoorbeeld in relatie tot de specifieke doelgroep van praktisch opgeleiden. Een dergelijk kwaliteitskader kan zelf weer bijdragen aan de empirische onderbouwing van loopbaanchecks, zodat loopbaanchecks uiteindelijk ook echt *evidence based* kunnen worden vormgegeven en ingezet.



6. AANBEVELINGEN VOOR ORGANISATIES EN HR-PROFESSIONALS

1. **Monitor het effect van loopbaanchecks, om zo ook op de effecten te kunnen sturen.**

Hoewel werkgevers overwegend positief over de inzet van loopbaanchecks zijn, blijkt uit het onderzoek dat dit positieve beeld met name gebaseerd is op incidentele terugkoppeling van deelnemers en eigen ongestructureerde observaties. Door in kaart te brengen wat de effecten zijn van de loopbaancheck kan de organisatie het HR-instrument bewuster en adequater inzetten. Vooraf dient aangegeven te worden met welk doel de loopbaancheck ingezet wordt, achteraf kan gemeten worden in hoeverre dit doel bereikt is. Dit monitoren kan kwantitatief, middels een vragenlijst, maar ook een gesprek tussen werknemer en leidinggevende, de kwalitatieve methode, is een manier waarop het effect van loopbaanchecks in kaart gebracht kan worden. Mogelijke doelen van loopbaanchecks zijn te vinden in tabel X.

Tabel 2

Doelen van de Loopbaanchecks

Doel
Inzicht geven in waarden
Inzicht geven in kwaliteiten
Inzicht geven in ontwikkelingsmogelijkheden
Begeleiden in het actief benutten van loopbaanmogelijkheden
Begeleiden naar andere werkgever
Begeleiden naar andere baanmogelijkheden bij huidige werkgever
Begeleiden naar andere baanmogelijkheden binnen de huidige baan
Begeleiden van ziekte naar werk

2. **Besteed structureel aandacht aan interne en externe loopbanen voor een blijvende ‘fit’ tussen werknemer en organisatie-taken**

Uit het onderzoek komt naar voren dat er in organisaties een taboe lijkt te zijn op het besteden van aandacht aan de loopbaan, zodra het niet gaat over de ‘weg omhoog’ (promotie). Demotie, dan wel oriëntatie op een externe loopbaan, of dit nu vrijwillig is of niet, is moeilijker bespreekbaar te maken binnen de organisatie. Zowel de werkgever in de vorm van de leidinggevende, als de werknemer blijken hier liever niet met elkaar over te spreken. Om te komen tot een optimale inzet van werknemers, vanuit organisatieperspectief en optimale employability vanuit werknemersperspectief, is structurele aandacht voor alle vormen van loopbaan binnen de organisatie en daarbuiten noodzakelijk. Deze aandacht kan op verschillende manieren vormkrijgen. Bijvoorbeeld door werknemers onderling in gesprek laten gaan over wat hun toekomstbeeld betekent voor (eigen) werk. Een mooi voorbeeld van een van de deelnemende organisaties heeft hierbij jaarlijkse gesprekken over loopbanen niet als onderdeel van de HR-cyclus opgenomen maar in groeps gesprekken met collega’s zonder leidinggevende. Hierdoor ontstond bij werknemers ruimte om na te denken en na te blijven denken over hun loopbaan op de korte en lange termijn.

Een andere manier om structureel aandacht te geven is het preventief inzetten van de loopbaancheck, waarbij nadrukkelijk ook aandacht is voor aanwezige 'fit' met de huidige functie. Door vooral ook voorbeelden te laten zien van werknemers die op hun plek zitten en daar, al dan niet met wat kleine aanpassingen, ook blijven. Een derde manier waarop de organisatie de interesse voor de loopbaancheck kan aanwakkeren is door regelmatig in gesprek te gaan met werknemers over interne en externe veranderingen en de impact op het werk, en werknemers stimuleren hier met elkaar over in gesprek te gaan. Hierdoor worden werknemers zich bewuster van het belang van de omgeving als het gaat over hun employability. Deze taak kan belegd worden bij het management. Ook kunnen leidinggevendenden getraind worden in het bespreekbaar maken van alle mogelijke loopbaanstappen en de rol van een preventieve loopbaancheck bij loopbaanontwikkeling.

3. Inbedding loopbaancheck in HR-beleid en -instrumentarium

De onderzoeksresultaten tonen dat loopbaanchecks tot op heden vooral curatief worden ingezet; min of meer incidenteel, vooral in geval van ervaren problemen - bijvoorbeeld in geval van te weinig plezier in het werk of (dreigend) ontslag (zie ook Verbruggen et al, 2005). Juist meer structurele inzet biedt kansen, voor individuele deelnemers maar zeker ook voor organisaties. Van daaruit verdient het aanbeveling loopbaanchecks structureel te verankeren in het (HR) beleid van organisaties.

Door regelmatig vanuit de werkgevende organisatie *preventief* een loopbaancheck aan te bieden kan er effectiever worden gestuurd op 'fit' van elke werknemer. Zo kan bijvoorbeeld voorkomen worden dat een werknemer uitvalt of minder goed gaat functioneren, en kan al in een vroeg stadium actie worden ondernomen en ondersteund om die 'fit' tussen werknemer en werk en organisatie te optimaliseren. Daarmee komt de (structurele) inbedding van loopbaanchecks in organisaties niet alleen de individuele deelnemers ten goede, ook de desbetreffende organisaties hebben daar zelf baat bij. Door loopbaanchecks te koppelen aan het HR-beleid moet het mogelijk zijn sneller en meer vooruitziend te sturen op mobiliteit en bezetting in de organisatie, bijvoorbeeld door beter gebruik te maken van het interne arbeidspotentieel. De loopbaancheck past daarmee ook in het strategisch HR-beleid van organisaties. Werkgevers hebben in elk geval de wens dat het gesprek over loopbaan en ontwikkeling iets is dat 'normaal gevonden wordt'. Een mogelijkheid om dit te laten ontstaan is door daar ook beleid en de praktijk van leren en ontwikkelen van werknemers aan te koppelen - een loopbaancheck als (mede-) uitgangspunt voor het POP-gesprek - worden ontwikkelingswensen en bijvoorbeeld arbeidsmarktontwikkelingen nadrukkelijker aan elkaar gelinkt. Koppeling aan huidige en toekomstige arbeidsmarktontwikkelingen in de loopbaanchecks helpt organisaties zo ook beter in te spelen op die externe ontwikkelingen.

Eenzijds geldt dat samenwerking tussen organisaties en (externe) loopbaanprofessionals het effect van loopbaanchecks ten goede komt, juist in geval van bredere inbedding en meer preventieve inzet. Anderzijds geldt dat - net als ten aanzien van ander HR-beleid - vertrouwen en vertrouwelijkheid essentieel zijn voor het succes van de loopbaanchecks. Verschillende deelnemers hebben aangegeven dat het de voorkeur heeft dat hun werkgever helemaal niets van de inhoud en uitkomsten van de check afweet. Bij alle maatregelen die de organisatie kan nemen blijft het onafhankelijk en vertrouwelijk kunnen werken van de loopbaanprofessional zodoende essentieel; op deze manier wordt een veilige setting gecreëerd waarin de cliënt vorm kan geven aan zijn of haar eigen loopbaan.

7. AANBEVELINGEN OP BELEID EN SYSTEEMNIVEAU

1. Vergroot kennis over regionale arbeidsmarkt

Uit de focusgroepen met loopbaanprofessionals en de literatuurstudie naar arbeidsmarktinformatie komt naar voren dat werkenden en werkzoekenden met name gebruikmaken van informele arbeidsmarktinformatie, zoals informatie die zij krijgen via vrienden en familie (Amery et al., 2020). Een van de redenen dat zij niet kiezen voor formele arbeidsmarktinformatie is dat zij te weinig op de hoogte zijn van de voor hen relevante beschikbare arbeidsmarktinformatie (Milot-Lapointe et al., 2018). Loopbaanprofessionals zelf maken veelal gebruik van vacaturebanken en hun eigen netwerk (Post et al., 2021). Weinig oog lijkt er te zijn voor arbeidsmarktinformatie op de middellange en langere termijn. Er zijn drie groepen van arbeidsmarktinformatie te onderscheiden (Howat & Zaidi, 2010):

- Kerninformatie, zoals de vraag naar arbeid, werkloosheidscijfers, vacature-informatie, bij voorkeur op regionaal niveau.
- Loopbaaninformatie: informatie over beroepen, loopbaanmogelijkheden, loopbaanpaden en gevraagde vaardigheden.
- Ontwikkeling van vaardigheden en training: informatie over opleidingen en trainingen, opleidingsmogelijkheden en kwalificaties.

De aanbeveling is om via loopbaanprofessionals werkenden en werkzoekenden beter te informeren over beschikbare arbeidsmarktinformatie, en hen te stimuleren deze ook daadwerkelijk te gebruiken. Hierbij kan gebruikt worden gemaakt van bestaande regionale structuren, waardoor ook optimaal ingespeeld kan worden op de regionale arbeidsmarkt. Praktisch opgeleiden, die op zoek zijn naar een (andere) baan, zoeken over het algemeen meer binnen hun regio (Zwinkels et al., 2009). Zij zullen hierdoor eerder de relevantie van de aangeboden arbeidsmarktinformatie zien. Bij deze informatieoverdracht dient niet alleen aandacht te zijn voor de huidige vraag op de arbeidsmarkt, maar ook voor toekomstige regionale ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Door toekomstige ontwikkelingen mee te nemen is de arbeidsmarktinformatie, niet alleen relevant voor mensen die toe zijn aan een nieuwe carrièrestap, maar ook voor mensen die momenteel nog op hun plek zitten en graag willen weten of dit in de (nabije) toekomst ook zo is.

Dit alles vergt wel een denkomslag van en kennisvergroting bij loopbaanprofessionals, die zullen moeten leren gebruik te maken van aanvullende arbeidsmarktinformatie gericht op de middellange en langere termijn.

2. Zet in op preventieve inzet loopbaancheck

Socio-technologische veranderingen, zoals Industry 4.0, hebben invloed op alle aspecten van de samenleving en daarmee ook op de arbeidsmarkt. Deze laatste verandert snel, zowel in kwalitatieve als in kwantitatieve zin (Schrijver & Stoffers, 2021). Functies binnen organisaties veranderen of verdwijnen zelfs (Stoffers & Biemans, 2018). Een baan voor het leven bestaat niet langer, en is inmiddels vervangen door een loopbaan. Uit ons onderzoek komt naar voren dat praktisch opgeleiden zich nog onvoldoende bewust lijken van deze verandering, en lijken zich met name te focussen op de korte termijn en de huidige baan. Gezien de continue verandering van de arbeidsmarkt lijkt het evident om de bewustwording van het belang te kijken naar de loopbaan vanuit lange termijn te stimuleren. Niet alleen bij praktisch opgeleiden, maar bij alle stakeholders, zoals werkgevers, loopbaanprofessionals als onderwijs. Dit kan onder andere door aandacht hiervoor tijdens regulier beroepsonderwijs, dan wel bijscholing/omscholing, maar ook door de structurele loopbaancheck wettelijk te verankeren, dan wel op te nemen in CAO's. Hierbij verdient het de aanbeveling tevens te werken aan de beeldvorming, waarbij de

loopbaancheck gezien wordt als structureel onderdeel van de loopbaan, en niet enkel ingezet wordt in het geval van problemen. Zodat de angst, die bij sommige respondenten in ons onderzoek heerste, dat de werkgever achter de deelname zou komen, dan wel dat werknemers zich 'aan de kant gezet voelden', omdat verwezen werd naar een loopbaanprofessional door de werkgever, verdwijnt. Ook ontstaat er door de loopbaancheck structureel in te zetten meer ruimte om tijdig in te spelen op (aankomende) veranderingen.

3. Creëer duidelijkheid over financiering loopbaanchecks

Uit de interviews met cliënten en focusgroepen met loopbaanprofessionals komt naar voren dat er verschillende wijzen zijn waarop loopbaanchecks gefinancierd worden. Er zijn situaties waarin de werkgever vrijwillig, of volgens wettelijke richtlijnen, de loopbaancheck financiert. Ook zijn er situaties waarin de sector de loopbaancheck aanbiedt aan werknemers en werkzoekenden. De derde optie die bestaat is dat de overheid een loopbaancheck van beperkte omvang financiert. Tot slot komt het ook voor dat de werknemer/werkzoekende haar eigen loopbaancheck betaalt.

Onduidelijkheid over de financiering van de loopbaancheck kan een extra barrière opwerpen als het gaat om deelname aan de loopbaancheck (zie ook Luken, 2015). Daarnaast blijken de praktisch opgeleiden in ons onderzoek niet altijd te weten wat wel en niet gedeeld wordt met de werkgever, als dat de financier is. Dit kan leiden tot niet volledige openheid tijdens de check of weerstand tegen deelname.

Vooraf duidelijkheid creëren over de financieringsmogelijkheden, waarbij het STAP-budget zeker aandacht behoeft, alsmede duidelijkheid over welke informatie wel en niet gedeeld wordt met de financier, lijkt essentieel om deelname aan en effect van loopbaanchecks te vergroten.

4. Faciliteer een centraal punt Arbeidsmarktdata

Het beschikken over relevante en actuele arbeidsmarktinformatie is ondersteunend bij zowel het bestrijden als voorkomen van kwalitatieve en kwantitatieve mismatches op de arbeidsmarkt. Uit ons onderzoek (Post et al., 2021) blijkt dat er een tendens is naar centrale coördinatie en aansturing van (systemen voor) arbeidsmarktinformatie. Landen, zoals het Verenigd Koninkrijk of Canada, investeren in een 'single point of access', dat als een centraal verzamel- en distributiepunt voor arbeidsmarktdata fungeert. Vervolgens betrekken private en publieke partijen hun (meta)data van deze centrale bron. Het voordeel van zo'n centraal toegangspunt is dat de betrouwbaarheid, kosteloze beschikbaarheid en toegankelijkheid van deze data zijn gegarandeerd (Alexander et al., 2019; Hooley et al., 2010). Tot nu toe kent Nederland geen 'single point of access', maar wordt arbeidsmarktinformatie door verschillende instanties, al dan niet tegen betaling, verzameld en aangeboden. Niet altijd is duidelijk hoe en wanneer de arbeidsmarktdata verzameld is, en hoe betrouwbaar deze data zijn. Deze onwenselijke situatie, waarbij er risico bestaat dat de arbeidsinformatie onbetrouwbaar of verouderd is, kan voorkomen worden door een centraal punt voor arbeidsmarktinformatie in te stellen waar arbeidsmarktdata centraal wordt verzameld en kosteloos wordt aangeboden aan actoren die arbeidsmarktinformatie gebruiken.

5. Effectmeting op een hoger aggregatieniveau regelen

Een loopbaancheck draagt idealiter bij aan het versterken of vergroten van een of meer van de volgende elementen (Post et al., 2021): kennis en bewustzijn van de persoon zelf; kennis en bewustzijn van de arbeidsmarkt; de motivatie om iets te doen; belemmeringen wegnemen en loopbaangerichte vaardigheden tot stand brengen. Uit ons onderzoek komt naar voren dat op dit moment voor alle betrokkenen onduidelijk is of deze gestelde doelen bereikt worden, en hoe lang het effect van een loopbaancheck aanhoudt. Tegelijkertijd kan dit

effect gezien worden als een indicatie van kwaliteit. Door een effectmeting verplicht te stellen, bijvoorbeeld als voorwaarde voor financiering, kan de kwaliteit van loopbaanchecks beter geborgd worden. Door de effectmeting onderdeel te laten zijn van de loopbaancheck zelf, zal ook de bereidheid deel te nemen aan de meting toenemen, waardoor betrouwbaardere resultaten ontstaan.

Indien de verzamelde data verder geanalyseerd worden, overkoepelend over de loopbaanprofessionals heen, ontstaat tevens meer zicht op de werkzame elementen van een loopbaancheck. Dit kan vervolgens leiden tot een meer eenduidige opvatting van de term loopbaancheck.



LITERATUURLIJST

- Alexander, R., McCabe, G., & De Backer, M. (2019). *Careers and Labour Market Information: An International Review of the Evidence*. Reading: Education Development Trust.
- Amery, B., Braham, E., & Mantione, A. (2020). Socio-demographic differences in labour market information use, sources and challenges. <https://www.voiced.edu.au/content/ngv:86894>
- Bimrose, J. (2021). Labour Market information for career development: pivotal or peripheral? In: *The Oxford Handbook of Career development*, edited by Peter Robertson, Tristram Hooley and Phil Mccash. Oxford: Oxford University Press.
- Brown, S. D., & Ryan Krane N. E. (2000). Four (or Five) Sessions and a Cloud of Dust: Old Assumptions and New Observations About Career Counseling. In *Handbook of Counseling Psychology*, edited by Steven D. Brown and Robert W. Lent, 3rd ed., 74066. New York, NY: Wiley.
- Dawis, R.V., Lofquist, L.H. (1984). *A psychological theory of workadjustment*. Minneapolis, MN: University of Minneapolis Pres.
- Dawis, R.V. (1996) The theory of workadjustment and person-environment-correspondence counseling. In D. Brown, L. Brooks & Associates (Eds.), *Careerdevelopment and choice* (43rd ed., pp. 75-120). San Francisco: Jossey-Bass.
- De Rick, K. (2013). *Acht, twaalf of zestien uur? Bepalen van de tijdsduur van een loopbaanbegeleiding*. KU Leuven-HIVA: onderzoeksinstituut voor arbeid en samenleving.
- De Vos, A. (2013). Over de (ir) rationaliteit van het loopbaanbeleid. *Gedrag & Organisatie*, 26(4).
- De Vries, H., Kuhlman, P., & Dijkstra, M. (1988). Self-efficacy; The third factor besides attitude and subjective norm as a predictor of behavioral intentions. *Health Education Research*, 3, 273-282.
- Fouad, N. A., & Guillen, A. (2006). Outcome expectations: Looking to the past and potential future. *Journal of career assessment*, 14(1), 130-142.
- Hooley, T., Hutchinson, J., & Watts, A.G. (2010). *Careering through the web. The potential of Web 2.0 and 3.0 technologies for career development and career support services*. Londen: UKCES.
- Howat, C., & Zaidi, C. (2010). *The use of LMI in online career direction and learning*. Londen: UKCES.
- Luken, T. (2015). Verbetering loopbaanbegeleiding, obstakels en mogelijkheden. *Tijdschrift voor HRM*. 2015 (4), 1-17.
- Milot-Lapointe, F., Savard, R., & Paquette, S. (2018). Effect of labour market information (LMI): Comparison between independent and assisted use of LMI. *Canadian Journal of Career Development/Revue canadienne de développement de carrière*, 17(1), 43-52.

- Post, J., de Vries, S., van Triest, C., de Jong, J., Wamelink, N., Corporaal, S., Nijman, D., Sanders, J., Schrijver, I., & Stoffers, J. (2021). *Eindrapportage deelonderzoek fase 1: ervaringen met loopbaanchecks van loopbaanprofessionals, werkgevers en gebruikers*. Instituut GAK.
- Post, J., Schrijver, I., Stoffers, J. (2022). *Eindrapportage deelonderzoek fase 2: Arbeidsmarktinformatie, een literatuuroverzicht en beschrijving van best practices*. Instituut GAK.
- Nijman, D., Schrijver, I., de Vries, S., Post, J., Wamelink, N., van Triest, C., de Jong, J., Corporaal, S., Stoffers, J., & Sanders, J. (2022). *Eindrapportage deelonderzoek fase 3: Effectiviteit van loopbaanchecks & de rol van arbeidsmarktinformatie daarin*. Instituut GAK.
- Sanders, J., & Cörvers, F. (2010). Re-integreren is vooruitzien. *Aan de slag*, 7/8, pp. 29-31.
- Sanders, J., Post, J., Nijman, D., Dettelle, S., & Buijs, E. (2019). *Loopbaan APK's gekeurd. Inventarisatie van instrumenten voor loopbaanchecks en loopbaan APK's*. Hogeschool van Arnhem en Nijmegen/Saxion Hogeschool.
- Schrijver, I.D., Stoffers, J. (2021). *Onderzoek naar de impact van digitale ontwikkelingen (economy 4.0) op de gevraagde vaardigheden in de beroepskolom mbo-hbo in de sectoren Finance, HR en IT*. Sittard: lectoraat Employability.
- Smit, A. A., Andriessen, S., Stark, K. (2005). *Lager opgeleiden in beweging; employability van lager opgeleiden, aanbevelingen en praktijkvoorbeelden*. Nederlandse organisatie voor toegepast natuurwetenschappelijk onderzoek TNO.
- Stoffers, J., & Biemans, P. (2018). Focus op technologie. *PW*, 46-47.
- Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L., & Vandenbrande, T. (2005). Draagvlak voor een recht op loopbaanbegeleiding. *Over. werk. Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 15(1), 75-79.
- Verstappen, C. (2018). Moderne communicatiemiddelen en eHealth: kansrijk voor ouderen?. *Geron*, 20(4), 15-18.
- Whiston, S. C., Li, Y., Goodrich Mitts, N., & Wright, L. (2017). Effectiveness of career choice interventions: A meta-analytic replication and extension. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 175-184.
- Zwinkels, W., Ooms, D., & Sanders, J. (2009). *Omvang, aard en achtergronden van baan-baan-mobiliteit*. Raad voor Werk en Inkomen.

BIJLAGE 1: CHECKLIST

Tabel 3

Quality LMI Attributes Checklist

Kwaliteitskenmerken arbeidsmarktinformatiesysteem	ja	nee	commentaar
Is de informatie ontworpen voor de eindgebruiker?			
Is het lokaal, actueel en voldoende gedetailleerd?			
Is ze begrijpelijk, relevant en gebaseerd op bewijsmateriaal?			
Zijn de inzichten gebruikersspecifiek?			
Zijn de gegevens kosteloos en openbaar beschikbaar?			
Zijn de metadata aanwezig?			
Worden alle beperkingen en voorbehouden gemeld?			
Is het in overeenstemming met nationale normen voor rapportage? Zo niet, is de reden daarvoor duidelijk vermeld?			
Wanneer gewerkt wordt met eigen data, voldoet de opzet van het onderzoek aan de beste statistische praktijken die op bewijs zijn gebaseerd?			
Wordt gebruikers een manier geboden om contact op te nemen met de aanbieder van het AMI-initiatief voor follow-up?			
Is gevoelige informatie naar behoren geanalyseerd?			
Zijn de gegevens open?			
Zijn de data statistisch verantwoord?			
Is de methodologie transparant en begrijpelijk?			
Is er contactinformatie beschikbaar?			